

GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK

12. évfolyam, 1. szám, 2025.

Debrecen
2025

A folyóirat lapszámának megjelenése az NTP-HHTDK-24 „Az Országos Tudományos Diákköri Konferencián, valamint tudományos műhelyein való részvétel és a lebonyolítási feladatok ellátása” címmel kiírt pályázat keretében "A DE GTK tudományos diákköri tevékenységének támogatása" című, NTPHHTDK-24-0006 számú pályázat támogatásával valósult meg.



KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS
MINISZTERIUM



Nemzeti
Tehetség Program

Főszerkesztető:

Prof. Dr. Dajnoki Krisztina
Dr. Szöllősi László

Technikai szerkesztető:

Berencsi Alexa

Szerkesztőbizottság:

Prof. Dr. Bács Zoltán
Dr. Bácsné Prof. Dr. Bába Éva
Prof. Dr. Bai Attila
Prof. Dr. Balogh Péter
Barizsné Dr. Hadházi Edit
Bauerné Dr. Gáthy Andrea
Dr. Becsky-Nagy Patrícia
Prof. Dr. Czeglédi Pál
Dr. Erdey László
Dr. Fehér András
Prof. Dr. Fenyves Veronika
Dr. Gergely Éva

Dr. Kiss Marietta
Dr. Kun András István
Prof. Dr. Müller Anetta Éva
Prof. Dr. Nábrádi András
Dr. Nagy Adrián Szilárd
Dr. Orbán Ildikó
Prof. Dr. Pető Károly
Prof. Dr. Rákos Mónika
Prof. Dr. Szakály Zoltán
Dr. Szilágyi Róbert
Prof. Dr. Szűcs István
Dr. Tőkés Tibor
Dr. Vargáné Dr. Csobán Katalin

ISSN 2061-2443 (Nyomtatott)

ISSN 2676-864X (Online)

© DE GTK Tudományos Diákköri Tanács

Kiadja a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kara
Felelős kiadó: Prof. Dr. Fenyves Veronika, dékán

Debrecen
2025

TARTALOM

<i>Gulyás Dávid János:</i> A hazai nagyvállalatok ESG közzétételeinek összehasonlító elemzése az üzleti szektorban	5
<i>Pintye Lili Mirella:</i> Változás vagy megtorpanás? A Z generáció klímaattitűdjének vizsgálata ..	16
<i>Juhász Réka:</i> Az e-könyv elfogadottsága X, Y és Z generációs olvasók körében	30
<i>Nagy-Tóth Boglárka:</i> Családi vállalkozások utódlásának bibliometriai elemzése.....	39
<i>Karap Ferenc:</i> Sertéshízlalással foglalkozó magyarországi vállalkozások gazdasági helyzete 2019-2023 között	49
<i>Simon Violetta és Pataki Gábor:</i> A befektetett eszközök számvitele és értékcsökkenése a vállalkozások gazdálkodási eredményességének tükrében – ukraina és magyarország számviteli gyakorlatának összehasonlítása	62
<i>Macskin László és Bács Bence András:</i> Az UEFA klubverseny-rendszerek bevétel-elosztási mechanizmusai.....	73

A HAZAI NAGYVÁLLALATOK ESG KÖZZÉTÉTELEINEK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE AZ ÜZLETI SZÉKTORBAN¹

COMPARATIVE ANALYSIS OF ESG DISCLOSURES OF MAJOR DOMESTIC COMPANIES IN THE BUSINESS SECTOR

Gulyás Dávid János

Vezetés és szervezés Msc szakos hallgató
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
gdavid2955@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

A fenntarthatóság szerepe világszerte, így a hazai üzleti életben is egyre jelentősebbé válik. Jelen tanulmány a magyar nagyvállalatok ESG (környezeti, társadalmi, vállalatirányítási) teljesítményére és közzétételeire fókuszál. Kutatásom során egy egységes ESG kérdéssort dolgoztam ki, amely alapján tíz hazai nagyvállalat ESG teljesítményét vizsgáltam és egy saját ESG indexet hoztam létre. Az index segítségével külön értékeltem a környezeti, társadalmi és irányítási szempontokat, valamint az aggregált ESG teljesítményt is. Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált vállalatok többsége felismerte a fenntarthatósági jelentések iránti fokozódó igényt, ugyanakkor több esetben tartalmi hiányosságokat is azonosítottam. Ezek a hiányosságok akadályozhatják az ESG szemlélet gyakorlati érvényesülését.

Kulcsszavak: vállalati fenntarthatóság, ESG közzététel, ESG index

ABSTRACT

The role of sustainability is becoming increasingly important worldwide, including in domestic business. This study focuses on the ESG (environmental, social and governance) performance and disclosures of large Hungarian companies. In my research, I developed a single ESG questionnaire, based on which I examined the ESG performance of ten large domestic companies and created a proprietary ESG index. The index was used to assess environmental, social and governance aspects separately, as well as aggregate ESG performance. The results show that the majority of the companies surveyed have recognised the increasing need for sustainability reporting, but in several cases I also identified gaps in content. These gaps may hinder the practical implementation of the ESG approach.

Keywords: corporate sustainability, ESG disclosure, ESG index

BEVEZETÉS

Serafeim (2021) szerint egyre több befektető veszi figyelembe az ESG szempontokat befektetési döntéseiben, ami jelentősen növeli ezen tényezők szerepét a tőkebevonás során. A befektetők egyre inkább felismerik, hogy a vállalatok ESG teljesítménye hosszú távon befolyásolja versenyképességüket és pénzügyi eredményeiket (Eyo – Udo et al., 2024). Azok a cégek, amelyek nem integrálják működésükbe az ESG elveket, komoly reputációs és pénzügyi kockázatokkal szembesülhetnek, ellenben az ESG szempontok vállalati működésbe ágyazása nemcsak morális, hanem gazdasági értelemben is előnyös a gazdálkodó egységek számára (Armstrong, 2020), egy erős ESG-profil csökkenti a pénzügyi kockázatokat és hosszú távon pozitívan hat a részvényesi megtérülésre (Henisz et al., 2019), az erős ESG-gyakorlatokkal rendelkező vállalatok nagyobb valószínűséggel vonzzák a hosszú távú befektetőket, javítva a

¹A tanulmány Gulyás Dávid János (2024): Az ESG hazai bajnokai az üzleti világban, avagy a magyar nagyvállalati ESG közzétételek összehasonlító vizsgálata című, tudományos diákköri konferencián (Kari TDK Konferencia, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen, 2024.11.26.) bemutatott pályamunka kivonatából készült.

tőkéhez való hozzáférést és csökkentve a tőke költségeket (Wang et al., 2023). A felelős befektetés – az ESG kritériumok alapján történő vállalati értékelés – ma már nem pusztán elméleti lehetőség, hanem valós piaci elvárás (Shastry, 2023), hiszen a vállalati ESG teljesítmény fejlesztése növelheti a befektetési hozamokat (Mercereau et al. 2022). A vállalatok ESG-teljesítményének értékeléséhez elengedhetetlenek azok az információk, amelyek megalapozottabb döntéshozatalt tesznek lehetővé a befektetők, hitelezők és egyéb érintettek számára. Ezt a folyamatot segítik elő a különféle ESG-minősítő szervezetek és értékelési keretrendszerek

Magyarországon mindössze néhány olyan kezdeményezés létezik, amely átfogó ESG-alapú értékelést kínál a nagyvállalatok számára, azonban ezek nem tekinthetők ESG indexnek, sokkal inkább piaci szereplők s egyéb érintettek számára informatív ESG rangsoroknak, melyek közül kiemelkedik a HVG és a Planet Fanatics' Network által 2023-ban és 2024-ben publikált ESG rangsor, amely a legnagyobb hazai vállalatokat fenntarthatósági szempontból értékeli (HVG – Planet Fanatics' Network, 2023; HVG – Planet Fanatics' Network, 2024).

A téma választását több tényező indokolja. Egyrészt, ahogy Szendrey és társai (2024) is kiemelik írásukban, a hazai és nemzetközi szabályozások fokozódó elvárásokat támasztanak a vállalatok ESG jelentéseivel szemben, másrészt a meglévő rangsorok nem biztosítanak kellő részletességű módszertani leírást (Mayer – Reizingerné Ducsay, 2023). A 2023-as magyar ESG-törvény okán e téren a jövőben változások várhatóak, a jelenben a törvény hatása a már meglévő rangsorokat illetően még nem látszik. Ezért szükség van egy olyan átlátható és közérthető ESG index megalkotására, amely nemcsak kutatási, hanem üzleti és befektetői célokra is alkalmazható.

A központi célkitűzésem az volt, hogy lehetővé váljon a magyar nagyvállalatok ESG közzétételeinek összehasonlító elemzése, egy saját fejlesztésű ESG index segítségével, amely transzparens és széles körben értelmezhető módszertanon alapul.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Jelen fejezetben ismertetem az alkalmazott anyagot és módszertant. Primer kutatásom célja a hazai nagyvállalatok ESG közzétételi teljesítményének vizsgálata, egy általam kidolgozott ESG index alkalmazásával. A folyóiratcikkben használt „jelentéstételi/közzétételi teljesítmény” fogalma alatt nem magának a vállalati működésnek a tényleges fenntarthatósági hatásait, hanem a vállalat által nyilvánosan közzétett információk tartalmát, részletességét és szerkezetét értem. Az index egy átfogó, objektív, közérthető és nyilvánosan hozzáférhető módszertanon alapul.

A vizsgálat alapját egy 90 kérdésből álló kérdőív képezi, amely a tartalomelemzés módszertanára (Krippendorff, 1995; Kérdő, 2008; Lippai-Makra et al., 2024) építve alkalmas a nagyvállalatok nyilvánosan elérhető fenntarthatósági jelentéseinek értékelésére.

A 90 kérdés az ESG három pillérére egyenlő arányban oszlik meg, azaz mindegyik tématerülethez 30 kérdés tartozik. Ennek köszönhetően nemcsak az összesített ESG teljesítmény, hanem az egyes alindexek (E, S, G) is külön értékelhetők. Minden pillér öt tematikus egységre tagolódik, amelyek mindegyike hat kérdést tartalmaz. A kérdéssor szerkezetét és a lefedett témákat az alábbi felsorolás szemlélteti:

E (Environmental) pillér – Környezeti szempontok:

1. Károsanyag-kibocsátás és éghajlatváltozás
2. Energiafelhasználás és energiahatékonyság
3. Vízhasználat és vízmegőrzés
4. Hulladékkezelés és újrahasznosítás
5. Természetvédelem és biológiai sokféleség

S (Social) pillér – Társadalmi szempontok:

1. Munkavállalói jogok és emberi jogok érvényesülése a munkahelyen; munkaerő diverzitása és inkluzivitása
2. Munkahelyi egészség és biztonság
3. Munkavállalói elégedettség és oktatás-képzés a munkahelyen
4. Ügyfélelégedettség és fogyasztóvédelem
5. Közösségi kapcsolatok és társadalmi felelősségvállalás

G (Governance) pillér – Irányítási szempontok:

1. Jogszabályi megfelelés, belső ellenőrzési rendszerek, kockázatkezelés
2. Vállalatirányítási struktúra, menedzsment összetétele, összeférhetetlenség kizárása
3. Fenntarthatósági közzététel
4. Javadalmazás és juttatások
5. Etikai normák, korrupcióellenes gyakorlatok, átláthatóság

A témák kiválasztásánál elsődleges szempont volt, hogy azok relevánsak és lényegesek legyenek a legtöbb hazai nagyvállalat szempontjából. A kérdések megfogalmazását több elméleti és gyakorlati forrás is megalapozta. Elsősorban a nemzetközileg elismert ESG-keretrendszerek, különösen a Global Reporting Initiative (GRI, 2024) standardjai szolgáltak alapul, emellett figyelembe vettem egy vezető ESG-értékelő intézmény, az MSCI értékelési logikáját is (MSCI, 2020), amely több ezer vállalat ESG-teljesítményét elemzi nemzetközi szinten. A kérdések strukturálásánál kiemelt szerepet játszott a hazai kontextus, ezért a kérdéssor összeállítása előtt tartalomelemzést végeztem több magyar nagyvállalat nyilvánosan elérhető fenntarthatósági jelentésén. Ennek során azonosítottam azokat a témákat, amelyek leggyakrabban előfordulnak a hazai jelentéstételi gyakorlatban, és amely témákról mindegyik jelentés valamilyen formában információt közöl. Ezek a témák nem kerültek minden esetben a lényeges témák közé, azonban a jelentések minden esetben információkat tartalmaztak ezekről. A kérdéssor módszertani alapját a tartalomelemzés elméleti keretei adták, különösen Krippendorff (1995) és Kérdő (2008) munkái, amelyek a kvalitatív szövegelemzés strukturált és rendszerezett megközelítését mutatják be.

Az index alapján tíz magyar nagyvállalat ESG közzétételi gyakorlatát értékeltem, külön-külön az E, S és G pillérek mentén, valamint aggregált szinten. A vizsgált vállalatokat a HVG és a Planet Fanatics' Network 2024-es ESG rangsora alapján választottam ki: a tíz legjobban szereplő cég (Magyar Telekom, MVM, CIB, Richter, MOL, Market, OTP, Magyar Posta, E.ON, MBH Bank) képezte az értékelés alapját. Az objektivitás biztosítása érdekében az értékelési rendszer kizárólag a nyilvánosan hozzáférhető adatokon, valamint egy strukturált, előre definiált kérdéssoron alapul, amely minden vizsgált vállalatra azonos módon került alkalmazásra.

A vizsgálat az érintett vállalatok legfrissebb, jellemzően 2023-as fenntarthatósági jelentésein alapult (CIB, 2023; E.ON, 2023, Magyar Posta, 2023; Magyar Telekom, 2023; Market, 2023; MBH Bank, 2023; MOL, 2023; MVM, 2023; OTP, 2023; Richter, 2022). A legtöbb esetben konszolidált szintű dokumentumokat használtam, kivéve a Magyar Posta és az MBH Bank esetében, ahol csak egyedi szintű közzétételek álltak rendelkezésre. Az értékelés az ESG-re fókuszáló központi dokumentumokra épült, melyeket szükség szerint további anyagokkal egészítettem ki (pl. Etikai Kódex, Javadalmazási Politika). Emellett a vállalatok hivatalos weboldalain található ESG-tartalmak is részei voltak az elemzésnek.

Mivel a lényeges témák vállalatonként eltérhetnek, ez megnehezíti a közzétételek összehasonlíthatóságát. Egy adott téma nem minden vállalat számára releváns, így annak súlya a jelentésekben is eltérő lehet. A kérdéssor összeállításakor törekedtem arra, hogy olyan témákat válasszak, amelyek a vizsgált tíz hazai nagyvállalat túlnyomó többsége számára lényegesek legyenek, hiszen a kérdéssor összeállításakor vizsgált jelentések közül kerültek ki a később értékelésre kiválasztottak. A társadalmi és vállalatirányítási pillérhez tartozó témák mindegyik

vállalatnál relevánsak, tartalmaznak a jelentések konkrét témát érintő információkat, melyek az értékelés alapját képezhetik, míg a környezeti pillérben a „Vízhasználat és vízmegőrzés” és a „Természetvédelem és biológiai sokféleség” csak hat vállalatnál (Magyar Telekom, MVM, Richter, MOL, Market, E.ON) tekinthető lényegesnek. A fennmaradó négy szervezet (CIB, OTP, Magyar Posta, MBH Bank) esetében ezek a témák nem relevánsak (például szolgáltató vállalkozás és pénzügyi intézmény vízfelhasználása csupán a közüzemi vízfelhasználást takarja, vízfelhasználás mértéke elhanyagolható nagyságú egy gyártó/termelő vállalkozáshoz képest). Ezen okokból kifolyóan a fent említett témák nem kerültek elemzésre, így a négy vállalat esetén a környezeti pillér csupán 3 témára, azaz 18 kérdésre épül. Azon tématerületek esetében, amelyek nem minősültek relevánsnak, nem történt pontozás. Ezeket a kérdéseket az elemzés során kihagytam, így nem képezik részét sem az összesített ESG-értékelésnek, sem az alindexek számításának. Ennek megfelelően az eredmények kizárólag azokra a témákra és dimenziókra vonatkoznak, amelyeknél az értékelés érdemben elvégezhető volt, és az értelmezés is ezekre a területekre korlátozódik (ezen vállalkozások esetén a maximális 100% pontértékben kevesebb, mint a többi vállalkozásnál, tehát a teljes kérdéssorral maximum 180 pont érhető el, a nem releváns területek kiszűrésével maximum 156).

A kérdéssor struktúrája egységes: témánként hat kérdés került megfogalmazásra. Az első a vállalati célkitűzésekre, a második a konkrét intézkedésekre, a többi a témához kapcsolódó részterületekre vonatkozik. Törekedtem arra, hogy ahol lehetséges, kvantitatív indikátorok megjelenítését is értékeljem, mivel mind a szabályozók, mind az érintettek elvárják a számszerűsített információk közzétételét. A kérdések olyan adatokra irányulnak, amelyeket az ESG keretrendszerek is kötelezőként kezelnek, ha a téma lényegesnek minősül.

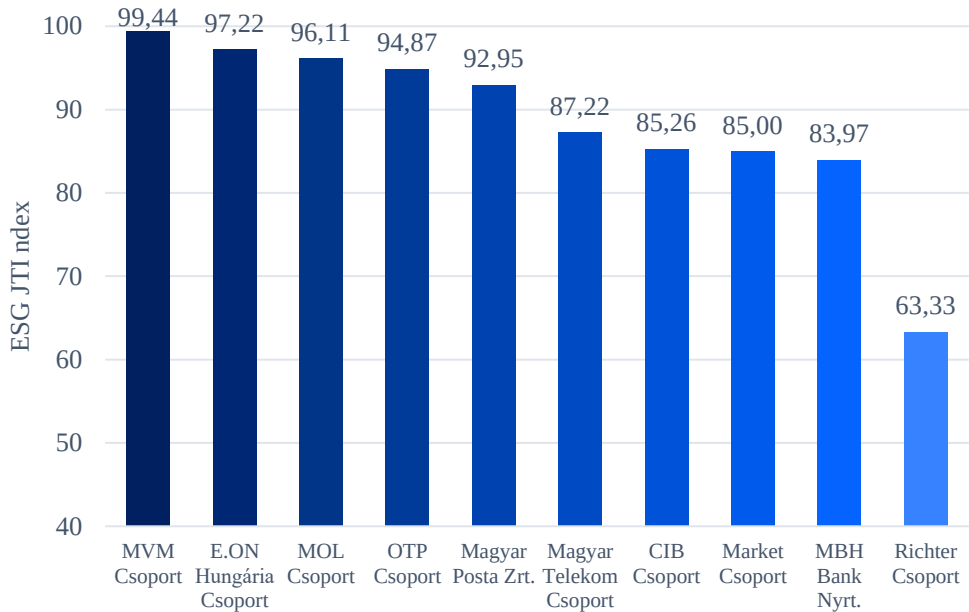
A kérdéssor összesen 90 kérdést tartalmazott, azonban négy vállalat esetében (CIB, OTP, MBH, Magyar Posta) a környezeti pillér 12 kérdése kimaradt, így náluk 78 kérdés szolgált az ESG közzétételi teljesítmény értékelésének alapjául. A válaszokat háromfokozatú skálán értékeltem: a teljes és részletes válasz 2 pontot, a hiányos vagy kevésbé részletezett válasz 1 pontot, a válasz hiánya pedig 0 pontot ért. Fontos megjegyezni, hogy a fentebb említett négy vállalat is kaphatna maximális pontszámot, amennyiben a számukra releváns 78 kérdés mindegyike esetén 2 pontot kapna. Az így kapott pontszámok alapján számítottam ki az egyes pillérek alindexeit és az összesített ESG Jelentéstételi Indexet (ESG JTI).

Bár az index nem képes minden ESG témát lefedni – különösen azokat nem, amelyek nem minősülnek minden vállalat számára lényegesnek – és nem vizsgál minden létező indikátort, számos előnye van: átfogó, közzérthető, széles körben értelmezhető. Az ESG JTI célja nem a tényleges ESG teljesítmény mérése (pl. károsanyag-kibocsátás szintje), hanem annak értékelése, hogy a vállalat milyen szinten és minőségben számol be az ESG-vel kapcsolatos információkról.

A következő fejezetben az ESG JTI alapján bemutatom a vizsgált vállalatok közzétételi teljesítményét. Fontos megjegyezni, hogy a módszertani korlátok miatt az eredmények csupán feltárázó jellegűek, iránymutatásként szolgálnak.

EREDMÉNYEK

Jelen fejezet célja az általam végzett kutatás eredményeinek bemutatása, különös tekintettel a kiszámított ESG JTI indexek ismertetésére. A 2023-as évre vonatkozóan minden vizsgált gazdálkodó egység esetében beazonosítható volt egy olyan dokumentum, amely kiemelten foglalkozik a fenntarthatósági kérdésekkel. A vállalatok vagy önálló fenntarthatósági jelentést készítettek, vagy az ESG-vel kapcsolatos közzétételeiket integrált módon, az éves vagy üzleti jelentésbe beépítve publikálták.



1. ábra: **A vizsgált szervezetek ESG JTI indexe**

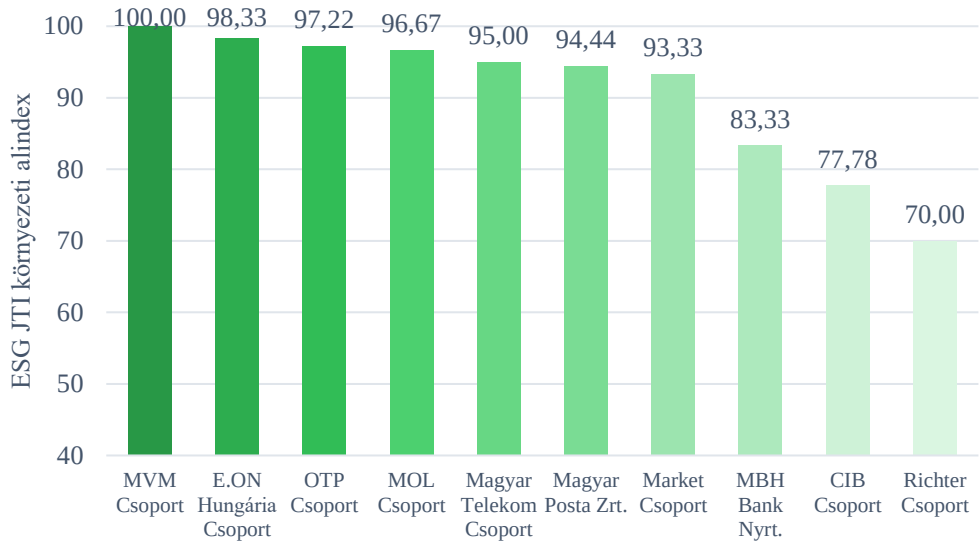
Forrás: Saját szerkesztés a vállalatok 2022-es, illetve 2023-as jelentései alapján

Az 1. ábrában bemutatott adatok szerint a vizsgált vállalatok ESG JTI indexe 61,11 és 99,44 pont között szóródik. Mivel a pontszámok százalékos értékek is egyben, ez azt jelenti, hogy a legmagasabb pontszámot elérő MVM Csoport fenntarthatósági közzétételi teljesítménye az ESG JTI értékelési rendszer alapján a maximálisan elérhető teljesítmény 99,44%-át valósította meg. További négy vállalat – az E.ON Hungária Csoport, a MOL Csoport, az OTP Csoport és a Magyar Posta Zrt. – szintén 90 pont feletti eredményt ért el. Négy másik szervezet – a Magyar Telekom Csoport, a CIB Csoport, a Market Csoport és az MBH Bank Nyrt. – 80 és 90 pont közötti értékekkel szerepel.

Az ezen vállalatok által elért magas ESG JTI pontszám arra utal, hogy a szervezetek kiemelt figyelmet fordítanak fenntarthatósági közzétételeik tartalmi és formai minőségére. Közzétételi gyakorlatuk jól tükrözi az egyre szigorodó szabályozói elvárásokhoz, valamint az érintetti oldalon tapasztalható információigény növekedéséhez való alkalmazkodást. Az ESG szempontok integrálása és részletes, transzparens, kvantitatív adatokon alapuló bemutatása e szervezetek esetében túlnyomórészt megfelel az elvárásoknak, noha kisebb hiányosságok továbbra is azonosíthatók.

A Richter Csoport esetében a számított ESG JTI index értéke lényegesen alacsonyabb, 61,11 pont, amely jelentős eltérést mutat a többi vállalat eredményeihez képest. A gyógyszeripari nagyvállalat fenntarthatósági jelentése a minőségi jellemzők tekintetében elmarad a többi vizsgált szervezet közzétételeitől. E különbség részben azzal magyarázható, hogy a Richter esetében a vizsgált dokumentum nem a 2023-as, hanem a 2022-es üzleti évre vonatkozott, így az eltérő időhorizont jelentős hatással lehetett az indexben elért pontszámra is.

Az elemzett szervezetek környezeti pillérhez kapcsolódó ESG közzétételi teljesítményét a 2. ábra mutatja be:



2. ábra: A vizsgált szervezetek ESG JTI környezeti alindexe

Forrás: Saját szerkesztés a vállalatok 2022-es, illetve 2023-as jelentései alapján

A vizsgálatban részt vevő szervezetek környezeti témákkal kapcsolatos közzétételeit elemezve megállapítható, hogy ezen a területen teljesítettek a legjobban: nyolc vállalat esetében a környezeti alindex meghaladta az összesített ESG JTI indexet. Kiemelkedő eredmény, hogy az MVM Csoport a maximális 100 pontot érte el. Mindössze két szervezetnél – a CIB Csoportnál és az MBH Banknál – volt a környezeti alindex alacsonyabb az aggregált indexnél, utóbbi esetben a különbség elhanyagolható, előbbinél azonban érdemi.

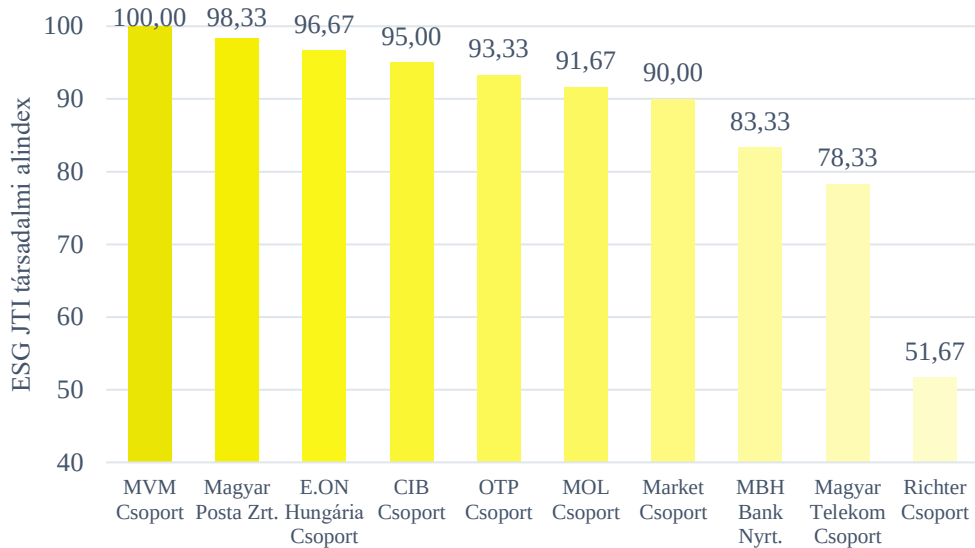
A CIB Csoport esetében elsősorban a károsanyag-kibocsátással és hulladékkezeléssel kapcsolatos témákban jelentkeznek hiányosságok. A vállalatcsoport nem közöl Scope 3 szintű kibocsátási vagy kibocsátásintenzitási adatokat – egyedül az egy főre jutó energiafelhasználásból származó CO₂-kibocsátás szerepel. A jelentés nem tartalmaz adatokat a keletkezett veszélyes hulladék mennyiségéről sem.

Az MBH Bank esetében a legnagyobb hiányosság, hogy nem szerepel adat a saját forrásból származó megújuló energia előállításáról. Habár banki tevékenység esetén ennek jelentősége csekélyebb, az OTP és a CIB közzétételeiben e témára is kiterjedő információ található. Emellett nem találhatók konkrét, céldátummal és kvantitatív célértékkel rendelkező célkitűzések sem a hulladékgazdálkodás fejlesztésére, sem az újrahasznosítás mértékének növelésére.

A Richter Csoport jelentéséből hiányoznak a kibocsátásintenzitási mutatók, és a vízfelhasználással kapcsolatos adatok sem térnek ki a felhasználás céljára vagy az alkalmazott tevékenységekre. A vállalat vízforrásoktól való függősége sem kerül bemutatásra. A hulladékkezelési eljárások részletezése szintén hiányos, nem derül ki, milyen gyártási folyamatból ered a hulladék.

A három említett vállalatot leszámítva a többi szervezet esetében a környezeti alindex értéke meghaladja a 90 pontot, így jelentéstételük minősége e pilléren belül szinte kifogástalan az ESG JTI index alapján. A fennmaradó hiányosságok jellemzően kisebb súlyúak, például a Market Csoport és a Magyar Posta Zrt. nem közöl Scope 3 kibocsátási adatokat – ez azonban gyakori hiányosság a jelenlegi ESG gyakorlatban.

A vizsgált vállalatok és vállalatcsoportok társadalmi területhez kapcsolódó fenntarthatósági közzétételi teljesítményét a 3. ábra hivatott szemléltetni.



3. ábra: A vizsgált szervezetek ESG JTI társadalmi alindexe

Forrás: Saját szerkesztés a vállalatok 2022-es, illetve 2023-as jelentései alapján

A társadalmi témákkal kapcsolatos vállalati közzétételek vizsgálata azt mutatja, hogy a szervezetek többsége ezen a területen is magas szintű megfelelést mutat. Három kivételtől eltekintve minden vizsgált szervezet elérte a 90 pontot. Az MVM Csoport itt is a maximális 100 pontot szerezte meg.

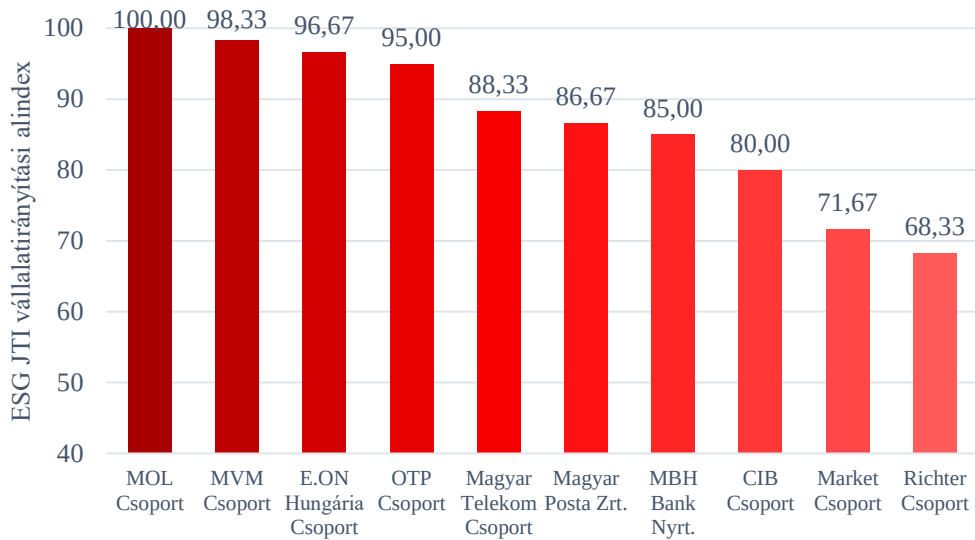
A három szervezet, ahol a társadalmi alindex 90 pont alatt maradt: a Magyar Telekom Csoport, a Richter Csoport és az MBH Bank Nyrt. A Magyar Telekom esetében a „Munkahelyi egészség és biztonság” és a „Munkavállalói elégedettség és oktatás-képzés a munkahelyen” témákban mutatkozott hiányosság – főként adatok hiánya miatt. Nem ismert, történt-e munkavállalói elégedettségmérés, és hiányoznak a képzésekhez, karrierfejlesztéshez kapcsolódó célértékek. A célkitűzések gyakran nem számszerűek és céldátum nélküli elköteleződést mutatnak, így teljesülésük ellenőrzése nehézkes. Ugyanez igaz a munkahelyi biztonsággal kapcsolatos intézkedésekre is.

A Richter Csoport jelentésében a fogyasztói és ügyfélelégedettség nem szerepel, mivel ezeket a témákat nem minősítették lényegesnek. Ez megkérdőjelezhető minden olyan vállalat esetén, amely terméket vagy szolgáltatást értékesít. A munkavállalói és emberi jogi célkitűzések, valamint a munkaerő diverzitásának növelésére irányuló intézkedések szintén nem kerülnek kellő részletességgel bemutatásra. A közzététel nem tartalmaz adatokat a munkavállalói körösszetételről, a nemek közti bérkülönbségekről, a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásáról. Mindez összességében magyarázza a viszonylag alacsony, 51,67 pontos eredményt, és jelzi, hogy a társadalmi pillér esetén a jelentéstételi gyakorlat jelentős fejlesztésre szorul. Hangsúlyozandó, hogy az elért alacsony pontszámot magyarázhatja az a tény, hogy ebben az esetben 2022-es jelentés került elemzésre.

Az MBH Bank Nyrt. esetében a pontvesztés elsősorban a nemek közötti bérkülönbségekkel, a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával, valamint a közösségi támogatások mértékével kapcsolatos információk hiányából fakad.

A többi szervezet mind elérte vagy meghaladta a 90 pontot, így az ő közzétételeik a társadalmi (S) pillér tekintetében megfelelő minőségűnek tekinthetők az ESG JTI index alapján.

A G pillérhez kapcsolódó közzétételi teljesítményekről a 4. ábra tájékoztat.



4. ábra: **A vizsgált szervezetek ESG JTI vállalatirányítási alindexe**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalatok 2022-es, illetve 2023-as jelentései alapján

Az ESG JTI vállalatirányítási alindex értékei alapján megállapítható, hogy a vizsgált szervezetek a vállalatirányítási tématerületen nyújtották a legszerényebb teljesítményt a három alindex közül. A maximális, 100 pontos értéket a MOL Csoport érte el, öt követi az MVM Csoport, majd az E.ON Hungária Csoport. A 90 pontot átlépte még az OTP Csoport is, jelentéseikben nem azonosítottam lényeges hiányosságot.

A Magyar Telekom Csoport (88,33 pont) esetében a pontvesztés főként abból ered, hogy nem közöl részletes információt a külső ellenőrzések során feltárt szabálysértésekről, bírságokról és azok kezeléséről. A Magyar Posta Zrt. (86,67 pont) esetén hiányoznak a belső ellenőrzési rendszer működésére és felülvizsgálatára vonatkozó információk. Az MBH Bank Nyrt. (85 pont) beszámolóiban a szabályozások, különösen az adatvédelmi és adatkezelési előírások betartásának mechanizmusai nem kerülnek kellően részletes bemutatásra. Ezen túlmenően a menedzsment nemi összetételével kapcsolatos intézkedések – tekintettel arra, hogy a vezetésben csupán 36% a női arány – nem kellően alátámasztottak.

A CIB Csoport (80 pont) javadalmazási politikája nem részletezett. A jelentés kevés információt tartalmaz a vezetők ösztönző rendszeréről, és arról sem, hogy ezek milyen arányban tartalmaznak fenntarthatósági célokat.

A Market Csoport és a Richter Csoport esetén több hiányosság is feltárára került. Jelentéseiket nem hitelesítette független harmadik fél, továbbá nem mutatnak egyértelmű törekvést a jelenlegi és közeljövőben hatályba lépő uniós és hazai ESG szabályozásoknak való megfelelésre.

Az alábbi 1. táblázat összesítve mutatja a kapott értékeket, a jobb összehasonlíthatóság érdekében külön az E-S-G alindex és összesített ESG JTI index szerinti bontásban. A táblázat értékeit vizsgálva megfigyelhető, hogy az S és G pillér esetén kalkulált alindexek értékei a legtöbb vállalat esetén némileg elmaradnak a környezeti pillérnél tapasztalt szinttől.

1. táblázat: **Összesített eredmények**

Vállalat neve, zárójelben a közzététel éve	E	S	G	ESG JTI
CIB (2023)	77,78	95	80	85,26
E.ON (2023)	98,33	96,67	96,67	97,22
Magyar Posta (2023)	94,44	98,33	86,67	92,95
Magyar Telekom (2023)	95	78,33	88,33	87,22
Market (2023)	93,33	90	71,67	85
MBH Bank (2023)	83,33	83,33	85	83,97
MOL (2023)	96,67	91,67	100	96,11
MVM (2023)	100	100	98,33	99,44
OTP (2023)	97,22	93,33	95	94,87
Richter (2022)	70	51,67	68,33	63,33

Forrás: Saját szerkesztés a vállalatok 2022-es, illetve 2023-as jelentései alapján

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az ESG JTI index alkalmazásával sikerült átfogó képet alkotni a vizsgált hazai nagyvállalatok fenntarthatósági közzétételeinek minőségéről, és lehetővé vált azok tartalmi összehasonlítása is. A tartalomelemzés módszertanára építve az index érzékenyen képes volt megragadni a jelentéstételi gyakorlatok közötti minőségbeli különbségeket, és a kapott eredmények vizuális megjelenítésével az eltérések jól átláthatóvá váltak.

A kutatás során szerzett tapasztalatok megerősítették a szakirodalomban (Gulyás, 2022) is megfogalmazott állításokat a fenntarthatósági jelentések összehasonlíthatóságának nehézségeiről. A vizsgált szervezetek jelentéstételi gyakorlata számos ponton eltér egymástól, bizonyos jelentések ESG közzétételi keretrendszer szerint készültek (GRI), míg mások nem.

Mindezen kihívások ellenére az ESG JTI index egy átlátható, közérthető, bár nem minden szempontból tökéletes mérőeszközként szolgált a vizsgált szervezetek fenntarthatósági jelentéstételi teljesítményének értékelésére. Az index alkalmazásával jól elkülöníthetővé váltak az erősségek és hiányosságok a HVG és a Planet Fanatics' Network 2024-es ESG rangsorának első tíz helyezettje között. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy az ESG JTI a közzététel minőségét (szerző által definiált jelentéstételi/közzétételi teljesítményt), míg a másik index a tényleges ESG-teljesítményt vizsgálja. Még azonos vizsgálati fókusz esetén is várható lenne az indikátorok és azok súlyozásának eltérése, ami tovább csökkentené az összehasonlíthatóságot – rávilágítva ezzel az ESG-minősítések megbízhatóságával kapcsolatos problémákra.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal* 14(3), 6-17. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i3.2>
- CIB Csoport. (2024). 2023. évi Üzleti és vezetőségi jelentés. XV. fejezet: Nem pénzügyi beszámoló. https://www.cib.hu/document/documents/CIB/kommunikacio/evesjelentesek/2023_CIB_Group_final_HU.pdf
- Eyo-Udo, N. L., Agho, M. O., Onukwulu, E. C., Sule, A. K., & Azubuike, C. (2024). Advances in green finance solutions for combating climate change and ensuring sustainability. *Gulf Journal of Advance Business Research*, 2(6), 338-375. <https://doi.org/10.51594/gjabr.v2i6.53>
- E.ON Hungária Csoport. (2024). *Fenntarthatósági jelentés 2023*. https://www.eon.hu/content/dam/eon/eon-hungary/documents/rolunk/rolunk_uj/fenntarthat%C3%B3s%C3%A1g/Fenntarthatosaagi-jelentes-2023.pdf
- Henisz, W., Koller, T., & Nuttall, R. (2019). Five ways that ESG creates value. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Five%20ways%20that%20ESG%20creates%20value/Five-ways-that-ESG-creates-value.ashx>
- HVG & Planet Fanatics' Network. (2023). A fenntarthatóság magyar bajnokai az üzleti világban – ESG-toplista a hvg360-on. *HVG360*. https://hvg.hu/360/20230525_esg_cegek_top_25_HVG_Planet_Fanatics_Network_fenntarthatosag
- HVG & Planet Fanatics' Network. (2024). ESG top 40 lista 2024: Zöld jelzés a legnagyobb hazai cégeknek. *HVG*. https://hvg.hu/kkv/20240508_esg-top-40-lista-2024-zold-jelzes-a-legnagyobb-hazai-cegeknek
- GRI (2024). The global standards for sustainability impacts. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Gulyás É. – Hajdu T. – Reizinger-Ducsai A. (2022): ESG indikátorok a fenntarthatósági jelentésekben – mi lehet a szerepük a pénzügyi intézményeknek? *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2. pp. 138-153.
- Kérdő, A. (2008). *A tartalomelemzés elmélete és gyakorlati alkalmazása*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar.
- Krippendorff, K. (1995). *A tartalomelemzés módszertanának alapjai*. (Eredeti mű: *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*, 1980). Balassi Kiadó.
- Lippai-Makra, E., Kovács, Z. I., & Bodó, R. (2024). Content analysis of Hungarian companies' sustainability reporting practices in the light of the changing regulations. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 55(KSZ), 5–16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.KSZ.01>
- Magyar Posta Zrt. (2024). *Fenntarthatósági jelentés 2023*. https://www.posta.hu/static/internet/download/2023_Magyar_Posta_Fenntarthatosagi_jelentes.pdf
- Magyar Telekom Csoport. (2024). *Fenntarthatósági jelentés 2023*. https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/Fenntarthatosagi_Jelentes_2023.pdf
- Market Építők Zrt. (2024). *Fenntarthatósági jelentés 2023*. https://www.market.hu/_projects/market/uploads/docs/106/hu/669f5f6e7a0e8market-esg-2023-final.pdf
- Mayer, R.; Reizingerné Ducsai, A. (2023). ESG: Credibility behind the scores – The reliability and transparency of ESG ratings. *PROSPERITAS*, 10 (2). https://doi.org/10.31570/prosp_2022_0041
- MBH Bank Nyrt. (2024). *Fenntarthatósági jelentés 2023*. https://www.mbhbank.hu/sw/static/file/FIN_MBH_ESG_jelentes_2023.pdf
- Mercereau, B., Melin, L., & Lugo, M. M. (2022). Creating shareholder value through ESG engagement. *Journal of Asset Management*, 23(7), 550–566. <https://doi.org/10.1057/s41260-022-00270-4>
- MOL Csoport. (2024). *Integrált éves jelentés 2023*. https://molgroup.info/storage/documents/publikaciok/eves_jelentesek/2023/integrated-annual-report-2023-hun.pdf
- MSCI (2020). MSCI ESG Ratings. <https://www.msci.com/documents/1296102/21901542/MSCI+ESG+Ratings+Brochure-cbr-en.pdf>

- MVM Csoport. (2024). *Integrált ESG jelentés 2023*. <https://mvm.hu/-/media/MVMHu/Documents/Befektetoknek/ESG/HU/2023/MVM-Csoport-Integralt-ESG-Jelentes-2023.pdf>
- OTP Csoport. (2024). *2023. évi integrált éves jelentés*. <https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/integralt-eves-jelentes-2023.pdf>
- Richter Csoport. (2023). *Fenntarthatósági jelentés 2022*. <https://www.gedeonrichter.com/hu-hu/fenntarthatosag>
- Serafeim, G. (2021). ESG: Hyperboles and reality. *Harvard Business School Working Paper*, No. 22-031. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3966695
- Shastri, V. (2023). Making ESG great again. In *The Notorious ESG: Business, Climate, and the Race to Save the Planet* (pp. 135–151). Emerald Publishing Limited.
- Szendrey, O., Bányai, G., Dombi, M., Futó, J., Gulyás, D. J., Karcagi-Kováts, A., & Harazin, P. (2024). ESG-szabályozás és ami mögötte van – lehetőségek és kihívások a vállalkozások magyarországi ESG felkészülésében. *Competitio*, 23(1–2), 19–41. <https://doi.org/10.21845/comp/2024/1-2/2>
- Wang, N., Pan, H., Feng, Y., & Du, S. (2023). How do ESG practices create value for businesses? Research review and prospects. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Article 105863. <https://doi.org/10.1108/sampj-12-2021-0515>

VÁLTOZÁS VAGY MEGTORPANÁS? A Z GENERÁCIÓ KLÍMAATTITÚDJÉNEK VIZSGÁLATA

CHANGE OR STAGNATION? CLIMATE IMPACT ASSESSMENT FOR GEN Z

Pintye Lili Mirella

Vezetés és szervezés MSc szakos hallgató
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
pintyelili@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány a Z generációba tartozó fiatalok klímaváltozással kapcsolatos attitűdjeit, valamint annak befolyásoló tényezőit, mint a gazdasági és társadalmi válságok vizsgálja. Az EIB (2019-2024), a Deloitte (2022), valamint saját nem reprezentatív kérdőíves kutatás (N=230) adataiból vonja le a konklúziókat. A kutatás górcső alá veszi azokat a fő ösztönzőket, amelyek a fiatalokat a fenntartható viselkedésre motiválják. Ezek közé tartozik az újrahasznosítási rendszerek fejlesztése, valamint az elektromobilitás elterjedését segítő tényezők. Az eredmények alapján a klímaváltozás súlyosságát a Z-generációba tartozó egyének már felismerik, azonban nagy arányban van jelen a tehetetlenség. Mindemellett kiemelendő, hogy ezen korosztály körében továbbra is viszonylag magas az éghajlatváltozást érintő szkepticizmus, ami rávilágít az oktatási és kommunikációs stratégiák megváltoztatásának szükségességére. A tanulmány hangsúlyozza, hogy a fenntartható viselkedés előmozdításához egyéni és társadalmi szintű változásra van szükség.

Kulcsszavak: klímaváltozás, klíma attitűd, motiváció/ösztönző, klímavédelmi tevékenység, Z generáció

ABSTRACT

The study examines the attitudes of young people in Generation Z towards climate change and the factors that influence it, such as economic and social crises. It draws conclusions from data from EIB (2019-2024), Deloitte (2022) and my own non-representative survey (N=230). The research will focus on the main drivers that motivate young people to engage in sustainable behaviour. These include the development of recycling schemes and factors that promote the uptake of electromobility. The results show that the importance of climate change is already recognised, but there is a high level of inertia. However, it should be highlighted that climate change scepticism remains relatively high among this age group, pointing the need to change the educational and communication strategies. The study emphasises that individual and societal change is needed to promote sustainable behaviour.

Keywords: climate change, climate attitude, motivation, climate action, Gen Z

BEVEZETÉS

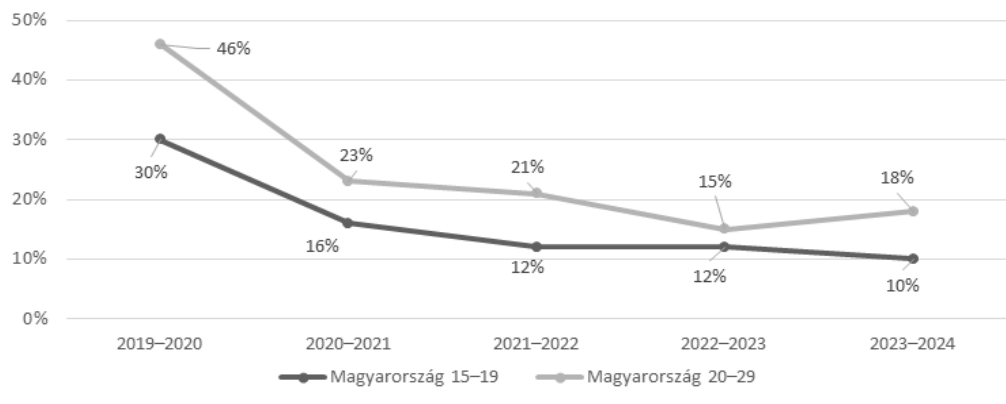
A klímaváltozás társadalmi megítélése Magyarországon

Az éghajlatváltozás korunk egyik legsürgetőbb globális kihívásává vált. A környezettudatosság népszerűsítése Magyarországon, hasonlóan más európai országok gyakorlatához, a regionális és helyi szinten is érezhető hatások miatt egyre nagyobb jelentőséggel bír (EIB, 2024). Tekintettel arra, hogy az éghajlatváltozás a környezeti, gazdasági és társadalmi szférákra egyaránt hatással van, a lakosság hozzáállásának és cselekvési hajlandóságának vizsgálata elengedhetetlen. Ezen elemzések segítenek feltárni a lakosság motivációit, a potenciális akadályokat, és a legmegfelelőbb beavatkozási pontokat a hatékony klímavédelmi intézkedések kidolgozásához. Ezen attitűdöket számos tényező befolyásolja, mint az életkor, az iskolai

végzettség, a média befolyása, a politikai tényezők, valamint a közvetlen társas környezet mind szerepet játszanak a fiatalok éghajlatvédelemmel kapcsolatos nézeteinek alakításában (Koessler et al., 2022; Murphy, 2019). Az ENSZ 13. fenntartható fejlődési célja kiemeli az összehangolt cselekvés fontosságát, ahol mind az egyéni, mind a kollektív erőfeszítések elengedhetetlenek (United Nations, 2022). Ho (2022), Fielding és Hornsey (2016), Zabkar és Hosta (2013) tanulmányaikban megállapították, hogy az említett attitűdök és a környezetvédelmi cselekvések között nincsen pozitív, egyenes irányú kapcsolat. Az egyének nehezen változtatnak mindennapi életükhöz tartozó szokásaikon (Ho, 2022; Fielding & Hornsey, 2016; Zabkar & Hosta, 2013), de az oktatás és a figyelemfelkeltés megoldást jelenthet ennek átívelésére (Choi et al., 2017).

A Z generáció klímaérzékenysége Magyarországon

A vizsgálatba bevont egyéneket digitális bennszülötteknek is szokás említeni, kik 1994 és 2010 között születtek. Az EIB „Climate Survey” (2019-2023) szerint a magyar fiatalok viszonylag magas fokú klímatudatosságot mutatnak, bár a prompt és nagyobb hírnévvel rendelkező gazdasági körülmények, valamint a globális válságok hatására a fiatalok korábban kialakított hozzáállása a klímaváltozáshoz változik. Az olyan jelentős események, mint a COVID-19 világjárvány és az orosz-ukrán háború jelentősen befolyásolták a közvéleményt, és gyakran visszaszorították az éghajlattal kapcsolatos aggodalmakat (EIB, 2020, 2021/a, 2022/a, 2023, 2024).



1.ábra: Klímaváltozás fontossága az 2019-2023-as intervallumon Magyarországon belül

Forrás: Saját szerkesztés az EIB (2020, 2021/a, 2022/a, 2023, 2024) adatai alapján

Ahogy az 1. ábrán is megfigyelhető, 2019-2024 közötti időszakban többnyire csökkent azoknak a 15-29 éves korcsoportba tartozó magyar személyeknek az aránya, kik az éghajlatváltozást kiemelt kérdésnek tartják, és 2023-2024-ben már csak 10-18%-ra esett vissza. Ezen trendnek kiváltó tényezői közé tartozhat az infláció, valamint az élelmiszer- és energiaárak emelkedése. 2024-ben azonban a fiatalabb korcsoport esetében növekvő tendenciát mutat ezen fontosság jelenléte. Pozitívumként említhető, hogy a klímászkeptikusok aránya még mindig alacsony, csupán 3-6% közötti (Bogáromi et al., 2020; EIB, 2019).

Fiatalok klímatudatossága és cselekvési hajlandósága

A magyar Z generáció tagjai az éghajlatváltozás fontosságát újra egyre nagyobb prioritásként kezelik (EIB, 2024), azonban konkrét lépések megtételében akadályokba ütköznek.

Az 1. táblázat adatai szerint a fiatalok túlnyomó többsége, mintegy 86 százaléka úgy gondolja, saját bevállása szerint nagyobb aggodalmat érez a klímaváltozás miatt, mint amennyit a kormányzat mutat. Továbbá a többség úgy véli, hogy a kormány nem fordít elegendő figyelmet, míg a társadalom aktív szerepvállalásával kapcsolatban is a válaszadók kevesebb mint fele értett

egyét (EIB, 2022). A Deloitte és az UNICEF hazai kutatásai alapján különösen a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező fiatalok körében erősödik az egyéni felelősségvállalás és elkötelezettség, ahol mintegy háromnegyede (Deloitte 14808 fő 44%-a, valamint az Unicef 2007 fő 45%-a) nyitott lenne arra, hogy lemondjon bizonyos kényelmi tényezőkről a környezet védelmének érdekében (UNICEF, 2022; Deloitte, 2022).

1. táblázat: Magyarországon élő Z generáció véleménye a klímaváltozáshoz való hozzáállásról

	Magyarország
Az adott egyént a saját kormányához képest jobban foglalkoztatja a klímaváltozás	86%
A kormány nem végez elég tevékenységet a klímaváltozás ellen	59%
A kormánynak kellene a legtöbb felelősséget vállalnia a környezetvédelemért	55%
A megkérdezett egyén és a társadalom is végez klímavédelmi tevékenységet	44%
A társadalomnak nehezebb esik mindennapi szokásain változtatni	30%
A vállalatoknak kellene a legtöbb felelősséget viselnie a környezetvédelemért	21%

Forrás: Saját szerkesztés az EIB (2022), Pintye (2023) adatai alapján

A felmérés során a résztvevőket arra kértem, hogy jelöljék meg azokat a klímavédelmi intézkedéseket, amelyeket a leginkább hatékonynak tartanak a klímaváltozás mérséklése szempontjából. A 2. táblázat az egyes intézkedésekre adott válaszok gyakoriságát mutatja be a 16-22 éves és a 23-29 éves korcsoportok, valamint a klímaváltozást fontosnak tartó és a kevésbé fontosnak tartó csoportok szerinti bontásban. A táblázatban szereplő numerikus értékek azt jelzik, hogy az adott csoportból hányan tartják az adott intézkedést hatásosnak a klímaváltozás elleni küzdelemben. Fontos hangsúlyozni, hogy a "Klimaváltozástól eltérő tényezők" sorban szereplő értékek nem a klímavédelmi tevékenységek fontosságát, hanem a klímaváltozás más problémákhoz viszonyított prioritását tükrözik.

2. táblázat: Milyen eszközökkel lehetne a klímaváltozást csökkenteni?

Tényezők	Korosztály	Tegyük kötelezővé az összes repülőjárat szén-dioxid-kibocsátásának ellentételezését.	Csökkentsük a tejtermékek fogyasztását	Minden műanyag zacskót papírzacskóra cseréljünk le
Klimaváltozás	16-22	8 fő	4 fő	6 fő
	23-29	4 fő	2 fő	8 fő
Klimaváltozástól eltérő tényezők	16-22	42 fő	10 fő	46 fő
	23-29	20 fő	4 fő	24 fő

Forrás: Saját szerkesztés az EIB (2024) adatai alapján

A 2. táblázat által tartalmazott adatok alapján a megkérdezettek a klímaváltozás mérséklése érdekében különböző intézkedéseket tartanak hatékonynak. A fiatalabb (16–22 éves) korosztály a repülőjáratok által levegőbe kerülő szennyeződések kompenzációját (8 fő) és a tejtermékfogyasztás mérséklését (4 fő) részesítette előnyben. Emellett a 23–29 évesek a műanyag zacskók papíralapú alternatívákkal való helyettesítését (8 fő) tartották releváns megoldásnak a

klímavédelem szempontjából. Érdeemes megjegyezni, hogy a “Klímaváltozástól eltérő tényezők” csoportjában a magasabb értékek azt jelzik, hogy a megkérdezettek egy része más problémákat tart fontosabbnak a klímaváltozásnál, ami befolyásolhatja a klímavédelmi intézkedésekkel kapcsolatos preferenciáikat.

Klímatudatosság a cselekvés szintjén

A klímaváltozás elleni küzdelemben a tudatosság mellett a konkrét cselekvések is kulcsfontosságúak. A jelenlegi kutatás célja annak feltárása, hogy a Z generáció tagjai milyen klímavédelmi tevékenységeket folytatnak, illetve milyen ösztönzők motiválhatják őket a még aktívabb részvételre. A 3. táblázat a Z generáció fiatalabb (16-22 éves) és idősebb (23-29 éves) csoportjainak klímavédelmi cselekvéseit és a számukra legfontosabb ösztönzőket foglalja össze.

3. táblázat: A Z generáció klímavédelmi cselekvései és ösztönzői

Fiatalabb Z generáció cselekvései	- Ritkán vesznek igénybe repülő utazást - Figyelembe veszik a klímaváltozásnak a kérdését szavazásnál - A tömegközlekedés hatékonyságának növelése - Egy termék megvásárlásának vagy egy szolgáltatás igénybevételének megszüntetése
Idősebb Z generáció cselekvései	- Repülő helyett vonaton utaznak - Figyelembe veszi a klímaváltozásnak a kérdését szavazásnál - A tömegközlekedés hatékonyságának növelése - Egy termék megvásárlásának vagy egy szolgáltatás igénybevételének megszüntetése
Fiatalabb Z generáció ösztönzői	- Jobb újrahasznosítási rendszer kiépítése - Az elektromobilitás (pl. elektromos autók) használatának támogatása - A CO₂ kibocsátás szigorúbb büntetése
Idősebb Z generáció ösztönzői	- Jobb újrahasznosítási rendszer kiépítése - Az elektromobilitás (pl. elektromos autók) használatának támogatása - A CO₂ kibocsátás szigorúbb büntetése

Forrás: Saját szerkesztés az CEO (2020); EIB (2021/a, 2021/b, 2021/c, 2022/b, 2024), Pintye (2023)

A 3. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy mindkét korcsoport aktívan részt vesz a klímavédelemben, bár a cselekvési formákban eltérések mutatkoznak. Mindkét csoportnál megfigyelhető a repülő utazások kerülése (a fiatalabbak ritkán vesznek igénybe, az idősebbek vonattal helyettesítik ezen utazási lehetőséget), a klímaváltozás szempontjainak figyelembevétele a szavazásnál, a tömegközlekedés hatékonyságának növelésére való törekvés, valamint a tudatos fogyasztás, amely a termékek és szolgáltatások igénybevételének megszüntetésében nyilvánul meg (CEO (2020); EIB (2021/a, 2021/b, 2021/c, 2022/b, 2024), Pintye (2023)).

Az ösztönzők tekintetében a két korcsoport hasonlóan vélekedik: mindkettő számára fontos a jobb újrahasznosítási rendszer kiépítése, az elektromobilitás támogatása és a CO₂ kibocsátás szigorúbb büntetése (EIB (2021/a, 2021/b, 2021/c, 2022/b, 2024)). Ez arra utal, hogy a Z generáció tagjai a rendszerszintű változásokban és a szigorúbb szabályozásban látják a klímavédelem hatékony eszközeit.

A táblázat adatai összességében azt mutatják, hogy a Z generáció tagjai tudatosan próbálnak tenni a klímaváltozás ellen, és modernizált ösztönzőkkel tovább motiválhatók a klímavédelmi erőfeszítések fokozására.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A 2024 márciustól szeptemberig lefolytatott nem reprezentatív felmérés arra kereste a választ, hogyan viszonyul a Z generáció a klímaváltozáshoz, és milyen tényezők motiválhatják környezettudatos magatartásra. Az empirikus kutatás során kvantitatív módszert alkalmaztam, melynek keretében kérdőíves felmérést végeztem. A kérdőíves megközelítés mellett több okból is

döntöttem. Egyrészt, ez a módszer széles körben elterjedt és alkalmazott a társadalomtudományokban, másrészt, lehetővé teszi nagyszámú adat gyors és költséghatékony gyűjtését. Harmadrészt, a résztvevők számára is kevésbé megterhelő, mivel a kitöltés helye és ideje rugalmasan választható meg. A kérdőívet a Google Űrlap segítségével készítettem el, és online kérdőív kitöltő platformokon tettem elérhetővé. A mintát nem véletlenszerűen választottam, hanem a "hólabda" módszert alkalmaztam. Ennek lényege, hogy a kutatás elején meghatározott egyének a kérdőív kitöltése után további potenciális résztvevőket ajánlanak. A terjesztés fő csatornája a Facebook közösségi hálózat volt, emellett személyes ismerőseimet is felkértem a kérdőív továbbítására. Az online kérdőíves felmérésben kizárólag a Z generáció tagjai vehettek részt.

A kutatási kérdések megfogalmazásakor az EIB (2021–2022/a), a Magyar Természetvédők Szövetsége (2017), illetve a Rainforest Alliance (2021) publikációinak eredményei inspirálták. A kutatásban részt vevő 230 fős csoportot elsősorban közösségi platformok megosztásain keresztül értem el. A válaszadók véleményét egy hatfokozatú Likert-skálán mértem, amelynek célja volt, hogy kizárja a semleges álláspont lehetőségét. Az 1-6-ig terjedő skála során az 1-es „Egyáltalán nem értek egyet”; 2-es „Inkább nem értek egyet”; 3-as „Inkább nem értek egyet, mint egyetértek”; 4-es „Inkább egyetértek, mint nem értek egyet”; 5-ös „Inkább egyetértek”. illetve a 6-os „Teljes mértékben egyet értek választ jelölték. A vizsgálat fő fókuszában a környezeti kérdések egyéni, szubjektív megítélése, a klímaváltozással kapcsolatos szkeptikus attitűdök vizsgálata, valamint a motivációs tényezők elemzése állt.

4. táblázat: A primer kutatási kérdőív demográfiai adatai (N=230)

Változó	Kategóriák	Gyakoriság (fő)	Arány (%)
Korcsoport	16-20	75	0,33
	21-25	120	0,52
	26-30	35	0,15
Iskolai végzettség	Általános iskola 8. évfolyam	12	0,05
	Szaktunaképző	5	0,02
	Érettségi	36	0,16
	Jelenleg egyetemista/főiskolás vagyok	114	0,50
	Egyetemi/főiskolai oklevél	61	0,27
	PhD fokozat	2	0,01
Régió	Dél-Alföld	25	0,11
	Észak-Alföld	100	0,43
	Észak-Magyarország	41	0,18
	Dél-Dunántúl	7	0,03
	Közép-Dunántúl	6	0,03
	Nyugat-Dunántúl	12	0,05
	Pest vármegye	39	0,17

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás által

A 4. táblázat a válaszadók demográfiai jellemzőit mutatja be, három változó mentén csoportosítva: korcsoport, iskolai végzettség és régió. A korcsoporti eloszlás alapján a minta legnagyobb részét (52%) a 21-25 éves korosztály teszi ki, míg a legkisebb arányban a 26-30 évesek (15%) képviseltetik magukat. Az iskolai végzettség tekintetében a minta jelentős része (50%) jelenleg egyetemista/főiskolás, míg a diplomával rendelkezők aránya 27%. A válaszadók regionális eloszlása változatos, de az Észak-Alföld kiemelkedik (43%), míg a Dél-Dunántúl (3%), és a Közép-Dunántúl (3%) alacsonyabb képviseléssel rendelkezik.

A kutatási kérdésem arra irányul, hogy: „Hogyan észlelik a klímaváltozást a Z-generáció tagjai, hogyan tesznek ellene és mivel lehetne őket több természetvédelmi cselekvésre ösztönözni?”.

Ez alapján a hozzá tartozó hipotézisek a következők:

H1: A Z generáció tagjai körében a legfiatalabb korcsoportban szignifikánsan alacsonyabb a klímaszkepticizmus aránya, mint az idősebb korcsoportba tartozók esetében.

H2: A Z generáció tagjai kisebb mértékben az egyéni fogyasztói szokásokat (pazarló fogyasztás, hulladéktermelés, energiafogyasztás) tartják az éghajlatváltozás fő okának, mint a gazdasági szektorokat (pl. pénzügyi szektor, turizmus) vagy a rendszerszintű problémákat (pl. oktatás hiánya).

H3: A környezet állapota befolyásolja a legnagyobb mértékben a Z-generációba tartozó egyéneket a klímavédelmi tevékenységük során.

H4: A Z generáció tagjainak környezetvédelmi cselekvésre ösztönzésében szignifikáns korcsoportfüggő különbségek mutatkoznak a módszerek típusai tekintetében. A 16-20 éveseknél a játékos/versenyalapú, a 21-25 éveseknél a cselekvésorientált és szociális/közösségi, míg a 26-30 éveseknél az információs/oktatási módszerek lehetnek a leghatékonyabbak.

Ezen hipotézisek elemzése érdekében főként keresztábra elemzést alkalmaztam, mivel kis, nem reprezentatív mintában szereplő értékeket elemeztem és több kiugró érték is megjelent a válaszok között. A különböző statisztikai elemzéseknek, mint az ANOVA és regressziós elemzés feltételei nem teljesültek, így nem alkalmazhattam eredményeim bemutatására.

EREDMÉNYEK

A klímaváltozással összefüggő attitűdök vizsgálata során fókuszba került a klímaszkepticizmus, mint releváns jelenség. A kérdőív kérdéseinek feltételével arra voltam először kíváncsi, hogy a különböző korcsoportokban milyen arányban van jelen a klímaváltozással kapcsolatos bizalmatlanság. 1-től 6-ig terjedő Likert skálát alkalmaztam a korábban leírt, számokhoz társított válaszlehetőségekkel. Klímaszkeptikusnak tekinthető, akik az 5 kérdésből 4 esetben a 6-os választ jelölték és maximum 1 kérdésnél az 5-öst. 5. táblázat az alábbi kérdésekre adott válaszokból fakadó eredményeket prezentálja: Mennyire értesz egyet az alábbi állításokkal? „Nincs szerepe az emberi tevékenységnek a természet romló állapotára.”; „Klimaváltozás mindig volt, nem tudom miért kell ekkora ügyet csinálni”; „Greta Thunberg nem egy fiatal klímaaktivista, csak egy médiában szerepelni akaró lány.”; „A fejlett országokban nincs szükség zéró gazdasági növekedés megvalósítására.”; „Nincs jelentősége a termékek életciklusát minél jobban meghosszabbítani azért, hogy minél kisebb új anyag- és energiaráfordítást teremtsünk”.

AZ EIB kutatásaiban (2020, 2021/a, 2022/a, 2023, 2024) kis, ám kimutatható mértékű klímaszkepticizmus jelenik meg, melyek inkább az idősebb korcsoportra jellemzőek. Az 5. táblázat az első hipotézisem igaz, vagy hamis voltát hivatott bemutatni, miszerint a Z generáció tagjai körében a legfiatalabb korcsoportban szignifikánsan alacsonyabb a klímaszkepticizmus aránya, mint az idősebb korcsoportba tartozók esetében.

Az 5. táblázat a klímaszkeptikus beállítottságú válaszadók korcsoportok szerinti megoszlását szemlélteti. Az eredmények azt mutatják, hogy a klímaszkepticizmus a 16-20 éves korosztályban

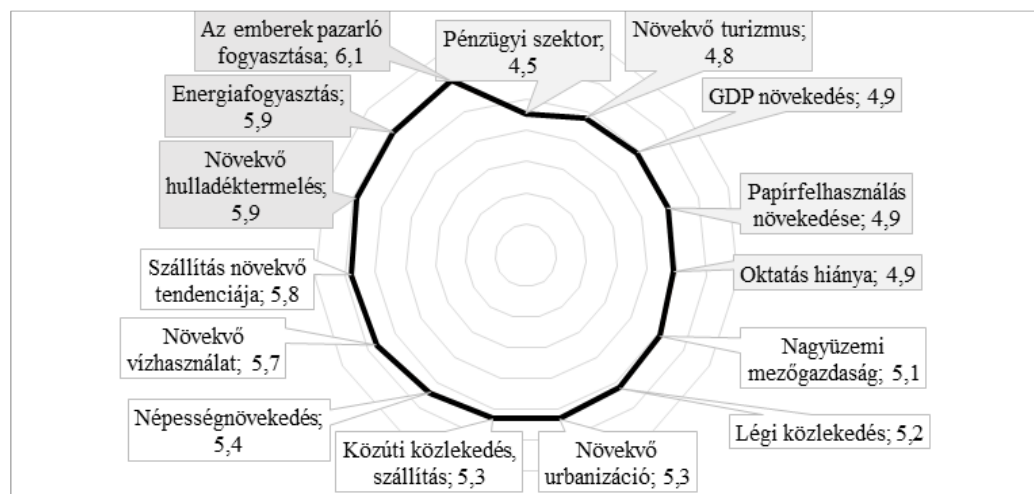
8%-os, míg a 21-25 évesek körében 6%-os arányban van jelen. Megfigyelhető, hogy 26-30 éves korosztályban pedig a vizsgált kritériumok alapján nem mutatható ki ezen szkepticizmus jelenléte. Másrészt, a vizsgált legidősebb korcsoport teljes hiánya a klímaszkeptikusok között felveti a kérdést, hogy ebben az életszakaszban milyen tényezők befolyásolhatják a klímaváltozással kapcsolatos véleményeket. Lehetséges, hogy az életkorral, a tapasztalatokkal, illetve a különböző generációk eltérő információs csatornáival összefüggésben változhat a klímaváltozáshoz való hozzáállásuk. Összefoglalva, el kellett, hogy vessem hipotézisem mivel nem a legfiatalabb korcsoport esetében a legkisebb a klímaszkeptikusság gyakorisága.

5. táblázat: Klímaszkeptikusok korcsoportonkénti eloszlása

Változó	Kategóriák	Gyakoriság (fő)	Arány az adott kategóriába tartozók között (%)
Korcsoport	16-20	6	8% (75 főből)
	21-25	7	5,8% (120 főből)
	26-30	0	0 (35 főből)

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás által (N=230)

Annak érdekében, hogy pontosabb képet kaphassak a vizsgált korosztály álláspontjáról, hogy kiket vagy miket tartanak felelősnek az éghajlatváltozásért, a 2. ábrán feltüntetett szektorokra vonatkoztatva tettem fel kérdéseket. A kérdések alapját ezen mondatrész jelentette: „Kérlek, válaszd ki, hogy a lentebb felsoroltak milyen mértékben felelősek az éghajlatváltozásért! (1: Egyáltalán nem felelős, 6: Kiemelkedően felelős)”. A feltevés, mellyel kapcsolatosan kívánom elvégezni számításaimat a következő: „A Z generáció tagjai kisebb mértékben az egyéni fogyasztói szokásokat (pazarló fogyasztás, hulladéktermelés, energiafogyasztás) tartják az éghajlatváltozás fő okának, mint a gazdasági szektorokat (pl. pénzügyi szektor, turizmus) vagy a rendszerszintű problémákat (pl. oktatás hiánya).” A Z generáció tagjai vállalati, akár kormányzati szinten vélik a klímaváltozásra való megoldást megtalálni (EIB, 2022).



2. ábra: Mik/ Kik felelősek az éghajlatváltozásért?

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás által (N=230)

Az elemzés során a már említett 6 fokozatú Likert-skála szolgált mérőeszközként, amelyen az 1-es érték a legalacsonyabb, a 6-os pedig a legmagasabb szintet jelentette. Több válaszra is adhattak maximális pontot a vizsgált egyének. A válaszadók többsége a növekvő

hulladéktermelést (131 fő), az emberek pazarló fogyasztását (103 fő), valamint az energiafogyasztást (100 fő) emelte ki, mint az éghajlatváltozás legfőbb kiváltó okait (2. ábra). Ezek alapján azt feltételezhetjük, hogy a Z generáció a jövőben várhatóan nagy hangsúlyt fektet majd a felesleges erőforrás-felhasználás és -előállítás csökkentésére. Érdeemes megjegyezni, hogy a legmagasabb értékeket az ábrán az egyéni fogyasztáshoz és életmódhoz kapcsolódó tényezők kapták, míg a pénzügyi szektor (4,5), a növekvő turizmus (4,8), és a GDP növekedés (4,9) alacsonyabban szerepelnek a rangsorban. Ez arra utalhat, hogy a fiatalok az egyéni felelősségvállalást hangsúlyozzák, miközben a gazdasági rendszerek és a pénzügyi szektor szerepét kevésbé tartják meghatározónak az éghajlatváltozás szempontjából.

Az elemzési folyamat során a következő hipotézisre vonatkozóan megkértem az alanyokat, hogy mondják el 1-től 6-ig terjedő skálán (1: Nem befolyásol; 6: Teljes mértékben befolyásol) milyen mértékben befolyásolják őket a környezetbarát tevékenységeik folytatásában a 3. ábrán feltüntetett aspektusok. A 6. táblázat a potenciális felelősök listáját tartalmazza, valamint az ő befolyásoló mértéküket a klímaváltozásra való attitűdre a Z-generáció véleménye alapján. A generációt három korcsoportra bontottam, valamint az 1-6-ig terjedő válaszlehetőségek alapján még részletesebben áttekinthetőek az eredmények. A korcsoportok és a felelősök metszete a válaszadók főben kifejezett számát jelöli, kik az adott lehetőségeket választották.

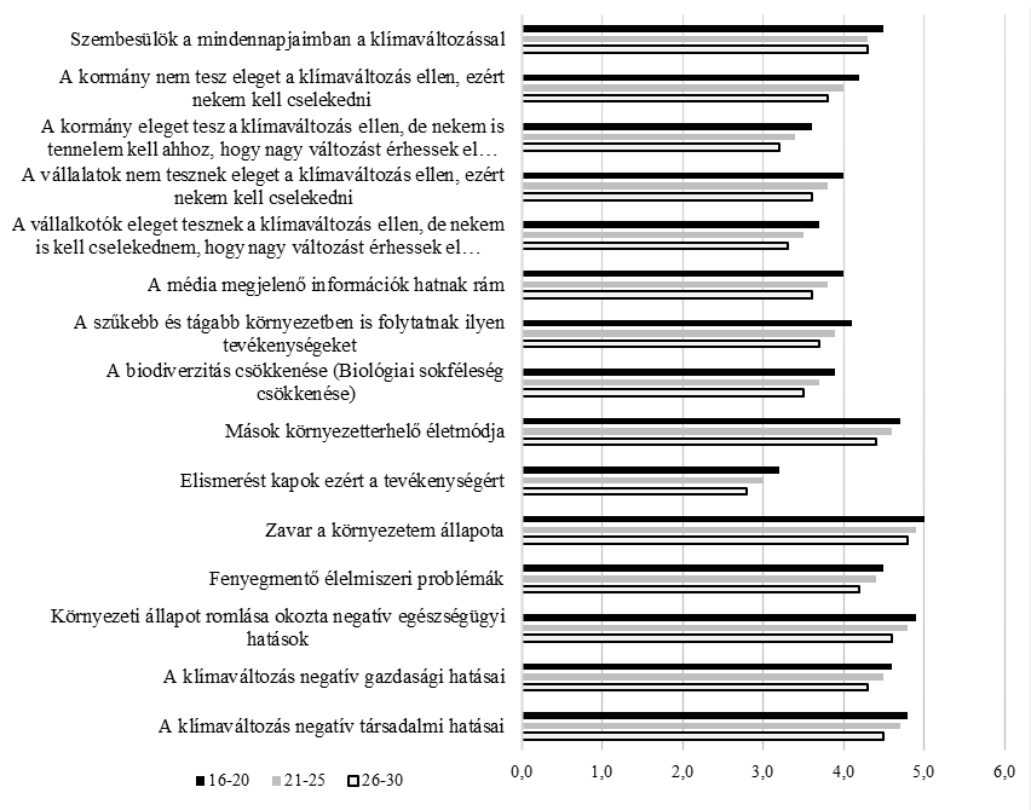
A hipotézis, melyen a vizsgálat alapszik a következő: „A környezet állapota befolyásolja a legnagyobb mértékben a Z-generációba tartozó egyéneket a klímavédelmi tevékenységük során.”. Ahogyan a 6. táblázat adatai is szemléltetik, hogy a 16 és 30 év közöttiek, érezhetően szembesülnek a klímaváltozás mindennapi hatásaival. A legalább két korcsoportban is relatíve legnagyobb befolyást mutató, 5-ös és 6-os értékkel jelölt válaszok alapján a kiemelt tényezők (vastagon szedve) a következők: „A kormány eleget tesz a klímaváltozás ellen, de nekem is tennem kell ahhoz, hogy nagy változást érhessünk el” és „Elismerést kapok ezért a tevékenységért”. Ezek a tényezők a jelzett korcsoportokban a klímavédelmi tevékenység motivációjának legfontosabb mozgatórugói. Ezzel szemben, a 21-25 éves korcsoportban úgy vélik, hogy a vállalkozók vagy nem tesznek eleget, vagy amennyiben igen, úgy érzik, hogy egyénileg is kell cselekedniük ahhoz, hogy nagy változást érhessünk el társadalmilag a klímavédelem érdekében. Emellett a médiában hallott információk is befolyásolják az egyének viselkedését és gondolkodását a klímaváltozással kapcsolatosan. A Z generáció tagjainak klímavédelmi elkötelezettségét a környezet állapota miatti aggodalom jelentősen befolyásolja, azonban a korcsoport-specifikus motivációk (mint a külső elismerés és a vállalati felelősségvállalás iránti igény) tovább árnyalják a képet, így a környezeti állapot önmagában nem tekinthető a kizárólagos vagy legnagyobb mértékben meghatározó tényezőnek. Ehelyett az egyéni felelősségvállalás és a specifikus motivációs tényezők együttesen formálják a Z generáció klímavédelmi aktivitását.

6. táblázat: Milyen mértékben és kik felelősek az éghajlatváltozáshoz való hozzáállásában a Z-generációnak (korcsoportonkénti megoszlásban)

Megállapítások	16-20						21-25						26-30					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Szembesülök a mindennapjaimban a klímaváltozással.	11	16	22	18	6	2	29	19	26	32	10	4	3	0	8	13	1	2
A kormány nem tesz eleget a klímaváltozás ellen, ezért nekem kell cselekedni.	12	10	23	18	7	5	13	29	28	22	14	14	5	0	6	12	4	3
A kormány eleget tesz a klímaváltozás ellen, de nekem is tennem kell ahhoz, hogy nagy változást érhesünk el.	2	4	19	20	18	12	7	21	16	40	22	14	4	0	4	10	6	4
A vállalatok nem tesznek eleget a klímaváltozás ellen, ezért nekem kell cselekedni.	11	12	16	23	10	3	10	30	28	26	10	16	4	0	9	8	7	2
A vállalkozók eleget tesznek a klímaváltozás ellen, de nekem is kell cselekednem ahhoz, hogy nagy változást érhesünk el.	2	5	17	28	14	9	12	26	18	30	15	19	2	0	7	11	4	4
A média megjelenő információk hatnak rám.	12	11	11	18	11	12	13	19	24	31	17	16	3	0	7	6	3	5
A szűkebb és tágabb környezetemben is folytatnak ilyen tevékenységeket.	12	7	20	23	9	4	18	18	28	34	15	7	6	0	5	13	3	1
A biodiverzitás csökkenése. (Biológiai sokféleség csökkenése)	12	15	15	21	9	3	17	23	35	36	6	3	6	0	6	8	4	2
Mások környezetterhelő életmódja.	20	16	18	12	6	3	23	36	24	18	9	10	8	0	11	6	2	1
Elismerést kapok ezért a tevékenységért.	5	5	10	15	14	26	6	14	3	24	23	50	3	0	4	6	4	13
Zavar a környezetem állapota.	27	17	16	9	4	2	44	25	22	22	5	2	13	0	7	3	3	3
Fenyegető élelmezési problémák.	20	12	22	13	3	5	28	22	25	26	10	9	10	0	3	6	6	4
Környezeti állapot romlása okozta negatív egészségügyi hatások.	21	17	21	9	4	3	34	30	19	24	9	4	9	0	6	6	3	4
A klímaváltozás negatív gazdasági hatásai.	23	11	20	10	5	6	31	26	25	24	10	4	11	0	6	4	3	4
A klímaváltozás negatív társadalmi hatásai.	24	11	19	14	4	3	31	28	21	25	11	4	8	0	4	6	4	5

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás által

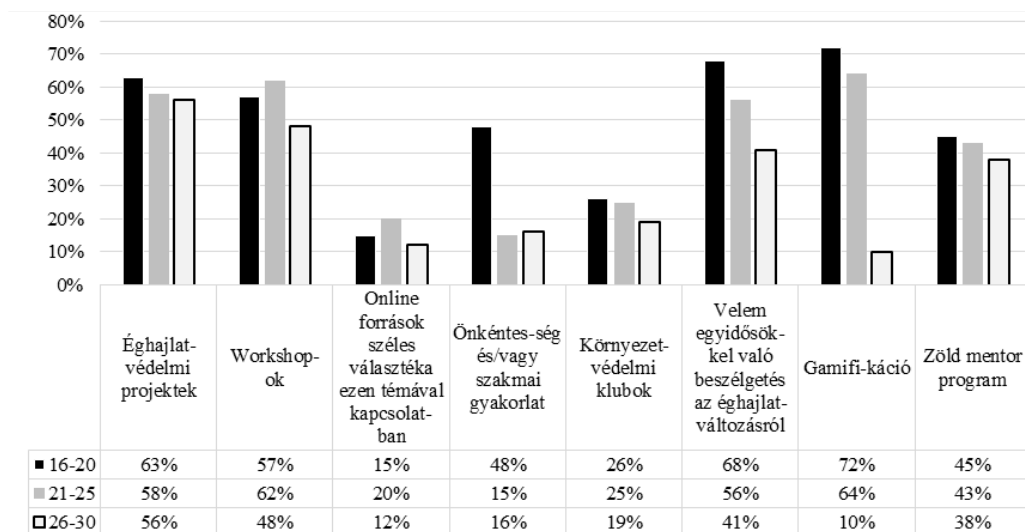
Az átlagok bemutatására szolgáló 3. ábra alapján a környezet állapota, a negatív egészségügyi- és társadalmi állapotok észlelése kiemelkedik a többi lehetőség közül, ami azt jelzi, hogy ezek az aggodalmak mindhárom korcsoport számára fontos ösztönző tényezők. Az átlagok bemutatására szolgáló 3. ábra alapján a környezet állapota, a negatív egészségügyi- és társadalmi állapotok észlelése kiemelkedik a többi lehetőség közül, ami azt jelzi, hogy ezek az aggodalmak mindhárom korcsoport számára fontos ösztönző tényezők. Konkrétan, a “Zavar a környezetem állapota” (16-20: 5,0; 21-25: 4,9; 26-30: 4,8) és a “Környezeti állapot romlása okozta negatív egészségügyi hatások” (16-20: 4,9; 21-25: 4,8; 26-30: 4,6) állítások kapták a legmagasabb átlagértékeket, ami a környezeti problémák személyes érintettségét és a lehetséges egészségügyi következmények miatti félelmet tükrözi. Ugyanakkor a “A klímaváltozás negatív társadalmi hatásai” (16-20: 4,8; 21-25: 4,7; 26-30: 4,5) is magas értékelést kapott, ami azt mutatja, hogy a Z generáció nem csak a közvetlen környezetére és egészségére, hanem a klímaváltozás tágabb társadalmi következményeire is felfigyel és hangsúlyt fektet. A Z generáció klímavédelmi tevékenységében a környezet állapota miatti aggodalom jelentős, de nem kizárólagos tényező, mivel az egyéni felelősségvállalás és a korcsoport-specifikus motivációk – mint a külső elismerés vagy a vállalati felelősségvállalás iránti igény – árnyalják a képet, így a környezeti állapot önmagában nem tekinthető a legnagyobb mértékben meghatározónak, így elvetem hipotézisemet.



3. ábra: Milyen mértékben befolyásolják az alábbi alternatívák a környezetbarát tevékenységeik folytatásában?

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás által

A kérdőív utolsó kérdéskörben azt kívántam felmérni és feltárni, hogy milyen konkrét egyéb ösztönzőkkel lehet a fiatalok érdeklődését felkelteni az éghajlatvédelem kapcsán. Ez alapján a hipotézisem a következő: „A Z generáció tagjainak környezetvédelmi cselekvésre ösztönzésében szignifikáns korcsoportfüggő különbségek mutatkoznak a módszerek típusai tekintetében. A 16-20 éveseknél a játékos/versenyalapú, a 21-25 éveseknél a cselekvésorientált és szociális/közösségi, míg a 26-30 éveseknél az információs/oktatási módszerek lehetnek a leghatékonyabbak.”. Ezen hipotézis felvetése abból fakad, hogy az interaktív és játékos formába öntött klímavédelmi tevékenységek hatékonyabban képesek felkelteni és fenntartani a fiatalabb generációk figyelmét a környezetvédelmi problémák iránt (Koessler et al., 2022). Ennek vizsgálatához 1-6-ig terjedő Likert skálát alkalmaztam, ahol az 1, az „Egyáltalán nem értek egyet” és a 6-os a „Teljes mértékben egyet értek” választ jelölték.



4. ábra: Mivel lehet ösztönözni a Z generációt a klímavédelemre?

Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás által

A 16-20 éves kitöltők nagy aránya (4. ábra) mutatja, hogy a gamifikáció, az éghajlatvédelmi projektekben való részvétel, valamint a velük egyidősökkel való beszélgetés számukra a leginkább megfelelő eszköz a klímavédelem gyakoribb végzésére. A természetvédelemmel kapcsolatos önkéntesség és a kommunikáció is biztosítani képes számukra a további tevékenységekre való hajlandóságot. A 21-25 évesek körében a workshopok és a gamifikáció is buzdító hatással lehet. A workshopokon belül értendő például mikor régebbi saját tárgyakat a hulladékként való kezelés helyett közösen megjavítanak egy program keretén belül, ezzel nem szennyezve a környezetet. A gamifikációk játékos formában segítik a viselkedésváltozást és ösztönzőként boltokban beváltható pontokat kapnak. A vizsgálatban legidősebb korcsoport (26-30 évesek) a Zöld mentor program lehetőségét sem vetették el, mint lehetséges ösztönző faktort. A program keretein belül a fiatalok mentorálhatnak idősebbeket, vagy fordított mentorálás esetében segítenek a náluk fiatalabbaknak elsajátítani megfelelő tudást és eszközöket a klímaváltozás leküzdésével szemben. Ezen eredmények alapján a hipotézisemet megtartom.

ÖSSZEGZÉS

A korábban mellőzött ökológiai kérdések ismét előtérbe kerülnek a fiatalok körében, akik a jelenlegi globális kihívásokra keresnek megoldást. A világiárványnak, a fegyveres konfliktusoknak, a napi megélhetés megszerzési nehézségeinek, amelyek mind érzékelhetően

hátrább szorították a fiatalok érdeklődését a klímaváltozás iránt (EIB, 2024). Habár a környezetvédelem ma is sokak számára prioritás, a választásokban egyre inkább az egyéni impulzusok és a közvetlen társas környezet hatása érvényesül. A fiatalok nagy többsége a környezet védelme érdekében az egyéni felelősségvállalás fontosságát hangsúlyozza, ugyanakkor megfigyelhető, hogy más csoportok – mint például a politikai döntéshozók vagy a nagyvállalatok – iránti elvárásaik is erősödnek (EIB, 2022-2024). Ez azonban egyfajta felelősség áthárításához majd könnyen apátiához vezethet, hiszen, ha egyén úgy véli, hogy csak mások tehetnek valamit, saját cselekvési hajlandósága csökkenhet. Az egyes korcsoportok viszont eltérő motivációkkal rendelkeznek. Általában a 15–20 éves fiatalok hajlandóbbak komfortzónájuk elhagyására, míg a 21–29 évesek közt nagyobb igény mutatkozott konkrét ösztönzőre, például pénzügyi támogatásra. Azonban a teljes generáció számára fontos a hiteles információkhoz való hozzáférés, valamint azon közösségekhez való tartozás, ahol a cselekvés ugyanolyan valós jelentőséggel bír. A fiatalabb korcsoport számára különösen motiváló, ha lehetőségük van kortársaikkal őszinte beszélgetéseket folytatni a klímaváltozásról. Az ilyen beszélgetések nagyobb valószínűséggel eredményeznek közös cselekvést, például demonstrációk során való megjelenésre. A teljes mintában résztvevő egyének esetében visszatérő elvárás, hogy a legfontosabb az újrahasznosítás fejlesztése és a tömegközlekedés korszerűsítése és annak támogatása. Ugyanakkor egyértelműen kirajzolódik, hogy a legfontosabb hajtóerő a megbízható tudás megszerzése és továbbadása. A környezeti problémák mélyebb megértése, illetve a hiteles tájékoztatás hosszú távon kulcsfontosságú lehet a fenntartható magatartás kialakulásában. A kutatásom és korábbi eredmények rámutattak, hogy a fiatal generáció egyre ritkábban választja a repülést, a közösségi közlekedést részesíti előnyben, és a vásárlási döntéseiben is hangsúlyosan érvényesíti a környezetvédelmi szempontokat (CEO, 2020; EIB, 2019-2024). A lényegi kérdés változatlan: miként lehet a környezettudatosságot nem csupán elméleti szintű, hanem a mindennapok gyakorlatává tenni? Univerzális megoldás jelenleg nem létezik, ami azonban biztosan kijelenthető, hogy a változás nem kizárólag politikai vagy gazdasági eszközöktől függ. A rendszerszintű áttörést végső soron az egyéni döntések összessége alapozza meg.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A Z generációba tartozó fiatalokban megjelenik a motiváció a klímaváltozásban való aktív részvételre, azonban hiányos ismereteik visszavetik őket ennek folytatásában. A klímaszkepticizmus, mint társadalmi jelenség, hatással lehet a Z generáció gondolkodásmódjára, és csökkentheti az aktív cselekvésre való hajlandóságukat. Azonban a mindennapokban megjelenő vitatott témák között a fenntarthatóság kérdései egyre inkább napirendre kerülnek, és a tudatos fogyasztói magatartás a fiatalok körében is fokozott figyelmet kap. Az iskolai oktatás, a fenntarthatósággal kapcsolatos programok és a közösségi kezdeményezések kulcsfontosságúak ahhoz, hogy a jövő generációja képes legyen hatékonyan reagálni a klímaváltozás kihívásaira. Az általam elvégzett kutatás alapján azon következtetést tettem, hogy a cselekvési lehetőségek és a személyes felelősségvállalás mellett fontos lenne a politikai és gazdasági szektorok felelősségvállalásának növelése is. Az éghajlatvédelmi projekteken való részvétel, a workshopok, a hasonló korcsoportban lévő személyekkel folytatott kommunikáció, valamint a gamifikáció a megkérdezések alapján kiemelt jelentőséggel bírhat a klímaváltozással szembeni küzdelemben való helyes magatartás kialakításában. A kutatásom eredményei, bár betekintést engednek a fiatalok klímaváltozással kapcsolatos attitűdjébe, korlátozott mintán alapulnak. Éppen ezért a jövőben nagyobb mintavétellel érdemes lenne elvégezni a vizsgálatot, hogy a kapott következtetések által pontosabb képet kapjunk a Z generáció gondolkodásmódjáról.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bogáromi, E., Hortay, O., & Pillók, P. (2020). A klímaváltozás szerepe a magyar lakosság jövőtől való félelmében. *REPLIKA*, 114, 157-169. DOI:10.32564/114.10
- Botár, A., Cselószki, T., Éger, Á., Farkas, I., Fekete, Zs., & Lajtmann, Cs. (2017). *A magyar lakosság klímaváltozási attitűdvizsgálata*. Magyar Természetvédők Szövetsége. https://mtvsz.hu/dynamic/energia_klima/klimavaltozas_attitud_tanulmany_vegso_pdf.pdf
- CEO. (2020). *BADANIE ŚWIADOMOŚCI MŁODZIEŻY I MŁODYCH DOROSŁYCH W POLSCE NA TEMAT ZMIANY KLIMATU [Survey on awareness of youth and young adults in Poland on climate change]*. <https://ekologia.ceo.org.pl/1planet4all/aktualnosci/badanie-swiadomosci-mlodziezy-i-mlodych-doroslych-w-polsce-na-temat-zmiany>
- Choi, Y.J., Oh, M., Kang, J., & Lutzenhiser, L. (2017). Plans and Living Practices for the Green Campus of Portland State University. *Sustainability* 9, 2, 252. DOI: <https://doi.org/10.3390/su9020252>
- Rainforest-alliance (2021). *Claims made by Climate Change Skeptics- an How to Respond*. <https://www.rainforest-alliance.org/everyday-actions/6-claims-made-by-climate-change-skeptics-and-how-to-respond/>
- Deloitte. (2022). *Deloitte Global 2022: Gen Z and Millennial Survey: Country profile*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-gen-z-millennial-survey-2022.pdf>
- Erhabor, N. I., & Don, J. U. (2016). Impact of Environmental Education on the Knowledge and Attitude of Students towards the Environment. *International Journal of Environmental & Science Education*, 11(12), 5367-5375. DOI:10.25073/0866-773X/68
- European Investment Bank. (2019). *2018-2019 EIB climate survey all data*. <https://www.eib.org/en/surveys/1st-climate-survey/citizens-climate-change-survey.htm>
- European Investment Bank. (2020). *2019-2020 EIB climate survey all data*. second-climate-survey-all-data.xlsx (live.com)
- European Investment Bank. (2021a). *2020-2021 EIB Climate Survey, part 1 of 3: Post-COVID-19: Europeans want a green recovery*. third-climate-survey-all-data.xlsx (live.com)
- European Investment Bank. (2021b). *2020-2021 EIB Climate Survey, part 2 of 3: What are you ready to give up to fight climate change?*. eib-third-climate-survey-results-all-countries.xlsx (live.com)
- European Investment Bank. (2021c). *2020-2021 EIB Climate Survey, part 3 of 3: What's the best way to fight climate change?*. eib-third-climate-survey-results-all-countries-part-3.xlsx (live.com)
- European Investment Bank. (2022a). *2021-2022 EIB Climate Survey, part 1 of 3: Reducing carbon emissions and tackling climate change*. eib-climate-survey-2021-2022-all-countries-results-pr1.xlsx (live.com)
- European Investment Bank. (2022b). *2021-2022 EIB Climate Survey, part 2 of 3: Shopping for a new car? Most Europeans say they will opt for hybrid or electric*. eib-climate-survey-2021-2022-all-countries-results-pr2.xlsx (live.com)
- European Investment Bank. (2022c). *2021-2022 EIB Climate Survey, part 3 of 3: The economic and social impact of the green transition*. eib-climate-survey-2021-2022-all-countries-results-pr3.xlsx (live.com)
- European Investment Bank. (2023). *2022-2023 EIB Climate Survey, part 1 of 2: Majority of Europeans say the war in Ukraine and high energy prices should accelerate the green transition*. eib-climate-survey-2022-2023-dataset.xls (live.com)
- European Investment Bank. (2024). *2023-2024 EIB Climate Survey, People in major industrialised nations support compensating low-income countries affected by climate change*. eib-climate-survey-2023-2024-dataset.xls (live.com)
- Fielding, K. S., & Hornsey, M. J. (2016). A social identity analysis of climate change and environmental attitudes and behaviors: Insights and opportunities. *Frontiers in psychology*, 7, 121. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00121>.
- Ho, D. T. K. (2022). A model of behavioral climate change education for higher educational institutions. *Environmental Advances*, 9, 100305. <https://doi.org/10.1016/j.envadv.2022.100305>

- Koessler, A. K., Vorlauffer, T., & Fiebelkorn, F. (2022). *Social norms and climate-friendly behavior of adolescents*. PloS one, 17(4). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266847>
- Lovelock, J. E. (1979). *Gaia: A New Look at Life on Earth*. Oxford University Press.
- Ma, R., & Guo, J. (2000). Zhongguo jumin zai huanjing yishi yu huanbao taidu fangmian de chengxiang chayi [China residents' differences in environmental consciousness and attitudes between cities and villagers]. *Shehui KeXue Yanjiu (Social Science Research)*, 1, 201-210.
- Murphy, L. (2019). *Future of humanity*. Amnesty International (Embargoed 10 DEC full data set of Future of Humanity survey for media.xlsx | Powered by Box
- Unicef. (2022). *Kutatás: Hogyan gondolkoznak a fiatalok a klímaváltozásról?*. <https://unicef.hu/igy-segitunk/hireink/a-magyar-fiatalok-90-szazaleka-szorong-a-klimavaltozas-miatt>
- United Nations. (2022. július 12.). *Take urgent action to combat climate change and its impacts*. The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf (un.org)
- Zabkar, V., & Hosta, M. (2013). Willingness to act and environmentally conscious consumer behaviour: can prosocial status perceptions help overcome the gap?. *Consumer studies*. 37(3), 257-264. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2012.01134.x>
- Pintye Lili, Mirella (2023): Z generáció: a változás motorja, a megoldás kulcsa A Z generáció klíma attitűd vizsgálata. In: Szendrő, Péter, Tóth Zsuzsanna, Éva (2023): *MyBrand Centre For Excellence Kiválósági Mentorközpont 1. tanulmánykötet*, 313-346. oldal

AZ E-KÖNYV ELFOGADOTTSÁGA X, Y ÉS Z GENERÁCIÓS OLVASÓK KÖRÉBEN**ACCEPTANCE OF E-BOOKS AMONG GENERATION X, Y AND Z READERS****Juhász Réka**

Marketing MSc szakos hallgató

Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

reka.juhasz20@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

A digitális technológia térhódításával párhuzamosan az e-könyvek is egyre hangsúlyosabb szerepet töltenek be a globális és hazai könyvpiacra. A kutatás célja, hogy feltárja, hogyan viszonyulnak az X, Y és Z generáció tagjai az elektronikus könyvekhez, milyen preferenciáik és használati szokásaik vannak, illetve milyen jövőképet rajzolnak az e-könyvek további terjedéséről. A kutatás alapját kvantitatív kérdőíves felmérés képezte, amely 445 válasz alapján vizsgálta a különböző generációk olvasási preferenciáit, e-könyvhasználati motivációit és a formátummal kapcsolatos vélekedéseit. Az eredmények azt mutatják, hogy a nyomtatott könyv továbbra is domináns, még a digitálisan szocializálódott Z generáció körében is, ugyanakkor az e-könyvek választását elsősorban praktikus szempontok – mint a kényelem és a helytakarékoság – indokolják. A Pearson-féle χ^2 -próba alapján szignifikáns generációs különbségek mutathatók ki az e-könyvek jövőjéről alkotott véleményekben. A kutatás rávilágít arra, hogy a sikeres digitális könyvpiaci stratégia egyik kulcsa a célzott, generációs szegmentációra épülő marketing és edukáció lehet.

Kulcsszavak: könyvpiac, generációk, fogyasztói magatartás, e-könyvek

ABSTRACT

In parallel with the rise of digital technology, e-books are playing an increasingly significant role in both the global and domestic book markets. This research aims to explore how members of Generation X, Y, and Z relate to e-books, focusing on their preferences, usage habits, and their vision for the future of digital reading. The study is based on a quantitative questionnaire survey, using 445 responses to examine reading preferences, motivations behind e-book use, and perceptions of the format across different generations. The results indicate that printed books still dominate – even among the digitally native Generation Z readers – while e-books are mainly preferred for practical reasons, such as convenience and space efficiency. Pearson's χ^2 test reveals significant generational differences in opinions about the future popularity of e-books. The findings suggest that targeted marketing and education based on generational segmentation may be the keys to a successful digital book market strategy.

Keywords: book market, generations, consumer behaviour, e-books

BEVEZETÉS

A generációk közötti különbségek kutatása egyre népszerűbb mind a szociológia, mind a gazdaságtudományok területén. A különböző nemzedékek fogyasztói magatartása – különösen a kulturális javak, így a könyvek fogyasztásán keresztül – fontos támpontokat kínál a jövőbeli trendek megértéséhez. A digitális technológia térhódítása és a generációs különbségek együttállása olyan új mintázatokat eredményez, amelyek a könyvpiac kereskedelmi, marketing és társadalmi aspektusait is átalakítják. A témaválasztás aktualitását az is erősíti, hogy a COVID-19 járvány után felgyorsult a digitális könyvformátumok terjedése, valamint az online vásárlási szokások megerősödése a fiatalabb generációk körében (TÁRKI, 2020; Koós, 2022).

A generációk közötti különbségeket a kollektív történelmi és társadalmi élmények határozzák meg (Törőcsik et al., 2019). Az X generáció (1965–1979) a rendszerváltás idején vált felnőtté, tapasztalatai között szerepel a munkaerőpiac átalakulása, az infláció és a korlátozott digitális jelenlét. E nemzedék tagjai perfekcionista, önállóak, és tanulékonyak – ezek a jegyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a digitális könyvformátumokat nyitottsággal, ám gyakran mégis szkepticizmussal kezeljék (Steigervald, 2020; Agárdi – Alt, 2021).

Az Y generáció (1980–1994), más néven milleniumi, már technológiai környezetben nőtt fel, sőt, részben maga hozta létre a digitális világ jelentős platformjait. Az internet, a közösségi média, valamint az azonnali hozzáférés iránti igény meghatározó számukra. Életmódjuk individualista, munkához és szabadidőhöz való hozzáállásuk egyensúlyra törekszik, és hajlamosabbak digitális tartalmakat fogyasztani – így az e-könyvek iránti fogékonyságuk magasabb, mint az X generációnál (Nemes, 2019).

A Z generáció (1995–2009) az első valóban digitális nemzedék. Már gyerekként jelen volt az online térben, és a technológia használata számukra magától értetődő. Ebből fakadóan a könyvekhez való viszonyuk is markánsan eltér: kevésbé kötődnek a fizikai könyvekhez, inkább a gyors, elérhető és interaktív tartalmakat részesítik előnyben. Ugyanakkor tudatosabb fogyasztók: jobban megválogatják, mire költenek, és előnyben részesítik az online vásárlást – ezzel támogatva az e-könyvkereskedelem növekedését (Steigervald, 2020).

Bár az e-könyvek már az 1990-es évek végén megjelentek, igazán nagy lendületet csak 2007 után kaptak, amikor az Amazon piacra dobta a Kindle olvasót. Azóta a digitális könyvolvasás a globális médiapiac meghatározó szegmensévé vált (Attwell, 2023). A Statista adatai szerint az e-könyvet olvasók száma 2023 és 2027 között várhatóan több mint 140 millióval fog növekedni, elérve az 1,1 milliárdot (Statista, 2023). Az Amazon Kindle Store mára több mint 6 millió címet kínál – és emellett 60 000 hangoskönyv is elérhető. A cég előfizetési rendszerben is kínál hozzáférést az elektronikus könyvekhez, ezzel is népszerűsítve az újfajta olvasási szokásokat (Trenker, 2023).

A digitális könyvformátum népszerűsége különösen a fiatalabb generációk körében mutat növekedést. Egy 2020-as magyarországi felmérés szerint az e-könyvet vásárlók többsége fiatal felnőtt, akik egyúttal tudatos vásárlók is – kihasználják az akciókat, leárazásokat, és preferálják az internetes tájékozódást (TÁRKI, 2020). A fiatalabb generációk körében népszerű az Amazonon vagy más magyar webáruházakon keresztül e-könyvvásárlás – utóbbiak esetében például a DigiBook, vagy a Bookline digitális kínálata. A Pénzcentrum szerint 2022-ben az e-könyvek forgalma Magyarországon is duplázódott (1,5%-ról 2–3%-ra nőtt), noha továbbra is alacsony az arány az Egyesült Államokhoz képest. (Koós, 2022).

Európában az e-könyv vásárlási arány Németországban emelkedett a legnagyobb mértékben, ahol 2010–2020 között évi 45%-os növekedést mértek. Olaszországban főként a 15–19 éves korosztály olvas e-könyvet, míg Norvégiában inkább az idősebb felnőttek (55–66 év közöttiek) (Watson, 2022).

Egy korábbi, a Kansas Egyetemen végzett kutatás során az egyetem természettudományi és műszaki karán dolgozó oktatók és hallgatók körében ($n = 357$) kérdőíves felmérést végeztek. A kérdőív a nyomtatott könyvek és e-könyvek használatára, preferenciáira, valamint a demográfiai jellemzőkre kérdezett rá. Az eredmények azt mutatták, hogy a válaszadók többsége továbbra is a nyomtatott formátumot részesíti előnyben, míg az e-könyveket főként azok választják, akik tableten olvasnak (Waters et al., 2014).

Amirtharaj et al. (2023) az ománi Sultan Qaboos University-n végzett leíró, keresztmetszeti kérdőíves kutatásában arra a megállapításra jutott, hogy a megkérdezett egyetemi hallgatók körében ($n = 607$) 74,6% preferálta az e-könyvet a könnyebb hordozhatósága miatt, és a válaszadók több mint háromnegyede (80,6%) egy óránál többet olvas e-könyvet. Ezzel szemben tanulás szempontjából a nyomtatott könyveket sokkal inkább preferálták a hallgatók, mivel 66,7%

szerint könnyebben tanulnak belőlük, és 67,9%-uk azért kedveli a nyomtatott könyveket, mert kényelmesebb bele jegyzetelni.

Egy Ausztriában végzett kérdőíves felmérés során a felnőtt könyvolvasók szabadidős olvasási szokásait vizsgálták (n = 779). A kutatás célja az volt, hogy feltárja a demográfiai és motivációs különbségeket a nyomtatott, digitális és vegyesen olvasó csoportok között. Az eredmények alapján az eltérő olvasási médiumokat választó csoportok különböznek életkor, nem, olvasott könyvek mennyisége, műfajpreferencia és olvasási helyzetek szerint. Kiemelten megállapították, hogy a digitális olvasás legfőbb előnye a mobilitás, de az is fontos észrevétel, hogy az e-könyvek nem váltják ki a nyomtatott könyveket, hanem csak kiegészítik azokat (Schwabe et al., 2022).

Egy nem reprezentatív felmérés szerint, amelyben 300 amerikai kérdeztek meg, a válaszadók háromnegyede egyetértett azzal az állítással, hogy „a jövőben az e-könyvek lesznek a legnépszerűbb könyvformátumok” (Korwitts, 2023). Ez a vélemény különösen a Z generációra jellemző, amely már most is digitálisan vásárol, olvas, sőt tartalmat is hoz létre az online térben. Az idősebb generációk ugyanakkor még ragaszkodnak a fizikai könyvek tapinthatóságához, polcra helyezhetőségéhez és ajándékozási funkciójához – ez Magyarországon különösen igaz, ahol a könyv ajándékként is nagy jelentőséggel bír (Koós, 2022).

Kutatásom célja, hogy feltárjam, miként viszonyulnak az X, Y és Z generáció tagjai a könyvfogyasztáshoz, különös tekintettel az e-könyvek vásárlására és használatára.

H1: A nyomtatott könyvek minden generációban dominálnak, ugyanakkor az Y és különösen a Z generáció körében magasabb az e-könyv használat aránya, mint az X generációban.

H2: Az e-könyvolvasáshoz használt eszközökben generációs eltérések mutatkoznak: míg az X generáció inkább dedikált e-könyvolvasót használ, az Y és Z generáció jellemzően okostelefonon vagy tableten olvas.

H3: Az e-könyvek választásának elsődleges motivációja a praktikum, míg a divatorientált okok kevésbé meghatározóak.

H4: Szignifikáns generációs különbségek figyelhetők meg az e-könyvek jövőjéről alkotott véleményekben, de még a digitálisan szocializálódott Z generáció sem tekinti az e-könyveket kizárólagos olvasási formának.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Az empirikus adatgyűjtés során kvantitatív kutatási módszert alkalmaztam, amely egy online kérdőíves felmérés formájában valósult meg 2023. július és augusztus között. A kérdőív célja az volt, hogy feltárja a három vizsgált generáció – X (1965–1979), Y (1980–1994) és Z (1995–2009) – e-könyvekkel kapcsolatos preferenciáit, használati szokásait és jövőbeli várakozásait.

A kérdőívet a Google Forms felületén készítettem el, majd különböző online csatornákon – többek között saját közösségi médiás profilokon (Facebook, Instagram), könyves tematikájú csoportokban és a moly.hu oldalon – terjesztettem. A cél az volt, hogy aktív olvasókat és könyvvásárlókat érjek el, különös tekintettel azokra, akik digitális platformokat is használnak.

A kutatás nem reprezentatív, célzott mintavétellel készült, és összesen 445 értékelhető kitöltéssel végződött. Mivel az adatgyűjtés elsősorban online felületeken zajlott (ami eleve előnyben részesíti a digitálisan aktív, internethasználó egyéneket – különösen a fiatalabb generációk köréből), a válaszadók között felülreprezentált a Z generáció (267 fő, 60%), míg az idősebb nemzedékek alacsonyabb arányban vettek részt a kérdőív kitöltésében (*1. táblázat*). Szükséges továbbá kiemelni az adatfelvétel korlátai között azt is, hogy az online önkitöltős forma miatt valószínűleg leginkább az aktív olvasók és érdeklődők töltötték ki a kérdőívet.

1. táblázat: **Kitöltők demográfiai összetétele (n = 445)**

Nemek	Fő	%
Férfi	113	25,39
Nő	332	74,61
Generációk	Fő	%
X	94	21,12
Y	84	18,88
Z	267	60,00
Lakóhely	Fő	%
Főváros	32	7,19
Vármegyeszékhely	149	33,48
Város	185	41,57
Község/Falu	79	17,75
Családi állapot	Fő	%
Egyedülálló	186	41,80
Párkapcsolatban van	101	22,70
Házas	121	27,19
Élettársa van	25	5,62
Elvált	11	2,47
Özvegy	1	0,22
Legmagasabb iskolai végzettség	Fő	%
Oktatás nélküli	0	0,00
Általános iskolai	8	1,80
Középiskolai/Gimnázium	210	47,19
Szakt munkás	10	2,25
Egyetemi alapképzés	130	29,21
Egyetemi mesterképzés	71	15,96
Magasabb egyetemi képzés	16	3,60
Jelenlegi fő tevékenység	Fő	%
Aktív fizikai dolgozó	36	8,09
Aktív szellemi dolgozó	199	44,72
GYES-en, GYED-en lévő	7	1,57
Nyugdíjas	1	0,22
Tanuló	190	42,70
Háztartásbeli	1	0,22
Munkanélküli	8	1,80
Egyéb inaktív kereső	3	0,67
Háztartás havi jövedelme	Fő	%
Nagyon jól megél(nek) belőle és félre is tud(nak) tenni	90	20,22
Megél(nek) belőle, de keveset tud(nak) félre tenni	218	48,99
Éppen elegendő, hogy megéljen(ek) belőle, de félretenni már nem tud(nak)	77	17,30
Néha arra se nagyon elég, hogy megéljen(ek) belőle	10	2,25
Rendszeresen napi megélhetési gondjai(k) vannak	3	0,67
Nem tud válaszolni/ nem szeretne válaszolni	47	10,56
Összesen	445	100,00

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

A kérdőív négy fő részt tartalmazott:

1. Könyvolvasási szokások – például milyen gyakorisággal olvasnak, milyen formátumot részesítenek előnyben.
2. E-könyvhasználati szokások – például milyen eszközön olvasnak e-könyvet, milyen tényezők motiválják az e-könyvek választását.
3. Jövőre vonatkozó elképzelések – mennyire tartják elképzelhetőnek az e-könyvek dominanciáját a könyvpiacón.
4. Háttérváltozók – mint például a generációs hovatartozás, iskolai végzettség vagy fő tevékenység, melyek az eredmények szegmentált értelmezését segítették.

A kérdőív zárt kérdéseket tartalmazott, többek között ötfokozatú Likert-skálán értékelhető állításokat, valamint egyszeres és többszörös válaszlehetőséggel bíró kérdéseket. A kérdések összeállítása során figyelembe vettem korábbi kutatások kérdésfeltevéseit is (Waters et al., 2014; Korwitts, 2023; TARKI, 2020), különös tekintettel az e-könyvekhez fűződő motivációs tényezőkre.

Az elemzés során két fő módszertani megközelítést alkalmaztam:

- Leíró statisztikai elemzést, amely bemutatta a válaszadók könyvolvasási és e-könyvhasználati mintázatait generációként.
- Hipotézisvizsgálatot, amely során Pearson-féle χ^2 -próbát alkalmaztam a generációs hovatartozás és a preferenciák, választások közötti szignifikáns összefüggések feltárására.

A statisztikai hipotézistesztek esetében az elsőfajú hibát 10%-ban maximalizáltam, lévén, hogy nem-paraméteres statisztikai eljárást (Pearson-féle χ^2 -próbát) alkalmaztam, ahol a statisztikai próba ereje kisebb.

EREDMÉNYEK

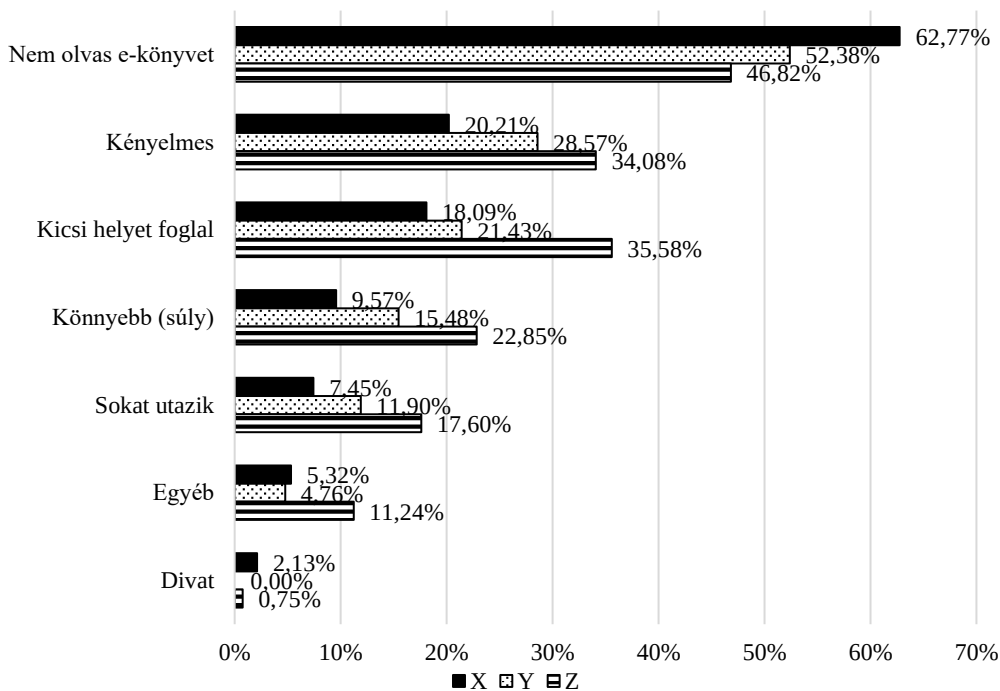
Olvasási szokások

A nyomtatott könyvek még mindig dominánsak minden vizsgált generáció esetében: az X generáció 94,68%-a, az Y generáció 91,67%-a és a Z generáció 94,38%-a választja elsődlegesen a fizikai formátumot. Az elektronikus könyveket választók aránya ennél jóval alacsonyabb: az X generációban 3,19%, az Y generációban 5,95%, míg a Z generációban 5,62% preferálja ezt a formátumot. A legkevésbé kedvelt formátum a hangoskönyv, amit az X (2,13%) és Y (2,38%) generációs kitöltők elenyésző százaléka hallgatja, továbbá a Z generáció körében senki nem választott elsődleges formátumnak. Ezek az eredmények egyértelműen arra utalnak, hogy az e-könyvek – bár jelen vannak a piacon – nem tudták még jelentősen kiszorítani a hagyományos formátumot, különösen Magyarországon. A vásárlói szokásokat vizsgálva megállapítható, hogy az olvasók elsősorban a megszokott olvasási élményt keresik, amelyet jelenleg a papíralapú könyvek nyújtanak.

Az elektronikus könyvolvasási eszközök használatában már látható némi generációs különbség. Az X és Y generáció tagjai főként e-könyvolvasón keresztül olvasnak: 14,89% (X) és 20,24% (Y), a Z generációs kitöltők körében (13,86%) kevésbé használt eszköz. Emellett az okostelefon is egyre népszerűbb – különösen a Z generáció körében, ahol 21,72%-uk használja ezt e-könyvekhez, hasonló mértékben olvasnak okostelefonon az Y generáció tagjai (17,86%), az X generáció körében kevésbé népszerű (9,57%). Ugyanakkor az X generáció több mint kétharmada (63,83%), az Y generáció több mint fele (52,38%) és a Z generáció 43,07%-a nem olvas e-könyvet egyáltalán. További választási lehetőségek voltak még a laptopon (X: 6,38%; Y: 4,76%; Z: 10,86%) vagy tableten, iPaden (X: 5,32%; Y: 4,76%; Z: 10,49%) való olvasás is, de a kitöltők csekély százaléka választotta ezeket az opciókat. Ez arra utal, hogy bár a technológiai lehetőségek adóttak, az olvasási szokások még nem alkalmazkodtak ehhez a formátumhoz. Az e-könyvolvasók megléte nem feltétlenül jelenti az e-könyvfogyasztás növekedését – ehhez szükség lenne motivációs és edukációs támogatásra is.

Az e-könyvek választásának motivációi

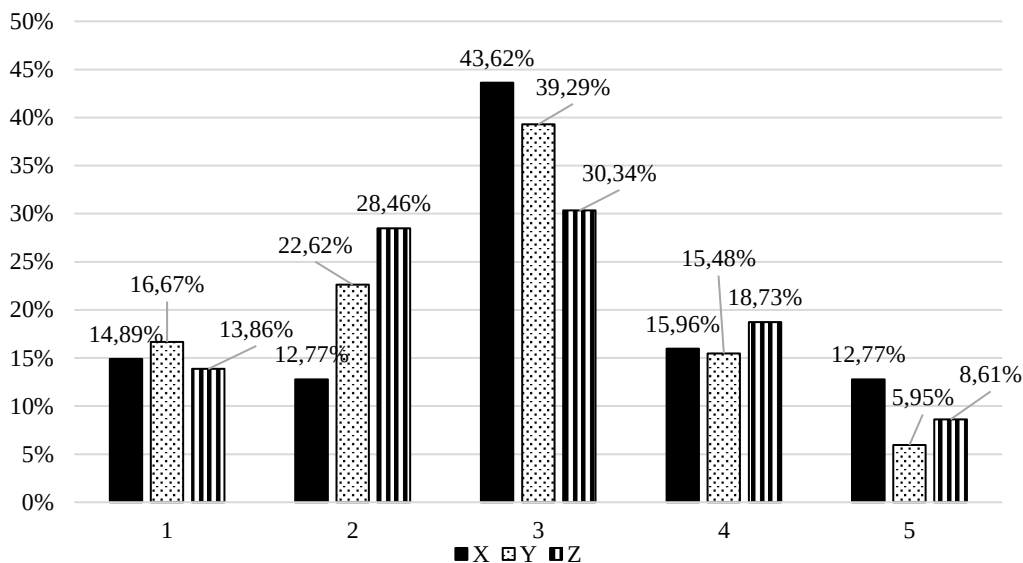
A válaszadók többféle okot is megjelölhettek az e-könyvek választása mögött (1. ábra). A három generáció motivációi között alig van különbség: a legfőbb szempont a kényelem és a helytakarékoság. Az X generáció 20,21%-a, az Y generáció 28,57%-a, és a Z generáció 34,08%-a jelölte meg a kényelmet fő motivációnak. A helytakarékoság hasonló arányban jelent meg: X: 18,09%, Y: 21,43%, Z: 35,58%. A divat, mint tényező gyakorlatilag elhanyagolható – az Y generáció esetében senki nem olvas e-könyvet emiatt, az X generációban csupán 2,13%, a Z generációban pedig 0,75% jelölte meg ezt indokként. Ezzel szemben kiugróan magas azon válaszoknak az aránya, amelyek azt mondják, hogy a megkérdezett generációk tagjai „Nem olvasnak e-könyvet”. Ez az adat alátámasztja a megállapítást, hogy az e-könyvek esetében nem trendalapú fogyasztásról van szó, hanem praktikus megfontolásokról – ám ezek önmagukban nem elegendők az áttöréshez.



1. ábra: E-könyv választásának okai a különböző generációk megoszlásában (n = 445)

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

A válaszadók Likert-skálán értékelték azt az állítást, miszerint „A jövőben az e-könyvek lesznek a legnépszerűbb könyvkiadási formák.” Az eredmények szerint (2. ábra) a legtöbben semleges álláspontot képviseltek (X: 43,62%; Y: 39,29%; Z: 30,34%). Az X generáció tagjai közül 27,66% nem értett egyet az állítással, míg az Y és Z generáció körében ez az arány még magasabb volt (Y: 39,29%; Z: 42,32%). Az egyetértők aránya mindenhol alacsonyabb: X: 28,73%; Y: 21,43%; Z: 27,34%.



2. ábra: A generációk válaszainak megoszlása az e-könyvek jövőjére vonatkozó meglátások kérdésében (n = 445)

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

2. táblázat: A generációk és a jövőbeli e-könyvpreferenciák közötti kapcsolat (kereszt tábla, n = 445)

Megnevezés	X	Y	Z	Összesen
1 – Egyáltalán nem ért egyet	14 (14,89%) [0,07]	14 (16,67%) [0,49]	37 (13,86%) [-0,32]	65
2	12 (12,77%) [-2,23]	19 (22,62%) [-0,27]	76 (28,46%) [1,47]	107
3	41 (43,62%) [1,44]	33 (39,29%) [0,69]	81 (30,34%) [-1,24]	155
4	15 (15,96%) [-0,36]	13 (15,48%) [-0,45]	50 (18,73%) [0,47]	78
5 – Teljes mértékben egyetért	12 (12,77%) [1,22]	5 (5,95%) [-0,93]	23 (8,61%) [-0,20]	40
Összesen	94	84	267	445

Forrás: Saját szerkesztés, 2025

A Pearson-féle χ^2 -próba eredménye szerint szignifikáns összefüggés van a generációk és a vélemények között ($\chi^2 = 14,6$; $df = 8$; $p = 0,067$) (2. táblázat). A Pearson-féle maradékok (szögletes zárójelben található értékek) elemzésén keresztül megállapítottam, hogy a Z generáció körében arányaiban többen nem értettek egyet azzal, hogy az e-könyv lesz a jövő legnépszerűbb formátuma – ami ellentmondásnak tűnhet a digitális szocializáció fényében. Az X generáció köre viszont statisztikailag szignifikánsan kevésbé szkeptikus, ami arra utalhat, hogy a nyomtatott könyvhöz való emocionális kötődés mellett racionálisan ők is felismerik az e-könyvek előnyeit.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kutatás egyértelműen rávilágít arra, hogy az e-könyvpiac Magyarországon még gyermekcipőben jár, melyben valószínűleg közrejátszhatnak a kulturális beidegződések. Emellett a marketingkommunikáció és az ajánlási rendszerek is elsősorban a nyomtatott könyveket részesítik előnyben, így az e-könyvek láthatósága is alacsonyabb.

H1: A nyomtatott könyvek minden generációban dominálnak, ugyanakkor az Y és különösen a Z generáció körében magasabb az e-könyv használat aránya, mint az X generációban. Részben elfogadva: A vizsgálat alapján megállapítható, hogy a digitális kultúrában szocializálódott generációk (Y és Z) technológiai affinitása elméletileg kedvezne az e-könyvek terjedésének, a valóságban a nyomtatott könyvek iránti preferencia továbbra is erőteljesen dominál. Az X generáció esetében ez nem meglepő, ám az Y és különösen a Z generáció esetében azt mutatja, hogy az olvasási szokások és kulturális értékek nem változnak olyan gyorsan, mint az elérhető technológiák.

H2: Az e-könyv olvasáshoz használt eszközökben generációs eltérések mutatkoznak: míg az X generáció inkább dedikált e-könyv olvasót használ, az Y és Z generáció jellemzően okostelefonon vagy tableten olvas. Részben elfogadva: A generációk között vannak különbségek, míg az X és Y generáció körében népszerűbb az e-könyv olvasó használata, addig a Z generációs kitöltők inkább okostelefonon olvasnak. Viszont nem lehet amellett sem elmenni, hogy nagy arányban voltak azok, mind a három generációt figyelembe véve, akik nem szoktak e-könyvet olvasni, ezért az eszközhasználatot tekintve az eltérések korlátozott jelentőségűek.

H3: Az e-könyvek választásának elsődleges motivációja a praktikum, míg az élményszerűség vagy divatorientált okok kevésbé meghatározóak. Elfogadva: Az eredmények alapján az e-könyvek iránti választás mögött főként praktikus motivációk – kényelem, helytakarékoság – húzódnak meg, miközben a súly, az utazási indok és a divatorientált tényezők háttérbe szorulnak. Ebből az következik, hogy az e-könyvek népszerűsége nem önmagában a digitalizáció vagy technikai eszközhasználat függvénye, hanem sokkal inkább az olvasási szokásokhoz, preferenciákhoz és tartalomfogyasztási kultúrához kötődik.

H4: Szignifikáns generációs különbségek figyelhetők meg az e-könyvek jövőjéről alkotott véleményekben, de még a digitálisan szocializálódott Z generáció sem tekinti az e-könyveket kizárólagos olvasási formának. Elfogadva: A Pearson-féle χ^2 -próba alapján szignifikáns összefüggés mutatható ki a generációk és az e-könyvek jövőjére vonatkozó megítélések között. A Z generáció paradox módon kevésbé optimista az e-könyvek jövőbeni dominanciáját illetően, ami részben a nyomtatott könyv iránti újbóli értékfelfedezést vagy a digitális túlterheltség miatti visszahúzódot is jelezheti.

A primer kutatás korlátai között szükséges kiemelni azt, hogy nem reprezentatív mintavételen alapult, amely torzíthatja az eredményeket. Az online kérdőív terjesztése alapvetően a digitálisan aktív, technológiai szempontból nyitottabb válaszadók körét érte el, különösen a Z generációból. Emellett az önkitöltős forma miatt elsősorban aktív olvasók töltötték ki a kérdőívet, ami szintén szelektált minta kialakulásához vezethetett.

A kérdőív struktúrája zárt kérdésekre épült, amelyek nem adtak lehetőséget az egyéni vélemények mélyebb kifejtésére, így a motivációk és preferenciák árnyaltabb vizsgálatára egy kvalitatív kutatás – pl. interjú vagy fókuszcsoport – hasznos kiegészítést nyújthatna. A technológiai háttérismeret, eszközhasználati gyakoriság vagy digitális kompetencia nem került mérésre, holott ezek befolyásolhatják az e-könyvek elfogadottságát.

A jövőbeli kutatásokban érdemes lenne:

- A kutatást kiegészíteni kvalitatív elemekkel (pl. interjúk, naplók, netnográfia), amelyek segítségével feltárhatók lennének a mélyebb motivációs és érzelmi tényezők.
- Vizsgálni a digitális kompetencia és eszközhasználat (pl. okoseszköz, e-olvasó birtoklása, digitális írástudás) szerepét az e-könyvek elfogadásában.

- Elemzés tárgyává tenni, hogy az e-könyvekhez kapcsolódó platformélmény (pl. könyvtárak digitális kínálata, platformdesign, gamifikációs elemek) milyen hatással van a fogyasztói élményre és lojalitásra.

Fontos lenne továbbá a könyvkereskedelmi és kiadói gyakorlatokat is kutatni, különös tekintettel arra, hogy milyen típusú marketing, akciók struktúrák, illetve tartalomajánlási algoritmusok ösztönözhetik az e-könyvek fogyasztását.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Agárdi, I., & Alt, M. A. (2021). A mobiltárca elfogadásának generációs különbségei: az X és Z generáció összehasonlítása. *Statisztikai Szemle*, 99(11), 1049–1079.
- Amirtharaj, A. D., Raghavan, D., & Arulappan, J. (2023). Preferences for printed books versus E-books among university students in a Middle Eastern country. *Heliyon*, 9(6), e16776. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16776>
- Attwell, A. (2023). *E-book*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/technology/e-book>
- Koós, A. (2022). Elkerülhetetlen drágulás éri el a magyarok egyik kedvenc ajándékát is: vége a nagy olcsóságnak. *Pénzcentrum*. <https://www.penzcentrum.hu/vasarlas/20220417/elkerulhetetlen-dragulas-eri-el-a-magyarok-egyik-kedvenc-ajandekat-is-vege-a-nagy-olcsosagnak-1123886>
- Korwitts, K. (2023). Print books vs. e-books: What's the future of reading? *SurveyMonkey*. <https://www.surveymonkey.com/curiosity/print-books-vs-e-books-whats-the-future-of-reading/>
- Nemes, O. (2019). *Generációs mítoszok: Hogyan készülünk fel a jövő kihívásaira?* HVG Könyvek.
- Schwabe, A., Kosch, L., Boomgaarden, H. G., & Stocker, G. (2022). Book readers in the digital age: Reading practices and media technologies. *Mobile Media & Communication*, 11(1), 1–24. <https://doi.org/10.1177/20501579221122208>
- Statista. (2023). Number of users of eBooks worldwide from 2018 to 2027. <https://www.statista.com/forecasts/1294239/number-of-ebook-users-global>
- Steigervald, K. (2020). *Generációk harca: Hogyan értsük meg egymást?* Partvonal Kiadó.
- TÁRKI Társadalomkutatási Intézet. (2020). Könyvolvasási és könyvvásárlási szokások, 2020. https://mkke.hu/konyvforgalom/kutatasi_eredmenyek
- Törőcsik, M., Szűcs, K., & Kehl, A. (2019). Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment*, 48(Különszám2), 3–15.
- Trenker, J. (2023). *ePublishing: Market data & analysis*. Statista. <https://www.statista.com/study/36523/epublishing/>
- Waters, J., Roach, J., Emde, J., McEathron, S., & Russell, K. (2014). A Comparison of E-book and Print Book Discovery, Preferences, and Usage by Science and Engineering Faculty and Graduate Students at the University of Kansas. *Issues in Science and Technology Librarianship*, (75). <https://doi.org/10.29173/istl1595>
- Watson, A. (2022). *Book market in Europe – Statistics & facts*. Statista. <https://www.statista.com/topics/4062/book-market-in-europe/#dossierKeyfigures>

CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK UTÓDLÁSÁNAK BIBLIOMETRIAI ELEMZÉSE**BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE SUCCESSION OF FAMILY BUSINESSES****Nagy-Tóth Boglárka**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

toth.boglarka@econ.unideb.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A családi vállalkozások gazdasági jelentősége vitathatatlan, ugyanakkor fennmaradásuk egyik legnagyobb kihívása az utódlás kérdésköre. A tanulmány célja a családi cégek generációváltásával kapcsolatos tudományos háttér feltérképezése bibliometriai elemzés segítségével. A Web of Science adatbázis 1990 és 2025 között megjelent, utódlás témájú publikációiból származó 1256 cikk került elemzésre a VOSviewer szoftverrel, mely révén azonosítva lett a családi vállalkozások utódláskutatásának öt fő témaklasztere: teljesítmény, pszichológiai dimenziók, menedzsment, vállalatirányítás, valamint kulturális eltérések. A klaszterek kvalitatív értelmezése rávilágít a családi utódlás összetett természetére, valamint a sikeres generációváltás kulcstényezőire, mint a formális tervezés, tudásátadás vagy családi harmónia. Emellett a kutatás alulreprezentált területeire is kitér a vizsgálat, például a vallás, kockázatkezelés vagy a női utódok szerepének vizsgálatára. A tanulmány hozzájárul az utódlás elméleti és gyakorlati megértéséhez, valamint új kutatási irányokat javasol a jövőre nézve.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, utódlás, bibliometria, generációváltás, vállalati teljesítmény

ABSTRACT

The economic importance of family businesses is indisputable, but one of the biggest challenges to their survival is the issue of succession. The aim of this study is to map the scientific background related to generational change in family businesses using bibliometric analysis. A total of 1,256 articles on succession published between 1990 and 2025 in the Web of Science database were analyzed using VOSviewer software, which identified five main clusters of topics in family business succession research: performance, psychological dimensions, management, corporate governance, and cultural differences. The qualitative interpretation of the clusters highlights the complex nature of family succession and the key factors for successful generational change, such as formal planning, knowledge transfer, and family harmony. In addition, the study also addresses underrepresented areas of research, such as religion, risk management, and the role of female successors. The study contributes to the theoretical and practical understanding of succession and suggests new directions for future research.

Keywords: family business, succession, bibliometrics, generational change, corporate performance

BEVEZETÉS

A családi tulajdonú vállalkozások kiemelkedő szerepet játszanak a nemzetgazdaságokban világszerte, hozzájárulva a GDP jelentős hányadához és a foglalkoztatáshoz (Pérez-González, 2006). E vállalkozások egyedi működési sajátosságai azonban számos kihívást eredményeznek, amelyek közül az egyik legkritikusabb az utódlás kérdése – vagyis a vezetés és tulajdon átadása a következő generációnak (Nave et al., 2022). A sikeres generációváltás kulcsfontosságú a családi cégek hosszú távú fennmaradása szempontjából, hiszen a nem megfelelő utódlás a vállalatok gyengüléséhez vagy megszűnéséhez vezethet, ami ellentétes azzal, hogy a családi vállalkozások elsődleges célja a hosszú távú értékmegőrzés, valamint a fenntartható fejlődés és növekedés

biztosítása (Nagy & Tobak, 2017). Ennek megfelelően az elmúlt évtizedekben az utódlás témaköre a családi vállalkozásokkal foglalkozó tudományos kutatások előterébe került. Az utódlás kutatása mára kiterjedt irodalommal bővült, mely a jelenség számos dimenzióját vizsgálja – az utódlás tervezésétől és menedzsmentjétől kezdve a pszichológiai és családi tényezőkön át egészen a teljesítményre gyakorolt hatásokig és kulturális különbségekig. A kutatások széles spektruma miatt fontos áttekinteni és rendszerezni az eddigi eredményeket. Jelen tanulmány célja, hogy bibliometriai elemzés segítségével áttekintést nyújtson a családi vállalkozások utódlásának kutatási irányairól, fő tématerületeiről és feltárja a még megválaszolatlan kérdéseket. A bibliometriai megközelítés lehetővé teszi a releváns szakirodalom vizuális feltárását, a hálózatok és klaszterek elemzését a témában publikált cikkek kulcsszó-hálózata alapján. Ezen túl a kutatásban megfogalmazódnak jövőbeli kutatási irányok és rések (pl. karrier, vallás, kockázat kérdéskörei) (Ahmad et al., 2025).

ANYAG ÉS MÓDSZER

A vizsgálat adatforrása a Web of Science (WoS) multidiszciplináris tudományos adatbázis. A releváns szakirodalom lekérdezéséhez összetett témaköri keresőfeltételek kerültek alkalmazásra, amelyek egyszerre fedik le a családi vállalkozások kifejezéseit és az utódlás kulcsszavait. Pontosan a következő keresést használtuk:

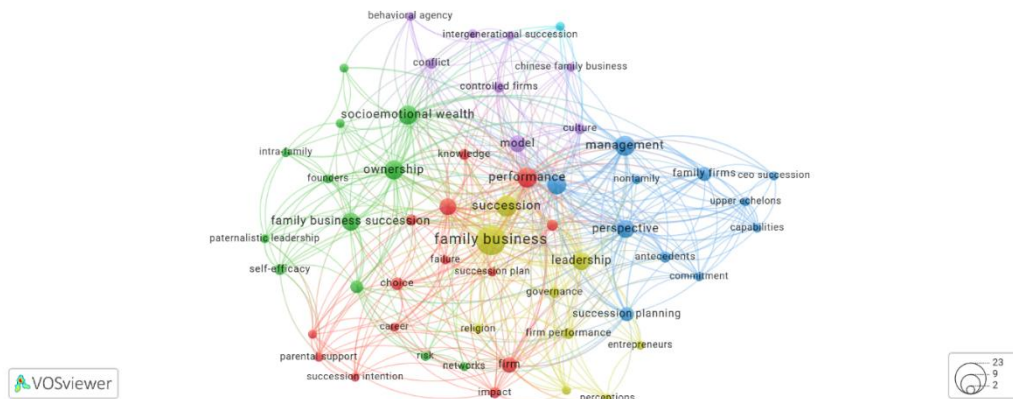
- TS = ("family business" OR "family firm*" OR "family enterprise*" OR "family SME*") NEAR/10
- ("succession" OR "next generation" OR "generational transfer" OR "ownership transfer" OR "succession planning")
- OR TS = ("succession planning" AND "SME*")
- OR SO = ("Family Business Review" OR "Journal of Family Business Strategy")

Ez a lekérdezés a „topic” mezőben kereste a családi vállalkozásra utaló kifejezéseket az utódlás témájú szavak közelségében, illetve kiegészült néhány releváns folyóirat teljes tartalmának bevonásával. A találatokat tovább lettek szűkítve csak angol nyelvű folyóiratcikkekre. A keresés eredményeként 1256 cikk került kiválasztásra, amelyek 1990-es évektől egészen 2025-ig bezárólag ölelik fel a témát. A nagy elemszám garantálja, hogy a bibliometriai elemzés átfogó képet nyújtson a kutatási terület struktúrájáról és trendjeiről. Az így nyert publikációhalmazt bibliometriai hálózat-elemzésnek vetettük alá a VOSviewer szoftver segítségével. Jelen vizsgálatban a cikkekhez tartozó szerzői kulcsszavak szolgáltak az elemzés alapjául. A program algoritmus a kulcsszavak közötti kapcsolaterősség (együttes előfordulás gyakorisága) alapján térképezte fel a hálózatot, és klasztereket képzett a szorosan együtt járó fogalmakból. A kapott hálózatban a csomópontok a kulcsszavakat jelölik, méretük a szó gyakoriságával arányos, míg a közöttük lévő távolság és vonalak vastagsága a kapcsolatok erősségét tükrözik. A VOSviewer alapértelmezett beállításai szerint különböző színek jelölik a klasztereket – jelen esetben öt klaszter került azonosításra, melyek a piros, zöld, kék, sárga és lila színeket kapták.

EREDMÉNYEK

A kulcsszóhálózat klaszterei és azok értelmezése

A kulcsszavak előfordulási hálózatának vizualizációját az 1. ábra mutatja be. A kulcsszó előfordulási hálózat öt, jól értelmezhető klaszterre bomlik, amelyek egy-egy tematikus területet reprezentálnak az utódláskutatásban.



1. ábra: Bibliometriai térkép

Forrás: Saját szerkesztés VOSviewer szoftver által

1. klaszter: „Teljesítmény és utódlás” (piros). Ebbe a klaszterbe tartoznak azok a kulcsszavak és tanulmányok, amelyek a családi vállalatok vállalati teljesítményét kapcsolják össze az utódlás kérdéskörével. Gyakori témák itt a vállalat pénzügyi teljesítménye, növekedése, életképessége az utódlás után, illetve az utódlás sikerességének mérőszámai. Ide sorolható számos empirikus kutatás, amely azt vizsgálja, hogyan hat a családon belüli utódlás a cég eredményességére (Cucculelli & Micucci 2008; Coad et al., 2013; De Massis et al., 2013). Gyakori eredménynek számít például, hogy a dinasztikus utódlás – azaz amikor a tulajdonos-vezető pozícióját egy családtag veszi át – bizonyos esetekben negatívan befolyásolhatja a teljesítményt, főként, ha az utód vezetői kompetenciái elmaradnak egy külső professzionális menedzserétől. Cucculelli és Micucci (2008) olasz családi cégeken végzett kutatása szerint a családon belüli utódlást követően átlagosan csökken a vállalatok nyereségessége, különösen a korábban jól teljesítő, erős versenyben működő cégeknél. Hasonló eredményre jutott Pérez-González (2006) is egy amerikai mintán, kimutatva, hogy az örökös által vezetett vállalatok teljesítménymutatói elmaradnak a külsős vezető által irányított családi cégektől. Ezeket az eredményeket gyakran az ügynök-megbízó elmélet szemszögéből értelmezik: a családtag utód kinevezése potenciálisan jövőbeli többletköltségekkel járhat, ha a kiválasztásban a családi lojalitás nagyobb szerepet kap, mint az utód kompetenciái (Chrisman et al., 2005). Ugyanakkor vegyes eredmények is megtalálhatók: egyes tanulmányok szerint a jól felkészített családtag vezetők hosszú távon megőrizhetik vagy javíthatják a teljesítményt, különösen, ha a családi értékek elkötelezett továbbvivői (Wieszt-Vajda, 2020). A klaszter fontos elemei az olyan fogalmak is, mint a fenntarthatóság és növekedés, jelezve, hogy a teljesítmény nem csupán pénzügyi mutatókban mérhető: a vállalat túlélését, generációkon átívelő sikerét is ide sorolják a kutatók. Ide kapcsolódnak olyan kérdések, mint a cég életképessége több generáció után, a növekedési stratégiák és innovációk hatása az utódlás sikerére. A teljesítmény-utódlás klaszter arra mutat rá, hogy az utódlás alakulása és a cég teljesítménye között szoros kölcsönhatás van.

2. klaszter: „Pszichológiai és családi dimenziók” (zöld). Ez a klaszter a családi vállalkozások utódlásának emberi oldalát ragadja meg: a családon belüli viszonyokat, érzelmeket, motivációkat és a vállalati kultúrát érintő tényezőket. Gyakori kulcsszavak itt a családi harmónia vagy konfliktus, a bizalom, a generációk közötti kapcsolatok, a kötelezettségvállalás és a szervezethez való kötődés (Berrone et al., 2012; Heidrich et al., 2018). Ide tartozik a socioemotional wealth (SEW) koncepciója is, magyarul a társas-érzelmi vagyon, amely az utóbbi években a családi üzleti kutatásokban meghatározóvá vált (Gómez-Mejía et al., 2007). A SEW elmélet rámutat, hogy a családi tulajdonosok számára a vállalat nem csupán gazdasági környezet, hanem az érzelmi értékek helye is: a családi identitás, jó hír, örökség megtévesztője. Gómez-Mejía és munkatársai

(2007) mutattak rá először, hogy a családi vállalatok döntéseiben – például az utódlás során is – gyakran a pénzügyi megfontolásokkal egyenrangúan vagy azokat felülírva jelennek meg az érzelmi értékek megőrzésének szándékai. Ennek következtében a családok hajlandóak lehetnek akár anyagi áldozatot is hozni (például kevésbé rátermett rokont választani vezetőnek), ha ezzel biztosítják a családi kontroll folytonosságát és a családi örökség átörökítését (De Massis et al., 2008). A pszichológiai klaszterben hangsúlyos elem a családtag-utód elköteleződése és motivációja is. Sharma és Irving (2005) háromféle utód-elköteleződést különböztetett meg (affektív – vágy alapú, normatív – kötelesség alapú, kalkulatív – számítás alapú és kényszerű), melyek meghatározzák, mennyire akarja és milyen hozzáállással veszi át a következő generáció a vállalkozás vezetését. Az affektív elköteleződés – amikor az utód valóban szenvedéllyel és lojalitással viseltetik a cég iránt – bizonyult a legkedvezőbbnek az utódlás sikere szempontjából. A család pszichológiai dimenzióival foglalkozó kutatások arra is rámutattak, hogy a családon belüli viszályok vagy ellentétek komoly akadályai lehetnek az utódlásnak (Drewniak et al., 2020). Ha a generációk között nincs egyetértés, vagy testvéri féltékenység, hatalmi harc alakul ki, az megghiúsíthatja a zökkenőmentes utódlást. Eddleston és Kellermanns (2007) a stewardship elmélet keretében vizsgálták, mi különbözteti meg a harmonikusan működő családi cégeket a konfliktusokkal rendelkezőktől. Azzal érveltek, hogy ha a családtag vezetők megbízottként (steward) viselkednek – altruista módon a cég egészének érdekeit helyezik előtérbe –, akkor a családi kötődés pozitív erőként jelenik meg. Ezzel szemben, ha önérdékkövetők, akkor a családi viszonyok destruktív konfliktusok forrásává válnak. A klaszter további kulcstémája a generációk közötti tudás és értékek átadása a családon belül. Ide tartozik az alapító és utód közötti mentorálás, az utód szocializációja a vállalat értékrendjébe, valamint az érzelmi kötődés kialakítása a cég iránt. A kutatások kiemelik, hogy a sikeres utódláshoz nem elegendő a formális tudás átadása – ugyanolyan fontos a kimondatlan, tacit tudás (pl. üzleti kapcsolatok, iparági tapasztalat, „üzleti érzék”) és a családi értékek tovább örökítése (Cabrera-Suarez, et al., 2001; Cristofaro et al., 2022). A klaszter arra is rávilágít, hogy a családi vállalkozásokban az üzleti döntések és folyamatok mélyen át vannak szöve emberi és családi tényezőkkel. Az utódlás sikere ezért nagymértékben függ attól, mennyire sikerül kezelni az emberi oldal kihívásait – az érzelmi kötődést, a generációk közötti bizalmat és tiszteletet, a konfliktusok feloldását. Ahogy De Massis, Chua és Chrisman (2008) hangsúlyozzák, a családi döntéshozatal nem mindig racionális, mivel az érzelmi kötődések és az altruizmus torzíthatják a folyamatot. Ez egyszerre jelenthet pozitív erőt (lojalitás, hosszú távú szemlélet) és negatív tényezőt (nepotizmus, elfogult ítélezés).

3. klaszter: „Menedzsment szempontok” (ké). Ez a klaszter a vállalatvezetési és tervezési aspektusokat foglalja magában, amelyek az utódlás folyamatához kötődnek. Ide tartozik a formális utódlástervezés, a követő nemzedék felkészítése és képzése, illetve a tudásmenedzsment, szervezeti struktúra és folyamatok fejlesztése az átmenet időszakára (Le Breton-Miller et al., 2011). Központi fogalom ebben a klaszterben az utódlási terv megléte és minősége. Számos tanulmány igazolja, hogy a tudatosan és időben elkészített utódlási terv jelentősen növeli a generációváltás sikerének esélyét. Az utódlási terv magában foglalja az utód kijelölését, a szerepek és felelőségek átadásának ütemezését, valamint a szükséges képzési, betanítási lépéseket. A kutatások azonban rámutattak, hogy sok családi vállalkozás késlekedik a formális tervezéssel, gyakran kulturális okokból (pl. a halálról, visszavonulásról való beszéd tabuként kezelése) vagy a tulajdonos-vezető ragaszkodása miatt (Lansberg & Astrachan, 1994; Durst & Wilhelm, 2012; Bogdány et al., 2014.). A menedzsment klaszter másik hangsúlyos eleme a tudás és tapasztalat átadása. Cabrera-Suárez és szerzőtársai (2001) már korán felhívták a figyelmet arra, hogy az egyik legnagyobb kihívás az utódlás során az, hogy a távozó vezető által felhalmozott egyedi tudást és képességeket az utód megfelelően elsajátítsa. Ha ez sikerül, az biztosítja a vállalat versenyképességének megmaradását; ha nem, az utódnak magától kell sok mindent megszereznie, ami idővesztéssel és teljesítmény-visszaesséssel járhat. A szerzők által alkotott keretrendszer az erőforrás-alapú elméletre és a tudásalapú nézőpontra építve mutatta be, hogy a családi cégek

versenyelőnye múlhat azon, milyen hatékonyan történik meg a generációk közötti tudásátadás. A későbbi empirikus kutatások alá is támasztották ennek fontosságát: azok a vállalatok, ahol sikeres a szaktudás, vezetői tapasztalat és üzleti kapcsolatok transzfere, jobb teljesítménnyel és alkalmazkodóképességgel bírnak a váltás után (Graves & Thomas, 2006; García & Casasola, 2011; Socha & Majda-Kariozen, 2017). A klaszterben gyakori kulcsszó a professzionalizáció, utalva arra a folyamatra, amikor a családi cég vezetése egyre inkább professzionális menedzsment elvek szerint működik, akár külső szakemberek bevonásával. Sok esetben ugyanis az utódlás igénye sürgeti a cég formálisabb irányítási struktúráinak kialakítását (pl. igazgatótanács létrehozása, családi alkotmány megfogalmazása), hogy a generációváltás után is fennmaradjon a rend és elszámoltathatóság. Ide kapcsolódik a külső tanácsadók szerepe is: egyes kutatók kiemelik, hogy a tapasztalt tanácsadók bevonása a folyamatba (pl. utódlási tanácsadó, mentor) segíthet az objektivitás megőrzésében és a család számára kényes döntések meghozatalában. További fontos téma e klaszterben a vezetőutánpótlás fejlesztése („succession grooming”). Ez alatt a leendő utód fokozatos bevonását, tréningjét, rotációját értjük a cég különböző területein, illetve formális képzését az üzleti és vezetői ismeretek megszerzésére.

4. klaszter: „Vezetés és irányítás” (sárga). Ez a klaszter részben átfedésben van a menedzsment klaszter aspektusaival, de kifejezetten a vállalatirányítási működésre és a vezetői struktúrákra összpontosít az utódlás szemszögéből. Ide tartoznak a vállalatirányítás (corporate governance) kérdései: az igazgatótanács szerepe, összetétele, a családtagok és külsősök aránya a vezetésben, a felügyelőbizottság, tanácsadó testületek funkciói. Szorosan ide kapcsolódik az tulajdonjog átadása is, hiszen az utódlás gyakran nemcsak a menedzsment, hanem a tulajdon generációk közötti transzferjét is jelenti (Wieszt, 2019). A klaszter fontos fogalmai az ügynökelmélet és a stewardship elmélet, amelyek a családi vállalatok vezetésének két eltérő logikáját képviselik. Az ügynökelméleti megközelítés a családtag vezetők potenciális hátrányaira világít rá (nepotizmus, az ellenőrzés gyengülése, a külső részvényesek érdeksérelme), míg a stewardship (gondnok) elmélet azt hangsúlyozza, hogy a családi vezetők erős elkötelezettsége és az értékalapú vezetés előnyös is lehet a cégnek (Mitter et al., 2012; Trebicka & Tartaraj, 2023). E klaszterben jelennek meg azok a kutatások, amelyek például a családi tulajdonosi struktúra és a vállalat teljesítménye közötti kapcsolatot vizsgálják, moderáló tényezőként kezelve az utódlást. Bennedsen és munkatársai (2007) is kimutatták, hogy a családtag vezérigazgató kinevezésére adott piaci reakciók általában kedvezőtlenek, mivel a befektetők attól tartanak, hogy a családi kontroll előtérbe helyezése a professzionális menedzsment rovására mehet. A klaszter másik eleme a tulajdonosi és menedzseri szerepek szétválasztása, illetve kombinálása. Sok családi cégben az alapító egyszerre tulajdonos és ügyvezető; az utódláskor felmerülő kérdés, hogy az utód is mindkét szerepet betölti-e, vagy például a tulajdonos család visszavonul a napi vezetéstől és inkább csak tulajdonosi-irányító (pl. igazgató) szerepkört visz tovább (Tobak, 2018). Az irodalomban vita van arról, melyik modell eredményez jobb eredményeket. Bizonyos esetekben a professzionalizáció előnyös lehet, főleg, ha a cég komplexitása kinőtte a család felhalmozott kompetenciáit. Ugyanakkor a családtagok az igazgatóságban vagy felügyelőbizottságban továbbra is biztosíthatják a családi értékek és hosszú távú szemlélet érvényesülését (Botero et al., 2015). Szintén ide kapcsolódik a generációk közötti együttműködés a vezetésben: sok kutatás vizsgálja, hogy az átfedő időszak, amikor az átadó és utód együtt van jelen valamilyen formában a cég irányításában, miként hat a vállalat teljesítményére és az utódlás sikerére.

5. klaszter: „Kulturális és regionális eltérések” (lila). Ez a klaszter magában foglalja azokat a kulcsszavakat és tanulmányokat, amelyek az utódlás jelenségét különböző társadalmi-kulturális szempontból vizsgálják. A családi vállalkozások utódlása ugyanis nem független az adott ország kulturális normáitól, jogi környezetétől, sőt a vallási vagy regionális sajátosságoktól sem. Gyakori témák ebben a klaszterben az utódlás összehasonlítása különböző országokban vagy régiókban, illetve olyan speciális kontextusok, mint például a fejlődő országok családi vállalkozásai, vagy éppen a vallási értékek szerepe a családi cég vezetésében (Lussier & Sonfield, 2012). Volt olyan

kutatás is, amely arra mutatott rá, hogy például a kelet-ázsiai kultúrákban (pl. Kína, Japán, Dél-Korea) az utódlás gyakorlata bizonyos vonásokban eltér a nyugati (európai-amerikai) gyakorlattól – más a család szerepe a cégben, erősebb a hagyománytisztelő és az idősebb generáció tekintélye, ami befolyásolja az átadás mikéntjét (Pérez-González, 2006). Hasonlóan az előző példához, a mediterrán kultúrákban vagy a közel-keleti országokban a vallás és a családi hagyományok szintén sajátos jelleget adnak az utódlási folyamatnak. Egy 2020-as különszám a Journal of Business Ethics c. folyóiratban kifejezetten a vallási értékek és a fenntartható családi vállalati viselkedés kapcsolatát tárgyalta. Itt merült fel például, hogy a mélyen vallásos családoknál az utódlási döntéseket is meghatározhatják a spirituális meggyőződések és etikai megfontolások, ami pozitívan hathat az üzleti etika fenntartására az utódlási folyamat alatt (Ahmad et al., 2025). A kulturális klaszter másik dimenziója a regionális gazdasági sajátosságok és az utódlás viszonya. Különösen Európán belül találhatók meg olyan kutatások, amelyek például az északi és déli országok családi cégeit vetik össze utódlási szempontból, vagy a posztoszocialista régiók (Közép-Kelet-Európa) első generációs családi cégeinek utódlási kihívásait vizsgálják. Ezek a tanulmányok azt mutatják, hogy a gazdasági rendszer és történelmi háttér (pl. a privatizáció időszaka, a piacgazdaság újraépítése) befolyásolja, hogy az első generációs alapítók miként állnak az utódlás kérdéséhez (Sirmon & Hitt, 2003; Chrisman et al., 2013; Sandu & Nye, 2020). E klaszter tipikus kulcsszavai a „cross-cultural”, „comparison”, egyes konkrét országnevek vagy régiók, illetve a „tradíció”, „értékek”. A klaszter fontossága abban rejlik, hogy emlékeztet arra, hogy nincs mindenhol egyetlen univerzális megoldás az utódlásra. A társadalmi normák – például a nők szerepe a családban és üzletben – erősen meghatározzák, hogy például egy lány gyermek esélyt kap-e a jövőben vezetésre, vagy milyen körülmények között történik meg a generációváltás. Boukhabza és Ouahdi (2023) átfogó irodalmi áttekintése rámutatott, hogy a női utódok kérdése hosszú ideig kiesett a kutatások fókuszából, és a legtöbb kultúrában a férfi örökös előnyben részesítése volt jellemző. Az utóbbi időben azonban – részben a változó társadalmi attitűdök hatására – egyre több figyelem irányul arra, hogyan lehet támogatni a nők bevonását a családi cégvezetésbe (Bammens et al., 2011).

Kutatási rések és jövőbeli irányok

A bibliometriai hálózat- és klaszterelemzés nemcsak az adott téma fókuszterületeinek feltárására, hanem néhány alulreprezentált területre is segíthet ráirányítani a figyelmet. Ezek a területek a térkép peremén vagy kevés kapcsolattal jelentek meg, jelezve, hogy a szakirodalom eddig kevesebb figyelmet szentelt nekik, pedig a családi vállalkozások utódlása szempontjából relevánsak lehetnek. Az alább néhány terület lett kutatási részként azonosítva:

Utódlás és a fiatal generáció karrierútja: a „karrier” kulcsszó ugyan megjelenik (pl. a zöld klaszterben), de viszonylag perifériális. A jövőben érdemes lehet feltárni, hogyan lehet a családi vállalkozást vonzó karrieropcióként kommunikálni a fiatalok felé, illetve, hogy a külső munkatapasztalat hogyan hat később az utódlásra. További kutatást igényelhet az is, hogy a fiatal generáció vállalkozói ambíciói (esetleg saját vállalkozás indítása) hogyan egyeztetethetők össze a családi cég átvételével.

Kockázatvállalás és utódlás: a hálózatban elszórtan, főként a sárga és lila klaszterekhez kapcsolódva jelent meg a „risk” (kockázat) fogalma, utalva a kockázatvállalásra és kockázatkerülésre. A családi vállalatok gyakran konzervatívabbak a kockázatvállalás terén, különösen a generációváltás időszakában, amikor bizonytalan a jövő. Gómez-Mejía et al. (2007) SEW elmélete szerint a családok hajlamosak elkerülni a kockázatot a családi kontroll megőrzése érdekében. A bibliometriai eredmények alapján azonban a „kockázat” nem állt a kutatások középpontjában utódlás kapcsán. Célszerű lenne jobban megvizsgálni, hogy az utódlás előtt álló családi cégek stratégiai viselkedése hogyan változik, például csökken-e az innovációs hajlandóság vagy a beruházási kedv a váltás közeledtével? Illetve az is érdekes kérdés, hogy az új generáció

belépése milyen hatással van a cég kockázati profiljára. Egyes esetekben a fiatalabb vezetők nyitottabbak lehetnek a kockázatra és új üzleti lehetőségekre, máskor viszont épp a bizonyítási vágy miatt kerülnek a kockázatos lépéseket, nehogy kudarcot valljanak.

Nők szerepe az utódlásban: bár az utóbbi években növekvő figyelem irányul a női utódokra (Boukhabza & Ouhadi, 2023), a bibliometriai hálózat alapján a „gender” témakör még mindig nem vált a tudományos kutatások szerves részévé. Továbbra is hiányosság, hogy milyen akadályokkal szembesülnek a nők a családi cég átvétele során, és miben különbözik (ha különbözik) a női utódlási folyamat a férfiakétól. Szintén érdemes lenne vizsgálni a női utódok hatását a vállalat stratégiájára és kultúrájára: bizonyos tanulmányok utalnak rá, hogy a nők vezetőként gyakran más vezetői stílust és értékeket hoznak (pl. empatisabb légkör, hosszabb távú gondolkodás, kevesebb kockázatvállalás). Ezek a különbségek hatással lehetnek a cég teljesítményére és a családi harmóniára is.

Keresztkulturális összehasonlítások és sajátos kontextusok: a kulturális klaszterben olvasottakból már következtethetünk arra, hogy többet kellene megtudnunk arról, miként zajlik az utódlás különböző országokban. A bibliometriai eredmények között kevés valódi országok közötti összehasonlító empirikus tanulmány jelent meg, hiszen az ilyen összehasonlításokat gyakran nehezíti a megfelelő adatbázis hiánya és a kultúrák közötti különbségek operacionalizálása. Ugyanakkor a családi vállalkozások globalizálódó világában hasznos lenne például európai szinten összevetni az északi, nyugati, keleti és déli országok utódlási mintázatait, vagy feltárni, milyen egyedi kihívásokkal küzdenek a feltörekvő gazdaságok (pl. India, Brazília, Kína) első generációs családi vállalatai a generációváltáskor. Az első generációs vállalatok utódlása speciális szituáció, hiszen gyakran az alapító karizmatikus vezetési stílusát és informális működését kell formalizálni és átadni – Közép- és Kelet-Európában például ez most aktuális probléma a 1990-es években indult családi KKV-knál. Az összehasonlító kutatások segíthetnek abban is, hogy tanuljunk egymástól: az egyik ország jól bevált gyakorlata adaptálható lehet máshol.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A családi vállalkozások utódlásának bibliometriai elemzése öt fő témakör – teljesítmény, pszichológiai dimenziók, menedzsment, vezetés-irányítás és kulturális eltérések – köré szerveződő szakirodalmat tárt fel. A vizsgálat rámutatott, hogy az utódlás jelensége sokrétű: a vállalati eredményességtől és értékteremtéstől a családon belüli kapcsolatokon és egyéni motivációkon át a formális tervezésig és környezeti hatásokig számos tényező befolyásolja kimenetelét. A jelenleg elérhető szakirodalom megerősíti, hogy a sikeres generációváltáshoz integrált megközelítés szükséges, amely ötvözi a gazdasági racionalitást (pl. megfelelő utód kiválasztása és felkészítése, a tudás és tőke átöröklése) a családi értékek és érzelmi szempontok figyelembevételével. A vállalati teljesítmény szempontjából kritikus, hogy az utódlás ne vezessen kompetencia veszteséhez vagy konfliktusok miatti széthúzáshoz, ennek érdekében a szakirodalom a formális utódlástervezést, a transzparens kommunikációt és a fokozatos átmenetet ajánlja. Ugyanakkor azt is fontos figyelembe venni, hogy minden családi vállalkozás egyedi, így az utódlási stratégiákat is a cég és a család sajátosságaihoz kell igazítani.

A bibliometriai vizsgálat során az is kirajzolódott, hogy vannak éppen csak most körvonalazódó területek az utódlás kutatásában. Ilyen például a fiatal generáció karrierpreferenciáinak és az utódlási hajlandóság kapcsolatának mélyebb megértése, vagy a női utódok előretörése és hatása. Az eltérő kultúrák összehasonlítása tovább fejlesztheti a tudományterületet, hiszen a nemzetközi összehasonlítások segíthetnek jó gyakorlatokat cserélni a világ különböző részein működő családi cégek között. Az eredmények alapján elmondható, hogy a családi vállalkozások utódlásának irodalma már kellően érett ahhoz, hogy egységes kereteket és modelleket kínáljon a folyamat megértéséhez, ugyanakkor nyitott is az új kérdésekre és interdiszciplináris megközelítésekre. A gyakorlati tanulság talán az, hogy az utódlásra való

felkészülést nem lehet elég korán kezdeni, a siker záloga a tervezés, a családtagok bevonása és fejlesztése, valamint olyan vállalatirányítási struktúrák kialakítása, amelyek képesek áthidalni a generációváltás törékeny időszakát. A kutatások egybehangzóan azt üzenik a családi cégek döntéshozóinak, hogy az utódlás egy hosszan tartó tanulási és átadási folyamat, amelynek sikeres menedzselése biztosíthatja a családi vállalat hosszú távú fennmaradását és jólétét a jövő nemzedékei számára is.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A kutatás az Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Program, Kulturális és Innovációs Minisztérium, valamint a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alap támogatásával valósult meg.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ahmad, Z., Najam, U. & Mustamil, N. (2025). Uncovering the research trends of family-owned business succession: past, present and the future. *Journal of Family Business Management*, 15(1), 185-204. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2024-0084>
- Bammens, Y., Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134-152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F. & Wolfenzon, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bogdány, E., Balogh, A. & Csizmadia, T. (2014). Leadership succession and the origin of successor in Hungarian SMEs. *Management & Marketing*, 9(3), 283-300. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eph:journl:v:9:y:2014:i:3:n:2>
- Botero, I. C., Cruz, C., de Massis, A. & Nordqvist, M. (2015). Family business research in the European context. *European Journal of International Management*, 9(2), 139-159. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.067858>
- Boukhabza, S. & Ouhadi, S. (2023). Women in family business succession: a systematic literature review and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 74(2), 289-324. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00366-0>
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098>
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P. & Chua, J. H. (2013). The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249-1261. <https://doi.org/10.1111/etap.12064>
- Coad, A., Segarra, A. & Teruel, M. (2013). Like milk or wine: Does firm performance improve with age? *Structural Change and Economic Dynamics*, 24, 173-189. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2012.12.004>
- Cristofaro, C. L., Bonomi, S., Reina, R. & Ventura, M. (2022). Tacit Knowledge Transfer in Family Firms During Generational Succession. In *Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management*, 23(1), 245-251. <https://doi.org/10.34190/eckm.23.1.420>
- Cucculelli, M. & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17-31. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.11.001>

- De Massis, A., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- De Massis, A., Frattini, F. & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>
- Drewniak, Z., Słupska, U. & Goździewska-Nowicka, A. (2020). Succession and Ownership in Family Businesses. *European Research Studies Journal*, XXIII. 638-654. DOI: 10.35808/ersj/1706
- Durst, S. & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637-649. <https://doi.org/10.1108/13673271211246194>
- Eddleston, K. A. & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and Productive Family Relationships: A Stewardship Theory Perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>
- García, R. & Casasola, J. (2011). A set-theoretic analysis of the components of family involvement in publicly listed and major unlisted firms. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.12.002>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Graves, C. & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>
- Heidrich, B., Mosolygó-Kiss, Á., & Csákné Filep, J. (2018). The war of the worlds? – A passing and taking of succession in Hungarian family businesses. *Prosperitas*, 5(3), https://doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_1
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of multigenerational bonds. *Family Business Review*, 7(1), 39-59. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00039.x>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22(3), 704-721. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0541>
- Lussier, R.N. & Sonfield, M.C. (2012). Family businesses' succession planning: a seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 7-19. <https://doi.org/10.1108/14626001211196370>
- Mitter, C., Duller, C. & Feldbauer-Durstmüller, B. (2012). The impact of the family's role and involvement in management and governance on planning: Evidence from Austrian medium-sized and large firms. *International Journal of Business Research*, 12(3), 56-68.
- Nagy, A. S., & Tobak, J. (2017). Családi vállalkozások vezetési és utódlási kérdései. *Taylor*, 9(2), 188-196. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13116>
- Nave, E., Ferreira, J.J., Fernandes, C. I., do Paço, A., Alves, H. & Raposo, M. (2022). A review of succession strategies in family business: content analysis and future research directions. *Journal of Management & Organization*, 1, 1-15. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.31>
- Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96(5), 1559-1588. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.320888>
- Sandu, P. & Nye, N. (2020). Succession challenges in family businesses from the first to the second generation. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 8(1), 57-65. <https://doi.org/10.15640/jsbed.v8n1a5>
- Sharma, P. & Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>

- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Socha, B., & Majda-Kariozen, A. (2017). Financial performance in the light of corporate governance in Polish family businesses. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 17(2), 56-70. <https://doi.org/10.1515/fofi-2017-0018>
- Tobak, J. (2018). Ownership structures within Hungarian family businesses – Theories and practice. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 12(1–2), 35-40. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2018/1-2/5>
- Trebicka, B. & Tartaraj, A. (2023). Governance mechanisms, family dynamics, and sustained performance: Insights from family firms. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(4), 334-341. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4sip11>
- Wiesz, A. & Vajda, É. (2020). Family Businesses in Hungary –Evidence from A Country-level Survey. *International Conference on Business Management, Innovation & Sustainability (ICBMIS) 2020*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3713765>
- Wiesz, A. (2019). Governance in Hungarian family businesses. *Central European Review of Economics and Management*, 3(1), 7-46. <https://doi.org/10.29015/cerem.786>

**SERTÉSHÍZLALÁSSAL FOGLALKOZÓ MAGYARORSZÁGI VÁLLALKOZÁSOK
GAZDASÁGI HELYZETE 2019-2023 KÖZÖTT**

ECONOMIC SITUATION OF HUNGARIAN PIG PRODUCER COMPANIES BETWEEN
2019-2023

Karap Ferenc

Agrárközgazdász MSc szakos hallgató
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
karap.ferenc2@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány célja, hogy átfogó képet adjon a Magyarországon működő sertéshízlalással foglalkozó vállalkozások gazdasági helyzetéről a 2019–2023 közötti időszakban. A vizsgálat a jövedelmezőség, likviditás, eladósodottság, eszközszerkezet, valamint a piaci és területi koncentráció alakulására fókuszált. A szakirodalmi áttekintésben bemutattam a sertéságazat globális, uniós és hazai helyzetét, továbbá az ágazatot befolyásoló főbb tényezőket: afrikai sertéspestis, takarmány- és energiaárak növekedése, COVID-19 és a vágósertés árak alakulása. Az elemzéshez az EMIS és az e-beszámoló adatbázis éves beszámolóit használtam. A minta 103, TEÁOR 0146 főtevékenységű vállalkozást tartalmazott. Az adatok feldolgozásához leíró statisztikai módszereket és osztályközös elemzést alkalmaztam. Az eredmények alapján 2021-ben jelentős visszaesés volt tapasztalható a jövedelmezőségben, míg 2022–2023-ra fokozatos javulás volt megfigyelhető. A piaci koncentráció mérsékelte, az árbevétel jelentős része néhány nagyobb szereplőhöz köthető. Területileg az Alföld és a Dél-Dunántúl dominált. Az ágazat összességében sikeresen reagált a kihívásokra.

Kulcsszavak: sertéshízlalás, sertésenyésztés, gazdasági elemzés, TEÁOR 0146

ABSTRACT

The aim of this study was to provide a comprehensive overview of the economic situation of Hungarian pig producer companies between 2019 and 2023. The analysis focused on the development of profitability, liquidity, indebtedness, asset structure, and market and regional concentration. The literature review presented the global, EU, and domestic position of the pig sector, and examined key influencing factors such as African swine fever, changes in feed and energy prices, the COVID-19 pandemic, and the evolution of slaughter pig prices. Data were sourced from the EMIS database and supplemented with figures from the e-reporting system. The sample included 103 companies classified under TEÁOR 0146. Descriptive statistics and grouped analyses were used to process the data. The findings showed a significant decline in profitability in 2021, while most indicators improved gradually in 2022 and 2023. Market concentration remained moderate, with revenue largely dominated by a few larger players. Geographically, pig production is mainly concentrated in the Great Plain and South Transdanubia regions. Overall, the sector proved to be resilient and successfully adapted to the adverse market conditions during the examined period.

Keywords: pig fattening, pig breeding, economic analysis, TEÁOR 0146

BEVEZETÉS

A sertéshús a világ egyik legjelentősebb állati eredetű élelmiszere, kiemelkedő szerepet tölt be a folyamatosan növekvő emberi fehérjebevitelben. A húsfogyasztás szerkezetében a baromfi és a sertéshús dominál, utóbbi termelése világ szinten meghaladja az évi 120 millió tonnát. A

legnagyobb sertéshústermelő ország Kína, egymaga a globális termelés több mint feléért felel. Kína mellett az Európai Unió, az Egyesült Államok, Brazília és Oroszország számít még jelentős termelőnek. Exportban az Európai Unió áll az élen, elsősorban Spanyolország, Németország és Dánia révén. Az EU legfontosabb exportpiacai Kína, Japán, Dél-Korea és a Fülöp-szigetek. Import tekintetében Kína a világ legnagyobb felvásárlója, különösen a hazai termelésüket sújtó járványos időszakokban (FAO, 2023; Statista, 2024; USDA, 2024; Zaitsev, 2024).

Az ágazat működését az elmúlt években számos kihívás befolyásolta. Az afrikai sertéspestis, amely 2018-ban hatalmas károkat okozott Kínában és további ázsiai országokban. Ez drasztikus kínálatcsökkenést eredményezett, 2018 végétől 2021 elejéig mintegy 27,9 millió tonnával esett vissza a kínai sertéshústermelés, ami megduplázta a belső sertéshúsárakat. Ez a piaci hiány óriási importkeresletet generált a világpiacra, amelyet az európai exportőrök igyekeztek kihasználni. 2018 és 2021 között Kína sertéshúsimportjának 58 százalékát az Európai Unió adta, főként Spanyolországból, Németországból, Dániából, Hollandiából, Franciaországból és Írországból. Mindeközben 2014-ben ismét megjelent Európában is a sertéspestis, 2018-ra Kína exporttilalmat vezetett be számos uniós tagállamra, többek között Olaszországra, Magyarországra, Lengyelországra. Az ezt követő években az exporttilalom alá tartozó országok listája folyamatosan nőtt (Gale et al., 2023). 2020 szeptemberében a Németországban is megjelenő afrikai sertéspestis-járvány miatt a teljes német exportot is felfüggesztették, figyelmen kívül hagyva az EU-n belüli regionalizációs megállapodásokra való törekvést (Hogan, 2021). Ezzel szemben más jelentős uniós exportőrök (például Spanyolország, Dánia és Franciaország) továbbra is fertőzésmentesek maradtak, így továbbra is szállíthatnak Kínába. Spanyolország exportja 2019-ben és 2020-ban jelentősen növekedett, a Kínába irányuló exportja pedig megduplázódott. Ezt a pozícióját továbbra is fenntartotta, különösen miután Németország, Belgium és más, az afrikai sertéspestis által sújtott országok sokáig ki voltak zárva az ázsiai piacról (Pig333, 2020).

Az állategészségügyi kihívások mellett a takarmány- és energiaköltségek alakulása is nehezítette az ágazat helyzetét. 2018 után a takarmány alapanyagok árai emelkedni kezdtek, különösen 2021–2022-ben. A COVID-19 utáni időszak ellátási lánc problémáit az ukrajnai háború tovább súlyosbította, növelve a gabona- és energiaárakat. 2022-ben a világpiaci gabonaárak tízéves csúcsra emelkedtek (például a búza ára több mint 40%-kal nőtt, és a 2007-2008-as élelmiszerválság óta a legmagasabb szintre ugrott), ami szintén rekordmagasságra emelte az európai takarmánykeverékek költségeit. Az élelmiszer- és üzemanyagárak is jelentősen emelkedtek, mivel Oroszország Európa egyik fő gázszállítója. A konfliktus, valamint a szankciók következtében 3-4-szeresére nőttek az energiaárak (Jagtap et al., 2022). Ezek a tényezők hatására az Európai Unióban 2022-ben átlagosan 30-35%-kal nőtt a takarmány tonnánkénti ára az előző évhez képest (Twinberrow, 2024). Tekintettel a sertésitenyésztés magas takarmányköltség-arányú költségstruktúrájára, a takarmányárak emelkedése jelentős terhet jelentett az ágazatnak.

A gazdálkodóknak tehát számos nehézséggel kellett szembenézniük, amelyek jelentős hatást gyakoroltak a jövedelmezőségükre. A fentebbi fejezetekben említett kínai ASP járvány okozta jelentős károk miatt 2019-ben az ázsiai kereslet nagy mértékben megnőtt. Ez a keresletnövekedés árröppadáshoz vezetett az EU-ban, 2019 végére a hasított sertéshús termelői árai sok országban rekordszintre emelkedtek, az uniós átlagárak pedig 2020 elején 190-200 euró/100 kg körül tetőztek (a 2018 eleji 140 euró/100 kg körüli szinthez képest) (EC, 2024a). Egészen 2020-ig ezekkel a csúcsárakkal nagy profitot realizálhattak a gazdaságok, és sokan létszám- és üzemméret bővítésekbe is kezdtek, különösen a termelésben meghatározó tagállamokban. 2020-ban, főleg az év második felében az árak csökkenni kezdtek, egyrészt a COVID-19 lezárások miatt, másrészt a ASP németországi megjelenését követően a német import Kínából való kitiltásának köszönhetően, amikor Burset (2020) cikke szerint Németországnak így havonta mintegy 9000 tonna sertéshúst kellett más piacokon, jellemzően az EU-n belül elhelyeznie, ami túlkínálatot és árcsökkenést okozott Európában.

2021 közepétől Kína sertéshúsimportja lecsökkent, mivel saját termelésük a járványt követő kivágások után fokozatosan helyreállt. Ez a keresletcsökkenés túlkínálatot okozott az EU piacain, erre reagálva a sertésárak 2021 végére mélypontra zuhantak (Wilkins, 2021). 2021 őszén a vágósertés ára 128 euró/100 kg volt, ami közel 40%-kal kevesebb, mint a 2020 elején mért 200 euró/100kg-os ár. Ez az árcsökkenés és a fentebbi fejezetben részletezett takarmány árnövekedés komoly veszteségeket okozott a gazdáknak. Sokan felhagytak a sertéstartással, az EU sertéshústermelése 2022-ben 5,6%-kal csökkent (22,1 millió tonnára), ami 2014 óta a legnagyobb visszaesés volt (Shuttleworth, 2023). Erre a lecsökkent sertésállományra, (és viszonylag változatlan sertéshúsigényre) a felvásárlási árak (késve) reagáltak, 2022 tavaszán robbanásszerű áremelkedés volt tapasztalható. 2022 nyarára a vágósertés ára újra elérte a 200 euró/100 kg-os árat. Ez a kínálati szűkösség tovább fokozódott 2023-ban, az EU sertéshústermelése tovább csökkent 20,6 millió tonnára, amely 7%-os visszaesést jelentett a 2022-es évhez képest. A csökkenő kínálatot az árak is követték, 2023-ban a vágósertés ára elérte a rekordmagas 250 euró/100 kg-os árat is (Thepigsite, 2024). Ugyanakkor a magas árak a fogyasztói kereslet csökkenéséhez vezettek, az egy főre jutó sertéshús-fogyasztás közel 5%-kal csökken 2023-ban (Agrárszektor, 2023). Az Európai Bizottság 2024-2035-ös időszakra vonatkozó mezőgazdasági kilátásokról szóló jelentése szerint a 2022–2023-as árrobbanás után az EU sertéshúsárak 2024-ben csökkentek, a termelési költségek pedig rövid távon alacsonyak maradtak. 2035-re az árak elérhetik a 2 210 euró/tonna szintet (EC, 2024b). Az 1. ábrán látható, hogy ugyan az árak csökkentek, de még mindig a 2022 tavaszi szinten mozognak.

A nemzetközi és európai piaci folyamatok, valamint az állategészségügyi kihívások a magyar sertéságazatra is jelentős hatást gyakoroltak. Magyarországon a sertésitenyésztés történelmi hagyományokra tekint vissza, és mindig is kiemelkedő szerepet játszott a mezőgazdaságban és a nemzetgazdaságban. Az ágazat elsősorban hazai takarmányokra támaszkodott, kisebb mértékben pedig importált fehérjeforrásokra, például szójára (Horn et al., 2011).

A hazai sertésállomány az 1980-as években érte el történelmi csúcspontját, és az állattenyésztés legnagyobb termelési értékét képviselő ágazatává vált (Horn et al., 2011), amit a sertésállomány mérete is jól tükrözött. Ebből az időszakból ered a „Magyarország tízmillió sertés országa” mondás. Az állatlétszám elérte a 9 844 ezer darab sertést 1983-ban, ami meghaladta az akkori dán létszámot és megközelítette a spanyolt. Az ezt követő években folyamatos csökkenés volt tapasztalható a sertésállományban, egészen napjainkig.

A hazai sertéságazat problémáit és fejlődésének akadályozó tényezőit számos szerző vizsgálta. Popp et al. (2015) szerint a sertéstartás legjelentősebb problémái közé sorolható a szervezeti nemléte, az integráció hiánya, a feldolgozóipar erős jelenléte, valamint az alacsony hatékonyság és technológiai színvonal. Emellett gondot jelentenek a versenyképtelen biológiai alapok, a gyenge kapcsolatok az élelmiszer-kiskereskedelemmel, a szakképzettség és a kutatás fejlesztés (K+F) alacsony szintje, a takarmányárak ingadozása, az eladósodott, hitelképtelen vállalkozások, a földpiac bizonytalansága, valamint a fogyasztói tudatosság hiánya.

A technológiai fejlődés kulcsfontosságú a magyar sertéságazatban, mivel ezen a téren jelentős lemaradás tapasztalható a fejlett európai versenytársakkal szemben. Az átlagosan 25 éves, nagyrészt elavult kapacitások komoly problémát jelentenek. Fontos megjegyezni, hogy a technológiai korszerűség közvetlen hatással van a termelési mutatókra, ezáltal pedig a tevékenység jövedelemtermelő képességére (Apáti & Szöllősi, 2018).

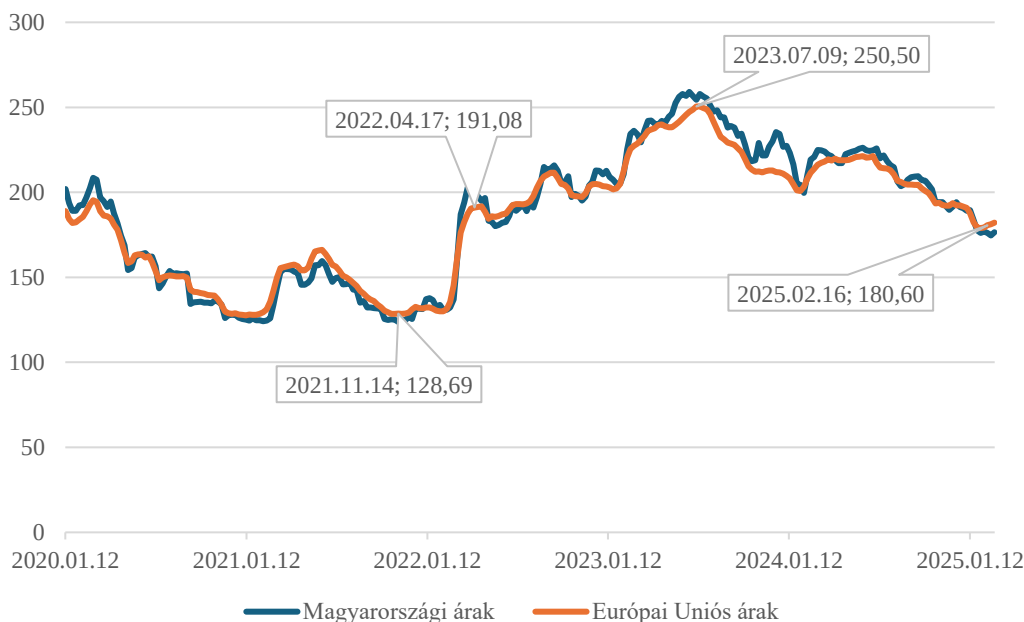
A magyar sertéságazat versenyképességét tovább rontja a magas takarmányköltség és az alacsony felvásárlási árak, amelyek gyakran veszteségesé teszik a termelést. A technológiai elmaradás mellett, a szektor strukturális problémái, mint a gyenge integráció és a szervezeti nemléte, szintén nehezítik a fejlődést, miközben a bevételek nagy része nem a termelőknél, hanem a feldolgozóknál és kereskedőknél összpontosul (Balogh, 2017).

A Popp et al. (2015), Apáti & Szöllősi (2018), Balogh (2017) szerzők korábbi megállapításai napjainkban is relevánsak, hiszen a frissebb szakirodalom egy része hivatkozik rájuk, míg más

munkák ugyanezeket a problémákat ismételtelen kiemelik (Marczin et al., 2023a; Rác & Szöllősi, 2024). Ugyanakkor a műszaki fejlesztések terén jelentős változások történtek, az elmúlt évtizedben számos zöldmezős beruházás valósult meg az ágazatban, különösen nagyüzemi méretekben.

A hazai összes hústermelés mintegy 45%-át adja a sertéshús, 2023-ban közel 430 ezer tonna mennyiséggel, ami az EU sertéshústermelésének 2% át adja. 2019-2023-as időszakban a magyar sertéshús-termelés 2021-ben érte el csúcsát, majd 2022-től csökkenésbe kezdett. Ennek háttérében járványok, gazdasági tényezők és a külpiaci kereslet ingadozása állnak, amelyeket fentebbi fejezetekben részletesen kifejtettem.

A magyarországi sertéshúsimport 2016 és 2019 között folyamatosan növekedett, míg az export kisebb ingadozásokkal, 2019-re kis mértékben emelkedett a 2017-es szinthez képest. 2018-ban az import meghaladta a 170 ezer tonnát, miközben az export a 2016-os évhez képest is alacsonyabb szintre csökkent. Ennek következtében a külkereskedelmi mérleg ebben az időszakban negatív volt. 2018-ban afrikai sertéspesztist mutattak ki Heves vármegyében, ami miatt több ázsiai ország teljes exporttilalmat vezetett be a magyar sertéshúsról. Ez komoly veszteséget okozott a húsfeldolgozóknak, mivel ezek a piacok kulcsfontosságúak voltak (Erdős, 2018). Az Agronapló cikke szerint az ASP kitörés következtében a magyar sertéshús exportja 22%-kal esett vissza, mivel a legfontosabb távol-keleti piacok behozatali tilalmat vezettek be a magyar termékekkel szemben (Agronapló, 2019). 2020-ban az import jelentősen csökkent, közel 40 ezer tonnával. Az ASP mellett a sertéshús exportját a szállítási nehézségek és a nemzetközi kereskedelem lassulása miatti exportfolyamat-zavarok is befolyásolták (NAK, 2020). Ezt követően egy normalizálódás volt tapasztalható, az export és az import a 2017-es szintre álltak vissza.



1. ábra: Az EU27 és Magyarország vágósertés referenciaár alakulása 2020 elejétől 2025 márciusáig, euró/100kg

Forrás: Saját szerkesztés az Európai Bizottság és AHDB (2025) adatai alapján

Az 1. ábra az uniós és magyarországi vágósertés referenciaárainak alakulását szemlélteti 2020 elejétől 2025 márciusáig, euró/100 kg mértékegységben. Elmondható, hogy a vizsgált időszakban a hazai árak szinte teljes mértékben követték az Európai Unió árait, tehát Magyarország sertéságazata nagy mértékben függ az uniós piactól és az ottani árképzéstől. Ezt az összefüggést Marczin (2023) is vizsgálta, kimutatva, hogy Magyarország sertéságazata árkövető szerepet tölt be az európai piacon, főként az alacsony integráció miatt. A hazai piac széttagolt, a sertésvágások többségét három nagy vágóhíd végzi, míg a kisebb szereplők versenyhátrányban vannak. Az alacsony integráció miatt a magyar árak nagymértékben igazodnak a német piaci trendekhez, mivel a nagyobb sertésállománnyal rendelkező és szervezettebb uniós országok jobban befolyásolják az árakat. A hazai árak rövid időn belül követik a német piaci mozgásokat, az áremelkedésekre azonban késleltetetten, míg az árcsökkenésekre gyorsabban reagálnak, ami erős ártranszmissziót jelez (Marczin et al, 2023b).

ANYAG ÉS MÓDSZER

A tanulmány célja, hogy áttekintést nyújtson a magyarországi sertésitenyésztő vállalkozások gazdasági helyzetéről 2019 és 2023 között, különös tekintettel a jövedelmezőségre, likviditásra, eladósodottságra, eszközszerkezetre, valamint a piaci és területi koncentrációra. Emellett igyekezzem feltárni a vállalkozásméret-kategóriák közötti különbségeket és a gazdasági teljesítményt leginkább befolyásoló tényezőket. A tanulmány során a következő kérdésekre kerestem a választ:

- Hogyan alakult a piaci és területi koncentráció?
- Milyen eladósodottsági szintek jellemezték a vállalkozásokat?
- Milyen volt a befektetett eszközök arányának alakulása?
- Hogyan alakult a vállalkozások jövedelmezősége?
- Mely méretkategóriák teljesítettek a legjobban és leggyengébben?
- Milyen külső tényezők befolyásolták leginkább a vállalkozások eredményességét?

Az elemzéshez szükséges adatokat az EMIS adatbázisból nyertem ki, amelyet szükség esetén kiegészítettem az e-beszámoló rendszer adataival. A vizsgált vállalkozásokat a TEÁOR 0146 (Sertésitenyésztés) szerinti főtevékenység alapján választottam ki. Az eredeti mintából végül 103 vállalkozás maradt, mivel az adattisztítás során kiszűrésre kerültek azok, amelyeknél jelentős mértékű adathiány volt. Emellett a HAGE Zrt. is bekerült a mintába, amely ugyan nem szerepelt az EMIS adatbázisban, azonban az e-beszámoló alapján a szükséges adatok rendelkezésre álltak, és a főtevékenysége, valamint árbevétele alapján relevánsnak tekinthető az elemzés szempontjából.

A cégeket méretkategóriákba soroltam (mikro, kis, közép), árbevételük alapján. Az elemzés során az alábbi mutatókat vizsgáltam: CR5, CR10, Lorenz-görbe, likviditási gyorsráta, eladósodottsági ráta, befektetett eszközök aránya, árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS). Az adatok értékeléséhez leíró statisztikákat és osztályközös elemzést alkalmaztam.

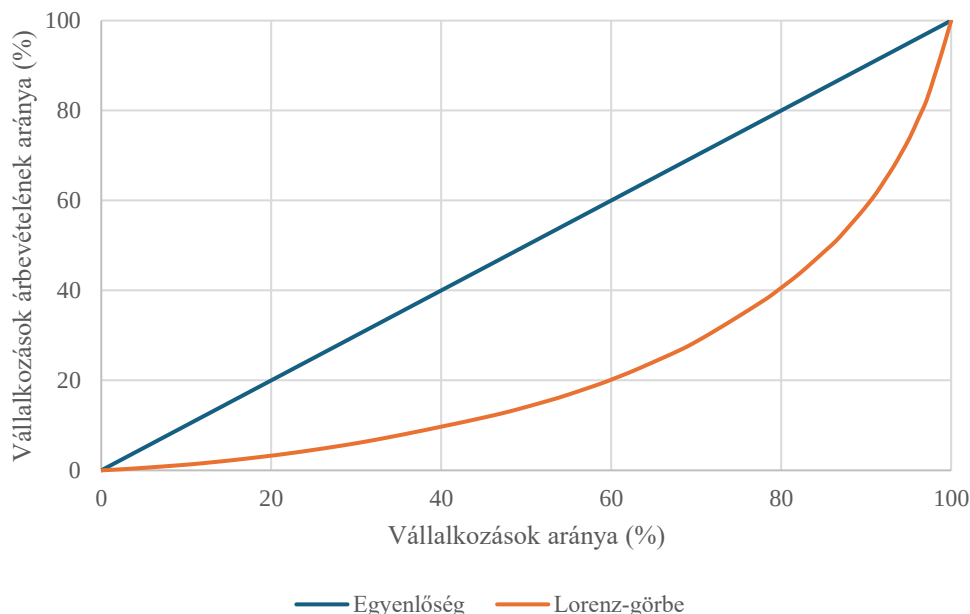
EREDMÉNYEK

Piaci koncentráció

A vizsgált években a CR5 átlagos értéke 25%, azaz az öt legnagyobb sertésitenyésztő vállalkozás az összes árbevétel 25%-át adja. Ez viszonylag alacsony értéknek számít, ami önmagában alacsony koncentrációt jelent. Ugyanakkor a CR10 átlagos értéke 40% volt, vagyis a tíz legnagyobb vállalkozás együtt az árbevétel 40%-át fedi le, ami már mérsékelt koncentrációs szintet jelez.

A vizsgált öt év alatt a koncentrációs ráták értékeiben nagy eltérés nem volt tapasztalható. A CR5 értéke 25% és 27% között változott, míg a CR10 értékei szintén minimális változást mutattak, 39% és 42% közötti értékekkel. Elmondható, hogy az elmúlt években nem volt erőteljes piaci átrendeződés.

A 2. ábrán a Lorenz-görbe látható, ami a vállalkozások árbevételének eloszlását szemlélteti az ideális, tökéletesen egyenletes eloszláshoz képest. A görbe erősen elhajlik az egyenestől, ami azt jelzi, hogy az árbevétel nagymértékben a legnagyobb vállalkozásoknál koncentrálódik. Leolvasható, hogy a vállalkozások alsó 80%-a adja a teljes árbevétel 40%-át, míg a vállalkozások felső 20%-a körülbelül 60%-os részesedéssel bír.



2. ábra: A hazai sertéstenyésztéssel főtevékenységként foglalkozó vállalkozások Lorenz-görbéje a 2023-as árbevétel adatok alapján

Forrás: Saját szerkesztés, EMIS (2025) adatbázis alapján

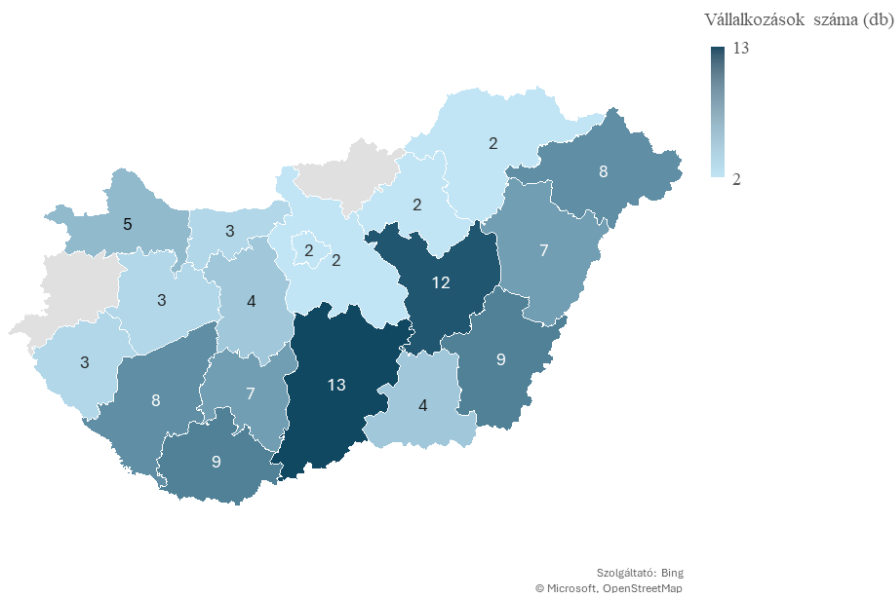
A Gini-indexet is vizsgáltam a piaci egyenlőtlenségek számszerűsítésére. Az értéke 0,5463, ami a mutató 0 és 1 közötti skáláján közepes koncentrációra utal. Bár ez egyenlőtlenséget jelent az árbevétel eloszlásában, ha összevetjük az állattenyésztési ágazatra számolt Gini értékkel Szenderák és Popp (2022) által, akkor mérsékeltebbnek tekinthető.

Annak ellenére, hogy a CR5 értéke alacsony koncentrációt jelez, vagyis az öt legnagyobb vállalkozás nem uralja a piac jelentős részét, a többi mutató (CR10, Lorenz-görbe, Gini-index) viszont együttesen arra utalnak, hogy a piac mérsékelt koncentrált, az árbevétel számottevő része a nagyobb piaci szereplőknél összpontosul.

Területi koncentráció

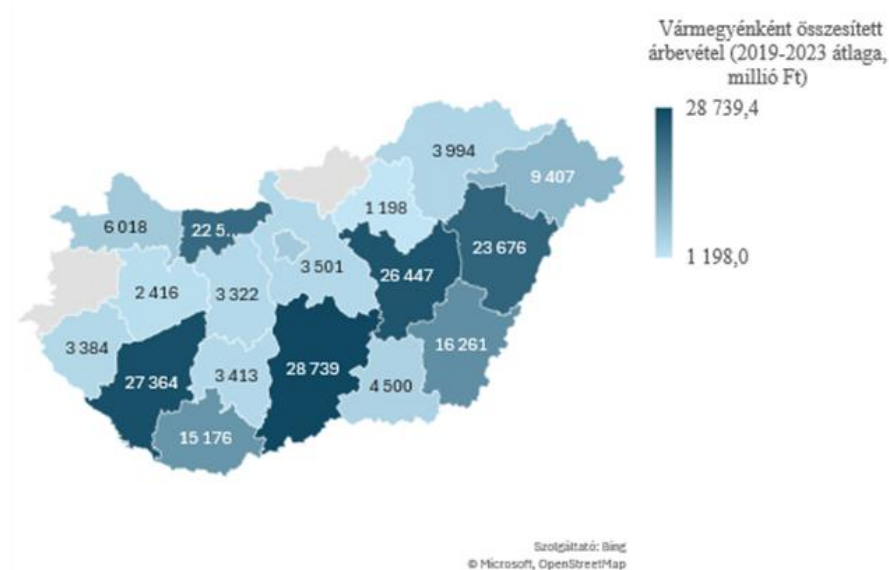
A 3. ábra a sertéstenyésztéssel foglalkozó társas vállalkozások vármegyei megoszlását mutatja. A legtöbb vállalkozás az Alföldön és a Dél-Dunántúlon található, különösen Bács-Kiskun, Jász-Nagykun-Szolnok, Békés és Baranya térségében. Ezzel szemben néhány nyugati és északi vármegyében (például Vasban és Nógrádban) nem működtek ilyen vállalkozások a vizsgált

időszakban, míg más térségekben csak minimális jelenlét figyelhető meg. Összességében az ágazat területi koncentrációja délkeleti irányultságot mutat.



3. ábra: Hazai sertésenyésztő vállalkozások területi koncentrációja vármegyénként a vállalkozások száma alapján, 2019 és 2023 között

Forrás: Saját szerkesztés, EMIS (2025) adatbázis alapján



4. ábra: Hazai sertésenyésztő vállalkozások területi koncentrációja vármegyénként, a vállalkozások 2019–2023 közötti átlagos árbevételének vármegyei összesítése alapján (millió Ft)

Forrás: Saját szerkesztés, EMIS (2025) adatbázis alapján

A 4. ábra a sertésenyésztő vállalkozások területi koncentrációját mutatja be vármegyénként, a vállalkozások 2019–2023 közötti átlagos árbevételének vármegyei összesítése alapján. A legmagasabb értékek Bács-Kiskun, Somogy, Jász-Nagykun-Szolnok és Hajdú-Bihar vármegyékben jelentkeztek, míg Komárom-Esztergomban kevés vállalkozás mellett is kiemelkedő árbevétel mutatható ki. Ezzel szemben Vas és Nógrád vármegyékben nem működött sertésenyésztéssel foglalkozó vállalkozás a vizsgált időszakban.

Általánosan elmondható, hogy a magas árbevételű, nagyobb méretű vállalkozások az Alföldön és Dél-Dunántúlon koncentrálódnak, míg a Dunántúl nyugati és északi részein (Komárom-Esztergom kivételével) jellemzően alacsonyabb a vármegyénként összesített árbevétel. Ez illeszkedik a magyar mezőgazdaság területi sajátosságaihoz, hiszen ezekben a térségekben található a legtöbb mezőgazdasági vállalkozás, valamint a szántóterületek is, ahol az állattenyésztéshez szükséges takarmány egy része előállításra kerül.

A vállalkozások számát és árbevételét összevetve látható, hogy Bács-Kiskun és Jász-Nagykun-Szolnok mindkét mutatóban élen járnak. Somogyban és Komárom-Esztergomban kevés, de tőkeerős vállalkozások működnek. Ezzel szemben Szabolcs-Szatmár-Bereg, Baranya vagy Tolna vármegyékben kisebb méretű, alacsonyabb árbevételű cégek vannak többségben.

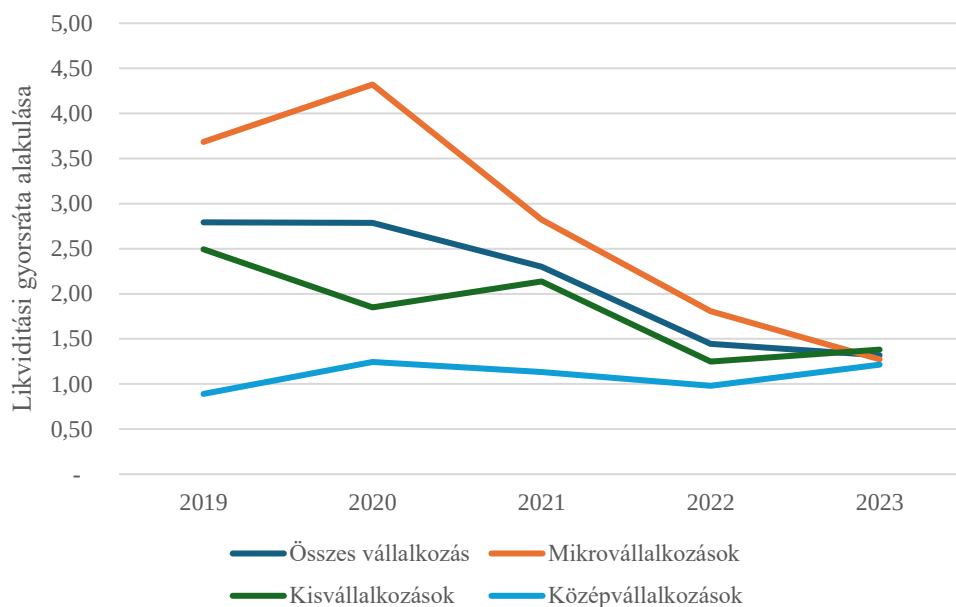
A legalacsonyabb értékeket mindkét mutató szerint Heves, Veszprém, Zala és Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyék produkálták. Ezekben térségekben kevés és jellemzően kisebb gazdasági teljesítményű vállalkozások működnek.

Likviditási gyorsráta

A vállalkozások likviditási gyorsrátája (5. ábra) a 2019-es szerteágazó értékekhez képest 2023-ra minden méretkategóriában az optimális tartományba került. A mikro- és kisvállalkozások tekintetében a korábbi kiugró értékek a szakirodalomban részletesen taglalt ágazatot befolyásoló tényezők állhatnak. Ezek a járványhelyzet alatti óvatosság és tartalékképzés, valamint a beruházások csökkenése, és az energiaválság. Továbbá megfigyelhető a diagramon, hogy vállalkozási méret szerint a kis-, de leginkább a mikrovállalkozások értékei voltak nagyon volatilisak, ami arra utalhat, hogy a kisebb vállalkozásokra sokkal nagyobb befolyással bírtak a vizsgált időszakban felmerülő piaci hatások.

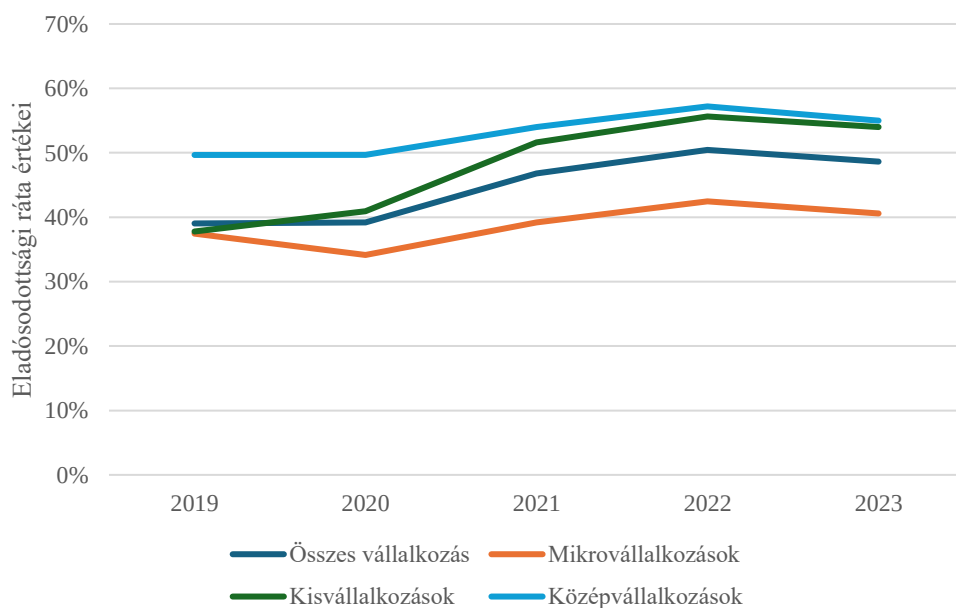
Eladósodottsági ráta

Az eladósodottsági ráta (6. ábra) a mikrovállalkozások esetében volt a legalacsonyabb minden vizsgált évben. 2020-ban 34% volt, és 2023-ban is csak 41%-ra növekedett. A kisvállalkozások esetében szintén alacsonyabb értékek voltak, 2019-ben 38%, majd 2023-ban 54%. A középvállalkozások rendelkeztek minden vizsgált évben a legnagyobb értékekkel. A 2019-es 50%-ról 2023-ra 55%-ra emelkedett. A magasabb eladósodottsági ráta nem minden esetben jelent kockázatot, mivel a vállalkozások beruházási tevékenysége is befolyásolja a mutató alakulását. A diagramon az a tendencia figyelhető meg, hogy a vizsgált években a 2020-as évet követően minden méretkategóriában növekedett a mutató. Ez a már említett pandémiás és egyéb piaci helyzetek okozta hatásra vezethető vissza, a cégek a korlátozások megszűnését követően ismét nagyobb hajlandóságot mutattak újabb beruházásokra. Továbbá megfigyelhető, hogy a középvállalkozások eladósodottsági rátája, bár az évek során szintén változott, sokkal kiegyensúlyozottabban, mint a többi méretkategóriában lévő cégeké. Ez arra utalhat, hogy a pandémiás időszak kevésbé befolyásolta a beruházási döntéseiket, a kis és mikrovállalkozásokkal ellentétben.



5. ábra: Az átlagos likviditási gyorsráta alakulása az ágazatban működő vállalkozásokban 2019 és 2023 között, vállalati méretkategóriák szerint

Forrás: Saját szerkesztés, az EMIS (2025) adatai alapján

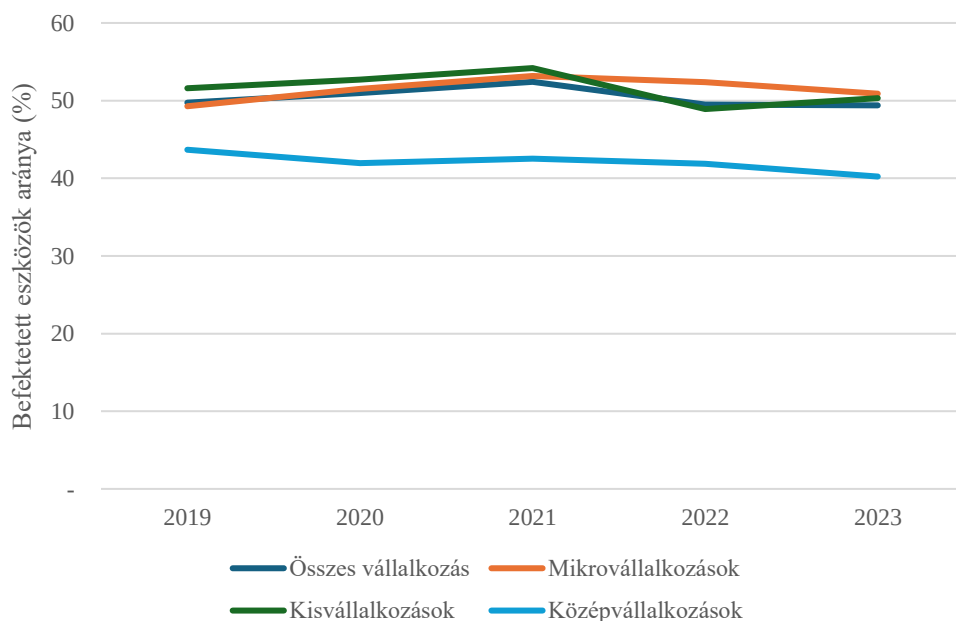


6. ábra: Az átlagos eladósodottsági ráta alakulása az ágazatban működő vállalkozásokban 2019 és 2023 között, vállalati méretkategóriák szerint

Forrás: Saját szerkesztés, az EMIS (2025) adatai alapján

Befektetett eszközök aránya

A 7. ábra alapján elmondható, hogy a befektetett eszközök aránya viszonylag stabilan alakult a vizsgált években. Az értékek 49% és 52% között mozogtak, ami azt jelenti, hogy a vállalkozások eszközszerkezete kiegyensúlyozott maradt. A mikro- és kisvállalkozások esetében a mutató 2019-től 2021-ig kis mértékben nőtt, majd 2023-ra közel azonos szintre csökkent. A középvállalkozások esetében a befektetett eszközök aránya a vizsgált években folyamatosan csökkent a 2021-es évet leszámítva, valamint minden évben alacsonyabb volt, mint a mikro- és kisvállalkozások esetében. Ez nem feltétlen a beruházások hiányára utal, hanem az adott vállalkozások magasabb forgóeszköz állományát is jelentheti, ami csökkenti a befektetett eszközök arányát az összes eszközökön belül. Ilyen forgóeszköz lehet az élőállat állomány, amely készletként jelenik meg az éves beszámolóban, és ez közvetlen összefüggésben van a vállalkozások méretével.



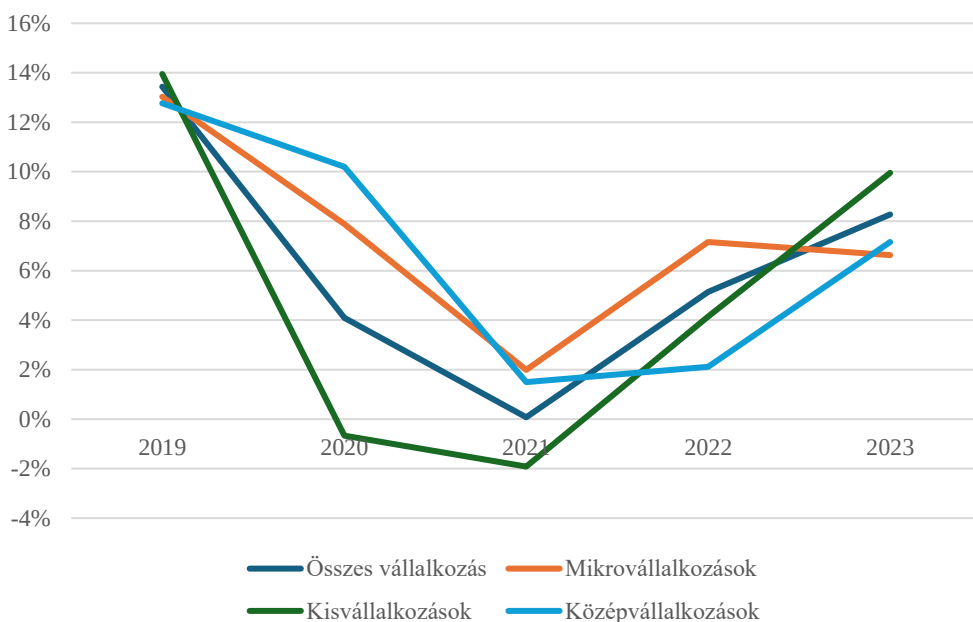
7. ábra: Az átlagos befektetett eszközök arányának alakulása az ágazatban működő vállalkozásokban 2019 és 2023 között, vállalati méretkategóriák szerint

Forrás: Saját szerkesztés, az EMIS (2025) adatai alapján

Árbevétel arányos jövedelmezőség

A 8. ábra a vállalkozások átlagos árbevétel arányos jövedelmezőségét (ROS) szemlélteti a 2019-2023-as időszak között, méretkategóriák szerint. A ROS értékek jelentős ingadozást mutattak, mind a méretkategóriák, mind az évek szerint. 2019-ben minden kategóriában magas, 12-14% közötti értékek voltak. Ezt követően 2020-ban nagy mértékben csökkent, majd 2021-ben elérte a mélypontot. A kisvállalkozások -1,92%-os értékre, az összes vállalkozás értéke pedig 0,07%-ra esett vissza. A legnagyobb csökkenés tehát a kisvállalkozásoknál volt tapasztalható, miközben a középvállalkozások 1,50%-os, a mikrovállalkozások pedig 1,99%-os értéken tudtak maradni. A 2022-es évben javulás indult el, majd 2023-ra normalizálódtak az értékek. Ugyan minden méretkategóriában már megfelelő szintet ért el az árbevétel arányos jövedelmezőség, a 2019-es szinttől továbbra is elmaradnak.

A 2021-es ROS visszaesése több tényező együttes hatásának eredménye lehetett. A szakirodalmi részben részletesen bemutatott takarmány- és energiaár-robbanás, a vágósertés árának zuhanása, valamint a COVID-19 járvány utóhatásai mind hozzájárultak ehhez a mélyponthoz. Az egyik legfontosabb tényező a takarmányárak emelkedése volt, amit a gabonaárak világszerte növekedése idézett elő. Ez jelentősen megnövelte az önköltséget, amely közvetlenül csökkentette a vállalkozások jövedelmezőségét. Ezzel egy időben az energiaárak is nagymértékben megemelkedtek az orosz–ukrán háború hatására. A megnövekedett energiaköltségek tovább nehezítették a vállalkozások helyzetét, különösen a nagyobb telepek esetében, jellemzően nagyobb energiafelhasználásuk miatt. A legnagyobb hatást azonban a 2021 végén bekövetkező vágósertés-árzuhanás okozta. Az európai piacon kialakult túlkínálat következtében a vágósertés ára közel 40%-kal csökkent. Ez a bevételi oldalon jelentett visszaesést, míg a fentebb említett tényezők a költségoldalon okoztak jelentős emelkedést. Mindezen hatások együttesen elkerülhetetlenné tették a jövedelmezőség jelentős romlását.



8. ábra: Az átlagos árbevétel arányos jövedelmezőség alakulása az ágazatban működő vállalkozásokban 2019 és 2023 között, vállalati méretkategóriák szerint

Forrás: Saját szerkesztés, az EMIS (2025) adatai alapján

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A 2019–2023 közötti időszakban a magyarországi sertéshízlalással foglalkozó vállalkozások mérsékelt piaci koncentráció mellett működtek, azonban az árbevétel jelentős része néhány nagyobb szereplőhöz köthető. Területileg továbbra is az Alföld és a Dél-Dunántúl dominál, ami a hazai mezőgazdasági szerkezet sajátosságait tükrözi.

A vizsgált időszakban az ágazat jelentős piaci és gazdasági kihívásokkal szembesült. A COVID-19 világjárvány, az afrikai sertéspesztis, a takarmány- és energiaárak drasztikus növekedése, valamint a vágósertés árzuhanása jelentősen befolyásolták a jövedelmezőséget. A vizsgált időszak mélypontja 2021 volt, azonban 2022–2023-ban már kedvezőbb tendenciák voltak megfigyelhetők a likviditás és eszközhatékonyság tekintetében, az árbevétel arányos

jövedelmezőség, bár javulást mutatott minden méretkategóriában, a 2019-es szinttől még elmaradt. A középvállalkozások mutatták a legnagyobb stabilitást, míg a mikrovállalkozások érzékenyebben reagáltak a külső piaci hatásokra.

Az elemzés rávilágított arra, hogy az ágazatra jelentős hatást gyakorolt a vizsgált időszak piaci és gazdasági kihívásai. A versenyképesség növeléséhez szükséges a technológiai fejlesztések ösztönzése, a hatékonyság javítása, valamint az ágazati integráció és koncentráció növelése. Ezek a tényezők mérsékelhetik hazánk árkövető szerepéből adódó sérülékenységet, javíthatja a termelők alkupozícióját a termékpálya különböző szakaszaiban, és felkészültebbé tehetné az ágazatot a jövő kihívásaival szemben.

A vizsgálat korlátját jelenti, hogy az elemzés alapjául nem kizárólag tisztán sertéshízzalással foglalkozó vállalkozások adatai szolgáltak, hanem olyanoké is, amelyeknél ez a főtevékenység, de mellette más állattenyésztési vagy növénytermesztési tevékenységet is folytatnak. Mivel a vizsgálat éves beszámolóik adataira épült, ezeket a sajátosságokat a kapott eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Agrárszektor. (2023). Nagyot zuhant a sertéshústermelés az EU-ban - a december húzhatja fel az árakat. <https://www.agrarszektor.hu/allat/20231020/nagyot-zuhant-a-serteshustermeles-azeu-ban-a-december-huzhatja-fel-az-arakat-45706>
- Agronapló. (2019). Sertésvesz gyorsíthatja a vámvita lezárását. <https://www.agronaplo.hu/agrarhirek/20190425/sertesvesz-gyorsithatja-a-vamvita-lezarasat-20861>
- Apáti, F., & Szöllősi, L. (2018). Főbb mezőgazdasági ágazatok gazdasági jelentősége és üzemgazdasági kérdései. In Üzemtan (pp. 214–291).
- Balogh, P. (2017). Global and national economic importance of pig meat production. *Acta Agraria Debreceniensis*, 73, 13–20. <https://doi.org/10.34101/actaagrar/73/1620>
- Burset, G. (2020). ASF in Germany devastates European Union - Spain hopes to stay unshaken. https://www.pig333.com/articles/asf-in-germany-devastates-european-union-spain-undaunted_16621/
- EC. (2024a). EU historical weekly Market Prices for Pig Carcase Grade S in the E.U. in EURO/100 kg carcass. Regulation (EC) No 1249/2008 Article 25
- EC. (2024b). EU Agricultural Outlook 2024–2035. European Commission, <https://doi.org/10.2762/2329210>
- Erdős, N. (2018). Teljes exporttilalom a magyar sertéshúsról az afrikai sertésspestis miatt. European Parliament, https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/P-8-2018-002345_HU.html
- Európai Bizottság & AHDB. (2025). EU deadweight pig prices. <https://ahdb.org.uk/pork/eudeadweight-pig-prices>
- FAO. (2023). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2024–2033*. <https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-DE.html>
- Gale, F., Kee, J., & Huang, J. (2023). How China's African swine fever outbreaks affected global pork markets. (Report No. ERR-326). U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. <https://doi.org/10.32747/2023.8134360.ers>
- Hogan, M. (2021). New swine fever case on German farm seen as burden for import ban talks. <https://www.reuters.com/article/markets/currencies/new-swine-fever-case-on-german-farmseen-as-burden-for-import-ban-talks-idUSKBN2111EU/>
- Horn, P., Pászthy, Gy., & Bene, Sz. (2011). Sertésenyésztés. Kaposvári Egyetem, <http://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/handle/123456789/13078>
- Jagtap, S., Trollman, H., Trollman, F., Garcia-Garcia, G., Parra-López, C., Duong, L., Martindale, W., Munkata, P., Lorenzo, J., Hdaifeh, A., Hassoun A., Salontis, K. & Afy-Shararah M. (2022). The Russia-Ukraine Conflict: Its Implications for the Global Food Supply Chains. *Foods*, 11(14), 2098. <https://doi.org/10.3390/foods11142098>

- Marczin, T. (2023). Hazai és külföldi sertésárak elemzése az integráció hatásainak vizsgálata során. <https://hdl.handle.net/2437/359743>
- Marczin, T, Kovács, K., Nagy, A., Vida, V. (2023a). A sertéságazat helyzetének bemutatása (jövedelmezőség, hatékonyság). *Gazdálkodás*; 226-246. oldal https://doi.org/10.53079/GAZDALKODAS.67.3.t.pp_226-246
- Marczin, T., Balogh, P., Bittner, B., & Szenderák, J. (2023b). A piaci méret és az árkövető szerep vizsgálata néhány európai ország sertésárai alapján. *STATISZTIKAI SZEMLE*, 101. Évfolyam 6. Szám 542–557. oldal <https://doi.org/10.20311/stat2023.06.hu0542>
- NAK. (2020). A koronavírus várható hatása az agrárgazdaságra. <https://www.nak.hu/tajekoztatasi-szolgaltatas/koronavirus/101446-a-koronavirus-varhato-hatasai-az-agrargazdasagra>
- Pig333. (2020). EU: Large increase in pork exports with Spain leading and China as the main destination. https://www.pig333.com/latest_swine_news/eu-further-increase-in-pork-exportsin2019_15856/
- Popp, J., Szakály, Z., Pető, K., & Harangi-Rákos, M. (2015). A sertésenyésztés helyzete a globális kihívások tükrében. *Állattenyésztés és Takarmányozás*, 64(3), 207–225.
- Rác, Zs., & Szöllősi, L. (2024). A magyarországi húsfeldolgozás, -tartósítás szakágazat koncentrációjának változása 2015–2021 között. *Gazdálkodás*; 495-513. oldal https://doi.org/10.53079/GAZDALKODAS.68.6.t.pp_495-513
- Shuttleworth, F. (2023). EU pork production at lowest level in almost a decade. <https://ahdb.org.uk/news/eu-pork-production-at-lowest-level-in-almost-a-decade>
- Statista. (2024). *Meat consumption worldwide from 1990 to 2023, by meat type*. <https://www.statista.com/statistics/274522/global-per-capita-consumption-of-meat/>
- Szenderák, J., & Popp, J., (2022). Ágazati koncentráció az élelmiszerlánc mentén Magyarországon. https://doi.org/10.53079/GAZDALKODAS.66.2.t.pp_99-116
- Thepigsite. (2024). Reduced available supplies pushes EU pork prices up – AHDB. <https://www.thepigsite.com/news/2024/04/reduced-available-supplies-pushes-eu-pork-pricesup-ahdb>
- Twinberrow, A. (2024). 2022 pig cost of production in selected countries: Feed prices. <https://ahdb.org.uk/news/2020-pig-cost-of-production-in-selected-countries-feed-prices>
- USDA. (2024). *Production – Pork*. <https://www.fas.usda.gov/data/production/commodity/0113000>
- Wilkins, B. (2021). Strong start to 2021 for EU pig meat exports. <https://ahdb.org.uk/news/strong-start-to-2021-for-eu-pig-meat-exports>
- Zaitsev, S. (2024). *Pork production in the world and the Russian Federation*. *BIO Web of Conferences* 139, 10005. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202413910005>

**A BEFEKTETETT ESZKÖZÖK SZÁMVITELE ÉS ÉRTÉKSÖKKENÉSE A
VÁLLALKOZÁSOK GAZDÁLKODÁSI EREDMÉNYESSÉGÉNEK TÜKRÉBEN –
UKRAJNA ÉS MAGYARORSZÁG SZÁMVITELI GYAKORLATÁNAK
ÖSSZEHASONLÍTÁSA**

ACCOUNTING AND DEPRECIATION OF FIXED ASSETS IN THE CONTEXT OF
CORPORATE OPERATING PERFORMANCE – A COMPARATIVE ANALYSIS OF
ACCOUNTING PRACTICES IN UKRAINE AND HUNGARY

Simon Violetta

Számvitel MSc szakos hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Debrecen
asszisztens

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Beregszász
simon.violetta@kmf.org.ua

Pataki Gábor

PhD hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
Adjunktus

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Beregszász
gabor.pataki@kmf.org.ua

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány a befektetett eszközök számvitelének és értékcsökkenésének hatását vizsgálja a vállalkozások pénzügyi teljesítményére Magyarország és Ukrajna számviteli gyakorlatának összehasonlításán keresztül. A befektetett eszközök – mint a vállalkozások hosszú távú működésének alapjai – könyvelése és értékelése jelentős befolyással bír a vállalati eredménykimutatásra, eszközarányos megtérülésre (ROA), valamint a gazdasági hozzáadott érték (EVA) mutatóra. Magyarországon a számviteli szabályozás a konzervatív megközelítést követi, a bekerülési értéken történő nyilvántartással és korlátozott újraértékelési lehetőségekkel. Ezzel szemben Ukrajna számviteli rendszere – az IFRS előírásaihoz igazodva – nagyobb rugalmasságot biztosít, gyakrabban alkalmaz újraértékelést és különböző értékcsökkenési módszereket. A különbségek nemcsak az eszközök könyv szerinti értékében jelennek meg, hanem a teljesítménymutatókban is, ami befolyásolja a befektetők, hitelezők és egyéb érintettek döntéseit. A tanulmány bemutatja az eszközaktiválás és -értékcsökkenés országonkénti számviteli folyamatait, valamint ezek gazdasági következményeit.

Kulcsszavak: összehasonlító elemzés, befektetett eszközök értékcsökkenése, vállalati teljesítménymutatók

ABSTRACT

The study examines the impact of fixed asset accounting and depreciation on corporate financial performance through a comparative analysis of accounting practices in Hungary and Ukraine. The accounting and valuation of fixed assets—considered the foundation of long-term business operations—significantly influence corporate income statements, return on assets (ROA), and economic value added (EVA). In Hungary, accounting regulation follows a conservative approach, with assets recorded at historical cost and limited opportunities for revaluation. In contrast, Ukraine's accounting system—aligned with IFRS standards—offers greater flexibility, more frequent revaluations, and a wider range of depreciation methods. These differences affect not only the book value of assets but also performance indicators, which in turn influence the decisions of investors, creditors, and other stakeholders. The study presents the

country-specific accounting processes for asset capitalization and depreciation, as well as their economic implications.

Keywords: comparative analysis, fixed asset depreciation, corporate performance indicators

BEVEZETÉS

A vállalkozások működésének egyik meghatározó tényezője a rendelkezésre álló erőforrásokkal való gazdálkodás hatékonysága, különös tekintettel a befektetett eszközökre, amelyek hosszú távon szolgálják a gazdasági tevékenységek fenntartását és fejlesztését. Ezen eszközök számviteli kezelése, értékelése és az értékcsökkenés elszámolása nem csupán a pénzügyi kimutatások technikai szempontja, hanem közvetlen hatást gyakorol a vállalatok teljesítményének megítélésére is. A nemzetközi számviteli harmonizáció – különösen az IFRS előírások alkalmazása – jelentős mértékben formálta az egyes országok gyakorlatait, mégis fennmaradtak nemzeti sajátosságok, amelyek befolyásolják az összehasonlíthatóságot és a gazdasági értelmezhetőséget. Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa és elemezze Magyarország és Ukrajna számviteli szabályozásának azon aspektusait, amelyek a befektetett eszközök kezelésére vonatkoznak. Feltárásra kerül, miként jelennek meg ezek a különbségek a vállalati pénzügyi teljesítménymutatókban, és milyen következményekkel járnak a vállalkozások működésére, befektetői megítélésére és hosszú távú pénzügyi stratégiáira nézve.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatás során kvalitatív és kvantitatív módszerek egyaránt alkalmazásra kerültek a befektetett eszközök számvitelének és értékcsökkenésének vizsgálatára Magyarország és Ukrajna számviteli rendszereiben. A feldolgozott adatok köre egyrészt kiterjedt a két ország számviteli szabályozásának elsődleges forrásaira, így Magyarországon a 2000. évi C. törvényre (Számviteli törvény), Ukrajnában pedig az Ukrán Nemzeti Számviteli Szabványokra (NP(S)BO) és a „Számvitelről és pénzügyi beszámolásról szóló törvényre”.

Az adatgyűjtés módszere több forrásra támaszkodott: egyrészt szakirodalmi áttekintést végeztünk a releváns tudományos cikkek és korábbi kutatások alapján, másrészt gyakorlati példák és esettanulmányok feldolgozásával szemléltettük a számviteli elszámolás különbségeit és azok hatását a vállalati pénzügyi mutatókra. Ezen túlmenően táblázatok és kontírozási sémák elemzésével összehasonlítottuk a két országban alkalmazott könyvelési gyakorlatokat, különösen a tárgyi eszközök aktiválása, értékcsökkenésének elszámolása és aktiválás terén.

EREDMÉNYEK

A vállalatok teljesítményének értékelése során kulcsszerepet játszik az, hogy milyen hatékonysággal és eredményességgel használják fel a rendelkezésre álló erőforrásaikat, különös tekintettel a befektetett eszközökre. A befektetett eszközök számvitele Magyarországon és Ukrajnában kulcsszerepet játszik a vállalatok pénzügyi helyzetének megértésében és a gazdasági döntések megalapozásában. Mindkét országban a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok (IFRS) bevezetése jelentős fejlődést hozott a számviteli gyakorlat terén, különösen a befektetett eszközök elszámolása tekintetében.

A teljesítményértékelés egyik alapvető eszköze az eszközarányos megtérülés (ROA), amely azt mutatja meg, hogy a vállalat mennyire jövedelmezően képes működni a rendelkezésére álló eszközállományhoz viszonyítva. Ha a vállalat jelentős összeget fektet be eszközökbe, de ezek nem eredményeznek megfelelő nyereséget, az alacsony ROA-érték von maga után, ami gyenge jövedelmezőségre utal. Emellett a gazdasági hozzáadott érték (EVA) mutató segítségével vizsgálható, hogy a vállalat képes-e meghaladni a tőkeköltséget, vagyis valóban értéket teremtené a tulajdonosai számára.

A konkrét témát közvetlenül kutatók száma és tudományos eredményük a specifikusság miatt nem számottevő, de érdemes megemlíteni Loskorikh, G., & Vivien, B. (2024) cikkét, melyben a szerzők régiós összehasonlításban mutatták be a vállalkozások tárgyi eszközeit. Vállalatirányítási aspektusból pedig Pércsi, O., Pataki, G., Bátori, V. (2024) cikke foglalkozott mérlegen kívüli számviteli folyamatok tárgykörében. Módszertani megközelítésben az innovációt vizsgálták Pataki, G., & Balogh, P. (2024) tudományos értekezésükben, ahol versenyképességi faktorokat értékelték Magyarország és Ukrajna relációjában.

A befektetett eszközök teljesítménye ugyanakkor nem csupán pénzügyi mutatókban, hanem a kapacitáskihasználtságban is megnyilvánul. Egy termelő vállalat például jelentős beruházással bővítheti gyártókapacitását, de ha ezt a kapacitást nem használja ki kellő mértékben, az rontja a vállalat eredményességét. Ezért a jövedelmező eszközhasznosítás és a beruházási döntések minősége közvetlenül befolyásolja mind a pénzügyi mutatókat, mind a működési teljesítményt.

A számvitel ebben a kontextusban, mint információszolgáltató rendszer jelenik meg: biztosítja a megfelelő adatokat a befektetett eszközök értékéről, azok amortizációjáról, hasznos élettartamáról és gazdasági hozzájárulásáról. Itt jelennek meg az eltérések a különböző országok, például Magyarország és Ukrajna számviteli gyakorlata között.

Az 1. táblázat összehasonlítja, hogy Magyarországon és Ukrajnában hogyan jelenik meg a befektetett eszközök értékelése és milyen hatása van ennek a vállalati teljesítménymutatókra.

1. táblázat: **Befektetett eszközök számviteli kezelése és teljesítményhatása Magyarországon és Ukrajnában**

Jellemző	Magyarország	Ukrajna	Hatása a teljesítményértékelésre
Értékelési elv	Bekerülési érték, amortizáció. Van lehetőség piaci értékelésre értékhelyesbítés formájában.	IFRS szerint: a tárgyi eszközök között a befektetési célú ingatlanokra valós értékelés alkalmazható (nincs amortizáció, évente valós értékelés). Az ingatlanok, gépek, berendezések kategóriában piaci értékre történő átértékelés lehetséges az átértékelési modell választása esetén; ilyenkor az átértékelt érték után számítanak amortizációt.	Az értékelési módszerek különbségei befolyásolják a ROA/EVA mutatókat.
Eszköznyilvántartás	Szigorú számviteli előírások.	Rugalmasabb, az IFRS-hez közelít.	A rugalmasabb szabályozás torzíthatja az összehasonlíthatóságot.
Újraértékelés lehetősége	Kivételes, külön szabályok mentén engedélyezett.	Gyakoribb, különösen ingatlanok esetében.	Magasabb eszközérték, alacsonyabb ROA Ukrajna esetében.

Forrás: Saját szerkesztés

Magyarországon az IFRS-ek bevezetése elősegítette a számviteli munka egyszerűsítését és a nemzetközi harmonizációt. Kovács-Rump és Tangl (2022) kutatása rávilágít arra, hogy az IFRS-ek alkalmazása számos előnnyel jár, de a számviteli szakemberek jelentős kihívásokkal is szembesülnek a mindennapi gyakorlat során. A befektetett eszközök – mint például ingatlanok,

gépek és szellemi tulajdon – a gazdálkodás legfontosabb elemei közé tartoznak, így azok helyes és precíz elszámolása létfontosságú a pénzügyi beszámolók megbízhatósága szempontjából.

Magyarországon a számviteli szabályozás elsődleges forrása a 2000. évi C. törvény a számvitelről (Számviteli törvény). A törvény alapján a befektetett eszközök három fő csoportja a következő:

- Immateriális javak: pl. alapítás-átszervezés aktivált értéke, vagyoni értékű jogok, szellemi termékek.
- Tárgyi eszközök: pl. ingatlanok, gépek, járművek, berendezések.
- Befektetett pénzügyi eszközök: pl. tartós részesedések, adott kölcsönök, értékpapírok.

A befektetett eszközöket a bekerülési értéken kell nyilvántartásba venni, amely a beszerzési vagy előállítási költséget jelenti. Az eszközök értékcsökkenésének elszámolása terv szerinti, terven felüli és egyösszegű értékcsökkenés is lehet. A számviteli törvény részletes előírásokat tartalmaz az értékcsökkenési leírás szabályairól, az értékhelyesbítés és értékvesztés elszámolásáról, illetve a kivezetés szabályairól.

Ukrajnában a számviteli rendszer az Ukrán Nemzeti Számviteli Szabványokon (NP(S)BO) alapul, amelyek a nemzetközi számviteli elveket követik, de saját nemzeti keretrendszerbe illeszkednek. A jogszabályi alapot a "Számvitelről és pénzügyi beszámolásról szóló törvény" jelenti.

A befektetett eszközök Ukrajnában hasonlóan három fő csoportra oszthatók a 7. számú, „Befektetett eszközök” című Ukrajnai Nemzeti Számviteli Szabályzat (Standard) alapján:

- Nem anyagi (materiális) eszközök,
- Tárgyi eszközök,
- Hosszú lejáratú pénzügyi befektetések.

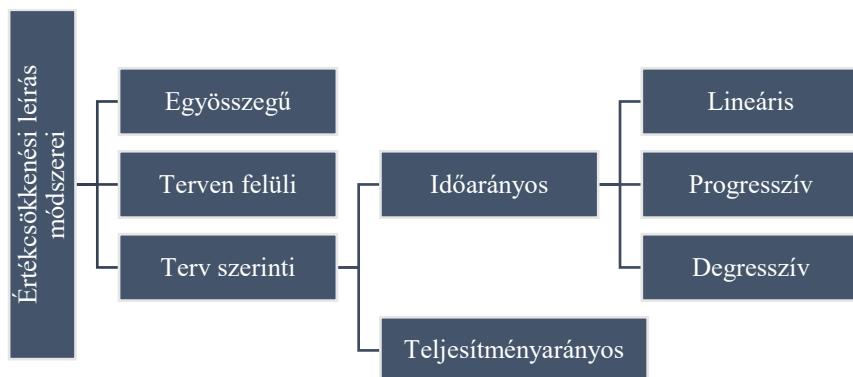
Az értékcsökkenési leírás alapvető szerepet tölt be a vállalatok számviteli gyakorlatában, hiszen lehetővé teszi a befektetett eszközök értékének fokozatos elszámolását a gazdasági hasznos élettartamuk alatt. Ez nem csupán a költségek időbeli elhatárolását szolgálja, hanem jelentős hatást gyakorol a vállalat pénzügyi kimutatásaira, nyereségességi mutatóira, valamint a teljesítményének értékelésére is. Magyarországon és Ukrajnában az értékcsökkenés gyakorlata eltérő számviteli szemléleteket tükröz, amelyek a gazdasági környezet, a szabályozási háttér és a nemzetközi standardokhoz való viszonyulás különbségeiből fakadnak.

Magyarországon a számviteli törvény (Sztv.) szabályozza az értékcsökkenés elszámolását, jellemzően lineáris módszerrel. A vállalatok kötelesek előre meghatározott kulcsok szerint értékcsökkeníteni az eszközeiket, figyelembe véve azok várható hasznos élettartamát. Az értékcsökkenés elszámolását a rendeltetésszerű használatbavétel vagy az üzembe helyezés időpontjától kell megkezdeni, a jogszabályi előírások szerint. A magyar számviteli rendszer esetében a befektetett eszközök értékelése bekerülési értéken történik, ez a vállalatok szabad választását idézi elő. Ennek következtében a mérlegben szereplő eszközértékek sokszor nem tükrözik a piaci értéket, ugyanakkor a szabályozott keretrendszer kiszámíthatóvá teszi a pénzügyi kimutatásokat, és megkönnyíti a vállalatok összehasonlítását.

Ukrajnában, különösen a közép- és nagyvállalatok esetében, a számvitel erőteljesen támaszkodik a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardokra (IFRS), ezen belül az IAS 16-ra, amely a tárgyi eszközök kezelését szabályozza. Az IAS 16 szerint az értékcsökkenést nem az üzembe helyezés vagy a rendeltetésszerű használatbavétel időpontjától kell számítani, hanem attól a naptól, amikor az eszköz „használatra kész” állapotba kerül, vagyis alkalmas a tervezett funkció betöltésére. Az IFRS lehetővé és gyakran ösztönzi az eszközök piaci értékre történő újraértékelését, különösen ingatlanok, gépek és más hosszú élettartamú eszközök esetében. Az értékcsökkenési módszer megválasztásában nagyobb szabadságot ad: alkalmazható lineáris, csökkenő egyenlegű vagy teljesítményarányos leírás, a vállalat számviteli politikájának megfelelően. Ez a rugalmasság lehetővé teszi a pénzügyi adatok pontosabb piaci viszonyokhoz igazítását, ugyanakkor nagyobb változékonyságot és komplexitást eredményez a beszámolóknak.

Mindkét rendszerben az eszközök nyilvántartásba vétele bekerülési értéken történik, amely magában foglalja a beszerzéssel kapcsolatos közvetlen költségeket is.

Értéksökkenési leírás módszereit az 1. ábra szemlélteti Ukrajna és Magyarország befektetett eszközeinek tekintetében.



1. ábra: **Értéksökkenési leírás módszerek a magyarországi számvitelben**

Forrás: Saját szerkesztés KÖNNYŰ, 2010 irodalom alapján

A terv szerinti értéksökkenési leírás megtervezése a magyar számviteli rendszer egyik alapvető eleme a befektetett eszközök kezelésében. A számviteli törvény előírásai szerint minden olyan eszköz esetében, amely tartósan, legalább egy éven túl szolgálja a vállalkozás tevékenységét, meg kell határozni, hogy az értéksökkenés milyen módszerrel, milyen ütemben és milyen alapra vetítve kerül elszámolásra. Ez a tervezési folyamat több tényezőtől is függ, és szigorúan dokumentálandó.

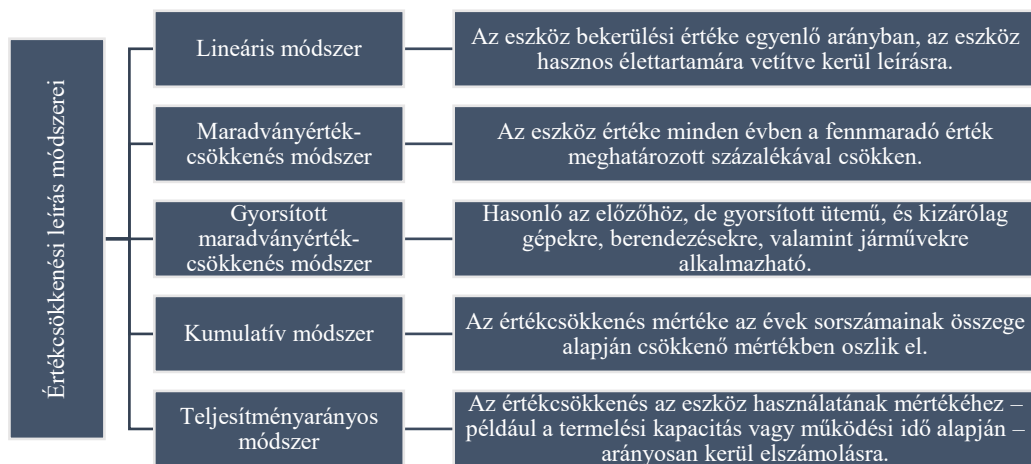
Az értéksökkenés mértékének megállapítása történhet a bekerülési értékhez – azaz az eszköz bruttó értékéhez – viszonyítva. Ez azt jelenti, hogy az eszköz beszerzési vagy előállítási költsége képezi az amortizáció alapját, és ehhez viszonyítva határozzák meg az éves leírás százalékos mértékét. Alternatívaként alkalmazható a nettó értékhez viszonyított arány is. Ebben az esetben az értéksökkenés alapja az a bruttó érték, amelyet már csökkentettek a korábban elszámolt értéksökkenések összegével, tehát az eszköz könyv szerinti értékére vetítik az amortizációt.

Lehetőség van arra is, hogy az értéksökkenést teljesítményarányosan tervezzék meg. Ilyenkor az éves leírás nem időarányosan, hanem az eszköz tényleges kihasználtságához igazodik. Tipikus példa erre, amikor a járművek vagy gyártóberendezések értéksökkenését a futásteljesítmény vagy a legyártott egységek száma alapján számolják el. Ezen kívül alkalmazható az abszolút értékben történő leírás is, amikor a vállalkozás évente fix összegű értéksökkenést számol el, az arányosítás bármely formája nélkül.

Az értéksökkenési leírást minden egyes eszközre egyedileg kell megtervezni. Ennek során figyelembe kell venni az eszköz várható használatát és élettartamát, továbbá annak fizikai elhasználódását és erkölcsi avulását is. Az erkölcsi avulás különösen a gyorsan fejlődő technológiákat alkalmazó eszközöknél jelentős, mivel egy berendezés műszakilag ugyan még használható, de gazdaságilag már nem hatékony. Emellett az adott vállalkozás tevékenységi köréhez és működési körülményeihez igazodó sajátosságokat is figyelembe kell venni, például a környezeti terhelést vagy az intenzív igénybevételt.

Az ukrainai számviteli rendszerben az értéksökkenés elszámolása szintén részletesen szabályozott, mind a számviteli (NP(S)BO 7 „Tárgyi eszközök”), mind az adózási (Ukrán Adókodekx) jogszabályok szintjén. A vállalkozások számára több különböző módszer áll rendelkezésre, amelyek közül az eszközök jellemzői, valamint a vállalkozás döntése alapján lehet választani. Fontos kiemelni, hogy bár a módszerek azonosak mind a számviteli, mind az adózási

elszámolásban, a használatukra vonatkozó szabályok és korlátozások különbözhetnek, ami gyakran párhuzamos nyilvántartásvezetést eredményez.



2. ábra: Értéksökkenési leírás módszerek az ukrajnai számvitelben

Forrás: Saját szerkesztés Zhuk V., Bezdušna U., Popko E. (2022) irodalom alapján

Ukrajnában a „maradványérték csökkenési módszer” elnevezés onnan ered, hogy az amortizációt nem a tárgyi eszköz eredeti bekerülési értékéből, hanem az adott időpontban fennálló könyv szerinti értékéből – vagyis a maradványértékből – számítják. Ez a gyakorlatban a csökkenő egyenleg módszerének, más megnevezéssel nettó érték módszernek felel meg, ahol minden időszakban egy előre meghatározott százalékot vonnak le a még le nem írt értékből, s a végső maradványérték változatlan. Mivel a számítás alapja folyamatosan csökken, az évek előrehaladtával az amortizáció összege is egyre kisebb lesz. Az elnevezés tehát kifejezi a módszer lényegét: az amortizáció a maradványértéket „apasztja” mindaddig, amíg az eszköz el nem éri a hasznos élettartama végén tervezett végső maradványértéket, vagy nullára nem íródik.

Mind a számviteli, mind az adózási nyilvántartásban vannak korlátozások az egyes módszerek használatára. Például Ukrajnában az adózási rendszer szerint bizonyos eszközcsoportokat kizárólag a lineáris vagy a teljesítményarányos módszerrel lehet értéküket csökkenteni. Az úgynevezett kis értékű nem anyagi eszközök esetében megengedett egyszerűsített amortizációs elszámolás is: ezeknél alkalmazható például 50%-os leírás az első és az utolsó hónapban, vagy akár 100%-os egyszeri leírás az első hónapban. Magyarországon szintén korlátozás figyelhető meg a kisebb értékű befektetett eszközök esetében, hiszen a 200 ezer forint egyedi bekerülési értéket el nem érő szellemi termékek, vagyoni értékű jogok, tárgyi eszközök bekerülési értéke használatbavételkor egy összegben számolható el az értéksökkenési leírás.

A gyorsított maradványérték-csökkenéses módszert csak meghatározott eszközöknél – gépek, berendezések, járművek – lehet alkalmazni az adózási nyilvántartásban, a számviteli rendszerben viszont ez a korlátozás nem létezik.

A 2. táblázatban összehasonlításra kerülnek Magyarország és Ukrajna számviteli rendszerei az értéksökkenés elszámolásának szempontjából:

A befektetett eszközök számviteli elszámolására vonatkozó főbb rendelkezések a számviteli politika sorrendjében a következők:

- számlatükör a befektetett eszközök könyveléséhez;
- a befektetett eszközök mozgásának könyveléséhez szükséges elsődleges dokumentumok formái;

- a dokumentumáramlás szabályai és a befektetett eszközök mozgására vonatkozó számviteli információk feldolgozásának technológiája
- a befektetett eszközök leltározásának eljárása;
- a befektetett eszközök értékelésének eljárása és az értékcsökkenés elszámolásának módszerei;
- az üzleti műveletek ellenőrzésének eljárása a befektetett eszközök mozgására vonatkozóan;
- a befektetett eszközök számvitelének megszervezéséhez szükséges egyéb döntések meghozatala (Ukrán Pénzügyminisztérium 2014.09.02-i 879. számú rendelete).

2. táblázat: Magyarország és Ukrajna értékcsökkenési leírásának összehasonlítása

Szempont	Magyarország	Ukrajna
Alkalmazott módszerek	- Lineáris - Degresszív - Teljesítményarányos - Nettó érték alapján számított	- Lineáris - Maradványérték-csökkenés - Gyorsított maradványérték-csökkenés - Kumulatív - Teljesítményarányos
Alkalmazás szintje	Egyedi eszköz szintjén, a vállalkozás döntése alapján	Egyedi eszköz szintjén, az üzembe helyezéskor meghatározva
Számviteli politika szerepe	A módszert előzetesen rögzíteni kell, alkalmazása a nyilvántartásban és a beszámolóban egységes kell legyen	A módszereket célszerű felsorolni, de az egyes eszközökre az aktiváláskor kerül kiválasztásra
Egyszerűsített elszámolás lehetősége	Kis értékű eszközökre egyszeri leírás alkalmazható (200 eFt alatt)	Kis értékű eszközök: 50-50% az első és utolsó hónapban, vagy 100% az első hónapban
Hasznos élettartam meghatározása	A vállalkozás döntése alapján, az eszköz jellemzői és használata szerint	Egyedileg, az eszköz üzembe helyezésekor, annak jellemzői alapján
Értékcsökkenés kezdete	Az eszköz rendeltetésszerű használatbavételétől	Az eszköz aktiválásának hónapjától (üzembe helyezés alapján)
Egyedi dokumentáció	Számviteli politika + eszköz nyilvántartási lap	Számviteli politika + üzembe helyezés beszámoló

Forrás: Saját szerkesztés

Mindkét ország számviteli rendszere követi a logikusan felépített tárgyi eszköz-aktiválási folyamatot (lásd 3. és 4. táblázat), de eltérő struktúrában és számlafelépítésben. Magyarország rendszere inkább szabályozottabb és formalizáltabb, míg Ukrajna rendszere – az IFRS-hez való igazodás miatt – rugalmasabb, és a nemzetközi gyakorlatokhoz jobban illeszkedő. Ezek a különbségek nemcsak a könyvelési folyamatokat befolyásolják, hanem a vállalati teljesítmény bemutatását, az összehasonlíthatóságot és a külső szereplők (pl. befektetők, hitelezők) informáltságát is.

Hasonlóságok:

- A gazdasági események sorrendje logikailag azonos.
- Mindkét ország számviteli rendszere követi az eszköz előállításának költségelvű megközelítését.
- ÁFA elszámolás, bér és járulékok könyvelése külön tételben történik.

3. táblázat: **A beszállítóktól vásárolt készletekből készült tárgyi eszköz könyvelése
Ukrajnában**

№	A gazdasági események tartalma	Tartozik	Követel
1	A beszállítók leszállították a termelési készleteket	20 Termelési készletek	631 Szállítói kötelezettség
2	Az ÁFA elszámolása	641 ÁFA felszámolás	631 Szállítói kötelezettség
3	A beszállítók kifizetése	631 Szállítói kötelezettség	311 Bankszámla
4	A termelési készletek felhasználása tárgyi eszközök elkészítéséhez	152 Tárgyi eszközök beszerzése (előállítás)	20 Termelési készletek
5	Bér felszámolása azon alkalmazottak számára, akik részt vesznek a tárgyi eszközök létrehozásában	152 Tárgyi eszközök beszerzése (előállítás)	661 Bérelszámolás
6	A társadalombiztosítási járulék felszámolása	152 Tárgyi eszközök beszerzése (előállítás)	651 Társadalombiztosítási járulék
7	A tárgyi eszközt a vállalkozás használatba vette	10 Tárgyi eszköz	152 Tárgyi eszközök beszerzése (előállítás)

Forrás: Saját szerkesztés

4. táblázat: **A beszállítóktól vásárolt készletekből készült tárgyi eszköz könyvelése
Magyarországon**

№	A gazdasági események tartalma	Tartozik	Követel
1	A beszállítók leszállították a termelési készleteket	211 Készletek (pl. alapanyag)	454 Szállítók
2	Az ÁFA elszámolása	466 Előzetesen felszámított ÁFA	454 Szállítók
3	A beszállítók kifizetése	454 Szállítók	384 Elszámolási betétszámla
4	A termelési készletek felhasználása tárgyi eszközök elkészítéséhez	161 Tárgyi eszközök előállítási költségei	211 Készletek
5	Bér felszámolása azon alkalmazottak számára, akik részt vesznek a tárgyi eszközök létrehozásában	161 Tárgyi eszközök előállítási költségei	471 Jövedelemelszámolási számla
6	A társadalombiztosítási járulék felszámolása	161 Tárgyi eszközök előállítási költségei	473 Társadalombiztosítási járulékok
7	A tárgyi eszközt a vállalkozás használatba vette	12 Ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok/ 13 Műszaki berendezések, gépek, járművek/ 14 Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	161 Tárgyi eszközök előállítási költségei

Forrás: Saját szerkesztés

A főbb különbségeket az 5. táblázat szemlélteti a két ország számvitelének tekintetében.

5. táblázat: **Összehasonlító elemzés a beszállítói készletekből előállított tárgyi eszközök számviteli elszámolásának lépései Ukrajnában és Magyarországon**

Szempont	Ukrajna	Magyarország
Számlaszám-struktúra	Háromjegyű, IFRS-szel összehangolható	Három- és négyjegyű, a magyar számviteli törvény alapján
Aktiválás logikája	Közvetlenül „10 Tárgyi eszköz” számlára	Kétlépcsős: előbb a 161 Tárgyi eszközök előállítási költségei számlára kerülnek a bekerülési érték részét képező tételek, majd elkészülés után a végleges eszközkategóriára történik az aktiválás – például 131 Műszaki berendezések, gépek, járművek, 14 Egyéb berendezések, felszerelések, járművek, 12 Ingatlanok , stb., az eszköz jellegétől függően.
ÁFA nyilvántartása	„641 ÁFA felszámolás” számlán	„466 Előzetesen felszámított ÁFA” számlán
Bér és járulék kezelése	Egységesen a „152 Tárgyi eszköz beszerzése” számlán	Külön az eszköz előállítási költségei között, a kapcsolódó bér és járulék tételekkel együtt a 161 Tárgyi eszközök előállítási költségei számlára kerülnek, amíg az eszköz aktiválásra nem kerül
Számlanevek nyelvezete	Többnyire funkcionális szemlélet („beszerzés”, „felszámolás”)	Gyakran költség-nemzeti logikájú elnevezések („költségek”, „elszámolási számla”)

Forrás: Saját szerkesztés

A beszállítóktól vásárolt készletekből előállított tárgyi eszközök könyvelése – ahogy azt a fenti táblázat mutatja – nem csupán számviteli technika, hanem közvetlen kapcsolatban áll a vállalkozások teljesítményértékelésével, mind Magyarországon, mind Ukrajnában. A tárgyi eszközök előállításának és aktiválásának könyvelési módja befolyásolja a vállalat pénzügyi kimutatásait, különösen az eszközállományt, a termelési költségeket, és a nyereséget, amelyek mind alapvető tényezők a vállalati teljesítmény elemzésekor. A tárgyi eszközök létrehozása során felmerülő költségek – például anyagköltségek, bérek, járulékok – mind aktivált beruházási költségként jelennek meg a mérlegben, nem pedig azonnali ráfordításként az eredménykimutatásban. Ez azt jelenti, hogy ezek a költségek nem terhelik azonnal a vállalat eredményét, hanem csak az eszköz élettartama során, amortizáció formájában jelennek meg. Így a számviteli rendszer – különösen az aktiválás és amortizáció kezelésének módja – jelentősen befolyásolja a rövid és hosszú távú pénzügyi teljesítményt.

Például egy magyar gyártóvállalat saját maga készít el egy új termelőgépet, amelyhez alapanyagokat (készleteket) vásárol beszállítóktól. A géphez szükséges anyagok, dolgozói bérek és járulékok a 161 Tárgyi eszközök előállítási költségei számlán gyűlnek össze (ez nem költség-számla, hanem a bekerülési érték részét képező tételek gyűjtőhelye). Amikor a gép elkészül, a beruházás aktiválásra kerül a végleges eszközkategóriára – például a 131 Műszaki berendezések, gépek, járművek számlára, de kerülhet 14 Egyéb berendezések, felszerelések, járművek, vagy 12 Ingatlanok számlára is, az eszköz jellegétől függően. Mivel ezek a költségek nem azonnali ráfordításként jelennek meg az eredménykimutatásban, a vállalkozás nyeresége rövid távon kedvezőbb képet mutathat. Ez különösen fontos lehet hitelképességi vizsgálatok, befektetői értékelések vagy pályázati elszámolások során.

Hasonló esetben egy ukrán vállalkozás az IFRS-elvű számvitel szerint a költségeket a 152 Tárgyi eszközök beszerzése számlán gyűjti. Az aktiváláskor az eszköz közvetlenül a 10 Tárgyi eszköz számlára kerül. Mivel az ukrán rendszer az IAS 16 előírásai alapján lehetővé teszi az eszközök újraértékelését, egy későbbi piaci felértékelés jelentősen növelheti a vállalat

eszközállományát, ami pozitívan hathat a tőkemegfelelési és hatékonysági mutatókra (például az ROA – eszközarányos megtérülés). Az IAS 16 esetében, ha a vállalkozás az átértékelési modellt választja, az eszközök könyv szerinti értékét rendszeres időközönként (általában 3–5 évente) a valós piaci értékükhöz igazítják. Ez az átértékelés lehet felfelé és lefelé irányuló is. Alternatívaként választható a bekerülési érték modell, amelynél nincs átértékelés, és az eszközök a beszerzési költségükön maradnak nyilvántartva. A magyar számviteli rendszer is biztosít lehetőséget értékhelyesbítésre, de jellemzően konzervatívabb, ritkább alkalmazással. A fő különbség az értékcsökkenés számításában rejlik: az átértékelési modellnél az értékcsökkenés az átértékelte érték alapján történik, míg a magyar rendszerben az eredeti bruttó érték képezi az alapot, ami hosszú távon eltérő pénzügyi mutatókat (ROA, ROI) eredményezhet.

KÖVETKEZTETÉSEK

Az eltérő tárgyi eszköz-értékelési gyakorlat és értékcsökkenési módszerek közvetlenül és mérhetően befolyásolják a vállalati eredménykimutatás fő sorait, ezáltal a teljesítménymutatók – például a ROA, ROI vagy EVA – értékeit is. A magyar számviteli rendszer konzervatívabb, főként bekerülési értéken tartja nyilván az eszközöket, korlátozott érték helyesbítési lehetőségekkel. Ez jellemzően alacsonyabb mérlegfőösszeget eredményez, ami változatlan nyereség mellett magasabb ROA-t mutathat, ugyanakkor kevésbé tükrözi a piaci viszonyokat.

Ezzel szemben az ukrán IFRS-alapú gyakorlat – különösen az IAS 16 átértékelési modelljének alkalmazása – a piaci érték rendszeres újrameghatározását teszi lehetővé, ami növeli az eszközértéket a mérlegben. Ez javíthatja a vagyoni helyzet piaci megítélését, de az értéknövekedés miatt a ROA mutató csökkenhet, hiszen a magasabb eszközérték osztóként szerepel a számításban. Továbbá az értékcsökkenés számítása is eltér: az átértékelési modell esetén az amortizáció a megnövekedett eszközérték alapján nő, ami csökkentheti a kimutatott adózott eredményt és az eredményalapú mutatókat.

Ezek a különbségek nemcsak technikai számviteli eltérések, hanem stratégiai jelentőségűek is. Egy vállalkozás számviteli politikájának megválasztása befolyásolja a külső szereplők – befektetők, hitelezők, pályázati értékelők – döntéseit, a hitelképességet, a tőkehozam- és megtérülési mutatókat. Ezért a tanulmány címében is megjelenő összefüggéseket a jövőben érdemes számszerű példákkal és szimulációkkal kiegészíteni, hogy egyértelműen láthatóvá váljon: ugyanazon gazdasági teljesítmény számviteli megjelenítése eltérő mutatókat eredményezhet pusztán az értékelési és értékcsökkenési módszer miatt.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Kovács-Rump, H., Tangl, A. (2022). In *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2. szám. 196-206. <https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/handle/123456789/2468>

Könnyű, Sz. M. (2010). A tárgyi eszközök értékcsökkenési leírásának lehetőségei és a különböző leírási módok hatásának modellezése az Agrárgazdaság Kft.-nél. *Gazdálkodástudományi Közlemények, Évf. 2 szám 1*, 49-54. <https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/c10382b4-0345-4408-aab8-12555ba2577b/content>

Loskorikh, G., & Vivien, B. (2024). A vállalkozás tárgyi eszközei, mint a számvitel objektuma. Digitális gazdaság és fenntartható fejlődés: a pénzügy, számvitel, menedzsment, valamint társadalom- és viselkedéstudomány legújabb trendjei. II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola által a "Rákóczi-napok" alkalmából rendezett IV. Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia tudományos anyagai (Beregszász, 2024. március 26-27.). Beregszász, II. RFKMF, 2024. pp. 169-172

Pataki, G., & Balogh, P. (2024). Vállalati innováció, mint versenyképességi faktor, mérésének módszertani összehasonlítása Magyarországon és Ukrajnában.

Pércsi, O., Pataki, G., Batori, V. (2024). A mérlegen kívüli számvitel szerepe az adózásban a vállalatirányítás összefüggésében. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (5), 417-430.

Zhuk V., Bezhusna U., Popko E. (2022). Vállalati eszközök értékesítése háború idején. *Számvitel és pénzügy. №1(95)*. 5-12. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-1\(95\)-5-12](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-1(95)-5-12).

Törvényi szabályozások:

2000. évi C törvény a számvitelről

Az eszközök és kötelezettségekről szóló szabályzat, az Ukrán Pénzügyminisztérium 2014.09.02-i 879. számú rendelete

Az Ukrajnai Nemzeti Számviteli Szabályzat (Standard) 7. számú, „Befektetett eszközök” című szabványa

**AZ UEFA KLUBVERSENY-RENDSZEREK BEVÉTEL-ELOSZTÁSI
MECHANIZMUSAI****THE REVENUE DISTRIBUTION MECHANISMS OF UEFA'S CLUB COMPETITION
SYSTEMS****Macskin László**

Sportközgazdász MSc szakos hallgató
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
laszlo.macskin@gmail.com

Bács Bence András

Tanársegéd
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
bacs.bence.andras@econ.unideb.com

ÖSSZEFOGLALÁS

Az UEFA versenyrendszerei átalakulóban vannak, amit a 2021-ben bejelentett Európai Szuperliga is ösztönzött. A 2024/2025-ös szezonban változások léptek életbe a Bajnokok Ligája, az Európa Liga és a Konferencia Liga lebonyolítási és bevétel-elosztási rendszereiben. A dolgozat célja ezen rendszerek pénzügyi folyamatainak elemzése, különös tekintettel a klubok kifizetéseire. A kutatás során szekunder adatgyűjtést végeztünk. A Bajnokok Ligája, az Európa Liga és a Konferencia Liga rendszereit vizsgáltuk a korábbi 2023/2024-es és az új lebonyolítás szerinti 2024/2025-ös szezonokra vonatkozóan. Kiemelten vizsgálva, hogyan befolyásolja a változó lebonyolítási struktúra a klubok részesedését.

A Bajnokok Ligája, az Európa Liga és a Konferencia Liga résztvevői négy fő forrásból jutnak bevételhez az UEFA által: indulási díjak, teljesítményhez kötött összegek, koefficiens alapú tételek és market pool bevételek alapján. Ezen pillérek alakulnak át a 2024/2025-ös szezontól. A BL-ben a klubok több, mint 4-szer akkora összeghez jutnak mint az Európa Ligában. A Konferencia Ligában az elérhető összeg lényegesen kevesebb, kb. 1/9-e a BL-hez képest. Következtetéseink szerint a versenyrendszerek átalakulása és bevétel-elosztása továbbra is jelentős hatással lesznek az európai futballklubok gazdasági helyzetére. A reformokat részben külső nyomás generálta, így a jövőben további változások várhatóak, amelyek akár egy Európai Szuperligához hasonló versenyrendszer kialakítását is eredményezhetik.

Kulcsszavak: UEFA, Bajnokok Ligája, bevétel-elosztás, versenyrendszer reform, Európai Szuperliga

ABSTRACT

UEFA's competition formats are undergoing significant changes, partly prompted by the announcement of the European Super League in 2021. From the 2024/2025 season, the Champions League, Europa League, and Conference League have new structures and revenue distribution models. This paper aims to analyze the financial aspects of these systems, with a focus on club payments. The research is based on secondary data, comparing the 2023/2024 and 2024/2025 seasons. Special attention is given to how the new formats impact clubs' revenue shares. Clubs participating in UEFA competitions receive income from four main sources: participation fees, performance-based payments, coefficient-based amounts, and market pool revenue. All these pillars are being modified from 2024/2025.

Champions League clubs earn significantly more than those in the Europa League—over four times as much. In the Conference League, clubs receive roughly one-ninth of the Champions League total. These imbalances remain even under the new system. The conclusion is that changes

in competition structures and revenue allocation will continue to shape the financial landscape of European football. The reforms were partly driven by external pressures, and further changes may follow—possibly even leading to a new competition model similar to the European Super League.

Keywords: UEFA, Champions League, revenue distribution, competition reform, European Super League

BEVEZETÉS

A sportipar folyamatosan változik, és a labdarúgás gazdasági háttere különösen összetett. A klubok fenntartása, a játékosok fizetése, a mérkőzésnap bevétel, a szponzori megállapodások és a közvetítési jogok olyan tényezők, amelyek alapvetően befolyásolják a klubok versenyképességét. Ez a világ tele van izgalmas kihívásokkal és lehetőségekkel. Az Európai Szuperliga, amely ugyan kezdetben heves ellenállást váltott ki a sportvilágban, később azonban egyre érdekesebbnek találtam. Meggyőződésünk lett, hogy a Szuperliga mögött meghúzódó elképzelések komoly gazdasági érveken alapulnak, amelyek fontos szempontokat vetnek fel a labdarúgás jövőjét illetően.

A dolgozat célja az UEFA jelenlegi rendszerének részletes elemzése és megértése, különös tekintettel a 2024/2025-ös idényben bevezetésre kerülő új bevétel-elosztási mechanizmusra. Az átalakítás során a korábbi, négy pillérre épülő rendszert – amely indulási díjakból, teljesítményalapú díjakból, koefficiens alapú bevételekből és market pool bevételekből állt – egy hárompilléres struktúra váltotta fel. Ez az új struktúra az indulási díjakból, teljesítményhez kötött díjakból, valamint egy úgynevezett „értékpillérből” épül fel. Az értékpillér a koefficiens alapú és a market pool bevételek újragondolását tartalmazza, amely révén az UEFA az egyes klubok múltbéli teljesítményéből és országuk közvetítési piacának méretéből fakadó esetleges aránytalanságok mérséklésére törekszik, és nagyobb hangsúlyt helyez az aktuális teljesítmény díjazására.

A dolgozatban a rendszer bemutatása mellett a BIG 5 ligák öt kiemelkedő klubját – a Manchester Cityt, a PSG-t, a Real Madridot, a Bayern Münchent és az Internazionalét – vizsgáltuk abból a szempontból, hogy az UEFA új struktúrájának egyes pillérei milyen bevételi lehetőségeket kínálnak számukra. Az UEFA ezzel az újítással arra törekszik, hogy a nagyobb klubok fenntartható fejlődésének biztosítása mellett a kisebb klubok is részesedhessenek a sportág növekvő bevételeiből. Mindazonáltal továbbra is kérdéses, hogy ezek a változtatások valóban elérik-e ezt a célkitűzést.

A médiaipar szerepe jelentősen megnőtt, a televíziós csatornák közötti verseny fokozódása miatt a klubok kedvezőbb jogdíjakat tudnak tárgyalni. Ezzel párhuzamosan a vállalati befektetők és üzletemberek egyre nagyobb szerepet vállalnak a klubok irányításában, ami pénzügyi stabilitást és növekedési lehetőségeket biztosít. Ez a vertikális integráció révén valósul meg, amely magában foglalja a stadionok, televíziós jogok és merchandising feletti kontrollt. A klubok közötti piacon jelentős különbség alakult ki: míg egyesek a tehetségek eladásával növelik bevételeiket, mások játékosokat vásárolnak (Andreff & Staudohar, 2000).

Az MCMG (Media-Corporations-Merchandising-Markets-Globalization) modell négy alappillére tehát a média, vállalatok, merchandising és piacok, illetve a sportfinanszírozás globalizációja (Andreff & Staudohar, 2000).

A SATI-modell (Sponsors, Actionnaires, Télévision, International) Bourg és Gougnet (2012) által került bevezetésre, és a sport gazdasági valóságához igazodik a professzionális sportban, különösen a futball területén. Ez a modell a professzionális sport új finanszírozási struktúrájára reflektál, amely a Bosman- szabály utáni korszakra reagál, és négy fő pillér köré szerveződik: szponzorok, részvényesek, televízió és nemzetközi piacok. Az európai futballklubok működésében a szponzoráció és a televíziós közvetítési jogok központi szerepet kaptak, és a sport egyre inkább globális pénzügyi érdekek alá került.

A SATI-modell a sport gazdasági globalizációját mutatja be, amely a sportklubok pénzügyi struktúráját jelentősen átalakította, és különösen a nagyobb klubok esetében domináns finanszírozási forrássá váltak a televíziós jogdíjak és a nemzetközi szponzorációs bevételek. A modell azt is hangsúlyozza, hogy a klubok növekvő mértékben támaszkodnak részvényesekre és a nemzetközi piacokra, így a sport egyre inkább globalizálódott és pénzügyileg függővé vált a globális befektetőktől és médiacégek bevételeitől (Bourg & Gouguet, 2012).

Bastien (2013) az előző két modell egyesítésével dolgozta ki, a professzionális sport, különösen a labdarúgás finanszírozási struktúráját elemzi. A modell a sportklubok különböző bevételi forrásait és azok összefüggéseit vizsgálja. A SATEMMI az alábbi elemeket veszi figyelembe: Spectateurs (nézők), Actionnaires (részvényesek), Télévision (televíziós bevételek), Entreprises (vállalati szponzorációk), Marchés (piacok, beleértve a játékospiacot és a tőkepiaci tevékenységeket), Merchandising (kereskedelmi termékek) és International (nemzetközi pénzügyi kapcsolatok).

A modell fontos szerepet tulajdonít a nézők és a jegybevételek csökkenő, de még mindig jelentős részének a klubok költségvetésében. A részvényesek, különösen a klubok tulajdonosainak pénzügyi hozzájárulása kritikus a klubok számára, míg a televíziós közvetítési jogok a klubok bevételeinek nagy részét teszik ki, amit a „tele-dependence” kifejezéssel ír le. A szponzoráció és vállalati partnerségek is kiemelkedő szerepet kapnak, bár ezek aránya ligánként eltérő.

A SATEMMI modell külön figyelmet szentel a nemzetközi piaci kapcsolatoknak, ahol a klubok globális szinten vonzanak szponzorokat és befektetőket, mint például a Qatar Sports Investments a Paris Saint-Germain esetében. A SATEMMI modell tehát a sportklubok bevételi forrásainak széles spektrumát fedi le, és átfogó képet ad arról, hogyan vált a professzionális sport globalizált gazdasági tevékenységgé (Bastien, 2013).

Az európai futballipar üzleti modellje az elmúlt évtizedek során jelentős változásokon ment keresztül, különösen a globalizáció, a média szerepének növekedése, valamint a kereskedelmi tevékenységek kiszélesedése révén. Bács (2021) idézi Dima (2015) összefoglalását a fenti 3 modell alapján. Eszerint európai futballipar jövedelemtermelő modellje három kulcsfontosságú tényezőre épül: médiajogok, kereskedelmi bevételek és mérkőzésnap bevételek.

Médiajogok: Az egyik legfontosabb bevételi forrás a közvetítési jogokból származik. A médiavállalatok nagy összegeket fizetnek azért, hogy a futballeseményeket sugározhassák. Ez különösen igaz az olyan nagyszabású eseményekre, mint a Bajnokok Ligája és az Európa Liga ahol a televíziós jogok eladása jelentős bevételt generál a klubok és a szervezők számára. Dima (2015) szerint az UEFA bevételeinek mintegy 75%-a származik médiaközvetítési jogokból.

Kereskedelmi bevételek: A kereskedelmi bevételek közé tartoznak a szponzori szerződések (például a márkák megjelenítése a stadionokban, mezeken, illetve egyéb hirdetési felületeken), valamint egyéb bevételi források, mint a marketingtevékenységek, szolgáltatások (konferencia, catering), és a vendéglátás. Ezek a bevételek is kulcsfontosságúak, mivel növelik a klubok és a szervezetek stabilitását. Például az UEFA Bajnokok Ligájában a kereskedelmi jogok eladása a teljes bevételek 20,46%-át tette ki a 2012/2013-as szezonban (Dima, 2015).

Mérkőzésnap bevételek: A harmadik fő tényező a mérkőzésnapokon generált bevételek, amelyek a jegyeladásokból (beleértve a szezonbérleteket is), valamint a stadionon belüli költségekkel származnak (például promóciós termékek, ételek és italok) (Dima, 2015). A Big 5 bajnokság (Anglia, Franciaország, Németország, Olaszország, Spanyolország) és a V4 országok (Lengyelország, Csehország, Szlovákia) bajnokságainak bevétel szerkezetét 2018-ban Bács (2021) vizsgálta, majd azt az eredményt kapta, hogy a jegybevételek átlagosan a bevételszerkezet 15%-t teszik ki a vizsgált szegmensben.

Az elmúlt évtizedekben az UEFA folyamatosan próbálta átalakítani és fejleszteni a Bajnokok Ligáját (korábban Bajnokcsapatok Európa Kupája, BEK) a minél minőségibb és minél több profitot termelő versennyé. Időről időre azonban felmerült a lehetősége egy olyan versenysorozatnak, amiben csak bizonyos klubok mutathatják meg magukat. E klubok arra

törekedtek, hogy saját kereskedelmi érdekeiket jobban érvényesítsék, és növeljék bevételeiket, főként a televíziós közvetítések jogdíjainak révén. Az ötlet komoly tárgyalási alapot képezett a Bajnokok Ligája átalakításában is, mivel az UEFA arra kényszerült, hogy több mérkőzést és nagyobb bevétel-megosztást biztosítson, hogy megtartsa a legjobb klubokat a rendszerében (Solberg & Gratton, 2004).

Doidge és szerzőtársai (2023) szerint a BL 1992-es átalakítása már eleve egy válaszareakció volt a legnagyobb klubok azon fenyegetésére, miszerint kiválnak az UEFA égisze alól és önálló szuperligát szerveznek. A klubok több bevételt és befolyást szerettek volna, ezt részben megkapták, de az egyensúly törekeny maradt az UEFA és az érintett klubok között, így a szuperliga terve csak ideiglenesen került le a napirendről (Doidge et al., 2023).

2021-ben eddig soha nem látott esély nyílt az Európai Szuperliga létrehozására. Az Európai Szuperliga megalapítását 2021. április 18-án jelentették be, amikor Európa tizenkét vezető futballklubja nyilvánosságra hozta, hogy új versenysorozatot szeretnének létrehozni. A Szuperliga célja egy 20 csapatos elit verseny létrehozása volt, amelyben 15 alapító klub és 5 évente kvalifikálódó csapat vett volna részt. Az alapító klubok között olyan neves egyesületek szerepeltek, mint az AC Milan, a Barcelona, a Juventus és a Real Madrid (Van den Bogaert, 2022).

A Szuperliga mögött meghúzódó egyik fő motiváció a pénzügyi haszon maximalizálása volt, mivel a résztvevő klubok soha nem látott összeget kaphattak volna a csatlakozásért, és évente további jelentős bevételt termelhetek volna. Ez a lehetőség különösen vonzóvá vált a globalizáció hatására, amely új piacokat és bevételi forrásokat nyitott meg. Az azonnali támogatás mellett a Szuperliga pénzügyi biztonságot is kínált volna az alapító kluboknak azzal, hogy garantált helyet biztosított volna számukra, megszüntetve a Bajnokok Ligájába való kvalifikáció kockázatát. Ez az állandó részvétel stabil bevételeket biztosított volna, különösen a COVID-19 gazdasági hatásainak kezelésében (Brannagan et al., 2022).

ANYAG ÉS MÓDSZER

Vizsgálati módszerként szekunder kutatást, azon belül is dokumentumelemzést alkalmaztunk. A szükséges adatokat az „UEFA Club Financial Report” jelentéseiből illetve az UEFA tagországoknak küldött hivatalos, nyilvános tájékoztatóiból és a Bajnokok Ligája, az Európa Liga valamint a Konferencia Liga szabályzatából gyűjtöttük össze és elemezzük. Az alábbiakban röviden szeretnénk kifejteni, hogy a fent említett jelentések mit is tartalmaznak a vizsgált időszakot (2023/2024-es és 2024/2025-ös szezon) tekintve.

Az UEFA éves pénzügyi jelentéseinek célja, hogy átfogó képet adjanak a szervezet pénzügyeiről, bevételeinek forrásairól és ezek felhasználásáról az európai futball fejlesztése érdekében. A jelentések részletezik, hogy az UEFA hogyan szerzi bevételeit elsősorban a médiás és kereskedelmi jogok, valamint a jegyeladások révén, amelyeket a különféle nemzetközi és klubversenyek generálnak.

Az UEFA bevételeinek legnagyobb részét újra befekteti a futballba, támogatva a klubokat, a nemzeti szövetségeket, valamint a sportág különböző szintjein működő fejlesztési programokat. Ezekon felül a jelentések külön figyelmet fordítanak az UEFA különféle versenyekre, mint a Bajnokok Ligája, az Európa Liga és a nemzeti csapatok tornái, bemutatva, hogy ezek hogyan járulnak hozzá az UEFA költségvetéséhez, és hogyan oszlanak el a bevételek az érintett klubok és szövetségek között.

Az UEFA költségvetési stratégiája alapvetően arra irányul, hogy biztosítsa a futball hosszú távú fenntarthatóságát és fejlődését Európa-szerte, szem előtt tartva a sportág társadalmi értékeit és az egyenlő esélyek előmozdítását minden résztvevő ország számára.

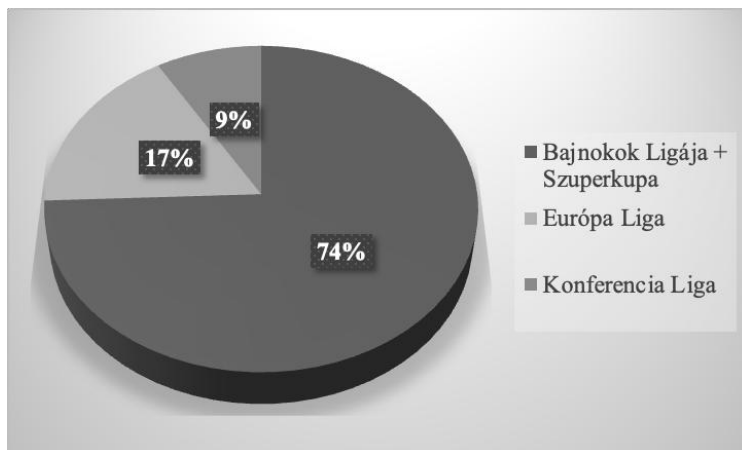
A tagországoknak küldött hivatalos UEFA körlevelek azt hivatottak bemutatni, hogy az UEFA égisze alatt működő versenysorozatokban (Bajnokok Ligája, Európa Liga, Konferencia Liga, Európai Szuperkupa) milyen metódus szerint kapnak juttatásokat a kvalifikáló klubok az UEFA-

tól. Ezen bevétel-elosztási rendszert az UEFA a kiküldés előtt minden évben jóváhagyja, de kiemeli, hogy a kifizetések a tényleges bevételek alapján történnek majd. Minden esetben a dokumentumban feltüntetett, elérhető összegekkel kalkuláltam. A klubok egy összetett és bonyolult rendszerben, több jogcímen tudnak bevételhez jutni a versenysorozatokban. Az összegek diverzitása figyelhető meg attól függően, hogy a klubok mely versenysorozatban szerepelnek.

EREDMÉNYEK

Az UEFA versenysorozatok bevétel-elosztási rendszere a 2023/2024-es szezonban

A 2023/2024-es szezonban az UEFA a bruttó bevételeit 3,5 milliárd euróra becsülte a Bajnokok Ligája, az Európa Liga, a Konferencia Liga és a Szuperkupa vonatkozásában. Ez az összeg képezi az alapját a teljes elosztási rendszernek. A 3,5 milliárd euró azonban még nem kerül felosztásra közvetlenül a klubok között, több különböző célra különít még el a szervezett ebből az összegből. Az elkülönítés után 2732 millió euró sem egy végleges összeg, mivel az UEFA tovább csökkenti a COVID-19 hatáscsökkentésének megfelelően, melyről a klubok és a szövetség a világjárvány idején egyezett meg. A továbbiakban azonban ezzel az összeggel tudok számolni, mert a COVID-19 levonásokról a dokumentumok nem értekeznek és a mechanizmus ettől függetlenül ugyanaz.



1. ábra: Az UEFA bevételek felosztása a különböző versenysorozatok között

Forrás: Saját szerkesztés, az UEFA 35/2023 számú tájékoztató kiadványa alapján (2024)

Az 1. ábra szemlélteti, hogy az UEFA, hogyan súlyozza a kereteket a különböző versenysorozatok között. Ebből a 2732 millió euró rendelkezésre álló forrásból 2032 millió euró a Bajnokok Ligája és a Szuperkupa, 465 millió euró az Európa Liga, míg a maradék 235 millió euró a Konferencia Liga csapatai számára elérhető.

A Bajnokok Ligája és a Szuperkupa bevétel-elosztása

A BL csoportkörben érdekelt csapatok így 2002 millió euró aggregált juttatásban részesülnek az UEFA-tól. Ezt az összeget 4 pillérre osztják fel: indulási díjak 500,5 millió eurót jelentenek, teljesítményhez kötött fix összegek 600,6 millió euró, koefficiens alapú összegek szintén 600,6 millió euró, míg a market pool bevételek 300,3 milliót tesznek ki.

A csoportkörben mind a 32 klub, egyenként 15,64 millió euró indulási díjra számíthat, mely két részletben kerül kifizetésre. 14,8 millió eurót előleg, míg 840 ezer eurót zárókifizetés formájában kapnak meg.

Fix összegként az indulási díjon felül győzelemért 2,8 millió euró, döntetlenért 930 ezer euró jár. A döntetlen eredményező mérkőzések esetében, miután mindkét csapat megkapta a 930 ezer eurót, marad még 930 ezer euró a „kasszában”. Ezt az összeget a győzelmek arányában osztják fel a csoportkör végén a klubok között. Az egyenes kieséses szakaszba jutó klubok további javadalmazása így alakul: a csoportkörből továbbjutó 16 csapat mindegyike megkap 9,6 millió eurót. Az itt búcsúzó csapatok számára ez volt az utolsó teljesítmény alapján elért bevétel. A győztesek ellenben az negyeddöntőbe jutnak, ahol a nyolcaddöntőért járó 9,6 millió euró mellett már a negyeddöntő eléréséért járó 10,6 millió eurót is begyűjtik. Az elődöntőbe jutó csapatok további 12,5 millió eurót, míg a döntőig menetelő klubok ezeken az összegeken felül még 15,5 millió euró teljesítmény-juttatást szereznek. A végső győztes eléri az utolsó megszerezhető összeget, ami 4,5 millió euró. Ezzel a győztes csak az egyenes kiesés szakaszban 52,7 millió eurót keresett.

A 2023-as UEFA Szuperkupába (A BL és az EL győztese) kvalifikáló két klub egyenként 3,5 millió eurót kap, a győztes pedig további 1 millió eurót.

A koeficiens alapú kifizetéseket egy tízéves időszakra vonatkozó teljesítmény határozza meg. Fontos tisztázni, hogy az UEFA több koeficienssel dolgozik, legyen szó klubcsapatról vagy az adott nemzeti szövetség koeficiens értékéről. Kiszámítása mindegyiknek egy többletgyezős, összetett rendszerben történik és ezen részletezés túlmutatna a dolgozatom keretein. A 600,6 millió euró koeficiens alapú kifizetési forrást 528 darab úgynevezett koeficiens-részre osztják fel, így minden részegység értéke 1,137 millió euró. A csoportkörbe kvalifikáló klubok a koeficiensek alapján készült rangsor szerint jogosultak a kifizetésekre. A rangsor utolsó helyezettje 1 részegységre jogosult, felfelé haladva minden egyes pozícióhoz egy újabb egységet adnak hozzá, így a rangsor első helyén elhelyezkedő klub 32 részegységre jogosult, ami 36,38 millió eurónak felel meg.

A market pool alapú kifizetések a Bajnokok Ligája közvetítési bevételeinek forrásai szerint kerülnek megosztásra, amelynek teljes összege a 2023/24-es szezonra 300,3 millió euró. A nemzeti szövetségek által képviselt csapatok részesedését meghatározza az általuk képviselt közvetítési piacok arányos értéke, amit a televíziós társaságok és streaming szolgáltatók által tett licitek határoznak meg. A forrás felosztásának első lépése, hogy a nemzeti szövetségek között, az általuk reprezentált közvetítési piacok szerint elkülönítik a megfelelően arányosított összegeket. A nemzeti szövetségi kvóta felosztása a következő szabályokat követi:

A nemzeti szövetségenként elkülönített összeg fele a hozzá tartozó klubok között az előző szezonbeli nemzeti bajnokságban elért helyezés alapján kerül megosztásra. Egy bajnokságból maximum 4 klub (lehetséges 5 is, de az 5. nem a bajnokságból kvalifikál így számára nem elérhető ez az összeg) vehet részt adott évadonként Bajnokok Ligájában. Minél jobb helyezést ért el egy klub a hazai bajnokságban, annál nagyobb részt kap ebből az összegből. Ha egy ország 4 klubot delegál a BL-be, akkor a megosztás az 1-4. helyezettig az alábbiak szerint alakul: 40%, 30%, 20%, 10%. Ha 3-at, akkor 45%, 35%, 20% az arány, két csapat delegálása esetén 55% és 45%. Ha egy ország csak egy csapatot küldhet, a market pool bevételek ezen szegmensének 100%-át kapja.

A market pool nemzeti szegmensének második fele aszerint kerül megosztásra a kvalifikált csapatok között, hogy hány mérkőzést játszik egy klub (ha 5 klub indul innen már kap részesedést az 5. is, aki nem a bajnokságból kvalifikált) a Bajnokok Ligájában az aktuális szezonban: minél több mérkőzést játszik egy csapat, annál nagyobb részesedést kap ebből az összegből. Figyelembe kell venni továbbá, hogy ha egy olyan szövetséghez tartozó klub, amelynek egy vagy több csapata is részt vesz a Bajnokok Ligája csoportkörében, kiesik bármelyik selejtezőkörben, az adott szövetség piaci részesedéséből 10%-ot levonnak és ezt az összeget a kiesett klub kapja meg kompenzációként.

Az UEFA versenysorozatok bevétel-elosztási rendszere a 2024/2025-ös szezonban

A 2024/2025-ös szezonban az UEFA a bruttó bevételeit 4,4 milliárd euróra becsülte a Bajnokok Ligája, az Európa Liga, a Konferencia Liga és a Szuperkupa vonatkozásában. A bevétel-elosztást vizsgálva ebben a szezonban ez a becsült összeget tekintem a továbbiakban kiindulási pontnak.

A 4,4 milliárd euró első körben még nem elérhető a klubok számára, bizonyos elkülönítésekkel az új szezonban is számolni kell. Így 3317 millió euró az amit, a résztvevő klubok között osztanak szét. Az UEFA a három liga (Bajnokok Ligája, Európa Liga, Konferencia Liga) között a 2023/2024-es szezonhoz képest változatlan arányban (1. ábra) osztja fel ezt az összeget. 2467 millió euró a Bajnokok Ligája és a Szuperkupa csapatai számára, 565 millió euró az Európa Liga, míg a fennmaradó 285 millió euró a Konferencia Liga csapatai számára áll rendelkezésre.

A Bajnokok Ligája és a Szuperkupa bevétel-elosztása

A Bajnokok Ligája csoportkörében szereplő csapatok összesen 2437 millió euró juttatást kapnak az UEFA-tól, amely három pillérre oszlik: indulási díjak (670 millió euró), teljesítményhez kötött fix összegek (914 millió euró), valamint az újonnan bevezetett értékpillér (853 millió euró).

A 36 csapatot (plusz 4 csapat az előző rendszerhez képest) felvonultató alapszakaszban, minden klub 18,62 millió eurós induló bevételre számíthat.

Fix összegként az indulási díjon felül győzelemért 2,1 millió euró, döntetlenért 700 ezer euró jár. A döntetlen eredményező mérkőzések esetében is változtatást eszközöltek, ami szorosan kapcsolódik egy újításhoz a teljesítményhez kötött fix díjakon belül. Ez a fejlesztés a bajnoki rangsor bónusz. Az alapszakaszban elért végső helyezés alapján új bajnoki rangsor bónuszt vezetnek be. Ennek keretösszege 666 egyenlő részre van osztva, egy rész értéke kezdetben 275 ezer euró. A legalacsonyabb helyezett csapat egy részt (275 ezer eurót) kap, míg minden magasabb helyezéssel további rész jár, így a legmagasabban rangsorolt csapat 36 részt kap. A döntetlenekből származó maradvány értékkel (700 ezer euró / döntetlen) arányosan növelik az egyes helyezésekhez rendelt részek értékét.

Az 1–8. helyezett csapatok (nyolcaddöntőbe jutott csapatok) a bajnoki rangsor bónuszon felül további 2 millió eurót, a 9–16. helyezettek pedig 1 millió eurót kapnak (a nyolcaddöntőért folytatott rájátszásba jutott csapatok első fele). A kieséses szakaszban a csapatok további összegeket szerezhetnek a teljesítményükkel: A nyolcaddöntő rájátszásába jutásért 1 millió euró (kizárólag tabella 9-16. helyezettek), a nyolcaddöntőért 11 millió euró, a negyeddöntőért 12,5 millió euró, az elődöntőért 15 millió euró, a döntőért pedig 18,5 millió euró jár. A Bajnokok Ligája győztese további 6,5 millió eurót kap. A 2024-es Szuperkupára kvalifikált csapatok egyenként 4 millió eurót kapnak, a győztes pedig plusz 1 millió euróval gazdagodik.

Az értékpillér egy új rendszer, amely az UEFA közvetítési bevételeit osztja fel a részt vevő klubok között, figyelembe véve a klubok országainak közvetítési piaci értékét és egyéni teljesítményét. Ez a pillér lényegében a korábbi koefficiens alapú és a market pool bevételek átdolgozásával jött létre. Az összesen 853 millió eurós pillér két fő részből áll:

- Európai rész – az UEFA piacain eladott közvetítési jogok alapján
- Európán kívüli rész – minden más piacon eladott közvetítési jogok alapján

A két rész aránya attól függ, hogy az európai és nem-európai közvetítési jogok milyen bevételt hoznak. Például, ha a közvetítési bevételek 75%-át az európai piacok generálják, akkor az értékpillér 75%-a az európai, 25%-a pedig az Európán kívüli részhez kerül.

Az európai részben az országokat a hazai műsorszolgáltatóik hozzájárulása alapján rangsorolják, így az egyes országok klubjai is ezen rangsor alapján foglalják el helyüket. Az országon belüli rangsorban a klubokat az UEFA versenyekben az elmúlt öt évben elért részvételi pontjaik alapján rendezik: 3 pont jár a BL-szezonért, 2 az EL-szezonért és 1 az EKL-szezonért.

Az összes résztvevő klub végső európai rangsora ezen pontok és az UEFA-koefficiensük átlagából áll össze, ami alapján az elosztás történik.

A rendelkezésre álló európai rész összegét 666 részre osztják, ahol a legalsó helyezett klub 1 részt kap, míg a legmagasabb helyezett 36 részt, így minél előkelőbb helyen áll egy klub, annál nagyobb részesedést kap.

Ha két ország vagy klub az európai rangsorban azonos pontszámot ér el, a végső sorrend meghatározására tovább további szempontokat állítanak fel de a végső egyenlőség esetén a koefficiens rangsorban magasabb helyen álló klub kap előnyt.

Az Európán kívüli rész elosztásakor az UEFA a részt vevő 36 klubot a tízéves UEFA koefficiens rangsoruk alapján rendezik, amely már nem tartalmaz bónuszpontokat korábbi címekért. Akárcsak az európai résznél minél előrébb van egy klub a listán, annál több egységet kap.

A Bajnokok Ligája bevétel-elosztási mechanizmusainak összehasonlítása

A Bajnokok Ligája bevétel-elosztási rendszereiben jelentős változások figyelhetők meg a 2023/2024-es és a 2024/2025-ös szezonok között. Az alábbiakban bemutatjuk a legfontosabb pontokat.

Az 1. táblázat alapján megfigyelhető, hogy a csapatok számának növekedése mellett a különféle juttatási formák is növekedést mutatnak. A 2024/2025-ös szezonban a klubok az előző évhez képest 21,7%-kal magasabb összeghez juthatnak a sorozatból. Az indulási díjak emelkedése (33,9%) meghaladja az összes juttatás növekedését (21,7%), ami a felosztási struktúra átrendeződésére utal. A teljesítményhez kötött fix összegek 52,21%-os emelkedése is jelentős, ám ezt az összképet tovább árnyalhatjuk.

1. táblázat: BL juttatások változása a vizsgált időszakban

Juttatás típusa	2023/2024 (millió euró)	%	2024/2025 (millió euró)	%	Változás %
Csoportkör / alapszakasz össz. juttatása	2002	100	2437	100	21,7
Indulási díj	500,5	25	670	27,5	33,9
Fix, teljesítményhez kötött	600,6	30	914	37,5	52,21
Koefficiens alapú	600,6	30	-	-	-
Market pool	300,3	15	-	-	-
Értékpillér	-	-	853	35	-

Forrás: Saját szerkesztés az UEFA 13/2024 számú tájékoztató kiadványa alapján, 2024

Amennyiben a 2023/2024-es és a 2024/2025-ös szezonok teljesítményhez kötött fix összegeinek arányát vizsgáljuk az összes juttatáson belül, láthatjuk, hogy ez az arány az első vizsgált szezonban 30%, míg a második szezonban 37,5%. Az arányban mért 7,5%-os növekedés arra utal, hogy a teljesítmény az új szezonban ekkora mértékben kap hangsúlyosabb szerepet a kifizetésekben. A teljesítmény alapú kifizetések rendszere a győzelmeken és döntetleneken, valamint a kieséses szakaszban való előrejutáson túlmenően egy új elemként bevezeti a bajnoki ranglista-bónuszt.

A koefficiens alapú és a market pool bevételek újragondolása és egyesítése révén alakultak ki a 2024/2025-ös szezon értékpillér bevételei. Az értékpillér az elmúlt évek teljesítménye és az adott ország televíziós piacának részesedése alapján került kialakításra, így független az adott szezon teljesítményétől. Ugyanakkor megfigyelhető az UEFA azon szándéka, hogy az aktuális teljesítményt is erőteljesebben díjazza: a 1. táblázat szerint a 2023/2024-es szezonban a

koefficiens alapú és a market pool juttatások az összes juttatás 45%-át tették ki, míg a 2024/2025-ös szezonban ez az arány az értékpillér bevezetésével 35%-ra csökkent.

Összehasonlítás a BIG5 ligák csapatain keresztül

A BIG5 ligák 1-1 csapatán (Real Madrid, PSG, Internazionale, Bayern München, Manchester City) bemutatom az egyes pilléreken keresztül (indulási díjak, teljesítmény alapú fix bevételek, koefficiens alapú bevételek, market pool bevételek) mekkora UEFA bevételekben részesültek a 2023/2024-es szezonban. Ehhez minden adat rendelkezésemre áll.

A 2024/2025-ös szezonra vonatkozóan a Szenárió-analízis módszerét alkalmaztunk, hogy kiszámoljuk az UEFA-bevételek várható alakulását az új bevétel-elosztási rendszer mellett. A számítás alapja, hogy feltételeztük, az öt vizsgált csapat ugyanazt a teljesítményt nyújtja, és ugyanaddig jut a sorozatban, mint az előző, 2023/2024-es idényben.

Például a Real Madrid esetében, mivel a csapat a 2023/2024-es csoportkör végén 6 mérkőzésből 6 győzelmet ért el, most a 2024/2025-ös idény alapszakaszában 8 mérkőzésből 8 győzelemmel és automatikusan nyolcaddöntőbe jutással számoltunk, amit egy újabb BL-győzelem követ. A PSG esetében az előző szezon csoportkörének végén 2 győzelem, 2 döntetlen és 2 vereség szerepelt az eredményisorban. Ennek megfelelően, az új szezonban 3 győzelmet, 3 döntetlent és 2 vereséget feltételeztünk, ami rájátszásba kerülést eredményez, ahonnan nyolcaddöntőbe, majd elődöntőbe jutás következik – akárcsak a 2023/2024-es szezonban. Ezen algoritmust követve arányosítottuk a teljesítményt mind az 5 vizsgált csapatra. A teljesítményen felül pedig még egy fontos faktort szükséges rögzíteni az összehasonlíthatósági alapok megteremtésekor.

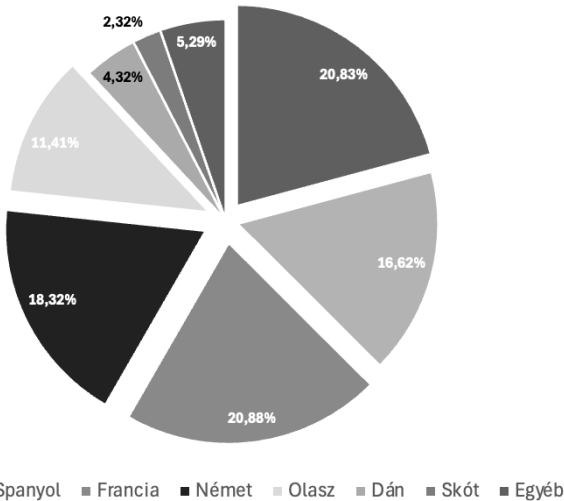
Az UEFA 2022/2023-as (a dolgozat írásakor legfrissebb) pénzügyi jelentései alapján az egyes országok médiapiaci méretét sikerült meghatároznunk. Mivel az UEFA 4 éves ciklusokban határozza meg a versenyrendszerek juttatását (és azon belül a pillérek megoszlását) ezért az ezen dokumentumból meghatározott arányt tekinthetjük kiindulási alapnak a 2023/2024-es szezon országokra bontott médiapiaci értékekre vonatkozóan. Azonban ahhoz, hogy az új 2024/2025-ös értékpillér rendszerben is tudjunk példákkal dolgozni azt kellett feltételeznünk, hogy a piac összetétele nem változik.

Az összehasonlítás elvégzéséhez szükségünk volt mindkét szezonra vonatkozóan az indulási díjakra, a teljesítményre vonatkozó fix bevételekre, illetve a 2023/2024-es szezon esetében a koefficiens alapú és a market pool bevételekre, míg a 2024/2025-ös szezon esetében az értékpillérre.

A 2023/24-es szezon bevétel felosztását az indulási és teljesítményarányos juttatásokon felül a koefficiens és market pool alapú kifizetések adták, melyeket az alábbiakban részletezzük az elemzésem vonatkozásában.

A koefficiens alapú kifizetések a 10 éves sorrend alapján kerülnek meghatározásra a korábban ismertetett módszer szerint. A market pool bevételek klubokra eső részének meghatározásához szükséges ismerni az egyes nemzeti közvetítési piacok méretét, ami a megkötött szerződések tartalmának részletes ismerete nélkül az UEFA 2022/2023-as pénzügyi riportjának arányai alapján meghatározható, amelyben csapatra bontva feltüntetik a teljes 300,3 millió euró felosztását a 2022/23-as szezonra vonatkozóan. A 2. ábra szemlélteti, hogy a BIG 5 ligák uralják ezt a területet is. Meglepő eredmény, hogy a francia műsorszolgáltató fizeti a legtöbbet az UEFA-nak a közvetítési jogokért, igaz csak minimálisan előzi meg az angolokat. Az angol pozíció azonban érthető, évről évre sok csapatuk szerepel jól a BL-ben.

A rendelkezésre álló információk és szabályok alapján meghatározhatóvá váltak az egyedi klub szintű bevételek a Szenárió-elemzés során. A market pool egyik felét a médiapiac függvényében az előző évi nemzeti bajnokságban elért helyezés (2. táblázat), a másik felét ugyanebben a médiapiaci függésben a BL meccsek száma alapján osztják szét a résztvevő csapatok között (3. táblázat).



2. ábra: Az egyes országok médiapiaci hozzájárulása az UEFA közvetítési bevételeihez
Forrás: Saját szerkesztés, az UEFA Financial Report 2022/2023 alapján (2024)

2. táblázat: Market pool bevételek a bajnoki teljesítmény alapján

Csapat megnevezése	Csapat részesedése	Nemzeti market pool (50%) (millió €)	Juttatás
Real Madrid	30%	24,95	7,48
Bayern München	40%	27,51	11,00
Manchester City	40%	31,28	12,51
PSG	45%	31,35	14,11
Internazionale	20%	17,13	3,43

Forrás: Saját szerkesztés az UEFA 13/2024 számú tájékoztató kiadványa alapján, 2024

3. táblázat: Market pool bevételek a BL mérkőzések alapján

Csapat megnevezése	Csapat/Nemzeti mérk. összesen	Nemzeti market pool (50%) (millió €)	Juttatás
Real Madrid	27,66%	24,95	6,90
Bayern München	30,77%	27,51	8,47
Manchester City	31,25%	31,28	9,78
PSG	66,67%	31,35	20,90
Internazionale	26,67%	17,13	4,57

Forrás: Saját szerkesztés az UEFA 13/2024 számú tájékoztató kiadványa alapján, 2024

A 2023/24-es szezon klubonként meghatározott bevételeit a bevételi források szerinti bontásban a fejezet végén a 4. táblázatban szemléltetjük.

A 2024/2025-ös BL szezon esetén az indulási díjak és a teljesítményre vonatkozó fix bevételek szintén meghatározhatóak voltak. A csapatok egyedi teljesítmény alapú juttatásainak meghatározásához a szcenárió-elemzés teljesítmény arányosítással kapcsolatos irányelveit a fejezet elején ismertettem.

Az értékpillér szerinti bevétel megosztási mechanizmus összetett tényezőkön alapul és két fő komponensre bontható a források származási helye alapján. A szimulációban az UEFA 13/2024 tájékoztatója alapján feltételeztük, hogy a közvetítési bevételek 75% európai és 25% nem európai forrásokból származik. Az európai források megosztása a 2. ábra által meghatározott piacméretek, a csapatok egyedi mérkőzés eredményei alapján számolt 5 éves eredményességi lista, valamint a klub koefficiens rangsor alapján meghatározható az értékpillér európai forrásokból származó bevétel felosztáshoz szükséges sorrendet. A nem európai forrásból származó közvetítési bevételrész az előírtak szerint UEFA által közzétett 10 éves koefficiens listája alapján kerültek meghatározásra.

A 4. táblázatban kerül összefoglalásra az eltérő juttatási rendszerekre vonatkozóan a különböző pillérekre számított kifizetések összege. Az UEFA szeretné „igazságosabbá” tenni a bevétel-elosztásokat. Igazságosabb alatt jelen esetben azt értjük, hogy ne legyen túlzott súllyal számítva a kifizetési rendszerben a múltbeli teljesítmény és a médiapiaci szerep az aktuális teljesítménnyel szemben.

4. táblázat: A bevétel-elosztási rendszerek összehasonlítása

		Real Madrid		Bayern München		Manchester City		PSG		Internazionale	
2023/2024	Indulási díja	15,64	11%	15,64	13%	15,64	14%	15,64	13%	15,64	27%
	Teljesítmény	70,97	52%	48,85	41%	38,47	35%	40,65	33%	21,52	37%
	Koefficiens	36,38	26%	35,25	30%	34,11	31%	31,84	26%	12,51	22%
	Market pool	14,39	10%	19,47	16%	22,29	20%	35,00	28%	8,00	14%
	Összesen	137,4	100%	119,2	100%	110,5	100%	123,1	100%	57,7	100%
	Klub / össz.	6,86%		5,95%		5,52%		6,15%		2,88%	
2024/2025	Indulási díj	18,62	12%	18,62	14%	18,62	16%	18,62	16%	18,62	22%
	Teljesítmény	93,15	60%	67,11	52%	53,42	45%	56,06	47%	32,65	38%
	Értékpillér	42,27	27%	43,87	34%	45,47	39%	43,87	37%	33,62	40%
	Összesen	154,0	100%	129,6	100%	117,5	100%	118,5	100%	84,9	100%
	Klub / össz.	6,32%		5,32%		4,82%		4,86%		3,48%	

Forrás: Saját szerkesztés az UEFA 13/2024 számú tájékoztató kiadványa alapján, 2024

Amennyiben az indulási díjak összbevételhez viszonyított arányát tovább vizsgáljuk, egyértelművé válik, hogy az Internazionale kivételével minden csapatnál növekedés figyelhető meg. Az Internazionale esetében azonban az új értékpillér bevezetése az előző koefficiens és market pool arányokkal szemben relatíve nagyobb bevételt eredményezett ebben a szegmensben. Ez az új modell sajátossága, hiszen a korábbi rendszerben a klubok többségénél a koefficiens és a market pool kombinált aránya meghaladta a mostani értékpillér hozzájárulását, az Internazionale esetében azonban az új modell kedvezőbbnek bizonyult.

A Real Madrid teljesítményének elemzésekor különös figyelmet érdemel a teljesítmény alapú szegmens növekedése. Mivel a szimuláció alapján a Real Madrid a 2023/2024-es szezon győzteseként a következő, 2024/2025-ös idényben is győztesként lett feltételezve, a teljesítmény alapú juttatások aránya a klub teljes bevételén belül 8%-kal növekedett. Ez jól példázza azt a fokozatos elmozdulást, amely a rendszerben a teljesítményorientált juttatások irányába tolódik. A

vizsgált klubok közül mindegyiknél emelkedett a teljesítmény alapú szegmens aránya, bár az Inter esetében ez az emelkedés kisebb mértékű.

A PSG pénzügyi teljesítménye különleges esetet képvisel. Az új értékpillér rendszer bevezetése előtt, a koefficiens alapú kifizetések és a market pool alapján a klub 2023/2024-es szezonban 66,84 millió euró bevételt könyvelhetett el, míg az új rendszer szerint ugyanez az összeg 43,87 millió euróra csökkent. A franciához hasonlóan magas a hozzájárulása az angol médiapiacnak is (2. ábra), ezért hasonló eset figyelhető meg a Manchester City esetében. Az értékpillér-rendszer tehát sikeresen mérsékli a francia (és az angol) médiapiac UEFA-hozzájárulásának felülreprezentáltságát is, így az „igazságtalanság” visszaszorul és a juttatások inkább a teljesítményen alapulnak. Ez az átrendeződés a 4. táblázat szerint minden vizsgált klub esetében megfigyelhető, azonban a PSG esetében a legszembetűnőbb a változás mértéke, hiszen a teljesítményszegmens a 2023/2024-es 33%-os értékről 47%-ra emelkedett 2024/2025-re.

A klubok bevételeinek megoszlása és a sorozatban megszerezhető összeg aránya alapján bár a rendszer valóban egy teljesítményalapú elosztási elv felé tolódott el, a klubok korábbi bevételrészesedéséhez képest csak kisebb eltérések figyelhetők meg. Érdekes módon az Internazionale esetében még növekedés is tapasztalható, mivel az ő arányuk a teljes felosztható összeghez képest 2,88%-ról 3,48%-ra emelkedett. Ennek az egyik fő oka, hogy az új értékpillér rendszerben több bevételt érhetnek el, összesen 33,62 millió eurót, szemben az előző modellben elérhető 20,51 millió euróval, amely a koefficiens és market pool kombinációjából származott. A 4. táblázatban bemutatott adatok alapján hangsúlyozható, hogy az új értékpillér rendszer egyensúlyt próbál teremteni a piaci hozzájárulások és a tényleges teljesítmény között, és bár minden klub esetében különböző mértékben, de megfigyelhető az elmozdulás a teljesítményalapú bevételek emelkedése felé.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az UEFA kimondott célja, hogy fenntarthatóvá tegye a nemzetközi futballt, ugyanakkor a jelenlegi bevétel-elosztási rendszer még mindig a nagy kluboknak kedvez. Az UEFA törekvései között azonban megjelentek azok a változtatások, amelyek a kisebb klubok számára is előnyöket biztosítanak, például az indulási díjak emelése. Az UEFA korábban alkalmazott koefficiens rendszere a gyakran szereplő nagyobb klubokat, „futballóriásokat” helyezte előtérbe, ami tovább növelte az egyenlőtlenségeket. Ez a koefficiens rendszer továbbra is él, de a kifizetéseknél elvesztette vezető szerepét. Az új „értékpillér” rendszerben már kevésbé hangsúlyos a koefficiens alapú juttatás.

Az UEFA felismerte, hogy a közvetítési jogokból származó market pool bevételek a nagyobb televíziós piacokkal rendelkező országok klubjainak kedveznek, ezáltal mélyítve a klubok közötti anyagi különbségeket. Úgy gondolom azért, hogy a koefficiens alapú és a market pool elosztást átdolgozta az UEFA tulajdonképpen támogatja a kisebb klubokat is, mert arányaiban véve az aktuális teljesítményükkel is nagyobb bevételeket tudnak szerezni, mint a korábbi elosztási rendszerek szerint.

A reformok egy másik fontos aspektusa, hogy egyben válaszreakcióként is szolgálnak a topklubok részéről megfogalmazott igényekre. Az UEFA reformjai révén igyekszik elkerülni a klubok szakadását és egy esetleges Európai Szuperliga megalakulását. Véleményünk szerint a top klubok számára a BL-ben elérhető bevételek növelése kecsegtető, de számukra összességében kedvezőtlen volt a koefficiens és a market pool alapú elosztás megváltoztatása. Ellenben a teljesítményalapú kifizetések növelésével nem csak a kisebb klubok, hanem a futballóriások is jól jártak, hiszen hosszú távon ők képesek konzisztens teljesítmény nyújtani.

Egy fontos szempontot nem érintettünk a tanulmányban, mert az egy önálló témakör is lehetne: a labdarúgók leterheltsége. A 2024/2025-ös szezonban bevezetett módosítások a BL-ben két további plusz mérkőzést (akik nem egyből nyolcaddöntőbe, hanem annak rájátszásába jutnak

azoknak 4-et) eredményeztek, amivel igaz, hogy némi teljesítmény utáni juttatás elérhető pluszban, de ezzel újabb lépést tett az iparág a határai felé. Úgy gondoljuk, a játékosok hamarosan felismerik ezt és adott esetben szakszervezeti lépéseket fognak tenni a kevesebb mérkőzés érdekében.

Az Európai Szuperliga most éppen visszahúzódott, de véleményünk szerint az UEFA- nak a jövőben újabb reformokat kell hoznia ráadásul olyanokat, amivel a futballóriás klubokat és a legkisebb szereplőket is tudja fenntartható módon fejleszteni. Lehetséges, hogy ezt csak különböző módszerekkel tudja a jövőben teljesíteni. Ez a tanulmány ennek az útnak az első lépését mutatta be.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). *The evolving European model of professional sports finance*. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/152700250000100304>

Bács, B. A. (2021). Helyzetjelentés az európai klubfutballról (2017–2019). *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 6(2), 61–71. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.2.6>

Bastien, J. (2013). L'influence des crises économiques et financières sur le football européen. Laboratoire REGARDS, Université de Reims Champagne-Ardenne.

<https://www.univ-reims.fr/regards>

Bourg, J.-F., & Gougnet, J.-J. (2012). *Économie du sport*. Paris, France.

Brannagan, P. M., Scelles, N., Valenti, M., Inoue, Y., Grix, J., & Perkin, S. J. (2022). The 2021 European Super League attempt: Motivation, outcome, and the future of football. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(1), 169–176. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.2013926>

Dima, T. (2015). The business model of European football club competitions. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1245–1252. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00562-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00562-6)

Doidge, M., Nuhlat, Y., & Kossakowski, R. (2023). Introduction: 'A spectre is haunting European football – the spectre of a European Super League'. *Soccer & Society*, 24(4), 451–462. <https://doi.org/10.1080/14660970.2023.2194509>

Solberg, H. A., & Gratton, C. (2004). Would European soccer clubs benefit from playing in a Super League? *Soccer & Society*, 5(1), 61–81. <https://doi.org/10.1080/14660970512331391004>

UEFA. (2023). Circular Letter No. 35/2023: Distribution to clubs from the 2023/24 UEFA Champions League, UEFA Europa League, UEFA Europa Conference League, and the 2023 UEFA Super Cup. UEFA. <https://www.uefa.com>

UEFA. (2023). Regulations of the UEFA Champions League 2024/25: Annex A - Access List for the 2024/25 UEFA Club Competitions. UEFA. <https://documents.uefa.com/r/Regulations-of-the-UEFA-Champions-League-2024/25/Annex-A-Access-List-for-the-2024/25-UEFA-Club-Competitions-Online>

Van den Bogaert, S. C. G. (2022). The rise and fall of the European Super League: A case for better governance in sport. *Common Market Law Review*, 59 (Special Issue), 25–40. <https://doi.org/10.54648/COLA2022140>