

GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

TARTALOM

Kenyeres Sándor – Varga József

A nemzeti mozgástér a hozzáadottérték-adórendszer kialakításában

Zadros, Katarzyna

Involvement of Employees in Creating a Socially Responsible Organization
in Health Care Institutions

Pajtinka, Erik

Economic Diplomacy and the Role of Diplomatic Missions Nowadays

Colța, Adela Suzana

Improving Electronic Communication between Organizations
and Local Government in the Western Region of Romania

Bodrogai Anzelm László – Kulcsár László – Vizi István György

A helyreállított fertődi Eszterházy-kastély térségi szerepéről
alkotott vélemények a gazdasági szereplők körében

Horváth Ágnes

A nonprofit szervezetek tőkebeszerzési lehetőségei

2016/1

Gazdaság & Társadalom

Journal of Economy & Society

Főszerkesztő / Editor: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

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

Szerkesztőbizottság / Associate Editors:

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

Tördel-szerkeszt / *Technical Editor:* Takács Eszter

Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:

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

Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:

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

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

A kéziratokat két független anonim bíráló értékeli. / Articles are refereed by anonym reviewers before publication.

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

Dr. Juhász Zita PhD
Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar
Sopron Erzsébet u. 9.
9400 Hungary

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

Készült / Printed by:

Palatia Nyomda és Kiadó Kft.
9026 Győr, Viza u. 4.

ISSN 0865 7823

Copyright © 2015 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

Gazdaság & Társadalom

8. ÉVFOLYAM

2016.

1. SZÁM

TARTALOM

TANULMÁNYOK/STUDIES.....	3
A nemzeti mozgáster a hozzáadottérték-adórendszer kialakításában <i>Kenyeres Sándor – Varga József.....</i>	5
Involvement of Employees in Creating a Socially Responsible Organization in Health Care Institutions <i>Zadros, Katarzyna.....</i>	19
Economic Diplomacy and the Role of Diplomatic Missions Nowadays <i>Pajtinka, Erik.....</i>	32
Improving Electronic Communication between Organizations and Local Government in the Western Region of Romania <i>Colja, Adela Suzana.....</i>	44
Kulturális örökség és turizmusmenedzsment: a helyreállított fertődi Eszterházy-kastély térségi szerepéről alkotott vélemények a gazdasági szereplők körében <i>Bodrogai Anzelm László – Kulcsár László – Vizi István György.....</i>	59
A nonprofit szervezetek tőkebeszerzési lehetőségei <i>Horváth Ágnes.....</i>	76
ABSTRACTS IN ENGLISH.....	91

TANULMÁNYOK/STUDIES

A nemzeti mozgástér a hozzáadottérték-adórendszer kialakításában

*Kenyeres Sándor*¹ – *Varga József*²

ABSZTRAKT: Publikációnk célja annak bemutatása, hogy miképpen lehetne megvalósítani Magyarországon egy egyszerűbb, nemzeti mozgástérrel rendelkező adóztatást. Cikkünk annak a gondolatnak a tovább folytatása, mely során az egyszerű adórendszer elméleti modellezése után a hazai adóterhelés mértékét vizsgáltuk. Ehhez a gondolatmenethez csatlakozik az a modellkísérletünk, mely során első lépésként a hozzáadottérték-adót a tagországi minimális szintre csökkentjük. Ezzel egyidejűleg az így kiesett adóbevételt legalább egy másik adóval kell pótolnunk, tehát a kiesőáfa(HÉA)-bevételt tagállami különadókból pótoljuk.

A publikáció első része a hozzáadottérték-adó történetének témánk szempontjából fontos elemeit ismerteti. Ezen belül döntően az alanyi és tárgyi mentességgel és a hozzáadottérték-adó jelenlegi rendszerével foglalkozunk. Végül a nemzeti mozgástér megvalósíthatóságára vonatkozóan egy konkrét lehetőséget mutatunk be, mely során a végső fogyasztót terhelő különadó-normál hozzáadottérték-adó és kedvezményes hozzáadottérték-adó kombinációit vizsgáljuk.

KULCSSZAVAK: egyszerű adórendszer, adóterhelés, hozzáadottérték-adó

JEL kódok: H21, H25

A hozzáadottérték-adó történeti szerepe a nemzetgazdaság adózásában: a hozzáadottérték-adó bevezetésének története az adózás eszköztárába

Cikkünk első pontjában a hozzáadottérték-adózás rövid történeti áttekintésével foglalkozunk. A történeti elemzés során az adónem kialakulása nemzetközi alapjainak vizsgálata, a magyarországi bevezetés körülményei és ezek után a mentességek kérdése áll vizsgálatunk középpontjában.

¹ Dr. Kenyeres Sándor PhD-hallgató, Kaposvári Egyetem; c. egyetemi docens Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

² Dr. habil Varga József egyetemi docens, Kaposvári Egyetem / Budapesti Corvinus Egyetem

Az eredeti európai tervezet készítésekor (1919-ben, az I. világháborút követően) nem volt vámunió, az exporthoz, illetve az importhoz mindenképpen vámhatósági közreműködésre volt szükség. A belföldi adókat ezen, a hatóságilag ellenőrzött, ponton lehetett volna lebontani és felépíteni. A belföldi forgalmi adó a nemzetközi kereskedelemben nem torzította volna a kialakult nemzetközi piaci árakat, azokra hatással nem lett volna. A határon átnyúló szolgáltatások akkoriban elenyészőek voltak, így azokra nem fordítottak különösebb figyelmet. Hazánk jelenlegi helyzetében, a nyitottság e fokánál, modellünkben először a belföldi zárt gazdasági működést elemezzük.

Az eredeti elképzelés egy teoretikusan működőképes rendszer volt. Ahogy James (2011) rámutat, a hozzáadottérték-adó ötletének eredete bizonyítottan sohasem tisztázódott. A szakirodalom két forrást tart nyilván. Az egyik szerint a hozzáadottérték-adó ötletét Wilhelm von Siemens német üzletember dolgozta ki 1919-ben, a másik forrás szerint az adó ötlete az USA-beli közgazdász Thomas Sewall Adams 1910 és 1921 közötti írásaiban bukkan fel először.

A hozzáadottérték-adó rendszert Werner von Siemens, dolgozta ki és jelentette meg 1919-ben Veredelte Umsatzsteuer címen [szó szerinti magyar fordításban: megnemesített forgalmi adó]. A művet a szerző halála után (1919) a testvére Carl Fridrich von Siemens átdolgozva a saját nevükben adta ki 1921-ben. Siemens hozzáadottérték-adó koncepciója mint adóbeszedés-technikailag könnyen gyorsan realizálható forrásra tekintett az I. világháború utáni Németország gazdasági talpra állítása és stabilizálása érdekében.

Adams (1921) a hozzáadottérték-adót az 1913-ban szövetségi törvénybe iktatott társasági jövedelemadó (corporate tax) alternatívájaként képzelte el a szövetségi államok szintjén, üzleti adónak nevezte el (business tax). A HÉA rövid történetéről tömör összefoglalást ad Charlett és Owens (2010).

Az I. világháborút követően az európai, elsősorban a nyugat-európai országok többségében összefázisú bruttó elszámolású forgalmi adót vezettek be. Az adónem hátránya volt, hogy adóhalmozódást okozott, értékesítési periódusonként adóztattak. Ez a megoldás a gazdaság koncentrációja irányába hat, azaz a nagy konszernnek jogilag egy adózónak számítanak, így az értékesítési periódusok számát csökkenthetik. Az adó ebben a változatban vállalati költségtenyező. A költségvetés bevétele ne-

hezebben tervezhető. Zavarja a külkereskedelmet, az export adómentessége nehezen biztosítható. Előnye, hogy az adóforrást az értékesítési ügylet megteremti (Turján 1985).

Az európai megoldásból Magyarország sem maradt ki. Az 1920. évi XVI. törvénycikk a fényüzési forgalmi adóról egy részleges forgalmi adót vezetett be. 1921-ben egy általános jellegű szabályozás született, az 1921. évi XXXIX. törvénycikk az örleési és forgalmi adóról, különösen annak III. fejezete az általános forgalmi adóról általános forgalmi adó jellegű elvonással szabályozott. Ez utóbbi azonban összefázisú, de nem hozzáadott érték alapú adó volt és adóhalmozódást okozott. Az adó mértéke a törvénycikk 35. §-a alapján: „*Az általános forgalmi adó kulcsa az adóalapnak 1,5%-a.*”. A törvénycikk a mentességek széles körével számolt, amelyet a későbbiekben mutatunk be.

Az összefázisú bruttó elszámolású forgalmi adó hiányosságait a nettó elszámolású adó kiküszöböli. Nem okoz adóhalmozódást, nem zavarja a külkereskedelmet, az adózók számára átfutó, de átmenetileg finanszírozandó tétel, nem költségtényező. Nincs koncentrációs hatása, ha az ellenőrzés részéről az adóelszámolás korrekt és kiszámítható. Hátránya a nagyobb adminisztrációs teher az adóelszámolása során. A gazdasági adminisztráció (informatika) megfelelő fejlettségével kell rendelkeznie az adózónak.

A HÉA széles körű bevezetésének megvalósítására 35 évet kellett várni: a hozzáadott érték adót 1954. április 10-én Franciaországban kezdték (az adó francia rövidítése TVA: *taxe sur la valeur ajoutée*) alkalmazni. A franciaországi bevezetés rendszerének kidolgozása Maurice Lauré (1952), a francia adóhivatal vezetőjének nevéhez fűződik, aki eredetileg távközlési mérnök volt. A bevezetés lépcsőzetes volt, először a nagyobb vállalkozások körében alkalmazták, majd lassan az egész gazdaságra kiterjedt. Az adórendszer a teljes lakossági szektort csak 1968-ban érte el. Ezt egy évvel megelőzően, 1967-ben vezették be a teljes körű HÉA-rendszert Dániában (James, 2011).

Az adó USA-beli bevezetésére is 1953-ig kellett várni. Michigan államban a társasági adó helyett egy Business Activity Tax (BAT) elnevezésű forrás alapú, különbözet számítási eljárással meghatározott hozzáadottérték adót vezettek be, amelyet 1974-ben korszerűsítettek, az új neve SBT (Single Business Tax) lett, ahogy azt Hines kifejtette (2003).

Az európai HÉA-rendszer bevezetése során lényeges módosítás volt az eredeti javaslatához képest, hogy voltak, akikre nem vonatkozott, korszerűbb terminológiával: alanyi adómentesek voltak. A bevezetéskor egyes tevékenységeket ilyen-olyan indokkal mentesítettek az adó alól, korszerűbb terminológiával: tárgyi adómentesek lettek. Többféle adókulcsot is alkalmaztak. Általában egy általános magasabb kulcsot alkalmaztak és emellé néhány kedvezményes kulcsot is. A kedvezményes kulcsok tükrözték a politikai preferenciákat. Az élvezeti és luxuscikkek nem estek kedvezményes elbírálás alá.

Az alanyi és tárgyi mentességek indokaként a politikusok és a különböző érdekcsoportok képviselői a következő érveket hozták fel:

- A kisebb adófizetési kötelezettségű személyek adóadminisztrációjának egyszerűsítése.
- Egyes ágazatok (mezőgazdaság és egészségügy) érvelése alapján, hogy ne drágítsa a hozzáadottérték-adó a megélhetést az élelmiszerek és az egészségügy körében.
- A pénzügyi szektor szolgáltatásai körében az érvelés arra irányult, hogy a mentesség a kamat adómentességének fenntarthatósága érdekében szükséges, ehhez hozzátették, hogy a számítási nehézségek miatt inkább a szektor legyen adómentes.

Különösen érdekesek a tárgyi mentességekről szóló érvek és azok megvalósítási gyakorlata. Magyarországon már az első, általános forgalmi adót bevezető 1921. évi XXXIX. törvénycikk is a mentességek széles körét határozta meg. Az *1. táblázat* e törvénycikk 37. §-a szerinti mentességeket tartalmazza. Ezek szerint nem esnek általános forgalmi adó alá az alábbi tételek.

1. táblázat: Mentességek az általános forgalmi adó alól Magyarországon 1921-ben

1.	Az államnak a posta-, táviró- és távbeszélő-forgalomból származó bevételei.
2.	A magyar államvasút bevételei.
3.	A községi (városi) víz-, légszusz- és villamossági művek kizárólag a víz, légszusz és villanyáram szolgáltatásából, valamint a községeknek fürdő- és gyógydíjakból származó bevételei.
4.	Az érvényben lévő állami értékjegyeknek, továbbá az állami egyedárúságok tárgyainak az állam által megbízott szervek által való eladása.
5.	A hitel- és kölcsönügyletekből, valamint a külföldi fizetési eszközök forgalmából származó bevételek.

6.	Az értékpapírforgalmi adóról szóló törvényben felsorolt ügyletekből származó bevételek, tekintet nélkül arra, hogy értékpapírforgalmi adó alá esnek-e vagy nem.
7.	A részvénytársaságok és szövetkezetek igazgatósági, felügyelőbizottsági és választmányi tagjainak és napibiztosainak az ebben a minőségükben élvezett és az 1920. XXIV. törvénycikk 17. §-a értelmében nyugtatóványi illeték alá eső illetményei.
8.	A személyek és áruk szállításából származó és az 1875. XXII. törvénycikk rendelkezései alá tartozó bevételek.
9.	A biztosító vállalatoknak a biztosítási ügyletekből származó és az 1883. VIII. törvénycikk rendelkezései alá tartozó bevételei.
10.	A fényüzési forgalmi adó alá eső bevételek.
11.	A malmoknak a beszolgáltatott gabonáért fizetett megtérítésekből, valamint a kereskedelmi malmoknak az általuk eladott liszt és egyéb őrlési termék eladásából származó bevételei.
12.	A kizárólag terménykereskedéssel foglalkozóknak a búza, rozs, kétszeres és köles eladásából származó bevétele, valamint az árpa eladásából származó bevételeiknek az a része, amelyre az adóköteles a rendeletben előírandó módon igazolja, hogy feldolgozás végett a malomnak eladott.
13.	Az őstermelőnek a saját termésű bor eladásából származó bevétele.
14.	Az olyan jogügyletből származó bevételek, amely jogügyletek után az áruszállításokra vagy munkabérszerződésekre megszabott okirati illetéket igazoltan lerótták.
15.	Ingatlanok (ház- és földbirtok) bérbe- és haszonbérbe adásából származó bevétel, ide nem értve a berendezett helyiségek üzletszerű bérbeadását.

Forrás: 1921. évi XXXIX. törvénycikk 37. §

A felsorolásból látható, hogy a korabeli adórendszer igyekezett a párhuzamosságokat elkerülni, azaz a más jogcímen már adóztatott tényállásokat mentesítette az általános forgalmi adó alól (őrlési adó, fényüzési forgalmi adó, különféle illetékek, állami egyedáruságok – ma: jövedékek.) A jelenlegi áfa alapját képezik a másfajta adók is, azaz ugyanazt a tényállást többszörösen adóztatják. Az állam a saját bevételeit is mentesítette az adó alól (posta, MÁV, közszolgáltatások: víz, villany, légszusz = világítógáz). Az adó nem volt szektorsemleges. A jelenlegi áfarendszerben csak a közhatalmi tevékenység mentesül az adó alól, lényegében szektorsemleges az áfa.

Az előzőekben tárgyaltak a technikai mentesség körébe tartoznak. Tényleges mentessége volt az értékpapíroknak, a hitel- és kölcsönügyleteknek, a biztosítási ügyleteknek, a személy- és áruszállításnak, valamint az őstermelői borértékesítésnek. Mára a tényleges mentességek köre jelentősen kibővült.

Az import után is ugyanúgy 1,5%-os mértékű adót kellett megfizetni (lásd: 38. § *Behozatal*). Az export, illetve a belföldi forgalmazás nélküli ügyletek, a jelenlegi rendszer logikájának megfelelően szintén mentesek voltak az adó alól (lásd: 39. § *Kivitel és 40. § Átvitel*).

Korabeli beszédési technikaként szolgált a bélyegjegy (43. §), amit az illetékbélyeghez hasonlóan kellett használni. Az adóelszámolásra a törvény naptári évet írt elő, de a pénzügyminisztert felhatalmazta, hogy negyedéves vagy havi elszámolási kötelezettséget írjon elő. Kisebb méretű adóköteles (ma: adóalany) esetén az adókivetés helyett hatósági egyezséggel megállapítható az adóátalány (53. §). Konceptcionálisan kivételes adózás volt, azonban a befizetéseket havonta önként kellett teljesíteni. Amikor az adóköteles (adóalany) az adóbélyeget megvásárolta, az állam már az adóbevételhez jutott.

A történeti leírás jelzi, hogy a magyar adórendszer alakítói már a siemensi koncepció megszületése után egy gyorsan, egyszerűen beszédhető és ellenőrizhető forgalmi adóval igyekeztek a költségvetést stabilizálni. Történelmünk nem úgy alakult, hogy ez az adófajta önállóan ki-fejlődhetett volna nálunk.

Lássuk a jelenlegi áfa fejlődés állomásait a siemensi rendszerhez képest! Emlékeztetőül: általános jellemzői az alábbiakban írhatók le: egy általános kulcs létezik a termékek és szolgáltatások körére. Később a gyakorlati bevezetés során megjelenik a tárgyi mentesség bizonyos termékekre és tevékenységekre, továbbá több eltérő adókulcsot alkalmaztak. Ezáltal sem logikailag, sem gyakorlatilag nem válik kizárttá a negatív adókötelezettség. Ez a helyzet például egy magasabb adókulcsú beszerzést követő alacsonyabb adókulcsú értékesítés esetén. A rendszer egyszerűsége többé már nem áll fenn. A költségvetéssel szemben nem csak a vám eljárás kapcsán keletkeztetett adó-visszaigénylési jogosultság. A korabeli informatikai fejletlenség miatt a költségvetéseket jelentős kár érthette. A gazdaság és a költségvetés pórul járt, nem azt vezették be, amit javasoltak. Itt-ott módosítottak rajta egy kicsit. Mentességet kaptak – azaz kimaradt a rendszerből – a pénzügyi és egészségügyi szektor. A mezőgazdaság mint élelmiszertermelő ágazat is kedvezményes elbírálás alá került. A gazdaság egységes működésére tekintettel a speciális ágazatok, sajátos értékesítési módok egyszerűsített eljárás keretében adóvisszatérítési jogosultságot kaptak az általuk megfizetett adó tekintetében. Ezzel is lehetővé váltak az adóvisszatérítésekkel kapcsolatos visszaélések.

Az áfa-szabályozás a kezdetektől fogva az EU hasonló szabályozásának az elérését célozta meg. Az Európai Unió, korábbi nevén az Európai Gazdasági Közösség vezette be az alábbi lépésekkel:

- 228/1967 EGK tanácsi irányelv [1967.04.14. – 1977.07.02.] Bevezetés,
- 338/1977 EGK tanácsi irányelv [1977.07.03. – 2006.12.31.] Harmonizáció,
- 112/2006 EU Tanácsának irányelve [2007.01.01. – napjainkig] Korszerűsítés.

Magyarországon az általános forgalmi adó [áfa] is több lépcsőben valósult meg.

- 1987. évi V. törvény [1988.01.01. – 1989.12.31.],
- 1989. évi XL. törvény [1989.12.01. – 1992.12.31.],
- 1992. évi LXXIV. törvény [1993.01.01. – 2007.12.31.],
- 2007. évi CXXVII. törvény [2008.01.01. – napjainkig].

A hozzáadottérték-adó jelenlegi rendszere

A jelenleg hatályos szabályozás szerint a magyar általános forgalmi adó EU szinten harmonizált, hozzáadottérték-alapú (nettó elszámolású) forgalmi adó, melyet önadózással szednek be. A harmonizálás elvi szinten sikeres, de gyakorlatilag az egymással versengő tagállami adóhatóságok megléte miatt előfordulnak anomáliák. Az adóztatás jogát több tagállam vallja a magáénak bevételi érdekeltsége okán. Így ugyanarra az ügyletre fennállhat a kétszeres adóztatás (két tagállam is adóztatja azt). Elsősorban a teljesítési hely (adóztatás jogfennhatósága) meghatározásának pontosítása vált szükségessé. Ezek miatt az EU rendeleti szinten szabályozta a teljesítési hely fogalmát a 282/2011 EU végrehajtási rendeletében, mintegy a tagállamok feje felett átnyúlva, az egységes piac érdekében.

Alapmodellünk szempontjából, miszerint egy minél szélesebb alapra kiterjesztett homogén adórendszert (egy, legfeljebb két adókulccsal) lenne értelmes bevezetni, a tárgyi mentességek megszüntetése (radikális csökkentése) megkerülhetetlen. Ebben a körben kifejezetten lényeges a bankrendszer és a biztosítási szektor mentességének kérdése.

A közgazdasági szakirodalom szerint „egy adó akkor tudja a szükséges állami bevételt a lehető legkisebb társadalmi költséggel beszedni, ha (1) igazságos, (2) alacsony az adóadminisztráció közvetlen költsége,

(3) a vállalkozások és a magánszemélyek magatartását minél kevésbé változtatja meg”. (Madár, 2013)

Cikkünk témája szempontjából e harmadik elem rendelkezik relevanciával. Az adó semlegessége, vagyis az a tulajdonsága, hogy ne befolyásolja a termelési és fogyasztási szerkezetet, a közgazdasági szakirodalom szerint negatív tulajdonság. Az általános forgalmi adó, és általában a végső fogyasztást terhelő általános adók ebben a vonatkozásban hasznosak. A termelési viszonyok torzítatlanul maradnak, ezért állítható, hogy ezek az adók semlegesen viselkednek. Ahogy Madár (2013) is megjegyzi, az általános forgalmi adó akkor lenne teljesen torzítatlan, ha mindegyik termékre akkora kulcs rakódna, hogy fogyasztásukat azonos mértékben változtassa, csökkentse. Ez akár termékenként különböző mértékű adóterhet is jelenthetne.

A semleges adófunkció betöltéséhez a fentiekén kívül szükség lenne arra, hogy az általános forgalmi adó alól ne legyenek kivételek, azaz szükséges lenne a mentességek teljes hiánya. Cikkünk e ponton kapcsolódik be a közgazdasági irodalmi gondolkodásba. A tárgyi mentesség fogalmi meghatározása körüli problémákra találóan mutatott rá Linczmayer Szilvia (2006), aki a korábbi áfa-törvényt (1992. évi LXXIV. törvény) elemezte. Arra a megállapításra jutott, hogy „Hiába lapozgatja végig akárki is figyelmesen az áfa-törvényt, nem fogja megtalálni a fogalom definíciószerű magyarozatát.” Definíció helyett útmutatást ad az áfa-törvény melléklete. Linczmayer 2006-ban írta a cikkét, amely aktualitásából nem vesztett. Azóta új áfa-törvény van (2007. évi CXXVII. törvény), amely szintén nem határozza meg a fogalmat. A melléklet helyett a 85. § és a 86. § rendelkezik erről. A megfogalmazás szerint a tevékenységek közérdekű, illetve sajátos jellege miatt mentesek az adó alól. Összegezve a mentességek nem normatív alapon, hanem politikai döntést követően kerültek megfogalmazásra.

Az általános forgalmi adó politikai meghatározottságával a fentiekén kívül az adó lényegi működését érintő probléma is adódik. A politika számára az áfa kulcsának emelése rejtettebben, ezért könnyebben megvalósítható, látszólag mértéktelenül emelhető adó. A magyarországi igen magas áfa-kulcs felszínre hozza ezeket a problémákat. A magasabb adókulcs miatt egyre jobban megéri magunkat „nem végső fogyasztónak feltüntetni, illetve a termelési–elosztási lánc bármely pontján sokat lehet megtakarítani (vagy jelentős ár-előnyre szert tenni) az áfa eltagadásával. És ami még fontosabb: a magas adókulcs magas adó-visszaigényléseket

is jelent. Nincs még egy olyan adó, ahol ilyen mértékű fordított pénzáramlás van.” (Madár, 2013)

A HÉA rendszert bonyolítja, hogy azt egységesen kell alkalmazni az EU-ban, de nem az unió adója, hanem tagállami szintű. A rendszernek az EU-ban kellene egységes elvek és gyakorlat alapján működnie. A tagállami határon átlépő, de az EU-n belül maradó ügyletek esetén az adóztatás joga az egyik tagállamból áthelyeződik a másik tagállamba. Ez vámalkiság nélkül zajlik és visszaigénylési jogosultságot keletkeztet az egyik állam adózói számára, míg a másik államban az adózó partnerének adófizetési kötelezettsége keletkezik. Ugyanakkor komoly problémát okoz a fekete (illetve szürke) gazdaság is. Ebben a közegben is szükséges az árut mozgatni, értékesíteni. A fekete (illetve szürke) értékesítés során a forgalmi adózási rendszernek való megfelelést is szimulálni kell.

A fentiekben vázolt problémák miatt a csalásnak azok a tagállamok vannak kitéve, amelyekben a hozzáadottérték-adó kulcsa magas, illetve az áruk mozgása és értékesítése ellenőrizetlen. A szolgáltatások teljesítése, különösen az eltérő tagállami szereplők közti ügyletek esetében informatikai megoldásokkal követhető nyomon.

Az Európai Unió egységes gazdasági térség, de a hozzáadottérték-adó rendszert nem központi, hanem tagállami szinten működtetik. Nézzük meg, hogy nagyobb államszövetségek ezt hogyan oldják meg? Van, ahol több szintű a forgalmi adó. Van szövetségi szintű része, van (tag) állami szintű és lehet még akár helyi szintű is. Erre jó példát szolgáltatnak a dél-amerikai államszövetségek: Brazília, Argentína. Kanadában is hasonló rendszer működik. Az Amerikai Egyesült Államokban tagállami szinten adóztatnak, nincs szövetségi szintű forgalmi adó. Michigan államot kivéve a tagállamok nem alkalmaznak hozzáadottérték-adó típusú rendszert. Bár nincs szövetségi szintű forgalmi adó, de sokszor felröppen a hír a bevezetésének tervéről. Belpolitikai megfontolásokból eddig sosem lett belőle tárgyalható tervezet.

A HÉA tagállami és nem uniós adó, ez utóbbi megfelelne a szövetségi államok esetében a szövetségi forgalmi adónak. Ennek alkalmazását az unióban kizárják. Az eltérő tagállambeli közösségi adóalanyok közti értékesítésben nem számítanak fel adót, pusztán a vevő jogállásáról kell meggyőződni. A rendszernek ez az eleme visszaélési lehetőséget rejt magában, következésképpen az ellenőrzésnek a hatékonyság okán erre érdemes fókuszálnia. A csalások elleni fellépések egyik lehetséges esz-

köze az adózói adatszolgáltatási kötelezettség kiteljesítése. Az árumozgások ellenőrzése és az adózói helyszínen végzett adatgyűjtő ellenőrzések is hatékonyak. Ha valami baj van az hozzáadottérték-adóval, akkor az a bonyolultsága.

Fogadjuk el, a HÉA realitás! A megszüntetésére okot adó politikai akarat nincs. Éppen ebből a politikai és gazdaságpolitikai realitásból kiindulva állítottuk fel modellünket. Természetesen a jelenlegi gazdasági-politikai környezetben más nemzetközi megállapodásokkal harmonizált adókat is fenn kell tartani. Forgalmi jellegűek: jövedéki adó, energiaadó, környezetvédelmi termékadj. Jövedelem típusú adók közül a társasági adó mértékére és adóalapjára is vannak nemzetközi minimum megállapítások. Ezeket természetesen nem lehet figyelmen kívül hagyni, de a nemzetközileg érintett adókat leszámítva, a többit illetően van nemzeti mozgástér.

A HÉA mértéke az EU irányelve szerint az általános kulcs legalább 15%, a kedvezményes kulcs legalább 5% kell, hogy legyen. Azt is rögzíti az irányelv, hogy milyen tételek esetében alkalmazhatók kedvezményes kulcsok, kedvezményes adóelszámolási technikák. A minimális adószint az EU előírása, attól lefelé nem lehet eltérni. Ebben nincs tagállami mozgástér.

A HÉA direktíva rögzíti, hogy egy másik általános, mindenre kiterjedő tagállami hozzáadottérték-alapú forgalmi adót nem lehet bevezetni. Amit nem tilt az EU szabályozás az az, hogy különféle termékkörökre és szolgáltatásokra tagállami adókat vessenek ki. Vannak ezek között EU-harmonizált közteherfajták: jövedéki adó, energiaadó, környezetvédelmi termékadj. Ezek esetében a Közösségi ügyletek megvalósítása során a tagállami államhatár átlépésével le kell bontani a tagállami közterheket, és a célországban (másik tagállam) felépíteni az ott érvényben levő harmonizált közterheket.

A határátlépés során az áruk szabad mozgása nem korlátozható. Ez nem jelenti azt, hogy az árumozgások nem köthetők áruellenőrzéshez. Nem zárják ki, hogy az árumozgást – annak megkezdése előtt – bejelentési kötelezettséghez kössék, sőt a jövedéki rendszer eleve így működik.

A tagállami mozgástér megvalósíthatósága, a különadók bekapcsolásának szükségessége

Modellünk további finomítása szükséges az előzőekben említett nemzeti mozgástér kiteljesítéséhez. A gondolat kísérlet lényege, hogy milyen

mértékben kell a kieső hozzáadottérték-adót különadókkal pótolni ahhoz, hogy az összes adóbevétel változatlanul maradjon.

A fenti cél, a tagállami mozgáster megvalósíthatóságának megtervezése, érdekében végezzünk el gondolatban egy kísérletet!

- (1) Az áfa szintjét a minimálisan kötelező HÉA szintre csökkentjük. Gondolkodásunk e lépésénél a hozzáadottérték-adót a tagországi minimális szintre csökkentjük.
- (2) A kieső áfa(HÉA)-bevételt tagállami különadókból pótoljuk. Ezzel egyidejűleg az így kiesett adóbevételt legalább egy másik adóval kell pótolnunk. Modellünkben egy adót vezetünk be. Tulajdonképpen bevezethetnénk több adót, vagy egy adót termékkörönként és szolgáltatástípusonként eltérő adókulccsal. Nevezzünk ezt most különadónak!
- (3) Ez a folyamat az áfa-kulcs emelése mellett elindult, például a népegészségügyi termékadó és a biztosítási adó bevezetésével. A tagállami különadók rendszere nem az egyszerűsítés irányába hat. A gazdálkodók számvitele, adóelszámolása elektronikus alapon, komoly informatikai háttér alkalmazásával készül el. A kialakult rendszer bővítése többletmunkával (többletköltséggel) jár a gazdálkodók oldaláról, illetve a könyvviteli szolgáltatást végzők oldaláról is. Az adminisztrációs kötelezettségek teljesítése – különösen a permanensen változó jogszabályok mellett – nagy felelősséggel jár (Ambrus, 2015). A különadók kivethetők az áfamentes szektorokra is és a kedvezményes elszámolást alkalmazókra is. A jelenlegi rendszerben sok kedvezményrel rendelkező adózó nem válik láthatóvá. A bevezetendő rendszernek ki kell teljesítenie az informatika alkalmazását. Az adóval (akár tagállami különadót) minden gazdálkodónak el kell számolnia. Ezáltal minden adózó informatikailag is láthatóvá válik, nem tud beleolvadni az adómentesek vagy a kedvezményezették körébe.
- (4) A modellben a tagállami különadók szintjét termékkörönként meg lehet változtatni, azaz a presztízs fogyasztási termékeket luxusadóval lehet terhelni. Az adómértékek meghatározásánál érvényesülhetnek a tagállam tradíciói, gazdasági preferenciái. Az adómértékeket meg lehet határozni az ügyleti ár hányadában (praktikusan százalékában) vagy természetes mértékegységben. A bevezetendő adó forgalmi jellegét torzítja, ha van maximális mérték, amit nem léphet túl az elvonás, vagy az adókulcs mennyiségi paramétertől függően változik. Ilyen jellegű elvonás a pénzügyi tranzakciós illeték.

- (5) A modellben az ügyleti érték százalékában megadott kulccsal meghatározott különadót vizsgáljuk. A természetes mértékre vetített adók esetén, ennek átlagával lehet makró szinten számolni. Tudnunk kell, hogy az EU HÉA-szabályai szerint ezen különadó értéke fogja képezni a HÉA alapját. Ez eddig is így volt, a jövedéki adórendszerben naponta megtapasztalja a lakosság, ha nem is tudatosan benne.
- (6) Tehát az áfa kulcsát 15%-ra csökkentve be lehet vezetni a nemzeti különadókat. Ehhez komoly árurendészeti ellenőrzés szükséges, elsősorban informatikai megoldással. Az áfa-csalások megelőzésére kiépített EKÁER megfelelő alap lehet erre. Az áruellenőrzési rendszer bevezethetőségére már láttunk példát. A szolgáltatások értékesítését nehezebb nyomon követni, azokhoz általában nem kapcsolódik detektálható mozgás. Az ellenérték kifizetése is sok esetben nyom nélkül készpénzben történik. A szolgáltatások teljesítésének ellenőrzése nehezebb, arra megfelelő rendszereket kell kidolgozni. A 2. táblázat a végső fogyasztót terhelő adómértékeket illetően lehetséges kombinációkat tartalmazza. A táblázat eredményeiből csak az áfakulcs kiváltása érdekében alkalmazandó mértéket emeltük. A többi adó nem kiváltása nyilván magasabb kulcs alkalmazását követelné meg.

2. táblázat: A végső fogyasztót terhelő különadó normál HÉA – kedvezményes HÉA kombinációi

Tagállami különadó kulcsa	Normál HÉA kulcs 15%		Kedvezményes HÉA kulcs 5%	
	Effektív áfa kulcs	Összes teher	Effektív áfa kulcs	Összes teher
0,00%	15,00%	15,00%	5,00%	5,00%
1,00%	15,15%	16,15%	5,05%	6,05%
2,00%	15,30%	17,30%	5,10%	7,10%
5,00%	15,75%	20,75%	5,25%	10,25%
7,50%	16,13%	23,63%	5,38%	12,88%
10,00%	16,50%	26,50%	5,50%	15,50%
10,50%	16,58%	27,08%	5,53%	16,03%
12,00%	16,80%	28,80%	5,60%	17,60%
12,50%	16,88%	29,38%	5,63%	18,13%
15,00%	17,25%	32,25%	5,75%	20,75%
20,00%	18,00%	38,00%	6,00%	26,00%
25,00%	18,75%	43,75%	6,25%	31,25%
30,00%	19,50%	49,50%	6,50%	36,50%
35,00%	20,25%	55,25%	6,75%	41,75%

Forrás: a szerzők saját számításai

Láthatjuk, hogy a 27%-os általános áfa-szintnek megfelelően 10,0% és 10,5% közötti nemzeti különadó felelhet meg. Az 5%-os kedvezményes szint alkalmazásával a 18%-os szintet 12,0% és 12,5% közti nemzeti különadóval lehetne elérni. A rendszer bevezetését követően a közösségi ügyletek felhasználásával lebonyolított csalások célpontjaként Magyarország költségvetése már nem lenne vonzó. Egyrészt az elérhető adómérték az EU legkisebb szintjének felelne meg, másrészt az áruforgalomhoz kapcsolódó nemzeti különadó beszedése és esetleges visszatérítése nemzeti ellenőrzési hatáskörben maradna. Lehetőség lenne a kockázatos adózókat alapos ellenőrzési eljárás alá vonni, vagy kötelezően pénzügyi képviselőt bevonni, esetleg biztosíték nyújtásához kötni az ügyletet.

Mindezek megnehezítenék a költségvetési csalásokat. Az informatikai jellegű ellenőrzés a már kialakított útdíj-rendszerrel az árumozgások figyelését és regisztrálását tenné lehetővé. Ehhez kapcsolódna az adózó kötelező bejelentése a közúti szállításról. Azaz, a tényleges közúti árumozgás színlelése valós költséggel járna, hiszen legalább üresen kellene a járműveket mozgatni. A vasúti, légi és vízi szállítás esetében tényleges árufeladásnak kell bekövetkeznie. A járművek mérete gazdaságos szállítás esetén elég nagy ahhoz, hogy annak színlelése csalárd tevékenység esetén megérje. A légi és a vasúti forgalom dokumentált. A vízi szállítás kisméretű hajókkal gazdaságtalan.

Kistérfogatú és nagy értékű áruk mozgatásának esetére kell megfelelő ellenőrzési rendszert kidolgozni. Erre a jelenlegi EKÁER nem alkalmas. Ilyen áruk többek közt, a nemesfémek, drágakövek, számítógépalkatrészek, nanotechnológiai termékek, orvostechikai cikkek. A biztosíték nyújtásának előírása egy esetleges csalás esetén finanszírozási problémákat is okozna az elkövetőknek. Előírható lenne, hogy a nemzeti különadó-tartalmat a szállítás megkezdése előtt letétbe kelljen helyezni. Ehhez még bizonyos esetekben az áfabiztosíték is kapcsolható lenne.

Összegzés

A nemzeti különadók bevezetése után az áfa-szint az EU minimális szintjére esne vissza. Ez azzal a következménnyel járna, hogy a nemzetközi áfa-csalások célpontja nem Magyarország lenne. A nemzetközi áfacsalások, különösen az Európai Unión belüliek, előbb-utóbb közösségi árurendészeti megoldásokat hívnának életre.

A nemzeti gazdaságpolitikai mozgástér bővülne. A politikai célok megvalósításához a politikai vezetés egy eszköztárat kapna, amely akár kontraproduktív is lehetne. Nagy önfegyelmet igényelne a politikától, hogy a hosszú távú nemzeti érdeket juttassa érvényre a gazdaságpolitikájában.

Az adórendszer ettől nem lenne egyszerűbb. A gazdálkodók számára az adminisztratív terhek növekednének, a lakosság ebből nem sokat érzékelne. A fekete- és szürkegazdaság viszont visszaszorulna, ami javítaná az állampolgári közérzetet.

Felhasznált szakirodalom

- Adams, Th. S. (1921): Fundamental Problems of Federal Income Taxation. In: *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 35, No. 4 (Aug.), pp. 527–556., DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1882424>
- Ambrus R. A. (2015): Számvitel és adózás, különös tekintettel a nyilvántartási és adókötelezettségek kapcsolatára. In: *Gazdaság & Társadalom*, 2015. különszám, pp. 18–32., DOI: <http://dx.doi.org/10.21637/GT.2015.00.02>.
- Charlet, A. – Owens, J. (2010): An International Perspective on VAT. In: *Tax notes international*. Volume 59, Number 12, September 20, pp. 943–954.
- Hines Jr., J. R. (2003): Michigan’s Flirtation with the Single Business Tax. In: *Michigan at the Millennium: A Benchmark and Analysis of Its Fiscal and Economic Structure*. Michigan State University Press, 2003, pp. 603–628.
- James, K. (2011): Exploring the Origins and Global Rise of VAT. *The VAT Reader* (Tax Analysts), pp. 15–22.
Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2291281> or
DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2291281>
- Laurè, M. (1952): *La taxe sur la valeur ajoutée*. Paris
- Linczmayer Sz. (2006): Kizárólag tárgymentes tevékenységet végzők áfa kötelezettsége. In: *Adóvilág*, 2006/13, pp. 97–101.
- Madár I. (2013): Kell nekünk ez az áfa?
www.portfolio.hu/gazdasag/kell-e_nekunk_ez_az_afa.192931.html.
Letöltés időpontja: 2016. 09. 04.
- Siemens, C. F. von (1921): *Veredelte Umsatzsteuer*. Siemensstadt, zweite erweiterte Ausgabe. Selbstverlag.
- Turján Sándor (1985): *Adózás és jövedelemszabályozás*. KJK, Budapest.

Involvement of Employees in Creating a Socially Responsible Organization in Health Care Institutions

*Zadros, Katarzyna*³

ABSTRACT: Corporate Social Responsibility (CSR) is a management concept that allows the development of the organisation positive image and strengthening its competitive advantage. It has been widely used by economic organisations.

The acceptance and realization of the concept assumptions by the managerial staff is not sufficient for the concept to be successfully implemented, the engagement of all the workers in the concept realisation is needed. The more conscious and more qualified the workers are and higher their responsibility for the organization's future is, the easier it is to implement the rules of social responsibility in such an organization. The fact that workers commonly follow the rules of ethics and have the same understanding of ethical standards which are applicable in a given organisation constitutes another equally significant factor supporting the concept implementation. The workers of health institutions should be characterized by all the factors mentioned here. Thus, the process of the CSR concept implementation and realization in health care institutions should proceed more smoothly than in others. The paper – based on literature sources and empirical research – attempts to diagnose the level of health sector workers preparation to the implementation of social responsibility assumptions in their centres. The author also tries to evaluate to what extent the implementation process has already been completed or will probably be completed in the near future.

KEYWORDS: CSR, employees, management, health institutions

JEL codes: I19, M14, L21

Introduction

The CSR rules enable not only the managerial staff but also all the workers to shape the management process of the organisation and its competitive advantage. Implementation of these rules requires conscious and

³ Katarzyna Zadros PhD, Częstochowa University of Technology, Faculty of Management, Poland, katarz@zim.pcz.pl

active participation of workers in shaping management processes. Workers are also required to possess a specific kind of sensitiveness thanks to which each activity is a conscious and intentional establishing of the relation with internal and external environment of the organization. Such an attitude to the management enables making positive contribution to the social development and minimizing possible negative effects resulting from potential mistakes in the operation of medical subjects or their workers.

A detailed analysis of the internal and external environment of a medical subject based on which the key clients and targets to be realised with reference to them will be established constitutes the starting point for the implementation of social responsibility rules.

The following persons can be appointed, among others, as possible clients of each medical subject:

- current and potential patients;
- current and potential workers;
- National Health Fund;
- companies cooperating with a medical subject and rendering services for it;
- companies producing and maintaining medical equipment and pharmaceutical companies;
- local authorities and its institutions;
- media;
- others, institutions having key function from the point of view of the medical subject;
- companies operating at the local market and searching attractive health packages for their employees.

From the point of view of internal clients this elaboration is devoted to, it is particularly important to ensure workers that CSR does not mean burdening the medical subject and in the effect lowering workers' income and increasing the number of duties, or forcing the change of current methods of operation. Its implementation should contribute to strengthening workers conviction that they work in a place that guarantees them friendly working conditions, allowing continuous professional and personal development and with the guarantee that their work and engagement will be appreciated by managers and patients.

Promotion of attitudes and performance of those workers who follow the CSR rules in practice (whether consciously or not) can play a

significant role in persuading workers to the idea of CSR implementation. This can be achieved by providing information on the engagement of workers in charity, on the organization of preventive campaigns among patients and local societies, on rendering medical services in a way that guarantees professionalism and empathy and at the same time gives rise to the sense of security and trust.

The role of CSR in management

Decisions concerning management made in contemporary organisations usually have numerous dimensions, from purely economic and technical to political, social and finally to moral ones. This variety is reflected by the introduction of the concept that concentrates on social, moral and ethical issues into the management theory and practice. CSR constitutes one of these concepts. It is an assumption that organisations running its activity will voluntarily take into consideration social interest, environment protection and will form friendly relations with widely understood clients (Rok, 2001). It can also be defined as “business performed in a good way” and treated as the opposition to the concept of “doing good business”, in case of which non ethical behaviour and activities are allowed by definition, (Czarnecka, Robak & Slocinska, 2013) if only they are profitable.

Although at the beginning CSR was only associated with expensive activities taken by economic organisations, its universality and possibility to use in the management of all types of organisations have gradually started to be appreciated. It can be even said to fulfil a role of specific philosophy in the operation of organizations that respond to contemporary challenges, both in case of for-profit and non-profit ones. CSR is also regarded to be a specific form of awareness and acceptance of all the management processes with all their implications and internal and external effects (Pearson Education, 2002). It is also important that operating in compliance with CSR a given organization takes the responsibility for its impact on the environment and society (Australian Academy of Science, n.d.).

Social responsibility in health care

The word “responsibility” has a significant meaning in determining the importance of this concept for management. Especially when it will be referred to the medical industry, including medical subjects. This is because this word is associated with the care for a patient and the guarantee that this patient will be given the feeling of safety thanks to the professionalism of medical staff that attends him.

In many cases decisions concerning the choice of a doctor and of a medical subject are based on the workers professional qualifications and the resulting from them trust and the feeling of safety. However, what is also important for a patient is the awareness that apart from purely professional medical activities a given doctor or a nurse takes part in various preventive programmes realised within social campaigns, that they help in hospices or support humanitarian aid operation generating, in this way, “the added value” for their medical subject.

However, all these activities, to be regarded as socially responsible, must result from the good will of medical subject employers, their own motivation to act and not from the obligation or realization of tasks aiming at medical subject promotion.

These questions were analysed by an own empirical research, conducted in various health care centres (primary centres, hospitals and specialized institutions) among the different levels of employees: medical staff and the administrative staff.

Thus, the evaluation of the motivation to take up a given activity constitutes a factor that allows to consider a given activity as socially responsible. If it is a result of pure and disinterested desire to help others and to act for the benefit of the society, without expectation of any profits, it should be regarded then as the activity remaining within the area of social responsibility. If it is a desire to gain profits that is the starting point for taking up an initiative, then such an activity is a promotional one (even if it is connected with unpaid activities for the benefit of the society).

From the point of view of a medical subject it is important to perceive social responsibility as a holistic attitude based on wide and comprehensive processes: “with personal responsibility towards users and clients as a basis”, it consists in the introduction of social innovations

that result in the long-term development of an organisation and its beneficiaries (Anonymous author in Program Leonardo da Vinci, 2006).

Effective initiatives within the area of CSR already allow for the development and constant increasing of the reliability of medical subjects and their workers and by means of them they co-create the social image and reputation and in the future, they should contribute to strengthening their market positions.

It can even be stated that social responsibility is an attitude that is not only required but it is vital for the realisation of the medical subjects tasks and mission. Both managers and employees are equally responsible for their realization. However, to allow the employees to participate in the realization of the mission it is necessary to create appropriate conditions and opportunities for it first and it is the managerial staff, who is fully responsible for it.

The cooperation between managers and employees in practice will be presented in the further part of this paper.

CSR areas of medical workers' activities

This paper discusses the results of the survey conducted by the author among medical subject workers. The survey explores the activities medical subjects take and that can be used to create and implement in this subject the assumptions of social responsibility. The research was conducted in selected Polish medical institutions. The numbers of the sample was 1986 employees in total. The distribution of the sample is shown by *Figure 1*.

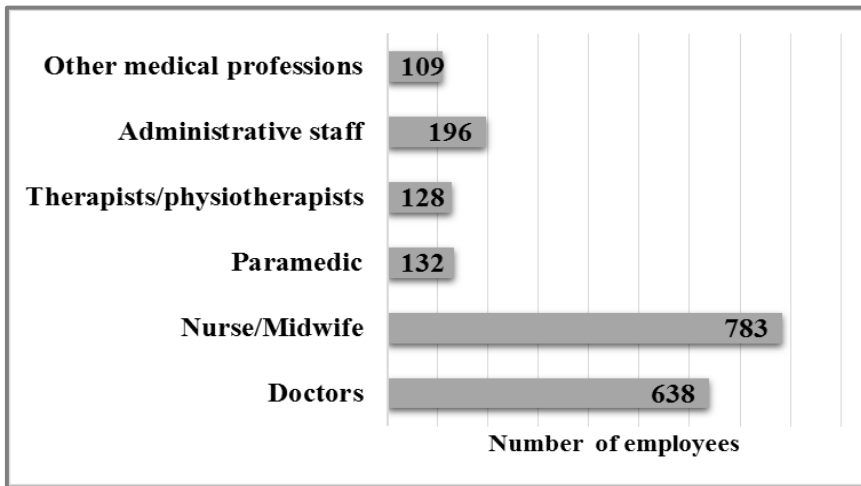


Figure 1: The sample (number of employees in the survey)

Source: own research

The aim of the first questions of the survey was to explore the workers' attitudes and their performance supporting the realisation of social responsibility assumptions in practice, to assess if a given worker is engaged in any social activities, (Table 1.) how long he/she has been doing it and what his/her engagement consists in.

Table 1: Involvement of employees in social activities (number of employees)

Answer	Profession						Σ
	Doctors	Nurse/ Midwife	Para-medical	Therapists/ physiotherapists	Administrative staff	Other medical professions	
Never	539	585	55	71	157	47	1454
Rarely	59	123	42	37	26	37	324
Often	17	31	14	11	9	13	95
Very often	15	27	12	7	3	8	72
Constant	8	17	9	2	1	4	41
Σ	638	783	132	128	196	109	1986

Source: own research

Respondents' answers indicate that it is not possible to unequivocally point out a medical subject or a professional group that are engaged in the activities for the benefit of others, however, the total lack of engagement in such a type of activities cannot be stated, either.

From the 1986 employees 532 indicated that they have already been involved in social activities. The distribution of the answers of the respondents (total sample) on involvement in social activities are shown by *Figure 2*.

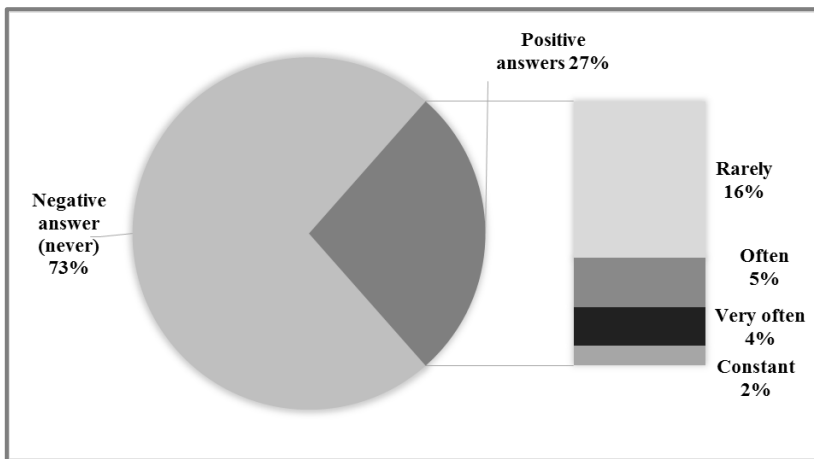


Figure 2: distribution of the answers of the respondents (total sample) on involvement in social activities

Source: own research

Based on the background information of the survey, it can be claimed that the younger the workers are (especially doctors) the greater the possibility they will be engaged in voluntary work is. Older workers, in turn, are more often engaged in charity activities that enable their younger colleagues to acquire new skills, or to raise the level of their formal qualifications. Many workers are willing to join campaigns promoting the medical subject they work for (*Table 2 and Table 3*).

Table 2: **Forms of involvement**

Answer	Profession						
	Doctors	Nurse/ Midwife	Para-med	Therapists/ physiotherapists	Administrative staff	Other medical professions	Σ
Abroad missions	0	0	1	0	0	0	1
Health promotion campaigns	2	9	4	1	0	2	18
Volunteering	15	29	7	12	2	11	76
Helping younger staff	47	68	24	18	9	16	182
Others	32	76	32	18	23	27	208
Σ	99	198	77	57	39	62	532

Source: own research

Another issue under research concerned the relations between particular groups of workers in a medical subject, especially rules of their cooperation, and in the further part the relations between the medical subject workers and patients.

Table 3: **Duration of involvement**

Answer	Profession						
	Doctors	Nurse/ Midwife	Para-med	Therapists/ physiotherapists	Administrative staff	Other medical professions	Σ
Less than 1 year	17	51	17	12	4	9	110
1-2 years	37	62	25	19	12	23	178
3-5 years	29	41	23	16	13	15	137
6-10 years	11	28	9	7	9	11	75
More than 10 years	5	16	3	3	1	4	32
Σ	99	198	77	57	39	62	532

Source: own research

When analysing the relations between workers that are supporting the CSR implementation, a special attention should be paid to how important it is for a medical subject to have the atmosphere of cooperation and mutual trust and to observe the rules of ethics both for medical professions and those commonly accepted by the society as important and valuable.

All the respondents when assessing these issues agreed that generally cooperation between workers in medical subjects they work for is not hindered by any problems, it is effective and contributes to appropriate functioning of these medical centres. However, if the answers of separate professional groups are analysed in detail, then it turns out that nurses and administrative workers do not assess their cooperation with doctors very well. They draw attention to common unjustified incidents of doctors' arrogant behaviour towards them.

On the other hand, nurses also notice positive attitudes and behaviour of doctors towards them, for example consulting and asking for help when rendering medical services or inviting to cooperation in charity activities.

Table 4: Abiding the rules of work ethic by employees

Answer	Profession						
	Doctors	Nurse/ Midwife	Para-medic	Therapists/ physiotherapists	Administrative staff	Other medical professions	Σ
Always	197	209	65	38	46	27	582
Often	165	160	51	66	57	54	553
Usually	271	397	14	21	22	22	809
Rarely	5	17	2	3	6	6	42
Never	0	0	0	0	0	0	0
Σ	638	783	132	128	196	109	1986

Source: own research

The observance of professional and social ethics principles by medical subject workers is also assessed very well by most of those who took

part in the survey. The respondents emphasised that their job is a mission, so their readiness to devote to others is a natural thing for them. What is more, administrative workers who participated in the survey assessed the medical workers attitude similarly and simultaneously they positively assessed their own behaviour in relations with other medical subjects workers and patients (Table 4, 5).

Table 5: Abiding the rules of work ethic by other employees

Answer	Profession						Σ
	Doctors	Nurse/ Midwife	Para-medical	Therapists/ physiotherapists	Administrative staff	Other medical professions	
Always	137	183	52	31	35	22	460
Often	152	139	42	53	41	42	469
Usually	328	427	27	31	100	34	947
Rarely	13	29	9	12	17	9	89
Never	8	5	2	1	3	2	21
Σ	638	783	132	128	196	109	1986

Source: own research

The last issue presented by this article relates to the relations between the workers of medical subjects and patients.

Patients were asked here if they are treated by workers subjectively and if they can influence the way medical subjects are functioning and the way they do it in. In case of the first issue, the author tried to establish if the patients are perceived and treated by medical subject workers as diseases entities or as people who expect not only to be diagnosed but to be talked to, supported and not to be anonymous, as well. It turns out that the differences in the approach to patients between hospitals and in particular between medical centres of the first contact are huge. In case of the latter, according to all the workers, the patient-centred approach dominates (Table 6).

Table 6: Approach of primary care employees to the patient's in specialized clinics and hospitals

Answer	Workplace							
	Primary Health Care		Specialized Clinics		Hospitals		Σ employees	
	Medical	Administrative	Medical	Administrative	Medical	Administrative	Medical	Administrative
Fully subjective	538	17	124	9	325	3	987	29
Rather subjective	132	14	152	11	340	22	624	47
Hard to say	78	17	14	8	28	29	120	54
Rather objective	17	12	9	8	17	20	43	40
Definitely objective	3	7	4	2	9	17	16	26
Σ	768	67	303	38	719	91	1790	196
	835		341		810		1986	

Source: own research

What is also important here, patients' opinions and evaluations by patients (where quality management is being introduced) are a significant factor increasing their participation in the medical subject management.

Table 7 summarizes how the management of the different institutions uses or implements the opinion of the patients in the managerial processes.

Table 7: Including patients opinion in the management of medical centres

Answer	Workplace							
	Primary Health Care		Specialized Clinics		Hospitals		Σ employees	
	Medical	Administrative	Medical	Administrative	Medical	Administrative	Medical	Administrative
Always	12	4	3	1	2	6	17	11
Often	561	26	19	3	41	21	621	50
Usually	111	3	83	7	297	13	491	23
Hard to say	53	12	95	2	316	17	464	31
Rather no	31	17	71	17	46	21	148	55
Definitely no	0	5	32	8	17	13	49	26
Σ	768	67	303	38	719	91	1790	196
	835		341		810		1986	

Source: own research

While in hospitals it is commonly regarded that workers have too much work to treat patients subjectively in full. Hospital workers, especially medical professionals, cannot perceive advantages in patients and local societies' participation in medical subject management.

Conclusions

Summarising the above analysis it can be claimed that in spite of the lack of knowledge among managers and workers of medical subjects about what CSR is and what role it has in the functioning of a medical subject there are huge possibilities to implement this concept. It can be facilitated by the fact that the workers of medical subjects are characterized by big activity in initiatives that are traditionally regarded as socially responsible.

However, the unfavourable approach of medical subject managers to the introduction of new solutions and to the wide scale promotion of CSR implementation constitute the most significant factor hindering the realisation of this concept in the management of medical subjects.

References

- Australian Academy of Science.
www.science.org.au/nova/034/034glo.htm (downloaded on 10.04.2015).
- Czarnecka A. – Robak E. – Słocińska A. (2013): Rola związków zawodowych w kreowaniu CSR. In.: Bsoul, M. – Byłok, F. (eds): Związki zawodowe w procesie przemian społeczno-gospodarczych w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. Wyd. Naukowe Śląsk, Katowice
- Pearson Education (2002): Glossary.
<http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/213/218150/glossary.html>
(downloaded on 10.04.2015)
- Anonymous author (Program Leonardo da Vinci) (2006): Program szkolenia w zakresie wdrażania postaw odpowiedzialności społecznej w sektorze ochrony zdrowia i opieki społecznej. Program Leonardo da Vinci. Project number: 1/04/B/F/PP-154095
- Rok B. (2001): System społecznej odpowiedzialności biznesu. In: Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy. Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa

Economic Diplomacy and the Role of Diplomatic Missions Nowadays

Pajtinka, Erik⁴

ABSTRACT: This article analyses the potential role of diplomatic missions as a specific kind of foreign affairs state bodies in the pursuit of economic diplomacy that is considered to be a set of activities aimed at promoting foreign economic interests of state by peaceful means. It is believed that the diplomatic missions are one of the key actors of economic diplomacy at present. They play an important or even a vital role in implementing a number of diplomatic functions, particularly the promotion of trade and investment, providing political support to businesses abroad as well as shaping economic legislation. The added value of diplomatic missions as actors of economic diplomacy lies in their ability to provide entrepreneur sector with useful information on business and investment opportunities abroad, which is especially useful for small and medium enterprises, or to provide political support to businesses in foreign countries, which is in some countries and/or in some cases a prerequisite for companies to succeed.

KEYWORDS: economic diplomacy, diplomatic missions, foreign trade promotion, foreign direct investment promotion, political lobbying, negotiation of international treaties

JEL codes: H110, H770

Introduction

Economic diplomacy as a specific set of activities of the state that focus on the achievement of its foreign economic interests by peaceful means nowadays constitutes an important part of the foreign policy activities of most states – especially given the significant status of economic interests in the overall hierarchy of foreign-policy priorities of governments. A number of actors (stakeholders) tend to participate in the practical implementation of economic diplomacy, whereby their structure and method of participation in the performance of economic diplomacy functions will be varied in the different states. In the majority of states main actors include

⁴ Erik Pajtinka, University of Matej Bel in Banská Bystrica, Faculty of Political Science and International Relations, Banská Bystrica, Slovak Republic

diplomatic missions, which generally rank among the most numerous and most “traditional” permanent diplomatic bodies of a state working abroad, whereby they also participate in the exercise of a number of tasks of economic diplomacy. However, recently, the role of diplomatic missions has been taking a back seat, particularly in connection with the proliferation of other actors of economic diplomacy, such as branches of commercial and industrial chambers or offices of agencies for the promotion of trade and investment abroad. So what is the actual “added value” of these traditional diplomatic bodies in terms of effectiveness of performance of the states’ economic diplomacy in the current practice? This paper attempts to answer this question, at least in a non-exhaustive manner.

The aim of this study is to analyse and evaluate the current potential of diplomatic missions in the performance of economic diplomacy via the identification of certain selected areas of activities, by means of which these diplomatic bodies can contribute to an effective implementation of the foreign economic interests of a state.

Prior to the actual analysis of the potential of diplomatic missions in the field of economic diplomacy it is necessary to explain (at least concisely) certain general theoretical questions. Consequently, the first part of the paper will deal with the definition of economic diplomacy, which appears necessary given that this term is used in the current literature in different meanings. In the second theoretical part of the paper we will introduce the basic types of actors and dimensions of economic diplomacy, as a part of which the status of diplomatic missions as actors of economic diplomacy will be analysed. Finally, in the third part of the paper attention will be paid to the analytical evaluation of the potential of diplomatic missions in the performance of tasks in the sphere of economic diplomacy.

Current English specialised literature includes a relative abundance of works dealing with economic diplomacy, however, only very few of them analyse specifically diplomatic missions as a separate actor of economic diplomacy. Authors dealing with this topic in a more comprehensive manner include Kostecki and Naray (2007) who in their study analyse inter alia the various areas of economic diplomacy in a bilateral framework on the basis of researching the focus of activities of economic diplomats, whereby they focus on the specific area of their activities aimed at promoting businesses and they examine the “added value” of economic diplomacy primarily in terms of the benefits for the business community. Other authors researching the work of diplomatic missions in economic

diplomacy include Lederman, Olarreaga and Payton (2006) who in their works analyse the individual types of economic diplomacy activities, however, their research includes not only diplomatic missions, but also institutions of economic diplomacy in general, among which they also include export agencies. Other authors, such as Rose (2007), examine the effect of diplomatic missions in economic diplomacy in terms of the benefit of these diplomatic bodies for the promotion of export of their home state, whereby they analyse the possibilities of quantitative expression of the “added value” of diplomatic missions in this field of economic diplomacy activities of the state. A number of other authors deal with the work of diplomatic missions in economic diplomacy, however only as a part of the broader context of bilateral diplomacy. An example of this group of authors is Rana (2007) who in his works lists and briefly describes – alongside other tasks of diplomatic missions – also some functions in the field of economic diplomacy, whereby he stresses the practical aspect of their implementation. With regards to specialised sources written in Slovak or in Czech it is particularly Tóth and Horváthová (2006) who among others describe the various practical roles of economic diplomats (also) on the basis of their own empirical experience. Last but not least Štouračová (e.g. 2012) writes about the work of diplomatic missions mainly in the broader context of general theoretical questions of economic diplomacy and analysis of models of management of economic diplomacy activities in various states. Overall, one can conclude that in specialised literature (especially that of Slovak and Czech origin) there is rather a lack of attention paid specifically to the role and benefits of diplomatic missions in economic diplomacy, whereby it is the ambition of this paper to help to fill this lacuna, at least to a certain extent.

Definition of economic diplomacy

In the current literature, as well as in the relevant political documents the term “economic diplomacy” is usually used in two basic meanings. The first meaning denotes a part of diplomacy that focuses specifically on the achievement of foreign economic interests of the state. In this sense the term economic diplomacy encompasses all diplomatic activities whose primary objective is the implementation of a certain foreign-policy interest of the state in the economic sphere. For example Tóth uses the term economic diplomacy in this sense and he defines it as “a specific type of

activity of state bodies for economic relationships and their representatives vis-a-vis foreign countries conducted as a part of overall diplomacy of a state with the aim of achievement of goals of the foreign economic policy of a state” (Tóth and Horváthová, 2006, p. 17). A similar, albeit slightly narrower, definition of economic diplomacy is used by Saner and Yiu (2003, p. 13) who define it as “the activity of diplomatic missions aimed at the promotion of the business and financial sector of the home state with the aim of supporting its economic development”. In the second meaning the term economic diplomacy is generally associated with the use of economic tools for the attainment of any (i.e. not only economic, but also security) interests of a state in international relations. In this sense economic diplomacy could be understood as a specific form of coercive diplomacy, the essence of which is the use of coercion – in this case economic diplomacy on the basis of economic tools – in order to attain “diplomatic” concessions of the counterparty and the assertion of own foreign policy interests. This concept of economic diplomacy is evident in a definition by Berridge and James (2001, p. 81), according to which the term economic diplomacy is an expression for the “use of economic resources” of a state in the form of “rewards and sanctions, in an attempt to achieve a certain foreign economic objective”, as well as by Hubinger (2006, p. 64), according to whom the term economic diplomacy (besides its first meaning) also denotes the “practice of economic coercion on a state with the aim of achieving a certain political or economic effect”. Such definition of the term economic diplomacy theoretically includes a very wide range of various activities of the state, ranging from the provision of special-purpose subsidies to foreign states (in exchange for their political concessions) through targeted strategic placement of state investment abroad (motivated primarily by its political interests) to purpose-driven financing of activities of selected international organizations (with the aim of acquiring influence in their structures for the purposes of a more effective assertion of own political interests).

In this paper the term economic diplomacy will be understood and analysed in the former of the above two meanings, i.e. as a special set of activities within diplomacy, which are aimed at the assertion of specific foreign economic interests of the state.

Actors and dimensions of economic diplomacy

Actors of economic diplomacy, i.e. entities that actively participate or may participate in the performance of economic diplomacy include – besides diplomatic missions – also numerous other bodies and institutions, whose composition and significance differ between states and the manner of organization of their economic diplomacy activity. In the majority of European states, as well as states outside of Europe basic actors of economic diplomacy include (besides diplomatic missions) also branch offices of national agencies for the promotion of trade and/or investments or consular offices. Furthermore, one must also mention that the role of actors of economic diplomacy can be played also by members of government, heads of state or diplomatic staff in special missions – in the case that they partake in diplomatic activities aimed at the assertion of foreign economic interests of their home state (e.g. if these persons lead negotiations with foreign partners, which include issues of economic cooperation between states).

In general, the actors of economic diplomacy can be divided according to numerous criteria and from a number of viewpoints. For example, in terms of the formal legal status one can distinguish (a) actors of economic diplomacy with a diplomatic status, which include diplomatic missions, but also special missions, members of governments and heads of state; and (b) actors of economic diplomacy without diplomatic status, which includes branch offices of agencies for the promotion of trade and/or investment (only in the case that they are not a part of diplomatic missions), as well as consular offices. Next, actors of economic diplomacy can be classified based on the term of their service abroad, which includes (a) permanent actors that carry out economic diplomacy activities abroad on a permanent basis (e.g. diplomatic missions, consular offices, as well as branch offices of agencies for the promotion of trade and/or investment; and (b) non-permanent actors who carry out economic diplomacy activities abroad on a temporary basis (e.g. special missions, heads of states or members of government). Specialised literature mentions also other ways of classification of actors of economic diplomacy. For example, Štouračová (2012) distinguished (a) actors of economic diplomacy who work abroad, where she mentions for example diplomatic missions and foreign branch offices of agencies for the promotion of trade and investment; and (b) actors of economic diplomacy who work in their home country, such

as central governmental bodies (ministries), especially the ministry of foreign affairs and ministry of economy.

Besides various actors of economic diplomacy one can also distinguish its numerous forms or dimensions. The basic categorisation of economic diplomacy in this context is the differentiation between (a) bilateral (economic diplomacy), which includes economic diplomacy activities carried out as a part of bilateral diplomacy, i.e. in relations between two states, and (b) multilateral (economic diplomacy), which in turn comprises all those economic diplomacy activities of the state that are performed as a part of multilateral diplomacy, i.e. in the structures of international inter-governmental organizations and at international conferences. In this paper we will focus on the bilateral dimension of economic diplomacy, as it is this dimension that is primarily associated with the role of diplomatic missions.

Diplomatic missions as actors of economic diplomacy and their potential

Diplomatic missions as actors of economic diplomacy can participate in the performance of various economic diplomacy functions. Based on a number specialised sources, the most important basic functions of diplomatic missions in the field of economic diplomacy include the following ones: 1. promotion of trade and investment contracts, 2. “political support” of domestic businesses abroad and 3. formation of economic legislation.

The majority of authors researching issues of economic diplomacy agree that diplomatic missions may play an important role in assisting businesses in the establishment of business and investment contracts abroad (see e.g. Kostecki and Naray, 2007 or Štouračová, 2012). This thesis is corroborated by the results of research of other experts, such as Rose (2007) or Raneta and Kunychka (2015) who on the basis of analysis of development of export and localisation of diplomatic missions of selected states conclude that the existence of a diplomatic mission of State A in State B has a considerable positive influence on the exports from State A to State B. This proves per se that in the field of promoting trade and investment contracts diplomatic missions represent an effective tool. However, what are the practical possibilities of engagement of diplomatic missions in this sphere? First of all, diplomatic missions can convey to busi-

nesses a lot of useful information regarding the possibilities of establishment of business contracts or the placement of investment abroad. While it is true that nowadays businesses are able to obtain a lot of this information from other sources too, e.g. from websites of chambers of commerce, in the practice diplomatic missions can access information that for a majority of businesses would be complicated (if not impossible) to acquire in the necessary time. As far as obtaining of information is concerned, the diplomatic missions have the advantage that by virtue of their diplomatic status they have good access to politicians and senior officials of the host state, thanks to which they can acquire (and then relay to the businesses in the host state) internal information that has not yet been published, e.g. on the planned public procurement contracts or sale of state shareholdings in companies or other assets of the host state, thus giving their businesses early information (as a result of which the latter have more time for the preparation of a bid or participation in a public tender). What is more, with regards to promotion of investment contracts diplomatic missions can function not only as mediators of useful information on investment opportunities of businesses from their home state, but they can also get engaged in attracting direct foreign investment, where they can act as promoters or catalysts in relation to the businesses of their host state. In this respect one of the greatest advantages of diplomatic missions is the fact that their heads (ambassadors) usually by virtue of their function have good access to top managers of companies in the host state, which creates favourable conditions for direct communication and a potential of influencing their decision-making, e.g. convincing them that it is advantageous to place the planned investment into the home state. The practical importance of such role of the diplomatic missions is evidenced by some research, in which the managers themselves have confirmed that without the personal engagement of the ambassador and local diplomatic mission certain investment projects in the host state would have never occurred (Kostecki and Naray, 2007).

Another field of activities of economic diplomacy, in which diplomatic missions can effectively engage is providing “political support” to businesses abroad. “Political support” of businesses by diplomatic missions from their home state can be useful especially in situations where the authorities of the host state for any reason are contravening the law and thus causing problems to the businesses, e.g. by unreasonable delays in the granting of administrative formalities or by illegal decisions that are

detrimental to the interests of the businesses. In such cases the head of the diplomatic mission who by virtue of his role (as has been already mentioned) has good access to senior politicians of the host state may communicate directly with the relevant minister or other member of the executive and demand explanation or a redress of grievance. In practice such step may exert effective political pressure on the authorities of the host state, which will ensure that they treat the businesses from the home state correctly. The fact that a certain matter is of interest to the diplomatic mission is in itself a signal for the host state that political relations with the relevant foreign state are at stake and that their quality could suffer if the host state does not remedy the situation. A similar role can be played by diplomatic missions in cases of public tenders organized by the host state, in which businesses from the home state participate. For example, if there is suspicion that a tender might be run unfairly, the diplomatic mission may indicate upfront to the representatives of the host state that it intends closely to monitor the tender and that any attempts to discriminate against the businesses from the home state will have political implications (Lauk, 2002). This could be a sufficiently strong motive to refrain from discrimination or unfair practices against businesses from the home state.

In some states and situations diplomatic missions may have room to engage in other more “active” forms of political support of home businesses. For example, in non-democratic states with a high level of interference of political elites into the economy and business (specifically in states with various types of totalitarian political regimes) economic decision-making of government-controlled corporations and state institutions on the award of commercial contracts or investment projects is subjected to political considerations, which creates venue for “political lobbying”. Such lobbying can be used by diplomatic missions, which – if they maintain close contacts with politicians of the host state, for which they have a very good potential thanks to their status – can “inform” the local political echelons of the offer by a businesses from their home or the possibility of making an investment in their home state, as well as of the potential political or other “advantages” connected therewith. One should add that the possibility of such influence of the diplomatic missions is often doubted in the literature, whereby it is usually reasoned that political lobbying gives an unfair advantage to certain businesses, thereby distorting competition and therefore cannot form a part of the role of diplomats who are the official representatives of their state (see e.g. Lauk, 2002), because it

would amount to de facto violation of the free market rules by state authorities, which (in liberal democracies) are the ones who should be complying with such rules. Though one may certainly agree with the fact that political lobbying distorts competition and therefore has no place in the market economies of liberal democracies, one cannot ignore the fact that in many non-democratic states it forms a common part of the economic environment or business culture. For diplomatic missions (including ones from liberal democracies), which function in such foreign state, there is often no other possibility than to adapt to such “local customs”, if they want to help businesses from their home country to take root. From this perspective, political lobbying may also be considered an essential and legitimate parts of activities of diplomatic missions (in certain states).

Another important area of activities of economic diplomacy, in which the diplomatic missions may effectively engage is the formation or shaping of economic legislation, both at the international level and at the national level (in the host state). With regards to the formation of economic legislation at an international level, diplomatic missions – since they have a permanent presence in the territory of the host state and thus are familiar with the local political and economic environment – have the prerequisites to play an important role in negotiations of international treaties regulating the terms and conditions of economic cooperation between their home state and the host state. In this field the greatest added value of diplomatic missions can be seen in their ability to provide highly qualified consultancy to the relevant bodies of their home state in the drafting and discussion (negotiation) of international treaties. The high quality of such advice provided by the diplomatic mission results from the above mentioned detailed knowledge of the local environment of the host state, as well as the specialised “diplomatic” qualification of the members of diplomatic missions (which is often absent in the case of representatives of the business community or other persons, from whom state institutions may receive information on the situation abroad when entering into international treaties. As to the participation of diplomatic missions in the formation of national (domestic) economic legislation in the host state, it is necessary to emphasise that in the practice this may often be performed only indirectly, because diplomatic missions as bodies of a foreign state must not officially participate in the legislative process of the host state, thus they do not have a right to interfere in it. However, in practice, there is a number of ways, how diplomatic missions can indirectly, but effectively influence

legislation in the host state. For example, diplomatic missions may participate in the political discussion on the legislation that is being prepared in the host state (Kostecki and Naray, 2007), especially by issuing opinions or statements on draft laws or other regulations. The “voice” of diplomatic missions in this discussion may not be binding for the bodies of the host state, however – if it is important for the relevant host state to have good relations with the home state, e.g. for strategic reasons – it may have a considerable effect in the legislative process.

Conclusion

In the current practice diplomatic missions rank among key actors of the economic diplomacy of the state, because they have a potential to play a significant or even irreplaceable role in the performance of multiple economic diplomacy activities, particularly in the field of promotion of trade and investment contracts, providing “political support” to businesses abroad and formation of economic legislation.

At the same time, it must be observed that in the practice the possibilities of engagement of diplomatic missions in the performance of the individual economic diplomacy activities are varied, whereby they may depend on the conditions in a specific host state. In this context for example the possibilities of political lobbying by diplomatic missions may be rather limited in some states, be it due to a conflict with domestic legislation and/or local political and business culture, whereas in some other states such role of diplomatic missions can be in some cases a vital prerequisite for businesses to succeed in the local market. In the same vein, the engagement of diplomatic missions in the shaping of domestic legislation in the host state may be viewed in some states as an entirely legitimate form of functioning of diplomatic bodies of foreign states, while in other states there may be a lower level of acceptance of such activities of diplomatic missions, whereby in extreme cases it may be perceived as unacceptable intervention into the domestic affairs of the host state.

The significance of the individual economic diplomacy activities of diplomatic missions may be viewed differently also from the point of view of different types of businesses. In this respect for example the obtaining and conveyance by the diplomatic missions of information on business and investment opportunities in a foreign state will have a greater added

value for small and medium enterprises than for large corporations that often have available their own network of business presence abroad, which they can harness to obtain the majority of the necessary information and at the same time they often have good access to politicians, from whom they can also acquire relevant information.

Despite varying possibilities and significance of the implementation of the relevant economic diplomacy activities by the diplomatic missions it may be concluded that in general it is beyond doubt that these diplomatic bodies have an added value in the performance of economic diplomacy of states.

References

- Berridge, G. R. – James, A. (2001): A dictionary of diplomacy. Palgrave, New York, ISBN 10033376496X, DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/9781403900807>
- Hubinger, V. (2006): Encyklopedie diplomacie. Libri, Praha, ISBN 80-7277-296-1.
- Kostecki, M. – Naray, O. (2007): Commercial diplomacy and international business. Discussion Papers in Diplomacy, 2007(107), pp. 1–41.
http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20070400_cdsp_diplomacy_kostecki_naray.pdf
- Lauk, K. J. (2002): Die Exportwirtschaft. In.: Bertram, C. – Däuble, F. (Eds.): Wem dient der Auswärtige Dienst? Erfahrungen von Politik, Wirtschaft, Gesellschaft. Opladen: Leske + Budrich, pp. 75–82., ISBN 3-8100-3651-X, DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-663-11828-2_8
- Lederman, D. – Olarreaga, M. – Payton, L. (2006): Export promotion agencies: what works and what doesn't. Policy Research Working Paper, 2006(4044), pp. 1–48., DOI: <http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-4044>
http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/03/23/000016406_20070323095724/Rendered/PDF/wps4044.pdf
- Rana, K. S. (2007): Bilateral diplomacy. DiploFoundation, Geneva and Malta, ISBN 99909-55-16-6
- Raneta, L. – Kunchycka, M. (2015): Applying cluster analysis to studying commercial diplomacy of Ukraine. Actual Problems of Economics, 167(5), pp. 501–509.
- Rose, A. K. (2007): The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion. *The World Economy*, 30(1), pp. 22–38., DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9701.2007.00870.x>
- Saner, R. – Yiu, L. (2003): International economic diplomacy: mutations in post-modern times. Discussion Papers in Diplomacy, 84, pp. 1–41.
http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20030100_cli_paper_dip_issue84.pdf

Štouračová, J. (2012): Proměny ekonomické diplomacie v ČR a ve světě. Professional Publishing, Praha, ISBN 978-80-7431-081-2

Tóth, L. – Horváthová, K. (2006): Hospodárska diplomacia. Bilaterálne vzťahy. Sprint, Bratislava, ISBN 80-89085-61-X

Improving Electronic Communication between Organizations and Local Government in the Western Region of Romania

*Colța, Adela Suzana*⁵

ABSTRACT: The current information society is based on simplified operations using new information technologies. Using information technologies simplifies and streamlines the conduct of economic activities, increases efficiency and provides a somewhat less bureaucratic environment for the new digital economy.

This paper is based on a survey and examines the role of electronic communication in organizations interaction with the local government, as well as the importance and benefits of using electronic services. Organizations express their openness and interest for electronic services, on one hand, and the lack of attraction for the local public government website, on the other hand, therefore we will try to identify the main reasons that limit the interaction by electronic means between organizations and local public government and formulate some answers that may lead to a better delivery of government services and improved interactions.

Overall, the study confirms that the business environment is ready to embrace all new informational technologies as well as the fact that organizations are aware of the benefits of using electronic means of communication in relation to the local public government, and in certain circumstances tend to prefer more this type of electronic communication.

KEYWORDS: electronic services, business environment, local public government, information and communication technologies, electronic communication

JEL codes: H7, M10, L86

Introduction

The implementation of new information and communication technologies brings major changes on all business activities and on the area in which they operate. We consider that the computerization of economic

⁵ Adela Suzana Colța, West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration, Timisoara, Romania, suzy_adela@yahoo.com

activities is one of the most important components and the “secret” of a successful business. At the same time is a very important step for the entry of enterprises in the new digital economy.

The current information society is based on simplified operations using new information technologies. Using information technologies simplifies and streamlines the conduct of economic activities, increases efficiency and provides a somewhat less bureaucratic environment for the new digital economy (Lee and Kwak, 2012).

We can state that we are members of a new era – “a digital era” – in which information represents the most powerful instrument that guarantees success. One of the most important challenges for businesses and people, in general, is the knowledge of how to use correctly that information, the problem is not access to information but how you proceed wants you obtained that information, because today everybody has access to information, you just have to know where to look, the real challenge begins after you accessed the information and what you do after you obtained it. Thus, the use of information and communication technologies facilitates access to information and its storage.

With the implementation of these information and communication technologies in all activity fields, we can see several benefits such as: adoption of new work methods, decrease of the unemployment rate, competitive environment, research development and improved public services.

In the current electronic business environment, organizations are under a lot of pressure of external factors of the electronic business environment since they have to adapt constantly in order to gain competitive advantages and maintain their market position.

Both private, as well as government organizations have the same principle, that is to achieve their goals, but both categories have the same common objective: to include customers, stakeholders and employees in their managerial efforts in order to reach equilibrium between the needs and opinions of these interested parties (EC, 2013).

Electronic government refers to the implementation and use of instruments and systems available through information and communication technologies with the purpose of providing improved public services to citizens and enterprises. These technologies are already used in

private enterprises, as well as in public enterprises, but electronic government does not involve only the use of instruments but much more (Capgemini, 2010).

People are not very open regarding the use of new information and communication technologies in their relation with the public government, although we are currently in an informational era and we are all aware that information means knowledge and power.

In Romania there are only a few studies performed by specialists regarding the implementation and use of electronic services and their usage (Colesca and Alpopi, 2010; Ciocoiu, 2012; Dăneață et al., 2014) and for the Western Region there are not any studies at all, this being exactly the reason why I consider that this study could bring novelty to this area that is quite a new area in terms of performed studies. The main objectives of this scientific demarche is the intent to offer some answers to the current issues as well as to try and identify some possible solutions that could help in the development and improvement of the business environment of the Western Region of Romania.

Benefits and developments regarding the use of information and communication technologies

Since we are all members and active players in this digital economy, the use information and communication technologies determines businesses to keep up with the constant changes that appear over night thus helping them register obvious improvements regarding, performance, operation mode and communication methods. Among the benefits of using information and communication technologies the following ones are considered the most important (EC, 2012).

- Access to information – new technologies ensure access to information and documentation sources, facilitating research in all activity fields, the most important aspect refers to the fact that enterprises have to select the correct information required at a certain time rather quickly, because there are situation when time is critical.
- Simplify communication – it is a certified fact that using information and communication technologies simplifies communication, thus facilitating conferences or negotiations between partners that do not have to be in the same place.

- Simplify work processes – the use of new technologies facilitates the work processes, on the one hand, the costs are reduced and on the other hand the time required to develop products is significantly reduced compared to the period when manpower represented the engine of production processes. People are still the most important component in business processes, but in the present digital economy, people just have to program and use the latest equipments.
- Increase efficiency – the overall activity of the enterprise is influenced in a good way due to the use of new technologies, thus it becomes more effective, and its employees are more efficient in performing their work.
- Facilitate long distance communication – along with the appearance of new technologies we can say that distance barriers are no longer a problem in business transactions because with these modern information and communication technologies partnerships are no longer limited by distance.

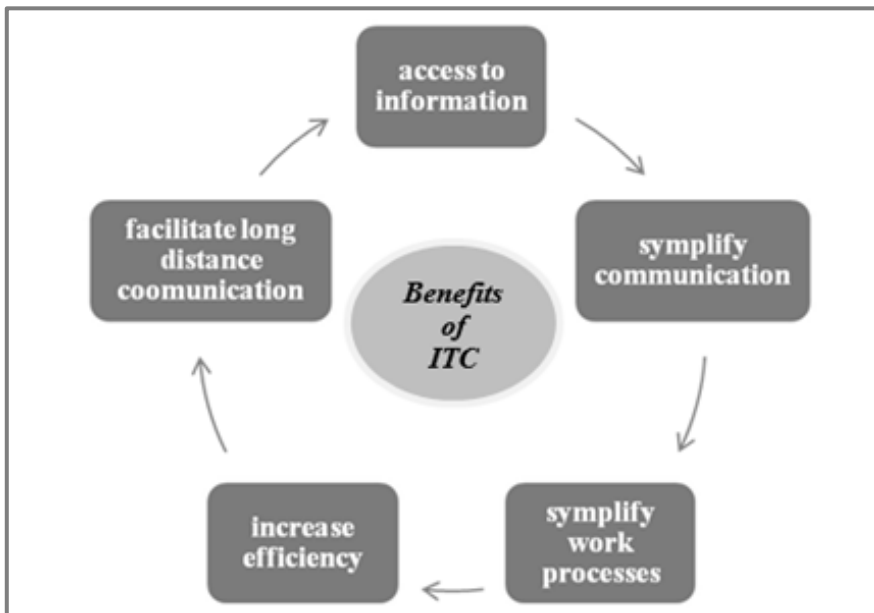


Figure 1: Benefits of using information and communication technologies

Source: Projection made by the author

Research methodology

The research method consisted of the development of an online questionnaire by using Google Drive application, during the period June-September 2014. With Google Docs within the application the results obtained from the respondents were automatically registered in a data base generated by this service. The program used to analyze and interpret data was SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), which is generally used for processing and interpretation of statistical data.

The target group of this study consists of 230 enterprises from the Western Region of Romania. This questionnaire is intended to analyze the role of electronic communication in the interaction of organizations with the local government, as well as the importance and benefits brought by the implementation and use of electronic services

Based on the sample structure depending on the type of organization, 8.30% of the enterprises surveyed are individuals; 6.10% are joint stock companies and 85.70% are limited liability companies, this high percentage of limited liability companies should not surprise us, because in Romania most enterprises prefer this type of organizational form.

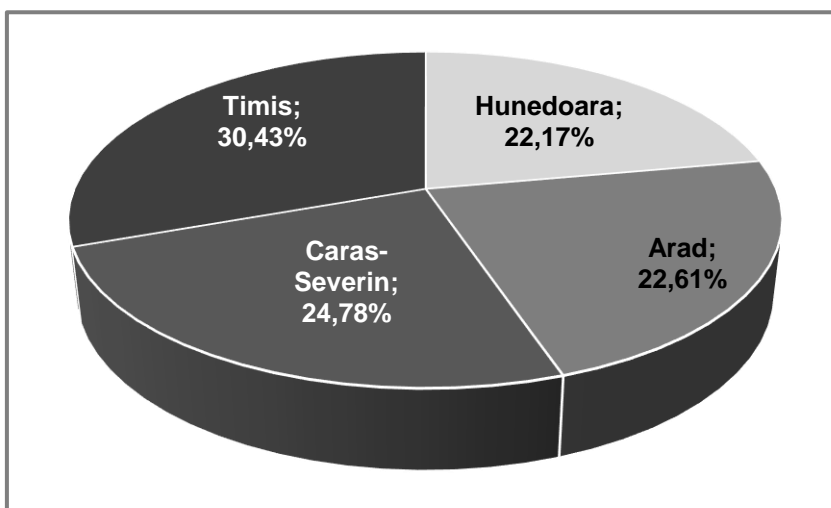


Figure 2: Location of surveyed enterprises

Source: SPSS processing of data obtained from surveyed respondents

Regarding the location of the undertakings participating in the study, questionnaire responses showed that 30.40% of the enterprises are

located in Timis county, 24.80% are located in Caras-Severin, 22.60% of respondents are headquartered in Arad County and 22.20% of enterprises are located in Hunedoara county. Considering the shares of Western Region enterprises, most of them are located in Timis county, nearly 50%, while the smallest share is represented by Hunedoara county, approximately 10%, we can affirm that the dispersion of the responses obtained from this questionnaire is directly proportional to the dispersion of the Western Region enterprises.

Data analysis and main findings

An issue that was of interest to the undertaken scientific demarche targeted the hardware equipments of respondent enterprises, thus after analyzing data was found that 44.70% of the responding companies are equipped with portable computers (laptops, palmtops notebooks), 44.40% of companies indicated that they equipped PCs and 10.90% of companies are equipped with tablets and smart-phones. This fact is not surprising taking into account the technological era we find ourselves and the speed of development of innovative hardware equipment.

In order to demonstrate the importance of using information and communication technologies, I considered it is important to identify the main software programs used by enterprises. The most widely used program among the enterprises from the Western Region of Romania is the accounting program, respectively 77.40% of respondents affirmed to use it in their operation, at the opposite side is found the stock program which is used by only 23.50% of enterprises. This was a multiple choice question, that is why most of the responses are a combination of software programs, so it was observed that nearly 20% of respondents use accounting programs, invoicing software, stock programs, as well as payroll programs to conduct their economic activity.

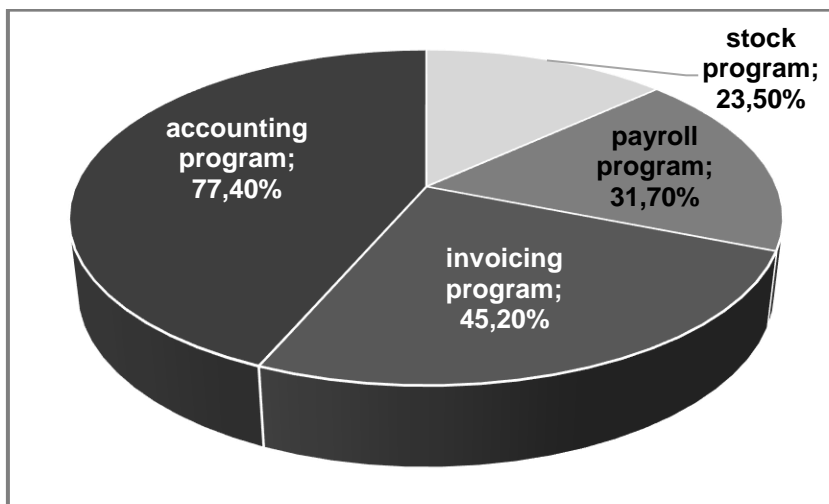


Figure 3: Software applications used by sample participants

Source: SPSS processing of data obtained from surveyed respondents

Another analyzed aspect refers to the main means of communication used in the professional activity of enterprises.

This was a multiple choice question, that is the reason why most responses were a combination of choices, thus 11.30% of respondents mentioned that they use all means of communication, namely: classic, e-mail, fax, and magnetic media; 15.70% of respondents said that they most frequently use communication through e-mail and phone and fax. What is worth mentioning is that 17.80% of respondents affirmed that they most frequently use e-mail as a communication tool in their economic activity.

I considered it is important to divide the answers in each category of communication tools, thus 69.10% of respondents use most often communication via phone, and fax; communication by email is proffered by 66.10% of respondents; 37.8% of enterprises participating in the study prefer classical communication, and communication through magnetic media is preferred by 22.2% of respondents.

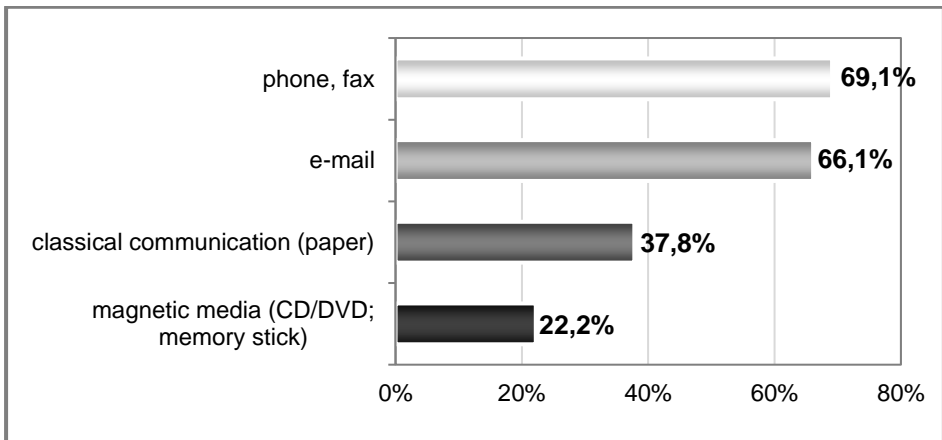


Figure 4: Means of communication used in enterprises' economic activity

Source: SPSS processing of data obtained from surveyed respondents

For the analysis of the relationship between enterprises and local government the following aspects were taken into consideration:

- Identify the main ways of communication used by enterprises in their interaction with the local government.
- Analyze the familiarity of enterprises with the city hall's website.
- Analyze the utilization degree of e-mail used by enterprises in their relation with the local government, as well as situations encountered by enterprises in using this contact method.

The first aspect analyzed concerned the main communication methods used by enterprises in their interaction with the local government. Regarding the contact methods used most often in relation to local government, over 80% of respondents affirmed they still prefer the classic version or in some cases are forced to resolve some issues in person, directly at the headquarters of the institution. This was a multiple choice question; this is the reason why most respondents opted for more choices, in order to better reflect the answers they were divided into each category, respectively each contact method. It is worth noting that electronic methods register a high percentage of almost 30%, 14.80% of respondents said, they use e-mail and the phone and website each registered 7.40%.

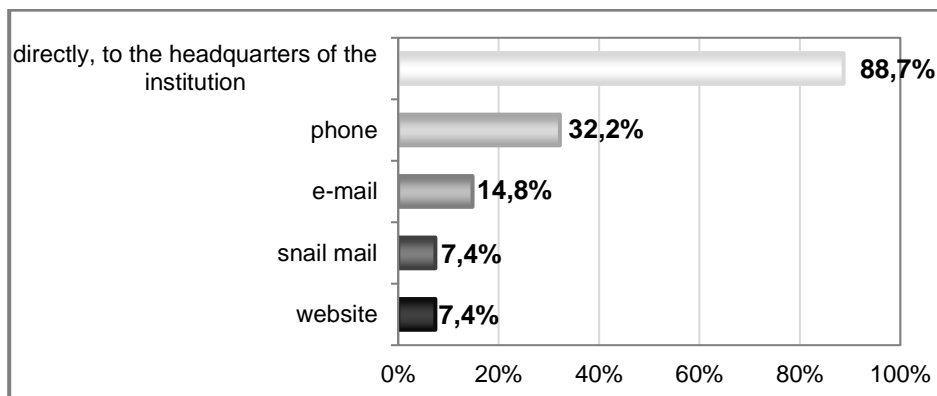


Figure 5: Contact methods used in relation with the local government

Source: SPSS processing of data obtained from surveyed respondents

The second aspect analyzed referred to the familiarization of enterprises with the city hall website and the usability of this contact modality. After analyzing the data the following were found: 10.40% of respondents said they had visited the website quite often, 4.8% of enterprises often claimed to have visited the website very often, a percentage of 22.60% of businesses said they rarely visited the site and 23.90% of respondents stated that they have not visited the website at all.

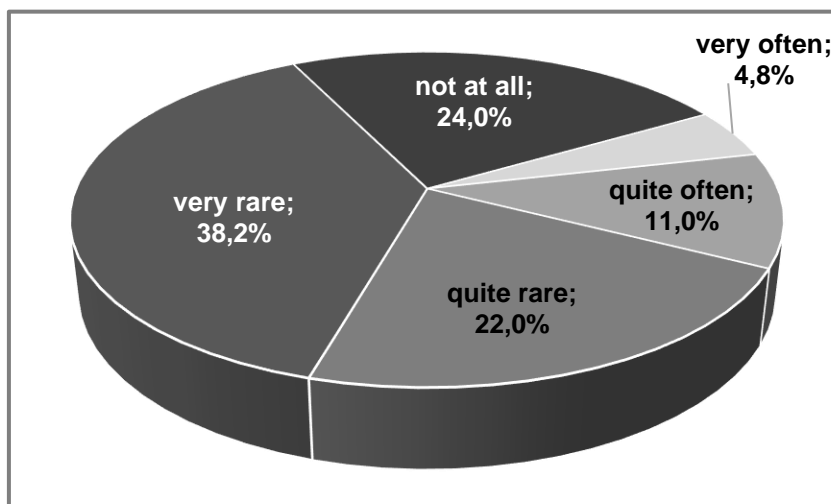


Figure 6: Familiarization and usability of the city hall website

Source: SPSS processing of data obtained from surveyed respondents

Another component of our study was to determine the effectiveness of the city hall website in informing final consumers. After analyzing the data, the majority of respondents considered that the site is partially useful, namely 38.7%, a percentage of 28% of respondents stated that they have used this medium; 17% of respondents considers the site to be very useful, and 3.9% of respondents considers the site to be useless in terms of information.

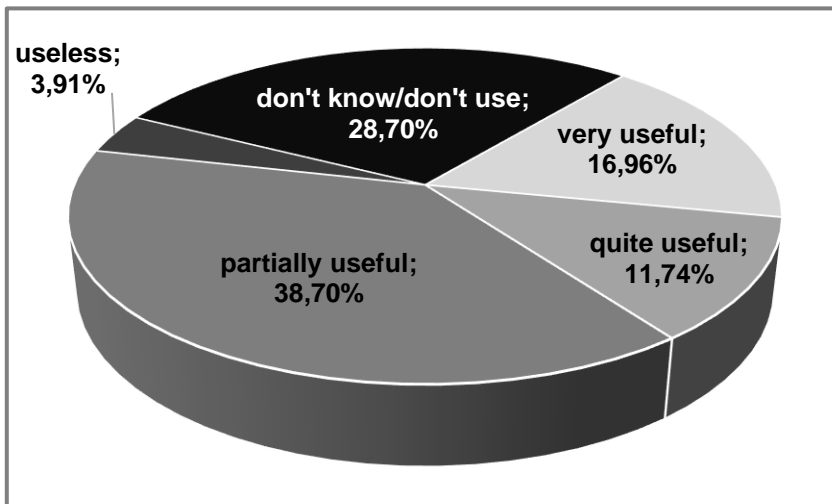


Figure 7: Efficiency of the city hall's website

Source: SPSS processing of data obtained from surveyed respondents

The attention was focused to assess the level of satisfaction of respondents regarding the use of electronic means in relation with the local government. The most often used electronic method of communication is considered to be via e-mail, that is why during this study we addressed the question "If you contacted the local government via e-mail what is your level of satisfaction?". 17.4% of respondents said they are satisfied, and 3.5% of respondents are very satisfied.

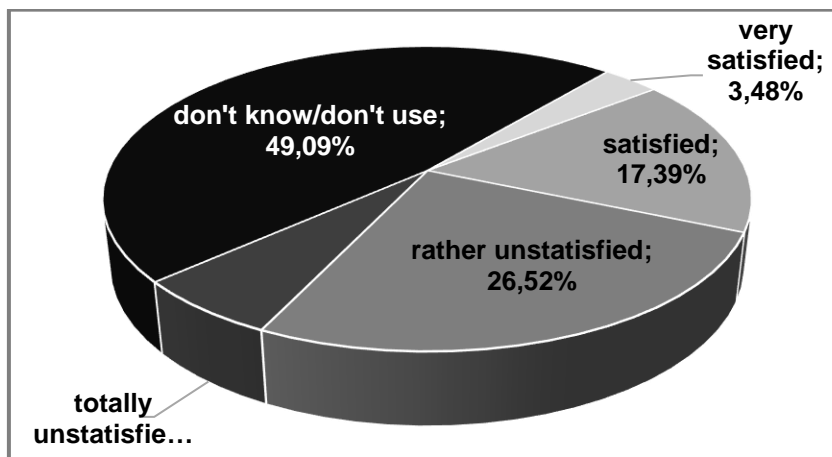


Figure 8: Level of satisfaction in using e-mail in relation to local government

Source: SPSS processing of data obtained from surveyed respondents

It should be noted that we have a percentage of over 30% of respondents who said they are rather unsatisfied, respectively totally unsatisfied, this should alarm the bodies, identifying problems and improving e-communication between the administration and the end user as can be seen in the following figure.

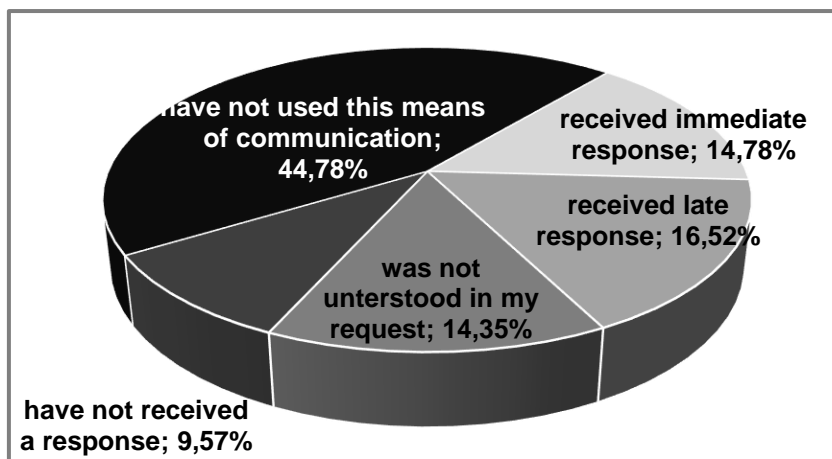


Figure 9: Circumstances noticed when using e-mail in relation to local government

Source: SPSS processing of data obtained from surveyed respondents

The fact that there is a significant degree of dissatisfaction among respondents regarding the communication via e-mail with the local administration I considered it important to analyze what circumstances determined dissatisfaction among users. Nearly 15% of survey participants received an answered immediately after contacting local authorities through e-mail 16.5% of respondents received a late response, 14.30% of respondents were not understood in their request, requiring further clarifications and nearly 10% of respondents have not received a response after using e-mail as a means of communication with the local government.

Furthermore I wanted to analyze the subjects' perception on the use of electronic services and their benefits in terms of reducing the time allocated to e-interact with the local government, basically the intent was to determine if respondents believe that the use of electronic services saves time in their relation with the local government and thus helps improve their activity.

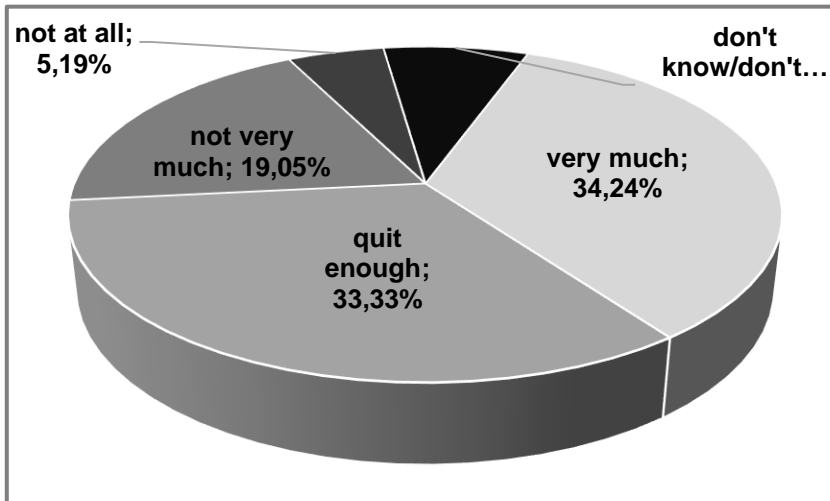


Figure 10: Respondent's perception regarding the time saved by using electronic services in relation with the local government

Source: SPSS processing of data obtained from surveyed respondents

As can be seen from *Figure 10*, of the undertakings participating in the study, a percentage of 34.2% believe that the use of electronic services reduce very much the time allocated to their interaction with the local government, 33.3% of enterprises believe that the time spent with

interaction is reduced pretty much through the use of electronic services. In contrast, 19% of respondents affirmed that the use of electronic services does not reduce very much the time spent interacting with local government and 5% believe that the time for interaction is not reduced at all by the use of electronic services.

Conclusions

In Romania, most enterprises are quite reluctant regarding the use of electronic services not necessarily when it comes to their economic activity, but mostly when it comes to their interaction with local governments and public authorities, even though they are aware of the technological progress and the necessity and benefits brought by the use of information and communication technologies.

In this regard, it is appropriate to combine investments in hardware and infrastructure with software measures (specialized training), in order to strengthen the skills of computer usage and related ones, such as training and certification. I strongly believe that targeting investment in information and communications technology by potential sectors and promoting innovation, can contribute significantly to economic growth and development.

At the same time, the integration and extensive use of information and communication technologies (ICT) in the didactic process, as well as training of human resources, by acquiring an optimal level of knowledge and ICT skills, will contribute to increase the quality of education whilst helping to ensure a high quality of services implemented and the sustainability of businesses and economy as a whole.

From the results of this scientific approach we found that there is a certain degree of reluctance from businesses when it comes to the use of electronic means, so we wanted to see what are the main reasons that impede their online interaction with public administration, and obtained the following results: on privacy issues and data security, almost 70% of respondents consider this very important reason that limits their interaction. Almost 40% of respondents believe that electronic interaction is limited because electronic procedures are complicated and that they consume too much time (about 30% of respondents consider this important), not knowing the methods to use these services. And the reason that the

online interaction is limited because there are no known electronic procedures available is considered to be important by 30% of respondents.

In conclusion, it is not enough to have access to the newest technology, it is also important to use it in order to improve your activity, and this should be applied both by enterprises, as well as by public authorities. The local government should take some actions to inform better the end users regarding all their services and should encourage the use of information technologies and electronic services in all activities where it is possible. On the other hand, businesses should try to get out of “their comfort zone” and be more opened to new ways that could help their economic activity.

Acknowledgement

This work was supported from the European Social Fund through Sectorial Operational Programme Human Resources Development 2007-2013, project number POSDRU/159/1.5/S/134197, project title “Performance and Excellence in Postdoctoral Research in Romanian Economics Science Domain”.

References

- Cappgemini, IDC, Rand Europe, Sogeti and Dti (2010): Digitizing Public Services in Europe: Putting ambition into action”, 9th Benchmark Measurement, December 2010, Prepared for: European Commission, Directorate General for Information Society and Media
- Ciocoiu, N. C. (2012): Integrating digital economy and green economy: opportunities for sustainable development, Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, Volume 6, Issue 1, pp. 33–43.
- Colesca, S.E. – Alpopi, C. (2010): Quality of electronic government services. A fuzzy analysis, Quality - Access to Success, 11 (7-8), pp. 88–95.
- Dănăiață, D. – Margea, C. – Hurbean, L. – Artene, A.S. (2014): Electronic services for business environment, SIM 2013, Procedia – Social and Behavioral Sciences 124 (2014), pp. 351–360.
- European Commission (2012): E-government benchmark framework 2012–2015, method paper, final report.

- European Commission (2013): Directorate-General of Communication networks, Content & technology, Public Service Online, Digital by Default or by Detour, Assessing User Centric e-Government Performance in Europe–e-Government Benchmark 2012, insight report
- Lee, G. – Kwak, Y. H. (2012): An open government maturity model for social media-based public engagement, *Government Information Quarterly*, vol. 29, pp. 492–503.

Kulturális örökség és turizmusmenedzsment: a helyreállított fertői Eszterházy-kastély térségi szerepéről alkotott vélemények a gazdasági szereplők körében

Bodrogai Anzelm László⁶ – Kulcsár László⁷ – Vizi István György⁸

ABSZTRAKT: A tanulmány bemutatja, hogy a magyar kulturális örökséget reprezentáló, újonnan helyreállított fertői Eszterházy-kastély, amely a harmadik legnagyobb barokk kastély Európában, milyen szerepet játszik/játszhat a Fertő-parti térség gazdaságában, hogyan kapcsolódik a térség turisztikai törekvéseihez. A tanulmány szociológiai mélyinterjúkon alapul, amelyek 2016-ban készültek a térség turizmussal érintett vállalkozóival, civil szervezetek vezetőivel és települések polgármestereivel, önkormányzati képviselőivel. Az eredmények azt mutatják, hogy a térség turisztikai szereplőinek véleménye szerint a térség és a kastély viszonya nem konfliktusmentes, bár elismerik, hogy az Eszterházy-kastély, tekintettel annak kiemelkedő kulturális örökség-jellegére, a térség turisztikai „zászlóshajója” lehet, amelyet a települések, a vállalkozások nem hagyhatnak figyelmen kívül. Az Eszterházy-kastély menedzsmentje nincs könnyű helyzetben, ha integrálódni akar a térség igen diverz turisztikai törekvéseihez.

KULCSSZAVAK: kistérség, turisztikai együttműködés, kulturális örökség, turisztikai vállalkozások

JEL kódok: R11, Z32, Z10, Z58

Bevezetés

Az elemzés célkitűzése az, hogy megmutassa, hogy egy igen jelentős idegenforgalmi, kulturális, művészeti tulajdonságokat reprezentáló kastély, az Eszterházy-kastély, Magyarország nyugati határán, a Fertő-tó mellett, hogyan kapcsolódik össze a térségében található idegenforgalmi, kulturális kezdeményezésekkel, programokkal. Az Esterházy-

⁶ Bodrogai Anzelm László PhD-hallgató, Kaposvári Egyetem, Eszterháza Kulturális, Kutató és Fesztivál Központ Fertőd, bodrogai.laszlo@eszterhaza.hu

⁷ Kulcsár László egyetemi tanár, Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, la.kulcsar@gmail.com

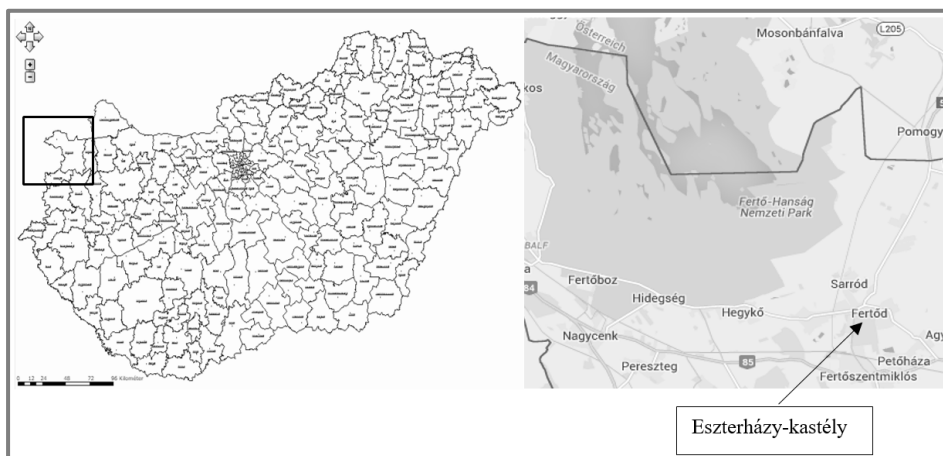
⁸ Vizi István György, Eszterháza Kulturális, Kutató és Fesztivál Központ Fertőd

kastély Európa 3. legnagyobb barokk- rokokó kastélyegyüttese Versailles és Schönbrunn mögött. A kastély, mint a magyar épített örökség része, a XXI. század elejei folyamatos felújítása, megújulása előtt is rendelkezett bizonyos kulturális, turisztikai élettal, esetenként számottevő turisztikai látogatottsággal (gyógyfürdő, kerékpárturizmus, borturizmus), de egy olyan jelentős attrakció, mint az Eszterházy-kastély belépése a helyreállítás és a régi fénykorát idéző programjainak bevezetése után, alapjaiban megváltoztatta a térség turisztikai helyzetét. A helyzet megváltozása a korábbinál jobban láthatóvá tette az érintett települések közötti turisztikai egyenlőtlenségeket és az egyenlőtlen fejletlenségből eredő problémákat. Világossá vált, hogy a jövőről, a fejlődésről szóló gondolkodás során a települések, az önkormányzatok, de még a turisztikai vállalkozások esetében sem kerülhető meg az Eszterházy-kastély komplex, integrált tevékenysége, programjai. A tanulmány a térség meghatározó szereplőivel készített interjúk elemzésével tárja fel az új helyzethez való alkalmazkodás pozitív és negatív vonásait.

A térség és az Eszterházy-kastély

A térség

A vizsgált mikro térség a Fertő-tó déli partján, a magyar oldalon terül el (1. ábra). Korábban hagyományos mezőgazdasági térség volt, amely híres volt zöldségtermeléséről és nádfeldolgozásáról. 1945 előtt, és különösen az első világháború előtt, rendszeres és élénk kulturális, gazdasági kapcsolat volt jellemző a Fertő-tó melletti magyar és osztrák települések között. Jelentős magyar népesség található most is az osztrák területen (Éger, 1991). A határ menti horvát falvak közötti kapcsolatok szintén számottevők voltak. 1945 és 1990 között elzárt terület volt a mellette húzódó osztrák határ és a határon épített vasfüggöny miatt. Ez az elzártág azt is eredményezte, hogy a térség nem volt vonzó az ipari beruházások számára (a politika nem is engedélyezte volna). Ennek megvan a napjainkig ható előnye, mint például a természeti erőforrások viszonylag háborítatlan megmaradása az elzártság következményeként.



1. ábra: A kutatás térsége

Forrás: KSH.hu (Magyarország Járásai)

A második világháború után, a „szocializmus” ideje alatt az együttműködések, a kapcsolatok mélypontra süllyedtek a határ két oldala között. A politikai és gazdasági rendszerváltozás a magyar oldalon, majd a schengeni szabályok bevezetése alapjaiban írták újra a térségi kapcsolatokat. A változás után a vasfüggöny egy szakaszát emlékeztetőként és idegenforgalmi látványosságként az egyes települések határában állították fel (Hegykő, Fertőrákos – Páneurópai Piknik Emlékhely), amelyek most a turisták népszerű fényképezési helyszínei.

A turisztikai fejlődés az 1990-es évek második felében indult el, eltérő mértékben és sikerrel a különböző településeken. Elsősorban Hegykő tűnik ki termálfürdőjével és a hozzá kapcsolódó vállalkozásokkal, különböző turisztikai programokkal, melynek következtében 2015-ben a regisztrált vendégéjszakák száma meghaladta a 100 ezret (az állandó lakosok száma 1450 körül van). A többi településen is megindultak a turisztikai fejlesztések, de ezek a fejlesztések nem értek el nagyobb sikert, s az esetek többségében hiányzik a koordináció és az integráció az egyes fejlesztések vagy az egyes települések között.

Az Eszterházy-kastély

Az Eszterházy-kastély (2. ábra) a 18. század második felében élte virágkorát. Szellemi kisugárzása túlmutatott szűkebb térségén, s a magyar és osztrák elit egyik politikai és kulturális központjává vált. Emellett Európa

egyik legismertebb helyszínévé is vált Joseph Haydn közel 30 évi eszterházi alkotása révén. Az 1800-as években jelentősége hanyatlott, komoly károkat szenvedett, elsősorban a korábban nagy adóssággal terhelt birtok elhanyagolása miatt, majd a huszadik század első felében a tulajdonos, herceg Esterházy Miklós jórészt felújította, de kulturális, politikai, szellemi életben játszott korábbi szerepét már csak a Párizs környéki békeszerződések révén megváltozott államhatárok következtében sem valósíthatta meg. A második világháború alatt hol orosz hadikórházként, hol lakótanyaként, raktárként stb. funkcionált, amely állagának jelentős romlásával, berendezéseinek elvesztésével, megrongálásával járt.



2. ábra: A helyreállított Eszterházy-kastély, Fertőd

Forrás: Eszterháza Kulturális, Kutató és Fesztiválközpont

Az Esterházy-örökség 3. virágkora a 2014-ben létrehozott Eszterháza Kulturális, Kutató és Fesztiválközpont-hoz köthető. A felújítás kezdete az 1990-es évek második felére tehető, a 21. század első évtizedében gyorsult fel, de napjainkban is jelentős projektek vannak folyamatban.

Az Esterházy-kastélyban az Európai Unió támogatásával több ütemben, közel 5 Mrd Ft-ból megvalósuló beruházás az ország legjelentősebb kastélyfejlesztése. Tekintettel a fejlesztés méreteire – mind fizikailag, mind finanszírozási szempontból – az egyes ütemek úgy kerültek kialakításra, hogy azok önálló egységeket képeznek, ugyanakkor tartalmilag

összefüggnek és egységes fejlesztési koncepcióba illeszkednek. Röviden összefoglaljuk a fejlesztési ütemek lényeges vonásait.

Eszterháza Közép-Európa Kulturális Központ I. fejlesztési ütem

A 1,620 Mrd Ft összköltségvetéssel megvalósult projekt célja a kastély és környezete rekonstrukcióval egybekötött turisztikai fejlesztése volt, a látogatószám jelentős emelkedése érdekében. A részleges műemléki rekonstrukción túl ezért a projekt kulturális, logisztikai, szórakoztató és turisztikai infrastruktúra kiépítésére is irányult.

A beruházás első ütemének rekonstrukciós munkálatai érintették a kastély hátsó udvari homlokzatát, díszudvarát, a főépületen újra faragták a virágfüzereket tartó puttókat és a hercegi címert. Megújultak a belső díszterek is.

Eszterháza Közép-Európa Kulturális Központ II. fejlesztési ütem

Az 1,51 Mrd Ft összköltségvetéssel megvalósult projektben a II. ütem részeként befejeződött a bábszínház és a narancsház épületének helyreállítása, a kettő közé visszaépült a barokk víztorony, melynek emeletére a gépészet került, földszintjén pedig a kastély történeti múltját bemutató 360 fokos körvetítéses film látható. Megújult a kastély melletti gránátos házak homlokzata és tetőszerkezete, a főépület két világítóudvara.

Eszterháza Közép-Európa kulturális fővárosa III. ütem

A 1,51 Mrd Ft összköltséggel megvalósult projekt gerincét képezi a volt Józsefkormányzói épület rekonstrukciója. A III. ütem eredményeként megnyílhat a „Travaglia” című kiállítás, mely Esterházy „Fényes” Miklós korabeli színházak, operák kulisszái mögé enged bepillantani, megéleveníti az egykori fertődi operaház világát. A támogatás segítségével megújulhat a Mária Terézia lakosztály enteriőrje.

A fertődi Esterházy-kastély parkjának helyreállítása I. ütem: a kastélytól nyugatra fekvő kertrészek rekonstrukciója: Angolkert, Rózsakert, Marchand-tag.

A 249 millió forint összköltségvetéssel megvalósult projekt, a célterületen található három parkrész (Rózsakert, Angolkert, Marchand-tag) helyreállítása.

„Aranyidők Eszterházán” – múzeumi foglalkozások a fertődi Eszterházy-kastélyban

A 19 millió forint összköltségvetéssel megvalósult projekt keretében a kastélymúzeumban valósultak meg múzeumpedagógiai foglalkozások,

múzeumi napok, családi napok, tematikus foglalkozások iskolásoknak és óvodásoknak.

Eszterházi tündérbert, a gyermekmúzeum 3 műhelyének kialakítása

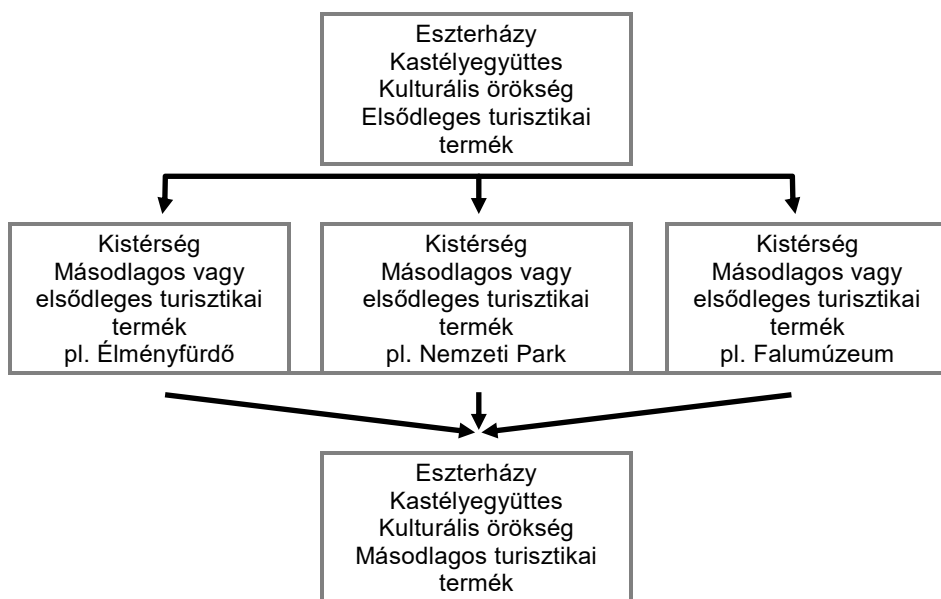
A 29,7 millió forint összköltségvetéssel megvalósult projekt célja az Esterházy-kastély korszerű gyermekmúzeumának és múzeumpedagógiai műhely komplexumának kialakítása.

A kastély-együttes felújítása és funkcióba való helyezése még nem fejeződött be teljesen, de kulturális és turisztikai központ jellege már vitathatatlan. A felújítás mögött húzódó koncepció nem egyszerűen egy múzeum helyreállítását célozta, hanem olyan funkciók érvényesülését támogatta, amelyek az Eszterházy-kastélyt a szűkebb és tágabb térség kulturális, idegenforgalmi, tudományos központjává emelte.

A kutatás és a szakirodalom

A 21. század a marketing évszázada, mondják a marketing szakemberek (Kourdi, 2011), de ebben az évszázadban a kultúra kapott igazán kiemelkedő szerepet a marketingben. A kultúra témánk szempontjából a következőket jelenti: egy adott térségre jellemző életmódnak, értékrendszernek az emberi magatartásokat szabályozó eszköze, másrészt a kulturális beállítódások, attitűdök magatartást irányító faktorai, harmadrészt pedig az adott intézmény kulturális szívóhatása. Egy térség lakosságának társadalmi, kulturális összetétele meghatározza a térségben lévő idegenforgalmi intézményekhez fűződő viszonyt, s így annak a marketingtevékenységnek a hatékonyságát is, amely ezeket az intézményeket jellemzi. A kulturális turizmushoz kapcsolódó marketing a térség adottságaitól függően irányul az örökségturizmusra, az örökségturizmus intézményeire. Gazdasági jelentőségét tekintve a kulturális örökség körébe tartozó épületegyüttesek, mint például egy kastély együttes, vagy egy történeti, kulturális értéket képviselő kilátó, vitathatatlanul a területi tőke részét alkotják. Helyzetük, fejlesztésük a térség állapotát, versenyképességét jellemző indikátor. A velük kapcsolatos tudás a térségre jellemző tudástőke alkotó eleme, amelynek szoros kapcsolata van a térségre jellemző társadalmi tőkével. Oppio és társai (2015) hozzátesszik, hogy a kulturális tőke kapcsolata a gazdasági növekedéssel és a térségben élő emberek jól-létével szintén egyértelműen pozitív.

Caserta és Russo (2002) megkülönböztet elsődleges turisztikai termékeket és másodlagos turisztikai terméket. Az elsődleges turisztikai termék maga a kulturális örökséget képviselő intézmény (Eszterházy-kastély), a másodlagos turisztikai termék az adott térségben fellelhető attrakció. Témánk szempontjából azonban ez az összefüggés viszonylagos jellegű. A kastély lehet elsődleges és másodlagos turisztikai termék jellegű is, éppúgy, mint a térség többi turisztikai terméke. Ezt szemlélteti a 3. ábra.



3. ábra: Az elsődleges és másodlagos turisztikai termékek viszonya

Forrás: Saját szerkesztés

Egy történelmi műemlék helyreállítása tehát nem kizárólag restaurátori, építészeti kérdés. A rekonstrukció folyamatát nem szabad csak az érintett épületek és szűkebb környezetük helyreállításaként értelmezni. Az épített örökség egy-egy tárgya, mint ahogy Winkler (2002) megjegyzi, nem szakítható el történelmi, térségi szerepétől. A helyreállítás folyamata tehát magában foglalja az újjáéleszthető funkciók megteremtését is, valamint az újjáéleszthető funkciók történelmi, az identitást erősítő szerepét.

Ez a többirányú viszony jelzi, hogy a kastély-együttes turisztikai tevékenysége nem szakítható el a térség turisztikai tevékenységétől. A

gyakorlatban azonban nem ilyen egyszerű a helyzet. A térség turisztikai szereplőinek fel kell ismerni, hogy érdekük az együttműködés. A térség turisztikai attrakcióinak együttműködése jelentős szinergikus hatásokat eredményezhet, amelyek kedvezően befolyásolják a szereplők helyzetét.

Az együttműködés két különböző turisztikai program között nem lehetetlen. Ennek a kapcsolatnak jó példája a térségben a gyógyfürdő turizmuskapcsolata és az idősebb generáció növekvő aktivitása az örökségturizmus területén. Hansen és Zipsane (2014) szintén a kulturális örökség-helyszínek és az idősebb generáció erősödő kapcsolatára hívta fel a figyelmet. Korábban a fiatal generációk részvételére fordítottak különösen nagy figyelmet, például az iskolai programok (pl. tanulmányi kirándulások) keretében, mostanában viszont egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az idősebbek kulturális örökséggel kapcsolatos turisztikai aktivitására. Ez a példa jól mutatja azt az előnyt, amely a kastély és a térség együttműködéséből származik. A gyógyfürdő és a kastély mint idegenforgalmi attrakció, szerencsésen kiegészíthetik egymást, ha az illetékes szereplők kooperációja megfelelő.

Van azonban egy másik figyelemreméltó szempont is. Ez pedig a fenntarthatóság kérdésének előtérbe kerülése. A fenntartható turizmus szempontjának érvényesítése, amely lényegében az erőforrásokkal való gondos gazdálkodás, ennek tudata, beleértve a kulturális, természeti, emberi erőforrásokat, határozottan az együttműködés felé orientálja a szereplőket, ami viszont esetenként különböző érdekek nem is olyan egyszerű egyeztetését kívánja meg (McMinn, 1997; Lorraine–Nicholas–Thap, 2010; Angelevska–Najdeska–Rakicevik, 2012; McGehee et al., 2013; Akrivos–Reklitis–Theodoroyiani, 2014). További szempontként figyelembe kell vennünk az általános, valamint a turisztikai szolgáltatásokkal összefüggő infrastrukturális állapotot. A térség településeinek helyzete komoly egyenlőtlenségeket mutat ebből a szempontból, s ezen túlmenően a kastély egyes programjainak vonzerejét csökkentik az infrastrukturális hiányosságok. Többször szóba került az interjúk során, hogy a kastély magas kultúrával kapcsolatos programjainak látogatottságát (pl. a Haydn zenei programok) akadályozza, hogy a térségben nincs megfelelő minőségű és számú kereskedelmi szálláshely.

A módszer

Alapvető megközelítésünk arra irányult, hogy a legfontosabb turisztikai szereplők mennyire tekintik egységnek a kastélyt és a kastélyt körülvevő térséget. Ez a megközelítés nagyon fontos, mivel a jobbra kisebb, egymással legfeljebb laza kapcsolatban lévő térségi turisztikai attrakciók nem tudják kihasználni a térség adottságait. Másoldalról az Eszterházy-kastély turisztikai fejlesztése, ami több, mint annak egyszerű helyreállítása, sem történhet az őt körülvevő szűkebb és tágabb környezettől elszigetelten.

A vizsgálatot a térségben élő és működő vállalkozókkal, polgármesterekkel és önkormányzati képviselőkkel, idegenforgalmi szakemberekkel folytattuk le. A választott módszer a szociológiai mélyinterjú volt. A meginterjúvolt személyek között szerepelt többek között az Eszterházy család családfője, Esterházy Antal herceg és felesége is. Az interjú két alapvető témára koncentrált: (1) Az adott mikro-térség erőforrásai és turisztikai helyzete, valamint (2) az újjáépített fertői Eszterházy-kastély funkciói, programkínálata, valamint látogatottsága. Az interjúkat tehát az alábbi kérdéskörökre összpontosítottak.

1. táblázat: Az interjú kérdéskörei

A térség helyzete, idegenforgalma	Az Eszterházy-kastély programkínálata, látogatottsága
1. A térség turisztikai versenyképessége.	1. A turisztikai kínálat értékelése, a szolgáltatások árai.
2. A térség turisztikai vonzereje.	2. A főbb célcsoportok, látogató csoportok.
3. A térség turisztikai kínálata, szolgáltatásai.	3. A kastély marketingkommunikációjának értékelése.
4. Szükséges fejlesztések, jövőkép.	4. A kastély és a térség.

Forrás: Saját szerkesztés

A kvalitatív interjúk során a térség legfontosabb, legbefolyásosabb szereplői válaszoltak kérdéseinkre. A válaszok nem mindig tértek ki a vizsgált témakörök mindegyikére, így az elemzés csak a legfontosabb kérdéskörökre koncentrált. A meginterjúvolt szereplők munkájuk, befolyásuk révén jelentős mértékben formálják (és formálták az elmúlt évtizedekben) a turisztikai tevékenységet a térségben. Egyrészt vállalkozásaik révén, másrészt a térség településeinek fejlesztését meghatározó személyekként, harmadrészt pedig természetvédelmi szakemberekként.

A térség döntési helyzetben lévő, meghatározó idegenforgalmi szakembereinek tevékenysége, véleménye jelentős mértékben meg tudja könnyíteni, vagy nehezíteni a kastély törekvéseit, kapcsolódását a térséghez, és ami a legfontosabb: a hatékony együttműködést.

A régió, a kastély és a helyi szereplők

A térség turisztikai versenyképessége

A térség turisztikai versenyképességéről kialakult vélemények döntő fontosságú alkotóeleme az, hogy a turisztikai programok, azok infrastrukturális alapjai milyen mértékben koordináltak, s továbbá, hogy a térség turisztikai marketingtevékenysége milyen mértékben fragmentált. Ha minden attrakció csak a saját szűk környezetére koncentrál, vagyis a turisztikai programok koordinálása alacsony fokú, a versenyképesség nem lesz megfelelő. Különösen igaz ez olyan térségben, ahol egy kiemelkedő turisztikai attrakció dominálja a térséget, s ráadásul nem rég lépett be a turisztikai kínálatba. Más szóval egy megszokott turisztikai tevékenység csokorba és megszokott körülmények, feltételek mellett kell újraértelmezni a térség turizmusát, ami, mint minden innovatív tevékenység, nem probléma nélküli.

Az interjúkból kiderül, hogy a helybéli, az idegenforgalomhoz közel álló szereplők eltérő módon látják a térség versenyképességének helyzetét. Ausztria közelségét inkább hátrányként élik meg, mint előnyként. Azt azonban nem látják, nem ismerik fel, hogy ez a hátrányosabb helyzet még erősebben tartaná szükségesnek az együttműködést. Az Eszterházy-kastély vezető szerepét elismerik és ennek megfelelően várakozással tekintenek rá. Félő, hogy erre való tekintettel kissé felmentve érzik magukat a szükséges cselekvések alól. Ez alól a hegykői vezetés szinte csak az egyedüli kivétel.

„Itt minden van: ökoturizmus, rekreációs turizmus, borturizmus, termál-turizmus. S akkor nem beszéltünk itt a kulturális értékekről, történelmi emlékekről, azt gondolom, a kínálati oldalról nézve – a versenyképesség egyértelmű. A szolgáltatói oldalról nézve – ott sok tennivaló van”.

„Abban van a veszély, hogy nem képesek az emberek térségben, régióban gondolkodni. Abban látom a problémát, hogy mihelyst elindul egy szekér, abban a pillanatban mindenki csak a saját és az egyéni településének az érdekébe akarja azt fordítani. Mindig ez volt az elmúlt években. És nem képesek régióba gondolkodni.”

„Nagyon fontos lenne az, hogy az önkormányzatoknak tényleges együttműködése legyen turisztikai területen. Nincsen tényleges együttműködése, semmilyen együttműködése nincs az önkormányzatoknak turisztikai területen.”

„Tehát hazai szinten egyértelműen ott vagyunk a csúcson. De nekünk, ugye, Ausztriát is nézni kell, hisz egy határon átnyúló térségben vagyunk. Itt is azt gondolom, hogy az infrastruktúra az, amiben elmaradunk.”

„Amikor létrejött a Fertő-Hanság Nemzeti Park, akkor az osztrákok már ott voltak és a magyarok csak a rendszerváltás időpontjától csatlakoztak ehhez. Az osztrákok már akkor ezeket a tóparti üdülőlehetőségeket kiépítették, és a magyarok mostan nem tudnak már, mert a Nemzeti Park nem engedi meg, hogy legyen vitorlás kikötő, hogy legyen strand, hogy legyen ez, az, amaz. A magyar részen, mert ott nem volt még semmi és most már utólag nem lehet vagy nem szabad.”

„Nincs egy vezető vonzerő, amire lehetne jönni, s majd ehhez kapcsolódik a többi. Nem mondhatjuk azt, hogy ide fürdeni jönnek az emberek, mert nem akkora a fürdő. Ilyen szempontból a versenyképességben ezt én egy kicsit hátránynak érzem. Nyilván a kastély az a mostani fejlesztések alapján egy ilyenné válhat egy idő után.”

„Létrejött a Nemzeti Park és a Nemzeti Park okozta korlátozásokból származó traumák miatt az emberek még mindig aléltak. Nem lehet használni a földeket, a falvak nem fejlődhetnek, tehát egy csomó mindent, ami más településeken megvan, azt a Nemzeti Park és a védelem miatt nem lehet megcsinálni.”

„Legfontosabb turisztikai vonzereje a környéknek az Eszterházy-kastély. Akkor még van természetesen ugye a Világörökség, a Fertő-Hanság Nemzeti Park, az is egy nagyon jó hívó szó.”

„Azt gondolom, hogy a mi térségünkben a belföldi turisták számára azért bent van Ausztria ígérete. Tehát, amit mi nem érzékelünk, az az, hogy az ideérkező kelet-magyarországi vendég az egyben Ausztria ígését, Burgenland ígését is belénk látja. Azt a nyugati életszínvonalat, értékrendet. Az értékeinket tekintve még nagyon fontosnak tartom azt, hogy megőrizzük nagyon sok mindent építészetben, kultúrában, természeti örökségben, ami érték. Az, hogy nálunk Nemzeti Park kialakulhatott, Világörökség kialakulhatott, ahhoz kellett az, hogy itt negyven éven keresztül gyakorlatilag, ezt a térséget csak a határőrök, a vadászok, a halászok látogathatták.”

„Ahhoz, hogy tovább tudjunk lépni, ahhoz pedig be kéne látni, hogy egy közös európai piacon nincs értelme magyar és osztrák Fertő-tóról beszélni, illetve Fertő-térségről beszélni, hanem egyről. Tehát valamiféleképpen, ahogy ezt a Bodeni-tónál három ország eléri, hogy megegyeznek dolgokban, hogy mi a termék, hogyan kommunikáljuk, és mindenki ezt próbálja követni. Ebben nagyon-nagyon le vagyunk maradva, és ebben viszont nem látok semmiféle biztató jelet.”

„Tehát, mi hiába hirdetjük magunkat egységesnek, én úgy gondolom, hogy még mindig erősebb az osztrák lokálpatriotizmusban, nacionalizmusban az, hogy kevésbé engedik ki a vendéget kívültre. Ez olyan, mint egy szálloda, amiből a vendéget nem nagyon akarjuk kiengedni a környékre, hogy minden fogyasztása nálunk realizálódjon, miközben úgy hirdetjük, hogy magát a környékét mutatjuk be.”

„Erősségeink: földrajzi helyzet, közlekedési elérhetőség, mégis csak Pózsony, Bécs repterei egy órán belül vannak, tehát az elérhetőségünk azt gondolom, hogy nem rossz. Autópálya-csatlakozás nyugati irányból szinte a határig megoldott, most Csornáig az autótút elkészült, azt gondolom, hogy ez is már egy óriási eredmény. Az erősségünk – mégiscsak azt gondolom, hogy – a vonzó és változatos turisztikai vonzerők. Az a sajátosság, hogy mégiscsak itt az Alpok és a síkság és a sztyeppe-tó találkozik. Gyengeségeink tartom a stratégiai gondolkodásnak a hiányát, egy Fertő-tavi strand nem tud igazán versenyképes lenni egy osztrák strandhoz képest, mert a fejlesztések elmaradtak. Gyengeségnek érzem azt, hogy nincsen széles spektrumú szálláshelykinálat, tehát a kempingeknek a hiánya, vagy például éppen az ötcsillagos szálláshelyeknek a hiánya. Gyengeségnek érzem, hogy a legfőbb szereplők között nincs párbeszéd, érdemes lenne beszélgetéseket folytatni azért, hogy hogyan tudnák azt elérni, hogy a távolabbi piacokon nem versenytársként, hanem együtt lépnek fel. Ezt a fajta együttműködést hiányolom.”

„Én a kerékpáros turizmusnak a fejlődésében hiszek, látom, hogy ez egyre jobb téma lesz itt a térségben, tehát a kerékpáros turizmusnak ez a térség és a kastély is egy megállóhelye.”

„Nekünk nagy problémánk az, hogy tulajdonképpen ez az óriási turisztikai létszám, ami megjelenik itt a Fertő-parton, az rajtunk úgymond csak áthalad. Tehát nagyon kevés a szálláshelyünk, illetve a fertőszéplakiak nem ismerték fel azokat az értékeket, amelyekkel rendelkeznek, itt gondolok elsősorban a Széchenyi-örökségre, másrészt pedig ugye nálunk található az egyetlen olyan, a Fertő-táj építészetét bemutató skanzen, amely hát szerencsétlen módon eddig nem az önkormányzat kezelésében volt és jelenleg

sincs ott. Így én úgy gondolom, hogy ebből sokkal nagyobb turisztikai attrakciót lehetne varázsolni, hogyha a mi keziünkben lenne.”

„A kulcskérdés az ebben a tekintetben, hogy sikerül-e úgy fejleszteni még a jövőben, akár a kastélyt, akár az egyéb vonzerőket, lehetőségeket, hogy a magántőke erősebb lehetőséget lásson a szálláshely-fejlesztésben. A hiányérzetem az a térség tekintetében, hogy az elmúlt években a fejlesztések nem vonzottak magántőkés fejlesztéseket.”

A fertői Eszterházy-kastély-együttes vonzereje

A szereplők mindegyike elismerően szolt a kastély újjáélesztéséről, európai jelentőségéről, jelenlegi vezetőinek törekvéseiről. Azt azonban kiemelték, hogy a kastély és a település (Fertőd) kisugárzása, fejlettsége, képviselt hangulata között jelentős különbség van a település hátrányára, kárára. A fejlettségbeli eltérések, az infrastrukturális problémák nehezítik a kastély exkluzív programjaira látogató vendégek ott tartását a programok után a multiplikatív turisztikai hatások érvényesülése érdekében.

Kisebb nehézségeket említettek a megkérdezettek a kastély részéről az idegenvezetés, a kiszolgálás területén. Javaslatokat tettek a vendégek megnyerésére, a korhű ruhák alkalmazására vendégvárás és az idegenvezetés területén. Gyengébbnek találták még a marketingkommunikációt, a tájékoztatási gyakorlatot.

„A kulturális programokat, a koncerteket nagyon jónak tartom. Az idegenvezetésnél a külsőségekre viszont nagyobb hangsúlyt kell helyezni. Azt értem ezen, hogy az idegenvezetők korabeli ruhákban várnák a vendégeket és vezetnék őket a kastélyban.”

„Magyarország legnagyobb barokk kastélya, a miliője, a hangulata. Én mindig úgy vagyok, ha egy ilyen történelmi helyre megyek, akkor szinte megborsózok, hogy előttem itt hercegek, királyok, meg királynők jártak. Én nagyon szeretem a történelmet, rengeteg várat járok, meg csataterekre is elmegyek. Megnézem, engem megérintenek ezek a dolgok, ugyanígy gondolok erre a kastélyra is.”

„Igazából hatalmas szakadék van Eszterházában a kastély és a település között. Tehát a kastély most nagyon szépen fejlődik, a település nagyon le van maradva. Valamit itt kellene tenni, ennek érdekében. Ha én lennék itt a polgármester, ezen dolgoznék éjjel-nappal. Nálunk Hegykőn a zöld területeket már pázsitra nyírjuk, már nem traktorral kaszálatjuk, főleg a fürdő környékét, a frekvenciált helyeket. Úgyhogy már az hozzá tartozik Hegykő rangjához, miliójéhez, a sok vendéghez, hogy megfelelő a környezet, ezt még nem látom Fertődön.”

„Nagyon jó a honlap – szerintem. Prospektusokat is láttam, viszont a prospektusoknak a frekvenciáltabb helyeken lévő elhelyezése, terjesztése nem megfelelő, tehát azt mindenképpen fejleszteni kellene. És nem csak prospektusok vannak, hanem a szájába kellene rágni a környék vendéglátóságainak, panziósainak, hogy ajánlják, mert sokszor ez a problémám nekem Hegykőn is. Azt kell elérni, hogy ajánlják a fertődi kastélyt is, nagyon jó reklám a szóbeli ajánlás.”

„Az legyen a célunk, hogy térséget adjunk el, hát a térségnek a legfőbb, zászlós hajója a fertődi kastély.”

„Az erőssége az az abszolút értéke, egyedi, unikális, európai szinten is hirdethető objektumrendszer, továbbá Haydn neve és tevékenysége.”

„A kastély célcsoportját azért is nehéz külön kezelni, mert az nagyon nem térhet el a térség célcsoportjától, mert akkor baj van. De a térség célcsoportjai sincsenek tisztán definiálva, ami egy térségi probléma is.”

„A szálláslehetőségeket abszolút rossznak értékelem. Tehát Eszterházában, Fertődön, Süttörön nincsen olyan szállásháttér, ami méltó a kastélyhoz. Ez nem alakult ki sem magántőkés befektetésben, sem pályázati támogatásból. Én úgy vélem, ugyan csúcs gasztronómiát képviselő étterem nincsen, de a vendéglátás, éttermi szolgáltatás az megfelelő. Van egy kerékpárút, de a kastély mellett nem jelennek meg, nem igazából jelennek meg. Ugye látunk erre példákat Nyugat-Európában is, hogy egy-egy ilyen történelmi emlékhely, kastély mellett, akár valami új dolog is megjelenik, például kalandpark, játszópark és a többi, ami jól kiegészíti egymást akár célcsoportok elérésében, akár az itt eltöltött idő vonzásában. Ami ugye még az egész térségnek problémája, ez a nyári strand, fürdési lehetőségeknek a hiánya. Azt gondolom, hogy ha csak a táblától tábláig Eszterházában, Fertődöt vizsgáljuk, akkor a turisztikai háttér akár gyengének is minősíthető, a Fertő-tájnak pedig összességében egy közepes szolgáltatási, turisztikai háttere van jelenleg.”

„Csak egy pár példa: Joseph Haydn, herceg Eszterházy Miklós, Mária Terézia, őket egy kicsit jobban megjeleníteni. Akár ott van az a gyönyörű Esterházy porcelán teríték, lehetőséget adni neki, hogy oda üljön, oda ültesse a gyereket, hogy azt mondani, hogy itt ült Mária Terézia, kiválasztani egy gyereket a csoportból és leültetni oda, hogy most te vagy Mária Terézia, itt ült a férje a lotharingiai herceg, ez a főúr, itt ült a herceg, itt ült Haydn. Ezeket a dolgokat erősíteni, mert ez egy rendkívül fontos dolog. A kastély szempontjából, jövőbeni kommunikáció szempontjából nem mindegy, hogy a közösségi helyeken mi jelenik meg. Hogyha én eljövök ide, mint egy apa, akkor felteszem a Facebookra, hogy ha olyan facebookos vagyok, hogy Eszterházy kastélyban voltam, jó eset, ha ezt megosztom

az összes ismerős számára. De ha az én lányomat odaültetik, hogy ott ült Mária Terézia, akkor csinálók róla tíz fotót, és két héten keresztül ezt küldöm az ismerősöknek, hogy láthatják, hogy az én lányom az a Mária Terézia, az én fiam meg a lotharingiai herceg, az én gyereke meg a Joseph Haydn székében ült és megfogta a Joseph Haydn hangszerének az utánzatát. Tehát én azt gondolom, hogy ha kicsit elkalandoztam is, de aki ide bejött, az egy célcsoport tagja is egyben. De egy kommunikációs csatorna is egyben. Úgy vélem, hogy ezt lehet és kell még megerősíteni.”

„A gyengeségekben úgy vélem, hogy az áteresztő képességről kell beszél-nünk, azért meg kell gondolni, hogy milyen számú látogatót lehet ide beengedni, hogyan lehet kezelni ezeket a csoportokat, hogy igazából élvezhető legyen. Marketingesként, a gyengeségek közé kell sorolnom a programoknak a késői kommunikálását.”

„A kastélynak a hatalmas előnye az a kulturális és történelmi háttér és az a műemlék, ami kincs, ami itt van. A hátrány, hogyha a régióban csak egy Esterházy-kastélyban gondolkodunk. Tehát nem szabad egy Esterházy-kastélyban gondolkodni, mert vannak olyan emberek, akik nem szeretik a kiállítást, meg a múzeumot, bejönnek, megnézik és tovább mennek. Tehát mindenféleképpen régióban kell gondolkozni. Természetesen ennek a régió-nak a vezető csúcs pozíciójának az Esterházy kastélynak kell lenni mint fő attrakció, de mellette kell lenni másnak is. Veszély az, hogy ha valaki elbízta magát és azt mondja, hogy ó, nálunk itt az Esterházy-kastély, majd jön a turista. Hát erre így önmagában nem fog jönni a turista. Ez nagyon szép lenne így, de ez nem így van.”

„Az Eszterházy-kastély úgymond zárványként működött itt akár Fertőd településen belül is, akár a régióban is. Tehát külső szemlélő számára mindig úgy tűnt, hogy az Eszterházy-kastély és Fertőd város vezetése között egy ilyen kibékíthetetlen, ha nem is ellentét, de egy közönyös viszony áll. Egyéb települések tekintetében pedig tényleg azt lehetett elmondani, hogy se hasznunk, se kárunk nem volt az Eszterházy-kastélynak létéből. Ez örvendetesen az elmúlt egy-két évben látványosan változott meg, ennek számos oka van. Mondjuk akár négyet is tudnék itt hirtelen említeni, ugye egyrészt egy olyan vezetés került az Eszterházy Központ élére, akik a tehetségükkel előre tudták mozditani a kastély ügyét. Másrészt kialakult egy valamiféle stratégia és irány, hogy ők mit szeretnének elérni, ami eddig ugye nem volt, tehát a kastély csak létezett. Volt néhány koncert, volt ez a megszokott kiállítás, amibe én gyerekkoromban voltam, azóta sem, mert semmi újat nem láhattam volna. Tehát most azért van egy kialakult irány, másrészt van úgymond egy politikai akarat, ami nagyon fontos, hogy a komplexum létezzen és fejlődjön.

Másrészt meg van egy gazdasági háttér, mert azért azt tudnunk kell, és nyilvánvalóan látszik is, hogy az Eszterházy-kastély az nem egy a sok közül. Közép-Európa legszebb és legnagyobb barokk kastélya, ez egy épület komplexum, aminek a részei anno azért épültek, hogy ezt a nagy, szép kastélyt valamilyen szinten kiszolgálják. Ezek most már funkciót vesztek, ezeknek az épületeknek funkciót kell találni. Ez soha nem lesz rentábilis beruházás, ennek az eszmei értéke, illetve az egyedülálló volta biztosítja azt, hogy ez fenn tudjon maradni. Az, hogy ez jól működik, és szépen működik és vonzza ide a turistákat ebből mi is tudunk profitálni, hiszen ha sok ember jön, akkor sok ember fog elmenni a környékre.”

„Amít egy kicsit, úgy gondolom, hogy lehetne fejleszteni, ez a külső kapcsolatai a régióknak, illetve a környező településeknek akár a civil szervezeteivel, akár az önkormányzataival.”

„Nálunk a kapát nem lehet belevágni a földbe úgy, hogy ne egyeztessünk valakivel. Hogy bárcsak adná az Isten, hogy hétfőről keddre átesne ez a kastély Kínába és akkor lenne a dombtetőn egy gyönyörű szép halas távunk, de hát ennek viszonylag kevés az esélye, tehát kínlódnunk kell holtig ezekkel az ügyekkel.”

Összefoglaló

Összefoglalva megállapítható, hogy a térség turisztikai tevékenységében a stakeholder szereplők egy része a legjelentősebb problémát az összefogás, az együttműködés hiányában látja hosszú évek óta. Elismerik, hogy a történeti sajátosságok révén sikerült megóvni a természet értékeit, de azt látni kell, hogy azok a szereplők, akik hagyományosabb felfogásban vállalkozás-orientáltak, a Nemzeti Park szerepében, a Világörökség szerepében inkább hátrányt, akadályozó tényezőt látnak, mint előnyt. Ausztria közelsége részben előnyt, részben hátrányt jelent, azaz az osztrák piac irányába eddig megtörtént marketingtevékenység nem hozott eredményt. Előnyt a térség vonzerejét tekintve, főként a távolabbi vidékek lakosai számára, részben hátrányt, mert versenyképesség tekintetében több szempontból hátrányban van a térség. Ezek közül kiemelkedik az alacsony minőségű turisztikai infrastruktúra, a hiányos szolgáltatások.

Az Eszterházy-kastély esetében kiemelték azt, hogy megszűnt „zárvány” jellege, egyedülálló kulturális, művészeti, idegenforgalmi látványosságként értékelik. A kastély környezetének infrastrukturális hiányosságai jelentősen problémát okoznak magának a kastélynak is. A kastélyt

körbe vevő kisváros, amely inkább rurális jellemzőkkel rendelkezik, fejlettsége jelentős mértékben elmarad a kívánatostól. A programokhoz fűződő korhű megjelenések hiányoznak, az idegenvezetés nem kellően ötletgazdag. Ezek a kritikák a véleményezők szerint rontják a programok összhangját. A programok azonban felidéznek a kastély 18-19. századi kiemelkedően gazdag, európai színvonalú kulturális életének hangulatát.

Felhasznált irodalom

- Akrivos, C. – Reklitis, P. – Theodoroyiani, M. (2014): Tourism Entrepreneurship and the Adoption of Sustainable Resources. The Case of Evritania Prefecture. *Procedia*, pp. 378–382.
- Angelevska-Najdeska, K. – Rakicevik, G. (2012): Planning of Sustainable Tourism Development. *Procedia*, 44., pp. 210–220., DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.022>
- Caserta, S. – Russo, P. A. (2002): More Means Worse: Asymmetric Information, Spatial Displacement and Sustainable Heritage. *Tourism Journal of Cultural Economics* 26., pp. 245–260., DOI: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1019905923457>
- Éger Gy. (1991): A burgerlandi magyarság rövid története. Anonymus. Budapest.
- Hansen, A. – Zipsane, H. (2014): Older people as a developing market for cultural heritage sites. *Journal of Adult and Continuing Education*, Vol. 20 No. 1 Spring DOI: <http://dx.doi.org/10.7227/JACE.20.1.9>
- Kourdi, J. (2011): The Marketing Century. John Wiley & Sons, The United Kingdom.
- McGehee, N. G. – Boley, B. B. – Hallo, J. C. – McGee, J. A. – Norman, W. – Chi-Ok Oh – Goetcheus, C. (2013): Doing sustainability: an application of an inter-disciplinary and mixed-method approach to a regional sustainable tourism project. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 21, No. 3., pp. 355–375., DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2012.709862>
- McMinn, S. (1997): The challenge of sustainable tourism. *The Environmentalist*, 17., pp. 135–141., DOI: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1018504117490>
- Nicholas, L. – Thap, N. B. (2010): Visitor perspectives on sustainable tourism development in the Pitons Management Area World Heritage Site, St. Lucia. *Environment, Development and Sustainability*, 12:839–857, DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10668-009-9227-y>
- Oppio A. et al. (2015): Giving space to multicriteria analysis for complex cultural heritage systems: The case of the castles in Valle D’Aosta Region, Italy, *Journal of Cultural Heritage*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.culher.2015.03.003>
- Winkler G. (2002): Történeti városok helyreállításának elvei és módszerei. Építés-Építészettudomány 1–2. (Restoration of Historical Cities: Principles and Methods)

A nonprofit szervezetek tőkebeszerzési lehetőségei

*Horváth Ágnes*⁹

ABSZTRAKT: Magyarországon is egyre jelentősebb szerepet játszanak a nonprofit szervezetek, amelyek menedzsmentje bizonyos mértékben eltér a profitorientált szervezetekétől. E szervezeteknél kiemelt jelentősége van a forrásteremtésnek. A tanulmány központi témája a forrásteremtés (*fundraising*) módszere, annak eszközei és sikerének komponensei. Szekunder kutatási eredményekre alapozva azt igyekszik bizonyítani, hogy a színvonalas menedzsment és a magas fokú stratégiai kiépítettség hozzájárul a szervezetek működésének hatékonyságához és e szervezetek forrásteremtő képességéhez. Egyértelmű, hogy a *fundraising* fogalma szorosan kapcsolódik a stratégia fogalmához. A nagyobb vállalatok saját kutatási és fejlesztési részlegekkel, vagy ilyen projektcsoportokkal rendelkeznek, míg a nonprofit szféra szervezeteinél számos esetben a vezetőség, vagy a tagok maguk gondoskodnak a továbbképzésről, egyben alátámasztva ezzel az individuális törekvéssel a szervezet fejlődését és céljainak megvalósítását. A tanulmány kitér a nonprofit menedzsment témakörére is, melynek az előző gondolatmenettel való összehangolása fontos kutatási feladat. A *fundraising* fogalomkörébe tartozik a szponzorálás és a mecenatúra is, melyekre szintén kiterjed a kutatás.

KULCSSZAVAK: forrásteremtés, szponzorálás, mecenatúra, stratégia, nonprofit menedzsment

JEL kódok: M10, M14

Bevezetés

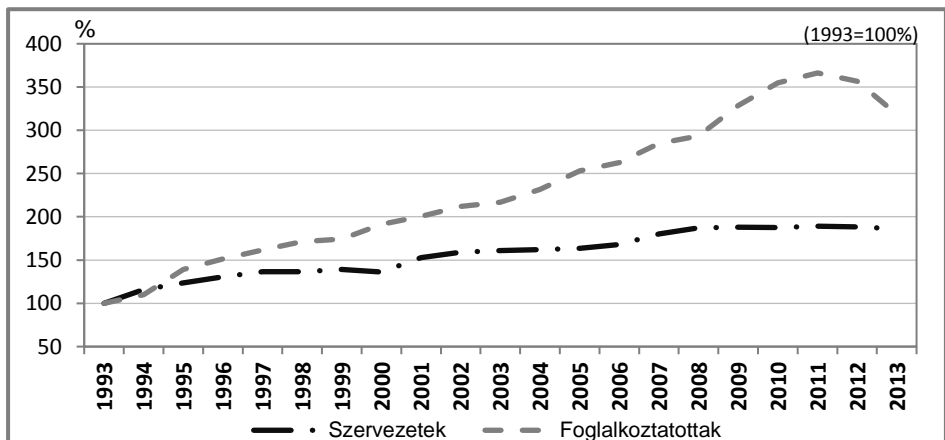
Számos magyarországi és nemzetközi nonprofit szervezet a bevételek diszkontinuitása és az állami szektor visszavonulása következtében rászorul új támogatók feltérképezésére és új tőkebeszerzési módszerek alkalmazására. A tanulmány elsődleges céljának tekinti, hogy bemutassa a *fundraising* fogalmának értelmezését és rávilágítson leglényegesebb jellemzőire. A folytonos változásokkal átszótt, állandó átalakulásban lévő világunkban nélkülözhetetlen az innovatív gondolkodás. A *fundraising* módszerek újra gondolása, továbbfejlesztése és hatékonyságuk mérhető-

⁹ Horváth Ágnes PhD-hallgató, Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, agnes.horvath@ktk.nyme.hu

ségének megállapítása is innovatív kutatási területeket nyithat. A tanulmány a bipolárisnak is mondható tőke-akkumuláció egyfajta ellenkormányzó eszközeként is felfogható *fundraisinget* több szemszögből járja körül. Így felvetődik a szponzorálás témaköre és a szoros kötődés a nonprofit menedzsmenttel.

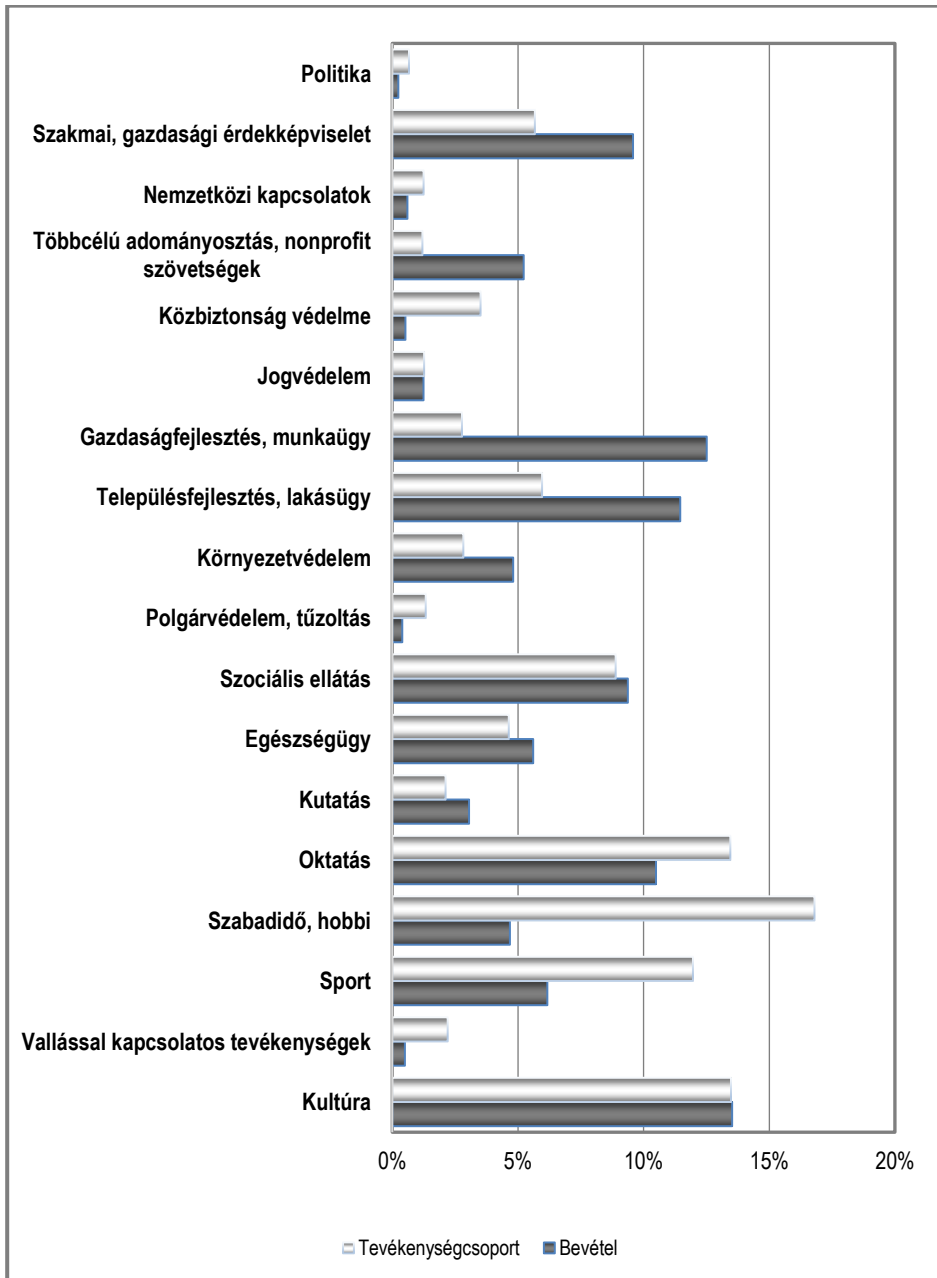
A magyarországi nonprofit szektor helyzetének értékelése

A forrásteremtés elvi és módszertani kérdéseinek tisztázása előtt célszerű megismerni a hazai nonprofit szektor néhány fő jellemzőjét. A 20. század második felében politikai tényezők miatt csak korlátozottan volt lehetőség nonprofit egyesületek működtetésére, független civil szervezetek létrehozására nem kerülhetett sor. 1987-ben a Polgári Törvénykönyvben is megjelent az alapítványok jogintézménye, majd 1989-ben megalkották az egyesülési jogról szóló törvényt (Macher, 2010). Ettől a ponttól kezdve Magyarországon a nonprofit szektor folyamatos fejlődésnek indult. Míg 1989-ben egy alapítvány sem létezett, 2000-ben már 700, 2013-ban több mint 22 000 alapítványt jegyzett a Központi Statisztikai Hivatal. A nonprofit szféra ma már erős gazdasági szektort képvisel, mely jelentős árbevétellel rendelkezik és több tízezer embert foglalkoztat (KSH, 2014). A szektor egyenletes fejlődése az 1993-tól 2013-ig tartó időszakban az 1. ábrán is nyomon követhető.



1. ábra: A nonprofit szervezetek és foglalkoztatottak számának változása 1993-tól 2013-ig

Forrás: KSH (2014)

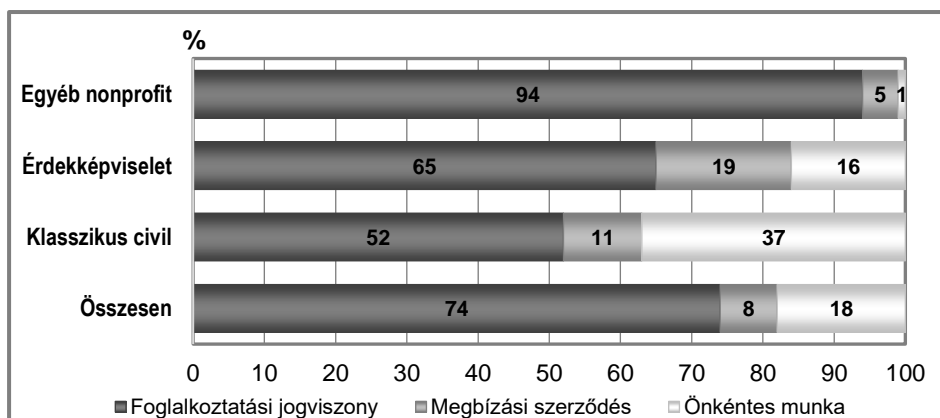


2. ábra: A nonprofit szervezetek megoszlása tevékenységtípusok és bevétel nagyság szerint

Forrás: Saját szerkesztés a KSH (2014) alapján

A nonprofit szféra legjelentősebb tevékenységi csoportjaihoz tartoznak a kultúra, az oktatás, a sport, a szociális ellátás, a gazdaságfejlesztés, a munkaügy, a szakmai érdekképviselet, valamint a szabadidő és a hobbi. A 2. ábrán jól látható, hogy az ilyen típusú szervezetek bevételei a tevékenységek popularitásának megfelelően alakulnak. A szektor fejlődése a kutatás területén is új lehetőségeket és témákat nyitott. A mai nonprofit szervezeteknek szükségük van a sikeres működés érdekében professzionális menedzsmentre és jól képzett foglalkoztatottakra és/vagy tagokra. Ezen megfontolásból a szervezetek jelentős része már elkülönült menedzsmenttel rendelkezik.

A 3. ábra a szektor humán erőforrásának összetételét jelzi. Jól látható, hogy az érintettek döntően foglalkoztatási jogviszonyban állnak, emellett jelentős az önkéntes munka, és kisebb mértékű a megbízással dolgozók száma.



3. ábra: A nonprofit szektor humán erőforrásának összetétele munkaidő ráfordítás alapján 2013-ban

Forrás: Saját szerkesztés, KSH adatok alapján

A nonprofit szervezetek tevékenységeinek szervezésében kiemelt szerepet játszik a kommunikáció, a marketing és a tőkebeszerzés. A bevételeknek a magyarországi nonprofit szervezetek esetében a következő formái ismertek: állami támogatás, magántámogatás, az alaptevékenységből származó bevételek, gazdálkodási bevétel és egyéb bevételek. Az állami támogatások mértéke Európa-szerte csökken (Kúti, 2003), azaz a szervezetek egyre inkább rászorulnak a saját tevékenységükből származó bevételekre, valamint magán és céges támogatásokra. Ezen bevételi források

megteremtése külön szaktudást és erőforrást igényel, melyre akár külön szakma is épülhet, a fundraising és szponzori ügynökségek, tanácsadók egyre nagyobb teret kaphatnak. A magyarországi szponzorálási kultúra azonban meglehetősen lassan fejlődik és elsősorban a nemzetközi „jó gyakorlatot” próbálja átvenni. A tőkebeszerzés, a támogatók beszerzése, a szponzorálás megítélése, hatékonyságának mérése és az értékmaximalizálás jelenleg még alacsony színvonalú. Sok esetben hiányzik a hosszú-távú stratégiai gondolkodás, a megfelelő kommunikáció (mindkét fél esetében), és általánosságban csak az ismertebb szervezetek (pl.: a nagy közönségszámú siker-sportágak) érhetik el a megfelelő bevételi forrásokat.

A 2008-as gazdasági válság okozta visszaesés a fundraisinget és a szponzori tevékenységet is nagyban befolyásolta. Az adományozási kedv és a cégek erre szánt büdzséje is csökkent. A szereplők kockázatmegítélése megváltozott. Az általános negatív gazdasági impulzusnak köszönhetően a szervezetektől magasabb színvonalú tudást és kommunikációt várnak el. Ez az elvárás olyan összpontosított tudást igényel, mellyel jelenleg kevés szervezet rendelkezik.

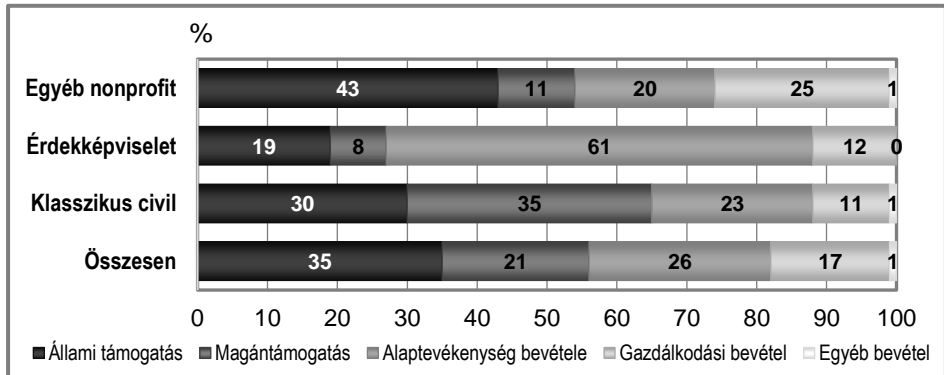
A fundraising filozófiája és a tevékenység alapjai

A szakirodalom a *fundraisinget* átfogó fogalomként említi, mely magába foglalja a különleges céllal történő tőkebeszerzés összes formáját. E technikák közös nevezője az alapelvekben, a kommunikációs és a marketing-technikákban mutatkozik meg.

A fundraising fogalma, a nonprofit szektorban történő alkalmazása az Egyesült Államokból származik, de Európában is egyre jelentősebbé válik az utóbbi években, évtizedekben. A nemzetközi üzleti életből átvett (és az amerikai filantróp hagyományokon nyugvó) szakkifejezés leegyszerűsítve a privát (vagyis nem állami) forrásokból történő erőforrás (anyag és tárgyi erőforrások, jogok és információk, munkaerő és szolgáltatások) beszerzését jelenti. A hangsúly általában a tőkebeszerzésen van (Haibach, 2006). A leggyakrabban előforduló típusai a vállalati szponzoráció, a magántámogatások, illetőleg támogató jellegű adományok.

A nonprofit szervezetek bevételi forrásai már az előző fejezetben is megemlítésre kerültek: az állami támogatás, a magántámogatás, az alaptevékenységből származó bevételek és a gazdálkodási tevékenységből származó bevételek (Kúti, 1998). A felsoroltakból az állami támogatások

mértéke egyre csökken, azaz a szervezetek rákényszerülnek a további három bevételi forma erősítésére, így a fundraising szakmailag jól megalapozott többszöri, nem egyszer folyamatos bevetésére is. Ezt a tendenciát a magyar nonprofit szervezetek példája is alátámasztja, mely a 4. ábrán is elemzésre került.



4. ábra: A magyarországi nonprofit szervezetek bevételeinek megoszlása 2013-ban

Forrás: Forrás: KSH (2014)

A fundraising szorosan kötődik a stratégiai tervezés fogalmához, egyértelműen stratégiai alapokon nyugszik. Általánosságban megállapítható, hogy a már fundraising tapasztalattal rendelkező szervezetek tudatosan fejlesztik stratégiájukat (stratégiai terveiket), ugyanakkor a „kezdő” szervezetek is tisztában vannak ennek fontosságával és jelentőségével, de az erőforrások hiánya és a nem megfelelő szakmai ismeretek egyelőre nem teszik lehetővé a megfelelő alkalmazást. A szervezetek számára több ezzel kapcsolatos kérdés is felvetődhet (Hoffmann, 2010).

- Piacképes-e a szövetségünk/egyesületünk?
- Milyen a vélemény rólunk a köztudatban?
- Mit tudunk ajánlani a támogatók felé?
- Mi a támogatóink/adományozóink haszna?
- Milyen emocionális kötődéseket fedünk le?

E kérdések megválaszolásához felkészült menedzserekre van szükség, akik rendelkeznek a szükséges adatokkal, háttér-információkkal és stratégiai tervezőképességgel. A célok összehangolása a fundraising megkerülhetetlen eszköze és feltétele.

A stratégiai tervezés első fázisában a szervezetnek saját belső elemzést kell készítenie (a status quo megállapítása), majd ezt követően összpontosítania kell a célcsoport kiválasztására. A tőkebeszerzés külön szakterület, mely feladat ellátására ideális esetben a szervezet specialistát foglalkoztat, de elterjedtebben a menedzsment feladatkörébe tartozik. Sok esetben a fundraising feladatokat teljes mértékben az ügyvezetés, elnökség vagy a kuratórium végzi, de ez országonként jelentősen eltérhet. Ezzel párhuzamosan a nonprofit szervezetnek építenie kell arculatát és saját márkáját, mely kialakításában és pozicionálásában döntő szerepet játszik a jól megválasztott kommunikációs csatorna és az üzenet minősége, marketingtechnikai megalapozottsága. Ezért a fundraising nélkülözhetetlen kísérő kommunikációs eszközei közé tartoznak a saját honlap, hírlevél és közösségimédia-megjelenések is.

A célkitűzések vizsgálata a fundraising szempontjából

A stratégiai megközelítés előfeltétele a szervezet céljainak behatárolása és vizsgálata. Nonprofit szervezetek esetében a legfontosabb a tervezett teljesítmény és az érintettek által kitűzött célok elérése, amelyhez segítséget nyújthat a tőkebeszerzés.

A szervezet céljai megfogalmazódhatnak működésének folyamatos finanszírozásában, de a támogatások és a bevételek maximalizálásában is. A célok egyben a fundraising-tevékenység irányzatát is megjelölik. Így meghatározzák például azt, hogy egy-egy projekt megvalósításához mekkora pénzüsszegrre van szükség. Az erőforrások hatékony felhasználásában is szerepet játszik a szervezetek célrendszerének milyensége, a prioritások felállítása. Az erőforrások, azaz a rendelkezésre bocsátott adományok hatékony és hasznos felhasználása különösen fontos szerepet játszik, hiszen a támogatók bizalmukat fejezték ki a szervezet felé, mely bizalom megtartása a szervezet elsődleges célja. A célok emellett útmutatók és motivációs eszközök is lehetnek, melyekhez a szervezet igazodhat, munkatársaikat jobb teljesítményre ösztönözheti. Továbbá segítenek abban, hogy az érintettek könnyebben azonosuljanak a szervezet működésével, projektjeik megvalósításával. Nem utolsó sorban a célok a siker visszaigazolásában is lényeges szerepet töltenek be (Gahrman, 2011).

Szponzorálás – a fundraising egyik legjelentősebb típusa

A szponzorálás gyökerei több ezer évre nyúlnak vissza. A szakirodalom Gaius Clinius Maecenes római kori tevékenységét tekinti a szponzorálás ősiének. Maecenas Augustus császár befolyásos politikusa, barátja, tanácsadója és segítője volt. Számos művész, irodalmár és költő (pl.: Rufus, Vergilius vagy Horatius) patronusaként emlegetik. Bőkezű adományai lehetővé tették, hogy tehetségüket zavartalanul fejlesszék és teljes mértékben művészetükre koncentrálhassanak. Ellenszolgáltatásként annyit várt el, hogy patronáltjai alkotásaiban megfelelő módon megjelenhessen, megemlékest nyerjen (Bruhn, 2003). A szponzorálás mai definícióját azonban egyértelműen el kell különítenünk az *adományozástól*. A szponzorálás ma gazdálkodáshoz köthető fogalom, mely kötelezettségekkel jár. Ezzel ellentétben adományokért az adományozó nem várhat el ellenszolgáltatást.

Általánosságban kijelenthető, hogy az új finanszírozási források és formák iránti igény folyamatosan nő. Mindkét fundraising forma (adományozás és szponzorálás) pozitív irányba befolyásolhatja a szűk pénzügyi rétegre irányuló tőke-akkumulációt. Amikor szponzorálásról van szó, tisztában kell lenni azzal, hogy a témakör kétféle nézőpontból, a szponzorok és a szponzoráltak szemszögéből közelíthető meg. A szponzorok marketingkommunikációs eszközalettával élnek, ellenben a szponzoráltak esetében a tőkebeszerzés eszközeként funkcionál. Legjelentősebb formája a vállalati szponzorálás. A mai modern vállalati kommunikációval szemben támasztott elvárások tendenciája a hihetőség, a hitelesség, a pozitív érzések kiváltása, a differenciált célcsoport megközelítés és a hatékonyság irányába indult el (Hermanns–Marwitz, 2008). Az emberek sok esetben kételkednek a hagyományos reklámok hitelességében, melyek akaratukon kívül óriási befolyást gyakorolnak rájuk. A szponzorálás – mint marketingeszköz – ebből a szemszögből olyan egyedi adottsággal rendelkezik (*unique selling proposition*), mely rávilágít legfontosabb megkülönböztető jellemzőjére. Ez a jellemző a társadalom és a gazdasági szereplők által bizonyított pozitív elfogadottság. A kapcsolattartás minősége a hagyományos reklám és PR-eszközökkel szemben sokkal jobb és a beazonosított célcsoport pontosabban és hatékonyabban érhető el. A szponzorálást mint marketingeszközt más marketingkommunikációs módszerekkel és lehetőséggel összekapcsoltan alkalmazzák.

Fundraising és a nonprofit menedzsment

A nonprofit szervezetek a vállalkozásokhoz hasonlóan gazdálkodhatnak és gazdasági alapelvek szerint működhetnek. A céljuk azonban nem a profit maximalizálása és egyben nem csak egy (tulajdonosi) érdek képviselője. Közös azonban a felelősség, melyet a szervezetek menedzserei vállalnak sikeres működésük érdekében. A tőke beszerzésének folyamatát stratégiai alapokra kell helyezni. Adekvát menedzsmenttudásra és képességekre van szükség, melyek a források allokálásának hatékonyságához is hozzájárulnak (Horváth, 2014). Nem véletlen, hogy a nonprofit szervezet esetében a kifelé történő kommunikáció sok esetben fontos szerepet játszik, hiszen a társadalmi elismerés és a közvetlen környezet befogadásának elérése nonprofit szervezetek esetében az egyik legjelentősebb feladat (Juhász, 2013).

A társadalmi érintettség kézzelfoghatóbb, közelebb és fajsúlyosabb a vállalatok társadalmi felelősségvállalásánál. A gazdasági megalapozottság, a professzionális menedzsment és stratégiai vonulat hiányát felismerve a szervezetek tekintélyes része ma már rendelkezik külön CSR-menedzsmenttel (Bär–Borcherding–Keller, 2010). Nonprofit szervezetek esetében a munkatársak és tagok ez irányú motiválása más megközelítésben érhető el, mint a profitorientált szervezetekben. Ebben az esetben a vezetésnek az elkötelezettség elérésén kell fáradoznia. Kiemelt szerepet játszik az érintettek belső motivációja és inspiráltsága az ügy iránt, melyre főbb prioritásként kell a vezetőségnek ügyelnie és folyamatosan ápolnia kell azt. Ez azért is nagy kihívás, mivel számos esetben a vezetők munkájukért semmiféle juttatást nem kapnak, így a professzionális vezetés fontos kötődési pont a „nonprofit” és a „menedzsment” fogalmak között (Drucker, 1990). A „forprofit” szervezetek esetében a menedzsment magas bérekkel számolhat és nem ritka, hogy közvetlenül érintettek a cég tulajdonosi szerkezetében is (pl.: részvényesek). Ennek köszönhetően itt a teljesítményorientáltság nagyobb hangsúlyt kap. Ezzel ellentétben a nonprofit menedzserek emocionálisan jobban kötődnek a szervezethez, és ezáltal a fluktuáció is kisebb (Epstein–McFarlan, 2011).

További kihívás a munkatársak képzettségének és tudásának sokfélesége. A vállalkozásoknál a munkatársak általában egyforma kvalifikációval rendelkeznek, míg a nonprofit szektorban általában önkéntesekről van szó, akik nagyrészt különböző szakterületekről érkeznek. A komplexitás-

hoz hozzájárulhat a nemzetközi tevékenység, a különböző országból érkező munkatársak vagy önkéntesek koordinálása. Emellett minél több foglalkoztatottal rendelkezik a szervezet, annál színvonalasabb szaktudásra (pl.: gazdasági, menedzseri) van szüksége.

A stratégiai tervezés megkerülhetetlen és a tevékenység a vezető feladatkörébe sorolható. Hatékony és tapasztalt adománygyűjtők e feladatkört elkülönítve kezelik, és amennyiben kapacitásuk engedi, külön felelős személyt vagy személyeket bízhatnak meg ezzel a feladattal.

A konkurencia a nonprofit szférában is jelen van. A nonprofit versenytársak azonban nem egyenlők a vállalatok piaci konkurensaival, viszont a szűk források iránti harc ez esetben is versenyhelyzetet eredményez. A társadalmi funkció fenntartása érdekében a nonprofit szervezeteknek a jövőben koncentráltan kell összpontosítani adománygyűjtő képességük fejlesztésére és fundraising tevékenységük professzionalizálására. Nem csak saját fenntartásuk, hanem kitűzött feladataik, projektjeik megvalósítása a cél. Ebből a szemszögből a fundraising-tevékenység fontos menedzsment kompetenciakör, mely magas szintű szakmai, kommunikációs és szociális követelményeket von maga után.

A hatékony nonprofit szervezet

Az előző fejezetből is következik, hogy a nonprofit ágazat intenzív fejlődése az elmúlt évtizedekben versenyhelyzethez hasonló légkört eredményezett, mely megfelelő szakmai irányítást kíván meg a szervezetektől, de egyben új távlatokat és fejlesztési lehetőségeket nyit meg a témával kapcsolatban. Cél a közeljövőben az, hogy a *szervezeti hatékonyság* növekedjen és ezzel párhuzamosan a hatékonyság mérése elinduljon a fejlődés útján, új módszerek alakuljanak ki. Középpontban a hatékony együttműködés áll, mely a szervezeteken belül, és a szervezetek között elengedhetetlen a siker elérése érdekében.

A koordináció, a hatékony struktúrák kialakítása és a hatékony együttműködés a vezető feladatai közé tartoznak. A hatékony szervezet munkamegosztásában a feladatok nem ismétlődnek, világos határok és hatáskörök fedezhetők fel. Ezen kívül a belső szervezeti szabályok, elvek és a nyitott, rugalmas menedzsment segítségével gyors és céltudatos a döntéshozatali folyamat, mely képes nyitni az innováció felé, biztosítva így az innovációs tevékenységek fejlesztését. Rugalmas és következetes

vezetés, mely az erőforrások megteremtését és felhasználását professzionális megközelítésben méri fel, olyan jellegzetessége a hatékony szervezetnek, amely magában foglalja az erősségek felismerését, de azon feladatok vagy részlegek kiszervezését, akár megszüntetését is, melyek kevésbé hatékonyak a szervezet szempontjából.

A formális struktúrák mellett az *informális szervezeti* jellemzők is fontosak, különösképpen nonprofit szervezetek esetében. Ezek az informális tényezők és struktúrák előfeltételei a hatékony szervezeteknek, melyeket a szervezet érintettjei befolyásolnak. Az informális szervezet a formális szervezeten belül jön létre a munkavállalók közti interakciók és az egyéni szükségletek befolyása révén. Az informális szervezetre jellemző, hogy rugalmasabb és lazább szervezet, a kapcsolati háló nem pontosan definiált, és tagjai nem egyformán elkötelezettek a szervezet iránt. Funkciója tekintetében pedig kielégíti a tagok szociális szükségleteit, hozzásegít az azonosuláshoz, gyorsabb és könnyebb az információáramlás. Továbbá motiváló erőként is hat, a stabilitás és a biztonság érzetét sugallja. Informális normák befolyásolják és akár meghatározzák viselkedést, fejlesztik a reakcióképességet váratlan helyzet esetében is (Klein, 2001). A szervezetek informális struktúrái egyben nagyban meghatározó jellemzők, hiszen nélkülük a működés is veszélybe kerülhet. Informális folyamatok alakulnak ki azokon a helyeken, ahová a formális struktúrák nem érnek el, ahol a formális adottságok ellentmondásban állnak egymással. Ilyen formában az informális struktúrák és hálózatok elengedhetetlenek a hatékonyan működő szervezetek számára, így a nonprofit szektorban is.

A hatékonyságot befolyásoló tényező a *stratégiai képítettség*. A fundraising fogalmához szorosan kapcsolódó stratégiai témakör nemcsak a tőkebeszerzés folyamatában játszik döntő szerepet, hanem a megszerzett erőforrások hatékony felhasználásában is. A szervezet stratégiai megközelítése nem más, mint kialakításának megfogalmazása. Így közvetlen összefüggés figyelhető meg a stratégiai gondolkodás és a hatékonyság feltételei között. A stratégiák szervezettípustól függetlenül hosszútávon meghatározzák a szervezetek működését, az erőforrások versenyhelyzetnek megfelelő felhasználását és allokálását. A stratégiák, melyek a stratégiai tervezés eredményeképpen jönnek létre, olyan útmutatók, melyek mentén a szervezet orientálódhat (mérőföldkövek), egyben szem előtt tarthatja céljaik elérését. A stratégia célkitűzés továbbá a szervezetek fejlesztésének elősegítése abban, hogy működésüket környezetükkel összehangolja. Az alábbi fontos kérdésekre is választ kaphatunk.

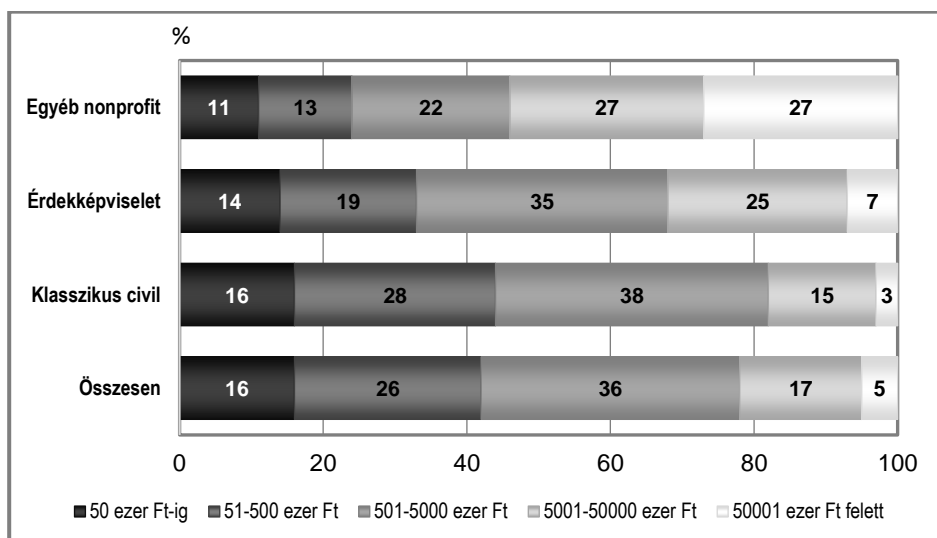
- Milyen céllal jött létre a szervezet?
- Milyen az aktuális helyzetkép (status quo) és milyen irányba szeretne tovább fejlődni a szervezet?
- Milyen erősségeket helyezünk előtérbe (melyeknél a szervezet kiemelkedő teljesítményt nyújt), hogy a lehetőségeket kihasználhassuk?
- Mire van szükségünk a realizáláshoz (az implementáláshoz)?

A szervezeti hatékonyság az erőforrások optimális felhasználásában nyilvánul meg, mely hozzájárul ahhoz, hogy a szervezetek kiemelkedő teljesítményeket nyújtsanak és céljaikat megvalósítsák. Hatékonyan működő szervezetek direkt vagy indirekt módon tesznek eleget a közvetlen környezetükben lévő érintett érdekcsoportoknak (pl.: tulajdonosok, résztulajdonosok, munkatársak, kliensek, beszállítók, társadalom stb.). Ésszerű és megvalósítható célok kitűzéséhez párosul a teljesítményt, a minőséget az ügyfélszolgálatot és a flexibilitást hangsúlyozó értékrend, melyet a teljes szervezet magáénak tudhat. Fontos az előre tekintő menedzsment, amely különös motivált, elkötelezett és jó képességű munkatársakkal vagy érintettekkel dolgozik együtt.

Következtetések

A tőkebeszerzés kutatási területe a tudományos megalapozás kezdeti szakaszában van, különösen a hatékonyság mérése oldaláról. A gazdasági recesszió ideje alatt a fejlődés sokkal lassabb, annak ellenére, hogy például a szponzorálás lényegesen költséghatékonyabb a tradicionális reklámeszközökkel szemben.

Az 5. ábra a magyarországi nonprofit szervezetek bevétel nagyságának megoszlását mutatja, melyből kivehető, hogy a legjellemzőbb bevételek mértéke két kategóriába esik. A fundraising és szponzorálási tevékenység kiterjesztése és professzionális alkalmazása hozzájárulhat ahhoz, hogy az ábrán is jelzett bevételi eloszlás a felsőbb kategóriák felé terjedjen, teljesítve a magasabb összegű bevételi forrásokat nyújtók megnövekedett igényeit és elvárásait.



5. ábra: A nonprofit szervezetek bevételeinek megoszlása nagyság szerint 2013-ban

Forrás: KSH (2014)

Újszerű kutatási területet nyit továbbá a tőkebeszerzési folyamatok internetalapú megközelítése. A nonprofit szektor viszonylag fiatal kutatási terület, mely sokszínű, teret ad az eltéréseknek, sajátos utakat vázol fel és sokoldalúságával attraktív lehetőséget nyit meg jövőbeli tudományos kutatásoknak. A tanulmány néhány kiemelt szempont alapján rávilágít a tőkebeszerzés professzionalitásának fontosságára. Így betekintést nyújt a fundraising alapfilozófiájába, nonprofit menedzsment összefüggéseibe és a szponzorálás rendszerébe. A nonprofit szektor és egyben a fundraising továbbfejlődéséhez és kibontakozásához azonban jól megalapozott gazdasági tudásra, tudatos tőkebeszerzési stratégiára, folyamatos kommunikációra és szakmailag jól felkészült menedzsmentre van szükség. Egyértelmű, hogy az érintettek, az érdekcsoportok és a társadalom elvárásai egyre magasabbak, mely elvárásoknak eleget kell tenni (Helmig–Purtschert, 2005).

Tudományos vizsgálat tárgya lehet továbbá a különböző fundraising modellek létrehozása, melyek képesek adaptálni a különböző szervezeti kultúrákat. A munkatársak és érintettek azonosulása az értékekkel és a szervezettel magától értetődőbb a belső motivációnak köszönhetően, mely akár versenyhelyzeti előnyként is interpretálható és lehetőségként kihasználható.

Külön vizsgálatok tárgyai lehetnek az adománygyűjtés hiányosságai Európában (ellentétben az Egyesült Államokkal) és az általános gazdasági hangulat befolyása a fundraising tevékenységre.

Irodalomjegyzék

- Bär, M. – Borchering, J. – Keller, B. (2010): Fundraising im Non-Profit-Sektor. 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 182–185., ISBN 978-3-8349-1747-8
- Bruhn, M. (2003): Sponsoring: systematische Planung und integrativer Einsatz. 4. Auflage, Wiesbaden, pp. 3–5., ISBN 978-3-322-94841-0, DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-94840-3>
- Drucker, P. F. (1990): Managing the non-profit organization. First published by Butterworth–Heinemann, preface IX–XIV., ISBN 978-0-750-62691-0
- Epstein, M. – McFarlan, F. (2011): Nonprofit vs. Forprofit Boards: Critical Differences. Strategic Finance. Montvale, pp. 28–34. http://www.imanet.org/docs/default-source/sf/03_2011_epstein-pdf.pdf?sfvrsn=0 (letöltve: 2016. augusztus 8.)
- Gahrman, C. (2011): Strategisches Fundraising. 1. Auflage, Springer Gabler, pp. 133–150., ISBN 978-3-8349-7164-7
- Haibach, M. (2006): Handbuch Fundraising. Campus Verlag Frankfurt/New York, pp. 19–37., ISBN-10 3-593-37924-I, ISBN-13 978-3-593-379-34-0
- Helmig, B. – Purtschert, R. Hrsg. (2005): Nonprofit-Management. 1. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden, pp. 328–332., ISBN: 978-3-322-96515-8, DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-96514-1>
- Hermanns A. – Marwitz, C. (2008): Sponsoring. 3. Auflage, Franz Vahlen Verlag, München, pp. 52–67., ISBN 978-3-8006-3431-6
- Hoffmann, K. (2010): Sponsoring. 1. Auflage, Wiley-VCH Verlag, Weinheim, pp. 297–311., ISBN 978-3-527-50507-4
- Horváth Á. (2014): Nonprofit szervezetek menedzselése; forprofit vs. nonprofit. Nemzetközi Tudományos Konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Makrogazdasági döntések – Hálózati szinergiák. Elektronikus kiadvány. NYME-KTK Sopron, pp. 440–447., ISBN 978-963-334-203-9
- Juhász Z. (2013): A magyar nonprofit szektor jelene és jövője a finanszírozás tükrében. Arisztotelész, Budapest, pp. 43–56., ISBN: 978-615-5394-00-3
- Klein S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft., Érd, pp. 370–383., pp. 593–605., ISBN 963-00-7008-1
- Kúti É. (1998): Nonprofit Kutatások 7. Hívjuk talán nonprofitnak... Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, 5. fejezet. <http://mek.oszk.hu/01300/01398/01398.pdf> (letöltve: 2016. augusztus 8.)
- Kúti É. (2003): Kinek a pénze, kinek a döntése? Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, pp. 30–43., ISBN 963-8139-13-7

Macher J. (2010): A magyarországi nonprofit szektor, különös tekintettel az ezredfordulóra – a kutatások tükrében. *Nonprofit Monitor* 2010/4. szám, pp. 35–36., ISSN 2062-0861

Internetalapú források:

KSH (2014): A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői. *Statisztikai Tükör*, 142. szám. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit13.pdf> (letöltve: 2015. március 24.)

Economy & Society

VOLUME 8.

2016.

NUMBER 1.

ABSTRACTS IN ENGLISH

National movement in the creation of the VAT system

Sándor KENYERES

Kaposvár University PhD aspirant, honorary associate professor University of West Hungary Faculty of Economics, Sopron

József VARGA

Kaposvár University / Corvinus University of Budapest University associate professor

ABSTRACT: The aim of our publication is to show how Hungary could introduce simpler taxation, while keeping the EU regulations, with the most possible national latitude. In this article we continue our previous work about theoretical modelization of simple taxation and investigation the rate of the national tax burden. In our model experiment, first we reduced the value-added tax rate for the possible minimal rate and parallel we substituted the missing amount by another type of special member state supertax package.

First part of our paper describes the relevant aspects of the history of value-added tax. We focus on tax exemptions, based on income limit and activity, and we investigate the current system. Finally we introduce our self-developed proposal, in which we investigate combinations of normal and reduced VAT taxes.

KEYWORDS: simple tax system, tax burden, VAT

JEL codes: H21, H25

Involvement of Employees in Creating a Socially Responsible Organization in Health Care Institutions

Katarzyna ZADROS PhD

Częstochowa University of Technology, Faculty of Management, Poland

ABSTRACT: Corporate Social Responsibility (CSR) is a management concept that allows the development of the organisation positive image and strengthening its competitive advantage. It has been widely used by economic organisations. The acceptance and realization of the concept assumptions by the managerial staff is not sufficient for the concept to be successfully implemented, the engagement of all the workers in the concept realisation is needed. The more conscious and more qualified the workers are and higher their responsibility for the organization's future is, the easier it is to implement the rules of social responsibility in such an organization. The fact that workers commonly follow the rules of ethics and have the same understanding of ethical standards which are applicable in a given organisation constitutes another equally significant factor supporting the concept implementation. The workers of health institutions should be characterized by all the factors mentioned here. Thus, the process of the CSR concept implementation and realization in health care institutions should proceed more smoothly than in others. The paper – based on literature sources and empirical research – attempts to diagnose the level of health sector workers preparation to the implementation of social responsibility assumptions in their centres. The author also tries to evaluate to what extent the implementation process has already been completed or will probably be completed in the near future.

KEYWORDS: CSR, employees, management, health institutions

JEL codes: I19, M14, L21

Economic Diplomacy and the Role of Diplomatic Missions Nowadays

Erik PAJTINKA

University of Matej Bel in Banská Bystrica, Faculty of Political Science and International Relations, Banská Bystrica, Slovak Republic

ABSTRACT: This article analyses the potential role of diplomatic missions as a specific kind of foreign affairs state bodies in the pursuit of economic diplomacy that is considered to be a set of activities aimed at promoting foreign economic interests of state by peaceful means. It is believed that the diplomatic missions are one of the key actors of economic diplomacy at present. They play an important or even a vital role in implementing a number of diplomatic functions, particularly the promotion of trade and investment, providing political support to businesses abroad as well as shaping economic legislation. The added value of diplomatic missions as actors of economic diplomacy lies in their ability to provide entrepreneur sector with useful information on business and investment opportunities abroad, which is especially useful for small and medium enterprises, or to provide political support to businesses in foreign countries, which is in some countries and/or in some cases a prerequisite for companies to succeed.

KEYWORDS: economic diplomacy, diplomatic missions, foreign trade promotion, foreign direct investment promotion, political lobbying, negotiation of international treaties

JEL codes: H110, H770

Improving Electronic Communication between Organizations and Local Government in the Western Region of Romania

Adela Suzana COLȚA

West University of Timisoara, Faculty of Economics and Business Administration, Timisoara, Romania

ABSTRACT: The current information society is based on simplified operations using new information technologies. Using information technologies simplifies and streamlines the conduct of economic activities, increases efficiency and provides a somewhat less bureaucratic environment for the new digital economy. This paper is based on a survey and examines the role of electronic communication in organizations interaction with the local government, as well as the importance and benefits of using electronic services. Organizations express their openness and interest for electronic services, on one hand, and the lack of attraction for the local public government website, on the other hand, therefore we will try to identify the main reasons that limit the interaction by electronic means between organizations and local public government and formulate some answers that may lead to a better delivery of government services and improved interactions.

Overall, the study confirms that the business environment is ready to embrace all new informational technologies as well as the fact that organizations are aware of the benefits of using electronic means of communication in relation to the local public government, and in certain circumstances tend to prefer more this type of electronic communication.

KEYWORDS: electronic services, business environment, local public government, information and communication technologies, electronic communication

JEL codes: H7, M10, L86

Tourism Development and Cultural Heritage: The Stakeholders' Opinion on the Regional Role of the Restored Eszterházy Palace in Western Hungary

László I. KULCSÁR

Professor, University of West Hungary Faculty of Economics

István G. VIZI

Esterházy Palace Cultural, Research and Festival Center, Fertőd

László A. BODROGAI

General Director, Esterházy Palace Cultural, Research and Festival Center, Fertőd

ABSTRACT: The paper shows that a newly restored castle which represents the Hungarian cultural heritage (the third biggest baroque castle in Europe, and the biggest one in Hungary) how to convert the touristic economy of a micro-region (Fertő Lake area).

The research is based on sociological interviews in 2016, which are made with the mayor and representatives of local governments, touristic and other service managers of the region.

According to stakeholder's opinion, the tourism economy has to change in many ways in the region. The Eszterházy Castle would be the 'flagship' of micro-region's tourism. The stakeholders' opinions show the needed changes in infrastructure and the offered programs. The tourism entrepreneurs and local governments' representatives who played a significant role in the tourism of micro-region and who met the new initiatives and requirements answered to the challenges in different ways according to their interests and position. The Eszterházy castle is in a difficult situation to involve its touristic activity in a very diverse micro-region.

KEYWORDS: touristic cooperation, cultural heritage, entrepreneurship, micro-region

JEL codes: R11, Z32, Z10, Z58

Fundraising – The instruments of acquiring capital

Ágnes HORVÁTH

PhD-Student, University of West Hungary Faculty of Economics

ABSTRACT: The main topic of this study is fundraising, the methodology of providing resources, the knotting instruments and factors influencing successful fundraising activity. Based on secondary research results the study tries to prove that a professional management and a high level strategic body improve and is contributing to efficiency and are influencing the resource generating capacity of the organization. Organizations of the business sector have usually their own R & D departments or project groups. On the other hand, in case of non-profit organizations significantly the managers and the members oneself are taking care for the continuous education and development, also supporting with this individual aspiration the development in total and realizing goals of the organization. Thus, the study discusses the topic of nonprofit management with harmonization to the previous train of thought, which is a major hub of this research. The fundraising concept also include definitions like sponsoring and patronage. These two definitions are also under investigation.

KEYWORDS: fundraising, sponsoring, patronage, strategy, non-profit management

JEL codes: M10, M14

A KÉZIRATOK FORMAI ÉS SZERKEZETI KÖVETELMÉNYEI

1. Kéziratokat kizárólag elektronikus formában, e-mailen fogadunk.
2. A kéziratok Microsoft Word 2010, vagy 2003–2007 verzióval, vagy azokkal teljesen kompatibilis szövegszerkesztővel készüljenek
3. A képek, ábrák, térképek, táblázatok a mellékletben szerepelnek, a szövegben csak jelölni kell a körülbelüli helyüket. Pl. „A 18. táblázat körülbelül ide”.
4. **Színes ábrák és táblázatok nem alkalmazhatók!**
5. Az alkalmazott betűtípus és méret: **Times New Roman 12. Sortávolság: 1,5.**
6. A formai és irodalmi hivatkozásoknál a kötelezően alkalmazott stílus az **APA**.
Lásd részletesen: http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA_referencing_guide.pdf.
7. A kéziratok terjedelme táblázatokkal, ábrákkal stb. együtt nem haladhatja meg a 20 A4-es oldalt (1,5 sortávolság, 12-es betűméret).
8. A cikkek **kötelező** szerkezete:
 - a. cím, szerző(k) – név, intézmény, beosztás, **csak az első szerző e-mail elérhetősége;**
 - b. magyar nyelvű absztrakt (maximum 200 szó címmel együtt) és maximum **5 kulcsszó/kötelező, JEL kódok/kötelező;**
 - c. angol nyelvű cím és absztrakt (maximum 200 szó címmel együtt) és maximum **5 kulcsszó/kötelező;**
 - d. bevezetés, célok;
 - e. a téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése;
 - f. az alkalmazott módszerek (ha értelmezhető);
 - g. a téma tárgyalása/kutatási eredmények (ha értelmezhető);
 - h. következtetések/összefoglaló;
 - i. irodalomjegyzék (**csak APA stílus**).
9. A könyvismertetések terjedelme nem haladhatja meg a hat A4 oldalt (Times New Roman, 1,5 sortávolság, 12-es betűméret). Az ismertetés címe és a szerző neve után szögletes zárójelben meg kell adni az ismertetett könyv, kiadvány teljes bibliográfiai adatait, beleértve az ISBN, vagy ISSN számot.
10. A követelményekkel nem egyező kéziratokat a szerkesztőség visszaküldi.
11. A szerkesztő fenntartja a jogot a kézirat terjedelmi és minőségi változtatására.
12. Korábbi számok: <http://gt.nyme.hu>.

MANUSCRIPT STYLE REQUIREMENTS

The Journal of Economy & Society (JES) is a quarterly publication of the University of West Hungary. It is designed to provide information and fresh perspectives on issues of importance to professional economists and social scientists and to all readers interested in policies affecting economy and society. The editors of The Journal of Economy & Society are looking for papers that inform our readers and engage them in discussion about issues of relevance to the disciplines of economics and social sciences. If you want to publish in JES you must accept the following writing style guidelines for submission.

1. Send manuscript by email to **Zita Juhász** (zjuhasz@ktk.nyme.hu) only. Email attachments are acceptable.
2. We accept papers in English, German and Hungarian.
3. Manuscripts must be sent in Microsoft Word 2010, 2003–2007 format, or in WordPerfect X3, X4 format.
4. Manuscripts including abstract, footnotes, references, and appendices should be Times New Roman 12, one and half spaced. Papers should be thoroughly checked for misspellings and grammatical errors, and should not exceed 20 pages (including tables, pictures, maps, figures).
5. Papers have to follow the next structure:
 - a. Title, completed with the name(s), host institute(s) and academic position(s) of the author(s) or authoress(es) and **one e-mail address** for further communication;
 - b. An abstract in the language of study (not more than 200 words) and a title and an abstract in English too (see APA style). plus 5 keywords maximum and JEL codes;
 - c. Introduction, objectives;
 - d. Explaining the issue and relevant literature;
 - e. Methodology, data sources (if relevant);
 - f. Description, findings;
 - g. Summary / Conclusions;
 - h. References (**we accept APA style only**).
See http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA_referencing_guide.pdf
6. Brief footnotes are acceptable only.
7. Required tables, pictures, maps, figures should be enclosed and on separate sheets, following all references. Notify editors of appropriate position of tables, pictures, maps and figures within the text (e.g. Table one about here).
8. **We don't accept color tables, figures, charts, maps!**
9. References should be presented in alphabetical order. See **APA** style.
10. The editor reserves the right to edit all submissions for clarity and length.
11. Back issues: <http://gt.nyme.hu>.



Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó
University of West Hungary Press
Sopron