



SZENT ISTVÁN EGYETEM
GÖDÖLLŐ

**ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS TERMELŐK
EGYÜTTMŰKÖDÉSE, A TÉSZ-EK ÉRTÉKESÍTÉSI ÉS
GAZDASÁGI HELYZETÉNEK VIZSGÁLATA**

Doktori (PhD) értekezés

Készítette:
Horváth Zoltán

Gödöllő
2010.

A doktori iskola megnevezése:

Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

tudományága:

Gazdálkodás- és szervezéstudományok

vezetője:

Dr. Szűcs István
MTA doktora, egyetemi tanár
Doktori iskola vezetője

témavezető:

Dr. Takácsné dr. habil György Katalin
egyetemi docens
SZIE, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Vállalatgazdasági és Szervezési Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	5
1.1. A téma jelentősége és aktualitása	5
1.2. Célkitűzések.....	6
1.3. Hipotézisek.....	8
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	9
2.1. Vertikális koordináció	9
2.1.1. Vertikális koordináció fogalma	9
2.1.2. A vertikális koordináció formái.....	14
2.1.3. A vertikális koordináció motivációi	19
2.1.4. Vertikális koordináció az élelmiszertermelésben	27
2.2. Stratégiai szövetségek.....	30
2.2.1. Horizontális koordináció	30
2.2.2. A stratégiai szövetség fogalma	31
2.2.3. A stratégiai szövetség célja.....	32
2.2.4. A stratégiai szövetségek típusai.....	34
2.2.5. Horizontális stratégiai szövetségek	36
2.3. Zöldség-gyümölcs termékpályán végbement változások Magyarországon	38
2.3.1. A rendszerváltás hatásai	38
2.3.2. Szabályozás és érdekvédelem.....	41
2.3.3. Értékesítési csatornák változásai	42
2.4. A zöldség-gyümölcs termelők együttműködési szintjei.....	44
2.4.1. Alapszint: kistermelők.....	44
2.4.2. Középszint: Elsőfokú (primer) szövetkezés	48
2.4.3. Felsőszint: Másodfokú (szekunder) szövetkezés.....	65
2.4.4. Legfelső szint: Harmadfokú (tercier) szövetkezés	68
2.4.5. Szakmaközi szervezetek	71
2.4.6. Legfontosabb értékesítési partnerek	72
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	75
3.1. Kistermelők vizsgálata	75
3.2. TÉSZ-ek vizsgálata.....	75
3.2.1. Pénzügyi mutatószámok	76
3.2.2. Kiugró értékek meghatározása	77
3.2.3. Logisztikus regresszió	77
3.2.4. Klaszterelemzés	79
3.2.5. Trendszámítás	79
3.3. Kereskedők és beszállítói kapcsolatának vizsgálata.....	80
4. EREDMÉNYEK.....	81
4.1. Önálló kistermelők gazdálkodása.....	81
4.1.1. Termékek	81
4.1.2. Területnagyság.....	82
4.1.3. Értékesítési csatorna	83
4.1.4. Tárolás, támogatás, hitelfelvétel	88
4.1.5. Együttműködés	89
4.1.6. Európai Unióval kapcsolatos vélemények.....	90
4.2. Termelői Értékesítő Szervezetek gazdálkodása	92
4.2.1. TÉSZ-ek által bonyolított forgalom	92
4.2.2. Ráfordítások.....	97
4.2.3. A gazdálkodás eredményessége	98

4.2.4. Befektetett és forgóeszközök.....	99
4.2.5. Előzetes és végleges elismeréssel rendelkező szervezetek közötti különbség	100
4.2.6. Az elismerést elvesztő szervezetek vizsgálata.....	114
4.2.7. Jövőre vonatkozó becslések.....	118
4.3. Kereskedői értékelés.....	121
4.3.1. A vizsgálatba vont kereskedelmi egységek	121
4.3.2. Beszállítói kapcsolatok	122
4.3.3. A beszállítók minősítése	123
4.3.4. A beszállítók legfontosabb tulajdonságai	124
4.3.5. A kereskedői igények	126
4.3.6. Megfelelési mutatószám	128
4.4. Új és újszerű eredmények	130
4.5. Hipotézisek igazolása	131
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	133
6. ÖSSZEFOGLALÁS	139
7. SUMMARY.....	141
8. MELLÉKLETEK	143
M1. IRODALOMJEGYZÉK.....	143
M2. ÁBRAJEGYZÉK	154
M3. TÁBLÁZATJEGYZÉK	155
M4. TÉSZ elismerés feltételei	156
M5. KÉRDŐÍV A KISTERMELŐI KÖR FELMÉRÉSÉHEZ	159
M6. A VIZSGÁLATOKBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK	162
M7. PÉNZÜGYI MUTATÓSZÁMOK.....	165
M8. KÉRDŐÍV A KERESKEDŐI FELMÉRÉSHEZ	171
M9. A LOGIT_1 MODELL VÁLTOZÓI.....	173
M10. A LOGIT_1 MODELL KLASSZIFIKÁCIÓS TÁBLÁZATA	174
M11. AZ AGROSOL SZÖVETKEZET RÖVID BEMUTATÁSA	175
M12. AZ AGROSOL SZÖVETKEZET MÉRLEGADATAI.....	176
M13. A LOGIT_2 MODELL KLASSZIFIKÁCIÓS TÁBLÁZATA	177
M14. A LOGIT_2 MODELL VÁLTOZÓI.....	178

*Egyedül a legnagyobb erő sem tehet mindent,
mondhatnám, nem tehet sokat: egyesített erőknek
pedig a lehetetlennek látszó is gyakran lehetséges.
Mit ér egy csepp víz?
De milliomonként egyesült cseppek
megdöbrentő erőt fejtenek ki.*

(Kölcsey Ferenc: Parainesis Kölcsey Kálmánhoz)

1. BEVEZETÉS

1.1. A téma jelentősége és aktualitása

Az Európai Unió csatlakozásra való felkészülés alapvető változásokat hozott a zöldség-gyümölcs ágazatban. Ezeket a változásokat azonban nem csak az Unió szabályozások, hanem a piaci folyamatok is indokolták. A kertészeti ágazatokban különösen fontos szerepük van a kisgazdaságoknak, köszönhetően többek között a korábban kialakult háztáji gazdaságoknak, a nagy élőlétszágnak, valamint a területi egységre eső magas termelési értéknek. A kereskedelmi láncok megjelenése, a nagybani piacok térvesztése révén a kereslet koncentrálódása miatt az összességében jelentős áruvalappal rendelkező kistermelőknek is komoly összefogásra volt szükségük. E nélkül a termelők nagy része kiszolgáltatott szereplője a piaci viszonyoknak, és csak passzív tagjai a vertikális koordinációnak. Pedig az ágazat szereplői komoly lehetőségekkel rendelkeznek, tevékenységüket a gazdasági racionalitás alapján bővíthetik, köszönhetően annak, hogy nincsenek termelési kvóták, a megtermelt áru korlátozás nélkül forgalomba hozható, amennyiben a minőségi előírásoknak megfelel. A termékek többségénél nem alakultak ki a termelői tulajdonú, illetve termelői ellenőrzésen alapuló nagybani értékesítés feltételei, a jövedelmező gazdálkodás alapjai. Hiányzik egy magasabb rendű szervezettség a termesztésben, és ezzel összefüggésben az értékesítésben is. A kistermelők gazdálkodását jelentősen befolyásolja, hogy környezetükben milyen integrációs szervezetek működnek, alakulnak és milyenekhez kapcsolódhatnak. Megfelelően szabályozott integrációk nélkül sok egyéni termelőnek nincs esélye a piaci versenyben. A közelmúltban számos ilyen szervezet alakult, aminek köszönhetően az integrált értékesítés szerepe kezd előtérbe kerülni. A rövidülő disztribúciós csatornák tendenciája ellenére ma még a klasszikus felvásárló kereskedelem szerepe meghatározó jelentőségű. A kertészeti termékpályák vertikális koordinációja alacsony szintű, egyirányú, melynek termelői oldalról megszervezett korszerűbbé válásával az ágazatok versenyképessége, a termelők gazdálkodási és jövedelmi helyzete igen jelentős mértékben javítható.

A kisgazdaságok fejlődésének, ágazati méretük növelésének, gazdálkodásuk korszerűsítésének legfőbb akadályai az értékesítési nehézségek, a biztos felvevőpiac hiánya. Az értékesítési gondok termelői oldalról történő megoldása csak együttes fellépéssel lehetséges, melynek egyik legfontosabb formája, a Termelői Értékesítő Szervezetek (TÉSZ). Az Európai Unióhoz való csatlakozásra való felkészülés egyik legfontosabb feladata volt az ágazatban a TÉSZ-ek minél nagyobb számban történő megalakítása és gazdálkodásuk elősegítése. A termékpálya átalakulása, a fogyasztói magatartás megváltozása, ezáltal a kiskereskedelmi láncok gazdasági súlyának megnövekedése miatt a kínálati oldalhoz tartozó termelők a csatlakozás követelményei nélkül is integrációs kényszerbe kerültek. Az, hogy ennek legfontosabb formája a TÉSZ-ek lettek, elsősorban az Unió szabályozásának köszönhető. A zöldség-gyümölcs ágazatban a termelők nem jutnak közvetlen támogatásokhoz, arra a TÉSZ-ek jogosultak árbevételük meghatározott arányában. Ezek a támogatások feltétlenül fontosak a piaci versenyben való helytálláshoz szükséges beruházások, fejlesztések érdekében.

A nyugat-európai országok gyakorlatában már a TÉSZ-ek szerepét kijelölő rendelet megjelenése előtt is jelentős termelői szerveződések működtek. Azonban Magyarországon nemcsak hogy nem léteztek termelői kezdeményezéssel megvalósuló szövetkezesek, hanem a rendszerváltást megelőző szövetkezeti modell negatív tapasztalatai, és az azóta eltelt átmeneti idő hatására, kevesen voltak, akik az új típusú szövetkezesek iránt elkötelezték magukat, vagy szerettek volna részt venni ezekben.

Személyes kötődésem is van a témához, hiszen Szentesen nőttem fel, amely város a hazai zöldségtermelés egyik központja. Édesapám a helyi Kutató Intézet tudományos munkatársa volt hosszú évekig, és munkaköre ellátása mellett bérelt földterületeken önállóan is végzett termelői tevékenységet a vidék hagyományos „tömegnövénye”, a paprika mellett számos különlegesnek számító növényt (sáfrány, okra, csicseriborsó, lóbab) is termesztett, amely munkába engem és testvéreimet is bevont. Kamasz fejjel szembesülhettem a kistermelők napi gondjaival, örömeivel, amelyek természetesen mások voltak a 80-as évek végén, mint jelenleg. Azt azonban már akkor is megtapasztalhattam, hogy mennyivel jobb volt úgy dolgozni, ha láttam, hogy velem egykorú gyerekek is ugyanazt a munkát végzik, hasonló problémáik vannak, és amikor összefogtunk, kitaláltunk közös játékokat, így gyorsabban telt az idő, vagy sikeresebben tudtunk lazálni. Ugyanakkor édesapám esetében az is feltűnt, hogy neki jobban ment a munkavégzés, ha többen dolgoztak ugyanolyan növényen, így a felmerülő problémákat is könnyebben meg tudták oldani, ha azok másokat is sújtottak. Ők is magukénak érezték, és közös fellépéssel a megoldást is hamarabb megtalálták.

Így már korán megtapasztalhattam az együttműködésben rejlő előnyöket, amelyek jelenleg is elérhetőek. Azonban a termelői integráció jelentős fejlődésének jelenlegi legfontosabb, még mindig sokszor hiányzó követelménye az egymás iránti bizalom. Nagyon lassan indult meg a folyamat, mert sokan még mindig a hajdani termelőszövetkezettel azonosítják az új típusú szervezeteket, ezért viszolyognak tőle, a termelők egymás iránt is bizalmatlanok, a közös értékesítés lehetetlen, mert mindenkinek meggyőződése, hogy ő maga tudja a legjobban eladni a megtermelt áruját. Pedig az integrációban való részvétel a termelők nagy részének olyan súlyú kérdés, mint Shakespeare drámájában a „Lenni vagy nem lenni...”. Ahogy Hamletnek is kellett egy erős külső hatás, hogy a kezdeti kétségbeesésből és apátiából a cselekvés felé mozduljon el, úgy a hazai termelőknek is erre volt szükségük. Hamletnek ez a hatás apja szellemének megjelenése volt, a hazai termelőknek, pedig az Európai Unió csatlakozás. Ezzel vált kézzel – és pénzzel – fogható valósággá, hogy az Unió szabályozással harmonikus támogatásokhoz való hozzájutáshoz szükség van a termelők együttműködésének konkrét formát nyújtó TÉSZ-ekre.

1.2. Célkitűzések

*„Talán szerencse,
hogy ilyen lassan haladok,
mert meg lehet, hogy rossz irányba megyek”
(Asleight Brilliant)*

A kutatómunka során az alapvető célom a magyarországi zöldség-gyümölcs ágazatban az elmúlt évtizedben lezajlott vertikális és horizontális integrációs folyamatok értékelése, a jövőbeli trendek előrejelzése, és ezek lehetséges befolyásolása az ágazat versenyképességének és a termelői réteg piaci pozíciójának erősítése érdekében.

A hazai szakirodalomban számos átfedés van a vertikális integráció és koordináció fogalma között, melyeket igyekszem elhárítani, és mindkét terminus tartalmát pontosan megfogalmazni. Kutatásom céljának megfelelően értékelem a korábbi meghatározásokat,

amely alapján egy újszerű fogalmat javasolok. A vertikális koordináció alapvető összefüggéseinek ismerete feltétlenül fontos a vizsgált ágazat ebből a szempontból való értékeléséhez, és külön kiemelem az egyik – általam fontosnak ítélt – lehetséges módját, a stratégiai szövetségek létrehozásának feltételeit. A vonatkozó szakirodalomban a vertikális kapcsolatok elemzése van túlsúlyban, ennek bemutatása mellett célom a horizontális együttműködés formáinak és motivációinak bemutatása is.

Szintén szekunder forrásból igyekszem képet adni a kertészeti ágazatban az elmúlt évtizedben lezajlott integrációs folyamatokról, hogy azokból kiindulva tudjam előre jelezni a jövőben várható eseményeket. Az elemzéseket termelői szempontból végzem, és az átláthatóság érdekében új összefüggésben mutatom be a termelői együttműködések megvalósult és lehetséges módjait. Elkülönítem az együttműködések különböző szintjeit, a benne résztvevők jellege és motivációja, az együtt végzett tevékenység tartalma és célja, az információszerzés módja és a kialakított szervezeti forma szerint.

Az árutermeléssel foglalkozó kistermelői réteget érintő elemzésem célja elsősorban annak megítélése, hogy a TÉSZ-ek megjelenése milyen változást hozott a termelők termelési, értékesítési gyakorlatában. Feltárom az értékesítési csatornák megválasztásának indokait, lehetőségeit, az együttműködésre való hajlandóságot, a TÉSZ-ek megítélését, a vertikális koordinációban betöltött szerepét. A vizsgálat első része akkor zajlott (2000), mikor a termelői együttműködés – elsősorban a rossz múltbeli tapasztalatok miatt – kevésbé volt jellemző, majd a felmérést megismételtem akkor, mikor gazdaságpolitikai akaratnak megfelelően nagy számban létrejöttek a TÉSZ-ek (2004). A vizsgálat nem reprezentatív, így a teljes alapsokaságra jellemző következtetéseket nem lehet levonni, viszont nem is ez a célom, hanem, hogy megvizsgáljam, hogy az adott régiókban milyen mértékű változást jelentett a kistermelők életében a TÉSZ-ek megszervezése és működése.

A kistermelők együttműködése révén létrejött szervezetek vizsgálata során célom a gazdálkodást jellemző adatok és számviteli mutatók segítségével jellemezni az előzetes és végleges TÉSZ elismeréssel rendelkező szervezeteket és gazdasági társaságok vagyoni, jövedelmi helyzetét, életképességüket országosan és régiónkénti megoszlásban. A TÉSZ-ek gazdasági súlyának, a termékpályán elért jelentőségük meghatározásához az összesített forgalmukat a teljes ágazat bruttó termelési értékéhez viszonyítom négy év adatai alapján.

A jelentős állami támogatás hatására nagy számban alakult TÉSZ-eknek az eredményes gazdálkodás mellett törekedniük kell az elismerési feltételek teljesítésére is. Fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy milyen adatokkal rendelkeztek azok a szervezetek, melyek elnyerték a végleges elismerést, azok, melyeknél fennmaradt az előzetes elismerés, és azok, melyek az elismerést elvesztették. Bár az elismerést a törvényben lefektetett követelmények pontosan meghatározzák, ezek teljesítése nem jelent automatikus elismerést, és főleg nem tartós fennmaradást. Ezért feltárom a különböző elismerésű csoportok között fennálló különbségeket, annak érdekében, hogy a végleges elismerési feltételeknek való megfelelés pénzügyi mutatók felhasználásával modellezhető és előre jelezhető legyen. Megvizsgálom, hogy az éves beszámolók mérlegéből és eredménykimutatásából nyert adatok alapján képezhető pénzügyi mutatók közül melyek a legfontosabbak, a leginkább eltérőek az előzetes és végleges elismeréssel rendelkező TÉSZ-ek között. A két csoport közötti legfontosabb különbségek feltárása után, az eredmények figyelembe vételével az előzetes elismerésű szervezeteket az alapján minősítem és sorolom csoportokba, hogy az egyes években jellemző vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetük függvényében mennyire alkalmasak a végleges elismerésre. Jelenleg az egyik legnagyobb kérdés, hogy a nagy számban megalakult termelői szervezetek közül melyek azok, amelyeknek tényleges gazdasági súlyuk van, melyek hosszú távon eredményesek lehetnek. Bízom benne, hogy vizsgálatom ezekre a kérdésekre is segít

megadni a választ. Egy rövid nemzetközi kitekintéssel a hazai szervezetek adatait egy sikeres spanyol szövetkezet adatival hasonlítom össze.

Az elismerés elvesztésének számos oka lehet, melyek egy része tudatos, célirányos tevékenység (beolvadás más szervezetbe), másik része viszont a szervezet elégtelen működése miatt következik be (felszámolás, elismerés visszavonása). Fel kívánom tárni az elismerést elvesztő és megtartó szervezetek közötti legfontosabb különbségeket. Az elismerés elvesztésének okai általában jól ismertek (a kis mérettel, alacsony taglétszámmal, értékesítési problémákkal, gyenge infrastruktúrával rendelkeznek), a vizsgálattal a célom annak megállapítása, hogy ez az állapot pénzügyi mutatók segítségével mennyiben állapítható meg, illetve jelezhető előre. Mivel öt év adatai szinte teljes körűen a rendelkezésemre állnak, azok felhasználásával előrejelzéseket teszek a TÉSZ-ek jövőbeli helyzetére, gazdasági erejükre vonatkozóan.

Annak érdekében, hogy a termelők és szervezeteik tevékenységét a keresleti oldalról is értékelni tudjam, a kereskedői réteget céloztam meg felmérésemmel, melyben arra kerestem a választ, hogy a különböző nagyságú kiskereskedők és feldolgozók milyen beszállítókkal állnak kapcsolatban, milyen tényezők alapján választják ki beszállítói partnereiket, milyen követelményeket támasztanak velük szemben, és hogyan értékelik őket. Ezen vélemények ismeretében tudom megítélni, hogy a hazai termelők, illetve az ő szervezeteik mennyiben tudnak és akarnak megfelelni a kereskedők és feldolgozók követelményeinek, hogyan lehet erősíteni és állandósítani a kapcsolatukat. Ezt szemlélítve a saját eredményeimre támaszkodva egy mutatószámot határozok meg, mely tömören jellemzi a kereskedők és beszállítóik kapcsolatát.

1.3. Hipotézisek

1.	A TÉSZ-ek megjelenése kimutathatóan befolyásolta a kistermelők gazdálkodását, értékesítési csatornáit.
2.	A TÉSZ-ek gazdasági ereje és alkupozíciója folyamatosan nő.
3.	Az előzetes és végleges elismerésű szervezetek közötti különbség pénzügyi mutatók felhasználásával modellezhető.
4.	A TÉSZ-ek a végleges elismerésnek való megfelelés és a hosszú távú eredményes működés alapján minősíthetők.
5.	Az elismerést elvesztő és megtartó szervezetek közötti különbség pénzügyi mutatók felhasználásával modellezhető.
6.	A zöldség-gyümölcs forgalom 40%-át a TÉSZ-ek bonyolítják három éven belül.
7.	A TÉSZ-ek jobban meg tudnak felelni az értékesítési partnerek követelményeinek, mint más beszállítók.

*Semmi sem jó vagy rossz önmagában.
A gondolkodás teszi azzá.”*
(William Shakespeare: Hamlet)

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. Vertikális koordináció

A piaci szereplők közötti cserék legnagyobb hányada szervezett, koordinált piaci ügyeletek (tranzakciók) keretében történik. Samuelson megfogalmazása szerint a piac olyan folyamat, amelynek révén a vevők és az eladók találkoznak, kölcsönösen hatnak egymásra, mely során meghatározzák a tranzakció tárgyának árát és mennyiségét. (SAMUELSON - NORDHAUS, 1995) Ehhez nem szükséges feltétlenül az eladó és a vevő személyes találkozása, a piac nem konkrét hely, hanem szerkezet, melynek célja olyan kereslet és kínálat összegyűjtése, amik ugyanarra a tárgyra vonatkoznak, lehetővé teszi, hogy kifejtsék kölcsönös hatásukat, és kiegyenlítődhessenek (IHRIG, 1941). Kotler az eladó szempontjából fogalmazza meg a piac fogalmát, mely mindazon potenciális fogyasztókat jelentik, akiknek közös szükségleteik, igényeik vannak, s hajlandók és képesek is csereügyletekbe bonyolódni. (KOTLER, 1991.) Számtalan meghatározást lehetne még találni a piac fogalmára, abban valamennyi egyetért, hogy a piac az áruk adás-vételével áll kapcsolatban, és a tranzakciós folyamatok megvalósulása és fennmaradása érdekében a szereplők kapcsolatait koordinálni szükséges. Koordináció fogalmán pedig egy vagy több egyén vagy szervezet egymásra hatásával járó mikrofolyamatok szabályozását értjük. (KORNAI, 1983.)

2.1.1. Vertikális koordináció fogalma

*„Eh, mi a név? Mit rózsának hívunk
Bárhogy nevezzük, éppoly illatos.”*
(William Shakespeare: Rómeó és Júlia)

Mind a hazai szakmai szóhasználatban, mind a külföldi irodalomban sok a kétértelműség a vertikális koordináció és a vertikális integráció terminussal kapcsolatban. A különböző megfogalmazások gyakran eltérő elméleti irányzatokat is jelentenek.

A termékpálya

A témám szempontjából a viszonyítási pont a teljes termékpálya, melyhez gyakran fogok visszatérni, hogy alapot és biztonságot nyújtson az egyes fejezetek tárgyalásánál. Üzemtani meghatározás szerint termékpálya-rendszernek nevezzük a fogyasztói végtermékek vagy szolgáltatások előállításának teljes rendszerét, amely az alapvető nyersanyagok előállításától addig a lépésig tart, amikor a termék vagy szolgáltatás a fogyasztóhoz kerül. Mivel a teljes termékpálya egyes szakaszai egymásra épülnek, ezt a rendszert termékvertikumnak is nevezik. (SZAKÁL, 2000). Bár ezzel az azonosítással más szerzők nem értenek egyet (pl. ERNYEI, 2002), és nekem is vannak kétségeim a vertikum kifejezés használatával, bár ez inkább morfológiai okokra vezethető vissza, mintsem gazdaságira. Mert ha elfogadjuk a

vertikum kifejezés használatát, akkor felteszem, hogy a horizontum kifejezés is konkrét jelentéssel bír. Éppen ezért igyekszem kerülni a vertikum kifejezést. Élelmiszeripari termékek esetén az élelmiszerlánc, és mezőgazdasági marketingrendszer kifejezés is használatos a termékpályára, amely magába foglalja a mezőgazdasági inputokat gyártó iparágakat, a mezőgazdasági alapanyagok termelését, az élelmiszer-feldolgozást és a kereskedelmet. (FERTŐ, 1996) Hasonló tartalommal rendelkezik az ellátási lánc (supply chain) kifejezés is, mely a logisztika alapjain alakult ki, és a logisztikai rendszerek összehangolását emeli ki az értéktermelő folyamat hatékonyságának növelése érdekében. (SZEGEDI – PREZENSZKI, 2003) Egy érdekes megfogalmazásban az ellátási lánc a szereplők közötti szerződéses kapcsolatokat jelenti, melynek során a hús eljut a farmról a hűtőszekrényig. (BECKER, 2007) Az általános értelemben vett termékpályának nincs egységes szerkezete. Vannak közöttük közvetlenek, amikor a gyártó rögtön a fogyasztóval kerül kapcsolatba, nincsen köztük más szervezet részéről beavatkozás. Azonban a mai termékpályákra már nem ez a jellemző, sok közvetett szakaszt tartalmaznak, sőt a tulajdon is többször változik. Eredetileg a termékpályákat független vállalkozások meghatározott elrendeződéseként írták le. Ezen vállalkozások közül ún. elsődleges résztvevőknek nevezik azokat a szereplőket, akik a termékek, szolgáltatások tulajdonosai, és így a nagyobb kockázatot ők vállalják. Ebbe a csoportba tartoznak a klasszikus felosztás szerint a gyártók (termelők), a nagykereskedők és a kiskereskedők. Általában a termékelőállító vállalatok kezdeményezik a disztribúciós folyamatot, és ezáltal a termékpálya-érdekegyeztetések központi szereplői. A disztribúciós folyamat végén találhatóak a kiskereskedők, akik szerepe folyamatosan nő, és egyre nagyobb erőt képviselnek a teljes folyamatban. A nagykereskedők korábbi meghatározó szerepe ezzel párhuzamosan csökken, hisz egyre gyakoribb, hogy a termelő vagy a kiskereskedő látja el a nagykereskedői funkciókat. (ERNYEI, 2002. Másodlagos résztvevők azok a vállalkozások, melyek nem lesznek tulajdonosai az átalakuláson, illetve elosztáson keresztül jutó termékeknek, azonban tevékenységükkel befolyásolhatják az elsődleges résztvevők között kialakuló kapcsolatokat.

Az egész rendszer tökéletes működése feltételez egy olyan szereplőt, aki valamennyi információval rendelkezik és ereje, lehetősége van a többi szereplő befolyásolására az együttes eredmény maximalizálása érdekében. Ez azonban a legtöbb mezőgazdasági termékpályán jelentős akadályokba ütközik (tőkeigény, hatékonyság, kockázat, specializáció), illetve alapvetően ellentétes a piacgazdaság eszméivel, a többi szereplő egyéni érdekeivel. Így általában nem valósul meg a teljes összefonódás egy adott termékpályán, azonban a különböző vertikális szinteken működő szervezetek között, már a kölcsönös egymásra utaltság miatt is, hol szorosabb, hol lazább alárendelt, illetve – hasonló jellegű szervezetek között – mellérendelt kapcsolat alakul ki. Éppen ezért az együttműködés megvalósulhat úgy is, hogy a magántulajdon és a piaci koordináció részben megmarad, és a sok kis gazdasági szereplő oligopol vagy monopol szervezetbe integrálódik.

A termékpálya szereplői közötti kapcsolatok

Amennyiben az egyes szereplők közötti kapcsolatokat önállóan vizsgálom, az alárendelt kapcsolatok fejlettségi szintje nem egységes, a terméktől, a piaci alkuerőtől, a kölcsönös függőség szintjétől függően több jellemzőben is eltérőek. A hagyományos alvállalkozói kapcsolatban a fővállalkozó az irányító, ő határozza meg az átvett áru mennyiségét, minőségét, több szállítóval áll kapcsolatban, akiket versenyeztet egymással, és velük rövid távú szerződéseket köt. Ennél fejlettebb kapcsolati rendszerben a fővállalkozó már kevesebb szállítóval áll kapcsolatban, akiktől meghatározott minőséget vár el, esetleg auditáltatja őket, és a kapcsolat hosszabb távú. Még fejlettebb kapcsolatot jelent, ha a fővállalkozó

hosszabb távon állandó piramis rendszert alakít ki, az elsődleges beszállító már feldolgozott terméket ad át, neki második rangbeli beszállítói vannak, akiknek szintén vannak harmadik rangbeli beszállítói. Ebben az esetben a kapcsolat már túlnyúlik a két szereplőn, többeket is érint az ő megállapodásuk, még mindig a fővállalkozó irányít, azonban a tervezés, a felelősség, a kockázatvállalás közös, és a profit is jobban megoszlik.

Alacsony fejlettségű kapcsolat esetén a beszállítók lényegében bér munkát végeznek, de ha ezek a vállalkozások elég tőkeerősek, akkor fejlesztésre, innovációra is képesek, a fővállalkozóval kialakított kapcsolatuk a standard minőségen és tartós együttműködés szándékán alapul. Amennyiben szorosabb kapcsolat alakul ki a két szereplő között, akkor a beszállítók már aktívabbak az együttműködés területén, így a megrendelővel együtt fejlesztik a termékeket, sőt kutatásokat is közösen végeznek. A beszállítói státusz meg is szűnhet abban az esetben, ha termékeik már a fogyasztói piacon is versenyképesek, így ők már teljesen önálló piaci szereplők, termékeik a versenytársakétól megkülönböztethetők, és egyetlen más szereplőnek sem kiszolgáltatottak. A mezőgazdasági alapanyag-termelők az ágazat sajátosságai miatt jellemzően csak alacsonyabb fejlettségű kapcsolatokban tudnak részt venni. Annak érdekében, hogy fejlettebb jellegű kapcsolatot alakíthassanak ki a termékpályán utánuk álló szereplőkkel, közös fellépésre kényszerülnek. Ez az együttműködés döntően olyan vállalatok között jön létre külső behatás nélkül, amelyek hasonló adottságokkal és mérettel rendelkeznek, és a közös fellépéssel igyekeznek növelni hatékonyságukat, például a nyersanyag-beszerzésben, a kutatásban, a fejlesztésben, vagy éppen az értékesítés során, illetve, ami a talán a legfontosabb, hogy hajlandóak is együttműködni. Erről részletesebben a horizontális koordináció bemutatása során szólok. A mérethasonlóság nem feltétlenül szükséges a szoros kapcsolat kialakulásában, hiszen egymást kiegészítő tevékenységet folytató, igen eltérő mérettel rendelkező szereplők között is kialakulhat szoros együttműködés. Ilyen lehet például a zöldség-gyümölcs termékpályán a termelés és a nagybani kereskedelem. (RICHARDSON, 1972).

A piaci szereplők kapcsolatának értelmezése során jelentős lépés volt Macneil munkássága, aki az addigi ígéret-alapú szerződés jog kereteit gondolta újra a kapcsolati szerződéselmélet megalkotásával. Míg korábban a tranzakciókat diszkrét, egyszeri eseményként kezelték, Macneil a társadalmi közeget is előtérbe helyezi, melyben a piaci szereplők mozognak. Olyan normákat határozott meg, melyek leírják a partnerek magatartását az együttműködés során. A normák közül talán a legfontosabb a kölcsönösség, amely szerint minden kapcsolatba kerülő partner úgy véli, hogy a szerződésből előnye származik. A kölcsönösség valamennyi szerződésre jellemző, a többi norma alapján viszont diszkrét és kapcsolati tranzakciók különböztethetők meg. A normák közül a tervezés, a végrehajtás és a hozzájárulás megvalósítása a diszkrét, a szerepintegritás, a kapcsolat megőrzése, a konfliktuskezelés pedig a kapcsolati szerződéseknél kap nagyobb hangsúlyt. Az emberi méltóság, a társadalmi egyenlőség, a rugalmasság és az átruházhatóság normája a kapcsolati szerződések és a társadalom közötti kapcsolatot írja le. (MACNEIL, 1980) A diszkrét tranzakciók jellemzője, hogy a partnerek egyéni céljaik elérésére vesznek részt a kapcsolatban, identitásuk nem fontos, és a kommunikáció alacsony szintű. A kapcsolati tranzakciót már időben is egy szélesebb kontextusba helyezik, hiszen a korábbi tapasztalatok és a jövőbeli várakozások is jelentősen befolyásolják. Fontos szerephez jut a bizalom, a feltételezések, a személyes kapcsolat, és a nem csupán gazdaságilag mért elégedettség. A kommunikáció magas szintű, a kötelezettségek és a teljesítmény komplex rendszert alkotnak. (DWYER et al., 1987) Young és munkatársai kutatásuk során megállapították, hogy a horizontális koordináció során a legerősebben ható normák közé a szerepintegritás és a hatalom korlátozása tartozik. (YOUNG et al., 1996)

Lusch és Brown a normatív szerződések fogalmát határozta meg. Ezek a partnerek kölcsönös egyetértése és várakozásai révén létrejövő implicit, puha szerződések, melyek az ún. explicit, kemény szerződések mellett és helyett léteznek. A jog által meghatározott, kemény szerződések nem képesek az összes jövőbeni eseményt keretbe foglalni. Így szükség van a felek hallgatóságos megegyezésén és várakozásai alapuló puha szerződésekre is, melyek jelentőségét nagy mértékben meghatározza a partnerek közötti függőségi viszony. (LUSCH – BROWN, 1996) A hatékony együttműködéseknek fontos kritériuma a résztvevők szerepfelismerése, azaz, a vállalat elismeri, hogy része a teljes termékpálynak, és úgy cselekszik, hogy tevékenységével elősegítse a teljes termékpálya együttes teljesítményét. A termékpályába történő bekapcsolódás során a vállalkozások vezetői felismerik, hogy hosszú távú, egyéni érdekük is az, hogy interorganizációs kapcsolatokat vagy szövetségeket hozzanak létre, a hagyományos értékesítési-beszerzési funkciókon túl (Erneyi, 2002).

A vertikális koordináció fogalmának meghatározása

A koordináció egyik legáltalánosabb megfogalmazása Högberg nevéhez fűződik, mely szerint egy hosszú távú egyetértésről van szó két vagy több olyan vállalat között, melyek tulajdoni szempontból megőrzik függetlenségüket. (HÖGBERG, 1977) Ez a megfogalmazás mind a horizontális mind a vertikális kooperációra vonatkozik, viszont jelentősen leszűkíti a koordináció témáját a tulajdonosi függetlenség kinyilatkoztatásával. Éppen ez az a tényező, mely különbséget jelent az egyes felfogások között. Nevezetesen, hogy a koordinációt csak önálló vállalatok között értelmezik, vagy a tulajdonosi összefonódás is a koordináció része. Ami viszont valamennyi megfogalmazásban közös, hogy a szereplők között gyakori tranzakciók mennek végbe, amelyek kezelését igyekeznek a leghatékonyabb módon megoldani. Szintén a függetlenség a jellemző Stern és Reve megfogalmazására, mely szerint a kooperáció során a termékpálya szereplői azért működnek együtt, hogy egyéni céljaikat ériék el. (STERN – REVE, 1980) Sriram és munkatársai már nem hangsúlyozzák a tulajdonosi függetlenséget. A felek hosszú távra kötelezik el magukat, hogy egyeztetett erőfeszítéseket tegyenek egyéni és közös céljaik elérésére. Tudatában vannak kölcsönös függőségüknek, információikat megosztják egymással, stratégiai tervezésük közös, és konfliktusaikat igyekeznek egymás között feloldani. (SRIRAM et al., 1992) A koordinációval hasonló tartalommal számos más kifejezés is fellelhető a szakirodalomban (és a hétköznapi szóhasználatban is). A kooperációt, hálózatot, szövetkezést elsősorban horizontális, a marketingrendszer a vertikális, míg a vállalatközi kapcsolatot, stratégiai szövetséget mindkét típusú együttműködésekre használják.

A vertikális koordináció egyik klasszikus megfogalmazása szerint, azokat az eszközöket és módszereket foglalja magába, melyek megteremtik az összhangot a termelés, a feldolgozás, az értékesítés és a marketing különböző vertikális lépcsőfokai között mennyiségi, minőségi, időbeli ütemezés tekintetében. (MIGHELL - JONES, 1963). Így a termékpálya-rendszer oly módon jellemzi, hogy a rendszeren belüli, egymást követő szintek hogyan kapcsolódnak egymáshoz, és milyen jellegű az együttműködésük. A fenti definícióhoz hasonló King megfogalmazása, mely szerint a vertikális koordináció a termelési-marketing rendszer különböző részeinek irányítási és ellenőrzési szempontból egy vonalba állítása, összefoglalása. (KING, 1992) Williamson a tranzakciók irányítási struktúrájának nevezi mindazon megegyezéseket, melyek a termékpálya szereplői között jönnek létre. (WILLIAMSON, 1979) Kohls a mezőgazdasági marketing fogalmát az áruk eladásának és vásárlásának folyamatként értelmezi, amely magában foglalja a termelést, osztályozást, feldolgozást, tárolást. (KOHLS - UHL, 2001) Győrvári a kölcsönös függőséget emeli ki, ami abból ered, hogy a termékpályán létrejövő folyamatok, munkaműveletek egymásra épülnek és

kölcsönösen hatnak egymásra. (GYÖRVÁRI, 1977) Szűkebb értelemben a koordinációt pusztán intézmények és piaci szerződések különböző sorozataként definiálják, amelyek egy termékpálya egyes lépcsőfokai között léteznek. (FERTŐ, 1996) North a piaci intézmények és az ideológia szerepét hangsúlyozza a gazdasági teljesítményben és a szereplők kapcsolatainak kialakulásában. A tranzakciók költségességének, és így a koordináció szerepének négy alapvető tényezőjét határozta meg: az értékes tulajdonságok mérhetősége, a piac mérete, a kikényszerítés szükségessége, valamint az ideológiai attitűd. (NORTH, 1992) Wissman a koordináció jelentőségét a termelői függetlenség és az értékesítési bizonytalanság viszonylatában vizsgálja. (WISSMAN, 1997). Barry az egyes piaci szereplők erejére helyezi a hangsúlyt, mint a koordináció meghatározó tényezőjére. (BARRY, 1995)

A vertikális koordinációhoz hasonló tartalommal használja számos szakirodalom a vertikális marketingrendszer megfogalmazást. Ennek célja, hogy kooperatív kapcsolatokat alakítsanak ki a termékpályában részt vevők között, a termék megfelelő időben és helyen történő értékesítésére. A vertikális marketingrendszerek jellegzetessége, hogy a termékpálya-résztvevők önként vállalják a kölcsönös függőséget, és hogy a rendszer kombinált teljesítménye meghaladja az egyéni teljesítményeket. A hajtóerő a növekvő versenyképesség és a profit, valamint a piaci változásokra való gyors reagálás. (ERNYEI, 2002) Chikán és Demeter az ellátási lánc menedzsment lépéseit határozta meg. Így fontos a fogyasztói igények meghatározása, az értékelőállító folyamatok hatékonyságának növelése az erőforrások együttes kezelésével, és a teljes lánc egységes rendszerként történő kezelése. (CHIKÁN - DEMETER, 2001)

Markovszky megfogalmazásában a termékpálya integráció bír hasonló tartalommal: olyan piaci kapcsolati lánc, ami a termékpálya szereplők közötti, piaci alapokra épülő, piaci eszközökkel szervezett funkció- és munkamegosztás, ahol az integráció célja a versenyképesség javítása. (MARKOVSZKY, 2004)

Aust szigorúan elkülöníti egymástól a vertikális integráció és koordináció fogalmat, mely szerint az integráció nem a vertikális koordináció egyik formája, hanem az együttműködéseknek egy másik szintje. Az integráció akkor valósul meg, ha az inputok termelése is ugyanahhoz a tulajdonosi körhöz tartozik, míg az önálló szereplők tevékenységének összehangolása vertikális koordináció révén valósul meg. (AUST, 1997)

Anderson és Narus a partnerek szerepét emeli ki, hiszen a termékpálya egy adott szegmensében működő vállalat sikerét alapvetően meghatározzák a partneri kapcsolatai, így koordinált erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy a fogyasztói igényeket közös erővel minél magasabb szinten elégítsék ki. (ANDERSON - NARUS, 1990)

A fent említett definíciók több ponton hasonlóak, mégis más összefüggésben világítják meg a vertikális koordináció fogalmát. Azonban amit elsősorban hiányolok ezekből a megfogalmazásokból az a visszacsatolás és az egész rendszerre kiterjedő információáramlás. Alapvető fontosságúnak tartom, hogy a termékpálya szereplői honnan szerzik be az információkat, melyek alapján tevékenységüket alakítják. Az információnak egyaránt van bevételnövelő és költségcsökkentő hatása is. A megfelelő információ birtokában az értékteremtés folyamatában a terméket olyan tulajdonságokkal ruházzák fel, amit a fogyasztó hajlandó és képes is megfizetni. A költségcsökkentés egyik legfontosabb lehetősége a készletek minimális szinten tartása, időben és térben annyi áru halmozódjon fel, amelyre a következő termelési fázisnak szüksége van. A vertikális koordináció alacsony fokán egy adott szereplő csak közvetlen partnereivel áll információs kapcsolatban, és ezek az információk jórészt egyirányúak. Minél erősebb a koordináció, a szereplő annál több helyről, és annál közvetlenebbül jut olyan információhoz, amely révén piacképes termékek és szolgáltatások előállítására és közvetítésére képes. Marketingszemléletű világunkban az ilyen információk legadekvátabb formában a fogyasztótól származnak, így a vertikális koordinációtól függ, hogy ezek milyen torzulással jutnak el a termékpálya alacsonyabb szintjein lévő

szereplőkhöz. A torzulás szükségszerűen bekövetkezik, hiszen a fogyasztói igények mellett az egyes piaci szereplők saját, önös érdekei is befolyásolják a tranzakciók információtartalmát. Így minél több szereplő vesz részt a termékpályán, a torzulás annál nagyobb lehet, amit azonban nemcsak a szereplők száma, hanem azok alkuereje, azaz információtorzítási képessége is befolyásolja.

Ezzel a tényezővel szeretném kiegészíteni a vertikális koordináció fogalmát, amely a témám szempontjából az én megfogalmazásomban – felhasználva a korábban ismertetett fogalmakat – így hangzik:

A vertikális koordináció: Egy adott termék előállítási folyamatában részt vevő piaci szereplők tevékenységét befolyásoló, összehangoló eszközök összessége, melyek biztosítják a fogyasztói igényekről és más piaci befolyásolókról szóló információkhoz való jutás lehetőségét.

Ezt a kiegészítést a téma további tárgyalása során is igyekszem érvényre juttatni, és igazolni fontosságát.

2.1.2. A vertikális koordináció formái

*„Alaposan téved, aki azt hiszi,
hogy meg tud lenni önmagában is,
hogy nincs szüksége senkire,
de még nagyobbat téved az, aki úgy gondolja,
hogy ő nélkül nem lehetnek meg a többiek”*
(Graffiti)

A vertikális koordináció két szélsőséges mintája a szabad piaci verseny és a teljes integráció. Nyílt piaci termelés esetén szerződés nélkül, nagy kockázattal, ugyanakkor nagyobb profit elérésének lehetőségével történik a tranzakció, melyet az állandóan változó piaci árak és az azokhoz kapcsolódó, rövid távra érvényes információk koordinálnak. Szabályozására a klasszikus szerződési jog jellemző, az áruk döntően standardizáltak. Jellemző az úgynevezett külső koordináció, mely révén a termékpálya szereplői megőrzik önállóságukat (BARKEMA - DRABENSTOTT, 1995). Fontos jellemző, hogy a termék csak tényleges előállítása után kerül értékesítésre, a függőségi viszony alacsony, a kapcsolat megszakadásának nincsenek nagy költségvetései, a partnerek kiválasztása az éppen aktuális feltételek alapján történik. Problémák esetén egy adott vállalat könnyen tud új szállítót találni, és a terméknek is könnyen találnak új vevőt. Mivel elsősorban az árak közvetítik az információkat, azok alapján a döntéshozatal önállóan történik a profitmaximalizálás alapján.

Vertikális integráció megvalósulásakor a termékpálya egyik domináns tagja irányítja a vertikális láncban felette, illetve alatta álló szereplőket, a kapcsolatot belső adminisztrációs döntések koordinálják, és így a termékpályára vonatkozó információk egy kézben összpontosulnak. Itt már a belső koordináció valósul meg, amely során megtörténik a szervezeti összeolvadás, és belső ellenőrzés valósul meg a központosított döntéshozó szervezeten keresztül. Külföldi szakirodalmakban kevesebbet használnak az integráció kifejezést, helyette az élelmiszerláncolat, marketing csatorna terminusok gyakoriak, és részletesen foglalkoznak az azokban tevékenykedők együttműködésének szervezésével, az érdekcsoportok összehangolásával, a piacrajutás lehetőségeivel.

Mivel két piaci szereplő kapcsolatának fennállása idején olyan körülmények merülhetnek fel, melyek előrejelzése nem lehetséges, a klasszikus szerződési jog már nem nyújt elegendő

keretet a kapcsolat kezelésére. A döntéshozók nem ismerhetik a döntéseik tényleges következményeit teljes körűen, így rájuk az ún. korlátozott racionalitás jellemző. (SIMON, 1987) A valós gazdasági szereplők nem ismerik az összes lehetséges döntési alternatívájukat, hanem hosszúság és költség informálódás során azoknak egy szűk skáláját alakítják ki. A döntések következményeit sem képesek teljeskörűen felmérni, mert nem ismerik a gazdaság történései mögött meghúzódó valamennyi okot. A lényegét Simon úgy fogalmazta meg, hogy a gazdaság szereplői szándékuk szerint racionálisak, azonban ez csak korlátozott keretek között lehetséges. A korlátozott racionalitás mellett Williamson az opportunizmust nevezte meg a bizonytalanság legfontosabb okának. Ebbe olyan durva magatartásformák is beletartoznak, mint a hazugság, lopás, csalás, de olyan legálisnak tekinthető viselkedések, mint a megtévesztés, elégtelen vagy torzított információátadás. Egy váratlan helyzet során előálló nyereségeket mindkét fél igyekszik kisajátítani, vagy a veszteségeket a másikra áthárítani. (WILLIAMSON, 1979) Az opportunizmus mértéke, és így a tranzakciós költség kisebb lesz, ha a szereplők alkuereje kiegyenlített, mert az egyes szereplők optimális döntése kisebb arányban tartalmaz olyan ráfordítást, melynek célja az, hogy egymástól nyerjenek. Ha az összes szereplő egymással szembeni alkuereje azonos, akkor nem érdemes senkivel szemben tétet emelni, és minden erőfeszítést a külső veszteségek csökkentésére lehet fordítani. (KÁLLAY, 2005)

A két szélsőséges típus között tehát számtalan átmeneti megoldás lehetséges az egyes szervezetek kapcsolatától és a piaci szerződések típusától függően (határidős piacok, közvetlen értékesítési és termelői szerződések, elektronikus piacok, stratégiai szövetségek, szövetkezetek, közös vállalatok stb.).

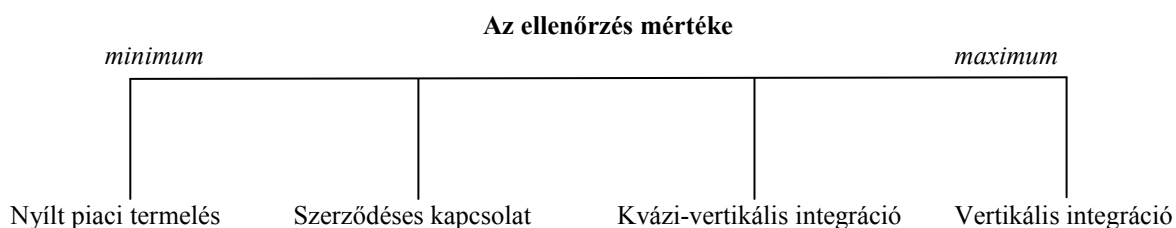
A hosszabb távra szóló, speciális kezelési technikákat tartalmazó szerződéseket nevezi Macneil neoklasszikus szerződéseknek. Ez jórészt megőrzi a felek önállóságát, rugalmasságát, azonban bizonyos mértékű függőség már kialakul. Az esetlegesen felmerülő problémák kezelésére olyan technikákat tartalmaz, mely során szem előtt tartják a kapcsolat folytatásának szándékát. (MACNEIL, 1978) Jellemző a háromoldalú irányítás, mely lehetővé teszi a szerződő felek számára, hogy a tranzakciót felbomlasztó azonnali pereskedés helyett egy harmadik felet (döntőbíró) bevonva rendezzék vitáikat és értékeljék a szerződés teljesítését. (WILLIAMSON, 1979) Ezekben a formációkban a koordináció alapja a rövid, közép és hosszú távú szerződések, melyekben közös, hogy a vevő kötelezi magát valamely termék megvételére, a termelő az eladásra egy előre meghatározott módon kialakított áron. Teljes információval egyik szereplő sem rendelkezik, viszont minden szereplőnek vannak olyan információi, amivel a többiek nem rendelkeznek. Ezeket valamennyi szervezet a saját érdekeinek megfelelően igyekszik felhasználni, ami törvényszerűen gátolja a termékpiac tökéletes működését. Értékesítési szerződések esetén az eladó és a vevő megegyezik az árban, a termék jellemzőiben, és a vevő csak néhány kérdésben kötelezi az eladót. Termelői szerződések esetén már szorosabb a kapcsolat, kisebb a termelő szabadsága, a vevő több kérdésben tesz konkrét követelményeket, sőt egyes termelői inputokat is biztosít, amelyek egy részének tulajdonjogát fenn is tarthatja. (MARTINEZ - REED, 2002)

Macneil kapcsolati szerződésnek nevezi az olyan megállapodásokat, amelyek időtartama és komplexitása miatt már tranzakció-specifikus elemeket tartalmaznak. Ezekben az esetekben már nem az eredeti szerződésben foglaltak az irányadók az esetleges problémák kezelésekor, hanem - a kölcsönös függőség okán is - a kapcsolat fenntartása. (MACNEIL, 1978) Ezt Williamson tranzakció-specifikus szerződésnek nevezi, amelyekre kétoldalú irányítás jellemző, mely során a felek igyekeznek biztosítékot találni a specifikus beruházások megtérülésére. Williamson ide sorolja az egyesített irányítást is, melyre már a belső szervezeti megoldások jellemzőek. (WILLIAMSON, 1979)

A vertikális koordináció során az egyes szereplők között a kapcsolat elsősorban árjelzéseken alapul, és az árak kialakulása egyre kevésbé eseti jellegű, ahogy a nyílt termeléstől a vertikális integráció felé halad a termékpálya. A vertikális koordináció szélső típusában, szabad piaci verseny esetén valamennyi tranzakció partnerkereséssel és áralkuval megy végbe. A piaci szereplők igyekeznek rövidebb-hosszabb távú szerződésekben rögzíteni áraikat, amelyek nagyságának meghatározása elsősorban a közöttük lévő erőviszonyok függvénye. Mindehhez természetesen állandósult minőségi követelmények társulnak, amihez az előállított termék tulajdonságai mellett az adott vállalkozás egyéb paraméterei (megbízhatóság, környezettudatos termelés, humán-gazdálkodás), sőt egyre jelentősebb mértékben társadalmi szerepvállalása is hozzájárul. Minél hosszabb távú szerződésekről van szó, annál közelebb jutunk a vertikális integrációhoz. Ahogy a szereplők között szorosabbá válik a kapcsolat, úgy állandósul az ár meghatározás, mely a vertikális integráció esetében vállalaton belüli adminisztratív döntéssé alakul. A mezőgazdasági termelés szintjén az utóbbi évtizedekben a vertikális koordináció nyílt piaci formái visszaszorulnak, és helyüket a termelési és marketingszerződések veszik át, azonban a vertikális integráció aránya ennek ellenére még alacsony. (FERTŐ, 1996)

A nyílt piaci termelést meghaladó koordináció során a termékpálya egy adott szakaszában működő vállalkozás nagyobb hatást tud gyakorolni a termék minőségi és mennyiségi tulajdonságaira más szakaszok vállalkozásaihoz képest. Ez az irányítási jogkörök egy részét átvételét eredményezi. A termelési szabadság bizonyos mértékű csorbulását az értékesítési biztonság vagy minőségi felárak pótolhatják. Frank és Henderson egy vertikális koordinációs indexet alkotott, mellyel az egyes élelmiszeripari ágazatokban igyekeznek mérni a termékpálya-szakaszok szorosságát. Az index értéke annál nagyobb, minél jellemzőbb az irányítás-ellenőrzés kényszerű vagy önkéntes átadása az egyes szakaszok között. A nyílt piaci, a szerződéses és a vertikálisan integrált termelés mentén folyamatosan nő az ellenőrzés átengedése, és így az index értéke. (FRANK - HENDERSON, 1992)

A fentiekhez hasonlóan Martinez négy szakaszt különít el a termékpályára való befolyás mértékének megfelelően (Mighell és Jones munkája alapján):



1. ábra. A vertikális koordináció módszerei a termékpályára való ráhatás alapján

Forrás: MARTINEZ - REED, 1996

Peterson és munkatársai a vertikális koordináció formáit egy egységes folyamat részének tekintik, és öt szakaszt különítenek el:

- *nyílt piac*
- *klasszikus szerződéses kapcsolat*
- *„kapcsolat alapú” szövetségek*
- *„részvény alapú” szövetségek*
- *vertikális integráció.* (PETERSON et al., 2001)

Martinez megfogalmazásához képest annyiban új, hogy a „kvázi-vertikális integrációt” két csoportra osztja. A „kapcsolat alapú” szövetségek hosszabb távú együttműködések önálló piaci partnerek között, míg a „részvény alapú” szövetség során már részleges tulajdonosi egybefonódás is megtalálható.

A nyílt piac és a vertikális integráció közötti irányítási formák közé Ring és Van de Van a kapcsolati szerződéseket helyezte. Ezekre jellemző a hosszú távú befektetések (melyek nagy része specifikus), rendszeres tranzakciók, jogilag egyenlő és önálló partnerek, a konfliktusok belső megoldása, a bilaterális irányítás. (RING – VAN DE VAN, 1992)

A szorosabb koordinációs megoldások az állandósuló ármeghatározás mellett segítik az árualap biztonságát, a beszerzések hatékonyságát és a beruházások kockázatának csökkentését (JUHÁSZ, 1999). Ezzel párhuzamosan a termékvertikum valamely domináns szereplője egyre jobban ellenőrzése alá vonja a piaci információkat, aminek révén sikeresebben működik, és így nagyobb hatással van a többi résztvevőre, akik függetlensége csökken.

Bár a mezőgazdaságban kisebb a jelentőségük, de érdemesnek tartom megemlíteni, hogy a vertikális koordináció formái közé tartozik a franchise-üzlet, a multilevel-marketing, az ügynöki tevékenység, a beszállítás és a licenszszerződés. Ezekben közös az egyik, általában a legerősebb és legnagyobb szereplő döntő befolyása a partnereire. (REKETTYE, 2008)

A termékpályán a formális koordinációs mechanizmusok mellett fontos szerepet játszanak a vertikális kapcsolatok informális formái is. Ezek a kapcsolatok annyiban különböznek a szabad piaci versenytől, hogy az árakon kívül olyan tényezők is befolyásolják a koordinációt, melyek egyik fél részére sem kötelezőek, általában a bizalmon alapszanak, és írásos szerződések nélkül is állandóak. Olyan körülmények között kerülnek előtérbe az ilyen informális kapcsolatok, amikor a szerződéses fegyelem nagyon rossz, vagy az együttműködés legalább az egyik szereplőnek rejt olyan előnyöket, mint a költségsökkentés vagy a hivatali ellenőrzés elkerülése. (JUHÁSZ, 1999)

Az egyes termékpályák vertikális koordinációs kapcsolatai jelentősen különböznek egymástól, így nem tudok rangsort felállítani a vertikális koordináció különböző formái között. Ez azért sem lehetséges, mert a termékek különbözősége mellett korszakonként is változik, hogy milyen koordinációs forma mellett érhető el az adott termékpályán a legnagyobb eredmény. A termékpályák többségében egyre integráltabb koordinációs típusok alakulnak ki. Ennek oka azonban nem feltétlenül a hatékonyság elősegítése, háttérben általában valamely szereplő megerősödése, illetve adminisztrációs szabályozások állnak. Éppen ezért nem lehet kijelenteni, hogy egyenes arányban növekszik a termékpálya eredményessége az integráltság erősödésével. Sőt ha magasabb dimenzióban vizsgáljuk a folyamatot, a vertikális koordináció különböző formái egyaránt növelhetik és csökkenthetik a gazdasági és a társadalmi jólétet attól függően, hogy milyenek a strukturális és magatartási feltételek.

Vertikális integráció

A magyar szakirodalomban jelenleg nincs egységes meghatározás a vertikális integráció fogalmára, hiszen általában a termékpálya szereplői közötti kapcsolatokra használják, függetlenül ezen kapcsolatok típusára, gyakoriságára. A nemzetközi szakirodalomban gyakori az a felfogás, hogy vertikális integrációnak számít, ha piaci cserefolyamat internalizálódik, azaz korábban piacról beszerzett inputok gyártása, illetve korábban értékesített outputok további feldolgozása történik. (KILMER, 1986) Ehhez hasonló jelleggel a stratégiai menedzsment is vertikális integrációnak tekinti, ha egy vállalat a termékpálya egy következő vagy megelőző szintjét a tevékenységébe illeszti (CSATH, 2004). Ez azonban közel sem jelenti azt, hogy a vertikális integrációt megvalósító piaci szereplő a teljes termékpályára

döntő befolyással lenne. Egyre inkább terjed az a felfogás, hogy vertikális integrációnak a vertikális koordináció egyik szélsőséges típusát tekintik, mely során a különböző szintű információ- és jószágcserek egy szervezet keretei közé összpontosulnak. (PETERSON et al., 2001; BARKEMA - DRABENSTOTT, 1995.) Szentirmay - Gergely ehhez még hozzáteszi, hogy az integráció révén lehetővé válik a tevékenységek, és a piaci magatartás tulajdonosi érdekeken alapuló összehangolása, mindezek szigorú szabályozása és ellenőrzése. (SZENTIRMAY – GERGELY, 2005) Más szóval teljes integráció jön létre a különböző egymáshoz kapcsolódó termék-előállítási, értékesítési tevékenységeket megvalósító gazdasági egységek, a marketing csatorna különböző szintjei között, amely révén az információáramlás akadálymentes. Ezt a felfogást azért tartom szerencsésebbnek, mert az előző esetben a vertikális koordinációval nagyon hasonló fogalomnak tekinthető, és az említett szélsőséges típusra nincs megfelelő meghatározás. Így a koordináltabb termékpályákat nem elsősorban azért nevezhetjük továbbra is integráltabbaknak, mert szorosabb kapcsolat van különböző szintű szereplők között, hanem mert közelebb vannak a vertikális integrációhoz.

Bár Széles sem ebben az értelemben használja a vertikális integráció fogalmát, az általa megfogalmazott előnyök bemutatását mégis szükségesnek tartom. Az integráció üzemgazdasági előnyei a következőkben foglalhatók össze:

- az integrált partner termelését segíti, megszervezi és koordinálja,
- a szükséges forgóeszközöket a saját, vagy a saját nevében felvett pénzügyi forrásokból részben vagy egészben finanszírozza,
- az előállított terméket feldolgozás vagy továbbértékesítés céljából felvásárolja,
- a támogatásokat és kedvezményeket az integráltak továbbadja. (SZÉLES, 2003)

A vertikális integráció alapvetően két változatban valósulhat meg. Amennyiben az integráció az elosztási szintről terjed ki a termelési szintre, azaz az integráló szervezet a termékvertikum végén helyezkedik el, ez lefelé irányuló, ún. downstream folyamat. Ennek megfelelően az ún. upstream, tehát felfelé ható folyamat esetén, a termelési szinten lévő szervezet integrálja a magasabb elosztási szinteket (KISS – SZABÓ G., 2001). A vertikális integráció Csete általi megfogalmazása már közelít az ún. termékpálya-menedzsment felfogáshoz, mely szerint az integráció az együttes nyereség maximalizálására törekszik, melynek forrása a tevékenységi lánc egységes működésének optimalizálása révén, az integráción kívüliekhez képesti jobb piaci munka, az egységesebb minőség, valamint a kedvezőbb költség-hozam arány. Az integráció célja nem más, mint az, hogy az együttműködők közösen kedvezőbb eredményt, piaci versenypozíciót érjenek el, mintha elkülönülten tevékenykednének. (CSETE et al., 1996).

A vertikális integráció lehetőséget ad az egymás követő szakaszok árrésének internalizálására, akadályozza a horizontális versenyt, és növeli az integrátor képességét, hogy extra (monopol) profitra tegyen szert. Egy megvalósult vertikális integráció jelentősen növeli az adott iparág belépési korlátait, hiszen a potenciális versenytársaknak valamennyi szinten beruházásokat kell végrehajtaniuk.

A monopólium és a vertikális integráció

A vertikális integráció előnyei mellett meghúzódik annak a lehetősége, hogy a szabad verseny sérülhet. Levy az iparágra jellemző átlagos vállalatméret, az iparági növekedés és az iparág koncentráltág összefüggéseit vizsgálva arra a megállapításra jutott, hogy a vertikális integráció negatívan befolyásolja a piaci versenyt. (LEVY, 1984) Itt érdemes feltenni a

kérdést, hogy mennyiben különbözik a vertikális integráció a monopóliumtól, hiszen mindkettőnek ellenpontjaként értékelhető a nyílt piaci (tökéletes) verseny, illetve érdemes-e monopóliumra törekednie egy vertikális integrációt megvalósító szervezetnek. Klasszikus megfogalmazás szerint, a monopólium, egy olyan piaci szerkezet, amelyben kizárólag egyetlen résztvevő nyújtja, illetve jelenti a piac teljes kínálatát és/vagy keresletét. A piaci szereplők száma mellett azonban fontos jellemző a termék helyettesíthetősége. Monopóliumról elméletileg akkor beszélünk, ha valamely termelő által kínált árunak egyáltalán nincs alternatívája, azaz nincsen olyan helyettesítő termék az adott piacon, amely tökéletesen, vagy legalábbis közel azonos módon tudna kielégíteni egy adott szükségletet. (KOPPÁNYI, 1993) Míg nyílt piaci verseny esetén sok kisebb méretű piaci szereplő kínálja könnyen helyettesíthető áruját a homogén piacon, addig monopólium esetén a helyettesítésnek nincs lehetősége.

Míg monopólium a termékpálya valamely szintjén, egy adott piac szerkezetét jellemzi, addig a vertikális integráció a piaci szereplők közötti kapcsolatot a termékpálya egészére vonatkozóan. Elméletileg előfordulhat, hogy a teljeskörű integráció monopóliummal jár együtt, azonban a piaci szereplők közötti legszorosabb együttműködésnek nem feltétele, hogy az integrációt megvalósító szervezet egyedül kínálja az adott terméket, így annak helyettesítése is könnyen megoldható. Williamson a vertikális integrációt szerződések sorozatának tekinti, és a motivációt tekintve jogosan teszi fel a kérdést: milyen célt szolgál az, ha a klasszikus piaci cserét, amely során a termékeket megkülönböztetés nélkül mindenki számára azonos áron értékesítik, komplexebb szerződéses formákkal helyettesítik? (WILLIAMSON, 1985) A kérdésre a következőkben részletes választ fogok adni.

Monopólium esetén az ilyen komplex szervezési módszerek elsősorban a piaci erőfölény kiépítésére és fenntartására szolgálnak, míg a vertikális integráció esetén ezek a megoldások gazdaságossági okokból jönnek létre. Míg első esetben a monopolpozíció kiterjesztése, árdiszkrimináció, a belépési korlátok növelése, illetve a piaci környezet befolyásolása révén érhetnek el magasabb gazdasági eredményt, addig a másik esetben a tulajdon- és felhasználói jogok megfelelő allokációjával (azok kezében legyen az eszköz, illetve a tevékenység, aki a legproduktívabban használja fel), illetve a tranzakciós költségek csökkentése révén elért hatékonyabb termelő tevékenység révén érhető el piaci erőfölény. Ugyanakkor hasonló vonást jelent, hogy a vertikális integráció is negatívan befolyásolja a piaci versenyt, és befektetendő tőke nagysága valamint a tevékenységhez szükséges tudás mértéke miatt növeli a piacra lépés költségeit. (LEVY, 1984.) Éppen ezért a vertikális megállapodások szabályozása nehéz feladat. A legfontosabb szempont a gazdasági fejlődés biztosítása, és hogy ez a fejlődés tisztességes piaci körülmények között mehessen végbe.

2.1.3. A vertikális koordináció motivációi

A rendszerszemléletet fenntartva könnyen belátható, hogy egy adott termékpályán szereplő vállalkozások között szükség van az információcserére és az összehangolt tevékenységére, nemcsak a teljes rendszer, hanem annak egyes elemeinek eredményes működése érdekében is. Természetesen minden termékpályán voltak, vannak és lesznek olyan szereplők, melyek önállóan – jobb esetben egy egyedi megoldás révén, rosszabb esetben a többi szereplő kárára – képesek nagy eredmények elérésére, azonban ha ezek száma nő, veszélyeztethetik a teljes rendszer, és így közvetve önmaguk fennmaradását is. Ennek elkerülésére számos termékpálya-szervezet különböző testületeket hoz létre a visszacsatolás megteremtésére (pl. Terméktanács). A konfliktusok lehetősége ellenére a termékpályán belül uralkodó állapot

általában együttműködési készséget mutat a fejlett piacgazdaságokban. A vállalatokat alapvetően három fontos motiváció készíti az együttműködésre, és bizonyos mértékű kötöttségek vállalására. Ezek a funkcionális teljesítmény növelése, a minél kisebb komplexitás elérése, valamint a specializáció fokozása. A vertikális koordináció erősödését eredményezi, hogy a nagyobb méretű és erejű szereplők (elsősorban feldolgozók és kereskedők) hatékonyságuk növelése érdekében igyekeznek minél kevesebb számú partnerrel kapcsolatban állni, akik esetlegesen speciális igényeiket is ki tudják elégíteni. Bár ez egy idő után jelentősen növelheti a kockázatot. (BARKEMA - COOK, 1993)

A termékpályán részt vevő piaci szereplők szándéka mellett, számos olyan külső tényező is van, melyek a vertikális koordináció erősödését okozzák. Ezek a külső tényezők általában összefüggnek a szervezetek szándékaival is, hiszen ezek hatására nő az igény a szorosabb együttműködésre. Ilyen külső tényező a fogyasztói igények változása, pl. megnőtt az igény az egész évben folyamatos ellátásra. Szorosabb termelői együttműködést indukál a koncentrálódó kereslet (kereskedelmi láncok dominanciája), az információtechnológiai fejlődés, valamint egyes piaci szabályozók (pl. piacra vihető mennyiség szabályozása) is. Az integrációs kapcsolatok kiépülését tehát számos tényező motiválja, melyek közül érdemes kiemelni a pozitív pénzügyi hatásokat. A pénzügyi stabilitás elérése, a veszteséges gazdálkodás elkerülésének reménye fontos ösztönző tényező az együttműködés megvalósulása során. (KAPRONCZAI - KÜRTI, 2006)

Az integrálódó vállalatok nem törekednek egymás kihasználására, hanem együttesen, teljes vagy részleges összefonódással próbálják növelni profitjukat, elősegíteni a beruházások hatékony megvalósítását és érvényesíteni közös érdeküket. A vertikális koordináció szorosabb formái az egyes piaci szereplők számára a felhozatal és az ellátás biztonságát, valamint a beruházások kockázatának csökkentését eredményezi. Fontos a megfelelő partnerek felkutatása és kiválasztása, hiszen az együttműködés során az ő tevékenységük közvetlenül is befolyásolja az adott vállalat eredményességét. Sokan emiatt is tartózkodnak az integrációban való részvételtől, pedig ez gyakran olyan előnyöket is jelent, melyek túlmutatnak a gazdasági mérőszámokon. Azonban a legszorosabb koordinációs forma, a vertikális integráció sem jelent automatikusan megoldást minden problémára, nem helyettesít különféle hiányokat, nem jár automatikus eredményjavulással - elsősorban a munkamegosztás és a kooperációból származó előnyök elvesztése, a nagy tökelekötés, hitelterhek miatt -, viszont más tényezőkkel és körülményekkel együtt képes javítani a piaci versenyhelyezeten és a hatékonyságon. Az integráció értelme a minőség, a teljesítmény, a hatékonyság növelése, a hatékonysági alapon szelektáló piaci versenyben való helytállás, a tőkekímélés és a tőkekoncentráció előnyei, a bizonytalanságból eredő kockázat csökkentése, a folyamatos tevékenység, illetve termékfejlesztés, a munkamegosztásra és együttműködésre épülő specializáció származékos hasznának kamatoztatása, a finanszírozási könnyebbségek, a rendszerű szemlélet terjesztése, a szolgáltatások, reklám, szabványosítás, nemzetközi kapcsolatok stb. magasabb színvonalú megvalósítása. Ezek megvalósulásakor eredményesebben elérhető a termésátlagok növelése, új fajták termesztésbe vonása, a technológiai fegyelem szigorítása, az elosztásos kereskedelem hiányainak enyhítése, a korszerű eszközök importja, a szakember képzés (CSETE et al., 1996).

Mivel egy adott termékpályán számos szereplő vesz részt, akik között gyakran érdekellentét is feszül, felmerül a kérdés, hogy milyen eszközökkel szabályozható a résztvevők működése a termékpálya egészének optimális eredménye érdekében, illetve, hogy szabályozható-e egyáltalán. Az egyre jobban terjedő termékpálya-menedzsment elmélet lényege az, hogy - a piaci viszonyok változásának figyelembe vételével - az egyes termékpályák igenis

tervezhetőek és szabályozhatóak egyedileg, a komparatív előnyök megszerzése érdekében. Létre lehet hozni egy olyan rendszert, illetve szervezetet, mely felvállalja a termékpálya valamennyi elemére kiterjedő tervezést, szervezést, irányítást és kontrolálást. A termékpálya-menedzsment nem más mint az ágazati koordináció termékpálya szintű, rendszerszemléletű megközelítése, mely magában foglalja a klasszikus menedzsment alapelveit (tervezés, szervezés, személyzettel ellátást, vezetést, kontrollingot. (ERNYEI et al., 2000)

A vertikális koordináció motivációs okai Sheldon és munkatársai megállapításai alapján három fontosabb csoportba oszthatók:

- *A technológiai egymásrautaltság.*
- *A tranzakciós költségek csökkentése.*
- *Extra nyereség elérése a teljes termékpálya feletti ellenőrzéssel.* (SHELDON et al., 1997)

A teljes termékpályára kiterjedő ellenőrzés elméletileg hatékonyság növekedéssel jár együtt. Ennek mértékét Martinez a kiskereskedelmi árak szimulációs modelljével kísérte meg meghatározni. (A modell feltételezi, az inputárak vevőre történő növekedését áthárítását, a ráfordítás-hozam kapcsolatok állandóságát, csak a termelt mennyiség és a marketing költségek változnak) A számított árakat a konkrét termelési, marketing költségek és az elvárt nyereség alapján határozta meg, az 1960-as évet véve alapul. Ezt összehasonlítva a tényleges kiskereskedelmi árakkal meghatározható az a fogyasztóra terhelt árnövekedés, mely az egyes szakaszok tökéletlen összehangolásából adódnak. (MARTINEZ et al., 1996)

Szentirmay és Gergely a következőkben foglalta össze az integráció motivációit: profitmaximalizálás, termelésprogramozás, költség hatékonyság, kínálatbővítés, fejlesztési lehetőségek, nyomon követés biztosítása. (SZENTIRMAY – GERGELY, 2005) Szintén Szentirmay emelte ki az integráció jelentőségét abban, hogy így a terméklánc egyes elemeinek végterméke a következő szakaszban biztosan felhasználásra kerül. (SZENTIRMAY, 2003)

Az integráció legfontosabb okai Pearce és Warford megfogalmazásában a forgótőke szükséglet csökkentése, a tranzakciós költségek kiküszöbölése, az egymást követő profitrések elhagyása következtében fellépő nagyobb árversenyképesség, és a kiskereskedelmi egységek felé mutató előre irányuló integráció esetében a biztos piacok megszerzése (PEARCE - WARFORD, 1993).

A vertikális integráció irányába mutató együttműködések kialakulását Arrow is vizsgálta. Számomra azért különösen fontos az ő elmélete, mert az általam is kiemelt tényező, a piaci információk megszerzésének szükségességét emelte a középpontba. Modelljében egy felvásárló vállalat inputjait versenyző vállalatok biztosítják, és ezen inputok kínálata nem a termelő vállalatok döntésétől, hanem valamilyen külső tényezőtől (pl. időjárás) függ, melyek alakulása a termelő vállalat számára korábban ismert. Így a felvásárlónak érdeke lehet integrálódni valamely termelő vállalattal, hiszen így azzal egyidőben juthat az információhoz, mely az ő termelését, beruházásait is meghatározza. Ez az információs előny addig növelhető, míg a teljes input-termelő iparágat felvásárolja. (ARROW, 1975) Hiányossága a modellnek, hogy a termelő vállalatoknak nem áll érdekükben az információ eltitkolása, így nem feltétlenül az integráció az egyedüli megoldás, hiszen pl. meg is vásárolhatja az információt. Ettől függetlenül az információ hatékony felhasználása a végtermék árának csökkenését, illetve a felvásárló profitjának növekedését eredményezi. Problémát jelenhet viszont, hogy az

információ minél teljesebb körű koncentrálásának igénye miatt a felvásárlóban erős igény jelentkezhet az összes input-termelő vállalat integrálására. Ez jelentősen megnöveli a felvásárló vállalat piacára történő belépés korlátait, hiszen egyúttal az input-termelők piacára történő belépést is szükségessé teszi, így monopóliumhoz vezethet.

Fontos megjegyezni azonban, hogy a gazdasági integráció és az együttes gazdasági növekedés nem feltétlenül vezet az integrációban részt vevők egységes és töretlen gazdasági növekedéséhez, sőt az integráció következtében az egyes szereplők közötti gazdasági különbségek nem csökkennek, hanem éppen az integráció kínálta nagyobb lehetőségek következtében növekedhetnek is. (MARJÁN, 2006)

Összefoglalva a vertikális koordináció legfontosabb motivációi:

- *A tranzakciós költségek csökkentése.*
- *Fokozott képesség az innovációra és diverzifikációra:*
 - a hátrafelé megvalósuló integráció lehetővé teszi speciális inputok felhasználását, amely hozzájárul a végtermék jobb minőségéhez, megkülönböztethetőségéhez.
 - az előre felé megvalósuló integráció pontosabb és aktuálisabb piaci információkhoz való hozzáférést eredményez, ami lehetővé teszi a piaci igényeknek való gyorsabb megfelelést.
- *Kockázatának csökkentése:* a kereslet-kínálat bizonytalanságának az árak ingadozásának csökkentésével.
- *Jobb piaci pozíció:* a vertikális koordináció jelentős piaci belépési korlátot jelent a magas méretgazdaságosság és nagy tőkeigény révén.
- *Hatékonyabb információcsere és szervezeti struktúra:* csökken a külső információigény. A fogyasztói igényekre vonatkozó ismereteket és előrejelzéseket a termékpálya valamennyi szakaszában felhasználhatók, és segíti a hatékonyabb (esetlegesen speciális) szervezeti megoldások bevezetését.

Az élelmiszeripari ágazatok sajátosságai tovább növelik a koordináció jelentőségét:

- *a termék romlandósága*
- *szezonalitás*
- *nagy környezeti kitettség*
- *heterogén termelői szféra*
- *a termékpálya szakaszok időbeli összehangolás*
- *immobil eszközök használata*
- *fokozott fogyasztói figyelem a termék minőségével és előállításával kapcsolatban.*

Az előnyök mellett jelentős tényezők szólnak a koordináció ellen is, legalábbis a teljes integráció ellen. Főleg igaz ez az élelmiszeriparban, ahol igen jelentős átalakítási tevékenységek zajlanak az egyes termékpálya szakaszokon belül.

A szorosabb koordináció ellen ható tényezők:

- *csökkenő rugalmasság:* a technológiai változásokat nehezebben tudja követni, mint egy-egy specializáltabb vállalkozás.
- *tompuló ösztönzők:* az egyes szakaszok között nem érvényesülnek a piaci ösztönzők
- *inputok biztosításának csökkent hatékonysága:* a kevésbé jövedelmezően, esetlegesen veszteségesen előállítható inputanyagokat is biztosítani kell, elesik a szállítók versenye révén megvalósuló előnyöktől
- *nagy tőkeigény:* ezek elmaradó hasznát meg kell haladnia a koordinációval elérhető plusz jövedelemnek.

- *merev szervezeti struktúra*: az eltérő vertikális szakaszok eltérő szervezeti megoldásokat igényelhetnek. (PORTER, 1993; ZIGGERS - TRIENEKENS, 1999)

Mivel a vertikális koordinációt érintő kérdések hosszú távú döntést jelentenek, így a vállalati stratégia része. Az ezirányú döntéshozatalt vizsgálja Peterson munkatársaival, amely során a PWH-modellt alakították ki (a szerzők nevében kezdőbetűi). Ebben a vertikális koordinációra vonatkozó döntéshozatalt négy lépésből álló folyamatként azonosítják:

1. *A meglévő stratégia végrehajtása túl költséges?* Költségnövelő hatás a partner opportunistá magatartása, a kereslet-kínálat tartós eltérése, az esetleges zavarok elhárításánál költségesebb a stratégia végrehajtása.
2. *Létezik-e alacsonyabb költségű alternatív megoldás?* Ezt a koordinációs zavarok illetve a koordináció fenntartásának költségessége határozza meg.
3. *Az alacsonyabb költségű stratégia megvalósítható?* Alapvetően négy tényező határozza meg: tőkeigény, megfelelő partnerek, megfelelő hatáskör, intézményi megfelelőség.
4. *Elfogadható-e az alternatív stratégia kockázata a hozamaihoz viszonyítva?* A várható költségek és előnyök összevetése alapján történik a kockázatok fokozott figyelembe vételével. (WY SOCKI et al., 2003)

Tranzakciós költségek elmélete

A tranzakciós költségek elmélete az 1990-es évek kezdetétől egyre nagyobb jelentőséggel bír a vertikális integrációk kialakulásának indoklásában. Az elmélet azonban nagyobb múltra tekint vissza, hiszen Ronald Coase már 1937-ben kiadta nagyhatású cikkét, melyben kiemeli a tranzakciós költségek szerepét. Véleményem szerint a mezőgazdasági ágazatokban kialakuló együttműködések létrejöttében nem a tranzakciós költségek játszik a legfontosabb szerepet, viszont számos más, egyedi tényező összefüggésbe hozható ezen költségek alakulására, így bemutatása mindenképp indokolt.

Coase bemutatta, hogy a piac ingyen nem szabályoz, a tranzakciók létrejöttének pénzben és időben kifejezhető költsége van. Így lényegében a vállalatok azért jöttek létre, mert a piacnál hatékonyabban tudják szervezni a termelést. Ha nem lennének az ún. tranzakciós költségek, egyszerű szerződésekkel lehetne szervezni a termékpályán megvalósuló folyamatokat, nem lenne érdemes intézményeket létrehozni és fenntartani. Így viszont felmerül a kérdés, hogy mely feladatokat lehet költségtakarékosabb módon végeztetni egy adott vállalaton belül illetve kívül (COASE, 1937). A piaci partnerek együttműködésének hátterében az irányzat szerint költségtakarékossági okok állnak.

A szerződésekben rögzített árak mellett a tranzakciók megvalósulásának további fix költségei vannak mindkét fél részéről, amelyek egy része a szerződés értékétől is független. Bár egyre gyakoribb, hogy ismétlődő adásvétel során egyszerűsített szerződéseket használnak a felek, de ezekben az esetekben is szükség van – bár kisebb mértékű – egyedi elbírálásra, és a megállapodás betartásának is mindig lesznek kockázatai.

Azokat a költségeket nevezzük tranzakciónak, melyek a piaci folyamatokkal, a piaci cserével kapcsolatosan merülnek fel, a termelés fizikai folyamatától függetlenül. Szűkebb értelemben a piaci tranzakciók végrehajtásához szükséges idő és energia költségét jelentik (SZAKADÁT, 1993). Lényegében ahhoz szükségesek, hogy a termékpályán kialakuló kapcsolatokat kezeljék. Más megfogalmazásban a tranzakciók előkészítésével (megfelelő partner keresése,

ajánlatok értékelése), a tranzakció lebonyolításával és a szerződések betartásának ellenőrzésével kapcsolatban felmerülő költségek. (PICOT, 1986)

A tranzakciós költségek csökkentése az egyik legnagyobb ösztönző lehet a vertikális koordináció erősödéséhez, melynek legfontosabb feladata, hogy a vertikális termelő és elosztó rendszert minél tökéletesebben szabályozza. Egyensúlyi állapotban egy optimálisan koordinált termékpálya-rendszerben a megfelelő helyre és időpontban szállítják a megfelelő minőségű és mennyiségű árut úgy, hogy az a társadalmi jólétet maximalizálja, és az erőforrásokat tökéletesen allokálja. Az integráció irányába mutat olyan termelői szándék, mint új piacok szerzése, és hosszú távú megtartása, a piaci kockázat csökkentése, nagyobb hozzáadott értékű tevékenység végzése, nagyobb hatás elérése a piacra és az árakra.

A tranzakciós költségek egyik típusú csoportosítása szerint vannak ún. keresési és koordinációs költségek. Az első csoportba az egyes partnerek felkutatásának, értékelésének, új kapcsolatok kialakításának költségei, míg a másodikba a már felkutatott, meglévő partnerek közötti együttműködés kezelésének költségeit tartoznak. (GELEI, 2006)

A keresési költségek közé tartoznak az információs és a szerződés előkészítésével kapcsolatos döntések, míg a koordinációs költségek közé a szerződésben foglaltak betartásával kapcsolatban felmerült költségek. Bár ezek egy része szintén információs költség, hiszen a szerződött partnerekről is érdemes minél több ismerettel rendelkezni a később felmerülhető problémák megelőzése érdekében. Staatz és Eucher ehhez nagyon hasonló csoportosítást végzett, a keresési költségeket ex ante, míg a koordinációs költségeket ex post elnevezéssel illette. A két csoport aszerint is elhatárolható, hogy az adott költségek a szerződés megkötése előtt vagy után keletkeztek. (STAATZ - EUCHER, 1984)

Williamson megállapítása szerint a tranzakciós költségek mértéke alapvetően a tranzakciók három meghatározó jegyétől függ:

- a bizonytalanság foka
 - a tranzakció ismétlődésének gyakorisága
 - a tartós tranzakció-specifikus (idioszinkratikus) beruházások mértéke.
- (WILLIAMSON, 1979)

A bizonytalanság hatására az ex ante és ex post költségek emelkednek, tehát általában pozitív irányú korrelációs kapcsolat van a bizonytalanság és a tranzakciós költségek között, bár ennek mértéke más tulajdonságoktól is függ. A bizonytalanság akkor jelent különösen nagy veszélyt, ha specifikus beruházásokkal párosul. Ebben az esetben nagyobb esély van arra, hogy előre nem látható nehézségek lépnek fel a kapcsolat során. Így a feleknek szükségük van, hogy ezek kezelésére jól működő mechanizmust építsenek ki. Ez azonban jelentősen növeli a tranzakciós költségeket, és így az integráció irányába hat. Ellenkező esetben pedig a bizonytalanság csökkenésével egyre kevésbé lehet kihasználni az integráció előnyeit. A koordináció fontos feladata, hogy a termékek mindig a megfelelő időben érhessenek a különböző vertikális szakaszokhoz, mert bármilyen késleltetés esetén a minőség megőrzésének költségei ugrásszerűen nőnek.

A gyakoriság tekintetében a vállalatok érdekeltek akkor érdekeltek abban, hogy a tranzakciókat szoros együttműködés során valósítsák meg, ha azok sokszor és közel azonos formában jelennek meg. A rutinszerű tranzakciók standardizáltsága nagymértékben csökkentheti az adminisztratív terheket, mind az előkészítés, mind a végrehajtás során. Ráadásul az információs technológia fejlődése jelentősen javította a vállalatok belső irányítási rendszerét, a piaci információs csatornák hatékonyságát, csökkentette annak költségeit, ami arra ösztönöz, hogy a külső szerződéseket is ebbe a körbe vonják. (FERTŐ, 1996) Ráadásul a gyakoriság nemcsak a tranzakciós költségeken, hanem a termelési költségeken keresztül is

befolyásolja a döntéseket. Egy-egy konkrét vállalati kapcsolatra jellemző beruházások, melyek alacsonyabb termelési költségeket eredményeznek, csak nagyobb tranzakció gyakoriság esetén térülhetnek meg.

Williamson több művében is az idioszinkratikus beruházások szerepét emeli ki. Egy beruházást, akkor tekint specifikusnak, ha az általa létrejött eszköz eredeti felhasználási területéről csak nagy költséggel, illetve értékvesztéssel csoportosítható át alternatív felhasználási területekre. Növekvő eszközspecifikusság esetén a nyílt piaci tranzakciók egyre kevésbé képesek a technológiailag különálló egységek közötti tranzakciók koordinálására (WILLIAMSON, 1981.) A specifikus beruházásokkal megvalósított technológia bár nagyon fontos motivációja a szorosabb együttműködésnek, a vertikális integrációnak kizárólagos oka akkor lehet, ha az minden más technológiánál egyértelműen magasabb rendű, vagy nagyon egyedi szervezeti formát követel. (WILLIAMSON, 1985)

Amennyiben a két vállalat közötti tranzakció magasan specializált termelési tényezőkhöz kötött, akkor a saját kockázatuk csökkentése érdekében igyekeznek kapcsolatukat minél szorosabbá fűzni, a koordinációt erősíteni, esetlegesen belsővé tenni. (2. ábra) Az ilyen speciális eszközök csak bizonyos szolgáltatások és javak előállítására alkalmasak, így használatukkal a specializációból eredő előnyök miatt termelési költséget lehet megtakarítani. Viszont az eszközök hatékonysága jelentősen csökken, ha eredeti rendeltetésüktől eltérően kell használni valamilyen külső tényező hatására, és így előfordulhat, hogy maga a beruházás is veszteséget termel. Kis eszközspecifikusság esetén a piac biztosítja a legkisebb költséggel a koordinációt, azonban az eszközspecifikusság növekedésével a tranzakciós költségek rohamosan nőnek. Így azok a tranzakciók, amelyekhez jelentős tartós, specifikus beruházások kötődnek hosszútávon a vertikális integráció irányába mutatnak. (Fertő, 1996)

		BERUHÁZÁSI JELLEMZŐK		
		Nem specifikus	Vegyes	Idioszinkratikus
GYAKORISÁG	Alkalmankénti	Klasszikus szerződés (piaci irányítás)	Neoklasszikus szerződés (háromoldalú irányítás)	
	Rendszeres		Kapcsolati szerződés	
			Kétoldali irányítás	Egyesített irányítás

2. ábra. A kereskedelmi tranzakciók típusai és a hozzájuk tartozó irányítási struktúrák

Forrás: WILLIAMSON, 1979

Bírálatok érték a tranzakciós költségek elméletét a pontos mérhetőség és determinisztikus jellege miatt. Nagyon leegyszerűsíti a vállalatközi kapcsolatokat, így számos olyan tényezőt nem vesz figyelembe, mely a valóságban előfordul. (THORELLI, 1986) Ilyen tényezők pl. a döntéshozók szubjektivitása, a múltbeli tapasztalatok, a megszokás, mások véleménye. A stratégiai szövetségek megkötését nem csupán a termelési és tranzakciós költségek minimalizálása vezérli, hanem például a piaci részesedés növelésének esélye, a vállalati innováció végrehajtásának, a szervezeti tanulás megvalósításának lehetőségei. A vállalati gyakorlat azt mutatja, hogy idioszinkratikus beruházások és gyakori tranzakciószám mellett kialakuló vertikális integráció is jelentős költségekkel jár, sőt az így biztosított védőmechanizmusok kemény, explicit szerződésekkel is megvalósíthatók. (STINCHCOMBE, 1985)

A korábban általam kiemeltként kezelt információforrás, illetve az információk lehetséges torzulása is fontos motivációja a szorosabb együttműködésnek. Ez a torzulás elsősorban a minőség tekintetében valósul meg, amely hozzájárul ahhoz, hogy a piaci áralakítás nem tudja összehangolni a fogyasztó által meghatározott keresletet a termelők kínálatával. Hennessy

szerint ennek megoldásának egyik legfontosabb eszköze a vertikálisan egységesített minőségbiztosítási rendszer működtetése, amely szintén az integráció irányába hat. (HENNESSY, 1996)

Egyéb elméletek

A bemutatott elméletek bár igen jelentős motivációkat tárnak fel, de nem természetesen kizárólagosan nem magyarázzák a vertikális koordináció erősödését. Számos szerző foglalkozott a további motivációk feltárással, melyek közül csak említés szintjén mutatom be az általam legfontosabbnak ítéltet. Az elméletek jelentős része a vertikális integráció motivációival foglalkozik, mely során az általam korábban megtett fogalmi elhatárolás nem érvényesül (egy-egy új vertikális szakasz bevonása a vállalati tevékenységbe már integráció). Számomra nagyon érdekesen hangzott Stigler korai elmélete, aki a vertikális integrációt az állami árszabályozás mellett a vállalatok életkorával magyarázza. Egy újnak számító iparágban szükség van a vertikális integrációra, mert a vállalatok kénytelenek maguk előállítani legfontosabb inputjaikat. Később, ha az outputok iránt nő a kereslet, már lehetőség lesz a munkamegosztás, és ennek révén specializált vállalkozások működése. Az iparág bővülésével lehetővé válik a vállalatok szakosodása. (STIGLER, 1951)

Több szakértő (pl. CARLTON – PERLOFF, 2000) a piaci erőfölény kiterjesztésének, az árdiszkrimináció terének kibővítésének, és esetlegesen a termékdifferenciálás növelésének eszközt tekintik a vertikális integrációban.

Klein és munkatársai a vertikális integráció hatékonyságnövelő szerepét vizsgálták. A specifikus beruházások révén létrejövő kvázi-járadék szerepét emelték ki. Annak megakadályozásának leghatékonyabb módja, hogy ezt egy másik fél kisajátíthassa éppen a vertikális integráció. (KLEIN et al., 1978)

Thibaut és Kelley szerint a piaci szereplők között kialakuló kapcsolatok eredményességét alapvetően két tényező mentén lehet mérni. Az egyik az összehasonlítási szint, amit az határoz meg, hogy egy szereplő mit vár el egy kapcsolattól. Ezt elsősorban a korábbi tapasztalatai és szakmai ismeretei határozzák meg. A másik tényező az alternatívák összehasonlítási szintje, ami a legjobb alternatív partnerkapcsolat eredményességét jelzi. (THIBAUT - KELLEY, 1959)

A tulajdonosi jogok elmélete szerint a szerződések azért lesznek szükségszerűen hiányosak, mert az eszközök feletti tulajdonjogok nem megfelelően allokáltak, így azok felhasználása mindig a tulajdonosi érdekek megfelelően történik. A vertikális integráció egyik nagy előnye, az egy tulajdonos, aki a saját érdekeinek megfelelően hozza meg a döntéseket, és felügyeli a végrehajtást. (GROSSMAN - HART, 1986)

Emerson azzal a függőséggel foglalkozott, ami azért alakul ki a partnerek között, mert erőforrásuk korlátozott, nem képesek a teljes önellátásra, így cserék megvalósítására kényszerülnek. A függőség mértékét alapvetően két tényező határozza meg. Egyrészt piaci kapcsolat fontossága, másrészt azon alternatív lehetőségek száma, amellyel az adott tranzakció lebonyolítható. (EMERSON, 1962) Az erőforrás-függőség elméletét Pfeffer és Salancik is tovább fejlesztette, amely során a függőség mértékének meghatározására Emerson munkáit alapul véve három tényezőt emeltek ki:

- milyen mértékben képes a másik fél az erőforrást kontrollálni,
- az erőforrás fontossága,
- az alternatívák száma. (PFEFFER - SALANCIK, 1972)

A függőség mértékét El-Ansary és Stern a forgalom és a profit nagyságától teszi függővé. Egy adott vállalat függősége annál nagyobb valamely szállító pozícióban lévő partnertől, minél nagyobb mértékben járul az hozzá az általa biztosított inputokkal a vevő vállalat forgalmához és teljesítményéhez. (EL-ANSARY - STERN, 1972)

Morgan és Hunt a függőség alapján a partnerek elkötelezettségét határozták meg, mely hosszabb idejű kapcsolatok esetében alakul ki. Az ő megfogalmazásukban az elkötelezettség a partnerek azon meggyőződésével áll egyenes arányban, hogy a kapcsolat folyamatos fenntartására maximális erőfeszítést tesznek. (MORGAN - HUNT, 1994)

Baker és munkatársai a nagyon nehezen mérhető és feltárható informális szerződésekkel foglalkoztak. Egy modellt állítottak fel, mellyel az ilyen, harmadik fél által nem kikényszeríthető szerződések megvalósulásának feltételeit vizsgálták. Véleményük szerint a vertikális integráció biztosítja a felek megfelelő motivációját az ilyen relációs szerződések betartását illetően. A vertikális integráció másik jelentősége, hogy biztosítja az inputokhoz való biztonságos hozzáférést erősen ingadozó piaci árak esetén is. (BAKER et al., 2001)

A vertikális integráció elméleti hátterének bemutatása végén megemlítem, hogy a gazdaságban számos ellenkező előjelű hatás is érvényesül. Ezt bizonyítja, hogy jelenleg is tart egy olyan folyamat, mely révén a nagyobb gazdasági társaságok bizonyos tevékenységeit kiszervezik más vállalkozásokhoz (outsourcing). Ennek talán legfontosabb oka a villámgyors technológiai innováció és transzfer, elsősorban az információtechnológia területén. Ehhez járul a globalizálódó gazdaság, melyek együttesen a kisebb, rugalmasabb vállalatok előretörését eredményezik. (ACEMOGLU et al., 2004)

2.1.4. Vertikális koordináció az élelmiszertermelésben

A termékpálya egészének együttes kezelését helyezi előtérbe, hogy a mezőgazdaság alapvető problémái nem oldhatók meg az élelmiszer termékpálya teljes rendszerének figyelembe vétele nélkül. Rendszeresen észlelhetők működési zavarok az egyes ágazatok termékpályáin, amelyekre jelenleg az utólagos kezelések a jellemzőek. Ezek azonban csak átmeneti megoldások, sőt egyes esetekben tovább növelik a problémát. Ennek a legnagyobb veszélyét egy Graffiti mondással tudom érzékeltetni, mely szerint *„Épp mikor kezdtem megszokni a tegnapot, hát nem eljött a mai nap?!“* Ezzel ellentétben a termékpálya-szemlélet a válságok kialakulásának megértését segíti, és lehetőséget biztosít azok megelőzésére. A termékpályákon működő nagyszámú szereplő koordinált működése hozzásegíthet a fogyasztói kereslet hatékony és versenyképes kielégítéséhez, a hazai termelők által előállított termékek biztonságos piaci értékesítéséhez. Rausser és munkatársai konkrétan az agrárágazatokban meglévő ellátási láncok szerkezetét és a jellemző vertikális kapcsolatokat jellemezték, melynek során a tranzakciós költségek jelentőségét emelték ki. (RAUSSER et al., 1987) A piaci koordináció egyre nagyobb jelentőséggel bír, mert az értékesítési csatornák megváltoztak, a vásárlói igények magasabbak, specifikáltabb termékeket igényelnek, és előtérbe kerültek a szigorúbb minőségi normák. A termékpálya menedzsment a vertikális koordináció hatékony eszköze, amelynek célja az individuális erőfeszítések koordinációja a termékpálya közös céljainak hatékony elérése érdekében. (ERNYEI - TAKÁCSNÉ, 2003)

Az agrárágazatban hagyományosan két módon valósul meg a vertikális koordináció. Egyrészt a korábban bemutatott motivációk mentén valamely piaci szereplő vagy szereplők irányításával piaci koordináció megy végbe. Igen jelentős az állami beavatkozás is így az ún. bürokratikus koordináció is alapvető jelentőségű. (SZABÓ G., 2002)

Az, hogy koordinációra szükség van ebben a szektorban, a termékek jellegéből is adódik. Korábban bemutattam, hogy a kapcsolatok jellegét és a tranzakciós költségeket alapvetően három tényező befolyásolja. Mezőgazdasági termelés esetén különös szerepe van a

bizonytalansági tényezőnek. Bár számos újítás lát napvilágot, és kerül a mindennapi használatba a mezőgazdasági termelésben, a legfőbb kockázatot még mindig az időjárásnak való nagyfokú kitettség jelenti. Az időjárás változékonysága, nem beszélve az egyre gyakoribb szélsőséges viszonyokra, nagymértékben meghatározza a termés mennyiségét, minőségét, illetve azok szinten tartása ugrásszerűen növelheti a költségeket. Ez a kockázat elsősorban a termelőket érinti, hiszen a feldolgozási és értékesítési folyamatok kitettsége jóval kisebb. Ezt a kockázatot megszüntetni nem lehet, de a kedvező feltételek kihasználása, és a kedvezőtlenek hatásainak csökkentése elérhető az integrációs folyamat során. Hasonló kockázatot rejt a mezőgazdasági termékek romlandósága, mely speciális követelményeket támaszt az ipari termeléshez képest. A termékek minőségének megőrzése és ennek költsége az egyik legfontosabb meghatározó tényezője annak, hogy a különböző tranzakciók lebonyolításához a felek milyen szervezeti formát választanak. Ez a tulajdonság a termékpálya valamennyi szereplőit érinti, hiszen a feldolgozott termékek élettartama és felhasználhatósága ugyanúgy korlátozott, mint a nyers termékeké. (FERTŐ, 1996)

Jelentős az idioszinkratikus beruházások szerepe is. Az élelmiszerek előállításához szükséges felszerelések és technológiai eljárások, amelyek például a talajmegműveléshez, a feldolgozáshoz és a szállításhoz kellenek, magasan specializáltak lehetnek. Ezért alkalmazásuk korlátozott lehet, csak meghatározott körben van rájuk kereslet és kínálat, azaz speciális piacuk van. Hasonlóképpen előfordulhat, hogy a mezőgazdasági termékek előállításához és feldolgozásához szükséges szellemi képességek és szakértelem szintén nagyon speciálisak, amelyek csak meghatározott tevékenységi körben alkalmazhatók. (FERTŐ, 1996) Frank és Henderson ezen tényezők mellett kiemeli a gazdaságos méretre való törekvést, és az internalizációs költségek szerepét. (FRANK - HENDERSON, 1992) A vertikális koordináció legfontosabb szerepe a bizonytalanság mind a termelő mind a feldolgozó (kereskedő) részéről történő csökkentése, a jövedelmek stabilitásának növelése, a tranzakciós költségek csökkentése az önállóság és rugalmasság megtartása mellett.

A mezőgazdasági termékekre különösen jellemző volt a nyílt piaci tranzakció, azonban ahogy nőtt a termékek minősége és nyomon követhetősége iránti igény, úgy kerültek egyre inkább előtérbe a különböző szintű szerződéses kapcsolatok. Az agrárágazatban az ipari termeléshez képest jóval nagyobb szerepet kapott az ún. kvázi vertikális integráció. A vállalatok megtartják önállóságukat, és nem állandó, de hosszú távú kapcsolatot építenek ki. Jellemző, hogy mindkét fél befektetéseket eszközöl a kapcsolat fenntartásáért, bár ennek mértéke közel sem azonos. (HOBBS - YOUNG, 2000) A kialakítható koordináció típusát és erősségét a termékpálya jellege mellett erősen befolyásolja, hogy melyik gazdasági szereplő integrálja a többieket. Az 1980-as évek végéig az élelmiszeriparban ezek a feldolgozó vállalatok voltak, majd a rendszerváltozás után ezt a szerepet egyre dominánsabban veszi át a kiskereskedői réteg, azonban az utóbbi időben egyre nagyobb szerepet igyekeznek kivívni maguknak a mezőgazdasági termelők is mind beszerzési, mind értékesítési oldalon. A termelői szervezetek képesek lehetnek a feldolgozó és kereskedő vállalatok túlzott befolyását mérsékelni, és megerősödésükkel bizonyos termékpályákon a kereskedők dominanciájára épülő vertikális integráció helyett egy kétpólusú koordináció jöhet létre. A vásárlói szokások átalakulásával a kiskereskedelmi láncok lassan egyeduralmukodóvá válnak a fogyasztónak történő értékesítés terén, viszont a megelőző vertikális lépcsőfokok egyre növekvő mértékben a termelői csoportok irányítása alá kerülhetnek. Így az alapanyagtermelés mellett a feldolgozás, csomagolás, logisztika feladatait is képesek ellátni. A termékvertikumban meglévő két nagy irányító szerv természetesen állandó befolyással van a másikra, és az egymásra utaltság mellett is erős harcot folytatnak, mely számos területre kiterjed, és eredményét mutatja, hogy pl. melyikük márkanéve alatt kerül a termék a fogyasztóhoz.

A vertikális koordináció erősödése általában a növényi termékek esetében jelentősebb, mint az állattenyésztésben (kivéve a baromfi ágazatot), de természetesen az egyes termékpiacokon

a vertikális koordináció más-más típusai a jellemzőek, attól függően, hogy a koncentrációs folyamatok hogyan befolyásolják az adott vertikum gazdasági teljesítményét, hatékonyságát, illetve a piaci erőfölény és az oligopisztikus struktúra milyen társadalmi hatásokkal jár. A növénytermesztésben a vertikális integráció felé történő elmozdulás a zöldségfélék, a citrusgyümölcsök, a cukorrépa és a takarmánygabonák esetében lehet jelentős. A feldolgozók elsősorban a szállítással, a nagy- és kiskereskedelemmel való integrációra törekszenek, míg a kereskedelem törekvései a feldolgozás és a nagykereskedelem irányába mutatnak, így a mezőgazdasági termelés elsősorban alulról építkezve válhat az integrációs folyamat részévé, és vállalhat egyre nagyobb szerepet a termékvertikum irányításában. A mezőgazdasági termelés sajátosságai miatt az egyes szervezeti, illetve jogi formák nem egyformán felelnek meg a mezőgazdasági termelés és a vidéki élet sajátosságainak. Ennek a szervezeti formának meg kell felelnie egyrészt a mezőgazdaság sajátosságaiból fakadóan (pl. a nagy távolságok) az önellenőrzésen és önirányításon alapuló szervezeti struktúrának, valamint a modern technológiák (pl. gépesítés) és piaci viszonyok által megkövetelt hatékonyságnak (nagyobb parcellaméret kialakítása, több tartalék tőke felhalmozása). A szövetkezeti szervezeti forma teljesítheti ezeket a feltételeket. (SIMON, 2003)

Különösen fontos a megfelelő koordináció a zöldség-gyümölcs ágazatban, hiszen a termékek már betakarításkor nagyon romlandóak, ezért a késleltetett feldolgozás jelentős értékvesztést eredményez. Ennek következtében a nyílt piaci értékesítés nagy kockázatot rejt, melynek csökkentése jelentős többletköltséget okoz. A romlandó nyersanyag készletezése a feldolgozónak is nagy költséggel és kockázattal jár, amit igyekeznek csökkenteni. Ha viszont kis készlettel dolgoznak, akkor a termelők esetleges késleltetése a feldolgozási folyamatot veszélyezteti. A szorosabb együttműködési forma hozzájárul a felhozatal és az ellátás biztonságához, és a beruházások kockázatának csökkentéséhez is. Elkerülhetők lehetnek a romlandó termékek értékesítése során felmerülő súlyos logisztikai problémák, melyet tovább fokoz, hogy a jelentős értékvesztés nemcsak tárolás, hanem szállítás közben is felmerülhet, ezért a szállítási költségek csökkentése érdekében a fizikai távolság is nagy szerephez jut egy-egy partner kiválasztásában. A termékpálya szereplőinek szorosabb együttműködését, és így a vertikális koordináció további erősítését követeli meg a fogyasztói igények növekedése, mely hozzájárult a kiskereskedelmi láncok térnyeréséhez. A fogyasztónak ma már természetes igénye, hogy egész évben folyamatosan hozzájuthasson a kertészeti termékekhez, mégpedig állandó minőségben, de egyre inkább előtérbe kerülnek olyan igények is, mint pl. a csökkentett vegyszer felhasználás.

Röviden említek néhány koordinációs megoldást, amelyek a kertészeti ágazatokban is jellemzőek. Attól függően, hogy felvásárló szervezet mennyire avatkozik be a termelési folyamatban létezik termékértékesítési és termeltetési szerződés. Előbbi jellemző pl. a zöldségpiacon, míg a cukorrépa esetében a termeltetési szerződések a meghatározóak, ahol során a termelő függetlensége nagymértékben csökken. A termelői függőség és kockázat csökkentésének egyik első lépése, hogy feldolgozói kapacitásokat hoznak létre, elsősorban azért, hogy csökkentsék szállítási költségeket, és védekezni tudjanak a feldolgozókkal szemben, ha azok visszaélve erőfölényükkel a termelők számára hátrányosan módosítanak a megkötött szerződéseket. Az egyes termelők feldolgozói kapacitását elsősorban a beruházáshoz szükséges tőke, valamint a részleges kihasználatlanságból eredő magas állandó költségek korlátozzák.

A további tárgyalás szempontjából érdekesnek tartom megemlíteni, hogy az együttműködésnek, egy a szövetkezetek irányába mutató megoldása, ha az egymással versenyző termelő vállalatok átruházzák a döntési jogok egy részét a közös képviselőre. A termelők határköltségen adják át a termékeiket a közös ügynöknek, akinek a feladata, hogy a közös profitot maximalizálja, és azt szétosztja a beszállítók között valamilyen előre meghatározott szabály szerint. A határköltségen történő átadás a gyakorlatban ritka, hiszen az

szinte korlátlan bizalmat feltételez, ezért olyan átvételi árat határoznak meg, mely egy bizonyos mértékű profitot is tartalmaz, amely azonban alacsonyabb a piacon elérhetőnél. Ezt a közös értékesítés során elérhető profitból egészítik ki, amely optimális esetben már magasabb, mint a nyílt piaci versenyben egyénenként elérhető haszon. Természetesen előfordulhat olyan gazdasági környezet, hogy a nyílt piaci versenyben elérhető ár nem tartalmaz profitot, ebben az esetben azt a közös értékesítés sem biztosítja feltétlenül. (FERTŐ, 1996)

2.2. Stratégiai szövetségek

*Csinálj bármit, mindig az számít,
hogy hogyan csinálod, és van-e kivel,
mert ez csapatjáték, és már az is ajándék,
ha figyelsz arra, aki rád figyel.
(William Shakespeare)*

A vertikális koordináció elméletének bemutatásakor részletesen értekeztem a koordináció alapvető céljairól, motivációiról. Az összehangolt működés azonban a termékpálya azonos szintjén működő szereplők között is szükséges. A horizontális koordináció elméletének szakirodalmi feldolgozottsága jóval alacsonyabb, így én is rövidebben térek ki rá. Konkrét formáiról már részletesebb anyagokat és tanulmányokat lehet találni, ennek részletes bemutatása már indokolatlanul növelné a dolgozat terjedelmét. Így most csak a stratégiai szövetségekkel foglalkozom, amelyek jellemző formái a horizontális és vertikális koordinációnak is. A zöldség-gyümölcs ágazatra jellemző horizontális koordinációt a következő fejezetben mutatom be részletesen.

2.2.1. Horizontális koordináció

A vertikális koordináció a termékpálya különböző szintjein működő szereplők tevékenységét hangolja össze. Piaccgazdaságban természetesen egy-egy szinten nem csak egy szereplő működik, hanem termékpályáktól függően akár több ezer. Klasszikus esetben ezek versenytársai, ellenfelei egymásnak, azonban mégis szükség lehet arra, hogy tevékenységüket összehangolják. Bár a horizontális koordináció fogalmat elsősorban a szervezetelméletben használják, de a vertikális koordinációhoz hasonlóan önálló vállalkozások kapcsolatait is leírja. Azonos tevékenységeket végző vállalkozások valamilyen üzleti vállalkozásban együttműködnek esetleg egyesülnek. Létrehozható vállalati keretek újra megvonása nélkül, szerződéses kapcsolat útján is. Ilyen, az élelmiszergazdaság korábbi hazai – és jelenleg külföldi – gyakorlatában a mezőgazdasági termelők társulása a termeléshez kapcsolódó műszaki fejlesztési vagy értékesítési tevékenységre. Ennek célszerű intézményes kerete a szövetkezés lehet. A hazai agrárgazdasági gyakorlatban még csak elvétve találkozhatunk marketingszövetkezetekkel, noha a fejlett országok termelői számára épp ez a társulás leggyakoribb fajtája. A marketingszövetkezetek feladata, hogy a farmerek által előállított termékek értékesítését elősegítsék.

Formái:

- *értékesítési ügynökség* (a mezőgazdasági termelők termékeit elhelyezik a piacon, azaz piacot keresnek a megtermelt termékeknek)
- *alkuszövetkezet* (elkülönült mezőgazdasági termelők a kereskedőkkel és feldolgozókkal szembeni alkupozíciójuk erősítése érdekében a termékeiket kollektívan értékesítik; tagjai számára piacinformáció szolgáltatást, illetve közvetítést végeznek)
- *tulajdonképpen marketing-szövetkezet* (termelést is integráló forma; nemcsak piaci információt ad, hanem termelési tanácsadást is végez)
- *feldolgozó, kereskedelmi szövetkezetek* (az élelmiszertermelés második – feldolgozási, esetleg harmadik – elosztó kereskedelmi – fázisát is magában foglalja. (SIMON, 2007)

Amennyiben a kisebb piaci szereplők valamilyen szinten ellensúlyozni szeretnék más vállalatok erőfölényét, horizontális hálózatokat hozhatnak létre, melyek alapvető jellemzője, hogy a kapcsolatban nincs egy meghatározó szereplő. A megfelelő koordináció mégis feltételezi, hogy ezt a funkciót valakinek el kell látnia, aki lehet a hálózat egyik tagja, vagy esetleg egy külső szereplő. A horizontális hálózat kifejezést elsősorban a marketing használja, és a következő előnyöket várja tőle:

- *kínálat bővítése, diverzifikálása,*
- *költségmegtakarítás közös beszerzés révén,*
- *közös marketingtevékenység folytatása,*
- *oktatás, továbbképzés megvalósítása,*
- *innovációk végrehajtása. (REKETTYE, 2008)*

Fontos tényező, hogy egy hálózatba tartozó vállalkozások átlagosan több erőforrással rendelkeznek, mint nem hálózatosodott társaik és teljesítményük is nagyobb. A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium által végzett reprezentatív felmérés szerint 2007-ben a hazai kis és középvállalkozások fele vett részt formális vagy informális együttműködésben. (GKM, 2007) Személyes tapasztalatból is meg kell jegyezni, hogy az adat értékeléséhez mindenképp hozzátartozik, hogy az informális kapcsolatok feltérképezése igen nehéz. Azonban az mindenképpen kijelenthető, hogy a hazai vállalkozások részéről a hálózatosodás kapacitása létezik. Mindezt a politika is felismerte, és jelentős forrásokat biztosítanak az együttműködések elősegítésére elsősorban közös beruházások finanszírozásával. Bár talán helyesebb úgy a megfogalmazás, hogy a politika ezt a hálózatosodási kapacitást jelentősen erősítette, esetlegesen a piaci hajtóerők háttérbe szorításával. Erről a TÉSZ-ek esetében részletesen szövelnek.

A termékpályák jól körülhatárolható és eredményes tevékenységet folytató önálló szervezetek integrációjának meghatározó formáját jelentik a stratégiai szövetségek. Akkor kerülnek előtérbe az ilyen integrációs megoldások, amikor olyan szervezetek együttműködésére kerül sor, amelyek önállóságukat szeretnék megőrizni, viszont a szerződéses kapcsolatnál szorosabb együttműködést tartanak szükségesnek a tranzakciós költségek csökkentése, az egyéni eredményesség, és a termékpálya hatékonyságának növelése érdekében.

2.2.2. A stratégiai szövetség fogalma

Tari megfogalmazása szerint a vállalati stratégiai szövetség az üzleti felek viszonylagos stratégiai önállóságát megőrző, hosszabb távra szóló, kölcsönösen előnyös együttműködés,

amelynek keretében megvalósul, a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások révén, a partnerek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja. (TARI, 1998.) Lei a kapcsolat jellemzésekor a tanulást emeli ki, mely révén olyan technológiai, képességbeli, szervezeti ismeretekre tesznek szert, amely más versenytársaktól nem szerezhetőek be. (LEI, 1993) Faulkner megfogalmazásában az együttműködés legfontosabb célja közös beruházások megvalósítása, amelyeket a szereplők egyénenként nem tudtak volna hatékonyan megvalósítani. (FAULKNER, 1995) Parkhe az erőforrások és irányítási struktúrák megosztását emeli ki, amely hozzájárul ahhoz, hogy egyébként autonóm vállalatok közösen ériék el a kitűzött célokat. (PARKHE, 1993) Harrigan az önállóságot hangsúlyozza, lényegében csak a vegyes vállalati formában megvalósuló együttműködést tekinti stratégiai szövetségnek. (HARRIGAN, 1987)

Mindezt az általam korábban már középpontba emelt tényező, az információ szerepével egészítem ki, mely szerint a stratégiai szövetségesek hozzájutnak egymás információihoz, és azokat együtt dolgozzák fel, módosítják, és használják fel a közösen kitűzött célok elérése érdekében.

Az én olvasatomban a stratégiai szövetség meghatározott szerveződésű, sajátos jegyeket felmutató, átmeneti együttműködési formát jelent a piac és a hierarchia között. Az együttműködésben részt vevők ügyleteik egy részét (vagy szélsőséges esetben valamennyit) egymás között, a piacot kizárva intézik, amihez biztosítanak minden szükséges forrást a partner részére. Ugyanakkor tartózkodnak attól, hogy egyetlen döntési központtal bíró szervezetbe integrálódjanak, és a hierarchia belső szabályai szerint végezzék a tranzakciókat. A partneri megegyezés akkor jön létre, ha a vállalatok termelési és tranzakciós költségei a nyílt piaci verseny, illetőleg a szervezeti koordináció feltételei között meghaladják egy másik állapotban remélt költségeket. (GARRETTE - DUSSAUGE, 1989) A stratégiai szövetség a vertikális koordinációnak az integrációhoz közelítő megoldása, így szerepét nagy mértékben magyarázza a tranzakciós költségek elmélete. A tranzakciók költségeinek minimalizálása mellett azonban a stratégiai szövetségek esetében alapvető cél a piaci versenyelőnyök kiépítése és megtartása, amihez a kialakuló szinergikus hatás jelentősen hozzájárul. (DEVLIN - BLEACKLEY, 1988)

2.2.3. A stratégiai szövetség célja

*Az emberekből általában nem az erő hiányzik,
hanem az akarat.
(Victor Hugo)*

A partnerek stratégiai önállósága, döntéshozatali függetlensége a stratégiai szövetségre jellemző egyik legfontosabb megkülönböztető tulajdonság, összevetve a vállalkozói kapcsolatok egyéb megjelenési formáival. A szövetségekötés stratégiai célú, amely stratégiai jellegű cselekvéseket kíván az együttműködőktől. A stratégiai szövetség megfelelő válasz lehet azokra a kihívásokra, melyekkel a termékpályán működő önálló szereplők szembesülnek. Ilyen kihívás a verseny világméretűvé válása, a piacok globalizációja, a kutatási és fejlesztési ráfordítások ugrásszerű növekedése, a kereskedelem koncentrációja jelent a termékpálya szereplői számára.

A vállalati stratégiai szövetségek világméretű elterjedési folyamatának paradox jelensége, hogy a piaci versenyben hagyományosan szembenálló, azonos iparághoz tartozó vállalatok is szövetségre lépnek egymással. A versenytárs vállalatok egymást közvetlenül helyettesítő (hasznosító) termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő, illetve nyújtanak egy-egy iparágban

belül. (PORTER, 1993) Szövetségekötésük legfontosabb okai: költségek és kockázat megosztása, szükséges beruházások helyettesítése, gazdaságos méret elérése, versenyerő növelése, belépés új piacokra, részesedés új értékesítési lehetőségekből, kereskedelmi korlátok leküzdése, kínálat diverzifikálása, inputok hatékonyságának javítása, vevőktől, szállítóktól való függés csökkentése, új vállalatirányítási módszerek, technológiai eljárások megismerése, kormányzati döntéshozatal befolyásolása. (MATTHYSENS et al., 1993) Pótlólagos haszna lehet a szövetségekötésnek, hogy azzal a vállalkozások egy másfajta piaci szemléletet ismerhetnek meg, egy termelésre koncentráló cég nagyot nyerhet egy olyan szövetséggel, aki már hozzászokott ahhoz, hogy el is kell adnia magát. (BECSKY – BÖGEL, 1996)

Tietz három célkategóriát különböztetett meg: a tagok, a szövetség, valamint a potenciális tagok céljait. (TIETZ, 1993) Az alapvető célok, célcsoportok élesen nem választhatók el, a szövetségesek több célt is kitűzhetnek, illetve elérhetnek egyidejűleg, amelyek adott esetben egységes stratégiai irányvonallá válhatnak. Elképzelhető az is, hogy egyetlen cél kap prioritást, esetleg a partnerek rész céljai különbözhetnek is egymástól. A versenytársak közötti együttműködések tapasztalatai azt igazolják, hogy a felek együttműködési készsége gyakorta párosul a szövetségen belüli versengés bizonyos elemeivel. Emiatt a horizontális szövetség könnyen felbomolhat, hiszen a korlátlan verseny vagy a teljes integráció irányába húzó erők megszüntethetik a szövetség teremtette egyensúlyt. Ilyenkor a felek kapcsolata visszarendeződhet tisztán piaci érintkezéssé, nyílt konkurenciává, vagy megvalósulhat az ellenkező véglet a fúzió, illetve felvásárlás révén kialakuló szervezeti-tulajdonosi koncentráció, az egyesülés. (TARI, 1996)

Shaw három csoportba sorolta a stratégiai szövetség legfontosabb céljait:

- *méretgazdaságosság*: előnyt jelent az inputanyagok beszerzésénél, a marketingtevékenységnél, az erőforrások megosztásánál
- *az ismétlés gazdaságossága*: fajlagos költségek csökkentése, állandó (elsősorban tőke) költségek megosztása
- *választékgazdaságosság*: termék- és szolgáltatásszerkezet diverzifikációja, kombinációja, promóció (SHAW et al., 1994)

A korábban már részletesen bemutatott tranzakciós költségelmélet mellett a stratégiai szövetségek létrejöttét egyéb elméletekkel is magyarázzák. A szervezetelméleti értelmezés az erőforrások megszerzését tekinti a stratégiai szövetségek létrehozásának legfontosabb céljának. Ebben a megközelítésben minden egyes szervezet arra törekszik, hogy biztosítsa a működéséhez szükséges erőforrásokat, hiszen a működésnek és fejlődésnek legfontosabb feltétele az erőforrások megszerzésének és védelmének képessége. (PFEFFER - SALACNIK, 1978.) Úgy tekintik a környezetet, mint a szűkös erőforrások megszerzésének forrását, s így a vállalat működése az erőforrásokat birtokló környezeti szereplőktől, azaz más szervezetektől (szállító, vevő, pénzintézet stb.) függ. Minél erősebb a külső függés a kritikus erőforrások tekintetében, annál inkább leszűkül a vállalat valóságos mozgástere. (KOTLER, 1991.) Az erőforrások megszerzésének bizonytalanságát nagymértékben csökkenthetik a szervezetközi koordinációk, a stratégiai szövetségek, mert azok stabilizálják a szervezetek számára szükséges erőforrások áramlását.

A versenysztratégia elmélet a stratégiai együttműködések a versenysztratégia sikeres megvalósításának egyik feltételének tekinti, melynek alapvető célja a versenyképesség megőrzése illetve növelése. A szövetkezők nem törekednek a monopóliumra, hanem a nyílt, korlátlan piaci verseny szabályait igyekeznek bizonyos mértékig módosítani. Az együttműködés során bizonyos mértékig igyekeznek ellenőrizni és korlátozni a versenyt,

melynek célja, hogy versenyelőnyökre tegyenek szert azokkal a szereplőkkel szemben, akik nem tagjai a szövetségnek. (FOMBRUN, 1992)

A relációs stratégia-elmélet megkérdőjelezi a vállalati stratégiát megalapozó elemzések klasszikus modelljeit, amelyekben a nyílt piaci szembenállás a vállalatok kizárólagos magatartási formájaként jelent meg. Az elmélet szerint a jelentős kockázatokkal járó versenyközpontú stratégiát összeegyeztethetőnek, egyidejűleg alkalmazhatónak ítéli a biztonságra épülő, partneri támogatást igénylő kooperatív vállalatpolitikával. Alapoznak azokra a tartós, különleges kapcsolatokra, amelyeket a szervezet a piaci, tudományos-technikai, gazdaságirányítási és társadalmi környezet intézményeivel, illetve csoportosulásaival épít ki. (TARI, 1998)

A tudáselmélet a szervezeti tudás, illetve képességek megszerzésére helyezi a hangsúlyt, melynek eredményeképpen a vállalatok kooperációs motivációi tanulási érdekeltségekre, folyamatokra vezethetők vissza. (VILMÁNYI, 2000)

2.2.4. A stratégiai szövetségek típusai

A stratégiai szövetségeknek számos csoportosítása létezik, melyek közül a témám szempontjából a leglényegesebb, hogy vertikális vagy horizontális szövetségekről van szó. Erről a későbbiekben még részletesebben szólok, míg más csoportosítási lehetőségeket röviden szeretném bemutatni (3. ábra).

Jellemző	Típus	Szerző
<i>Jogi-szervezeti szempontból</i>	Formális	Tari, 1999
	informális	
<i>Alkuerő alapján</i>	erős partnerek közötti	Tari, 1996
	gyenge partnerek közötti	
	erős és gyenge partnerek közötti	
<i>Tulajdoni szempontból</i>	közös vállalatok	Contractor, 1988
	tulajdonilag független szövetség	
	tulajdonilag nem független szövetség	
<i>Kiterjedés alapján</i>	iparágon belüli	Varadarajan, 1986
	iparágak közötti	
	nemzetközi	
<i>Tevékenységi kör alapján</i>	komplex feladatkört ellátó	Faulkner, 1995
	Részfeladatra létrehozott	
<i>Időtáv és partnerek alapján</i>	versenytársak között létrejövő operatív tevékenységek végzésére	Sheth, 2000
	nem versenytársak között létrejövő operatív tevékenységek végzésére	
	versenytársak között létrejövő stratégiai tevékenységek végzésére	
	nem versenytársak között létrejövő stratégiai tevékenységek végzésére	

3. ábra. A stratégiai szövetségek lehetséges csoportosításai

Forrás: saját szerkesztés TARI 1999. TARI, 1996. CONTRACTOR - LORANGE, 1988. VARADARAJAN, 1986. FAULKNER, 1995. SHETH - PARVATIYAR, 2000. alapján

Visszatérve a kiinduló megkülönböztetéshez, a vertikális szövetségek a termékpálya több szakaszára, esetlegesen egészére harmonizálják a partnerek működését, lényegében kiegészítik egymás tevékenységét a méretgazdaságosság szem előtt tartása mellett. (JOHNSTON - LAWRENCE, 1988) Korábbi tapasztalatok alapján azok a szövetségek lehetnek sikeresebbek, amelyek esetében a partnerek minél pontosabban egészítik ki egymás tevékenységét. (BUCKLIN - SENGUPTA, 1993) A horizontális szövetségek a termékpálya azonos szintjén lévő vállalatok jönnek létre, tehát versenytársak együttműködéséről van szó. (DUSSAUGE - GARRETTE, 1997) Lényegében a mezőgazdaságra jellemző szövetkezeti forma is horizontális stratégiai szövetségnek tekinthető. Cravens véleménye szerint a horizontális szövetségek komplexebbek, mint a beszállító-vevő jellegű vertikális kapcsolatok, mert ebben az esetben a szövetség a partnerek szervezeti rendszerének szerves részévé válik. (CRAVENS – PIERCY, 1994) Már a marketing-tudomány hajnalán a horizontális szövetséghez hasonló tartalommal használta Adler a szimbiotikus marketing kifejezést. Ez olyan vállalatok között jön létre, akik az együttműködés során kölcsönösen kihasználják a szinergiából fakadó előnyöket, növekedési lehetőségeket. (ADLER, 1966) Ezt később kiegészítették azzal, hogy a sikeres szimbiotikus marketing támogatja az alapképességeket, biztosítja a kedvezőbb méret- és választékgazdaságosságot, kihasználja a termékek egymást erősítő szerepét, és segíti az erőforrások szűkösségéből fakadó problémák megoldását. (VARADARAJAN – RAJARATNAM, 1986)

A vállalati stratégiai szövetségek – szervezeti-jogi szempontból – elsődlegesen formális és informális szövetségekre oszthatók. Az informális szövetségek úgy hangolják össze a partnerek tevékenységét, hogy az együttműködés tényét és részleteit írásban nem rögzítik. A formális stratégiai szövetségek tagjai viszont legalizált módon folytatják a kooperációt, szerződésben meghatározva együttműködésük céljait és formáját. Jogi aspektusból azonban a stratégiai szövetségek mindig „szerződésnek” tekinthetők, akár írásban rögzítették a felek elkötelezettségüket, akár hallgatólagosan egyeznek meg a partnerségi kapcsolatról.

Informális szövetségek

Nyilvánvaló, hogy eltérőek lehetnek azok a körülmények és motivációk, amelyek informális megállapodásra késztetik a stratégiai partnereket. Sok esetben azért irányoznak elő csak „handshake” típusú együttműködést a szövetségesek, mert első ízben próbálkoznak közös célok megvalósításával. Az ún. magatartási megállapodásnál, pl. a felek szóban egyetértésüket nyilvánítják arról, hogy milyen módon oldják meg a stratégiai jelentőségű feladatot, de a kivitelezést külön-külön hajtják végre. Még lazább, szabályozatlanabb szövetségi kapcsolatoknak tekinthetők a vállalati menedzserek kölcsönös céglátogatásai, amikor kicserélik nézeteiket az adott iparág állapotáról, véleményt formálnak az új termékekről és technológiákról, a minőségbiztosítási eljárásokról, vagy a vezetési-szervezési módszerekről. A „vállalatok klubjának” nevezett informális együttműködések alapvető célja, hogy elkerüljék a párhuzamos tevékenységeket, és kihasználják a közös értékesítés előnyeit. (JOLLY, 1991) Informális szövetségek esetenként versenyjogi előírások kijátszása érdekében is létrejöhetnek. Nagy piaci erővel rendelkező versenytársak közötti egyezmények befolyásolhatják elsősorban a versenyt.

Formális szövetségek

A legalizált formában működő szövetségek elsődleges osztályozásánál aszerint indokolt megkülönböztetést tenni, hogy a partnerek létrehoztak-e új, különálló szervezeti egységet a

közös tevékenység végzéséhez, vagy az addig is működő gazdasági szervezetek keretei között zajlik a kooperáció.

Az új különálló szervezeti-jogi entitás leggyakrabban közös (vegyes) vállalati formát ölt, de ismeretesebbek más önálló jogi személyiségű formációk is. Egy hosszabb távra szóló közös vállalkozási szervezet megalakítása esetén nem szükségszerű, hogy az új egység szervezeti-jogi keretei lefedjék a tervezett stratégiai együttműködés minden területét. Előfordulhat, hogy a partnerek valamely közösen elhatározott termelési és értékesítési komplex program megvalósítása során csak, pl. a kereskedelmi jellegű tevékenységek (marketing, értékesítés) ellátására hoznak létre közös vállalatot, míg a termeléses kooperációt egyszerű szerződéses megállapodás alapján folytatják a felek. (TARI, 1998) A közös vállalatoknak meghatározott jogi státusuk van, melyet a bejegyző ország társasági joga határoz meg. A kereskedelmi társaságként működő közös vállalatok leggyakrabban kft és rt formában működnek.

Az együttműködés során a partnerek között kialakult hatalmi viszonyok és irányítási módszerek alapján három típust lehet megkülönböztetni. Az első típusba azok a szervezetek tartoznak, melyeknél az egyik szövetséges partner játsza a domináns szerepet a közös vállalkozás irányításában (pl. menedzsment kinevezése, operatív döntések meghozatala). A második típus esetében a vezetési tevékenységet a partnerek a tulajdonosi részesedése alapján osztják meg. A harmadik esetben szinte független szervezetek jönnek létre, ahol az anyacégek nem avatkoznak bele a stratégiai és operatív döntéshozatalba. (KILLING, 1983)

Egy további tipizálási kísérlet megkülönböztette a skáláhozadékat realizáló közös vállalatokat, valamint a komplementaritás előnyeit kiaknázó közös vállalatokat. Az első típusnál a felek gyakorlatilag hasonló rendeltetésű eszközöket és ismereteket egyesítenek a méretgazdaságosság érvényesítésére. A második típusnál a partnerek eltérő jellegű (egymást kiegészítő, szinergikus hatásokra építő) eszközökkel és kompetenciákkal járulnak hozzá a közös vállalat céljainak megvalósításához, illetőleg stratégiai pozícióik megerősítéséhez. (TARI, 1998)

Amennyiben a szövetségekötés során nem kerül sor önálló entitás létrehozására, a közös tevékenységet szerződéses megállapodások útján szabályozzák. Ez annyiban különbözik a hagyományos egy-egy tranzakcióra szóló megállapodásoktól, hogy a felek egy keretszerződés formájában hosszabb távú közös célokat és együttműködési szándékot határoznak el.

2.2.5. Horizontális stratégiai szövetségek

Mivel a vertikális jellegű stratégiai szövetségek a vertikális koordináció egyik formája, melyről már a korábbi fejezetben részletesen írtam, most a horizontális jellegű szövetségeket emelem ki.

A hasonló rendeltetésű eszközökkel és kompetenciákkal megvalósuló versenytársi együttműködések két csoportra oszthatók: az ún. additív és a versenyt megőrző szövetségekre. Az additív típusú szövetségek létrehozását egyfelől a feladat nagyságrendje, másfelől a gazdaságos termelés követelménye indokolhatja, míg a versenyt megőrző szövetségeknél a két tényező közül csak az utóbbi szempont játszik valódi szerepet. A feladat nagyságrendje által diktált additív együttműködés gyakran olyan bonyolult kutatási, fejlesztési, termelési, értékesítési problémák megoldására irányul, amelyek realizálásához a szövetség tagjai külön-külön nem rendelkeznek elégséges anyagi és szellemi erővel. A kooperáció kiterjed az értékalkotó folyamat (fejlesztés, termelés, értékesítés) egészére, melynek eredményeként a partnerek közös termékkel jelennek meg a piacon. Az additív szövetség keretében ugyanakkor nemcsak azért egyesíthetik erőfeszítéseiket a partnerek, mert egyedül önállóan nem lennének képesek a tervezett feladat elvégzésére, hanem a széria

termelésből, a fix költségek megosztásából eredő nagyságrendi megtakarítások elérése is motivációs tényezőt jelenthet.

A versenyt megőrző szövetség elsősorban résztvevőkenységek közös végzésére terjed ki. A meghatározott részegységek párhuzamos gyártása sok esetben nem nyújt lehetőséget az optimális termelési mennyiség elérésére, ezért a versenytársak között megállapodások szülehetnek a termékkomponensek közös felhasználásáról. Az együttműködő felek továbbra is saját végtermékeiket kínálják a piacon, de az azokat létrehozó folyamat bizonyos elemei, vagy az értékesítő-forgalmazó hálózat közös. Ez a fajta kooperáció azért nevezhető versenyt megőrző szövetségnek, mert a piaci versengés változatlanul fennmarad a partnerek között (termékei továbbra is helyettesíthetik egymást). A megegyező képességeket és eszközöket felhasználó additív és versenyt megőrző szövetségek általában hasonló nagyságú, továbbá hasonló piaci pozícióban lévő cégeket kapcsolnak egybe.

Az eltérő jellegű eszközök, erőforrások felhasználásával megvalósuló együttműködést komplementer szövetségnek nevezik, mert legalább az egyik félnek kiegészítő eszközökre (ismeretekre) van szüksége a tevékenysége eredményes folytatásához. Az eszközök és képességek komplementer jellegén nyugvó stratégiai szövetségek gyakran kapcsolnak össze eltérő nagyságú és eltérő piaci pozícióval rendelkező cégeket. Míg az additív és a versenyt megőrző szövetségek sokszor fűznek egybe kettőnél több partnerszervezetet, addig a komplementer jellegű együttműködések többnyire két fél kooperációján alapulnak. (TARI, 1998)

A stratégiai szövetségben együttműködő felek nem mindig végzik közösen a szövetség keretében meghatározott feladatokat. Versenytársak között létrejött stratégiai szövetségeken belül három alapvető munkamegosztási forma különíthető el:

- *együttes feladatvégzés,*
- *megosztott feladatvégzés,*
- *párhuzamos feladatvégzés.*

Együttes munkavégzésnek elsősorban méretgazdaságossági okai vannak. Megosztott munkavégzés esetén a szövetség egy-egy tagjára azt a feladatot bízák, amelynek a teljesítésére alkalmas eszközök, ismeretek, feltételek az adott félnek a birtokában vannak. Ez a munkamegosztási mód lehetővé teszi a specializáció előnyeinek kihasználását, akár a hasonló jellegű anyagi és szellemi kapacitások egyesítéséről, akár az eltérő eszközök és kompetenciák kiegészítéséről van szó. A párhuzamos feladatvégzés (az együttműködő felek szimultán végeznek el azonos feladatokat) viszont ellentmond a gazdasági racionalitásnak, a nagyságrendi előnyök kihasználásának, de esetenként a stratégiai mozgástér megőrzése fontosabbnak bizonyulhat a szövetségesek számára. (TARI, 1996)

A stratégiai szövetségekhez sok tekintetben hasonló tartalommal használják az üzleti hálózatok kifejezést is, melyeknek szintén legfontosabb tulajdonsága, hogy úgy valósul meg különböző szervezetek együttműködése, hogy megőrzik jogi önállóságukat. Az üzleti hálózat jogilag független szervezetekből, személyekből álló komplex intézmény, melynek azonos, vagy különböző gazdasági szektorban működő, a szervezeten kívüli, vagy belüli tagjai, a tagok között megosztható módon történő információáramlás során a kommunikáció széles eszköztárát felhasználva, földrajzi közelségtől függetlenül szoros formális, vagy informális kapcsolatokat tartanak fenn, melyek eredményeképpen kölcsönös függésben állnak. (VIMÁNYI, 2000)

Horizontális stratégiai szövetségek formái

A stratégiai szövetségeknek sok megjelenési formája lehet attól függően is, hogy az egyes szakértők mennyire értelmezik szélesen a stratégiai szövetség fogalmát. A korábban bemutatott fogalmi meghatározás alapján sorolom fel a legfontosabbakat.

Az egyes formákat általában aszerint különítik el, hogy mennyire szoros a kapcsolat a partnerek között, és az együttműködés milyen feladatokat lát el. Ezek alapján elkülöníthető négy csoport:

- *beszerzési társulások* (input-beszerzések elősegítésére)
- *növekedés-alapú szövetségek* (új piacok meghódítására)
- *képesség-alapú szövetségek* (tudás és technológia megosztására)
- *többfunkciós csoport* (előzőek kombinálásával) (AGÁRDI, 2004)

Részletesebb csoportosítást adnak Bailey és munkatársai, akik a nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező angol kereskedelmi szövetségeket vizsgálták:

1. *laza hálózatok*: elsődleges cél az érdekképviselés, piaci információk gyűjtése és feldolgozása, lobbitevékenység,
2. *beszerzési társulás*: elsődleges cél a kedvező beszerzési feltételek megteremtése a méretgazdaságosság biztosításával,
3. *horizontális marketingszövetség*: elsődleges cél egymás érdekeinek kölcsönös figyelembe vétele,
4. *szövetség központi irányító szervezettel*: elsődleges cél, hogy a központi irányító szerv egyes tevékenységeket koordináljon (beszerzés, márkázás, termékfejlesztés, innováció),
5. *kereszttulajdonlású szövetségek*: a tagok tulajdonrészt szereznek a partnervállalatokban, így a szövetség formálisan is létezik, és az operatív tevékenység mellett a stratégiai célok az elsődlegesek,
6. *vegyes vállalatok*: a partnerek egy külön entitást hoznak létre,
7. *többfunkciós szövetségek*: többszörös célokat követnek, és a többi típus kombinációjaként alakul ki. (BAILEY et al., 1995)

2.3. Zöldség-gyümölcs termékpályán végbement változások Magyarországon

„Semmi sem igényli annyira a változtatást,
Mint mások szokásai.”
(Mark Twain)

2.3.1. A rendszerváltás hatásai

A vertikális koordináció témakörét folytatva, immár konkrétan a zöldség-gyümölcs termékpályára koncentrálni bemutatnom azokat a gazdasági, politikai környezetben végbement változásokat, amelyek jelentősen befolyásolták a vertikális koordináció tényleges megvalósulását.

Az 1990-es évek elején a gazdasági-társadalmi rendszerváltás során felbomlott az addig horizontálisan és vertikálisan is erősen integrált termékpálya. Az egyik legnagyobb változás abban volt, hogy az állam korábbi erőteljes beavatkozása szinte teljesen megszűnt, vagy jellegében megváltozott. (ERNYEI - NAGY, 1999) Nemcsak az addigi érdekvédelmi és

szerveződési rendszer borult fel, hanem a korábbi integrációs kapcsolatok, termelési rendszerek, termelő szövetkezetek és állami gazdaságok is, amelyek mikro szinten fogták össze a termelőket. (MÁRTONFFY, 2001) Az átalakulási folyamatban a legnagyobb problémát az jelentette, hogy a termelési- és a tulajdonszerkezet átalakulása egybeesett a hazai és külföldi piacok beszűkülésével, az agráröllő nyílásával, a termelés jövedelmezőségének drasztikus esésével, valamint a tőke- és hitellehetőségek hiányának köszönhetően, a finanszírozás ellehetetlenülésével. (MEDINA, 2005). Mindezek hatására a mezőgazdasági termelés birtokszerkezete is nagymértékben átalakult. A korábban jellemző, nagyüzemi termelés helyett az atomizált, kisüzemekben történő gazdálkodás vált egyre meghatározóbbá. Ezzel a piaci alkupozíciók is átalakultak. Ezek a kisebb gazdaságok már nem állítottak elő azonos minőségben elegendő mennyiségű terméket ahhoz, hogy a gazdálkodók egyénenként érdemi ártárgyalásokat kezdeményezhessenek a folyamatosan növekvő méretű felvásárlókkal. A piaci árakat elsősorban ezek, a vevői oldalon terjeszkedő szervezetek határozták meg, a termelői kiszolgáltatottság pedig ennek megfelelően egyre nőtt. A mezőgazdasági termelők versenyképességi felzárkóztatása nem képzelhető el úgy, hogy a magyar termelők csak az alacsony profitot termelő alapanyag-termelésből jutnak jövedelemhez, miközben versenytársaik az EU-n belül a hozzáadott érték magasabb profitjából is részesülnek. Ezért a termelői szerveződések megerősödése és versenypozícióhoz jutása az agrárágazat stratégiai kérdése. (SZABÓ, 2003) A rendszerváltáskor, a privatizáció végrehajtásával nem valósult meg a vertikális integráció, a termelő a föld, az eszköz mellett nem jutott feldolgozókapacitáshoz, a kistermelő piaci szerephez. (HAJTUN, 2008)

A rendszerváltással szinte egyidejűleg a termelő típusú szövetkezetek komolyabb szerep betöltése helyett meggyengültek, számos területen meg is szűntek. Az állami gazdaságpolitikában túlsúlyba kerültek a kevésbé vállalkozóbarát, kiigazító jövedelemkoncentráló módszerek. A kieroszakolt, sokszor következményeiben végig nem gondolt, hatásaiban fel nem mért javaslatok szembenállást váltottak ki, és a reformlépések és a költségvetési kiigazítás egymásba csúszása hozzájárult, hogy a változásokat többnyire ellenezte a társadalom. (VADÁSZ, 2008)

A tőkeszegény, átalakuló gazdaságban az ipari-, kereskedelmi szektor dominanciája érvényesült, és a mezőgazdaságot – az ipari-kereskedelmi érdekeltségű – hierarchikus integrációs kapcsolatok túlsúlya jellemezte, míg a termelői-szövetkezeti integrációk gyakorlatilag el sem tudtak indulni. (KARALYOS, 2001)

Az 1990-es években átalakuló agrárpolitika és a gazdasági recesszió csak növelte a bizonytalanságot, melynek révén csökkent a szerződéses fegyelem, az írásos és szóbeli megállapodások betartatásának lehetőségei. Az érvényesíthető szerződések hiányában az alulról építkező vertikális koordináció kialakulása szinte lehetetlenné vált, kivéve, ha a kapcsolat során az egyik fél tulajdonjogot szerez a másik felett. A beszerzési és értékesítési partnerek felkutatása, megtartása, speciális beruházások megvalósítása, és hatékony kihasználása olyan magas tranzakciós költségekkel jártak, amely a jövedelmezőséget jelentősen rontja. Így ebben a szituációban a vertikális koordináció foka alacsony volt, a nyílt piaci kapcsolatok voltak túlsúlyban. A termékpályán viszont magasabb költségekkel kellett számolni az egyre bonyolultabb termelési eljárások, az újabb technológiák, a fokozottabb információgyűjtés és -elemzés, a növekvő kutatási-fejlesztési tevékenység miatt. Mindezek hatására folyamatosan erősödött a koncentrációs kényszer az értékesítésben és a termelésben is. Ennek okaként, és a növekvő szakosodás nyomán tovább nőtt a horizontális és vertikális gazdasági kapcsolatrendszer kialakulásának szükségessége. (FERTŐ – SZABÓ G., 2004)

A termelői együttműködések sikereit vagy kudarcait nemcsak aktivitásuk: önszerveződésük, önirányításuk, vagyis működésük mikéntje, hanem a szűkebb és tágabb környezet szimpátiája, esetleg ellenszenve, az adott gazdasági feltétel, a szövetkezet-ellenes lobbisokféle módon formálta. A ráhatás egyik fő eszköze a szövetkezeti szabályozási rendszer: a

jogi szabályozás, a jogszabályi környezet, ebben a jogszolgáltatás minősége volt. Jogos nemzeti sajátosságok, és indokolatlan, esetenként szűk csoportok érdekei is megjelentek a szabályozásban. Az európai és a hazai normák ezért sem egyeznek még mindenben. A friss szabályozás is mindig frissítést kíván, mivel módosulnak az értékek, változnak a társadalmi viszonyok, szorítások és ellentmondások munkálnak, ezek a szabályokat is amortizálják, ezért folyamatos megújítást célszerűsítene. (FEKETE, 2008) Az elsődleges mezőgazdaságban a specializáció és expanzió trendje az optimális méret és hatékonyság elérése érdekében folytatódik. Ennek eredményeképpen a gazdák száma csökken, a gazdaságok mérete azonban növekszik, mind területüket, mind a befektetett tőkét tekintve.

A hazai piaci kapcsolatok átalakulása számos világgazdasági folyamat mellett ment végbe. Fontos elem az Európai Unió, mint egységes piac megjelenése, az ebből adódó lehetőségek és kihívások. Az EU-t is szorító világverseny, globalizációs folyamat is ebben az időszakban gyorsult fel. A technika, elsősorban az elektrotechnika, a digitalizáció, az egész gazdasági folyamatrendszer átalakító eszközként jelent meg. A kialakult globalizációs folyamatok változatlanul fent is maradnak, amely új kockázatokat is rejt. A nagy vezető térségek bármelyikének gazdasági megroppanása világméretű zavarokhoz vezet. (MARKOVSKY, 2007)

A zöldség- és gyümölcstermelőknek komoly kihívást jelent a piaci igények gyors változása, az árak számottevő ingadozása, továbbá a hazainál olcsóbb importáru térnyerése. A hazai termelés kevesebb jó minőségű árut képes előállítani, mint amire fizetőképes kereslet lenne. A versenyképesség javításához a hatékonyság és a hozzáadott érték növelése, a vertikális integráció fejlesztése, a post-harvest kapacitások kiépítése szükséges, ami elengedhetetlen a piaci zavarok leküzdéséhez. Stratégiai kérdés a rendszerváltás óta megélt (megszenvedett) élmény az agrárgazdaság makrogazdasági, társadalmi-gazdasági beágyazottsága. Súlyos tapasztalat, hogy az agrárgazdaság, az agráradottságok jobb kihasználása a rendszerváltást követően kikerült a politika, a társadalom érdeklődésének homlokteréből. (UDOVECZ et al., 2009)

A gazdasági környezettel együtt az agrárpolitikai felfogás is megváltozott. A hangsúly a termelőről a fogyasztóra került, erősödött a verseny, a közösséggel szemben az egyén, a termelékenység helyett a gazdasági kiegyensúlyozottság, az integrált vidékfejlesztés került előtérbe. A nemzetközi kereskedelem kiterjedése is nagy figyelmet igényel a termékpálya résztvevőitől, hiszen a globalizációnak egyrészt az árukereskedelem önmagában is részese, de mellette olyan közvetlen befolyással bíró tevékenységek is a globális verseny részei, mint az input piac, a K+F, az elosztás, vagy maga az értékteremtő tevékenység. Az erősödő globalizációt még azoknak a szereplőknek is szem előtt kell tartani, akik egy-egy jól körülhatárolható földrajzi régióra koncentrálnak, mert a versenynek ők is részesei, és a piacon maradáshoz annak törvényszerűségeit, mozgatórugóit ismerniük kell. A technológia és az innováció egyre fokozódó mértékben alakítja a piaci viszonyokat, a verseny kereteit és a gazdaság teljesítményét, az innováció elsöpörhet gazdaságokat, amint az új lehetőségek kihasználására új, előrehaladottabb módszereket vagy termékeket vezetnek be. Igen jelentős a biotechnológia szerepe az agráripari komplexum átalakításában, hiszen a vetőmagok és az agrokemikáliák, az elsődleges mezőgazdasági termékek és az élelmiszer-feldolgozás nagyobb mértékű koordinációját kell megvalósítani ahhoz, hogy az ipari és fogyasztói preferenciáknak megfelelő funkcionális elvárásokat – egészségügy, kényelem, alacsony költség, esztétikum, megbízható minőség – kielégítő élelmiszereket tudjanak előállítani. Ugyanakkor az információs technológia formálja az agrárszektor struktúráját, elősegítve ezzel a lánckapcsolatok fejlődését, hogy ezáltal a logisztikában és a marketing mixben koordináció jöhessen létre.

Az utóbbi időben egyre hangsúlyosabb szerepet kap a fogyasztók érdekeinek megfelelő termék előállítása. Az élelmiszerszektorban nagyon fontos a különböző fogyasztói szegmensek felismerése, és azok elérése a változatosság, a kényelem, a biztonság, a környezetbarát előállítás előtérbe állításával.

2.3.2. Szabályozás és érdekvédelem

Míg az Európai Unióban a termelőket, feldolgozókat és kereskedőket horizontálisan és vertikálisan összefogó szervezetek, szövetségek hosszú hagyományokra tekintenek vissza, addig Magyarországon az ilyen jellegű civil szféra kialakulására csak a rendszerváltás után kerülhetett sor. A vertikális integrációnak is tekinthető tervgazdasági rendszerben nem volt szükség ilyen szervezetekre, hiszen a központi irányítás kívánta ellátni ezt a koordináló funkciót is. A 2000-es évek elején a gazdasági érdekek még nem egy irányba, hanem inkább egymás ellen hatottak, amely akár szélsőséges, de mindenképpen rövidtávú gazdasági reakciókhoz vezetett, és akadályozta a termékpálya hatékony működését. A rendszerváltás utáni kormányok tehetetlensége, a megosztott agrártársadalom érdekérvényesítési alkalmatlansága egyre erodálta az ágazatot. (KAPRONCZAI -VÁGÓ, 2005) A termékpálya hatékony működését segítené, ha annak szereplői költség- és kockázatarányos jövedelmet érhetnének el, azonban ez valószínűleg soha nem fog megvalósulni a piagazdasági körülmények között.

Egyes szakaszok kiszolgáltatottsága, illetve a meglévő oligopolisztikus törekvések egy-egy szereplőnek hozhatnak eredményt, azonban hosszú távon az egész termékpálya működését veszélyeztetik. A fogyasztóorientált termékpályán az anyagi érdekeltég ellentmondásmentes megvalósítása rendkívül bonyolult, vagy egyenesen megoldhatatlan feladat. Ahhoz, hogy a fogyasztói igényeknek minél jobban megfeleljen, a termékpálya egyes szakaszai között szoros, koordinált, integrált kapcsolatnak kell léteznie, amely az alkuerőviszonyok, konfliktusok és együttműködések típusaitól és erősségétől függ. Az érdekek egyeztetésére még mindig elsősorban az előállított termékek árai szolgálnak, azonban ez a kapcsolat nem segíti elő a termékpálya versenyhelyzetének javítását, hiszen az árak nem pontosan fejezik ki az egyes termékpálya szakaszok reális jövedelemigényét és a feldolgozás minőségi követelményeit sem. A privatizáció során a meglévő vagyon fizikailag is feldarabolódott, így nagy hátrányt jelentett a termékpályában résztvevő tőke szereplőnkénti elkülönülése, amely jelentősen csökkenti a termelés hatékonyságát (ERENYEI - TAKÁCSNÉ, 2003.) Tovább bonyolítja a helyzetet az úgynevezett többszörös elkötelezettség, azaz egyes szereplők több termékpályának is résztvevői. Ez elsősorban a kiskereskedői rétegre jellemző, akik a zöldség-gyümölcs értékesítésből származó eredményüket együtt kezelik más termékekkel, így elnyelnek, vagy éppen ellenkezőleg ők gerjesztenek olyan hatásokat és ingereket, amelyek módosítják a piac természetes működését, a termékpálya többi szereplőjére is hatással vannak, és zavarokat okozhatnak. A termékpályákon belül fellépő konfliktusok megoldása várható lett volna az Agrárkamara működésétől, azonban szervezeti felépítésében nem kaptak megfelelő szerepet az ágazat tényleges szereplői, így elsősorban általános mezőgazdasági kérdésekben lett kompetens.

Az egyes termékpályákat vertikálisan átfogó szervezetek megalakítását az 1993/VI agrárrendtartási törvény tette lehetővé, mely jogi keretet biztosított a terméktanácsok megalakításához, azonban a törvényi szabályozás kevés kompetenciát rendelt a hatáskörükben, így fejlődésük elmaradt a vártnál. (MEDINA, 2005) Ezt húzza alá egy 2005-ben végzett felmérés (KAPRONCZAI - VÁGÓ, 2005), amely szerint a terméktanácsok, szakmai szervezetek és az érdekképviselők szinte csak társas vállalkozásoknak jelentettek információforrást.

A szövetkezéshez, termelői érdekeltségű szolgáltatásokhoz a jogi-szervezeti keretek szükségesek, de nem elegendők. A beszerzéshez, szolgáltatásokhoz és értékesítéshez feltétlen valamilyen eszközháttérre is szükség van. Fel kell készülni a termék befogadására, tisztítására, csomagolására, tárolására, piacra juttatására. (KARALYOS, 2003)

A kormányzat feladata és felelőssége, hogy ne csak az éppen aktuális célok (pl. raktárépítés, gépesítés) megvalósítását támogassa, hanem célzott intézkedésekkel, a nem feltétlenül szükséges előírások korlátozásával javítsa a termelők reagáló-képességét, engedjen nagyobb mozgásteret az amúgy is nagyfokú tehetetlenséget mutató mezőgazdálkodás számára (KAPRONCZAI - VÁGÓ, 2007)

A termelői közösségek megszervezésére 1999-ben fogadták el az első jogszabályt (25/1999. (III. 5.) FVM rendelete a zöldség-, gyümölcstermelői, értékesítő szervezetekről, mely a 2200/96 EK rendeletet vette át. A várt áttörést ez nem hozta meg, és számos félreértés is történt (pl. egy tag egy szervezet értelmezési hibája), így 2002-ben megszületett egy új jogszabály a „termelői csoportokról”, amit 2003-ban jelentős forrásbiztosítás követett. Az új típusú szervezetek működésének további szabályozása a 120/2003 (XII. 2.) FVM rendelettel történt (az EU 1432/2003/EK és a 1433/2003/EK rendeletek alapján), amit 126/2004 (VIII. 6.) FVM rendelet módosított az európai uniós csatlakozással összhangban. Az uniós rendeletek minimum követelményeket fogalmaznak meg, aminél a magyar szabályozás néhány pontban (minimális taglétszám, minimális árbevétel, egy tag maximális szavazati joga) szigorúbb feltételeket szabott.

2.3.3. Értékesítési csatornák változásai

A termelés és értékesítés térbeli elhelyezkedése alapján három nagy csoportba sorolhatók a zöldség-gyümölcsértékesítési csatornák:

- *rövid értékesítési út*, amely a közvetlen értékesítést, illetve a helyi termelői piacokat foglalja magába,
- *hagyományos disztribúciós csatornák*, ahol a termék fizikailag is megjelenik a nagybani piacokon;
- *integrált csatornák*, ahol a disztribúciós lánc valamely szereplője koordinálja az értékesítés folyamatát. Az integrált értékesítés szerepe az EU-ban 35-45% között mozog, jelentősége folyamatosan növekszik. (JUHÁSZ, 1999)

A vertikális integrációk kialakulását nagy mértékben hátráltatta, hogy az 1990-es években a magyar zöldség-gyümölcs disztribúció jelentősen átalakult. Korábban meghatározó volt a rövid értékesítési út, ami azonban folyamatosan visszaszorult.

A disztribúciós csatornák közül még mindig jelentős mennyiségű termék – bár már csökkenő mértékben – a hagyományosnak tekinthető csatornán keresztül jut el a kereskedelmi partnerig. Ebbe a csoportba sorolhatóak a nagybani piacok, és az ezekhez szorosan kapcsolódó klasszikus nagykereskedelem. Az agrárszektor döntéshozói a rendszerváltás után a nagybani piacok szerepének (számuk és tevékenységi körük) növelésében látták az értékesítési problémák megoldását, ennek érdekében új piacokat nyitottak, és a meglévőkön is jelentős beruházásokat hajtottak végre. Azonban a nagybani piacok szerepe még azelőtt módosult, mielőtt igazán kialakult volna. Szerepük folyamatosan csökken, és egyre inkább – elsősorban az importtermékek esetén jelentős – elosztó, logisztikai bázisként játszhatnak fontos szerepet a disztribúciós csatornában.

Régebben a termelők uralták a disztribúciót, amelynek során a nagykereskedők és kiskereskedők hálózatán keresztül értékesítették termékeiket a fogyasztóknak. A kereskedelmi koncentráció hatására azonban a kis- és nagykereskedelem integrációja is növekszik, amely során fejlett logisztikai rendszerekkel kiiktatják a klasszikus nagykereskedelmet. (JUHÁSZ et al., 2008/a) 2003-ban az élelmiszer-kiskereskedelem árbevételének 62%-a 30 vállalatnál jelentkezett, melyek számaránya mindössze 0,15%. (SERES, 2006) Az üzletláncok becsült részesedése a zöldség-gyümölcs kereskedelemben 40% körül alakul, ami még így is alatta marad a nyugat-európai országokban jellemző 60-70%-os értéknek, ezért további erősödésükre lehet számítani. Ennek a forgalmi koncentrációnak sok társadalmi és gazdasági hatása van. Például a műszaki-technológiai fejlődés, a méretgazdaságossági tényezők szerepének növekedése, a foglalkoztatási szerkezet átalakulása, környezetvédelmi kérdések, a lakossági fogyasztásra, az urbanizációra és a kistelepülések jövőjére, a termelés és a kereskedelem kapcsolatára, és azon belül is a kistermelőkre gyakorolt hatás (JUHÁSZ et al., 2005) Ezek a kereskedelmi partnerek állandó minőségű árut folyamatos, pontosan időzített ütemben várnak el a beszállítótól. Mindezt minél alacsonyabb áron igénylik, ezért előnyben részesítik a termelővel való közvetlen kapcsolatot, a köztes kereskedelmi szereplők és azok árreizeik kiiktatásával, természetesen amennyiben a termelők a szigorú követelményeiknek meg tudnak felelni. Erre csak igen nagy termékmennyiséget előállító egyéni termelők, valamint a közös értékesítésre szerveződött termelői szervezetek válhatnak alkalmassá. Az üzletláncok által kínált alacsony ár azonban nemcsak a nagy mérettel függ össze, hanem a fogyasztói kereslet szerkezetének átalakulásával is, ami összefüggésben van a jóléti modellek válságával és a magas munkanélküliséggel is. Azaz a fogyasztók nagy részénél az ár a döntő vásárlási kritérium, és nem fizetik meg a magasabb minőséget, illetve kapcsolódó szolgáltatásokat. (JUHÁSZ, et al., 2008/b)

Ahogy a mezőgazdasági piacok bonyolultabbak és differenciáltabbak lettek, a nyílt (pl. nagybani) piacok már egyre kevésbe voltak képesek az árucserét a legmegfelelőbb formában lebonyolítani, így a szerződéses kapcsolatok egyre nagyobb teret nyertek. Így is fellépnek azonban válságok (túltermelés, termékhiány), melyek elsősorban koordinációs hiányosságokra vezethetők vissza, mint az állami koordinációs eszközök nem megfelelő érvényesülése, illetve a piaci koordinációs folyamatok nem kielégítő szintje. Ez utóbbi köszönhető a szövetkezetek, termelői csoportok és más érdekérvényesítő szervezetek hiányának, a kiskereskedelmi áruházláncok markáns alkupozíciójának, valamint a fogyasztói és termelői árak közötti összhang hiányának. (SZABÓ G. - BÁRDOS, 2007)

A termékek jobb értékesíthetősége, a nagyobb piaci lehetőségek kihasználása és a hatékonyabb termelés érdekében tényleges megoldás lehet a termékpálya egyik szereplőjétől kiinduló részleges vagy teljes tőkeintegráció, kiegészítve a marketing-orientált koordinációs stratégiákkal. A legkiszolgáltatottabb szereplőknek, a termelőknek elsődleges érdeke, hogy ez a szereplő hozzájuk minél közelebb álljon, kiskereskedői réteg helyett általuk is befolyásolható, az ő érdekeiket szem előtt tartó szervezet legyen.

Az értékesítési csatornában működő szereplők közti tevékenységek összehangolása, koordinálása egyre nagyobb fontosságú. Az elmúlt évtizedekben nyilvánvalóvá vált, hogy a piaci verseny (termék, termékcsoporthoz) egyre kevésbé egyes vállalatok, hanem ellátási lánc, illetve érték közvetítő láncolatok és rendszerek, azok eltérő megoldásai között zajlik. A folyamat szabályozó végpontja a fogyasztónál, a vevőnél jelentkező érték. (ILLÉS, et al., 2003)

2.4. A zöldség-gyümölcs termelők együttműködési szintjei

Szekunder információk és a kutatás során szerzett személyes tapasztalatok alapján a termelői együttműködés korábban már megvalósult formáit kívánom bemutatni, témám szerinti egyéni tagolásban. Az együttműködésben résztvevők jellege és motivációja, az együtt végzett tevékenység tartalma és célja, az információszerzés módja és a kialakított szervezeti forma szerint tettem különbséget a csoportok között.

Így négy szintet különítettem el:

1. alapszint: ide tartoznak az önállóan gazdálkodó kistermelők, akik semmilyen együttműködési formában nem vesznek részt.
2. középszint: a kistermelők által megvalósított együttműködési formák, különös tekintettel a szövetkezetekre és az uniós szabályozással harmonikus TÉSZ-ekre.
3. felsőszint: a középszinten megjelenő vállalkozások együttműködése révén létrejövő szervezetek, különös tekintettel az uniós szabályozással harmonikus TÉSZ-Szövetségekre.
4. legfelső szint: A felsőszinten működő szervezetek további együttműködésével jön létre, melynek már országos hatásköre lehet.

Céлом elsősorban az együttműködések jellemzőit, lehetőségeit valamint gátjait feltárni, és nem statisztikai adatok alapján jellemezni az adott termelői réteget.

2.4.1. Alapszint: kistermelők

*„Kicsi vagyok én,
majd megnövök én
...”*

(Szabó Lőrinc: Kicsi vagyok én)

Alapszintnek, így kiinduló állapotnak tekintem az együttműködések hiányát, azaz az önállóan gazdálkodó kistermelőket, családi vállalkozásokat, amelyek részaránya még jelenleg is igen jelentős. Gazdasági súlyuk a rendszerváltozást követően, a termelészövetkezetek felbomlása után a korábbinál is nagyobb lett, mert a zöldség és gyümölcstermelés a nagy élők munkája miatt egyre inkább a háztáji és kisegítő gazdaságokba szorult. Mindez elsősorban a zöldségtermelésre volt jellemző, 1994-ben a megtermelt zöldség közel 80%-át kisüzemekben takarították be, amely érték jelenleg 68-70% körül mozog (KSH, 2008). Ide tartoznak az önálló családi gazdaságok is, a családi kapcsolatokra és erőforrásokra alapozott vállalkozások, ahol a saját fogyasztás mellett árutermelés is zajlik. (ALVINCZ, 2001) A gyümölcstermesztés kisüzemi helyzetét nehezíti, hogy a korszerűtlen ültetvények alacsony jövedelmezősége kétségessé teszi az ágazatban dolgozók tartós megélhetését, ami rányomja bélyegét a vidéki lakosság foglalkoztatási problémáira is. A fő almatermesztő térségben, az észak-alföldi régióban például a korszerűtlen ültetvények aránya 65%, az intenzív és szuperintenzív ültetvények aránya pedig mindössze 9,9%. (Z. KISS, 2009) Ezzel szemben Németország egyik legjelentősebb almatermesztő régiójában az intenzív ültetvények aránya 90%, ráadásul a közös tárolás és magas minőség mellett a közös értékesítés is magas szinten létezik. (Z. KISS - HOLLÓ, 2008) Magyarországon a termelők többsége még mindig önállóan

foglalkozik zöldség és gyümölcsstermeléssel, jellemzően szervezetlenül és ezért kiszolgáltatottan próbálnak értékesíteni. (HORVÁTH, 2003)

Ennek legfontosabb okai:

- fekete és szürke szektor jelentős aránya
- a társulás hagyományainak hiánya
- önállóság elvesztésétől való félelem
- újtól való félelem. (JUHÁSZ et al., 2008/a)

A magas inputárak mellett az értékesítéssel járó költségek tovább növelik a fedezeti ponthoz tartozó méretet, így a kistermelők gyakran kénytelenek ezen pont alatt termelni, és elsősorban veszteségminimalizálásra törekedni. Mivel az inputok áraira és az értékesítési árakra jelen helyzetben nem tudnak hatással lenni, kiugrási pont lehet az értékesítéshez kapcsolódó költségek csökkentése, vagy a méret növelése. Mindkettő horizontális jellegű együttműködést tesz szükségessé.

A feketegazdaság jelentős mértékét segíti elő a kiszámíthatatlan gazdasági és jogi környezet, a magas adóteher, a gyenge törvényi biztonság, az átható korrupció, a tartós és széles körű munkanélküliség. A feketegazdaság nehezíti az integrációt, a koncentrációt, az érdekek hatékony képviselését és érvényesítését. Mivel a feketegazdaságban jövedelmezőbb bármely tevékenység, „üzletileg” nem éri meg a legális gazdasághoz (pl. egy termelői csoporthoz) csatlakozni. (UDOVECZ et al., 2009) A feketegazdaság arányát növeli, hogy az adóterhek csökkentésére irányuló legális és nem legális technikák alkalmazása miatt feltételezhető, hogy a kistermelők által szolgáltatott adatok és a gazdaságok által ténylegesen elért értékek között is eltérés van (TAKÁCSNÉ GYÖRGY, 2000)

Nehezíti a termelők helyzetét a piaci információk hiánya vagy időbeli késése, ugyanis a gyors változásokra a megfelelő reagálás szinte napi információt igényel. Az ágazat egyik legnagyobb gondja az értékestés szervezetlensége és a piac bizonytalansága (MÁRTONFFY, 2001) További nehézséget jelentett a termelőknek, hogy megszűnt az állami árgarancia a zöldségek és gyümölcsök felvásárlására, és ez nem változott az Uniós csatlakozással sem, sőt az állami árgarancia helyett nem alakult ki az intervenció, ami az EU termelőinek bizonyos mértékű védeltséget jelent.

A kistermelők jellemzően fellépő kockázatai:

- *partnerkockázat*: nem tudják, vagy nem akarják a partnerek teljesíteni a vállalt kötelezettségeket,
- *piaci vagy árakockázat*: a vásárolt vagy értékesített termékek árának változékonysága,
- *értékesítési kockázat*.

Ezek a kockázatok elsősorban az önállóságból erednek, hiszen a stabil integrációs kapcsolatok a minőségi előírásokkal és az egyéb feltételek rögzítésével ezeket a kockázatokat lecsökkentik. A kistermelői szinten a tranzakciós költségek nagyobb mértéket öltenek, hiszen számukra az információkhoz való hozzájutástól a szerződések betartatásáig nagy akadályok jelentkeznek, melyek leküzdése nagy költséggel és időráfordítással jár. A zöldség- és gyümölcsstermelésben a hagyományos szerződéses formák (ár, mennyiségi és minőségi jellemzők, határidők) mellett a termelési körülmények feletti ellenőrzést is magukba foglaló szerződések, valamint az inputok biztosítására vonatkozó szerződések is jellemzőek. A szerződésekkel kapcsolatos költségek csökkenthetők oly módon, ha a kistermelők nagyobb szervezeti egységekbe integrálódnak, hiszen a speciális eszközök kihasználtsága növekszik, a termelés és a feldolgozás bizonytalansága csökken, a romlandó áruk gyakori cseréinek feltételei állandósulnak, a külső negatív hatások következményei könnyebben leküzdhetők, a

szállítási költségek csökkennek, információs rendszerek fejlesztése révén az egy termelőre jutó költség csökken. Az információs technológia lehetővé teszi a fogyasztói igényekre való gyors reagálást, ami kihasználásához az alapanyag szállítóknak, a feldolgozóknak és a kereskedőknek szorosabb integrációban kell lenniük egymással. Jelenleg egyre fejlettebb integrált információs rendszerek érhetőek el a piacon, melyek gyorsabb és könnyebb mechanizmusokat kínálnak a vállalaton belüli integrált döntéshozatalhoz. A fejlődés különösen a pénzügyi szolgáltatások területén volt átfogó, ugyanakkor a fejlődés hozzájárult a piaci információs rendszerek tökéletesebb működéséhez.

A zöldség-gyümölcs termelőknek, mivel friss, romlékony árut állítanak elő, alapvetően kétféle információra van szükségük. Az egyik a termelésről, felhasználásról, készletekről szóló piaci információ, stratégiai döntéseknek lehet az alapja. A másik egy azonnali ár és piaci információ, mely természeténél fogva nehezebben szolgáltatatható, hiszen értéke az idő függvényében jelentősen változik, és így nagyobb szakmai és technikai felkészültség kell előállításához és hasznosításához.

A multinacionális nagy- és kiskereskedelmi hálózatok szerepe miatt az értékesítési csatornák egyre jobban koncentrálnak, ami az Európai Unióban a Közös Agrárpolitika hatásait is csökkenti. Az egyéni termelők kedvezőtlenebb alkupozícióba kerülnek, hiszen a koncentrálnak a kereskedelem hasonló struktúrájú beszállítói réteggel tudja hatékonyságát növelni. Ráadásul a kereskedelmi láncok a piaci részesedésük növekedésével egyre alacsonyabb átlagárat fizetnek beszállítóiknak, ami versenyjogi szempontból nem feltétlenül jelent problémát, hiszen a versenyjog elsősorban a fogyasztót védi (VORLEY, 2003).

Lehetőségként merül fel a specializáció, ahol valamely különleges, egzotikus termékre szakosodva a termelő kis mérete sem jelent akadályt, illetve az összefogáson alapuló stratégiák. Ez a termelőktől egyre nagyobb fokú alkalmazkodást, egyre hatékonyabb termelést és elosztást igényel. Az erejüket nemcsak az érdekérvényesítésben, hanem az alapanyag beszerzési, termelési és értékesítési folyamatokban is összpontosítani, és alkalmazni a logisztika eredményeit (JUHÁSZ et al., 2005). Ezt nehezíti, hogy a magyar mezőgazdaságra a földtulajdon elaprózottsága jellemző, a hiszen a 2000-es években a termőföld 85%-a egyéni magántulajdonban van. Sok a kényszervállalkozó, akik közül sokan megfelelő szakértelem nélkül gazdálkodnak, és a tőkehiány a gépesítés, a forgóeszközök és a biztosítások területén is sok gondot okoz. A tőkehiány mértékét jellemzi, hogy az egy hektár mezőgazdasági területre jutó eszközérték a dániai értéknek az egyhatoda, az ausztriainak egyötöde, a németországinak egynegyede, a franciaországinak és a portugáliainak kevesebb, mint kétharmada. (KAPRONCZAI, 2007) Ez azonban nem jelenti azt, hogy feltétlenül a nagy mértékű tőkebevonás lehet a legjobb megoldás, hiszen előfordulhat, hogy a mezőgazdaság szerkezeti átalakítása munkaerő-, tőke- és más erőforrás-felesleget eredményez. Így a tőkebefektetés mellett lényeges a szerkezeti átalakítás, a piacképes termékek előállítása a környezetvédelmi, vidékfejlesztési, valamint a kis- és középvállalkozói támogatási célkitűzéseknek megfelelően.

Az önállóságukat mindenképp megőrizni kívánó termelők részipiaci (niche) beszállítók lehetnek, ehhez azonban magas hozzáadott értékű vagy speciális igényt kielégítő termékek szükségesek. Az ilyen jellegű beszállítók sikerességéhez folyamatos termékinnováció, értékesítési újítások, és a szállítási időhatékonyság erősítése szükséges. (FORFÁS, 1999)

Mindezzel párhuzamosan a zöldség-gyümölcságazat külkereskedelmi versenyképessége is jelentősen romlott. A versenyképességet a szervezethez való csatlakozással lehet a legolcsóbban, leghatékonyabban és hosszú távon javítani. Az eredményes külkereskedelem alapvető feltétele a stabil hazai piac. (MEDINA, 2008) A mezőgazdasági termelők kiszolgáltatottságát csak kismértékben csökkentik a felvásárlókkal, kereskedőkkel kötött szerződések, mert azokat a kapcsolatokat a vevők irányítják a saját érdekeiknek megfelelően. A kedvező termőhelyi adottságok kihasználására és a jövedelmezőség növelésére új piacokat, értékesítési partnereket kell keresni. Ehhez azonban szükséges a minőség javítása, a termékszerkezet

módosítása, a feldolgozottság növelése, jobb minőségű és alacsonyabb költséggel beszerezhető input anyagok, és kedvezőbb hitelfelvételek. Mindezek mellett a megváltozott piaci követelményekhez való alkalmazkodás megkövetelte az áru nyomon követését, az élelmiszerbiztonsági elvárások és szigorú minőségi követelmények maradéktalan teljesítését, a piaci rések feltérképezését és a kínálkozó export lehetőségek kihasználását. (ERDÉSZNÉ - RADÓCZNÉ, 2000.)

A magyar sajátosságok miatt a privatizáció nem tette lehetővé a termelők nagyobb arányú élelmiszeripari tulajdonhoz jutását, gátolva ezzel az alulról kezdeményezett vertikális integrálódás kezdeti lépéseit. A teljes kiszolgáltatottság elkerülése ellen a termelők alapvető érdeke, hogy a felszámolt termelőszövetkezetekhez hasonlóan, azonban alulról építkezve, saját céljaiknak megfelelő szervezetben minél szélesebb horizontális integrációt hozzanak létre, amely révén előnyösebb pozícióba kerülhetnek a vertikális koordináció megvalósulásakor. Míg a rendszerváltoztatás előtt az eseti jelleggel megvalósuló kistermelési integrációk célja az árutermelés mellett a központi jövedelemszabályozás szorításából való kibújás, az állami támogatás ezúton történő megnyerése és a résztvevők kiegészítő jövedelemhez való juttatása volt, addig ma már a pusztá fennmaradás lett a tét. Horizontális és vertikális integráció esetén nagyobb eséllyel lehet biztosítani termékeik részére a szükséges értékesítési csatornákat, ami növeli a termelés biztonságát. Azonban önmagában ez sem oldja fel az alapvető jövedelmezőségi problémákat. A termékpálya ezen a szintjén ugyanis a jövedelemtartalom igen alacsony, amely kétségessé teszi a termelők szükséges fejlesztéseit, sőt egyes kedvezőtlen időjárású években a forgóeszközök finanszírozása is problémát jelenthet, összességében hiányzik a megfelelő anyagi biztonság. A teljes termékpálya viszont már a jelen körülmények között is megfelelő jövedelmet tartalmaz, ez azonban csak a későbbi szakaszokon, a feldolgozás és értékesítés során realizálódik, így ebből a csupán alapanyagot előállító termelők kevésbé részesülnek. Ahhoz, hogy ennek a jövedelemtartalomnak legalább egy részéhez hozzájussanak, a termelőknek a feldolgozási lánc minél több szakaszát szükséges érdekeltségi körükbe vonni, hogy a hozzáadott érték növelésével minél jobb jövedelmezőségi pozíciót érhessenek el.

Így a horizontális együttműködés mellett előtérbe kerül a vertikális irányú koordináció szorosabbá tétele, sőt az esetleges teljes integráció kialakításának lehetősége. A formális együttműködésnek számos formája ismert, melyek lényegében a kistermelők előtt is potenciális lehetőségként állnak. Ennek megfelelően egyre nő a gazdasági társaságok száma is, azonban a kistermelők számára elsősorban még mindig a szövetkezetek jelentenek olyan struktúrát, amelyben csökkenthető a tranzakciós költségek mértéke, erősödhet a vertikális koordináció, és így ugrásszerűen megnő a kedvezőbb piaci pozíció elérésének lehetősége. A bemutatott elméleti összefüggések és ösztönzők mellett a kistermelők helyzetét nagymértékben befolyásolják olyan egészen konkrét tényezők is, hogy fizikai közelségükben milyen integrációs szervezetek működnek, alakulnak és milyenekhez kapcsolódhatnak. Példaként előljáró és megismerhető, jól működő integrációk nélkül a kistermelők meghatározó hányada nem fog részt venni azokban, még akkor sem, ha elméleti előnyeivel tisztában is van. Fontos tényező az integráló személye is, hiszen az ő renoméja, piaci kapcsolatai, gazdasági eredménye befolyásolja az esetlegesen csatlakozni kívánók számát és eltökéltségét. Integrálni az tud, aki rendelkezik elsősorban elegendő tőkével az integráció működtetésének finanszírozásához és a fejlesztésekhez, legalábbis az együttműködés kezdetén kell mindezt önállóan is elvállalni, mert később már egységesebb lehet a költségek megoszlása. A tőke mellett rendelkezni kell a megfelelő szakmai, üzleti és szervezési felkészültséggel, hozzáértéssel, illetve információkkal a fogyasztói igényekről, a piaci prognózisokról, a termékpálya egészének működéséről. (CSETE et al., 1996).

Amennyiben a termelők meg akarják óvni önállóságukat a mezőgazdasági tevékenységük eredményességét javító és termékeiket piacra segítő társulásokban, akkor egyedül a szövetkezeti jogi keret jöhet számításba, mint az együttműködés szervezeti kerete. (SZEREMLEY, 2003) Ahhoz, hogy az integráció egyáltalán megvalósulhasson és eredményesen működhessen a benne résztvevők érdekében, fontos az integráció céljaival való azonosulás, a kölcsönös bizalom fenntartása és erősítése, az együttesen elért eredményben való érdekelttség, a tulajdonosi és az irányítói szerepkör szétválasztása, a rugalmas alkalmazkodási készség. A korábbi tapasztalatok alapján felmerülhetnek bizonyos félelmek a termelők részéről a függőséget, a döntési önállóságot illetően, éppen ezért szükséges a konkrét példa.

2.4.2. Középszint: Elsőfokú (primer) szövetkezés

*„egyesületek palládiuma a világosság:
a tagoknak olyan misége, hogy rájuk az egyesülés sikeréből
haszon is folyhasson; legyen erkölcsi; legyen markolható;
s az egész egyetemének kezesség adhatása.”
(Széchenyi István)*

A szövetkezés, együttműködés nem új keletű fogalom, a történelem során számos olyan példa van, mikor nem egy központi erő hatására, hanem önként, jól felfogott saját és közös érdekből alakult ki együttműködés a szereplők között. A szövetkezésen érthetjük az egyéni munka segítségét közös összefogással, amely folyamat közel egyidős az első társadalmak kialakulásával. A nagy folyamatok mentén kialakuló közösségekben jelentős összefogással valósulhatott meg a mindennapi munka, a termelés szervezése. Az aprófalvak egymásra épülési szervezete oldotta meg az áradással szembeni védekezést, a vízvezetés-csatornák építését, az öntözést. Ezek az összefogáson alapuló funkciók a kiépülő despotikus állam elosztó apparátusán keresztül is fennmaradtak, de a szervezetség magasabb fokán. A következő történelmi stáció, ahol az egyének egy szervezett, spontán kialakult csoportja megjelent és állami beavatkozás nélkül képes volt eltartani egy közösséget, és vele egy kialakuló, új típusú társadalmi formációt, az a kora középkor mezőgazdasági termelését irányító, a közösségi földek szakszerű hasznosítását felügyelő falusi önkormányzati rendszer volt a frank, germán népeknél. Azóta minden történelmi időszakban jellemző, de igen változatos együttműködési formák alakultak ki, melyek szabályozása folyamatosan változott a társadalmi és gazdasági körülmények hatására, vannak, melyek időközben megszűntek, jelentősen átalakultak, de olyanok is, melyek évszázadokon keresztül kiállták az idők próbáját.

A mezőgazdaság szereplőinek együttműködését tehát már eddig is sokféle módon szervezték, és létezik számtalan olyan szervezeti megoldás, amelyet még nem is alkalmaztak. A szövetkezési megoldások számtalan módon és szempont szerint csoportosíthatóak, témám szempontjából az alaptípusok elkülönítését két fontos kritérium alapján végzem. Ezek a tagság jogi státusza, illetve a vertikális integráció foka.

1. Elsőfokú szövetkezések

Elsődlegesen a termékpálya elején, a termelői fázishoz közel alakulnak ki, alapvetően termelő tevékenységet végeznek és szerveznek, bár az utóbbi időben egyre jelentősebb mértékben végeznek feldolgozó és értékesítő tevékenységet.

Tagjaik elsősorban kistermelők, azaz egyéni gazdálkodók és családi vállalkozások, de előfordul az is, hogy a szövetkezést egy tőkeerős társas vállalkozás szervezi. Ennek segítségével jutunk el az általam meghatározott alapszintről a középszintre.

2. Másodfokú szövetkezők

Már a termékpálya hosszabb szakaszát fogják át, tevékenységi körük szélesebb, magasabb hozzáadott értéket állítanak elő, a termelő tevékenység alapvető szerepét átveszi a feldolgozó, értékesítő, logisztikai, marketing vagy egyéb funkció. Tagjaik elsősorban társas vállalkozások (általában szövetkezetek, de gazdasági társaságok is), melyeket az elsőfokú szövetkezés során az ágazat kisebb szereplői hoznak létre, így a kistermelők közvetett módon ezekben a szövetkezési formákban is meghatározó szerepet játszhatnak. Ilyen jellegű szövetkezés jelenti az átmenetet a felsőszintre.

3. Harmadfokú szövetkezők

A termékpálya teljes egészét átfogják, a konkrét gazdasági tevékenység mellett előtérbe kerülnek az olyan egész ágazatot érintő funkciók, mint az érdekvédelem, marketing, piackutatás, fogyasztói szokások elemzése, befolyásolása, exportösztönzés, logisztika stb. Tagjai az olyan tőkeerős vállalatcsoportok, melyek termelői összefogás eredményeként jöttek létre, és teljes ágazat teljesítményéből meghatározó hányadot tesznek ki.

Szövetkezetek

Bár a mezőgazdasági termelők számára számos jogi forma állt és áll rendelkezésükre az együttműködés szervezeti kereteinek megteremtésére, ebben a szektorban történelmileg és a jelenkori viszonyok mellett is a legnagyobb jelentősége a szövetkezeti formának van, így ezekkel részletesebben foglalkozom.

A szövetkezetről szóló irodalom áttekintése számos meghatározást nyújt a szövetkezetekről. Ezek közül azonban sokat egy specifikus szövetkezeti szektorra gondolva alakítottak ki, vagy egy specifikus ország szövetkezeti szektorának történelmére és kultúrájára alapoztak. Az 1980-as években az Egyesült Államok Mezőgazdasági Minisztériumában (USDA) egy szövetkezetkutató csoport közreműködésével alakítottak ki egy olyan meghatározást, mely iránymutatást ad a szövetkezeti tagoknak, vezetőknek, politikusoknak, hivatalnokoknak, viszont nem szab gátat a tevékenység kialakításának mozgásterét illetően. A meghatározásnak azért kell szélesnek lennie, hogy a szövetkezeteknek jó esélyük legyen a fejlődésre, vagy az egyre inkább globalizálódó és az egyre intenzívebbé váló verseny hatása alatt álló piacokon akár csak a túlélésre.

A szövetkezet jellemzője, hogy szolgáltatásait a tulajdonosai veszik igénybe, akik ezzel egyidőben irányítási funkciókat is ellátnak, és a megtermelt profitból is részesednek az igénybevétel alapján. (BARTON, 1989.)

Mezőgazdasági szövetkezeti szervezetek a világ minden országában léteznek, ahol a mezőgazdaság a piacgazdaság részét képezi. Számos olyan tényező létezik, amelyek a gazdálkodás és a vidéki élet velejárói, és amelyek arra indítják a gazdálkodókat, hogy tevékenységük egyes területeit szövetkezetekben egyesítsék.

Ezekről már részletesen szoltam az alapszint tárgyalásánál, most néhány tényezőt emelek ki:

- a kereskedelmi partnerekhez viszonyítva a gazda mindig kicsi, így mindig sebezhető, alkuereje csekély, ha a piacon csak egyedül jelenik meg,
- a mezőgazdasági termékek piacát mindig kisszámú, de nagyméretű felvásárló jellemzi, akik nagyszámú, de olyan viszonylag kisméretű termelőtől vásárolnak, akik egymással helyettesíthetőek, éppen ezért a szövetkezetek egyik alapelvét, a szolidaritást, gyakran megelőzi a gazdasági hatékonyság, mint a szövetkezet létezésének indoka.
- több, kisméretű termelő által előállított termékmennyiség egyesítése útján a vásárló igényei jobban kielégíthetőek,
- a biológiai termelés szükségszerűen nem teljesen homogén termékkészletet eredményez, így értékesítéskor vannak bizonytalanságok,
- a mezőgazdasági termelők földrajzilag szétszórtaak, ezért a piacok közelében csak kevés gazda termel, így minden gazda csak korlátozott számú vásárlót képes elérni, de együtt lehetőség van nagyobb számú vásárlónak értékesíteni,
- a termelés közelében dolgozni és élni különleges életstílust és meghatározott munkakörülményeket hoz létre, ami összehozza az embereket közös problémáik megoldására.

Mindezek mellett a szövetkezet hozzájárulhat a foglalkoztatottság megőrzéséhez, és a bevételek növeléséhez mind gazdák, mind azon régió számára, ahol élnek. Mivel a szövetkezetek a mezőgazdasági termelés és a vidéki élet számos strukturális elemének kiváltó okai, ezért valószínű, hogy a jövőben is ugyanolyan fontosak maradnak, mint eddig bármikor. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a mezőgazdasági szövetkezetek struktúrája és működési rendszere változatlan marad. A részfoglalkozás, mint jövedelemkiegészítő önfoglalkoztatás, különösen a mezőgazdasági termelésben jelentős, hiszen a szezonális a mezőgazdaság sajátja, a munkaerő is korlátozott, de a generációs sajátosságok okán is meglévő erőforrások hasznosulhatnak általa. Mindezen erőforrások és előállított áruk integrálása csak hálózatokon keresztül és termékpályák mentén szervezhető. Ez a hálózat maga a szövetkezet. (SZEREMLEY, 2008)

A meglévő nagyüzemek nemcsak a részmunkaidős foglalkoztatást nem tudják megoldani, de jogi viszonyaik konzerválták a régi szocialista nagyüzemek érdekviszonyait és rugalmatlanságát. Többségükben alkalmatlanok a termékpálya mentén szerveződő termelői integrációra, ugyanakkor külső profitorientált befektetők kiszolgáltatott függésébe kerülnek. Így a megtermelt jövedelem nagy része az üzemben, illetve az országon kívülre kerül. (SZEREMLEY, 2007)

A mezőgazdasági szövetkezetek legfőbb célja a tag egyéni gazdaságából származó jövedelmének növelése, illetve a tag saját gazdaságukba, valamint a szövetkezetbe befektetett tőkéje megtérülésének biztosítása. A tagoknak elkötelezett szövetkezet értelemszerűen velük szemben nem törekszik nyereségre, hanem a „külső ügyletekben” megtermelt hasznat a szükséges tételek (tartalék, a részjegytőke után fizetett korlátozott osztalék, esetenként kulturális és oktatási stb. alapok) levonása után általában a szövetkezettel lebonyolított forgalom arányában visszaosztja azoknak (a tagoknak), akik tevékenysége segítségével keletkezett. Ebben különbözik a szövetkezet a tisztán tőkeértékesítő gazdasági társaságoktól (rt., kft. stb.), ahol lényegtelen, hogy a részvényes, illetve a befektető köt-e üzletet a vállalattal vagy feléje sem néz, csupán a befektetett tőkéje után várja a megfelelő százaléku osztalékot. (SZABÓ G, 2007/b)

A szövetkezet alapvetően gazdasági társulás, mégis a személyegyesítő jellege egy olyan sajátosságot érvényesít, ahol a stratégiai jellegű és a felelősségvállalás döntései

önkormányzati intézményi keretben történnek, elválasztva napi üzleti döntésektől. Ez az önkormányzatiság-közösségi kontroll a társadalmi kontroll része. Ezért is tartják a szövetkezeteket a demokrácia iskolájának. (SZEREMLEY, 2008)

Ha a szövetkezést, mint gazdasági kihívásokra adott önszerveződési, önsegélyezési és önkormányzati szervezetet értelmezzük, akkor belátható, hogy a magyar szövetkezetek történelmi fejlődésük során alapvetően gazdasági feladatokat megoldó szervezetként váltak széles körben elterjedtté. Másfélszázados működésük alatt azonban elkötelezettségüket két vonatkozásban is megőrizték. Egyrészt a tagok lakóhelyéhez, a helyi erőforrásokhoz kötődve, személyes közreműködésüket hangsúlyosan kiemelve, a szubszidiaritáson alapuló struktúrával tartós fejlődés fenntartását törekednek megvalósítani, másrészt, a helyi kötődéshez tradicionálisan vidékfejlesztő, szociális, kulturális tevékenység kapcsolódik. Mindezen funkciók miatt az EU napjainkban a régiók lakosságmegtartó képességét növelő, az összefogással vállalkozóvá fejlődő tagokból álló szövetkezetek támogatását szorgalmazza. A tagországok határrégióiban, akár több országra kiterjedő EU-szövetkezet létrehozását is kezdeményezi. (FARKAS, 2003.)

Vannak továbbá olyan feladatok a modern gazdaságban, amelyeket a szövetkezetek révén lehet a legmegfelelőbben megoldani. Ezek közül kiemelkedik a kevésbé fejlett régiók felzárkóztatása a regionális politika, a kis- és középvállalatok fejlesztése, a foglalkoztatáspolitikai, a szociálpolitika és a továbbképzés révén. (BAJTAYNÉ, 1998).

A szövetkezet az egyetlen jogi keret, ahol a piaci szereplők a változó tőke és változó tagság viszonyai között működnek együtt, és amelynek szabályozása a szövetkezeti önkormányzat döntésein alapul, cégbírói közreműködés nélkül. A minőségen alapuló arányos érdekelttség lehetőséget ad a kicsik és nagyok, a magán és a jogi személyek partnerségére. A termékpályás szövetkezet eleve marketing-orientáltságú, ahol az alacsony költség és magas minőség szelektál az együttműködő (versenyző) tagok között. (SZEREMLEY, 2007)

Termelőszövetkezetek (téesz)

*„Fel kell készülnöd arra,
Hogy nem mindenki álmodja a te álmaidat.”
(Linda Ronstadt)*

Bár Magyarországon kisebb-nagyobb sikerrel kecsegtető kezdeményezés már korábban is volt a szövetkezeti rendszer kialakítására, tényleges gazdasági súllyal csak a második világháború után rendelkeztek a termelői együttműködés ilyen formái, így ezt nevezhetjük a szövetkezetek első stádiumának. Ez csak erős áthallással tekinthető tényleges termelői együttműködésnek, hiszen kialakulásukban a tagok jól felfogott, gazdasági érdeke helyett a politikai kényszer játszott szerepet. Az állam erőteljes beavatkozására az ún. termelőszövetkezetek váltak meghatározóvá, melynek tagjai fizetést nem kaptak, az elvégzett munka után a szövetkezet nyereségéből rájuk eső részt, a munkaegységet kapták meg, már ha volt egyáltalán nyereség a szövetkezeteket is érintő beszolgáltatási kötelezettség teljesítése után. A termelőszövetkezetek mozgástere csekély volt, lényegében feladatuk kimerült az állami szerv által meghatározott termelési tervek rájuk vonatkozó részének végrehajtásában. Ez még akkor is igaz, ha egyes téeszek maguk dolgozták ki terveiket, hiszen azok olyan erős állami ellenőrzés alatt álltak, hogy a gazdasági és technológiai törvényszerűségek csak ezen az erős szűrőn keresztül, a központi agrárstratégiával összehangolva érvényesülhettek, gazdálkodásukhoz szükséges információkat nem piaci partnerektől, vagy a fogyasztóktól, hanem a központi szervtől kapták, amelyek így szükségszerűen torzultak. Elsősorban gazdaságossági szempontokat háttérbe szorító, aránytalanul magas állami támogatás, és a

lényegében korlátlan felvevő piac hatására ezek a szövetkezetek szép eredményeket értek el, azonban a támogatások csökkenésével, majd megszűnésével, a „megkövesedett és az idők során megrepedezett” irányítási szemlélet és a burkolt jövedelem kivonás az 1980-as évek végére ezen szervezetek túlnyomó többségét a csőd szélére juttatta, majd a végső ellehetetlenülésüket a politikai akarat idézte elő.

A szocialista termelőszövetkezetekben a tagság személyes jövedelmének alapvetően két forrása volt. Egyik a szövetkezetben végzett munkához kötődött, a másik a háztájiban folytatott gazdálkodáshoz. A gyakorlatilag 30 év alatt kialakult érdekeltségi rendszer az 1990-es évek elején alapjaiban változott meg. Megszűnt a szövetkezetek foglalkoztatási kötelezettsége, a közös vagyon felosztásra került a volt és jelenlegi tagok között, minden földterület magántulajdonba került. (KALMÁR, 1996) A tulajdoni változások ellenére a termőföldön meg kellett őrizni a nagyüzemi gazdálkodás lehetőségeit. Olyan termelői csoportokat képezve, melyek a nagytechnikat nem korlátozzák és a termelés nagy tömegű, piac képes árut eredményez. (KARALYOS, 1996)

A speciális politikai-gazdasági körülmények között kialakult termelőszövetkezetek mellett alapvetően két típusú szövetkezeti modellt különít el a szakirodalom, melyek kialakulása az eltérő gazdasági környezetnek köszönhető: piaci ellensúlyozó szövetkezetek és a vállalkozói szövetkezetek. Mindkettő az ún. előmozdító típusú szövetkezetnek tekinthető, melyekre igaz a szövetkezetekre korábban idézett definíció (SZABÓ G., 2002).

Piaci ellensúlyozó szövetkezetek

*„Amit a hernyó a világ végének tekint,
Azt a mester pillangónak nevezi.”
(Richard Bach)*

A rendszerváltás előtt létező széleskörű integrációs rendszer széttöredezett, bizonyos régiókban teljesen összeomlott, más régiókban az átállást és alkalmazkodást követően újjáéledt, és voltak olyan területek, ahol a szövetkezetek a legnehezebb időben is folytatták a kistermelők integrálását. (HANTÓ, 1996) Az ellensúlyozó szövetkezeti modell tekinthető klasszikus szövetkezeteknek, melyek elterjedésekor meghatározó volt a mezőgazdasági termelők kiszolgáltatottsága a vertikum más szereplőivel szemben. Ők sokszor monopol helyzetben és jelentős alkuerő-fölényben álltak kapcsolatban a kis árualappal rendelkező termelőkkel. Az értékesítési folyamat meghatározó szereplője nem a két végponton álló termelő illetve fogyasztó volt, hanem a feldolgozó és a kereskedő. Ennek megfelelően a termékpályán előállított jövedelem legnagyobb része is ezen szereplőkhöz jutott. (SÁRÁNDI, 1986).

Az ilyen jellegű szövetkezetek működésének középpontjában a méretgazdaságosság, és ezáltal a piaci ellensúlyozó erő kiépítése áll. Működésüket megkönnyítette, hogy hasonló feltételek között gazdálkodó kistermelők alkották a tagság zömét, így a tagok nagy részét hasonlóan lehetett kezelni. Ez a típusú szövetkezés a termelő típusúhoz képest jobban igényli az önszerveződést. Ehhez a megfelelő kulturális háttér mellett jól áttekinthető gazdasági környezetre van szükség, amelyben a gazdálkodó felismeri érdekei érvényesítésére leginkább megfelelő szervezeti formát. (NEMES, 2000.) A méret növelésének legfontosabb célja a kistermelők kiszolgáltatottságának csökkentése a termékvertikum más szereplőivel – felvásárlókkal, feldolgozókkal, nagy-és kiskereskedőkkel – szemben. Így a legfontosabb érdekük ezeknek a szövetkezeteknek a minél nagyobb árualap létrehozása és a piaci részesedés növelése. Termékszerkezetükre kevésbé voltak hatással a fogyasztói szokásokban bekövetkezett változások. Stratégiájuk lényegében a nagy mennyiségben és alacsony árakon

való termelésen és más szervezeteken keresztüli értékesítésen alapult. Általában egyfajta tevékenységet folytatnak, valamint a gazdálkodási folyamatnak egy-egy mozzanatát ragadják ki, és mellette az egyes tagok tevékenységét is segítik. Termelő tevékenységükhöz szükséges információkat a tagjaiktól, illetve a közvetlen értékesítési partnereiktől kapják, a termékpálya további részéről nem sok konkrét ismeretük van.

Míg a termelőszövetkezetekben elsősorban a munkajövedelem maximalizálása volt a tagok célja, itt már kevésbé jellemző a munkavállalói kapcsolat, így a tagok célja az egyéni gazdaságból származó jövedelem növelése, a szövetkezetbe fektetett tőkéjének megtérülése, bár a pénzügyi kapcsolat még csak kiegészítő szerephez jut. (KISS, 2000)

A tagok nagy része a szövetkezet szolgáltatásai nélkül nem is tud létezni. Mindig hiányzik valami, a föld, a gép, a forgótőke, a szakértelem, a piac – így csak a szövetkezeti összefogással tudnak boldogulni. A szolgáltatások méltányos árában érdekeltek, és abban, hogy a gépi munkák teljes vertikumával számolhatnak. Sok esetben input oldalon is a szövetkezet szervezi a termeltetést, aztán „ő” értékesít, elszámol, a tag csak a feltétlenül szükséges kézi munkát végzi el. (KARALYOS, 1997)

Az ellensúlyozó szövetkezetek legfontosabb szerepei:

- új piacok megszerzése és megtartása,
- technológiai és piaci kockázat csökkentése,
- nagy hozzáadott értékű tevékenységek végzése,
- nagyobb a hatás a piacra és az árakra,
- tranzakciós és információs költségek csökkentése,
- termelői jövedelem növelése,

(SZABÓ G., 2007/a)

Az ellensúlyozó szövetkezetek legfontosabb jellemzői közé tartozik, hogy tagságuk nyitott, éppen ezért változó számú. A tagok toborzását megkönnyíti, hogy az egyenlő kezelés elve, világnézeti semlegesség, a felhalmozott vagyonból való részesedés. A tagok piaci kockázatát csökkenti az átvételi kötelezettség, míg a szövetkezet árualapját a beszállítási kötelezettség garantálja. A tőke- és termékpiacon hatások módosulnak azáltal, hogy a tagok által befektetett tőkére alacsonyabb kamatot fizetnek, ami lehetővé teszi a magasabb átvételi árat. (BEKKUM – VAN DIJK, 1997)

A szövetkezetek fentiekben vázolt szerepéhez alkották meg a törvényi és jogi szabályozást, mely elsősorban a szövetkezeti alapelvekben valósult meg, és más jogszabályokkal együtt a mezőgazdaság szerkezetének átalakítását tűzték ki célul (SZNSZ, 1995). Azonban a legtöbb európai országban a termelői szervezetek befolyásosabbak, mint a termékpálya többi szereplője, így a nemzeti álláspont kialakításában az alaptevékenységet végzők érdekei tükröződnek legjobban. Magyarországon a privatizáció, a kárpótlási és földtörvény lényegében lehetetlenné tette, hogy a legtöbb ágazatban a mezőgazdasági termelők számottevő feldolgozó kapacitással, így a termékpálya egészére nagyobb befolyással rendelkezzenek. Az 1990-es években olyan agrárpolitikai és piaci változások valósultak meg, melyek jelentősen befolyásolták a szövetkezetek gazdálkodását, és szövetkezeti alapelvek már korlátokat jelentenek, melyek csökkentik az új kihívásoknak megfelelni kívánó szervezetek lehetőségeit.

Új kihívások a szövetkezetekkel szemben

*„Mindenki az emberiséget akarja megváltoztatni,
Senki sem önmagát”
(Graffiti)*

A szövetkezetek korábban jellemzően a termékpálya egy-egy szakaszában működtek, általában a termelési folyamatokat foglalták magukba. Később az egyre nagyobb piaci erőként jelentkező kereskedelmi és ipari szervezetek ellensúlyozására több szakaszt igyekeztek irányításuk alá vonni. Így azonban a szövetkezetek egy számukra kevésbé ismert, és egyre liberálisabb piaci környezetbe kerülnek, ahol meg kell küzdeniük azokkal a profit- és befektetésorientált gazdasági vállalkozásokkal, akiket nem kötnek a szövetkezeti alapelvek. A globalizáció terjedésével a piacok egyre telítettebbekké váltak, így a szövetkezeteknek a meglévő piacaik megtartása is egyre nehezebbé vált, amellet, hogy a fogyasztói magatartás és az európai agrárpolitika változásai miatt újak szerzése nélkül nehezen tudják tevékenységüket a korábbi szinten fenntartani, vagy esetleg bővíteni. A szövetkezetek növekedését, fejlődését a korábban „kőbe vésett” klasszikus szövetkezeti alapelvek már nemhogy segítik, hanem az európai élelmiszer-gazdaságban végbement változások miatt már az is kijelenthető, hogy gátolják. (SZABÓ G., 2007/a)

A kiélezett versenyhelyzetben való eredményes helytállás egyik legfontosabb feltételévé a pótlólagos forrásokhoz való hozzájutás vált. Ahhoz, hogy a szövetkezetek a termékpálya további szakaszait (feldolgozás, értékesítés) is tevékenységükbe tudják integrálni, illetve a minőségbiztosításhoz, kutatások finanszírozásához és eredményeinek felhasználásához, a fogyasztói igényekhez jobb alkalmazkodáshoz nagy összegű beruházásokra van szükség. Szinte magától értetődő lenne, hogy a beruházások finanszírozásához a fel nem osztott tőkét is célszerű lenne felhasználni, valamint a szövetkezet üzleti tevékenységének kiterjesztése is indokolttá válik. Ezek mellett gondolkodásbeli változásra is szükség van, elfogadottá kell tenni a termelők számára is a marketingszemlélet fontosságát. Mindez alapszabálybeli és szervezeti változtatásokat is igényel. Ahhoz, hogy beruházásaihoz a szövetkezet tőkéhez tudjon jutni akár tagjaitól, akár külső személyektől, szükségessé válik, hogy az adott beruházással elért hozzáadott érték közvetlenül mérhetővé váljon. Ez szükséges a megtérülés objektív meghatározásához. Így az adott beruházással megvalósuló tevékenységet külön kell választani az alaptevékenységtől. (POPPE, 1993)

Mivel a szükséges beruházásokhoz a tagok nagy valószínűséggel nem rendelkeznek elegendő tőkével, így külső befektetőkre is szükség van. Ahhoz, hogy ezzel párhuzamosan a tagok befolyása a szövetkezet tevékenységére ne csökkenjen a tőkevonalon is érdemes érdekeltté tenni őket a szövetkezet működésében speciális finanszírozási megoldásokkal (pl.: különleges részjegyek, névre szóló, kamatozó számlák).

A pótlólagos beruházások révén megvalósuló kiegészítő tevékenységek elsődleges célja a profittermelés, melyet célszerű külön szervezeti egységben, esetlegesen önálló vállalkozásban összpontosítani, mert a hagyományos elvekre épülő szövetkezeti forma más prioritást követ. A fiókvállalatok létrehozása, a profitorientált vállalkozási formák bevonása a szövetkezet üzleti tevékenységébe számos előnnyel járhat a mezőgazdasági szövetkezetek számára. (SZABÓ G., 2007/a) A jól körülhatárolt műveleteknek jobb a gazdasági és pénzügyi kontrollja; az anyaszövetkezet az üzleti tevékenység meghatározott ágazataiban csökkentheti a kockázatokat; könnyebb a nem gazdák bevonása a fiókvállalatba a nem tradicionális, illetve a tagok termékeivel gyenge kapcsolatban lévő üzletágak leválaszthatók a többi üzleti tevékenységről. Az ilyen speciális szövetkezeti holding pótlólagos hozadéka, hogy állandó piacot jelent a tagok termékei részére, hiszen elsősorban a régióból szerzik be a szükséges

nyersanyagot, feltéve, ha megfelelő minőségben tudják azt biztosítani. Ilyenekre már Magyarországon is vannak példák, elég csak a két legnagyobb hazai TÉSZ által közösen létrehozott Dalza Hungária Kft-re gondolni, amelybe az export-import tevékenységeket szervezték ki.

Mivel a termékpályán még hosszú ideig nem a termelői szervezet játszik az irányító szerepet, így a vertikális koordináció erősítése mellett a termelők érdeke elsősorban az lehet, hogy minél jobban kialakuljon és állandósuljon a beszállítói piramis, és ebben helyezkedjenek el minél magasabb szinten, mert így nagyobb lesz a teljes termékpályán megtermelt hozzáadott értékből a részesedésük, nélkülözhetetlenebbé válnak az integráló számára, és nyereségesebben tudnak tevékenykedni. Magyarországon is készülöben van egy kereskedelmi kódex, amelyet a termelők, feldolgozók és kereskedők dolgoznak ki. Ennek alapvető célja, hogy növeljék a magyar áruk arányát az üzletek polcain. (HAJTUN, 2009) A termelők esetleg úgy kerülhetnek még kedvezőbb helyzetbe, ha maguk is integrátorokká válnak, ez azonban további horizontális együttműködést igényel. A klasszikus vertikális integráció azért sem valósulhat meg meg szövetkezeti irányítással, mert a tőkeerős kereskedelmi láncok kihagyása a fogyasztói vásárlási szokások miatt nem is érdeke a szövetkezetnek.

A minél nagyobb mennyiség előállítása mellett a minőség is egyre fontosabb tényezővé válik, a kereskedelmi partnerek és a fogyasztók igényeinek megfelelő, kiváló minőségű terméket kell előállítani, így a beszállító tagok néha egymással is versenyeznek, és nem tartható az az állapot, hogy a szövetkezet a tagoktól minden minőségű és mennyiségű árut átvesz. Mivel a tagság heterogénné válásával egyre nehezebb a tagokat egyenlően kezelni (például egy tag–egy szavazat elve), egyre inkább a differenciált tagsági kapcsolatok válnak jellemzővé, amelyek például a többes szavazati jog elterjedéséhez vezet, természetesen bizonyos korlátokkal. (SZABÓ G., 2002) A tagok számára még szigorúbb termelési előírások bevezetésével, a nem megfelelő minőségű termékek visszautasításával, esetlegesen zárt tagság elrendelésével lehetséges a megfelelő áralapot biztonságos módon előállítani, és a változó tőke miatti kapacitáskihasználási problémákat elkerülni. Az egységes áralap biztosítását látom jelenleg az egyik kardinális kérdésnek a termelői szervezetek együttműködése területén, így erre a dolgozatban még részletesen kitérek.

A látszólagos egyenlőség, azaz az egy tag–egy szavazat elvének megtartása gazdasági szempontból hátrányos lenne az egyre nagyobb méretű szövetkezetek számára, a kapacitáskihasználás, a piaci ellensúlyozó erő gyengülése stb. miatt. Külön bonyolítja a helyzetet a *nemzetközivé válási folyamat*, amelynek során külföldi tagok is beléphetnek a szövetkezetbe, ami szintén felveti a tagság egységes kezelésének problémáját. (SZABÓ G., 2002)

A megfelelő minőségű és mennyiségű áralap biztosítása érdekében a szövetkezetek növelni kényszerülnek a nem tagokkal folytatott kereskedelmet. Így csökkenthető az általános költségszint, javítható az idényszerűség, a termékskála bővíthető és a kihasználatlan kapacitások hasznosíthatók. Szintén a nem tagi üzleti tevékenységek közé tartozik, ha az csak távoli kapcsolatban áll a tagok termelésével. Így is növelhető a tevékenységi kör és a méret, az üzleti tevékenység gazdaságosabbá válhat az átlagköltség csökkentésével, a kapacitások további kihasználásával, sőt externális előnyök is elérhetők. Ilyen üzleti kapcsolat lehet például, ha a tejtermeléssel foglalkozó szövetkezet narancslé árusításával is foglalkozik, mert a feldolgozási technika és a szállítóeszközök azonosak. Ez a tevékenység olyan szövetkezeteknél lehet költségcsökkentő tényező, amelyek a termékpálya végét is magukba integrálták, és rendelkeznek megfelelő infrastruktúrával. Azonban a nem tagi üzletek egy bizonyos méret felett csökkenthetik a tagok irányító befolyását, bonyolítják a finanszírozást, és torzíthatják a szövetkezet által a tagoknak nyújtott piaci jelzéseket.

Itt rátérek egy másik fontos tényezőre, melyet a szövetkezetek kialakulása óta azok egyik legfontosabb – bár nem mindig önként vállalt – feladatának tekintenek. Ez pedig a közösség és a társadalom részére végzett szolgáltatások, melyek gyakran túlmutatnak a gazdasági racionalitáson. Amellett, hogy a fogyasztók elvárják, hogy a termék hasznos és biztonságos legyen, és az alkalmazottak előrehaladási és fejlődési lehetőséget szeretnének, a közösség is sokat remél, sőt vár el a szövetkezetektől. Mégpedig azt, hogy a felvállalja egy kisebb-nagyobb közösség gondjainak egy részét, így pl. a kisebbségek munkanélküliségét, míg a társadalom elvárja, hogy vegyen részt a szociális problémák megoldásában. Ennek az elvárásnak csak úgy lehet megfelelni piaci körülmények között, ha a szociális tevékenységet világosan elválasztják a kereskedelmi tevékenységtől. Gazdaságilag elfogadható megoldás az lenne, ha a szövetkezetek a ténylegesen elvégzett tevékenység után számolják el bevételeiket, például ha olyan munkalehetőséget teremtenek, amely a szövetkezet nélkül bizonyíthatóan nem jött volna létre. A szövetkezés koncepciója arra mutat, hogy a szövetkezetnek hasznot kell hoznia tagjai számára, és a tagok szabadon eldönthetik, hogy milyen mértékű legyenek ezen a gazdasági hasznuk és milyen mértékig szociális.

A méretek növekedésével és a tevékenységek bővülésével természetesen együtt jár a tagok és a szövetkezet kapcsolatának fellazulása, személytelenebbé válása. Amennyiben a gazdák a piacon uralkodó viszonyokról, és feltételekről nem kellőképpen informáltak, illetve nem megfelelően képzetek, akkor a tagi irányítás nehézségeket okozhat. Ahogy a gazdasági tényezők szerepe a döntéshozatalban uralkodóvá vált, különösen a nagy és komplex szövetkezetekben a menedzsment ellenőrző szerepe egyre erősebb az üzleti tevékenység felett. A tagi irányítást formálisan egyelőre valamennyi szövetkezetben igyekeznek fenntartani, amit a jogi szabályozás kielégítően biztosít. Fennáll a veszélye, hogy az elsősorban termeléssel foglalkozó egyéni gazdák nem látják már át a teljes szövetkezet gazdálkodását, egy-egy befektetés hosszabb távú eredményét, így a meglévő demokratikus döntéshozatallal, az irányítói szerep fenntartásával a szövetkezet működését hátrány érheti. A demokratikus döntéshozatal valamennyi tag számára fontos, azonban ennek ki kell egészülnie egy korszerű menedzsmentirányítással. Hogy ez működhessen a demokratikus szövetkezeteknek olyan jogosítványokkal kell felruházni a vezetőséget, mely segíti a gyors döntéshozatalt, a piaci kihívásokra való gyors reagálást. Magyarországon mintaértékűen valósult meg a Kistelek és Térsége Termelői Értékesítő Szövetkezetnél, mely 2003-ban alakult és 2008-ban már elnyerte a végleges TÉSZ elismerést. (KREINIKER, 2008)

Újgenerációs, vállalkozói szövetkezetek

*„Aki teljesen feladja a múltért a jelenét,
Talán a jövőt is elveszíti.”
(Szepes Mária)*

Az említett új kihívásoknak megfelelő modell hiányában sok európai szövetkezet drasztikus lépést választott, és új társasági formában, korlátozott felelősségű társaság keretei között folytatta tevékenységét. Ez az alapvető szervezeti átalakítás természetesen nem működött valamennyi szövetkezetnél, most is azok kerültek nehezebb helyzetbe, akik a termékpálya elején helyezkedtek el, és nem forgalmaztak magas hozzáadott értékű terméket. A kft. tagjai elsősorban a korábbi szövetkezet gazdálkodói tagjai lettek, de mellettük megjelentek külső tagok is, más szövetkezetek, illetve intézményi és magánbefektetők is. (pl. az ír tejszövetkezetek, a Kerry, az Avonmore, a Waterford és a Golden Vale; a holland húsfeldolgozó szövetkezet, a Dumeco és az osztrák tejszövetkezet, a NÜM). Ez az üzleti forma olyan

lehetőségeket biztosított – elsősorban a pénzügyi háttér biztosítása terén - a vállalkozások számára, melyek a szövetkezetek hagyományos szervezete számára egyre növekvő kihívást jelentenek. Ezek a kihívások olyan mértékűvé válhatnak, hogy magát a szövetkezeti üzleti formát is megkérdőjelezi, illetve annak radikális átalakítási lehetőségét igényli. Stratégiájukban az árualap növelése helyett az értékesített termékek jobb minőségét és hozzáadott értékének növelését tűzik ki célul, és hangsúlyossá vált a fogyasztói igényekhez való teljesebb és gyorsabb alkalmazkodás. Mindezek érdekében tevékenységüknek számos új marketing stratégia elemmel bővül. Még alacsony számban, de ilyen szövetkezeteket lehet találni Magyarországon a tejgyűjtő-, vágóhídi-, pinceszövetkezetek, gépkörök, illetve a TЭСZ-ek között. (KISS - SZABO, 2001)

Míg az ellensúlyozó szövetkezeteknél elsődleges érdek volt a tagok jövedelemhez jutásának segítése, illetve adótakarékossági szempontok, itt már más érdekek kerültek előtérbe. Így a felvásárlásból, továbbértékesítésből nyerhető jövedelem, a feldolgozó kapacitások kihasználása, és az inputanyagok értékesítése a termelők felé. (KAPRONCZAI, 1996)

A vállalkozói szövetkezetek jellemzői, hogy forgalomképes értékpapírt bocsátanak ki, és ezáltal külső befektetőket vonnak be. Szigorúbbak a termelési előírások, amely magában foglalja a nem megfelelő minőségű termékek visszautasítását. Ezzel biztosítják a megfelelő mennyiségű és minőségű árualap biztosítását. A fokozott követelmények előidézhetik a zárt tagságot is. (BEKKUM – VAN DIJK, 1997).

A szövetkezeti méretnövekedéssel és tevékenységdiverzifikálással együtt járó szervezeti átalakulással, fejlődéssel egyidőben az alapító, gazdálkodó tagság és a szövetkezet kapcsolata is változik, amit az új, módosított szervezetnek figyelembe kell vennie, sőt azt szolgáltatnia kell. Ennek a változásnak a legfőbb jellemzője, hogy a kereskedelem üzletszerűbbé válik a két fél között, sőt egyes mezőgazdasági szövetkezetek a profitorientált vállalkozások üzleti alapelveit adaptálják. Így egyre általánosabban és szigorúbban alkalmazzák a költségalapú elszámolást. Többek között, azért is szükséges különös figyelmet fordítani a tagság és a szövetkezet kapcsolatára, mert ennek hiányában a leghatékonyabb gazdákat veszítenék el tagjaik sorából, és ez az egész tagság számára ártalmas lenne.

A vállalkozói szövetkezeti forma előnyei:

- problémák, zavarok esetén együttes reakció,
- szorosabb kapcsolat a kamrákkal, tanácsadókkal, civil szervezetekkel,
- nagyobb nyereség marad az üzleti körön belül, ami az alaptevékenység támogatására is felhasználható,
- megszűnik a pillanatnyi érdekek szerinti termékátadás, így hatékonyabb a feldolgozó üzem, és stabilabb a piac,
- régiófejlesztési törekvéseket szolgálhatnak. (KISPÁL-VITAI, 1999.)

Az új típusú szövetkezetek létrejötte során alig tapasztalható az önszerveződés. Bármennyire kedvező színben tűnhetne is fel a közös érdekű emberek spontán felismerés útján való egymásra találó szövetkezése, a konkrét szervezetek létrejötte világszerte tudatos szervezőmunka eredménye. Olyan felismerés előzi meg, amelynek eredményéből kialakíthatók a szövetkezet célkitűzései, meghatározhatók a résztvevők előnyei, kötelezettségei. (FARKAS, 2008)

Az európai szövetkezeteknek át kell gondolniuk a pótlólagos tőke bevonásához szükséges alapszabálybeli és szervezeti változásokat. A következő évek legizgalmasabb kérdése a tagoktól származó befektetés szükségességének és honorálásának nagyobb hangsúlyozása mellett, a szövetkezet tevékenységének és szervezetének világosabbá, vonzóbbá tétele a nem tagoktól származó (külső kockázatviselő) tőke számára. Érdekes még a korlátozott tőkeamat

elvének háttérbe szorulása is. A szövetkezeti vezetők azonban igyekeznek természetesen a tagságot a tőkevonalon keresztül is érdekeltté tenni a szövetkezet működésének sikerében, s speciális finanszírozási megoldásokat keresnek, például különleges (akár osztalékot is fizető) részjegyek; névre szóló, kamatozó számlák stb. bevezetésével. Fontos, hogy a vállalkozói szövetkezetek már speciális minőségi és szállítási követelményeket szabnak a tagok számára, s versenyeztetik őket annak érdekében, hogy a piacon meglévő speciális marketingreket tudjanak betölteni, ezáltal növelve a tagok jövedelmét.

Azokban az országokban, ahol a szervezeti változtatásokat a szövetkezetek végrehajtották, az eredmények általában pozitívak, még akkor is, ha egyes esetekben konkrét nyereséget nem értek el, de a szövetkezet életképes maradt, fejlesztéseket hajtott végre, elkerülte a teljes feloszlást, mely a tagok érdekét alapvetően sértené. Ez a modell már a szövetkezeti fejlődés magasabb foka, mely már gyakran a tőketársaságokhoz nagy mértékben hasonlítanak. (SZABÓ G., 2002)

A szövetkezeti szektor erősítésére a jogi szabályozás átalakítása mellett olyan gazdaságpolitikai eszközökre is szükség van, melyek kiegyensúlyozzák a profitorientált társasági formák gazdasági előnyeit. Ezek elsősorban beruházási és egyéb adókedvezmények lehetnek, melyekkel régebbi EU-s tagországok is éltek, de beleértendő az agrártámogatásokban is a termelői közösségek preferenciája. A szövetkezetek működését jellemző valós társadalmi (termelői) kontroll önmagában olyan eszköz, mely a gazdaság kifehérítésében fontos elem, így ezen alapulva jogosan vethető fel a kedvezmény kérdése. (SZEREMLEY, 2007)

Termelői Értékesítési Szervezetek (TÉSZ)

A konkrét szervezeti megoldások mellett a zöldség-gyümölcs ágazatban nagy jelentőséggel bír egy új keletű adminisztrációs besorolás. Ennek szabályozásával és jelentőségével részletesebben foglalkozom, hiszen e szervezetek központi szerepet töltenek be a termelői együttműködések során. Az Európai Unió 1997. január 1-től a korábbinál jóval nagyobb hatáskört és támogatást nyújtott a termelői értékesítő szervezeteknek (TÉSZ). Mindezzel az alapvető cél, hogy a piacsabályozásban, a kereslet-kínálat alakításában a termelők nagyobb szerepet kapjanak az állami szervek rovására, és csökkentsék az árukivonás szabályozó szerepét.

A termelői értékesítő szervezetek termelők – természetes vagy jogi személyek – által, elsősorban termékeik – zöldség és gyümölcs – termelésének megszervezése, közös áruvá készítése, tárolása és értékesítése céljából létrehozott szervezetek. A termelő-értékesítő szervezetek társasági formájukra nincs kötelező előírás, azonban a tapasztalat azt mutatja, hogy a működés legjobban értékesítő-, vagy beszerző-értékesítő szövetkezetként szervezhető meg. (MÁRTON, 2000)

A TÉSZ-ként történő besorolás ugyanis nem jelent önálló jogi formát, ezért az elismerést kérő szervezeteknek valamilyen jogi formában (szövetkezet, Kft., Rt.) kell létezniük, vagy be kell jegyeztetni magukat ily módon a Cégbíróságnál, és csak ezt követheti a Minisztérium általi TÉSZ-ként történő elismerés. Elismerésben elsősorban az elsőfokú szövetkezés révén létrejövő szervezetek részesülnek, bár az utóbbi időben tapasztalható összeolvadások után már olyan vállalkozások is működnek TÉSZ-ként, melyek már másodszintű összefogásnak tekinthetők.

Beszerző-értékesítő szervezetek, szövetkezetek más ágazatokban is működnek Európa-szerte és Magyarországon is. A 85/2002. (IX. 18.) FVM rendelet a zöldség-gyümölcs kivételével mezőgazdasági termékek értékesítésével foglalkozó szervezetek számára lehetővé teszi a „termelői csoportként” történő elismerést, és ezek számára 2003. évben forgalomarányos

támogatást biztosít. A zöldség-gyümölcs ágazatban betöltött különleges szerepüket az adja, hogy az EU-piacszabályozás részét képezik, így meglétük alapvetően befolyásolják a gazdák helyzetét, hiszen támogatáshoz csak ezeken keresztül juthatnak. Az integrációval együtt járó előnyök mellett a TÉSZ-ek hatósági jogosítványokat is birtokolnak, így a termékpályán egy új decentralizált szervezeti szint jelent meg. Mivel a TÉSZ-eket közvetlenül a termelők irányítják, így közvetlen kapcsolat alakul ki a vevőkkel, elsősorban az üzletláncokkal.

A törvény két elismerési kategóriát határoz meg a végleges és az előzetes elismerést. Végleges elismerés esetén a követelmény legalább tizenöt tag és az értékesített termék értéke éves szinten legalább kettőszázötvenmillió forint, előzetes elismerés esetén legalább nyolc tag és az értékesített termék értéke éves szinten százhuszonötmillió forint. (60/2005. (VII. 1.) FVM rendelet) Az előzetes elismerés lényege, hogy azok a szervezetek is támogatásban részesülhessenek, melyek még nem felelnek meg a végleges elismerés feltételeinek. (4. sz. melléklet) Elsősorban a teljes áruvá készítési hátteret, valamint a komoly környezetvédelmi intézkedéseket tudja kevés szervezet felmutatni. (PADISÁK, 2003)

A TÉSZ-ek mérete az EU-n, illetve az egyes tagállamokon belül nagy változatosságot mutat: forgalmuk az évi 5-10.000 tonnás értékesítéstől több százezer tonnáig, taglétszámuk 5-10 főtől több ezer főig terjed, átlagos forgalmuk meghaladja a 2 milliárd Ft-ot. (Az utóbbi időben egyre gyakoribb forgalmuk növekedése – pl. kisebb szervezetek összeolvadásával.) Általában jellemző rájuk a földrajzi és termék szerinti szerveződés: rendszerint egy-egy termeszökökörzet termelői, terméksoportonként szervezik meg őket. Jelenleg több mint 1300 TÉSZ működik az EU-ban, és ezek értékesítik a nagykereskedelem és kiskereskedelem felé a zöldség-gyümölcs 40%-át. Vannak olyan európai országok, melyekre a TÉSZ-ek kis száma jellemző (10 alatti), ilyen például Hollandia, Belgium, Dánia, Ausztria, Finnország és Svédország, míg más országokban az ilyen szervezetek száma meghaladja a 100-at (Görögország, Spanyolország, Olaszország, Franciaország). 2002-ben az EU 15 tagországában átlagosan a zöldség-gyümölcs forgalom 40%-át (12,5 milliárd euró értékben) bonyolították TÉSZ-ek, azonban ebben is jelentős eltérések vannak. Hollandiában és Belgiumban a TÉSZ-ek aránya 70% feletti, míg pl. Portugáliában 10% alatti. Átlagos forgalmuk 2,2 milliárd Ft, bár egyes holland és belga TÉSZ-ek forgalma meghaladja a 25 milliárd forintot. (PADISÁK, 2002/c)

A TÉSZ-eknek fontos szerepük van a termelésnek a kereslethez való hozzáigazításában, a minőség javításában, a hozzáadott érték növelésében, a költségek csökkentésében és stabilizálásában, a környezetvédelemben. (PADISÁK, 2002/b) Annak érdekében, hogy a termelők minél nagyobb arányban alakítsanak ki ilyen szervezeteket, az Európai Unió kidolgozta a TÉSZ-ek elismerési feltételeit, és az eszerint működő szervezeteket anyagi támogatásban részesíti. A szabályok széles mozgásteret engednek a TÉSZ-eknek, mivel az elismeréshez megszabott feltételek fő szerepe az, hogy e szervezetek kellő gazdasági erőt képviseljenek, és ezáltal életképesek legyenek.

A rendeletek a tagállamok mindegyikére azonos módon vonatkoznak, a szabályok betartása ugyanakkor a tagállamok feladata. Ezért a TÉSZ-ek elismerésével vagy bármilyen egyéb kérdéssel az állami szervek foglalkoznak, azaz hazánkban az Földművelési és Vidékfejlesztési Minisztérium.

Az elismeréssel kapcsolatosan rendelet határozza meg a TÉSZ-ek

- társasági formáját és működési területét
- fő feladatait és kötelezettségeit
- tagjainak fő kötelezettségeit
- tagállamok általi elismerésének feltételeit.

A TЭСZ-ek elsősorban az EK 2200/96. sz. rendelet hatálya alá tartozó termékek forgalmazására hozhatók létre. Az értékesítés egyaránt történhet friss fogyasztásra és a feldolgozóipar részére, valamint működtethet a TЭСZ saját feldolgozóüzemet is. A szervezet foglalkozhat más tevékenységgel is (pl. tagjai gabonatermesztésének értékesítése, palántanevelés eladásra), ebben az esetben speciális könyveléssel külön kell választani ezek költségeit és bevételeit, mivel azok nem számíthatók be a forgalmazott termék (zöldség-gyümölcs) értékének alapján adott EU támogatásba. A zöldség-gyümölcs értékesítésből származó bevétel nem lehet kevesebb, mint az egyéb tevékenységből származó.

A TЭСZ-eket a következő termékcsoporthoz termelői hozhatják létre:

- általános (a rendelet hatálya alá tartozó bármely zöldség és gyümölcs)
- gyümölcs
- zöldség
- feldolgozóipari nyersanyag
- citrusfélék
- héjasgyümölcsűek
- termesztett gomba.

A TЭСZ az állami elismerés kérvényezésénél megjelöli, mely kategóriába kíván tartozni. A különböző termékcsoporthoz kismértékben eltérő szabályok vonatkoznak (pl. a minimális méret).

A jelenleg is folyamatban lévő európai mezőgazdasági reform még jelentősebb szerepet szán a termelői szervezeteknek. Tovább szeretnék növelni ezek vonzerejét, amit a szabályzatok egyszerűsítésével, és a szervezetek rugalmasságának elősegítésével érnek el, vagyis egy-egy termelő nem csak egy termelői csoportnak lehet a tagja, hanem az általa termelt termékkel több csoportban is tagságot szerezhet. Annak érdekében, hogy a TЭСZ-ek működése és a szerveződések száma nagyobb legyen, kiegészítő támogatást vezetnek be az olyan területeken, ahol a termelés kevesebb, mint 20%-át hozzák forgalomba termelői szervezeteken keresztül, valamint az új tagállamokban. Emellett magas, 60%-os támogatottsággal fogják ösztönözni a termelői csoportok másodlagos szerveződését, társulását, összeolvadását. Továbbra is külön támogatás illeti meg a nemzetközi vagy szakmaközi szinten működő termelői szervezeteket.

Erőt kell mutatni a piacon és ehhez kevesebb szervezetre van szükség, de nem úgy, hogy megszűnnek, hanem összeadják erejüket és egyre nagyobb csoportot alkotnak. A termelők ne egymástól függetlenül hozzák meg termelési és értékesítési döntéseiket, ami a kereslet, a kínálat és az árak szélsőséges ingadozását eredményezheti. Fontos eszköze a TЭСZ a minőségi szabványok elterjesztésének és betartásának is.

A magyarnál jóval szervezettebb dán termékpályán 2002-ben a zöldség-gyümölcs termelők 40%-a volt TЭСZ-tag, de a teljes forgalomnak csak 30%-a bonyolódott TЭСZ-eken keresztül. Bár a központi szabályozás (2200/96/EK) egyik fő célja a taglétszám emelése, ez Dániában nem valósult meg, sőt a szinten tartás is kérdéses, mert a nagyobb termelők gyakran közvetlenül az üzletláncoknak értékesítenek. Ezért fontos, hogy az EU-támogatás keretében szolgáló működési programok adminisztrációja egyszerűsödjön, hogy a támogatás valóban elérhető és felhasználható legyen. A nagyobb termelők támogatás nélkül is életképesek, így nem vállalják fel az EU-pénzekhez kapcsolódó adminisztratív terheket. (PADISÁK, 2002/a)

A dán gyakorlattal ellentétben Írországból semmilyen hagyománya nem volt a termelők együttműködésének, ami gyakran vezetett anomáliákhoz a termékpályán. Ez túlermeléshez,

indokolatlan áresésekhez, minőségi problémákhoz vezetett. A termelői értékesítő szervezetek megjelenésével javult a termékek minősége, kiszámíthatóbbá vált a termelés, növekedett a gazdák jövedelme, és a termelők jobban odafigyelnek a környezet védelmére (PADISÁK, 2002/a)

Az egyik legjelentősebb zöldség-gyümölcs-termelő országban, Olaszországban 2002-ben 145 TЭСZ működött, melyek azonban csak a termelés 24%-át szervezték. Jelentőségük növelésének legfőbb gátjai az elaprózott birtokszerkezet, a változástól való idegenkedés, a jogszabályok eltérő értelmezése, az összehangolt vidékfejlesztési rendelkezések hiánya. (PADISÁK, 2002/b) Magyarországon 2000-ben kapta meg az első szervezet a TЭСZ elismerést (Mórákert). A mórahalmi kistérségben a gazdák hamar felismerték, hogy össze kell fogniuk a rohamosan változó piaci körülmények között, mert így érhetnek el bizonyos mértékű értékesítési biztonságot. Mindezek mellett azonban a szövetkezet előkészítéséhez feltétlenül szükség volt a helyi polgármester szervező munkájára. (TAMASI, 2003) A 2000-es évek elején nagyon nehezen indult a további TЭСZ-ek alapítása, és továbbra is jellemző volt, hogy kellett egy-egy személy vagy szervezet elkötelezettsége, aki meggyőzte a gazdákat a saját érdekeik védelmére.

TЭСZ-ek száma

Magyarországon már 1999-ben megjelent a zöldség-gyümölcs-termelők szövetkezésének feltételeit és a TЭСZ-ként történő elismerés követelményeit szabályozó FVM rendelet. Azonban három éven keresztül mindössze egy ilyen szervezet kapott végleges elismerést. Bár a bizalom még mind a mai napig a legtöbb régióban hiányzó tényező, a 2002-ben meghirdetett igen jelentős állami támogatás után hirtelen megindult a TЭСZ-ek alakulása. Részből meglévő szövetkezetek, gazdasági társaságok adták be elismerési kérvényüket, de igen jelentős számban alakultak új szervezetek is a TЭСZ-ként történő elismerés érdekében. Az alapító okiratok megfogalmazása szerint a szervezetek alapvető célja a tagok gazdasági érdekeinek elősegítése, elsősorban azáltal, hogy a tagok termékei biztonsággal és megfelelő jövedelemtartalommal értékesíthetők legyenek. Megteremtsék a tagok gazdaságában folyó, a piaci igényeknek megfelelően szervezett és biztonságos árutermelés, a termékek tárolásának, feldolgozásának feltételeit, kialakítsák a költségtakarékos és környezetbarát termelési módszereket, a hulladékkezelési eljárásokat meghonosítsák, és mindezekkel a termelésben résztvevők helyzetét javítsák, és őket érdekeltté tegyék. További cél a termelési költségek csökkentése, a termelői árak megszilárdítása.

Azonban sok esetben már a megalakulás pillanatában látható volt, hogy ezen szervezetek nagy része nem lesz képes az elismerési feltételeknek tartósan megfelelni. 2004-ben a korábbi két évhez hasonlóan (2002-ben 24, 2003-ban 68 előzetes elismeréssel rendelkező TЭСZ működött) az elismerést elnyert szervezetek száma nagy mértékben emelkedett, az év végére 7 véglegesen, és 83 előzetesen elismert szervezet volt az országban.

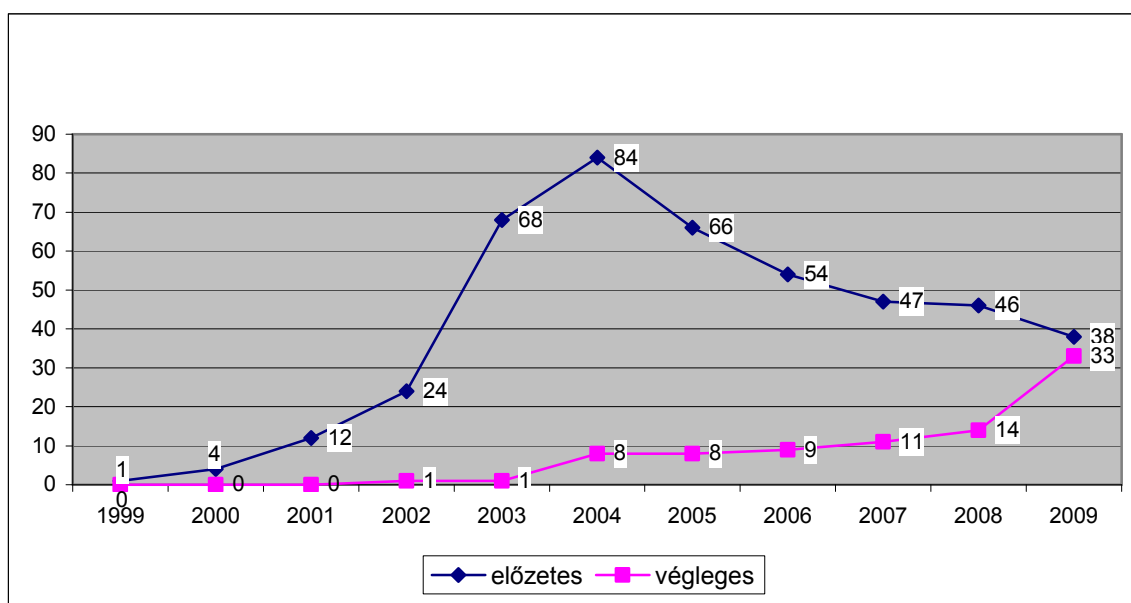
2005-ben a végleges elismeréssel rendelkező szervezetek száma nem nőtt, míg az előzetes elismeréssel rendelkezők száma jelentősen csökkent, és a változás ezen iránya továbbra is fennmaradt, hiszen 2006-ban kilenccel, míg 2007-ben további hattal csökkent ezen szervezetek száma. Ezzel párhuzamosan 2004 és 2007 között mindössze két szervezet kapott végleges elismerést, tehát a TЭСZ-ek száma 37-tel csökkent négy év alatt (4. sz. ábra). A csökkenés még nagyobb arányú, ha figyelembe vesszük, hogy új elismeréseket is adtak ki, bár ezek száma már nem jelentős, 2007-ben például mindössze két szervezet nyerte el újonnan az előzetes elismerést. 2009-re változott jelentősen a végleges elismerésű TЭСZ-ek száma, ami annak köszönhető, hogy a szervezetek többségénél lejárt az előzetes elismerés fenntartására

meghatározott 5 éves időtartam. Azonban a végleges elismerés még jelenti azt, hogy ezen TÉSZ-ek valóban hosszú távon életképesek és eredményesek lesznek.

A TÉSZ-ek drasztikus csökkenésének három oka volt:

- jogutód nélküli megszűnés
- elismerés visszavonása
- beolvadás másik szervezetbe.

Az első két eset valamilyen komoly krízist jelez, azonban a beolvadás racionális gazdasági döntés eredménye is lehet, és biztató, hogy a már megszűnt TÉSZ-ek 69%-a ezt az utat választotta (vagy volt kénytelen választani). Így a jelentős darabszám csökkenés nem feltétlenül jelenti a TÉSZ-ekhez tartozó termelők számának, illetve az általuk forgalmazott termékek értékének csökkenését, hiszen az előzetes elismerést elvesztő vállalat nagy része csak jogilag szűnt meg, de tevékenységét tovább folytatta egy hasonló profilú, és területileg kompetens másik TÉSZ-ben, így a fennmaradó szervezetek által forgalmazott termékmennyiség nőtt. Elindult, és jelenleg is tart tehát egy koncentrációs folyamat, mely nem káros, sőt hasznos és szükséges, hiszen hozzájárul a fennmaradó szervezetek termelési feltételeinek javításához, pótlólagos beruházások megvalósításához, és így a piaci alkuerejük növeléséhez.



4. ábra. TÉSZ-ek száma Magyarországon a zöldség-gyümölcs ágazatban

Forrás: FVM

Azon szervezetekre, melyek TÉSZ elismerést kérnek nincs előírt jogi forma, de ennek ellenére túlnyomó többségében szövetkezetként működnek. A 2004-ben elismert 88 szervezetből mindössze 10 volt korlátolt felelősségű társaság és egy részvénytársaság, a többi szövetkezet, és az a megoszlás jelentősen nem változott az évek során a nagy fluktuáció ellenére sem (1. táblázat). A szövetkezeti társasági forma non-profit, míg a gazdasági társaságok profitorientáltak, azonban az érintett vállalkozások esetében nem ez a fő különbség, hiszen az ágazatban működő, termelői tulajdonú gazdasági társaságok is a szövetkezetekhez hasonló prioritással, a fent említett célok érdekében, non-profit jelleggel végzik a tevékenységüket. A tagok jogai és kötelezettségei, valamint a tagság létesítésére és

megszűnésére vonatkozó szabályok alapvetően hasonlóak, elsősorban a TÉSZ-ként történő elismerés feltételeinek megfelelően.

1. Táblázat. A TÉSZ-ek társasági forma szerinti megoszlása

Év	M.e.	Társasági forma			
		Szövetkezet	Korlátolt felelősségű társaság	Részvénytársaság	Összesen
2004	Db	77	10	1	88
	%	87,50	11,36	1,14	100
2005	Db	64	9	1	74
	%	86,49	12,16	1,35	100
2006	Db	54	7	1	62
	%	87,10	11,29	1,61	100
2007	Db	51	6	0	57
	%	89,47	10,53	0,00	100

Forrás: FVM

A korlátolt felelősségű társasági forma elsősorban azért lehet indokolt, mert a szerződő felek törvényben meghatározott jogi lehetőséggel élve a szervezet döntéshozatalában a tagoknak a megtermelt termékük értékével arányos beleszólást biztosítanak. Ennek megfelelően a szövetkezeti részjeggyel szemben az üzletrészek tulajdonosai, annak mértékének megfelelő szavazattal rendelkeznek, valamint ezek az üzletrészek átruházhatók. Általában megkötik, hogy egy tulajdonos a szervezet összes üzletrészenek maximálisan hány százalékát birtokolhatja, de így is lehetőséget biztosítanak arra, hogy viszonylag kevés számú tulajdonos döntő befolyást szerezzen. Az ágazatban uralkodó bizalmatlanságot is jelzi, hogy ennek elkerülése érdekében működik a szervezetek túlnyomó többsége szövetkezeti formában. Bizonyára fennáll a lehetősége annak, hogy a tagok többségének ellenére születnek bizonyos döntések, azonban a jelenlegi piaci körülmények között az esetleges kihívásokra való gyors reagálás, valamint nagy gazdasági előnyt jelenthet, amit nem is feltétlenül kell minden egyes tagnak – vagy a tagok többségének – előre látnia és elfogadnia.

TÉSZ-ek régiónkénti megoszlása

A TÉSZ-ek régiónkénti eloszlása korántsem egyenletes, de ez természetesen nem is lehet cél, hiszen az ország azon területein van szükség az ilyen jellegű szerveződésekre, ahol jelentős számú gazdálkodó, jelentős nagyságú területen foglalkozik zöldség-gyümölcs termeléssel. A termőterület országos megoszlásának megfelelő számban alakultak TÉSZ-ek az egyes régiókban, kiemelkedik a két alföldi régió, ahol a termőterület több mint kétharmada található, és a TÉSZ-ek 68%-a is itt működött. A két régió közötti TÉSZ-szám megoszlás már nem követte a termőterület arányát, hiszen a dél-alföldi régióban tizenhárommal több TÉSZ alakult, míg a zöldség-gyümölcs termőterület 17%-kal kevesebb. Azonban ennek a látszólagos ellentmondásnak is megvan a racionális oka, hiszen északon jóval jelentősebb a gyümölcsstermelés, mely egységnyi termelési érték előállításához nagyobb területet igényel, mint a zöldség.

2005-ben a gyümölcsstermő terület az előző évvel közel megegyező volt, míg a zöldségnövények esetében ez az érték jelentősen, 13 ezer hektárral csökkent. A területi eloszlás természetesen jelentősen nem változott, továbbra is ugyanaz a két régió a meghatározó, elsősorban Szabolcs-Szatmár-Bereg, illetve Csongrád és Bács-Kiskun megye jóvoltából. A végleges elismeréssel rendelkező TÉSZ-ek is - egy pest megyei szervezet kivételével - ebben a két régióban működtek. Az észak-alföldi régióban található mind a

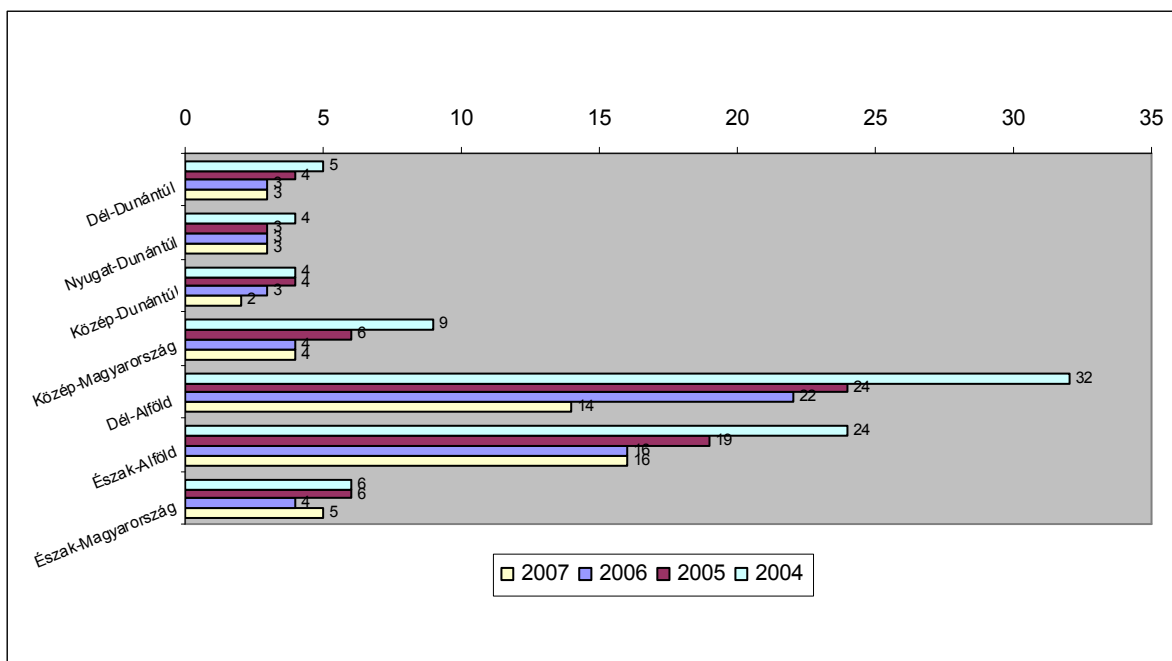
gyümölcs, mind a zöldség termőterület 40%-a, míg a dél-alföldi régió elsősorban a zöldség termesztésben játszik kiemelkedő szerepet (2. táblázat).

2. Táblázat. Zöldség-gyümölcs termőterület és TÉSZ megoszlása régióként

Régió		Gyümölcs termőterület		Zöldség termőterület		Összesen		TÉSZ-ek száma	
	M.e.	(ha)	%	(ha)	%	(ha)	%	(db)	%
Észak-Magyarország	2004	14.462	14,02	6.042	6,10	20.504	10,14	6	6,82
	2005	14.454	14,01	4.700	5,50	19.154	10,15	6	8,11
Észak-Alföld	2004	40.847	39,59	44.230	44,66	85.077	42,07	27	30,68
	2005	40.773	39,52	36.189	42,32	76.962	40,79	23	31,08
Dél-Alföld	2004	16.156	15,66	34.443	34,78	50.599	25,02	32	36,36
	2005	16.277	15,78	33.648	39,35	49.925	26,46	27	36,49
Közép-Magyarország	2004	12.771	12,38	4.797	4,84	17.568	8,69	10	11,36
	2005	12.891	12,50	4.533	5,30	17.424	9,23	7	9,46
Közép-Dunántúl	2004	5.545	5,37	2.522	2,55	8.067	3,99	4	4,55
	2005	5.611	5,44	1.569	1,83	7.180	3,81	4	5,41
Nyugat-Dunántúl	2004	7.041	6,82	2.470	2,49	9.511	4,70	4	4,55
	2005	6.845	6,63	1.351	1,58	8.196	4,34	3	4,05
Dél-Dunántúl	2004	6.360	6,16	4.524	4,57	10.884	5,38	5	5,68
	2005	6.316	6,12	3.527	4,12	9.843	5,22	4	5,41
Összesen	2004	103.182	<i>100</i>	99.028	<i>100</i>	202.210	<i>100</i>	88	100
	2005	103.167	<i>100</i>	86.959	<i>100</i>	188.684	<i>100</i>	74	100

Forrás: KSH, FVM

Mivel az évek során a TÉSZ-ek megoszlásában jelentős változás nem történt, azok területi eloszlása nagyjából megfelel a zöldség-gyümölcs termőterület országos eloszlásának, így kijelenthető, hogy az elismerést nyert szervezetek révén a területi lefedettség megfelelő (5. sz. ábra). Valamennyi jelentősebb zöldség-gyümölcs termelő régióban működik TÉSZ, sőt sok esetben több is a szükségesnél, melyek egy része így nem tudta betölteni a neki szánt szerepet. Jórészt ennek köszönhető az fent említett koncentrációs folyamat, mely révén az előzetes elismeréssel rendelkező szervezetek száma jelentősen csökkent. Ennek a folyamatnak továbbra is az lenne az ágazat szempontjából kívánatos menete, ha ezek a szervezetek nem szűnnek meg, hanem beolvadnak egy másik TÉSZ-be. Különösen szembetűnő az előzetes elismeréssel rendelkező szervezetek számának csökkenése a dél-alföldi régióban, hiszen 2007-ben már feleannyi ilyen minősítésű szervezet sem működött, mint 2004-ben. Bár három szervezet megkapta a végleges elismerést, így is 15 előzetes elismeréssel rendelkező szervezet szűnt meg. Ennek hátterében mindenképpen ott áll, hogy ebben a régióban működik a két legnagyobb TÉSZ. A kedvezőnek tekinthető koncentrációs folyamat mellett, azonban a bizalmatlansági problémák továbbra is fennállnak, így olyan szervezetek is őrzik még önállóságukat, melyeknek esélyük sincs a végleges elismerés elérésére.



5. ábra. Előzetes elismeréssel rendelkező T&S-ek száma régióként

Forrás: FVM

2.4.3. Felsőszint: Másodfokú (szekunder) szövetkezés

„Az emberi fajnak két nagy problémája van.
 Az első: eltalálni azt a pillanatot,
 Amikor valamit el kell kezdeni.
 A másik: eltalálni azt a pillanatot,
 Amikor abba kell hagyni.”
 (Paulo Coelho)

Azzal, hogy a termelők szövetkezeteket, gazdasági társaságokat hoznak létre közös tevékenységük végzésére, az integrációs folyamat még nem érhet véget. További horizontális jellegű összefogásra van szükség ahhoz, hogy vertikálisan is egyre nagyobb szerepet kapjanak ezek a szervezetek. Így az ágazatban működő társas vállalkozások elsősorban a keresleti oldal szerkezetváltozásával érkező integrációs kényszer hatására, a piaci alkuerejük növelése érdekében további együttműködéseket kezdeményezhetnek. Ennek számos lehetséges módja van, az általam legfontosabbnak vélt megoldásokat már jellemeztem a stratégiai szövetségek alkalmával.

A megvalósuló együttműködések a gyakorlatban általában informális módon működnek, de egyre gyakoribb, hogy a kooperáció formális kereteit is lefektetik. Ennek nyomán az elsőszintű szövetkezések a hozzájuk hasonló (földrajzi közelség, azonos termékkör stb.) társaságokkal együttműködve egységes regionális szervezeteket hozhatnak létre. Ennek megvalósulása esetén stratégiai szövetség jön létre, aminek konkrét jogi-szervezeti formája a résztvevő vállalatok egymáshoz való viszonyától függ. Ezen a szinten elsősorban az additív típusú szövetségnek van létjogosultsága, hiszen ez olyan szervezeteket kapcsol össze, amelyek egy vagy több, közösen fejlesztett, termelt vagy értékesített hasonló jellegű végtermékkel jelennek meg a piacon. Az additív jellegű szövetség legfontosabb jellemzője, hogy az adott termékek tekintetében gyakorlatilag megszűnik a verseny az együttműködő

felek között, mert a partnerek úgy lépnek fel a szövetségen kívülállókkal szemben, mintha fuzionáltak volna. Az egységes külső fellépés mindazonáltal nem zárja ki a szövetségen belüli stratégiai önállóságot és rivalizálást. Ami a belső versengést illeti, a konfliktus helyzetek kialakulása nem ritka az additív szövetségekben: viták bontakoznak ki például az egyik fél által birtokolt korszerű technológia közös felhasználásról, vagy arról a piaci versenyről, amit a közös termékkel szemben támaszthatnak a partnerek saját termékei.

A kertészeti ágazatban elsősorban a gazdaságos termelés követelménye, és a specifikus beruházások hatékony megvalósítása ösztönzi az additív jellegű stratégiai összefogást. A szövetségben részt vevő szervezetek elsősorban a termelés szintjén működnek, de folyamatosan terjesztik ki tevékenységüket a termékpálya további szakaszaira, így bizonyos mértékben rendelkeznek a szükséges feltételekkel, ismeretekkel és disztribúciós eszközökkel ahhoz, hogy önállóan jelenjenek meg a piacon. A termékmennyiség növeléséből származó előnyök azonban létfontosságúak a szereplők számára. A fejlesztési költségek és beruházási ráfordítások megosztásán túl egyesítik piacaikat, illetve forgalmazási hálózataikat is.

Az ilyen jellegű együttműködések jelentőségét az európai agrárkormányzat döntéshozói is felismerték, és lehetőséget biztosítanak arra, hogy több TÉSZ-ként elismert szervezet szövetséget alkosson, melynek fő célja a gazdasági tevékenységek összehangolása. A TÉSZ-ek szabályozásához hasonlóan a szövetség konkrét jogi formáját a törvény nem írja elő, viszont abban az esetben, ha a tagszervezetek úgy döntenek, hogy a működési alapot a TÉSZ-ek Szövetsége kezelje, bizonyos jogosítványokat biztosít, amelyek lehetővé tesznek olyan programok, beruházások megvalósítását, mely az egész régióra hatással lehet. A Szövetség piaci befolyásoló szerepét tovább erősíti, amennyiben adott termékek esetében reprezentatívnak tekinthető, azaz az adott termékek termelőinek kétharmada a szervezet tagja, és ők adják a termelés legalább kétharmadát. Ebben az esetben a szervezet kérheti, hogy korlátozott időre a szervezet bizonyos szabályait terjesszék ki azokra a piaci szereplőkre, akik nem tagjai a szervezetnek, sőt bizonyos feladatok ellátásához anyagi hozzájárulásukat is kérhetik. Az Európai Bizottság zöldség- és gyümölcsreformja 2008. év elején lépett érvénybe, amelynek egyik fő célja (a szektornak a területalapú kifizetések rendszerébe való beillesztése, a támogatások termeléstől való elválasztása mellett) a termelők értékesítési szervezetek működtetését és együttműködését. (ERDÉSZNÉ, 2007)

A szövetségekötés jelentőségét számos indok támaszthatja alá, jórészt azok a tényezők, melyek már az elsőfokú szövetkezést is indokolják. Mivel ebben az esetben a szövetségekötés már magasabb szinten történik, ennek indokai is más hangsúllyal szerepelnek. Az egyik legfontosabb szövetségekötési ösztönző a hozzáadott értékek növelése, mely révén lehetőség mutatkozik az árak és a jövedelmek növelésére, illetve a termékek megkülönböztethetőségére. Erre természetesen szövetségekötés nélkül, önállóan is vállalkozhat egy primer együttműködést megvalósító szövetkezet vagy gazdasági társaság, azonban ezeket nem elsősorban erre a célra alakították, így a sikeres megvalósítást több probléma hátráltathatja. Mivel a hozzáadott érték növelését eredményező tevékenységek jelentős beruházásokat igényelnek, így lényeges kérdés az ehhez szükséges tőke biztosítása. A szövetkezetek - jórészt kistermelő - tagjai általában nem engedhetik meg maguknak, hogy elegendő tőkét fektessenek be, hiszen annak valószínűleg a forgóeszköz-ellátás látná kárát, így rögtön a beruházás legelején kényszerpályára kerülnek, aminek eredményeképpen nem valószínű, hogy az optimális befektetést valósítják meg. Amennyiben mégis biztosítani lehet a szükséges forrásokat, akkor fennállhat az a probléma, hogy a közös tőkéből végrehajtott beruházások jelentősen torzítják a belső árakat, ha a feldolgozásban elért nyereségeket magasabb termelői árak formájában osztják szét a tagok között, és így azok nem tükrözik a tényleges termelői költségeket. Megnöhet az ún. potyautasok aránya, mellyel az ösztönzők rendszere torzul, vagy

ellenkezőleg olyan tagoknak kell többletterhet vállalniuk, akik a befektetés eredményeiből nem részesülnek. Az együttműködés szükségességét indokolja az új piacok jobb megismerése, külföldi szervezetekkel való kapcsolattartás, regionális tervek készítése és végrehajtása, logisztikai fejlesztések (PADISÁK, 2002/b)

A szövetkezetek működésével szemben támadt új kihívásokkal korábban már részletebben foglalkoztam, de az itt kiemelt problémák hátterében is általában a szövetkezeti alapelvek szigora áll, így egyik megoldás lehet a szövetkezet, mint társasági forma szabályainak újragondolása, és jelentős átalakítása, mely révén újgenerációs szövetkezeti modellt lehet létrehozni. Ennek legfontosabb célja, hogy olyan – elsősorban pénzügyi - eszközök is rendelkezésre álljanak, mely révén eredményesen vehetik fel a versenyt más társasági formában működő vállalkozásokkal. Az újgenerációs szövetkezetek elterjedéséhez szükséges átalakítások igényét a termékpálya szereplői jelezhetik ugyan, sőt konkrét megfogalmazásukban is részt vehetnek, de azok végrehajtása az agrárkormányzat joga és felelőssége. Az európai tapasztalatok alapján a hazai körülmények között a szövetkezetek szabályozási rendszerének átalakítására tett javaslatok megfogalmazása és értékelése egy új tanulmány keretei között lehetne megvalósítható. Jelen esetben a fennálló szabályozási rend mellett, az ágazat szereplőinek mozgásterébe tartozó megoldásokat igyekszem bemutatni.

A vázolt problémák ily módon történő megoldása lehet, ha a szövetkezetek szövetségek útján valósítják meg a hozzáadott érték növelését. A tagok érthető módon fenn akarják tartani irányító szerepüket a szövetkezet gazdálkodásában, és részesedésüket az elért nyereségben, így a termékpálya további integrálásának legfőbb akadály a termelőkre jellemző tőkehiány. Ez a szándék különösen akkor igényel komoly beruházásokat, és ezáltal több forrást, ha az együttműködéssel létrejövő, új szervezet egyik tagja sem foglalkozott korábban ilyen post harvest tevékenységgel, így az infrastruktúrát újonnan kell megteremteni. A szövetkezetek egyedileg általában nem képesek egy szélesebb tevékenységi körrel rendelkező, az ágazatban versenyképes vállalkozás finanszírozására, viszont más szövetkezetekkel való kooperáció - végső esetben egyesülés - megoldást jelenthet a szükséges tőke biztosításához. A tagság és a szövetkezet között felmerülő, fentebb vázolt problémák megoldásában segítséget nyújthat a helyi viszonyokhoz alkalmazkodó szervezeti felépítés és elszámoló rendszer kialakítása, sőt egy nagyobb szervezet alkalmasabb arra, hogy a tagi kapcsolatok kezelésére jobb adminisztrációs rendszert tartson fenn, így a tagok elégedettsége nemhogy csökken, de még növelhető is. Mindezek mellett a versenyképesebb, nagyobb szervezet a termékpálya jövedelemtartalmából nagyobb mértékben részesül, így a tagok gazdasági eredményei is javulhatnak a jobb értékesítési feltételek, és a kedvezőbb tőkefolyamatok (pl. magasabb kamatláb) következtében.

A szövetségek mellett megoldás lehet a versenyképesség növelésére, ha a szervezetek más vállalkozásokat vásárolnak fel, bár ez tőkeerős, a folyamatos likviditás biztosítása mellett fejlesztésekre is elegendő forrással rendelkező szervezetet feltételez. Méretnövelés céljából ugyanabban az üzletágban működő vállalatot vásárolnak, míg rokon üzletágival a vertikális integráció mértéke növelhető az új vállalat tevékenységének kihasználásával.

Említés szintén jelzem, hogy további fejlődést, az országhatárokon átívelő szorosabb együttműködéseket, egyesüléseket gátolja, hogy az EU-tagországokban a mezőgazdasági szövetkezetek eltérő jogi keretek között működnek. Ez nemcsak a különböző adózási rendszerekre igaz, hanem a versenyre, a szövetkezeti üzleti formára stb. vonatkozó különféle törvényekre is. A különbségek problémát jelentenek az egyenlő versenyfeltételek terén. A szövetkezetek az egyik országban alacsony adókulcsot és támogatott kamatlábat élveznek, egy másik ország szövetkezetei a hazai piacon nagy nyereséget érhetnek el, mert az ország versenytörvényei a piaci dominanciát lehetővé teszik. A határokon átívelő szövetkezést segíti,

hogy a 2006. évi LXIX. Törvény megalkotása az „Európai Szövetkezet”-ről (SCE) A törvény a 1435/2003 EK rendeletet és a 2003/72. EK irányelvet adaptálta. A dokumentumok összhangban állnak azzal, hogy a nemzeti határok leépülése, a nemzetközi társadalmi és gazdasági együttműködés, a munkamegosztás fejlődése Európában új lehetőségeket teremtett, új együttműködési formákat célszerűsített. Hatályba lépett a nemzeti határokat átívelő önálló, új szövetkezeti forma, kialakultak az intézményes gazdasági integráció keretei az Unióban. (FEKETE, 2008)

2008-ban Magyarországon a zöldség-gyümölcs ágazatban két olyan szervezet működött, mely másodlagos szövetkezés révén jött létre. Ezek a két legnagyobb hazai TÉSZ szervezésében és irányításával jöttek létre. A Mórakert Szövetkezet hozta létre a DATÉSZ Rt.-t, melyben indulásakor 19 TÉSZ vett részt. A szentesi Dél-alföldi Kertészek Szövetkezete a Dél-Alföldi Regionális Egyesülést szervezte meg, 21 TÉSZ közreműködésével.

2.4.4. Legfelső szint: Harmadfokú (tercier) szövetkezés

*„Ne féljünk nagyot lépni,
Ha ez tűnik szükségesnek.
Két kis ugrással nem jutunk át a szakadékon”
(Graffiti)*

A termelői szintről meginduló integrációs folyamatnak a vége az lehet (bár ez meglehetősen utópisztikus), hogy az összes szövetkezet egyetlen országos szervezetbe egyesül. Ez természetesen jelenleg csak a kisebb európai országok esetében jöhet szóba, hiszen a nagy földrajzi távolságok, és eltérő termesztési, gazdasági feltételek ezt az integrációs folyamatot jelentősen nehezíthetik. Azonban a másik oldalról ezek az egyesülések a közeljövőben az országhatárokat is átléphetik, és a szomszédos országok szövetkezetei is összeolvadhatnak, amennyiben azt környezeti, gazdasági vagy jogi feltételek nem akadályozzák. Ezen a szinten a stratégiai együttműködés additív típusa mellett egyre nagyobb jelentőséghez jut a komplementer jelleg. A legelterjedtebb az a megállapodási konstrukció, amikor a résztvevők egy része elsősorban az általuk kifejlesztett és előállított terméket hozzák a szövetségbe, míg másik részük biztosítja a termék kereskedelmi forgalmazását. A terméket előállító partnerek olyan piacon kívánnak fellépni, ahol korábban nem voltak jelen, az értékesítési hálózatot birtokló szövetségesek ugyanakkor saját termékvalasztékukat szándékoznak bővíteni. Ezek a kooperációk olyan cégeket fűznek össze, amelyek globális tekintetben versenytársai egymásnak, azaz mindegyikük széles körű szakmai tapasztalatokkal és fejlett technikai eszközöket felvonultató, autonóm piaci szereplőnek számít.

A versenytársak közötti komplementer stratégiai szövetségek továbbfejlődése során merült fel a szervezeti tanulás lehetőségének kihasználása az együttműködő felek részéről. Ez a lehetőség döntően a megkötött szövetség típusától, vagyis az együttműködés tartalmi jegyeitől függ: amennyiben a felek hasonló jellegű eszközöket és ismereteket bocsátanak a szövetség rendelkezésére, a szervezeti tanulásnak kisebb a jelentősége, ezzel szemben jóval nagyobb lehetőségek kínálóznak a tanulásra a komplementer, tehát az egymást kiegészítő eszközök és ismeretek egyesítésével vagy cseréjével (MODY, 1993.).

Az együttműködések célja egyrészt az, hogy a tőkeerős kiskereskedelmi vállalkozásokkal szemben versenyképessé váljanak, de ugyanilyen integrációs kényszert vált ki más európai országok termelő szervezeteinek méretnövekedése. A szövetségek így egymást is generálják, egy végtelennek látszó folyamatot hozva létre. Például a belga gyümölcs-, zöldség- és virágszövetkezetek jelenleg is folyamatban lévő egyesülésének előidézője az a

versenykihívás, mely a holland szövetkezetegyesülés révén jött létre. A Hollandiában létrejött nagyon erős és piacorientált vállalkozás piaci növekedése több európai ország termelői számára változtatja meg a piaci viszonyokat.

Az ilyen jellegű, akár országos szintű szövetségnek nemcsak a tagszervezetek piaci pozíciójának erősítésében, és gazdasági eredményeik növelésében van szerepe, hanem a teljes termékpálya szervezésében is, hiszen annak tökéletesebb működése visszahat a jövedelmezőségre is. A versenyképesség megőrzése és növelése érdekében érdemes megszervezni a termékpálya egésze érdekeinek érvényesítését. A termékpálya működése során így egy szereplő kiemelkedik és vezetővé válik, ami természetesen potenciális konfliktusok forrása is. A kialakult ellentétes érdekek feloldásához, az eredményes és egészséges piaci verseny megteremtéséhez és fenntartásához nagy mértékben járulhat hozzá a menedzsment eszközök felhasználása. Annak érdekében, hogy a vezető szereplő általánosan elfogadottá váljon, és be tudja tölteni a teljes termékpálya szervezésében és irányításában szükséges szerepét, valamennyi érintettől együttműködést igényel, a termelőktől, a nagy- és kiskereskedőktől, a szakmaközi szervezetektől, termék tanácsoktól, a nagybani piacoktól, a TÉSZ-ektől, és az agrárkormányzattól.

A sikeres termékpálya menedzselés a teljes termékpálya struktúra megtervezésével, szabályozásával és a működésének operatív és stratégiai szintű irányításával oldható meg, melynek legfontosabb tényezői az alábbiakban foglalhatóak össze:

- a teljes termékpályára kiterjedő perspektíva, melyet a termékpálya szereplői megértenek és elfogadnak,
- a piaci helyzet változásától függő szelektív alkalmazkodás az eltérő helyzetek és eltérő szereplők megfelelő kezelésére,
- széleskörű információmegosztás a stratégiai tervezéstől az operatív részletekig, valamennyi szereplő bevonásával,
- a résztvevők működési területének, szerepének meghatározása, felismerése és felvállalása,
- a kölcsönös bizalom kialakulása, a bizalmi szint folyamatos növelése,
- a kockázatviseléssel arányos befolyásoló erő és jövedelmezőség, mely kiegyenlíti az eltérő mértékű elkötelezettséget,
- az emberi hiányosságok, tapasztalatlanságok csökkentésére vállalati szakértői rendszerek alkalmazása,
- speciális operatív szervezeti keret kialakítása, mivel a termékpálya menedzselés átlépi a meglévő szervezeti kereteket, és hagyományos menedzsment-eljárásokkal nem valósítható meg,
- megfelelő teljesítmény mérés: az önálló szervezetek közötti kapcsolatok esetben bonyolult a teljesítmény mérése, az áralkukat a teljes termékpályára vonatkozóan kell értékelni, amit pl. az eszközök kihasználtsága is befolyásol. Az ügyfelek és fogyasztók megelégedettsége is részét képezi a termékpálya teljesítményének, a pénzügyi eredmények megfelelő értékelésére érdemes a termékpályát szegmensekre bontani, és a költségeket, bevételeket ennek megfelelően is nyilvántartani. (ERNYEI, 2002)
- mélyreható és folyamatos kontrolling,
- a termékpálya szervezetének, motivációs és érdekrendszer kialakítása a gazdasági célok figyelembe vételével.

Alapvető fontossággal bír egy olyan támogatási konstrukció, mely következetesen előnyben részesíti a komplex hatású, a termékpályás integráció létrehozását és működtetését célzó törekvéseket. A komplex közelítés azonban az integráción túl figyelembe veszi a vidék- és térségfejlesztési politika célrendszerét és hosszú távú stratégiai megoldásokra összpontosít.

Egy ilyen szervezet felvállalhatja a teljes termékpályát, mint önálló, egyedi tulajdonságokkal rendelkező rendszer menedzselését a klasszikus menedzsment alapelemek felhasználásával. Ebben az esetben a rendszer outputjai közé sorolhatóak a koordinációs eszközök is, a vezetést pedig a közvetlen irányítás mellett a termékpálya gazdasági céljait szem előtt tartó motivációs és érderendszernek tekinti. A termékpálya menedzsment szervezéséhez kapcsolódó funkció a termékpálya szervezetének megfelelő személyzettel való ellátása, amely nemcsak a humán erőforrást jelenti, hanem az egyes szakaszokban meglévő szaktudást, képzettséget veszi alapul, és azok fejlesztését, átcsoportosítását tekinti feladatának. A termékpálya menedzselés célja a fogyasztói kereslet mind magasabb szintű kielégítése az egyre növekvő piaci versenyben, a szereplők és a teljes termékpálya érdekeinek összehangolásával, valamint marketingstratégiák kidolgozásával, elemzésével és végrehajtásával biztosítani a fogyasztó eléréséhez vezető optimális utat. (ERNYEI et al., 2000) Ernyei kiemeli azt is, hogy ilyen felfogás mellett a termékpályák menedzselhetők, harmonikus működésük tervezhető, kialakítható a termékpálya menedzsment szervezeti rendszere, a termékpályák irányíthatók és a termékpályák működése a piaci viszonyok változásának figyelembe vételével szabályozható.

Egy ilyen összpontosító erővel rendelkező szervezet képes lehet vertikális integráció megvalósítására, így létrehozását indokolják mindazok a folyamatok, melyekről az integráció szükségessége révén már részletesen szóltam. Most négy olyan tényezőt emelek ki, melyek a vállalati szintű együttműködések mellett egy régiós, illetve országos szintű összefogást sürgetnek:

a, Innovatív termékmárkázás és marketing

A termelői alapú szervezetek számára a termékmárkázás szükséges védekezés a kiskereskedők márkázási stratégiájával szemben. Ma Európában – és néhány esetben Magyarországon is – számos szövetkezet árusít olyan márkázott termékeket, amelyeket a fogyasztók elfogadnak. Az új termékek fejlesztésével egyidejűleg jelentős és költséges erőfeszítéseket kell tenni új márkák kifejlesztésére. Erősebb piaci hatás elérése érdekében a márkanevek gyakran szövetségi szervezet birtokában kerülnek, amire példa az ír Tejtermelők Tanácsa, mely a Kerrygold márkanev tulajdonosa. Van példa arra is, hogy a korábban nem márkázott termékeket árusító szövetkezetek - például a spanyol BACO és Vinexcal borászati szövetkezetek - a piaci nyereség elérése érdekében termékmárkázásba kezdtek. Számos francia szövetkezet az országon kívül is erős fogyasztói elismerést élvező márkanevekkel rendelkezik, mint például a Yoplait joghurt. Az ilyen saját márkák bevezetése és elfogadtatása igen jelentős és költséges marketingmunkát igényel, amire megfelelő hatékonysággal egy ilyen nagy szervezet lehet képes.

b, Piacorientáltság

A termelők és szervezeteik hagyományosan termelésorientált módon gazdálkodnak, bár az utóbbi időben több olyan szervezet van, mely az utóbbi évtizedekben nagyon jól adaptálódott piacaihoz. Pillanatnyilag egész Európában a mezőgazdasági szövetkezetekben jelentős fejlődés tapasztalható a piacorientáltság terén. Jó példa erre a belga St. Marie tejüzem, amely olasz receptúrák szerint az olasz

piac számára készít sajtót. A növekvő piaci orientáció nem szükségszerűen jelenti azt, hogy csökken a szövetkezetek tagorientáltsága, hanem csak azt, hogy a tagok egyre inkább rájönnek arra, hogy a piacorientáltság növekedése kapcsolódik a tagoknak a piaci folyamatokról való informáltságának mértékével és e folyamatokra való reagálásának mikéntjére való felkészítettségével. Mégis, a piaci orientáció nem mindig hatja át az egész szövetkezeti szervezetet vagyis nem szokatlan, hogy a szövetkezetek a megkapott piaci jelzéseket nem fordítják át tagjaiknak megfelelő piaci jelzésekké.

c, Fenntartható fejlődés

Korunk egyik legtöbbet hangoztatott, és legfontosabbnak ítélt fogalma a fenntartható fejlődés, nem visszatérés a múltba, nem az innováció ellenfele, hanem épp ellenkezőleg újabb és újabb megoldások kidolgozását feltételezi, így a kutatásokra katalizátorként hat. Általában környezetvédelmi intézkedéseket értenek a fogalom alatt, azonban ez csak egy része. Négy alappillérét lehet megfogalmazni, természetesen ebből a környezetvédelem az egyik, de ezen kívül fontos terület a gazdasági racionalitás, szociális intézkedések, valamint e három területen való egyensúly megteremtésére szolgáló kommunikáció. Egy-egy egyedi szervezet e négy pillért nem képes egyensúlyban kezelni, azonban egy kialakított csúcsszerv az adott ágazatot érintő kérdésekben már igen.

d, A kutatás és fejlesztés jelentősége

Különösen a feldolgozólánc elején tevékenykedő szervezetek fejlesztenek aktívan új termékeket, új termelési folyamatokat, új technikákat stb, amelyek azonban végigfutnak az egész termékpályán. Ebben ezek a szervezetek nagy, multinacionális vállalattal versenyeznek, és jelentős K+F tevékenység révén lehetnek képesek lépést tartani a piacon a fejlődéssel. Európában vannak olyan nagy, termelői szervezetek, melyek képesek saját K+F osztály kialakítani és fenntartani (mint a holland Avebe Szövetkezet), de számunkra követendő mégis az a példa lehet, hogy más szövetkezetekkel egy csúcsszervezet keretei között működnek együtt, és végeznek kutatásokat innovatív termékek technológiájára vonatkozóan. Ez lehetőséget ad új termék piaci bevezetésére, mint a svéd Skanemejerier tejtermelő szövetkezet, amely egyetemi professzorok kutatási eredményein alapuló új élelmiszerek nemzetközi bevezetésén dolgozik.

Mivel ilyen szintű termelői összefogásra és képviselőre ma Magyarországon nem sok remény van, ennek feladatainak egy részét a szakmaközi szervezetek láthatják el. Ennek elsődleges feltétele, hogy a termelői képviselő (a politika ellenében) megfelelően biztosítva legyen, és a szervezet megfelelő jogosítványokat kapjon.

2.4.5. Szakmaközi szervezetek

A szakmaközi szervezetek fő célja a termelés, a feldolgozás, a kereskedelem és a fogyasztás összhangjának megteremtése, ezáltal a piaci résztvevők kockázatának csökkentése, jövedelmének növelése. Jellemző tevékenységeik a tagoktól a termelési, feldolgozási és kereskedelmi információk gyűjtése, majd feldolgozás után azok szolgáltatása a tagok és az agrárirányítás felé, a piackutatás, a zöldség- és gyümölcsfogyasztás fokozását szolgáló marketing. Kapcsolatot tartanak a piacsabályozást végző Agrárrendtartási Hivatallal, és képviselik az ágazati szereplők érdekeit. Fontos szerepük van a nemzetközi és más hazai

szervezetekkel történő kapcsolattartásban. Ezen kívül piacszervező munkát is végeznek, amely során figyelemmel kísérik az export és import alakulását, szükség esetén megfelelő piacsabályozási intézkedések meghozatalára tesznek javaslatot. Szintén fontos szerepük a szakmai kiadványok szerkesztése, rendezvények szervezése és lebonyolítása. Szervezeti felépítésük lehetővé teszi, hogy az érdekvégyesítés minden vertikális szintre kiterjedjen, és lehetőséget biztosít az ágazatot érintő kérdések alapos tanulmányozására, és a szereplők véleményének tükrözésére.

Az 1993/VI agrárrendtartási törvény lehetőséget biztosított a termékatanácsok megalakításához, így más mezőgazdasági termékekhez hasonlóan a zöldség és a gyümölcs termékpályára is létrejött egy-egy termékatanács. Ezek a szervezetek azonban kevés kompetenciát kaptak működésükhöz, így elsősorban a kisebb gazdasági súlyú termékek esetében a szabályozó és érdekvégyesítő képességük alacsony volt. Minta értékkel bírt, hogy befolyásuk növelése érdekében a Zöldség és a Gyümölcs Termékatanács egyesült, létrehozva a Magyar Zöldség-Gyümölcs Termékatanácsot, és kezdeményezték a többi zöldség-gyümölcs területen működő termékatanáccsal történő együttműködést. További kompetenciák eléréséhez lehetőséget biztosított a 2200/96 EK rendelet, mely lehetőséget biztosít szakmaközi szervezetként történő elismeréshez, mely révén a tagság által hozott szabályozások kiterjeszthetők az ágazat egészére.

A szakmaközi szervezetek számára támogatást az EU nem biztosít, működésüket tagdíjakból finanszírozzák. Az Európai Unió csatlakozást követően FruitVeb Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet néven tovább működő termékatanács 2005 júliusában megkapta a szakmaközi szervezetként történő hivatalos elismerést. Legfontosabb tevékenységeit a következőkben lehet összefoglalni:

- szakmai háttér a kormányzati döntések előkészítéséhez,
- termelői és vásárlói oldal közötti érdekegyeztetés,
- termelői szervezetek működésének, további fejlődésének segítése,
- ágazati marketing szervezése,
- képviselő és kapcsolatépítés külföldi szakmai szervezetekkel
- tanácsadások, képzések szervezése,
- szakmai információk gyűjtése és közlése,
- piackutatás,
- konferenciaszervezés. (www.fruitveb.hu)

2.4.6. Legfontosabb értékesítési partnerek

Mivel vizsgálataim a kiskereskedői réteget is érinti, ennek legnagyobb alkuerővel rendelkező szereplőit mutatom be. A zöldség-gyümölcs értékesítés rohamosan növekvő hányada integrált disztribúciós csatornán keresztül történik, ahol a lánc valamelyik szereplője koordinálja az értékesítés egész folyamatát. Jelenleg ez a szereplő nem a termelő, neki tehát alkalmazkodnia kell, mégpedig az értékesítési láncban lévő legnagyobb tőkeerővel rendelkező szereplőkhöz, a kiskereskedelmi láncokhoz. Noha ma még nem vállalnak fel olyan komoly koordinációs szerepet, mint az Európai Unió tagállamaiban, a jövőben mégis ők a legfontosabb vertikális koordinátorok. A fogyasztói igények az ő közvetítésükkel jutnak el a termékpálya többi szereplőjéhez, illetve markáns jelenlétükkel jelentősen alakítják is ezeket az igényeket. Így azoknak a termelőknek, akik gond nélküli értékesítést szeretnének, ezekkel a láncokkal kell partneri kapcsolatot kialakítani. Ez azonban „egyedül nem megy”.

A láncok szemszögéből nézve sok szempontból fontos, hogy a beszállítójuk ne csupán termelő, hanem egyben integrátor is legyen, akik elvégzik a kisárutermelői választék, mennyiség és minőség kiskereskedelmi kínálattá történő átalakítását:

- Egy cikkre minél kevesebb beszállítóval próbálnak szerződni, ugyanakkor legtöbbször már a mennyiség teljesítése sem egyszerű feladat. Még nagyobb problémát jelent a folyamatos ellátás, a szezon széthúzása a beszállítók számára.
- Fontos szempont ugyanakkor az is, hogy teljesen más a két csoport érdeke, szemlélete. A kizárólag termeléssel foglalkozó beszállító minden termékét el akarja adni, lehetőleg egy partnernek, az integrátor viszont jó esetben bizonyos fajtákat, minőségi osztályt, tehát bizonyos típusú termékeket termel, termeltet, valamint nagyobb gazdasági, szervezői, vezetői tapasztalattal bír, így sokkal könnyebben képes alkalmazkodni a kiskereskedelmi láncok elvárásaihoz.

A kisméretű termelés nem teszi lehetővé, hogy az önálló termelők megfizessék a szupermarketek beszerzési gyakorlatának költségeit (pl. hosszú határidejű fizetés, az el nem fogadott termék nagy aránya, polcpénz, speciális árendék). Ezen kívül nehéz a termék homogenitásának biztosítása, a betakarítás koordinálása, a központi osztályba sorolás, válogatás, csomagolás és szállítás, továbbá gyakran nincs menedzsment-, üzleti és számviteli gyakorlatuk. (JUHÁSZ et al., 2008/b)

A nagy üzletláncok képviselői a fogyasztók bizalmának megőrzése érdekében elfogadták az integrált termesztés elvein alapuló követelményeket, ami mellett további feltételeket is megfogalmazhatnak. A különböző országokban az integrált termesztés alatt nem mindig ugyanazt értik. Közös elem, hogy csak nyilvántartott és engedélyezett növényvédő szereket juttathatnak ki, és a használt műtrágyát a növény fejlődésének és növekedésének megfelelően kell adagolni, és ezekről szigorú nyilvántartást kell vezetni. Ausztriában a gazdaságok több mint 70%-a integrált gazdálkodás folytat, termékeik védjeggyel jelennek meg a piacon. Ez a védjegy szavatolja, hogy a terméket osztrák eredetű, integrált rendszerben termelték. Németországban szigorú ellenőrzés után a termelői egy évre szóló igazolást kap, termékeiket minden tartomány saját védjegyével ellátva forgalmazza. Olaszországban a nagyobb szupermarketek saját márkás integrált termesztésből származó termékeket hoznak forgalomba. (HAJDÚ, 2003)

A kiskereskedelmi láncok általában a keretszerződéseken alapuló kapcsolatot választják. Ebben a kondíciós keretszerződésben elsősorban a minőségi feltételeket (általában az Európai Unió-s előírások), szabványokat, a fizetési feltételeket, az egyéb marketing hozzájárulásokat, valamint az akciózás feltételeit rögzítik.

Ez elvileg igen laza, mind a termelő, beszállító, mind a kiskereskedő számára igen kevésbé tervezhető kapcsolatot feltételezne. Ez a keretszerződés azonban természetesen kiegészül – főként a stabil beszállítói kapcsolatok esetében – egy évre előre történő informális megállapodással. Ez a beszállítótól elvárt fix szortimentet és egy igen hozzávetőleges keretmennyiséget, esetleg értéket jelent, amelynek átvételére számíthatnak a beszállítók. Ez hatalmas előnyt jelenthet a termelőnek, hogy egy évre előre tudhatja, hogy az összes termékét el tudja adni.

Ez az informális megállapodás sem tér ki azonban sem a szállítási ütemezés, sem az árak kérdésére, ezek az akcióktól eltekintve általában napi aktuális, főként a nagybani piacokhoz igazodó árakat és szintén aktuális, napi, heti fogyáshoz igazodó mennyiségeket jelent. Azonban ha a termelő rendelkezik hűtőházakkal, ezekből az ingadozásokból eredő hátrányokat könnyen kivédheti.

Szintén a szövetkezet és ezek szövetségének létrehozását indokolja az a tény, hogy az áruházláncok általában a szállítást követően 30 napra fizetnek (gyakran késnek is), ami az egyéni termelőnek nagy likviditási gondot okozna, így már ezért sem tudja ezt az értékesítési lehetőséget kihasználni. Egy tőkeerős társaság viszont megteheti, hogy tagjainak a beszállítást követően már 3-4 napra fizet. A termékpálya szempontjából a legjobb eredmény akkor várható, ha a beszállító és a kiskereskedelmi lánc között a hagyományosnál szorosabb kapcsolat alakul ki (pl. stratégiai szövetségek), és a koncentrálnódó kereskedelem csak a hasonló struktúrájú és nagyságrendű, és hasonló logisztikát alkalmazó beszállítói réteggel tudja hatékonyságát növelni. (JUHÁSZ et al., 2008/b)

A nagy áruházhálózatok nyitottak a TÉSZ-ekkel történő kapcsolatfelvételre, hiszen árujuk meghatározó részét olyan nagykereskedőktől szerzik be, akik a nagybani piacon vásárolnak. Sokszor van minőségi kifogásuk, amiért gyakran bontanak szerződést, de a nagykereskedők nagy száma miatt mindig jelentkeznek új. Így ha a termelők, illetve az ő szervezetük nem a nagybani piacon árúsítaná a terméket, ami a nagykereskedőkön keresztül kerül a kiskereskedőhöz, hanem kifogástalan minőségben rögtön a kiskereskedőhöz szállítja, akkor úgy kaphat magasabb árat, hogy a kiskereskedőnek is kevesebbet kell fizetni a megfelelő minőségű áruért, hiszen kiiktatnak egy olyan szereplőt a vertikális láncban, aki hozzáadott értéket nem biztosít, viszont a jövedelméhez hozzájut. A kapcsolatfelvétel ezért szinte magával értetődővé válik. Az egyre növekvő minőségi követelmények miatt még inkább előnyt élveznek azok a szervezetek, amelyek minőségbiztosítással is rendelkeznek, amit a szövetkezet szintén könnyebben ér el, mint az egyéni gazdálkodó. A kiskereskedők nagy része a logisztikai terhek egészét áthárítja a beszállítóira, azaz bolthoz, illetve raktárhoz történő szállítást várják el, ami nagy terhet ró a beszállítókra. Gazdaságosan nagy tömegben, megfelelő körülmények (hűtőkocsi) között lehet nagy távolságra szállítani, amihez viszont speciális járművek kellenek, amit a termelők egyénileg nem tudnak beszerezni, illetve hatékonyan kihasználni.

A kiskereskedelmi láncoknak a raktározás szempontjából két típusa van:

- központi raktárral rendelkező (pl. Tesco, Metro),
- központi raktárral nem rendelkező (pl. Coop, Cora).

A központi raktárral rendelkezőkre az jellemző, hogy a központban kötik a szerződéseket a beszállítókkal, valamennyi terméket odaszállítanak, és onnan történik a szétosztás a különböző üzletek igényei szerint. Így előfordulhat, hogy a termelő egy nagy áruház mellett termel, mégis több száz kilométerre kell szállítania a termékét, amit a szomszédos üzletben lehet megvásárolni. Erre a termelők önerőből gazdaságosan nem képesek.

A központi raktárral nem rendelkező láncok egy része régiós központokat tart fenn, ami az adott régió termelőinek csökkenti a szállítás költségeit, míg más láncok esetében valamennyi árusító hely külön köti a szerződéseit a termelőkkel, és gondoskodik a szükséges termékek beszerzéséről. Így a legközelebbi áruházzal lehet megcélozni, azonban a zöldség-gyümölcs termő vidékeken nagy versenyhelyzet alakul ki a beszállítók között, ami egyre kedvezőtlenebb szerződéseket eredményez a termelőknek. Az egyenletes elosztás és azonos feltételekkel történő beszerzés miatt, ezt a rendszert alkalmazó országos hálózattal rendelkező kiskereskedelmi láncok is igyekeznek átállni a központ raktárra.

A szuper- és hipermarketek egyre nagyobb arányban részesülnek a friss zöldség-gyümölcs értékesítésből, azonban az ún. kiskereskedelmi láncok ennél jóval nagyobb jelentőséggel bírnak. Hiszen a kisebb alapterületű, és elsősorban élelmiszer értékesítéssel foglalkozó üzletek is általában valamely lánchoz tartoznak (CBA, Coop, Match, Spar stb.), így beszerzéseik is az adott lánc gyakorlatát követi. Emellett természetesen jelentős árumennyiséget forgalmaznak az önálló üzletek, és az erre az ágazatra specializálódott zöldség-gyümölcs boltok is.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásaimat a korábban ismertetett témáknak megfelelően három csoportba sorolom, melyekhez primer és szekunder adatgyűjtést végeztem:

- kistermelők vizsgálata kérdőíves felmérés és személyes interjúk segítségével,
- TÉSZ-ek vizsgálata éves beszámolóik adatai és személyes interjúk alapján,
- kereskedő és feldolgozó vállalkozások beszállítóinak értékelése kérdőíves felmérés és személyes interjúk alapján.

3.1. Kistermelők vizsgálata

A kistermelői réteg elemzéséhez szükséges adatok két kérdőíves felmérésből származnak, amely során a kérdéseket 160 db véletlen módon kiválasztott termelőnek küldtem el Szabolcs-Szatmár, Hajdú-Bihar és Csongrád megyében 2000-ben, majd ugyanezt a felmérést megismételtem 2004-ben. A termelők címeit a helyi kertbarát körök közreműködésével kaptam meg, a kiválasztásnál fontos szempont volt, hogy az összehasonlíthatóság miatt elsődlegesen zöldségtermelők legyenek, és a megkérdezettek között szabadföldi termeléssel és hajtatással foglalkozók is szerepeljenek. A megkérdezettek körét termőterület alapján nem tudtam szelektálni, mert erre vonatkozó adat nem szerepelt a részemre megküldött címlistában. A kiküldött kérdőívekből 41% illetve 62% érkezett vissza értékelhetően. A hiányosan visszaérkezett kérdőívek száma 19 (12%) illetve 8 (5%) volt (3. táblázat). Az első időpontban értékelhető választ adók 91%-a válaszolt a második időpontban is értékelhetően.

3. Táblázat. A kiküldött és visszaérkezett kérdőívek megyénkénti megoszlása

Földrajzi terület	M.e.	kiküldött		Visszaérkezett			
				értékelhető		nem értékelhető	
		2000	2004	2000	2004	2000	2004
Csongrád megye	Db	84	84	39	59	4	2
Hajdú-Bihar megye	Db	28	28	11	15	7	1
Szabolcs-Szatmár megye	Db	48	48	16	25	8	4
Összesen	Db	160	160	66	99	19	8

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőívben a gazdálkodási formára, a termelés volumenére, az értékesítés módjára, a termelés és az utómunkálatok során felmerülő problémákra, az anyagi források megszerzésének lehetőségére, illetve az együttműködési hajlandóságra kérdeztem rá. (A kérdőívet az 5. sz. melléklet tartalmazza) A kérdőív tartalma a két felméréskor mindössze annyiban különbözött, hogy 2004-ben „szövetkezet” helyett „TÉSZ” szerepelt a lehetséges válaszok között. A feldolgozás során egyváltozós elemzéseket, valamint a mélyebb összefüggések feltárásához kereszttábla-elemzést végeztem.

3.2. TÉSZ-ek vizsgálata

A termelői együttműködés révén létrejött szervezetek (TÉSZ) elemzéséhez teljes körű mintát használtam, tehát valamennyi előzetes vagy végleges elismeréssel rendelkező, illetve az elismerést elvesztő TÉSZ adatait felhasználtam (4. táblázat). Mivel nem találtam ezekre a szervezetekre vonatkozó részletes adatbázist, ezért azt én alakítottam ki a szervezetek éves

beszámolóiból. A szükséges adatokat részben közvetlenül a TÉSZ-ek vezetőitől, részben a Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium Céginformációs és az Elektronikus Cégeljárásban Közreműködő Szolgálatától szereztem be. A vizsgálatban részt vevő szervezetek felsorolását a 6. sz. melléklet tartalmazza. Az éves beszámolók adatait 14 szervezet vezetőivel folytatott személyes konzultációval egészítettem ki. Vizsgálatomban öt évre koncentrálok (2004-2008), mert ezen időszak előtt a TÉSZ-ek szerepe még nem volt jelentős, a 2009-es év adatai pedig még nem voltak hozzáférhetőek. Korábbi év adatait olyan szervezetek esetében vettem figyelembe, melyek 2004-re elvesztették előzetes elismerésüket, ezeknél egyes vizsgálatokban az utolsó olyan év eredményeit használom, melynek lezárásakor még elismeréssel rendelkeztek.

4. Táblázat. A vizsgálatokban részt vevő szervezetek száma

TÉSZ-minősítés	M.e.	2004	2005	2006	2007	2008	Összesen
Előzetes elismeréssel rendelkező	Db	81	67	53	47	44	292
Végleges elismeréssel rendelkező	Db	7	7	9	11	12	46
<i>Összesen</i>	<i>Db</i>	<i>88</i>	<i>74</i>	<i>62</i>	<i>58</i>	<i>56</i>	<i>338</i>

Forrás: saját szerkesztés

Az elismeréssel rendelkező szervezetek száma változott év közben is, az én vizsgálataimban azok a szervezetek szerepelnek, melyek év végén a számviteli törvénynek megfelelő éves beszámolójukat elkészítették és benyújtották. Az FVM által év közben közzétett adatok ezért eltérést tartalmaznak. Ez az eltérés csak a 2004 évre vonatkozóan lépett fel, de ez az év átmenetinek is tekinthető, hiszen számos olyan szervezet nyújtotta be az elismerés iránti kérelmét, amely a működési programot arra az évre vonatkozóan sem tudta teljesíteni. Ezen szervezetek gazdálkodására hivatalos adatot nem találtam, de a fenti okok miatt indokoltnak is érzem vizsgálaton kívül hagyni.

Egy rövid nemzetközi kitekintés céljából a spanyol Agrosol szövetkezet 2004 és 2005 évekre vonatkozó adatait használom, melyet a szervezet vezetői küldtek el számomra.

3.2.1. Pénzügyi mutatószámok

Az összegyűjtött adatok felhasználásával mérlegelemzést végeztem, azokat a mérlegadatokat használtam fel, melyek az elismerési követelmények ismeretében legjobban jellemzik a vállalkozások vagyoni és jövedelmi helyzetét.

A TÉSZ-ek gazdálkodását jellemzően, és a későbbi elemzések megalapozásaként meghatároztam a fontosabb pénzügyi mutatókat minden egyes szervezetre, valamint a TÉSZ-ek összességére vonatkozóan. A mutatók meghatározásához használtam korábbi klasszikus és újkeletű elemzéseket, melyek gazdasági szervezetek összehasonlításával foglalkoztak (ALTMAN, 1968; FULMER et al., 1984; ARUTYUNJAN, 2002). Azokat a mutatókat számoltam ki, melyekhez szükséges adatok a szervezetek éves beszámolóiból rendelkezésemre álltak. A kiszámolt értékek jól jellemzik az egyes TÉSZ-ek vagyoni, jövedelmi helyzetét, és támpontot jelentenek a szervezetek összehasonlításához és osztályozásához. A mutatók leírása és képzésük módja a 7. sz. mellékletben található. A mutatók egy része a vagyon összetételét jellemzi, melyekre optimális értéket nem lehet megállapítani, hiszen az függ a gazdasági tevékenység jellegétől. Vizsgálataimban viszont azonos profilú vállalkozások szerepelnek, így időbeli és szervezetek közötti összehasonlításra is alkalmasak. A likviditási mutatók elsősorban a fizetéseképtelenség előrejelzéséhez alapvető fontosságúak, azonban én is használtam ezeket, mert a pénzügyi stabilitás, a rövid és hosszú távú fizetőképesség a tagok bizalmának megszerzéséhez és fenntartásához nagyon

lényeges tényező. A TÉSZ-ek túlnyomó többsége szövetkezet, és csak nagyon kevés szervezet működik gazdasági társasági formában, a profitorientáció ezeknél is háttérbe szorul. Ettől függetlenül jövedelmezőségi és hatékonysági mutatókat is használok, mert az eredményes működés segíti az alapfeladat ellátását, és fejlesztésekre teremt forrást.

A mutatók számításakor problémát okozott, hogy egyes esetekben értelmezhetetlen értéket kaptam, melynek oka a nullával való osztás. Ennek kiküszöbölésére ezeket az adatokat 0-val helyettesítettem, annak érdekében, hogy az adott szervezet többi mutatója felhasználható legyen. A mutatók egy része egymással teljesen multikollineáris, azaz lineárisan előállíthatók egymásból. (HUNYADI et al., 1997) Ezek értéke a szervezetek között ugyanolyan különbséget jeleznek, de annak érdekében, hogy kiderüljön, melyik jellemzi legjobban a különbséget, első körben valamennyit felhasználtam. Különös figyelmet kívántak azok a mutatók, melyeknek a számlálója és nevezője is lehet negatív érték, mert ebben az esetben a hányados pozitívvá válik, és téves információkat ad. Kihagytam az elemzésekből a *Pm9-es* mutatót (*közelítő cash-flow*), mert ennek nagyságrendje jelentősen különbözik a többitől, és ez később egyes vizsgálatoknál problémát okozhat. A kihagyás mellett szólt az is, hogy ennek az értéke felhasználásra kerül másik mutatókban.

3.2.2. Kiugró értékek meghatározása

Minden évben voltak szervezetek, melyek év végi beszámolója valamilyen rendkívüli esemény vagy rendellenes működés miatt olyan adatokat is tartalmazott, amelyek alapján számolt mutatók jelentősen eltérnek a többitől, és így figyelembe vételük torzítja az eredményeket. Ezért a feldolgozást a kiugró értékek meghatározásával kezdtem, annak érdekében, hogy megtaláljam azokat a szervezeteket, melyeknek több mutatója is kiugró értéket tartalmaz. Annak eldöntését, hogy ezeket az elemeket kihagyjam, vagy esetleges módosításokkal a vizsgálatban tartsam, az eredmények ismeretében tudtam határozni. A mutatók összefüggése miatt egy-egy mérlegtétel aránytalan értéke több mutatóban is okozhat kiugró értékeket, így azok száma nem feltétlenül szól egy adott szervezet kihagyása mellett. Előzetesen úgy gondolkodtam, hogy azokat a szervezeteket fogom kihagyni, melyeknek legalább két mérlegtétele okoz kiugró értékeket. A későbbi vizsgálatok érdekében azonban a kiugró értékkel rendelkező mutatókat 0-val helyettesíttem az adott szervezet esetében. Ezen módszer helyességét vagy annak ellenkezőjét a próbafuttatások döntötték el. A kiugró értékek meghatározását a standardizált értékek képzésével végeztem, melynek során valamennyi mutató esetében minden egyes szervezet adatából kivonásra kerül az átlag, és a maradék osztásra kerül a szórás és a mintanagyság hányadosával (standard hiba). A standardizált értéket akkor tekintem kiugró elemhez tartozónak, ha értéke -3 és +3 közötti.

3.2.3. Logisztikus regresszió

Annak meghatározását, hogy a pénzügyi mutatószámok alapján előre lehet-e jelezni, hogy egy előzetes elismeréssel rendelkező szervezet elnyeri-e a végleges elismerést, illetve a két csoport között fennálló legfőbb különbségek azonosítását binominális logisztikus regresszióval végeztem. A logisztikus regresszió segítségével a feltételes valószínűség alapján arra vonatkozóan lehet döntési szabályt létrehozni, hogy egy adott elem mely előre meghatározott kategóriába fog tartozni. (HAJDU, 2001) Erre a célra alkalmas a diszkriminancia analízis is, azonban a logisztikus regresszióknak több olyan előnye is van, amely a vizsgálatokat megkönnyíti. Ilyen előny, hogy nem tartalmaz megkötést a magyarázó változókkal kapcsolatban (metrikus és nem metrikus változók is használhatóak), kevésbé

érzékeny a kiugró értékekre és kevesebb feltétel teljesülését kívánja meg. (SAJTOS – MITEV, 2007)

A többváltozós statisztikai módszereket a hazai gyakorlatban is többen alkalmazzák vállalatelemzésre és csődelőrejelzésre (REKE, 1995; VIRÁG, 1996; HÁMORI, 2001), amely munkák módszertana és eredményei mintát jelentenek. A vizsgálatom tárgya azonban annyira speciális, hogy az eredmények összevetésének nem látom értelmét.

Az előrejelzés megállapításához az előzetes elismeréssel rendelkező (így a végleges elismerésre váró) szervezetek 2007-es adatait, míg a végleges elismeréssel rendelkezőknél a minősítés odaítélését megelőző gazdasági év adatait használtam fel. Ennek oka, hogy az utóbbi szervezetek döntő többsége 2007 előtt kapta meg a végleges elismerést, és azóta bővítette tevékenységét, így a pontosabb előrejelzés érdekében azt az állapotot vettem figyelembe, mely még az előzetes elismerés birtokában (a végleges elismerést megelőzően) volt jellemző. A tartós fennmaradás modellezése érdekében csak azoknak a szervezeteknek az adatait vettem figyelembe, melyek 2008-ban még elismeréssel rendelkeztek.

A vizsgálatba bevont vállalatok száma:

- előzetes elismeréssel rendelkezők 47 db(2007)
- végleges elismeréssel rendelkezők: 1 db (2002), 4 db (2003), 1 db (2005),
2 db (2006), 3 db (2007).

A feldolgozása során az 58 vizsgált szervezet és a 49 mutató révén előállt 2842 mutatóérték közül 41 volt kiugró, azonban ezek minden szervezet esetében csak egy mérlegtételhez kapcsolódtak (alacsony kötelezettség, kiugróan alacsony és magas mérleg szerinti eredmény, alacsony tárgyi eszköz). Megvizsgáltam az adott szervezetek rendelkezésre álló adatait, és mivel a négy évben folyamatos gazdálkodást folytattak, úgy döntöttem, hogy nem hagyom figyelmen kívül a többi mérlegtételből képzett mutatószámait (a mintanagyságot indokolatlan mértékben csökkentette volna). Azért, hogy a kiugró értékek ne befolyásolják érdemben a vizsgálat eredményét azokat a nélkülük kiszámolt számtani átlaggal helyettesítettem.

A logisztikus regressziós modell kialakításához több próbafuttatást végeztem. A backward stepwise algoritmussal kialakított modell 14 változót (pénzügyi mutatót) tartalmazott, találati aránya 81,7% volt. A 14 változó kezelése meglehetősen bonyolult, így a változók számának csökkentése érdekében az elemzést elvégeztem forward stepwise algoritmussal is, ahol a beléptetési kritériumként a Wald-statisztikát használtam, és az $Y=1$ (a szervezet végleges elismeréssel rendelkezik) bekövetkezését vizsgáltam.

A regressziós modell általános alakja:

$$Z_{elism} = \ln \{ P(Y=1|pm) / 1 - P(Y=1|pm) \} = \ln \{ P(Y=1|pm) / P(Y=0|pm) \} = a + \sum_{i=1}^N b_i x_i,$$

ahol

$Y=1|pm$, az 1-es esemény bekövetkezése (a szervezet végleges elismerésű)

$Y=0|pm$, az 0-s esemény bekövetkezése (a szervezet előzetes elismerésű)

$pm = (x_1, x_2, \dots, x_{49})$, a változókat (pénzügyi mutatókat tartalmazó vektor

P = valószínűség

A modell kontrolljaként a szervezetek 2008-as adatait használtam. Az elemszámot öttel csökkentettem a kiugró értékek miatt, míg egy szervezetről a dolgozat megírásáig nem tudtam adatokat szerezni. Így a kontrollnál felhasznált elemszám: 51.

3.2.4. Klaszterelemzés

Az előzetes elismeréssel rendelkező szervezetek elemzéséhez klaszterelemzést használtam. A klaszterképzés alapjául a logisztikus regresszió segítségével meghatározott Z_{elism} modellt használtam, amit kiegészítettem a modellekbe választott mutatók (és az elismerési feltételek) alapján legfontosabbnak ítélt, méretet kifejező két tényezővel, az értékesítés nettó bevételével és az összes eszközértékkel. E kiegészítést azért tartom fontosnak, mert a végleges elismerés, és – ami talán ennél is fontosabb – a további fejlődés, tartós fennmaradás, növekedés egyik legfőbb feltétele a szervezet mérete. A kiugró értékeket tartalmazó elemek meghatározására ismét a standardizált értéket használtam, és ezeket kihagytam az elemzésből. Az elemzést elvégeztem 3 és 4 klaszter kialakításával is, de mind a négy év esetében előnyösebbnek tartom a négyklaszteres eredményt közölni, mert a háromklaszteres kialakítás legnagyobb (és legrosszabb átlaggal rendelkező) csoportját differenciálja. Az egyes klasztereket az alapján neveztem el, hogy a három kiválasztott tényező alapján milyennek lehet jellemezni a végleges elismerés szempontjából:

1. „*alkalmas*”,
2. „*közel alkalmas*”,
3. „*kevésbé alkalmas*”,
4. „*nem alkalmas*”.

A klaszterek kialakítása Ward-eljárással történt, amelynek keretében a program meghatározza a klaszterek átlagértékét minden változóra vonatkozóan, majd minden egyes szervezetre kiszámolja a négyzetes euklideszi távolságot, amiket ezután összegez. Végül azokat az egységeket vonja össze, amelyeknél a szórásnégyzet növekedése a legkisebb. A klasztereket az egyes változók középértékeik alapján jellemzem, így meghatározhatóak az egyes csoportok közötti legfontosabb különbségek.

Az elismerés elvesztő és fenntartó szervezetek között fennálló különbségek meghatározásához ebben az esetben is logisztikus regresszióelemzést használtam. Az elismerést elvesztő szervezeteknél az utolsó olyan év adatait vettem alapul, mely végén az adott szervezet még előzetes elismeréssel rendelkezett, és azokat az előzetes elismeréssel rendelkező azon szervezetek 2004-es adataiból képzett mutatókkal hasonlítom össze, melyek 2005-ben nem veszítették el az elismerést, és nem is szűntek meg. Ennek oka, hogy a legtöbb elismerést elvesztő esetében is 2004-es adatok kerülnek felhasználásra, és igyekeztem a legközelebbi kapcsolatot kialakítani a két csoport között. A végleges elismerésű szervezetek azért maradnak ki az összehasonlításból, mert nagyságuknál, kiépült infrastruktúrájuknál fogva olyan követelményeket mutatnak, melyek a kisebb szervezetektől nem feltétlenül várhatóak el, illetve nem feltétlenül szükségesek az elismerés fenntartásához.

A 27 szervezet esetében a következő évek adatait használok: 2003 (2 db), 2004 (16 db), 2005 (8 db), 2006 (1 db).

3.2.5. Trendszerűség

A jövőre vonatkozó becslések meghatározásához lineáris és exponenciális trendszerűséget végeztem, amely során azt a függvényt igyekeztem meghatározni, amelytől a tényleges értékek a legkisebb mértékben térnek el, azaz a trend értékét egy matematikailag definiálható függvénnyel helyettesítem. Igaz, hogy csak négy év adataival rendelkezem, melyre kevés egy megfelelően alátámasztott trendelemzéshez, azonban a TЭСZ-ek fiatal kora miatt több adatot

jelenleg nem tudtam összegyűjteni. Így a kapott eredményeike csak feltételesen lehet figyelembe venni, azonban a négy év tendenciája is fontos lehet a jövőbeli állapotok előrejelzéséhez.

Lineáris trendfüggvény általános alakja:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 t, \text{ ahol}$$

Y_t : az idősor értéke

β_0 : a $t=0$ időszakhoz tartozó trendérték

β_1 : az időszakonkénti állandó abszolút változás nagysága

t : idősor eleme

A paramétereket a következő normálegyenletek alapján becsülöm meg:

$$n \cdot \beta_0 + \beta_1 \cdot \sum t = \sum Y_t$$

$$\beta_0 \cdot \sum t + \beta_1 \cdot \sum t^2 = \sum t \cdot Y_t$$

Az exponenciális trendfüggvény általános alakja:

$$Y_t = \beta_0 \cdot \beta_1^t, \text{ ahol}$$

Y_t : az idősor értéke

β_0 : a $t=0$ időszakhoz tartozó trendérték

β_1 : az időszakonkénti átlagos relatív változás

t : idősor eleme

A paramétereket a következő normálegyenletek alapján becsülöm:

$$n \cdot \log \beta_0 + \log \beta_1 \cdot \sum t = \sum \log Y_t$$

$$\log \beta_0 \cdot \sum t + \log \beta_1 \cdot \sum t^2 = \sum t \cdot \log Y_t$$

3.3. Kereskedők és beszállítói kapcsolatának vizsgálata

A keresleti oldalról történő elemzéshez szükséges adatok és vélemények megszerzése érdekében 2007 nyarán 150 db kérdőívet juttattam el önálló zöldség-gyümölcs beszerzéssel rendelkező kiskereskedelmi és feldolgozó egységek részére, melyek kiválasztásánál a legfőbb szempont a változatos méret volt. Így szerepeltek közöttük nagy alapterületű szuper- és hipermarketek, országos lefedettséggel rendelkező láncok, konzervgyárak, önálló élelmiszer üzletek, illetve kis zöldségboltok is. A termékpályán uralkodó rendezetlen viszonyokat jelzi, hogy a kiskereskedők nem szívesen beszélnek a beszállítói kapcsolatokról, elsősorban ennek köszönhető, hogy a postai úton kiküldött kérdőíveknek mindössze 8%-a érkezett vissza. Ezek információtartalma mindenképp kiegészítésre szorult, ezért személyesen és kérdezőbiztosok közreműködésével kerestem meg a kiskereskedelmi egységeket, amelynek során a 150 kérdőívből 133-t sikerült oly módon kitölteni, hogy abból értékelhető adatok származnak, bár ehhez több, mint 300 kereskedőt kerestem fel.

A kérdőívben (8. sz. melléklet) egyrészt a beszállítók számára, típusára és azok minősítésére, tipikus előnyeikre, hátrányaikra, valamint - a tényleges kapcsolatuktól függetlenül - a kereskedelmi egységek részéről a beszállítókkal kapcsolatban támasztott követelményekre kérdeztem rá.

Az elemzésekhez szükséges alapvető számítástechnikai háttérrel a Microsoft Office Excel 2003 program biztosította, az összetett elemzések (keresztábra, logisztikus regresszió, klaszterelemzés) elvégzéséhez SPSS 14.0 for Windows programot használtam.

4. EREDMÉNYEK

*Végtelen számú kísérlet sem bizonyíthatja,
Hogy igazam van,
De egyetlen kísérlet is bizonyíthatja,
Hogy tévedtem.
(Albert Einstein)*

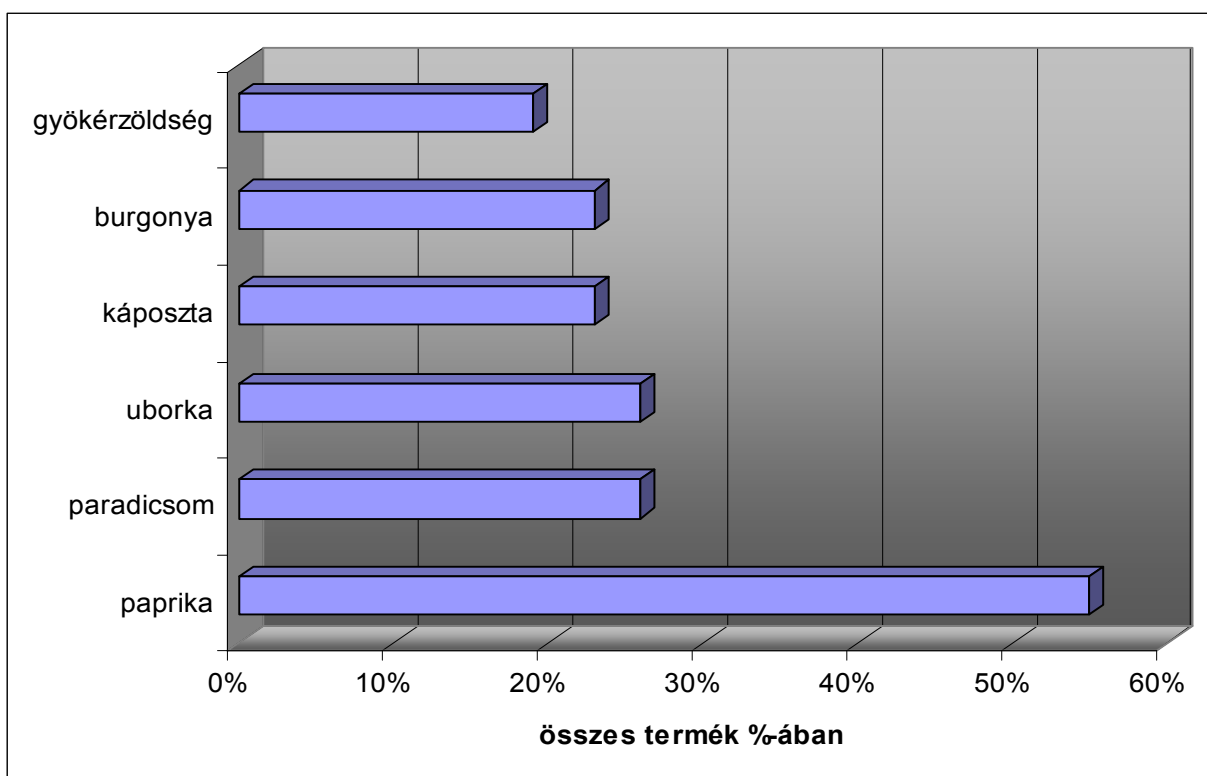
4.1. Önálló kistermelők gazdálkodása

A termelők együttműködési szintjeinek elkülönítésekor alapszintnek tekintetem az önállóan gazdálkodó kistermelőket, akik összefogása révén alakulhat ki a középszint. A termelők gazdálkodását és véleményét két kérdőíves felmérés alapján jellemzem. A megkeresett termelők körének meghatározásakor a fontosabb zöldségtermő területekre koncentráltam, így joggal várhattam, hogy a szektorban bekövetkező strukturális változások elsőként érintik ezeket a régiókat. 2004-re meg is alakultak az első TÉSZ-ek, és ez tette különösen indokolttá a felmérés megismétlését. Bár az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak (az elemszám és a kiválasztás módját tekintve sem), de mindenképp hasznos információkkal szolgáltak az akkoriban újdonságnak számító szervezetek (TÉSZ-ek) megítéléséről, termelői elfogadottságáról.

4.1.1 Termékek

A termékek körét illetően elegendőnek érzem a 2004-es adatokat közölni, mert annak ellenére, hogy második körben többen küldték vissza a kérdőívet, az eredményekben csak minimális változás történt, amely a további tényezőket nem befolyásolja.

A kérdőívet visszaküldött termelők döntő többsége két-, illetve háromféle zöldségfélével foglalkozott, 13%-uk a zöldség mellett almát, 7%-uk gabonafélét is termelt. A zöldségfélék között legnagyobb arányban a paprika (55%), majd a paradicsom és az uborka (26-26%), a káposzta és a burgonya (23-23%), a gyökérzöldségek (19%) szerepelt (6. sz. ábra). Kisebb arányban a termelt zöldségek között megtalálható volt még a burgonya, vöröshagyma, mák és a tök. A termelők 59%-a csak szabadföldi termesztéssel, 23%-a csak hajtatással, míg 18%-a mindkettővel foglalkozott.



6. ábra. Zöldségfajok gyakorisága a vizsgált termelőknél

Forrás: saját felmérés

4.1.2. Területnagyság

A termékek köréhez hasonlóan itt sem történt jelentős változás, azonban a további elemzések érdekében szükséges mindkét felmérés eredményét közölnöm. Az átlagos területnagyság 2000-ben 4 ha volt, a válaszadó termelők 23%-a 1 hektárnál kisebb (általában hajtás), míg 18%-a 10 hektárnál nagyobb területen gazdálkodott. 2004-ben az átlagos területnagyság 4,8 ha-ra nőtt, ami elsősorban annak köszönhető, hogy ebben az évben a válaszadóknak már a 22%-a termelt 10 hektárnál nagyobb területen, míg az 1 hektárnál kisebb területtel rendelkezők aránya 20%-ra csökkent. Az egyes termelőket az általuk művelt területnagyság alapján négy csoportba soroltam, melyek kialakításánál azt vettem alapul, hogy az elemszámok a 2000-es adatok alapján hasonlóak legyenek (5. táblázat).

5. Táblázat. Az egyes területkategóriákba sorolt termelők száma

Területnagyság	M.e.	2000	2004
0-1 ha	Db	15	19
1-4 ha	Db	21	35
4-10 ha	Db	18	24
10 ha felett	Db	12	21
Összesen	Db	66	99

Forrás: saját felmérés

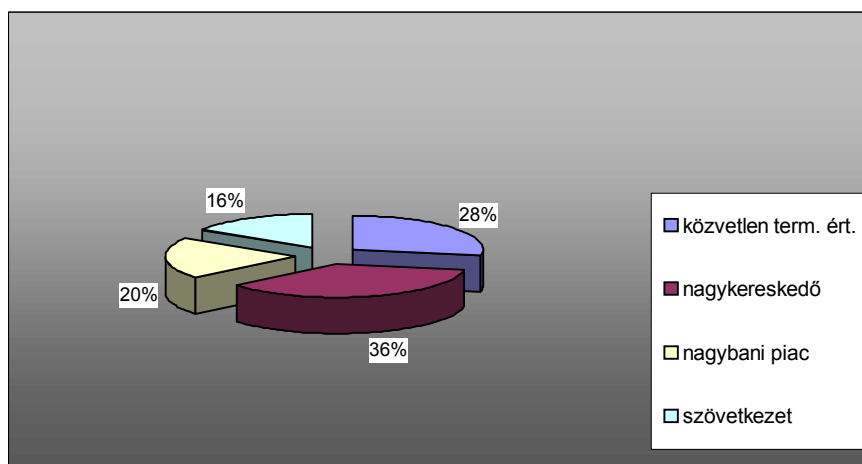
Mivel a válaszadók köre nem teljesen azonos, így a termőterület-struktúra változásának elemzése nem lehetséges, viszont a kialakított csoportokat a későbbi vizsgálatok során felhasználom.

4.1.3. Értékesítési csatorna

Az értékesítési csatornákat vizsgálva nagy változás történt 2000 és 2004 között. 2000-ben a korábbi tapasztalatokhoz hasonlóan a nagykereskedőkön keresztül értékesítés szerepelt legnagyobb arányban. Zöldségfélék esetében a termelés 36%-a került felvásárlásra, aminek elsődleges oka a megszokottság, és a viszonylag nagyfokú biztonság. Ha az ismert nagykereskedőn keresztül értékesítik megtermelt árujukat, a továbbiakban nem kell törődni vele, bár problémát jelent az alacsony és bizonytalan átvételi ár. Sok termelőnek további gondot jelentett az egyoldalú függésből eredő kiszolgáltatottság, a kereskedők megbízhatatlansága és a korrupció.

Hasonló okok miatt adta a közvetlen termelői értékesítés, a termelés igen magas százalékát (28%). Szintén önállóan értékesítettek a hazai kistermelők a hagyományos, nagybani piacokon. Az 1990-es években a „nagybanik” szerepe a nyugat-európai országokban egyre inkább csökkent, addig a felmérésem alapján ezen értékesítés aránya zöldségfélék esetében még mindig 20% körül volt az ezredfordulón (7. sz. ábra).

Nagyon csekély volt a kiskereskedelmi áruházláncok felé történő értékesítés, ami a szigorú mennyiségi és minőségi követelményekkel és a folyamatos beszállítás igényével magyarázható, amit a termelők nem tudtak vállalni. Szinte nem jelent meg a kisgazdaságok értékesítési csatornáit között a feldolgozóipar, az export. Nagyon kicsi az együttes értékesítés aránya, a termelők egymástól elkülönülten, önállóan igyekeztek megtermelt árujukat eladni, azonban az értékesítés koncentrálódására, a szupermarketek egyre erősödő szerepére tekintettel a közös értékesítés akár az ágazat létét jelenthette.

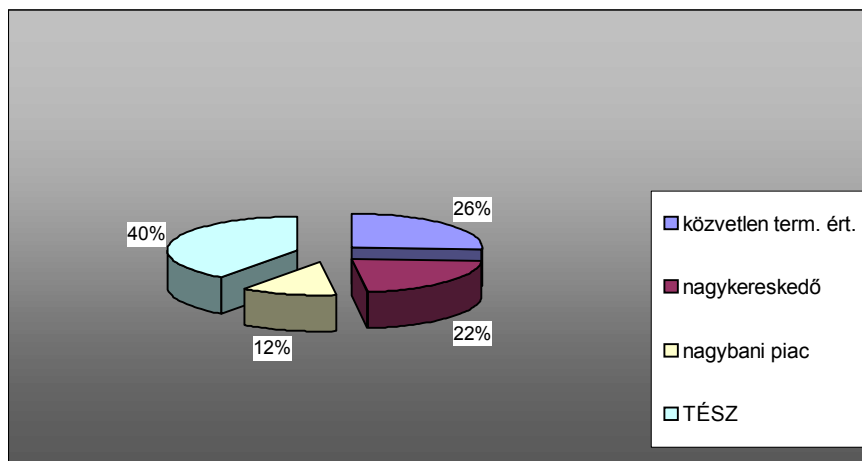


7. ábra. Kistermelők legfontosabb értékesítési csatornáit (2000)

Forrás: saját felmérés

A piac változásaira reagálva a termelői együttműködés jelentőségét is felismerve az integrált értékesítés szerepe hazánkban is egyre jobban előtérbe került. Az időközben számos termelői körzetben megalakult TÉSZ-ek 2004-ben a megkérdezett kistermelők árualapjának 40%-át koordinálták. Ez az országos átlagnál jóval magasabb, amit azzal magyarázok, hogy a felmérésbe azon régiók termelőit vontam be, ahol legelőször alakultak meg a TÉSZ-ek. Továbbra sem volt jellemző a kereskedelmi láncokba, a feldolgozó ipar felé, illetve az exportra történő közvetlen értékesítés, de ezekre a területekre már nem elsősorban a

nagykereskedők, hanem a TÉSZ-ek közreműködésével jutott el a kistermelők áruja. A TÉSZ-ek piacra jutásával egyértelműen a nagykereskedelem, illetve a nagybani piacok szerepe csökkent (14 illetve 8%-kal). Szinte nem változott a közvetlen termelői értékesítés (2004-ben 26%), hiszen ez személyes kapcsolatokon alapszik (8. sz. ábra).



8. ábra. Kistermelők legfontosabb értékesítési csatornái (2004)

Forrás: saját felmérés

Bár a felmérésben nem szerepel, azonban mindenképp meg kell említeni, hogy a termés igen jelentős aránya illegális úton, ún. nepperek közreműködésével kerül értékesítésre. Ennek pontos mértékét nehéz meghatározni, hiszen a termelők nem szívesen beszélnek erről, azonban személyes tapasztalataim, és nem hivatalos beszélgetéseim alapján a feketén értékesített termékek aránya 2000-ben 10 és 15% közötti, ami 2004-re körülbelül a felére csökkent. Mivel ezekre megbízható adataim nincsenek az elemzés további részében figyelmen kívül hagyom, de a tapasztalatok levonásakor ezt már nem tehetem meg.

A termőterület nagysága és az értékesítési csatorna összefüggései

Megvizsgáltam a kapcsolatot a termőterület nagysága és az értékesítési csatorna között, azaz a különböző földterülettel, és így különböző árumennyiséggel rendelkező termelők választanak-e más csatornát termékük piacra vitele során. Ezt a kapcsolatot (vagy annak hiányát) keresztábla-elemzéssel tartottam legcélszerűbbnek feltárni.

Vizsgálatomban a korábban kialakított területi kategóriákat és - mindkét évben - a legjellemzőbb értékesítési csatornákat használtam.

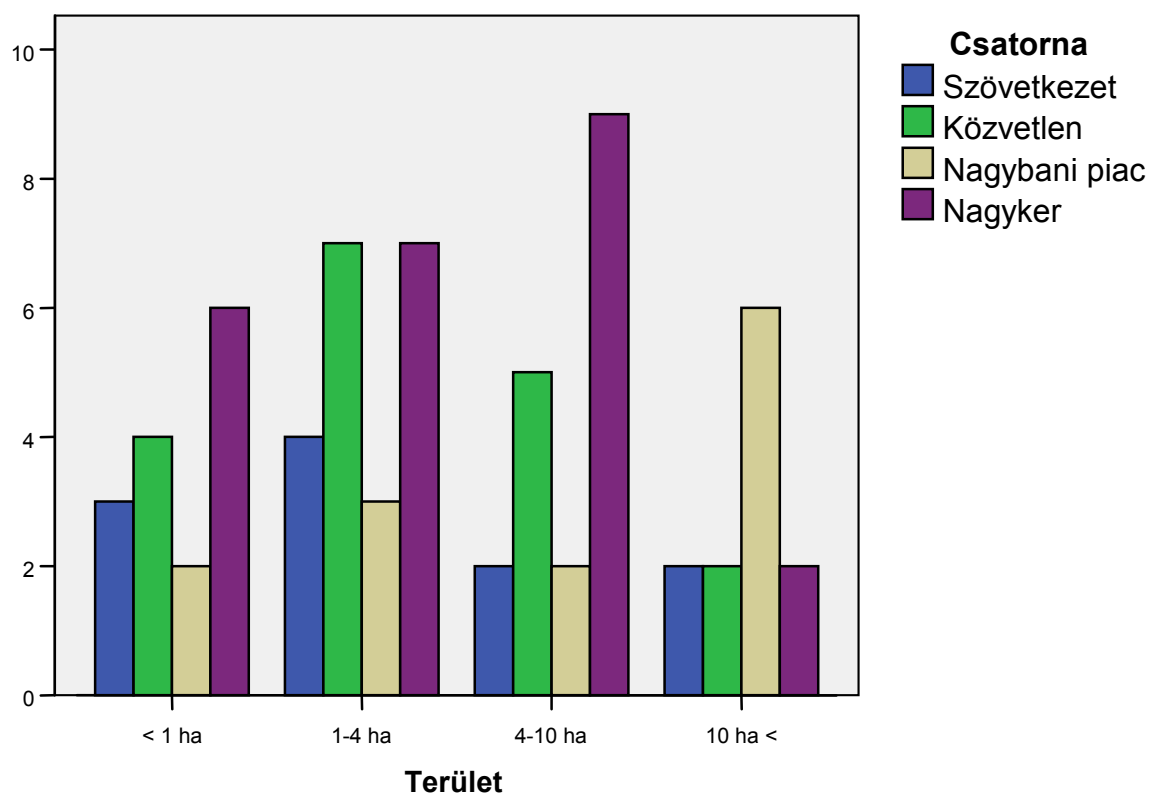
A 2000-es felmérés eredményei szerint a leginkább meghatározó értékesítési csatorna, a nagykereskedelem, a 4-10 hektáros területtel rendelkező termelők esetében volt kiugróan nagyarányú, de a kisebb gazdáknál is ez volt a legjellemzőbb csatorna volt. Személyes tapasztalataimnak megfelelően a közvetlen értékesítés szintén a kisebb területtel rendelkező termelők körében volt elsősorban meghatározó, olyannyira, hogy a második területi csoportnál ennek aránya elérte a nagykereskedelemét, bár azt nem tartom valószínűnek, hogy azonos termékmennyiség került ezen a két csatornán értékesítésre (6. táblázat).

6. Táblázat. A termőterület és az értékesítési csatorna összefüggései (2000)

			Csatorna				Összesen
			Szövetkezet	Közvetlen	Nagybani piac	Nagyker.	
Terület	1. < 1 ha	Count	3	4	2	6	15
		Expected Count	2,5	4,1	3,0	5,5	15,0
		% within Terület	20,0%	26,7%	13,3%	40,0%	100,0%
		% within Csatorna	27,3%	22,2%	15,4%	25,0%	22,7%
		% of Total	4,5%	6,1%	3,0%	9,1%	22,7%
		Residual	,5	-,1	-1,0	,5	
	2. 1-4 ha	Count	4	7	3	7	21
		Expected Count	3,5	5,7	4,1	7,6	21,0
		% within Terület	19,0%	33,3%	14,3%	33,3%	100,0%
		% within Csatorna	36,4%	38,9%	23,1%	29,2%	31,8%
		% of Total	6,1%	10,6%	4,5%	10,6%	31,8%
		Residual	,5	1,3	-1,1	-,6	
	3. 4-10 ha	Count	2	5	2	9	18
		Expected Count	3,0	4,9	3,5	6,5	18,0
		% within Terület	11,1%	27,8%	11,1%	50,0%	100,0%
		% within Csatorna	18,2%	27,8%	15,4%	37,5%	27,3%
		% of Total	3,0%	7,6%	3,0%	13,6%	27,3%
		Residual	-1,0	,1	-1,5	2,5	
	4. > 10 ha	Count	2	2	6	2	12
		Expected Count	2,0	3,3	2,4	4,4	12,0
		% within Terület	16,7%	16,7%	50,0%	16,7%	100,0%
		% within Csatorna	18,2%	11,1%	46,2%	8,3%	18,2%
		% of Total	3,0%	3,0%	9,1%	3,0%	18,2%
		Residual	,0	-1,3	3,6	-2,4	
Összesen		Count	11	18	13	24	66
		Expected Count	11,0	18,0	13,0	24,0	66,0
		% within Terület	16,7%	27,3%	19,7%	36,4%	100,0%
		% within Csatorna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	16,7%	27,3%	19,7%	36,4%	100,0%

Forrás: saját felmérés, SPSS Output

A 10 hektárnál nagyobb területtel rendelkező termelők esetében jelentős a nagybani piacok szerepe (50%), míg a többi három csatorna sokkal kisebb gyakorisággal bírt. Ezt azzal magyarázom, hogy kisebb területen (általában hajtatással) gazdálkodók esetében gyakran a termelő maga végezte az értékesítést, és nem volt lehetősége a nagybani piaccal járó időráfordítást vállalni. A szövetkezetek elsősorban a kisebb termelők áruját gyűjtötték össze (27,3 és 36,4%-os gyakoriság az első két csoportnál), és mivel ezek a szervezeteknek volt a legnagyobb esélye TÉSZ-ként történő elismerésre, megerősödésükhöz feltétlenül szükséges volt a nagyobb termelők bizalmát is elnyerni (9. sz. ábra). Erre jó alapot is biztosíthatott a „nagybanizók” jelentős köre (10 ha-nál nagyobb termelőknél), hiszen a piacra járás igen sok időt, türelmet igényelt, valamint jelentős költségekkel és bizonytalansággal járt.



9. ábra. A termőterület és az értékesítési csatorna összefüggései (2000)

Forrás: saját felmérés, SPSS Output

2004-re átalakult a felmérésbe bevont kistermelők értékesítési gyakorlata, ekkor már igen jelentékenyen érezhető volt a TÉSZ-ek szerepvállalása, ami nem jelenti azt, hogy újonnan alakult szervezetek kaptak volna nagy jelentőséget a termékpályán, hiszen már működő szövetkezetek kaptak elismerést - elsősorban a mórakerti és a szentesi szövetkezet bonyolított nagy forgalmat. De szerepük növekedése a kistermelők körében így is jelentős volt, ami már az elismeréssel elérhető, illetve remélt előnyöknek is köszönhető (7. táblázat).

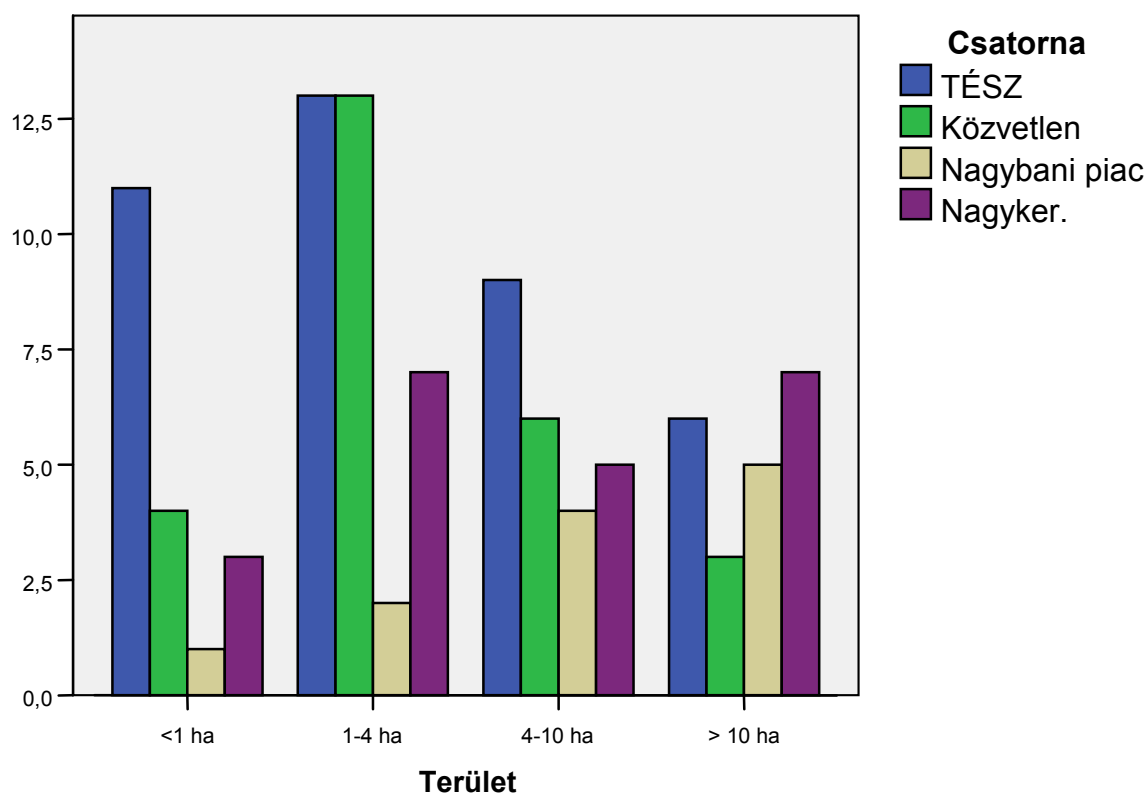
Elsősorban a kisebb területen gazdálkodók döntöttek úgy, hogy TÉSZ-en keresztül értékesítenek (az 1 ha alatti területtel rendelkezők 58%-a választotta ezt a csatornát), amiben valószínűleg jelentős szerepe volt annak a folyamatnak, melynek során bevezették és elfogadtatták az új minősítést. Ez már elnevezésében is hozott egy olyan újdonságot, mely segített csökkenteni a szövetkezetekkel szembeni ellenérzést és bizalmatlanságot, ami a múltban, a rossz emlékü téeszekkel kapcsolatban alakult ki.

7. Táblázat. A termőterület és az értékesítési csatorna összefüggései (2004)

			Csatorna				Összesen
			TÉSZ	Közvetlen	Nagybani piac	Nagyker.	
terület	1. <1 ha	Count	11	4	1	3	19
		Expected Count	7,5	5,0	2,3	4,2	19,0
		% within terület	57,9%	21,1%	5,3%	15,8%	100,0%
		% within csatorna	28,2%	15,4%	8,3%	13,6%	19,2%
		% of Total	11,1%	4,0%	1,0%	3,0%	19,2%
		Residual	3,5	-1,0	-1,3	-1,2	
	2. 1-4 ha	Count	13	13	2	7	35
		Expected Count	13,8	9,2	4,2	7,8	35,0
		% within terület	37,1%	37,1%	5,7%	20,0%	100,0%
		% within csatorna	33,3%	50,0%	16,7%	31,8%	35,4%
		% of Total	13,1%	13,1%	2,0%	7,1%	35,4%
		Residual	-8	3,8	-2,2	-,8	
	3. 4-10 ha	Count	9	6	4	5	24
		Expected Count	9,5	6,3	2,9	5,3	24,0
		% within terület	37,5%	25,0%	16,7%	20,8%	100,0%
		% within csatorna	23,1%	23,1%	33,3%	22,7%	24,2%
		% of Total	9,1%	6,1%	4,0%	5,1%	24,2%
		Residual	-,5	-,3	1,1	-,3	
	4. >10 ha	Count	6	3	5	7	21
		Expected Count	8,3	5,5	2,5	4,7	21,0
		% within terület	28,6%	14,3%	23,8%	33,3%	100,0%
		% within csatorna	15,4%	11,5%	41,7%	31,8%	21,2%
		% of Total	6,1%	3,0%	5,1%	7,1%	21,2%
		Residual	-2,3	-2,5	2,5	2,3	
Összesen		Count	39	26	12	22	99
		Expected Count	39,0	26,0	12,0	22,0	99,0
		% within terület	39,4%	26,3%	12,1%	22,2%	100,0%
		% within csatorna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	39,4%	26,3%	12,1%	22,2%	100,0%

Forrás: saját felmérés, SPSS Output

A közvetlen értékesítés továbbra is jelentős maradt, melynek okáról már korábban szóltam, a nagybani piac a nagyobb termelőknél őrzött meg valamennyit korábbi jelentőségéből, míg a nagykereskedelem is jelentős mértékben veszített termelőket, főleg az 1-es területi csoportban, ahol aránya a korábbi 40-ről 16%-ra esett vissza (10. sz. ábra).



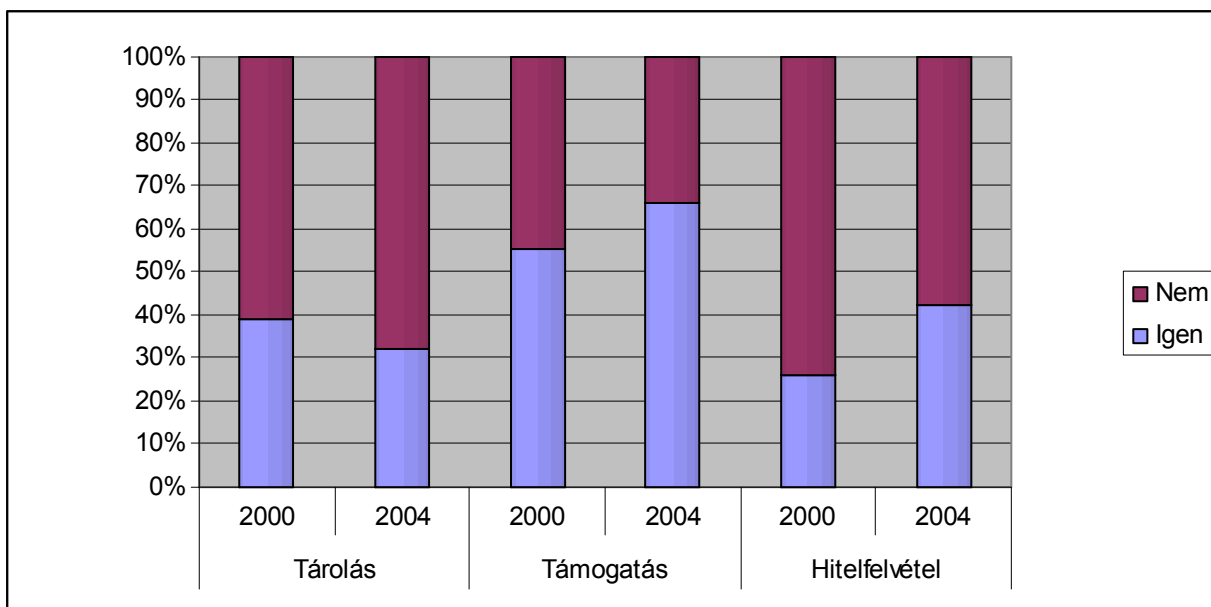
10. ábra. A termőterület és az értékesítési csatorna összefüggései (2004)

Forrás: saját felmérés, SPSS Output

A két tényező kapcsolatát a Pearson-féle Khi-négyzet (χ^2) próbával vizsgáltam, és az elemzés szerint fennáll a nullhipotézis, azaz 5%-os hibavalószínűség mellett nincs kapcsolat a területnagyság és az értékesítési csatorna megválasztása között. Az elméleti küszöbérték (9-es szabadságfok és 0,05-ös hibahatár mellett) 16,919, míg az adataim alapján a tapasztalati χ^2 értéke 10,483 illetve 11,595. Mindez tehát azt sugallja, hogy a területnagyság alapján nem lehet pontosan meghatározni, hogy a termelő milyen értékesítési csatornát fog választani, ettől függetlenül a fenti eloszlások alapján mégis meghatározható volt az egyes területi csoportok tipikus értékesítési gyakorlata.

4.1.4. Tárolás, támogatás, hitelfelvétel

A tárolással, támogatással és hitelfelvétellel kapcsolatos információkat összesítve közlöm, mert elsősorban a két adatfelvételi időpont adatai közötti különbséget szeretném kiemelni. (11. sz. ábra)



11. ábra. Tárolást, támogatásokat, hiteket igénybevevő termelők aránya

Forrás: saját felmérés

2000-ben a válaszadó termelők 39%-a rendelkezett tárolói kapacitással, míg 29%-a nyilatkozott úgy, hogy nincs szüksége, 32%-a úgy, hogy nincs lehetősége a tárolásra. 2004-ben a tárolói kapacitással rendelkező termelők száma 32%-ra csökkent, viszont azok aránya akik úgy vélték, hogy nincs is szükségük tárolásra 41%-ra nőtt. Ez a változás – véleményem szerint - indokolható a termelők TÉSZ-hez való csatlakozásával, hiszen ezen szervezetek tároló kapacitásait a termelők nem tüntetik fel sajátként, viszont azok segítenek kielégíteni az ezirányú igényeket.

2000-ben a termelők több, mint fele nem jutott támogatáshoz, viszont azoknál, akik részesültek támogatásban gépvásárlás, termelésfinanszírozás, tároló- illetve ültetvénylétesítés szerepelt elsősorban a célok között. A kérdőívet visszaküldött termelőknek 38%-a érezte úgy hogy nincs lehetősége hitelfelvételre, illetve elutasításban részesültek, 36%-nak nem volt szüksége hitelre, míg 26% vette igénybe ezt a forrásteremtő lehetőséget. Az eltelt négy évben – bár nem igazán jelentősen – nőtt azok aránya, akik támogatáshoz, illetve hitelhez jutottak (66 ill. 42%). A támogatásban részesülők aránya 11 százalékponttal nőtt, melyhez szintén hozzájárultak a TÉSZ-ek. Ezen szervezetek alapítását, illetve a már működő vállalkozások TÉSZ-szé alakítását magas állami dotáció segítette, ami fennmaradt a későbbiekben is, a szervezet által elért árbevétel arányában. Ezen összegek egy része különböző formában a termelőkhöz került. A TÉSZ-ek szerepét jelzi, hogy azon termelők esetében, akik 2004-ben TÉSZ-t jelöltek meg elsődleges értékesítési csatornaként, mind a támogatásban, mind a hitelben részesülők aránya magasabb az átlagnál, bár ezt nem lehet kizárólag a TÉSZ-ek javára írni.

4.1.5. Együttműködés

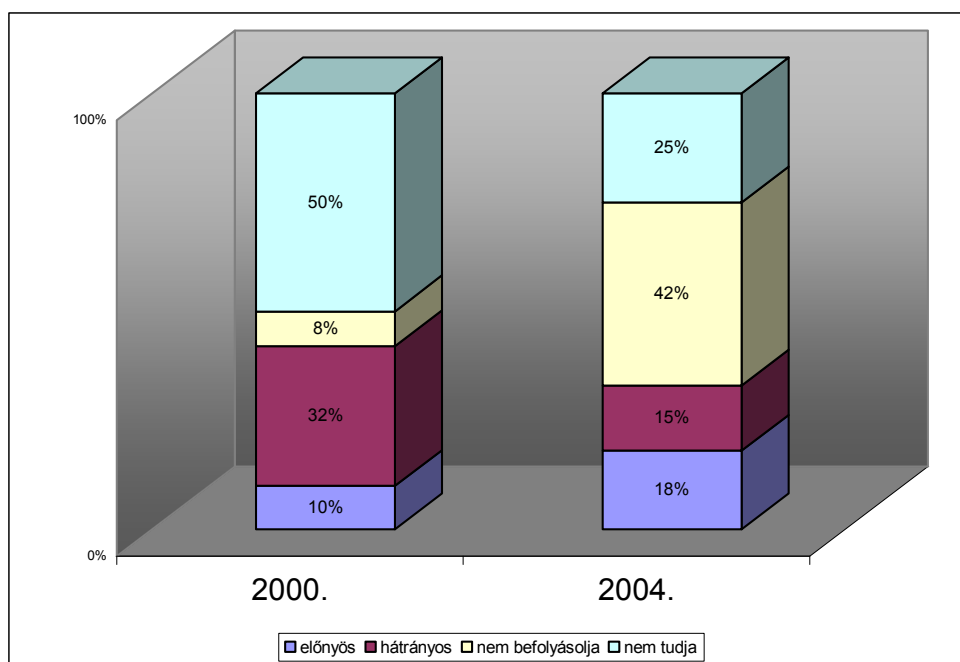
Arra a kérdésre, hogy szükségesnek tartják-e a termelők együttműködését, 2000-ben a válaszadók több mint 90%-a válaszolt igennel, elsősorban az értékesítési lehetőségek növelése (80%), illetve a támogatási és termelési feltételek javítása miatt (39 ill. 31%). Akik nem tartják szükségesnek, illetve kivitelezhetőnek az együttműködést, azok szerint nem lehet megfelelően összehangolni a termelők gazdálkodását.

Mindezek ellenére 2000-ben a termelők mindössze 16%-a volt tagja valamilyen együttműködésnek, ráadásul ezek egy része csak informális módon működik. Ez a néhány termelő viszont - egy kivételével - elégedett volt az együttműködéssel elért eredményekkel, és éppen ezért tartom különösnek, hogy mindössze ilyen kevesen kötelezték el magukat ilyen irányban. Ennek okaként leginkább a lehetőség illetve a megkeresés hiányát említették (32 ill. 26%), de magas volt azok aránya is, akik bizalmatlanok az ilyen jellegű szövetkezés iránt (26%). Több kérdőív elemzésénél is éreztem azt a kettősséget, hogy a termelő fontosnak tartaná az együttműködést, azonban mégis bizalmatlan iránta („úgyis más fog jól járni”, „ki fognak használni” stb.). A termelők válaszaiban szinte azonos arányban szerepelt a gazdasági társaság és a szövetkezet, mint termelői együttműködés lehetséges formája, míg 13% szerint ez csak alkalmi együttműködés lehet. A termelők a profitorientált gazdasági társaságokat is legalább annyira megfelelőnek tartották a közös szervezet jogi formájának, mint a szövetkezetet. Azóta tudjuk, hogy a TÉSZ-ek túlnyomó többsége szövetkezeti formában működik, ami tehát elsősorban az elismerési feltételek kialakításának, és nem a termelők elhatározásának eredménye. Abban is nagyon sokrétű volt a vélemény, hogy kinek kellene egy esetleges együttműködést megszervezni, hiszen 26% egy másik termelőt, 20% szaktanácsadót, illetve magánvállalkozót, 13% falugazdát, 10% egy meglévő szervezetet nevezett meg az együttműködés szervezőjeként.

2004-ben már a válaszadó termelők 45%-a vett részt közös szervezetben, elsősorban szövetkezet tagjaként (85%), és figyelemre méltó adat, hogy a termelők több, mint 70%-a elégedett az együttműködéssel elért eredményekkel. A bizalom javult a szervezett formában történő együttműködés iránt, hiszen már csak a válaszadók 19%-a utasította el azt, míg csekély mértékben nőtt azok aránya, akik nem tartják szükségesnek az együttműködést (9-ről 14%). Részben az elismeréssel rendelkező és működőképes TÉSZ-ek hatására 2004-ben már jóval többen a szövetkezeti társasági formát tartották legalkalmasabbnak az együttműködés szervezeti keretének (76%), és jelentősen csökkent azok száma, akik csak alkalmi együttműködést tudnak elképzelni (8%). Szintén szerepe lehet az eltelt 4 évben működő TÉSZ-eknek abban, hogy ezúttal a válaszadóknak már közel fele egy meglévő szervezetet tartott a legalkalmasabbnak arra, hogy az együttműködést megszervezze.

4.1.6. Európai Unióval kapcsolatos vélemények

2000-ben a válaszadók 58%-a nem tudta mit várhat az uniós csatlakozástól, nem tudtak nyilatkozni arról, hogy előnyösen vagy hátrányosan érinti-e helyzetüket. 32% vélte úgy, hogy a csatlakozás inkább hátrányt fog jelenteni, bár ennek a – termelők részéről is megvallott – hiányos ismeret a fő oka, ezen kívül a túltermeléstől, a növekvő költségektől tartottak, illetve aggódtak, hogy a feltételek nem adták a sikeres csatlakozáshoz. A válaszadók mindössze 10%-a várt inkább előnyöket a csatlakozástól, az elérhető támogatások, illetve a jobb piacrajutási feltételekben bízva (12. sz. ábra).



12. ábra. Az EU csatlakozással kapcsolatos várakozások

Forrás: saját felmérés

A csatlakozás évében a termelők már több ismerettel rendelkeztek a változásokról, és jóval kevesebben voltak, akik szerint hátrányosan érinti őket a csatlakozás (15%), valamelyest nőtt javulást várók aránya, azonban a legtöbb termelő úgy véli, hogy tevékenységét nem befolyásolja a csatlakozás. 2004-re több mint nyolcszorosára nőtt azok száma, akik szerint a csatlakozás nincs befolyással tevékenységükre. Mindez abból adódhat, hogy a felkészülés éveiben minden az integrációról szólt, és sokan nagy vízváltásznak gondolták 2004. május elsejét. Azonban a legtöbb területen és szektorban drasztikus változás nem történt egyik napról a másikra, így mindenképp csalódást okozott a nagyon várt (illetve félt) dátum. A termelők közül azért gondolták sokan, hogy nem érinti őket a csatlakozás, mert elsősorban a hazai piacra termelnek, azonban míg korábban élvezhették a védett hazai piac előnyeit, addig a csatlakozás után erős versennyel kellett szembesülniük, még akkor is, ha tevékenységük belföldre koncentrálódott.

4.2. Termelői Értékesítő Szervezetek gazdálkodása

Az együttműködés középszintjét a termelők együttműködése révén létrejövő szervezetek jelentik, amelyek közül jelentősége révén kiemelkednek a TÉSZ-ek, amiket a piacsabályozás alapjának tettek meg az európai uniós döntéshozók. Éppen ezért vizsgálatomban ezekre a szervezetekre koncentrálok.

4.2.1. TÉSZ-ek által bonyolított forgalom

2004-ben a 90 TÉSZ együttes nettó árbevétele 35.282 M Ft volt, ami 2005-ben lényegében nem változott annak ellenére, hogy a szervezetek száma 22%-kal csökkent (35.608 M Ft). Az egy év alatt bekövetkezett koncentrációs változásokat azonban jól jellemzi az egy szervezetre számított átlagos árbevétel, ami a 2004. évi 400.927 E Ft-ról 481.195 E Ft-ra emelkedett. Átlagosan egy-egy TÉSZ árbevétele 20%-kal nőtt, annak ellenére, hogy 2005-ben az előző évinél 30%-kal kevesebb gyümölcsöt, és 24%-kal kevesebb zöldséget takarítottak be az országban. A 2006-os évben a TÉSZ-ek számának további csökkenése mellett már az együttes árbevétel is jelentősen, 20%-kal nőtt (42.803.947 E Ft), és ennek nyomán az átlagos árbevétel még nagyobb mértékben – két év alatt országos átlagban több mint 70%-kal – nőtt (690.682 E Ft). 2007-ben tovább csökkent a TÉSZ-ek száma, de az együttes árbevétel – ha csekély mértékben is – tovább nőtt (43.192.787 E Ft), így a szervezetekre leosztott árbevétel ennél nagyobb mértékben nőtt, azaz a megmaradó TÉSZ-ek tovább tudták növelni árbevételüket (741.711 E Ft). Fontosnak tartottam a TÉSZ-ek árbevételének alakulását az ágazat teljesítményéhez hasonlítani, mert ebből kiderülhet, hogy az árbevételek változása mennyiben köszönhető a szervezetek térnyerésének, illetve mennyiben az egyes évek közötti termésmennyiség és -minőség ingadozásnak. Szakmai fórumokon gyakran elhangzik, hogy kívánatos lenne, ha a TÉSZ-ek bonyolítanák a teljes ágazat forgalmának 40%-át. Ennek pontos mértékére nem találtam adatot, a híradásokban megszólalók 15-20% közé szokták tenni. Valamennyi TÉSZ éves beszámolójának birtokában pontosítom ezt az adatot. Számításaim alapján a fenti arány túlzónak bizonyult, mert a vizsgált öt év alatt egyszer sem érte el a 15%-ot (8. táblázat).

8. Táblázat. TÉSZ-ek részesedése a teljes ágazat forgalmából folyó áron

Megnevezés	M.e.	2004	2005	2006	2007	2008
TÉSZ-ek árbevétele	M Ft	35.281	35.608	42.803	43.192	45.044
Teljes ágazat bruttó termelési értéke	M Ft	307.543	241.806	339.265	319.873	332.552
TÉSZ-ek aránya	%	11,47	14,73	12,62	13,50	13,54

Forrás: KSH, IRM alapján saját szerkesztés

Valamivel előnyösebb képet mutat, ha a teljes ágazat helyett csak a friss zöldség és gyümölcs forgalmát tekintem viszonyítási alapnak, amelyek értékesítése a TÉSZ-ekre jellemző (faiskolai termékek, virágok, dísznövények, telepítések, szőlő, burgonya, bor, kosár- és fonóalapanyagok, vetőmagvak nélkül) (9. táblázat).

9. Táblázat. TÉSZ-ek részesedése a szűkített ágazat forgalmából folyó áron

Megnevezés	M.e.	2004	2005	2006	2007	2008
TÉSZ-ek árbevétele	M Ft	35.281	35.608	42.803	43.192	45.044
Szűkített ágazat bruttó termelési értéke	M Ft	193.474	169.824	224.994	227.343	242.825
TÉSZ-ek aránya	%	18,24	20,97	19,02	19,00	18,55

Forrás: KSH, IRM alapján saját szerkesztés

A teljes ágazat teljesítményéből a TÉSZ-eket illető arányok értékének meghatározásánál talán még fontosabb a vizsgált évekre jellemző változások kiemelése, hiszen egy újonnan bevezetett szervezettípusról lévén szó, annak megismerésével, elfogadásával, és nem utolsósorban eredményes működésével jelentősége folyamatosan nőhet. Az eredmények azonban nem igazolják a TÉSZ-ek jelentőségének elvárt növekedését, hiszen az öt év alatt az ágazat teljesítményéhez viszonyított arányuk lényegében stagnált. 2004-re nyerték el a szervezetek nagy számban az előzetes elismerést, olyannyira, hogy az így minősített szervezetek 10% feletti részesedéssel rendelkeztek a zölség-gyümölcs ágazat bruttó termelési értékéből, amit azonban 2007-re sem tudtak 13% fölé növelni. Az adatok alapján megállapítható, hogy a néhány éves átmenet után 2004-re viszonylag nagy tömegben csatlakoztak a termelők a TÉSZ-ekhez, utána viszont már jelentősen nem nőtt a TÉSZ-ek együttes árualapja. Az évek során egyre csökkenő számú, elismeréssel rendelkező szervezetek elsősorban az elismerést elvesztők tagjait vették át, de külső termelőket csak nagyon kis mértékben integráltak. Ennek okát a továbbra is fennálló bizalmatlansággal, illetve a meglévő értékesítési csatornákhöz való ragaszkodással magyarázom. Egyedül az ágazat egésze szempontjából igen hátrányos 2005-ös évben nőtt az ágazat bruttó termelési értékének előállításában a TÉSZ-ek aránya nagyobb mértékben azáltal, hogy együttes árbevételüket az előző évi szinten tudták tartani. Ez a tény a termelési és értékesítési biztonságot igazolja a termelők számára.

Az árbevétel régiós megoszlása arányos a termőterületek nagyságával, kiemelkedik a dél-alföldi és az észak-alföldi térség, és az összesített árbevétel változásának megfelelően a régiós adatok is a stagnálás jeleit mutatják. A Csongrád és Bács-Kiskun megyében működő TÉSZ-ek meghatározó szerepét mutatja, hogy 2007-re az árbevételük már több, mint kétszerese volt, mint a legnagyobb termőterülettel rendelkező észak-alföldi régióban lévő szervezeteké. A legnagyobb mértékben a dél-dunántúli térségben nőtt a TÉSZ-ek árbevétele, azonban ez jórészt egyetlen szervezetnek köszönhető (10. táblázat).

10. Táblázat. A TÉSZ-ek összesített árbevétele régióként

Régió	2004		2005		2006		2007		2008	
	M Ft	%	M Ft	%	M Ft	%	M Ft	%	M Ft	%
Észak-Magyaro.	845	2,4	915	2,6	891	2,1	1.403	3,2	1.059	2,4
Észak-Alföld	11.802	33,4	10.816	30,4	11.370	26,6	10.334	23,9	13.334	29,6
Dél-Alföld	16.665	47,1	18.850	52,9	24.827	58,0	24.165	55,9	23.773	52,7
Közép-Magyaro.	3.838	10,8	3.026	8,5	3.563	8,3	3.383	7,8	3.794	8,4
Közép-Dunántúl	854	2,4	774	2,2	675	1,6	1.487	3,4	907	2,0
Nyugat-Dunántúl	716	2,0	651	1,8	894	2,1	940	2,2	1.199	2,7
Dél-Dunántúl	661	1,9	576	1,6	584	1,4	1.481	3,4	977	2,2
Összesen	35.381	100	35.608	100	42.804	100	43.193	100	45.043	100

Forrás: KSH, IRM alapján saját szerkesztés

Az átlagos árbevétel folyamatos emelkedésének elsősorban két forrása volt (mennyiségi és minőségi növekedés). Egyrészt a megmaradt TÉSZ-ek növelni tudták árualapjukat, azáltal, hogy újabb termelők és termelői csoportok csatlakoztak a szervezethez (de ezek elsősorban az elismerést elvesztő, vagy megszűnt szervezetek tagjai voltak), másrészt magasabb hozzáadott értéken tudták értékesíteni termékeiket, illetve az alacsonyabb kínálat miatt magasabb árat értek el. Azonban az átlagos árbevétel növekedésében jelentős különbségek tapasztalhatóak az egyes szervezetek között, mert pl. 2005-ben az elismeréssel rendelkező szervezetek 56%-a nem is tudta növelni árbevételét az előző évhez képest. Ebben a tekintetben is a korábbi adatoknak megfelelően a dél-alföldi régió emelkedik ki, hiszen itt az átlagos árbevétel több, mint másfélszeresére nőtt (11. táblázat).

11. Táblázat. A TÉSZ-ek átlagos árbevétele régióként

Régió	2004	2005	2006	2007	2008
	E Ft	%	E Ft	%	E Ft
Észak-Magyaro.	140.848	152.559	222.872	280.723	353.038
Észak-Alföld	437.120	470.252	541.444	574.150	579.726
Dél-Alföld	476.146	724.990	1.128.511	1.150.687	1.320.695
Közép-Magyaro.	383.722	504.433	593.744	676.757	948.553
Közép-Dunántúl	213.639	257.836	337.858	743.244	453.850
Nyugat-Dunántúl	179.168	217.123	297.757	313.020	299.890
Dél-Dunántúl	132.133	192.028	194.482	493.570	488.444
Összes régió	400.927	481.195	690.386	757.768	804.351

Forrás: KSH, IRM alapján saját szerkesztés

Ez az árbevétel növekedési tendencia nem jellemző tehát valamennyi TÉSZ-re, hiszen az országos átlag jelentős mértékben elfedi az egyes szervezetek között meglévő különbségeket. Mivel ágazati érdek, hogy megfelelő növekedési potenciállal rendelkező szervezetek legyenek az ország valamennyi jelentősebb zöldség-gyümölcs termelő körzetében, ezért érdemes megvizsgálni, hogy az egyes régiókban hogyan alakult a TÉSZ-ek átlagos árbevétele. Ebből kiderülhet, hogy mely régiókban működnek nagyobb árualappal rendelkező TÉSZ-ek, illetve hol van leginkább szükség további integrációra. Feltűnő tendencia, hogy a zöldség-gyümölcs

termelés tekintetében igen jelentős észak-alföldi régióban a szervezetekre leosztott árbevétel a négy év alatt alig emelkedett, és 2007-re két másik régió is megelőzte ezen adatok alapján. A dél-alföldi régió meghatározó szerepe az átlagos árbevételek alapján is feltűnő, és a 2004-es adatokhoz képest többszörös árbevételt produkáló szervezetek találhatóak a dunántúli régiókban (bár számuk alacsony).

Az átlagos árbevétel mellett fontosnak ítélem meghatározni az adott régiók teljes zöldség-gyümölcs termőterületének egy hektárjára jutó TÉSZ árbevételt, mert ezt a mutatószámot alkalmasnak ítélem arra, hogy az adott régióban a TÉSZ-ek szerepét jellemezze. Az értékeléskor mindenképp figyelemmel kell lenni arra a tényre, hogy a zöldségtermesztés során magasabb termelési érték érhető el hektáronként, mint gyümölcstermesztés esetén, így értelemszerűen ez a számított érték mindenképp alacsonyabb lesz azokban a régiókban, ahol elsősorban gyümölcsök termesztésével és értékesítésével foglalkoznak a TÉSZ-ek (12. táblázat).

12. Táblázat. Egységnyi termőterületre számított TÉSZ-árbevételek

Régió	2004	2005	2006	2007	2008
	E Ft/ha	E Ft/ha	E Ft/ha	E Ft/ha	E Ft/ha
Észak-Magyarország	41	45	44	69	54
Észak-Alföld	139	141	148	136	151
Dél-Alföld	329	378	497	484	478
Közép-Magyarország	218	172	203	190	201
Közép-Dunántúl	106	108	94	196	134
Nyugat-Dunántúl	75	79	109	115	128
Dél-Dunántúl	61	59	59	150	102
<i>Országos átlag</i>	<i>175</i>	<i>187</i>	<i>223</i>	<i>228</i>	<i>215</i>

Forrás: KSH, IRM alapján saját szerkesztés

Az elismeréssel rendelkező szervezetek számának megfelelően kimagaslóan a dél-alföldi régióban játsszák a legnagyobb a szerepet a TÉSZ-ek az értékesítés során. Meglepő módon utána a közép-magyarországi régió következik, megelőzve a legtöbb elismert szervezettel rendelkező észak-alföldi régiót, ahol a vizsgált négy év alatt a TÉSZ-ek nem tudták növelni befolyásukat a termékpályán. Igen elenyésző a TÉSZ-ek jelentősége az észak-magyarországi régióban, de Dél-Dunántúlon is csak 2007-ben nőtt meg látványosan ez az érték, ami – mint már korábban említettem – mindössze egy szervezet látványos növekedésének köszönhető (ezért is fontos egy-egy szervezet megerősödése). 2008-ban viszont ezt a növekedési ütemet már nem tudták fenntartani, sőt az érték jelentősen csökkent. Fontosnak tartom kiemelni azt a tényre, hogy a számított értékek azokban a régiókban voltak látványosan alacsonyak, ahol kevésbé jellemző a zöldség-gyümölcstermelés. A kevesebb termelő tehát alacsonyabb szintű integrációt jelent, holott ennek nem feltétlenül kellene így lenni, már csak azért sem, mert kevesebb résztvevővel általában könnyebb egyetértésre jutni, és közösen fellépni. Hiányoztak azonban azok a nagy múltra visszatekintő, és kialakult infrastruktúrával rendelkező szervezetek, melyek az integráció vezetőjévé váltak más térségekben. Ezért is nagyon fontos a meglévő szervezetek méretének növelése, minél több termelő integrálása.

2004-ben az előzetes elismeréssel rendelkező TÉSZ-ek mintegy 40%-a nem érte el a feltételként szabott 150 millió forintos éves árbevételt, melyek közül 2005 végére 19 szervezettől vissza is vonták az elismerést, sőt 8 szervezet meg is szűnt, illetve összeolvadt más TÉSZ-szel. Mindezek mellett három olyan szervezet is elveszítette az előzetes elismerést,

melyek teljesítették az árbevételre vonatkozó előírást. 2006-ban két szervezet nyerte el a végleges elismerést, míg 7 veszítette el az előzetes elismerést, ami azonban inkább beolvadást jelentett, mint teljes megszűnést. Mindezek hatására 2005 végére jelentősen csökkent azon TÉSZ-ek száma, melyek az előzetes elismeréshez szükséges árbevétel minimum alatt maradtak, azonban a szervezetek fele így sem érte el a 250 millió forintos árbevételt, mely a végleges elismerés egyik feltétele. 2006-ban viszont már csak hat olyan szervezet működött, mely a 150 millió Ft-os árbevétel alatt maradt (ezek fele meg is szűnt), és a szervezetek erősödését jelzi, hogy 2/3-uk árbevétele meghaladta a 250 millió Ft-ot. 2007-re ez az arány 73%-ra nőtt, viszont figyelmeztető jel lehet, hogy ismét nőtt azon szervezetek száma (és aránya), amelyek árbevétele nem érte el a 150 millió forintot. (13. táblázat) A korábbi évek tapasztalatai alapján ezen TÉSZ-ek valószínűsíthető sorsa a megszűnés vagy beolvadás.

13. Táblázat. A TÉSZ-ek árbevétel szerinti megoszlása

Árbevétel (M Ft)	2004		2005		2006		2007		2008	
	db	%	db	%	db	%	db	%	db	%
0-150	36	40	15	20	6	10	8	14	8	14
150-250	23	26	22	30	14	23	7	13	4	7
250-500	16	18	17	23	20	32	16	29	16	29
500-1.000	8	9	12	16	12	19	12	21	16	29
1.000 felett	6	7	8	11	10	16	13	23	12	21
Összesen	89	100	74	100	62	100	56	100	56	100

Forrás: IRM alapján saját szerkesztés

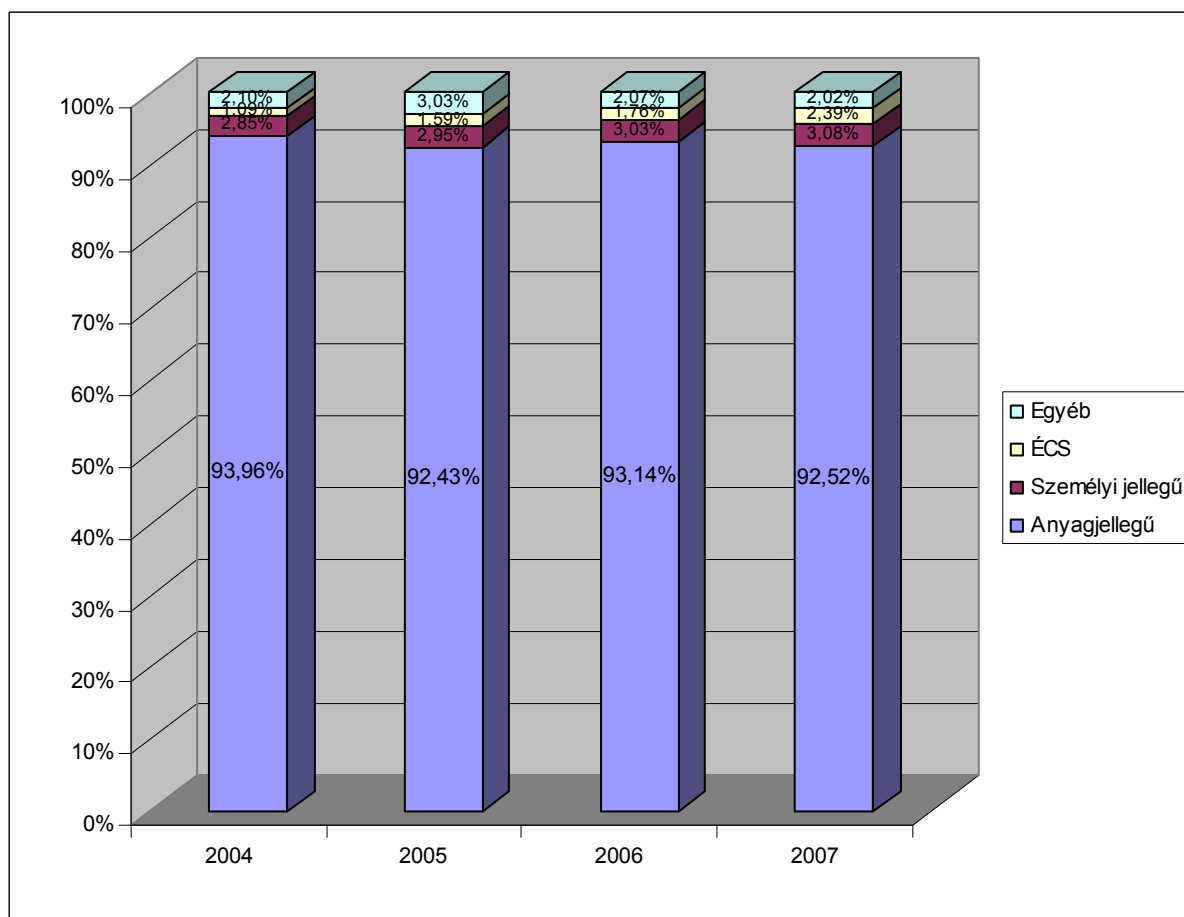
A külföldre történő értékesítés nem volt jellemző a TÉSZ-ek többségére, hiszen 2004-ben mindössze 14 szervezet (15%) exportált. Ebben élen jártak a végleges elismeréssel rendelkező szervezetek, csak egy ilyen TÉSZ-nél nem szerepelt ez az értékesítési forma. A 14 exportáló szervezet összes bevétele 1.969.530 E Ft volt, ami szervezetenként átlagosan 140.681 E Ft-ot jelent. 2005-ben már 22 TÉSZ értékesítette külföldön is termékeit, azonban az ebből származó összbevétel minimális mértékben, de csökkent (1.953.218 E Ft). Ennek oka, hogy az előző évhez képest jelentős hozamcsökkenés mellett mindössze négy szervezet tudta növelni ilyen jellegű bevételeit, a többieké olyan jelentős mértékben csökkent, hogy az új belépők ellenére sem nőtt az együttes árbevétel. 2006-ban nem nőtt – igaz nem is csökkent – azon szervezetek száma, melyek külföldre is értékesítenek, viszont az ebből származó együttes árbevétel már több mint másfélszeresére nőtt (bár ez mindössze öt szervezetnek volt köszönhető).

Számos fórumon hangoztatott tény, hogy a termelők a TÉSZ-eken keresztül juthatnak támogatáshoz. 2004-ben a 91 TÉSZ 1.222.573 E Ft támogatáshoz jutott, amely átlagosan 13.435 E Ft-ot jelent. Ebből természetesen kiemelkedik az árbevétel arányában számított TÉSZ működési támogatás (72%), de mellette megjelent még a kamattámogatás, illetve az egyes növényi kultúrákra igényelhető támogatás. 2005-ben a TÉSZ-ek által felhasznált támogatás együttes összege 1.332.331 E Ft-ra, 2006-ban 1.414.456 E Ft-ra nőtt, ami szervezetenként 19.033, illetve 22.451 E Ft-ot jelentett. Ez növekedés volt jellemző 2007-ben is. Személyes konzultációk alapján jelenthetem ki, hogy a növekedés elsősorban abból fakadt, hogy sokan tanultak a korábbi évek tapasztalataiból, és a pályázatírás színvonala nőtt. A felhasznált támogatási összeg csekélynek tűnhet az értékesítés árbevételéhez viszonyítva (2004-ben 3,4%, 2005-ben 4,3%, 2006-ban 3,32%, 2007-ben 3,52%), azonban ez a forrás

kiemelkedő jelentőséggel bír szervezet működtetése, illetve beruházások megvalósítása tekintetében.

4.2.2. Ráfordítások

A költségek közül a szervezetek jellegének megfelelően minden évben kiemelkednek az anyagjellegű ráfordítások (90% felett), és ehhez képest csekély mértékűek a személyi jellegű ráfordítások, az értékcsökkenési leírás, illetve az egyéb ráfordítások (13. sz. ábra). Az anyagjellegű ráfordítások között legnagyobb arányban (80-85%) az eladott áruk beszerzési értéke (ELÁBÉ) szerepel, köszönhetően annak, hogy a termelés nem a szervezet keretei között, hanem a tagok saját gazdaságában történik. Viszonylag jelentős még az igénybevett szolgáltatások költsége (10-12%), ami saját beruházások révén csökkenthető. Az egyéb ráfordítások között általában a behajthatatlan követelések, illetve a selejtezett készletek értéke szerepel nagyobb mértékben, jelezve, hogy a piaci kapcsolatok megbízhatósága terén van még javítanivaló.



13. ábra. A TÉSZ-ek ráfordításszerkezete

Forrás: IRM alapján saját szerkesztés

Különösen szembeűnő a személyi jellegű ráfordítások alacsony aránya. Ennek oka, hogy a TÉSZ-ek működtetése nem kíván nagy apparátust, sőt kisebb szervezetek esetén általános gyakorlat, hogy valamelyik tag térítés nélkül végzi az ügyvezetői feladatot, és könyvelőt is csak részmunkaidőben alkalmaznak. A társaság méretével azonos arányban nő az

alkalmazottak száma, akik már különböző területekre szakosodnak. Megfelelő menedzser típusú vezetőkre már a kisebb szervezetek esetében is szükség lenne, azonban sokan még nem ismerték fel ennek jelentőségét, és úgy gondolják, hogy a szükséges adminisztrációs feladatokat maguk is el tudják végezni. Így azonban nem marad kapacitás olyan egyre fontosabb feladatok elvégzésére, mint a piackutatás, marketing, adatgyűjtés és -feldolgozás, K+F.

A TÉSZ-ek alacsony tárgyi eszköz ellátottságát jelzi az elszámolt értékcsökkenési leírás csekély mértéke. Néhány új beruházás következtében az elszámolt összeg 2005-re másfélszeresére nőtt, és ez a növekedési ütem megmaradt később is. Az értékcsökkenési leírás átlagos értéke még nagyobb növekedést mutatott egészen 2008-ig: 4.333 E Ft (2004), 8.392 E Ft (2005), 12.826 E Ft (2006), 18.218 E Ft (2007) és 19.573 (2008). A termeléshez szükséges eszközök természetesen a tagok tulajdonában vannak, azonban az együttműködés egyik legnagyobb haszna pont az olyan beruházások megvalósítása, melyeket a termelők önállóan nem tudnak megvalósítani, viszont javítják az értékesítés feltételeit (hűtőház, tárolók, manipuláló berendezések). A nagyobb szervezetek már képesek ilyen beruházások megvalósítására, az utóbbi években több projekt is megvalósult, és ezek sikere mutatja a további integráció szükségességét.

4.2.3. A gazdálkodás eredményessége

Az eredménykimutatás alapján a cégek mérleg szerinti eredménye az üzleti tevékenység, a pénzügyi műveletek és a rendkívüli bevételek-kiadások egyenlege alapján alakul ki. A TÉSZ-ek esetében az utóbbi két tényező elenyésző mértékben befolyásolja a gazdálkodás eredményességét. A pénzügyi piacon a szervezetek saját üzletrész, vagy részvény formájában lényegében nem jelentek meg, 2004-ben mindössze 8 társaság rendelkezett értékpapírokkal 49.495 E Ft értékben, ami 2005-re 39.164 E Ft-ra csökkent. 2006-ban viszont jelentősnek mondható értéknövekedés volt tapasztalható (74.666 E Ft), ez azonban mindössze két szervezetnek (egy Csongrád megyei és egy Jász-Nagykun-Szolnok megyei) köszönhető, a többi szervezet ezirányú tevékenysége tovább csökkent. 2007-ben és 2008-ban ismét csökkent a TÉSZ-ek birtokában lévő értékpapírok mennyisége (44.510 E Ft illetve 35.071 E Ft), ami jelzi, hogy jelenleg a szervezeteknek nincs lehetőségük, vagy nem érzik szükségét a pénzpiaci részvételnek. A befektetett pénzügyi eszközök értéke is ezt a tőkepiaci passzivitást jelzi, hiszen az együttes érték 2004-ben 70.545 E Ft volt, ami 2007-re is csak 179.682 E Ft-ra nőtt, és mindösszesen 11 szervezetet érintett. 2008-ban volt egy jelentősebbnek mondható növekedés ezen a téren (318.525 E Ft). A pénzügyi műveletek eredménye éppen ezért szinte minden társaság esetében negatív, hiszen az elsősorban a kapott és fizetett kamatok különbözete. Ennek átlagos, egy szervezetre leosztott értéke 2004-ben -3.636, 2005-ben -5.579, 2006-ban -8.918, 2007-ben -8.121, míg 2008-ban -12.246 E Ft, mely a felvett hitelek kamatterheit jelzi elsősorban. A befektetett eszközök értékének folyamatos emelkedésének is jórészt hitelekbe teremtették meg a forrását, amely azonban az eladósodottság veszélyét rejt magában, ennek mértékét a későbbiekben még jellemzem.

Bár a szervezetek alapvetően non-profit jelleggel működnek, az üzleti tevékenység eredménye, illetve a mérleg szerinti eredmény mégsem elhanyagolható. Bár számos más előnye lehet a TÉSZ-en belüli együttműködésnek, a sikeres gazdálkodás egyik – ha nem is a legfontosabb – fokmérője mégis az éves adózott eredmény. Másrészt olyan forrást jelenthet a társaság számára, amiből a következő évben fejlesztéseket valósíthatnak meg.

2004-ben a 91 elismert TÉSZ-ből 31-nek (34%) volt negatív a mérleg szerinti eredménye, de ez olyan mértékű volt, hogy valamennyi szervezet összesített eredménye is negatív. (-269.681 E Ft , átlagosan -3.065 E Ft). 2005-ben a 70 TÉSZ-ből már csak 20-nak volt negatív mérleg

szerinti eredménye (28,5%), így az összesített és az átlagos érték is nőtt (-117.782 E Ft, átlagosan -1.592 E Ft). Az igen kedvezőtlen 2005-ös év után 2006-ban már csak 8 szervezetnek volt negatív eredménye, és a kedvező piaci körülmények hatására a mérleg szerinti eredmény együttes értéke 153.237 E Ft-ra nőtt, mely szervezetenként átlagosan 2.472 E Ft-ot jelent. 2007-ben kis mértékben csökkent a szervezetekre leosztott mérleg szerinti eredmény (2.172 E Ft), de még így is az adat eredményes gazdálkodást jelez. Ennek bizonytalanságát jelzi azonban, hogy 2008-ban már ismét negatív volt az érték.

4.2.4. Befektetett és forgóeszközök

Biztató jelként értékelem, a szervezetek erősödéseként, hogy a vizsgált évek alatt az összesített eszközérték folyamatosan nőtt. (14. táblázat)

14. Táblázat. TÉSZeK összesített eszközértékei

Megnevezés	M.e.	2004	2005	2006	2007	2008
Befektetett eszközök	E Ft	7.301.303	9.687.657	11.115.573	15.730.405	20.526.797
Tárgyi eszközök	E Ft	7.143.228	9.403.017	10.835.258	15.478.351	20.062.493
Forgóeszközök	E Ft	8.012.920	7.980.940	8.218.202	8.315.174	11.042.059
Eszközök összesen	E Ft	15.595.199	18.281.964	19.619.641	24.514.391	32.965.781

Forrás: IRM alapján saját szerkesztés

Mivel a szervezetek száma jelentősen csökkent, az átlagos eszközérték még nagyobb mértékű növekedést mutat. (15. táblázat) További bizakodásra adhat okot, hogy ez elsősorban a befektetett eszközök növekedésének köszönhető. Amennyiben a növekedés mértékét összehasonlítom a hitelterhek növekedésével, megállapítható, hogy az évek során a TÉSZeK saját erőből is képesek voltak beruházásokat végrehajtani. A befektetett eszközök közt egyértelműen a tárgyi eszközök értéke jelentős, az immateriális javak és a pénzügyi eszközök csak elenyésző mértékben vannak jelen.

15. Táblázat. TÉSZeK átlagos eszközértékei

Megnevezés	M.e.	2004	2005	2006	2007	2008
Befektetett eszközök	E Ft	82.969	130.914	179.283	280.900	366.550
Tárgyi eszközök	E Ft	81.173	127.068	174.762	276.399	358.259
Forgóeszközök	E Ft	91.056	107.851	132.552	148.485	197.180
Eszközök összesen	E Ft	177.218	247.054	316.446	437.757	588.675

Forrás: IRM alapján saját szerkesztés

A forgóeszközök összesített értéke nagyjából egy szinten maradt az évek során, így a szervezetekre leosztott értékek folyamatosan nőttek, amit szintén kedvezőnek tartok, mert a készletek értéke nőtt jelentősen, ami – szerencsés esetben – a tárolási kapacitások bővülésének eredménye. A követelések összesített értéke az öt év alatt szinte azonos mértékben csökkent, míg átlagos értéke azonos mértékben emelkedett. Kiugró értékeket egyik év adatai sem tartalmaztak, így a TÉSZeK összessége viszonylag stabil eszközökkel rendelkezett.

4.2.5. Előzetes és végleges elismeréssel rendelkező szervezetek közötti különbség

A következőkben az előzetes és végleges elismerésű szervezetek közötti különbségeket mutatom be. Az elismerés feltételei törvényben vannak rögzítve, de ezek szigorú teljesítése még nem feltétlenül jelent tényleges elismerést. Ezért nem elegendő néhány kiemelt adat (pl. árbevétel) megítélése, hanem a már megítélt elismerések tapasztalatait is érdemes figyelembe venni. Mivel a logisztikus regressziót a 2007-es adatok alapján végzem, így a mérlegadatokat is eddig az évig mutatom be.

16. Táblázat. Átlagos mérleg- és eredményadatok az egyes TÉSZ-csoportoknál

Megnevezés	M.e.	2004		2005		2006		2007	
		előzetes	végleges	előzetes	végleges	előzetes	végleges	előzetes	végleges
Befektetett eszköz	E Ft	52842	431585	90024	522292	133597	448392	227646	503617
Forgóeszköz	E Ft	65449	387359	84564	330732	93847	371876	124279	302958
Eszközök	E Ft	120918	828690	178294	905182	229112	842209	354377	840326
Saját tőke	E Ft	31416	229588	42760	246846	74990	248654	91057	328570
jegyzett tőke	E Ft	7861	22959	8811	28470	10164	24414	11698	26586
Kötelezettség	E Ft	80895	526921	124816	574599	140259	508701	221708	457042
hosszú	E Ft	28360	178740	34222	120911	43598	97935	52032	65878
rövid	E Ft	52535	348181	90593	453689	96662	410766	145532	391164
Értékesítés nettó bevétele	E Ft	296199	1612782	342571	1808028	452575	2092869	472377	1921162
Egyéb bevétel	E Ft	19508	89804	26426	154313	31312	120093	31922	145231
Anyagjellegű ráfordítás	E Ft	298178	1558383	343218	1755745	444008	2000951	462988	1906409
Személyi jellegű ráfordítás	E Ft	6867	72562	8961	75089	12136	78544	12472	74068
ÉCS	E Ft	3213	21058	5639	32797	8669	36354	13712	35862
Mérleg sz. e.	E Ft	-3360	353	-759	-9563	-375	16982	-1872	17395

Forrás: IRM alapján saját szerkesztés

Az előzetes elismeréssel rendelkező TÉSZ-ek az egyik legfontosabb végleges elismerési feltételnek meg tudnak felelni, hiszen átlagos árbevételük mind a négy évben meghaladja a 250 millió Ft-os követelményt, azonban a 2005-ös érték alig 10%-kal haladta meg a 2004-es értéket, ami messze elmarad attól, ami ezen fiatal, feltörekvő vállalkozásoktól elvárható lett volna. Még árnyaltabb úgy a kép, hogy az 53 szervezetből 2004-ben 17, míg 2005-ben csak kettővel volt kevesebb azon szervezetek száma, melyek nem érték el a törvényi minimumot. Bár 2006-ban egy jelentősebbnek mondható növekedés volt tapasztalható, ez 2007-ben nem maradt fenn. Így el lehet mondani, hogy az ágazat irányítói és szereplői által elvárt megerősödés ebben az időszakban elmaradt. Számos előadáson és szakmai beszélgetésen el is hangzott, hogy a TÉSZ-ek számának növelése helyett a meglévők megerősítésére kell helyezni.

Az előzetes elismerésű szervezeteknek valamennyi évben jelentős méretbeli lemaradásuk volt a végleges elismerést elnyert szervezetek átlagos értékéhez képest. Ezt a méretkülönbséget az árbevétel mellett valamennyi mérlegadat jól szemlélteti, hiszen azok értéke 2007-re sem érte el a másik csoport átlagos értékeinek felét (16. táblázat), és azok 2004-es adataitól is messze van. Ebben természetesen közrejátszik az a tény, hogy a végleges elismerést legelőször

elnyerők között voltak a komoly múltra visszatekintő, jelentős infrastruktúrával rendelkező szövetkezetek (pl. Mórakert, vagy az Árpád Tsz-ből alakult Dél-alföldi Kertészek Szövetkezete), amelyekkel nem érdemes összemérni egy újonnan induló szervezetet. Így mégis optimizmusra adhat okot, hogy a vizsgált négy év alatt az eszközértékeket tekintve folyamatos volt növekedés, melynek mértéke meghaladta a végleges elismerésű szervezetek növekedését. Amennyiben ez fennmarad, az előzetes elismerésű szervezetek döntő többsége elérheti azt a méretbeli állapotot, mely a végleges elismerésű szervezetekre volt jellemző a minősítés odaítélésekor.

A pénzügyi mutatók átlagos értékei nem jelzik a különböző elismerési fázisban lévő szervezetek közötti különbséget, éppen ezért más módszerrel igyekeztem választ kapni arra kérdésre, hogy vajon a számviteli adatok felhasználásával jelezhető-e előre az előzetes illetve végleges elismerés odaítélése.

A különbségek feltárása logisztikus regresszióval

Megvizsgáltam, hogy a pénzügyi mutatószámok alapján előre lehet-e jelezni, hogy egy előzetes elismeréssel rendelkező szervezet elnyeri-e a végleges elismerést, illetve melyek a két csoport között fennálló legfőbb különbségek. A vizsgálatot logisztikus regresszióval végeztem, az „Anyag és módszer” fejezetben leírtak alapján.

Az előzetes elismerésű szervezeteknél a 2007-es, a véglegesen elismerésűeknél a minősítést megelőző év adataiból számolt pénzügyi mutatók alapján a regressziós modell (logit_1 modell) a következő öt változót tartalmazta (9. sz. melléklet):

1. <i>Pm23: Befektetett eszközök aránya</i>	$\frac{\text{Befektetett eszközök}}{\text{Összes eszköz}}$
2. <i>Pm44: ROE</i>	$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}}$
3. <i>Pm7: Dinamikus likviditás</i>	$\frac{\text{Üzleti tevékenységeredménye}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$
4. <i>Pm28: Vagyon nagyságrendje</i>	$\lg(\text{eszközök})$
5. <i>Pm38: Eszközhatékonyság</i>	$\frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Összes eszköz}}$

A modell találati aránya 91,4%-os, az 1-es csoportba (előzetes elismerés) való besorolás 95,7%-ban, míg a 2-es csoportba (végleges elismerés) való besorolás 72,7%-ban volt helyes (17. táblázat).

17. Táblázat. A logit_1 modell találati arányai a klasszifikációs táblázat (11. sz. melléklet) alapján

		Előrejelzett állapot		Találati arány (%)
		1	2	
Tényleges állapot	1	45	2	95,7
	2	3	8	72,7
Teljes minta				91,4
Határérték:0,5				

Forrás: Saját számítás

A kialakításra került modell alakja:

$$Z_{\text{elism}} = -2,85 X_1 + 1,21 X_2 + 3,01 X_3 + 2,52 X_4 + 0,74 X_5 - 13,89$$

ahol

X_1 = Befektetett eszközök aránya (Pm:23)

X_2 = ROE (Pm:44)

X_3 = Dinamikus likviditás (Pm:07)

X_4 = Vagyon nagyságrendje (Pm:28)

X_5 = Eszközhatékonyság (Pm:38)

A határérték (cut value) 0,5, így ha Z_{elism} értéke nagyobb, mint 0,5 a szervezet végleges elismerésre alkalmas, amennyiben alacsonyabb, akkor nagyon a kicsi a valószínűsége (4,3%). A modellben szereplő mutatókat vizsgálva a vagyon nagyságrendjének egyértelműen helye van, hiszen a nagyobb méretű szervezetek érték el legkorábban a végleges elismerést. A vagyon nagysága mellett fontos az Eszközök összetétele is. Negatív előjellel szerepel a Befektetett eszközök aránya, mely elsősorban arra hívja fel a figyelmet, hogy a megfelelő infrastruktúra nem elegendő, jelentős a Forgóeszközök szerepe is. A nagy eszközérték mellett azonban fontos a minél nagyobb árbevétel is, amit az Eszközhatékonyság mutató bizonyít. A TÉSZEK nonprofit szervezetek, és elsősorban a tagok gazdálkodását segíti. Ettől függetlenül fontos az eredményes működés is, ami lehetőséget biztosít a további fejlődésre (ROE és Dinamikus likviditás mutató).

A modell ellenőrzéseként kiszámoltam valamennyi évre (a kiugró értékek miatt módosított adatsorban) Z_{elism} értékét mind az előzetes, mind a végleges elismerésű szervezetek esetében, és ez alapján határoztam meg az állapotukat. A modell minden évben közel 90%-os pontossággal jelezte az előzetes elismeréssel rendelkező szervezeteket. (18. táblázat)

18. Táblázat. A logit_1 modell találati aránya a vizsgált években.

Tényleges állapot		Előjelzett állapot		Találati arány (%)
		Előzetes elismerés ($Z_{elism} < 0,5$)	Végleges elismerés ($Z_{elism} > 0,5$)	
2004	Előzetes elismerés	70	11	86,42
	Végleges elismerés	2	5	71,43
	Teljes minta	85,23		
2005	Előzetes elismerés	59	8	88,06
	Végleges elismerés	2	5	71,43
	Teljes minta	86,49		
2006	Előzetes elismerés	49	5	90,74
	Végleges elismerés	2	7	77,78
	Teljes minta	87,50		
2007	Előzetes elismerés	44	3	93,61
	Végleges elismerés	2	9	81,81
	Teljes minta	91,38		

Forrás: saját számítás, SPSS Output

A modell „tévedései” részben köszönhetőek annak a ténynek, hogy az előzetes elismerésű szervezetek között voltak olyanok, amelyek bár megfeleltek az elismerési feltételeknek, mégsem kérték még azt. Érdeemes megjegyezni, hogy a kiugró értékek között gyakran szerepelt az Eszközhatékonyság mutató. Ez annak köszönhető, hogy alacsony eszközértékhez aránytalanul magas árbevétel tartozott. A mutató esetleges gyakorlati alkalmazásakor ezt mindenképp érdemes figyelembe venni.

A végleges elismerésű TÉSZ-eknél valamennyivel alacsonyabb a találati arány, de ez is javuló tendenciát mutat, és azoknál a szervezeteknél, amelyeknél a Z_{elism} nem érte el a 0,5-ös értéket feltételezhető bizonyos gazdasági jellegű probléma. A modell az előrejelző szerepét is jól teljesítette, mert az előzetes elismeréssel rendelkező szervezetek közül a véglegesekhez soroltak később el is érték ezt a státuszt. Ezek közül egy már 2007-ben (38-as sorszámú), a többi pedig 2009-ben nyerte el a végleges elismerést. A végleges elismerésű szervezetek közül 2004 és 2007 között kettő került a modell alapján a másik csoportba (85-ös és 86-os sorszámú). Ezek közül az egyik (86-os) nem is került a vizsgálatba, mert 2008-ban már nem rendelkezett végleges elismeréssel, míg a másik 2007-es adatok alapján is negatív Z_{elism} értékkel rendelkezik, így a modell alapján veszélybe kerülhet a státusza.

A modell kontrollja

A modell kontrolljaként kiszámoltam az értékeket a 2008-as adatok alapján. Először a szervezeteket a 2008-as elismerési állapotuk alapján soroltam csoportba (19. táblázat).

19. Táblázat. A modell találati aránya 2008-as adatok alapján

Tényleges állapot	Előrejelzett állapot		Találati arány (%)
	Előzetes elismerés ($Z_{elism} < 0,5$)	Végleges elismerés ($Z_{elism} > 0,5$)	
Végleges elismerésű	2	9	81,81
Előzetes elismerésű	29	11	72,50
Teljes minta			74,51

Forrás: saját számítás

A találati arány itt is elég magas, mindkét állapotot közel 75%-os pontossággal adta meg a modell. A találati arány az előzetes elismerésű szervezetek besorolása esetén volt alacsonyabb, de ez önmagában nem jelent nagy problémát, hiszen a modellt előrejelzésre is szeretném használni. Így érdekes annak meghatározása, hogy a 2009-ben végleges elismerést szerzett szervezetek közül mennyit talált a modell elismerésre megfelelőnek a 2008-as adatok alapján. Ennek megfelelően osztottam két csoportra a 40 db előzetes elismerésű TÉSZ-t (20. táblázat).

20. Táblázat. A modell találati aránya a 2008-as adatok alapján a 2009-es elismerési állapot szerint

Tényleges állapot	Előrejelzett állapot		Találati arány (%)
	Előzetes elismerés ($Z_{elism} < 0,5$)	Végleges elismerés ($Z_{elism} > 0,5$)	
Végleges elismerésű	9	11	55,00
Előzetes elismerésű	15	5	75,00
Teljes minta			65,00

Forrás: saját számítás

2009-ben nagyszámú szervezet (21 db) nyerte el a végleges elismerést, elsősorban azért, mert lejárt az előzetes elismerésre meghatározott átmeneti időszak. A 21 szervezetből 20 került a vizsgálatba, és ebből a modell 50%-ot tekintett elismerésre alkalmasnak. Ez első ránézésre alacsonynak tűnhet, de a modell nem a törvényben meghatározott elismerési feltételekhez, hanem a korábban végleges elismerést szerzett, és hosszabb távon sikeresen működő TÉSZ-ekhez viszonyít. Így a vizsgálat alapján azt lehet mondani, hogy a 2009-ben elismerést szerzett 21 szervezetből tíz hosszabb távon is sikeres lehet. Hangsúlyozom, hogy mindezt a 2008-as adatok alapján állapítottam meg. Egy kivétellel mind a 21 szervezet árbevétele meghaladta a 250.000 M Ft-ot (az egy kivétel csak 2009 májusában kapta meg a végleges elismerést, és a korábbi két évben teljesítette ezt a szintet), a legtöbbjük (13 db) árbevétele 400 és 700 M Ft között volt, míg egy szervezeté a 2 milliárd Ft-ot is meghaladta. Mindez azt is jelenti, hogy az árbevételei minimumot bőven teljesítették, ez azonban még nem jelent tartós sikerességet. A modell segíthet eldönteni, hogy mely szervezeteknek van nagyobb esélyük a hosszú távú, eredményes működésre.

Az előzetes elismeréssel rendelkező szervezetek csoportosítása

Annak becslésére, hogy az előzetes elismerésű szervezetek közül egymáshoz viszonyítva melyek a leginkább alkalmasak a végleges elismerésre, klaszterelemzést használtam. A 2004-es adatok alapján a 80 szervezet között három kiugró értéket tartalmazó elem volt (30-as és 35-es elem árbevétele, 48-os elem eszközértéke), így a teljes sokaság 77 elemből állt. A szervezetek közel 70%-a a „nem alkalmas” klaszterbe került, amelyek átlagos árbevétele még az előzetes elismerés törvényi minimumát sem érte el. Ez azt jelzi, volt néhány nagyobb szervezet, a TÉSZ-ek legnagyobb része viszont csak akkor indult, és a következő évek döntötték el, hogy elvesztik-e az elismerést, vagy tevékenységük fokozásával fennmaradnak, és akár a végleges elismerés követelményeinek is megfelelnek. Az első évben 6 olyan szervezet volt (átlagos árbevételük meghaladta a 800 M Ft-ot), mely a többihez viszonyítva olyan kiterjedt tevékenységgel rendelkezett, hogy a legnagyobb esélye lehet a végleges elismerésre, Z_{elism} értékük bár negatív, de közel van a 0-hoz. A „közel alkalmas” klaszter 12 elemet tartalmazott, amelyek átlagos árbevétele meghaladta a 400 M Ft-ot, és Z_{elism} értékük közel van a -1-hez. A „kevésbé alkalmas csoport (7 db szervezet) átlagos árbevétele már elmarad a végleges elismerés törvényi feltételétől, viszont eszközértékük háromszor nagyobb, mint az előző klaszterbe sorolt szervezetek esetében. Így ezek a szervezetek megfelelő infrastruktúrával rendelkeznek, hosszabb távra terveznek, és elsősorban tagságuk növelésével meg lehet az esélyük árbevételül növelésére (21. táblázat).

21. Táblázat. A klaszterek jellemzői 2004-es adatok alapján

Klaszter	Jellemzők	Eszközök	Árbevétel	Z_{elism}
		E Ft	E Ft	
Alkalmas	Középérték	218745,33	839812,83	-,8621
	Elemszám	6		
	Szórás	112452,15	15398,42	,79832
Közel alkalmas	Középérték	131789,42	434571,20	-1,2341
	Elemszám	12		
	Szórás	79862,43	66345,43	3,97567
Kevésbé alkalmas	Középérték	382896,35	212423,30	-3,5478
	Elemszám	7		
	Szórás	114569,26	86782,52	,84380
Nem alkalmas	Középérték	49698,95	1265179,12	-5,6571
	Elemszám	52		
	Szórás	41043,21	75367,88	2,29712
Összesen	Középérték	97462,79	233930,00	-4,4732
	Elemszám	77		
	Szórás	105017,61	216695,04	3,23501

Forrás: saját számítás, SPSS Output

A 2005-ös adatok két szervezet esetében mutattak kiugró értéket (53-os és 59-os elem eszközértéke), így 67 elem maradt, melyeket szintén 4 klaszterbe soroltam. (22. táblázat)

22. Táblázat. A klaszterek jellemzői 2005-ös adatok alapján

Klaszter	Jellemzők	Eszközök	Árbevétel	Z_{elism}
		E Ft	E Ft	
Alkalmas	Középérték	331951,00	1012851,20	-1,9467
	Elemzés	5		
	Szórás	150549,92	242727,14	,52538
Közel alkalmas	Középérték	168751,32	428503,32	-2,8743
	Elemzés	18		
	Szórás	66367,34	126721,56	1,39861
Kevésbé alkalmas	Középérték	558435,45	122578,78	-3,5243
	Elemzés	4		
	Szórás	68431,43	3879,32	,22362
Nem alkalmas	Középérték	71277,62	135174,80	-6,2980
	Elemzés	40		
	Szórás	63469,77	75680,33	3,11515
Összesen	Középérték	132663,55	288199,58	-4,8321
	Elemzés	67		
	Szórás	125201,54	252892,45	3,23615

Forrás: saját számítás, SPSS Output

Az „alkalmas” klaszter elemszáma eggyel csökkent, viszont átlagos árbevétele meghaladta a 1 milliárd forintot, viszont Z_{elism} értékük jelentősen csökkent. Ezt az adott évben felmerülő, az ágazatot érintő komoly nehézségeket jelzi. A „közel alkalmas” klaszterbe már 18 elem tartozott, árbevétele az előző évhez hasonlóan meghaladta a 400 millió Ft-ot, és eszközértékük közel 30%-kal nőtt. Gazdasági nehézségeket jelez viszont, hogy a Z_{elism} értéke jelentősen visszaesett. A „kevésbé alkalmas” csoportba ismét azok a szervezetek kerültek (immár csak 4 db), amelyek eszközértéke magas, viszont árbevétele ehhez képest igen alacsony. A „nem alkalmas” klaszter elemszáma 13-mal csökkent, ami elsősorban annak köszönhető, hogy vizsgált szervezetek közül 11 elvesztette az előzetes elismerést, így a vizsgálatból kikerült.

A 2006-os adatok két kiugró értéket tartalmaztak (a 2-es számú elem eszközértéke, és a 16-os elem árbevétele), így ezt a két elemet kihagytam a vizsgálatból. A fennmaradó 49 szervezet klasztereit a 23. táblázat tartalmazza.

23. Táblázat. A klaszterek jellemzői 2006-os adatok alapján

Klaszter	Jellemzők	Eszközök	Árbevétel	Z_{elism}
		E Ft	E Ft	
Alkalmas	Középérték	395456,00	1276079,50	,0619
	Elemzés	4		
	Szórás	290919,25	168608,31	3,08514
Közel alkalmas	Középérték	234561,32	651045,61	-2,1367
	Elemzés	8		
	Szórás	63461,32	52173,54	1,10236
Kevésbé alkalmas	Középérték	343212,20	381431,28	-3,1378
	Elemzés	12		
	Szórás	151734,36	93628,39	,91947
Nem alkalmas	Középérték	71466,08	196960,44	-5,1923
	Elemzés	25		
	Szórás	51264,08	86481,29	1,56525
Összesen	Középérték	184737,63	394801,96	-3,8231
	Elemzés	49		
	Szórás	156724,25	332867,47	2,4568

Forrás: saját számítás, SPSS Output

Az „alkalmas” klaszter elemszáma eggyel csökkent, viszont ezek átlagos Z_{elism} értéke már pozitív, árbevételeük közel 1,3 milliárd Ft, eszközértékük közel 400 millió Ft, így a kiválasztott tényezők alapján a végleges elismerésre teljesen megérették (két, ebbe a klaszterbe tartozó szervezet 2007-re át is került a végleges elismerésű szervezetek közé). A „közel alkalmas” és „kevésbé alkalmas” klaszterek Z_{elism} értéke már jóval alacsonyabb (-2,27 ill. -3,45). Jelentős különbség van az átlagos árbevételek között, a „közel alkalmas”-ak árbevétele alig fele, a „kevésbé alkalmas”-aké kevesebb, mint 30%-a az „alkalmas”-akénak. A korábbi tendenciának megfelelően a két csoport között a magasabb árbevételeű csoport eszközértéke alacsonyabb, azonban ez a különbség már kezd kiegyenlítődni. A „nem alkalmas” klaszter valamennyi mutatója jelentősen elmarad a másik három csoporttól, elemszáma a korábbiaknak megfelelően ennek a csoportnak a legnagyobb, viszont ismét jelentősen csökkent az előző évhez képest.

A 2007-es év adatai alapján két szervezet adatai tartalmaztak kiugró értékeket (6-os, 71-es elem), így a teljes sokaság 45 elemből állt, melyek klaszterekbe sorolását a 24. táblázat tartalmazza.

24. Táblázat. A klaszterek jellemzői 2007-es adatok alapján

Klaszter	Jellemzők	Eszközök	Árbevétel	Z_{elism}
		E Ft	E Ft	
Alkalmas	Középérték	1493222,00	881892,00	-,1326
	Elemzés	2		
	Szórás	164885,99	630097,19	,19
Közel alkalmas	Középérték	438860,90	952741,00	-1,3214
	Elemzés	10		
	Szórás	230746,81	216113,69	,59
Kevésbé alkalmas	Középérték	447502,79	388070,79	-2,3476
	Elemzés	14		
	Szórás	201918,70	133651,81	1,13451
Nem alkalmas	Középérték	109443,43	246538,33	-4,3471
	Elemzés	19		
	Szórás	71456,06	131172,11	1,89623
Összesen	Középérték	339114,98	465989,15	-2,95673
	Elemzés	45		
	Szórás	335382,57	336389,44	1,87657

Forrás: Saját számítás, SPSS Output

Az eredmények alapján a végleges elismerésre alkalmas klasztert mindössze kettő szervezet alkotja, melyek átlagos Z_{elism} értéke közel van a 0-hoz, az árbevételük közel 900 millió Ft, eszközértékük pedig másfél milliárd forint. Az előző évhez képest a csoport átlagos árbevételének jelentős csökkenése annak köszönhető, hogy a két legnagyobb árbevétellel rendelkező szervezet elnyerte a végleges elismerést, és így kikerült a vizsgálatból. A „közel alkalmas” klaszterbe 10 szervezet tartozik melyek jellemzője, hogy átlagos árbevételük meghaladja az előző csoport átlagát, azonban eszközértékük csak annak harmada, és az átlagos Z_{elism} értékük már -1-nél kevesebb. A 14 elemet tartalmazó „kevésbé alkalmas” csoport eszközértéke már közel azonos az előző klaszter átlagával (ellentétben a korábbi évekkkel), azonban árbevételük továbbra is jelentősen elmarad, Z_{elism} értékük több mint kétszer alacsonyabb. Mivel ennek a klaszternek az árbevétele is meghaladja a végleges elismerés törvényi minimumát, és a Z_{elism} értéke is viszonylag közel van a 0-hoz, így a fenti három klaszterbe tartozó 26 szervezetnek reális esélye lehet a közeljövőben a végleges elismerésre. Továbbra is a „nem alkalmas” klaszter a legnagyobb elemszámú, de már csak 19 szervezet tartozik ide. Ezen szervezetek átlagos árbevétele nem éri el a törvényi minimumot, eszközértékük is csak negyede az előző két csoporténak, és a Z_{elism} érték is jelentősen alacsonyabb.

Mivel mind a négy évben ugyanazokat a szervezeteket vizsgáltam érdemes egy táblázatban közölni, hogy az egyes elemek az egyes években melyik csoportba tartoztak, milyen fluktuáció volt az egyes klaszterek között (25. táblázat).

25. Táblázat. Az elemek klaszterekbe sorolása

(1=alkalmas, 2=közel alkalmas, 3=kevésbé alkalmas, 4=nem alkalmas)

Sorszám	2004	2005	2006	2007		Sorszám	2004	2005	2006	2007
1	1	1	1	2		43	4	4	4	4
2	3	1	1	végl.		44	4	4	elv.	
3	3	2	2	1		45	4	4	4	3
4	4	4	elv.			46	4	4	elv.	
5	4	3	4	4		47	4	4	4	4
6	3	2	2	kiugr.		48	kiugr.	1	végl.	
7	1	2	kiugr.	2		49	3	4	4	4
8	2	2	2	2		50	4	4	elv.	
9	4	4	elv.			51	4	4	4	4
10	4	2	2	1		52	4	3	3	4
11	4	4	4	4		53	1	kiugr.	1	2
12	2	2	4	4		54	4	4	4	3
13	4	4	elv.			55	4	elv.		
14	4	elv.				56	4	elv.		
15	1	1	végl.			57	4	4	elv.	
16	4	4	kiugr.	4		58	4	elv.		
17	4	4	4	4		59	4	kiugr.	4	elv.
18	4	4	elv.			60	4	2	2	2
19	3	2	3	3		61	4	4	4	elv.
20	4	4	4	3		62	4	4	elv.	
21	4	elv.				63	4	4	elv.	
22	4	4	4			64	2	2	2	2
23	2	2	4	4		65	4	4	4	4
24	2	4	4	4		66	2	2	2	3
25	4	4	elv.			67			3	3
26	4	4	elv.			68	4	3	3	3
27	2	elv.				69	3	4	3	3
28	2	1	Végl.			70	4	4	4	4
29	4	4	4	4		71	2	2	3	kiugr.
30	kiugr.	2	1	végl.		72	4	4	4	4
31	4	4	elv.			73	1	2	3	3
32	4	elv.				74	2	2	n.a.	3
33	2	4	3	2		75	2	2	2	2
34	4	3	3	3		76	4	elv.		
35	kiugr.	2	3	3		77	4	4	elv.	
36	4	4	4	elv.		78	4	4	3	3
37	4	elv.				79	4	4	elv.	
38	3	elv.				80	4	4	elv.	
39	1	4	3	3		81	4	4	4	4
40	4	2	2	2		82				4
41	4	4	4	4		83				2
42	4	elv.								

Jelölések jelentése: *elv.*=elismerés *elvesztése*, *végl.*=végleges *elismerés elnyerése*, *kiugr.*=kiugró érték, *n.a.*=nincs adat

Forrás: saját számítás

30 olyan szervezet volt, amely az előzetes elismerést elvesztette (visszavonták, megszűnt beolvadt), ezek közül 28 (93%), a megelőző évben a 4-es, azaz a „nem alkalmas” klaszterbe tartoztak. Egy olyan szervezet volt, mely a 2-es klaszterből került ki (27-es elem), de ez a szervezet úgy ért el magas árbevételt, hogy nem rendelkezett befektetett eszközökkel. 10 olyan szervezet van, amely mind a négy évben a 4-es klaszterbe tartozott, így az ő végleges elismerésük nem valószínű. 24 olyan TÉSZ működött, amelyek az utolsó két, vizsgálat alá

vont évben az 1-3-as klaszterbe tartoztak, így ezeknek reális esélyük lehet a végleges elismerésre. A vizsgálatba bevont szervezetek közül a 2004 és 2007 között négy szervezet nyerte el a végleges elismerést (2-es, 15-ös, 28-as, 30-as), amelyeket az 1-es, tehát a végleges elismerésre alkalmas klaszterbe soroltam.

A klasztereket 2008-as értékek alapján is elkészítettem, azonban itt már valamennyi TÉSZ adatát figyelembe vettem. Ennek oka, hogy 2009-ben sok szervezet elérte a végleges elismerést, ezek adatait már a korábban elismerést nyert szervezetekével is érdemes összehasonlítani. Így választ kaphatok arra a kérdésre, hogy a 2008-ban működő valamennyi szervezet hogyan csoportosítható az árbevétel, eszközérték és elismerési mutató alapján. Amennyiben bent tartom a kiugró értékeket, az nagyon eltolja a klasztereket (26. táblázat). Mivel két dél-alföldi szervezet olyan méretű, hogy jelentősen különbözik a többitől, így ezek egy-egy külön klasztert alkotnak. Érdemes megemlíteni, hogy a mórakerti TÉSZ-nek míg az eszközértéke több mint négyszer nagyobb, addig az árbevétele valamelyest elmarad a szentesi szervezettől. Az elismerési mutató az utóbbi szervezet esetében magasabb, ami ismét felhívja a figyelmet az infrastruktúra megfelelő kihasználására. Talán ez is jelzi azokat a problémákat, amelyekkel a mórakerti TÉSZ-nek kell az utóbbi időben szembenéznie. A többi szervezet így két klaszterre oszlik, de az igen magas szórás értékek is jelzik, hogy az ezekbe tartozó szervezetek adatai közel sem hasonlóak.

26. Táblázat. A klaszterek jellemzői 2008-as adatok alapján

Klaszter	Jellemzők	Eszközök	Árbevétel	Z _{elism}
		E Ft	E Ft	
Alkalmas	Középérték	1216723,00	5340018,00	3,4310
	Elemszám	1		
	Szórás	.	.	.
Közel alkalmas	Középérték	5259203,00	4712467,00	2,1652
	Elemszám	1		
	Szórás	.	.	.
Kevésbé alkalmas	Középérték	956566,41	1230223,47	1,0173
	Elemszám	17		
	Szórás	497139,45	547167,50	2,18712
Nem alkalmas	Középérték	251147,78	346594,39	,6475
	Elemszám	41		
	Szórás	228631,13	220860,421	9,36299
Összesen	Középérték	550576,90	752944,23	,8240
	Elemszám	60		
	Szórás	771727,61	957600,87	7,80446

Forrás: saját számítás, SPSS Output

Amennyiben a kiugró értékeket kihagyom az elemzésből a fenti két elem mellett még egy kerül ki a vizsgálatból (38. elem a Z_{elism} miatt). Így már egységesebb klaszterek jönnek létre (27. táblázat). Az első két klaszterbe tartozó 17 elem elismerési mutatója 1-nél nagyobb, és a korábban tapasztalt különbség is fennmarad az eszközérték és az árbevétel között. Az „alkalmas” csoportban szereplő szervezetek átlagos éves árbevétele meghaladja a másfél milliárd forintot, míg átlagos eszközértékük a 700 millió forintot. A „közel alkalmas” klaszter elemeinek eszközértéke majdnem duplája az előző csoporténak, viszont árbevételük kevesebb, mint a fele. A „kevésbé alkalmas” csoport adatai nincsenek nagyon távol az előző

kettőtől, hiszen eszközértékük az „alkalmas”, árbevételük a „kevésbé alkalmas” klaszter adataihoz közelítenek. Elismerési mutatójuk középértéke majdnem eléri a 0-át, ezért ezeket a szervezeteket is elismerésre közel alkalmasnak tekintem. Így összességében a 2008-as adatok alapján 33 olyan szervezet van, mely elismerésre alkalmasnak ítéltető. 2009-ben a végleges elismerésű szervezetek száma éppen ennyi. A szervezeteket egyedileg vizsgálva megállapítható, hogy a két kör mindössze 3 elemben különbözik egymástól.

27. Táblázat. A klaszterek jellemzői 2008-as adatok alapján kiugró értékek nélkül

Klaszter	Jellemzők	Eszközök	Árbevétel	Z _{elism}
		E Ft	E Ft	
Alkalmas	Középérték	721394,81	1530758,45	1,0242
	Elemszám	11		
	Szórás	428842,79	429746,61	1,88576
Közel alkalmas	Középérték	1387714,33	679242,66	1,0047
	Elemszám	6		
	Szórás	279859,60	160275,90	2,86264
Kevésbé alkalmas	Középérték	454916,81	581938,56	-,0821
	Elemszám	16		
	Szórás	199818,19	118266,07	,99026
Nem alkalmas	Középérték	120735,60	195974,12	-1,1145
	Elemszám	25		
	Szórás	129493,50	109548,00	8,03804
Összesen	Középérték	457908,41	605589,12	,7559
	Elemszám	58		
	Szórás	459313,27	531870,51	7,93041

Forrás: saját számítás, SPSS Output

Indokoltnak látom a 2009-ben végleges elismeréssel rendelkező 33 TÉSZ esetében bemutatni, hogyan alakult az elmúlt évek során az elismerési mutató értéke. Ez a szervezetek fejlődési pályáját is mutatja, és segít annak eldöntésében, hány TÉSZ esetében nagyobb a valószínűsége a hosszú távú, sikeres működésnek (28. táblázat). A mutató értéke alapján 16 olyan TÉSZ működött az országban, amelyek rendelkeznek olyan infrastruktúrával és tagi létszámmal, ami hosszú távon is eredményes működést valószínűsít.

28. Táblázat. A Z_{elism} mutató értékei a 2009-ben végleges elismerésű TЭСZ-eknél

Sorszám	Z_{elism}					Sorszám	Z_{elism}				
	2004	2005	2006	2007	2008		2004	2005	2006	2007	2008
1	-0,663	-0,894	-0,176	0,027	-0,526	18	-0,857	-0,257	-0,216	-0,966	-1,160
2	1,849	0,171	0,902	0,795	0,546	19	7,671	4,575	2,026	1,778	0,597
3	kiugr.	-0,804	1,141	1,365	0,950	20	3,588	0,220	7,022	7,604	2,796
4	0,600	0,757	1,712	3,147	2,049	21	kiugr.	0,622	5,236	-1,989	-1,368
5	4,069	1,546	0,444	1,584	1,363	22	1,589	3,175	4,413	3,332	1,476
6	-2,312	-1,258	0,396	2,195	0,738	23	2,825	-0,116	0,532	0,724	1,461
7	0,715	-2,269	2,163	1,817	0,405	24	-1,002	-1,002	-1,002	-1,002	-1,002
8	2,026	2,424	3,051	2,192	2,165	25	-0,611	-0,608	0,606	-0,042	0,031
9	2,275	2,911	3,915	3,914	3,431	26	-2,148	-2,768	-2,488	-2,022	-1,633
10	0,076	-1,181	0,343	-0,403	-0,653	27	8,717	2,117	1,050	0,630	0,371
11	3,255	-0,466	-2,396	-1,204	-0,807	28	2,190	1,554	1,414	0,988	1,023
12	1,612	-0,558	-1,932	-7,010	-6,177	29	-1,493	-1,505	-0,871	-1,033	-0,677
13	1,275	2,486	2,763	n.a.	-4,289	30	1,882	2,451	-0,229	0,358	0,112
14	n.a.	4,921	1,340	0,622	1,730	31	-3,299	-1,558	8,378	9,070	kiugr.
15	0,256	-0,971	-1,957	0,972	-0,687	32	-0,021	0,484	n.a.	0,319	0,319
16	1,274	3,339	-1,337	-3,697	-2,485	33	-0,954	2,820	3,482	1,033	1,033
17	0,552	-0,090	-0,289	-0,963	0,675						

Forrás: saját számítás

Nemzetközi kitekintés

Mivel a TЭСZ-eknek egyre inkább nemzetközi piacon kell helyt állniuk, összehasonlításként egy spanyol szövetkezet adatait közlöm. Mintaként olyan szövetkezetet kerestem, amelynek mérete a hazai szervezetek számára is reálisan elérhető. Az Agrosol szövetkezet rövid bemutatása a 11-12. számú mellékletben található. A spanyol szövetkezet és a hazai TЭСZ-ek összehasonlító elemzése meghaladja jelen dolgozat kereteit, azt egy önálló publikációban szeretném közölni. Jelenleg a téma szerinti legfontosabb adatokat emelem ki. Összehasonlításként a magyarországi végleges elismeréssel rendelkező TЭСZ-ek adatait, és a legnagyobb hazai szervezetek adatait mutatom be. (29. táblázat) A spanyol szövetkezet esetében teljesörű információkkal a 2004 és a 2005-ös évekre rendelkezem. (Az euró-forint átváltásánál 250 Ft/€ árfolyammal számoltam.)

Az *Eszközérték* és az *Értékesítés nettó árbevétele* alapján a spanyol szövetkezet 3,5-ször nagyobb mérettel rendelkezik, mint a hazai végleges elismerésű TЭСZ-ek átlaga. Véleményem szerint ez a különbség nem olyan jelentős, figyelembe véve a hazai TЭСZ-ek elvárt növekedését, és a legnagyobb szervezet adatait. Az *Eszközők* összetételében jelentős különbség van, mert a külföldi TЭСZ értékeihez képest a hazai szervezetek esetében a *Forgóeszközők* nagyobb arányt képviselnek, mint a befektetett eszközözők. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy a hazai szervezetek *Immateriális javainak* és *Befektetett pénzügyi eszközeinek* értéke jelentősen alacsonyabb. Ehhez kapcsolódó jelentős különbség, hogy a hazai TЭСZ-ek *Értékpapírral* egyáltalán nem rendelkeznek. Mindez azt is jelenti, hogy a hazai szervezetek a pénzügyi piacon nagyon inaktívak, így nem tudnak olyan külső forrásokat teremteni, melynek jelentőségéről az irodalomfeldolgozás során részletesen szóltam.

29. Táblázat. Egy spanyol és a hazai TÉSZ-ek fontosabb mérleg- és eredményadatai

Megnevezés	Hazai TÉSZ-ek		Mórakert TÉSZ		Agrosol Szövetkezet		Agrosol/ TÉSZ-ek		Agrosol/ Mórakert	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
	E Ft	E Ft	E Ft	E Ft	E Ft	E Ft	%	%	%	%
Befektetett eszköz	486251	624230	1405091	1925821	2212308	2604924	455	417	157	135
Immateriális Javak	9578	9014	37077	40159	94301	79880	985	886	254	199
Tárgyi eszköz	474791	608022	1356739	1866202	1944448	2336056	410	384	143	125
Befekt. Pénz. e.	1882	7194	11275	19460	173559	188988	9222	2627	1539	971
Forgóeszköz	507515	462191	886135	1368045	1402462	1329240	276	288	158	97
Készlet	108917	133625	206787	296234	146103	144673	134	108	71	49
Követelés	323062	257631	671729	1039505	1033940	1048986	320	407	154	101
Értékpapír	0	0	0	0	59753	22415				
Pénzeszközök	75536	70934	7619	32306	162667	112458	215	159	2135	348
Eszközök összesen	1003487	1138552	2324240	3549105	3614770	3934164	360	346	156	111
Saját tőke	247841	287789	712816	973300	895368	984660	361	342	126	101
Jegyzett tőke	25386	30984	80920	118830	336601	597676	1326	1929	416	503
Mérleg sz. eredm.	718	-12852	43378	30182	80183	68357	11168	-532	185	226
Kötelezettség	682378	766395	1343754	2311285	2058358	2164332	302	282	153	94
Hosszú	241454	165803	63492	146783	612709	836237	254	504	965	570
Rövid	440924	600591	1280262	2164502	1445649	1328095	328	221	113	61
Értékesítés nettó bev.	1939678	2114517	4341618	5839921	7135456	7878110	368	373	164	135

Forrás: saját számítás

Figyelemre méltó tény, hogy 2005-ben a rövid lejáratú kötelezettségek aránya a magyar TÉSZ-eknél igen magas, ami a további években is fennmaradt. A *Mérleg Szerinti Eredmény* tétel is jelentős különbséget tartalmaz, hiszen 2005-ben a hazai szervezetek átlagos értéke negatív volt. Ez azért is jelent problémát, mert így olyan forrásról kell lemondaniuk a hazai TÉSZ-eknek, amit további ráfordítások nélkül beruházásokra is fel tudnának használni.

A vizsgált két évben a legnagyobb hazai szervezet jelentősen növelte árbevételét (ez 2006-ig tartott, utána jelentős visszaesés következett, előre vetítve a Szövetkezet gazdasági nehézségeit). 2005-ben a spanyol szövetkezet *Befektetett eszközei* 35%-kal haladták meg a magyar szervezetét, és *Árbevétele* is éppen ilyen mértékben volt nagyobb. A korábban tett megállapítások ebben az összehasonlításban fokozottan igazak. A *Befektetett eszközöknél* meglévő különbségek mellett a *Forgóeszközök* értéke lényegében azonos. Jelentős a különbség a *Kötelezettségek* szerkezetét illetően is, mert a *Hosszú lejáratú kötelezettség* értéke a spanyol szövetkezetnél ötszörös mértékű, a *Rövid lejáratúaké* viszont alig a fele. Mindez köszönhető annak, hogy a magyar szövetkezetnél a *Rövid lejáratú kötelezettségek* közel a kétszeresére nőttek. (Ez a magas érték a további években is fennmaradt, 2008-ban már a 3 milliárd forintot is meghaladta.) Az átlagos értékeknek megfelelően, a Mórakert Szövetkezet *Értékpapírral* nem rendelkezett, és *Befektetett Pénzügyi Eszközei* is jóval alacsonyabbak. Jelentős különbség a fentiekén kívül a *Pénzeszközök* esetében volt kimutatható.

A különbségek további feltárása érdekében bemutatom két szövetkezet esetében a Z_{elism} mutató értékét, illetve a modellben szereplő pénzügyi mutatók értékeit. (30. táblázat)

30. Táblázat. Két szövetkezet Z_{elism} értékei

Mutató megnevezése	Mórakert		Agrosol		Agrosol/Mórakert	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
<i>Zelism</i>	2,026	2,425	2,578	2,460	127	101
Befektetett eszközök aránya	0,604	0,543	0,612	0,662	101	122
ROE	0,061	0,031	0,090	0,069	148	224
Dinamikus likviditás	0,047	0,033	0,039	0,017	83	52
Vagyon nagyságrendje	6,366	6,550	6,558	6,595	103	101
Eszközhatékonyság	1,868	1,645	1,974	2,002	106	122

Forrás: saját számítás

2005-ben a két szövetkezet elismerési mutatója közel azonos, a pénzügyi mutatók között azonban már vannak különbségek, elsősorban a *ROE* és a *Dinamikus likviditás* mutatók esetében. Ez köszönhető a spanyol szervezet nagyobb mérleg szerinti eredményének, és a magyar TÉSZ magas értékű rövid lejáratú kötelezettségének.

A korábban bemutatott elemzések és a nemzetközi kitekintés alapján elmondható, hogy 2004-2005-ben a végleges elismerésű szervezetek egy olyan fejlődési pályára álltak, mely a spanyol szövetkezet példájából kiindulva biztató jövőt vetít előre. Ennek megvalósításához a vizsgálat szerint eszközoldalon a *Forgóeszközök*, míg forrásoldalon a *Rövid lejáratú kötelezettségek* arányának csökkentésére, és az *Üzleti tevékenység eredményének* növelésére lenne szükség.

A hazai szervezetek számára is az egyik lehetséges fejlődési utat mutatja, hogy az Agrosol 7 másik szövetkezettel együtt 2006-ban egy második integrációs szintet hozott létre. Ennek eredményeként jött létre az Alimer szövetkezet. A területi alapon szerveződött másodlagos szövetkezetnek a zöldség-gyümölcs termelésen kívül más ágazathoz tartozó tagjai is vannak (virág, takarmánynövény, szarvasmarha).

4.2.6. Az elismerést elvesztő szervezetek vizsgálata

2004 és 2008 között 37 olyan szervezet adataival rendelkezem, amelyek az előzetes elismerést elvesztették, vagy megszűntek (beolvadtak). A végleges elismerés előrejelzéséhez hasonlóan azt szeretném meghatározni, hogy mely pénzügyi mutatók jelentették a legnagyobb különbséget a két csoport között

Az előzetes elismeréssel rendelkező szervezetek 2004-es évre vonatkozó átlagos értékeit úgy is közlöm, hogy az tartalmazza az elismerést 2005-ben elvesztők adatait (teljes), valamint azok nélkül is (szűkített).

A közölt fontosabb mérleg- és eredményadatok azt mutatják, hogy elsősorban a kisméretű, kevés eszközzel és minimális infrastruktúrával rendelkező szervezetek veszítették el az elismerést. (31. táblázat) Átlagos árbevételük alig harmada az előzetes elismeréssel rendelkező TÉSZ-ekének, és jelentősen elmarad a minimális 150 milliós követelménytől. A 37-ből mindössze négy olyan TÉSZ volt, amelynek eszközértéke meghaladta a 100 millió forintot, az átlagos érték 55 millió forint volt (messze elmaradva a fennmaradó szervezetek átlagértékétől), és 10 olyan szervezet volt, amely egyáltalán nem is rendelkezett befektetett eszközökkel, így értelemszerűen tárgyi eszközzel sem. Ezen szervezetek elégtelen eszközellátottságát bizonyítja az értékcsökkenési leírás alacsony értéke is, önálló beruházásokra csak nagyon kevés szervezet vállalkozott.

31. Táblázat. Átlagos mérleg- és eredményadatok a vizsgált TÉSZ-csoportoknál

Megnevezés	Elismerést elvesztők (folyó áron összegezve)	Előzetes elismeréssel rendelkezők	
		Teljes	Szűkített
	E Ft	E Ft	E Ft
Befektetett eszköz	26.713	52.842	58.401
Forgóeszköz	27.716	65.449	78.119
Eszközök összesen	55.680	120.918	139.761
Saját tőke	2.902	31.416	38.199
Jegyzett tőke	7.776	7.861	8.076
Kötelezettség	43.074	80.895	92.703
Hosszú	9.781	28.360	33.745
Rövid	33.292	52.535	58.958
Értékesítés nettó bev.	116.432	296.199	347.010
Egyéb bev.	9.401	19.508	23.270
Anyagjellegű ráford	120.269	298.178	349.472
Személyi jellegű ráford.	3.735	6.867	7.675
ÉCS	1.962	3.213	3.228
Mérleg sz. e.	-4.941	-3.360	-2.488

Forrás: IRM alapján saját szerkesztés

Az eszközértéken kívül a mérlegtételek közül a legnagyobb különbség a fennmaradt TÉSZ-ekhez képest a saját tőke nagyságában van. A jegyzett tőke átlagos értéke még kis mértékben marad el az előzetes elismeréssel rendelkező TÉSZ-ek átlagos értékétől, a nagy különbség az adott és a megelőző évek negatív eredményeinek köszönhető (mérleg szerinti eredmény és eredménytartalék). Tehát nem arról van szó, hogy egy rosszabb eredményű év megpecsételte a szervezetek sorsát, hiszen több év folyamatos, növekvő mértékű vesztesége vezetett a források ilyen mértékű csökkenéséhez.

A további elemzésekből kihagytam azt a tíz szervezetet, amelyek nem rendelkeztek tárgyi eszközökkel, mert ezek valószínűleg nem terveztek hosszú távra, a pénzügyi mutatóik nagy része esetükben értelmezhetetlen, és aránytalanul rontották volna a többi szervezet átlagát.

Az elismerést elvesztő és megtartó szervezetek közötti különbségek

Az elismerés vizsgálatához hasonlóan annak elvesztését is logisztikus regresszió segítségével elemzem. Az elismerést elvesztő és fenntartó szervezetek csoportjai közötti különbségeket szeretném feltárni, és számszerűsíteni. Az előzetes elismerést elvesztő szervezet esetében is kiszámoltam a pénzügyi mutatók értékét, a kiugró értékek meghatározását ismét a standardizált értékek alapján végeztem. Két mutatót kihagytam a további elemzésből (*Pm13: Adósságszolgálati mutató*, *Pm: 32: Idegen tőke összetétele*), mert mindkettőnek a hosszú lejáratú kötelezettség szerepel a nevezőjében, ami 25 szervezet esetében is 0 értéket vett fel, így értelmezhetetlenné vált. Az 1813 (37 szervezet, 49 mutató) értékből 41 volt kiugró, amelyeket a nélkülük kiszámolt, az adott mutatóra jellemző számtani átlaggal

helyettesítettem. Nem zártam ki egy elemet sem, mert minden kiugró érték egy-egy mérlegtételnek köszönhető, így az adott szervezet többi mutatóját felhasználtam.

A vizsgálat során 6 változó (pénzügyi mutató) került a modellbe (logit_2), a találati arány 92,5%-os lett. (32. táblázat)

32. Táblázat. A modell találati arányai a klasszifikációs táblázat alapján (13. sz. melléklet)

Tényleges állapot	Előrejelzett állapot		Találati arány (%)
	Elismerés elvesztése ($Z_{elism} < 0,5$)	Elismerés megtartása ($Z_{elism} > 0,5$)	
Elismerés elvesztők	23	4	85,2
Elismerés megtartók	3	50	94,3
Teljes minta			91,3

Forrás: saját számítás, SPSS Output

A modellbe választott pénzügyi mutatók a következők (14. sz. melléklet):

1. *Pm1: Harmadfokú likviditás* $\frac{\text{Pénzeszközök} + \text{Követelések} + \text{Készletek}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$
2. *Pm8: Hitelfedezettség* $\frac{\text{Követelések}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$
3. *Pm19: Kamatfedezettségi mutató* $\frac{\text{Adózás előtti eredmény}}{\text{Kifizetett kamatok}}$
4. *Pm26: Készletek aránya* $\frac{\text{Készletek}}{\text{Forgóeszközök}}$
5. *Pm28: Vagyon nagyságrendje* $\lg(\text{eszközök})$
6. *Pm45: ROA* $\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes eszköz}}$

A kialakításra került modell alakja:

$$Z_{elv} = 0,978 X_1 - 1,198 X_2 - 0,010 X_3 - 3,120 X_4 + 7,321 X_5 + 15,987 X_6 - 33,712$$

ahol $X_1 = Pm1$, $X_2 = Pm8$, $X_3 = Pm19$, $X_4 = Pm26$, $X_5 = Pm28$, $X_6 = Pm45$

A modellben a szervezet méretét jellemző mutatók mellett kiemelt szerepet kapott a gazdálkodás eredményessége (ROA mutató) és a készletek aránya is. Bár a TÉSZ-ek nem elsődleges célja profitjuk maximalizálása, de a pozitív mérleg szerinti eredmény elérése – hasonlóan más vállalkozásokhoz – fontos a gazdasági tevékenység fenntartása szempontjából. A modell a későbbiekben is alkalmas lehet nemcsak az elismerés elvesztésének, de komoly gazdasági nehézségek előrejelzésére is.

Az elismerést elvesztő szervezeteket a főbb mérlegtételek, a kialakított Z_{elv} alapján (33. táblázat) három csoportba sorolom, aszerint, hogy mi vezetett az elismerés elvesztéséhez:

33. Táblázat. Az előzetes elismerést elvesztő szervezetek Z_{elv} értékei

Sorszám	Z_{elv}	Sorszám	Z_{elv}
1	-1,774		
2	-1,293	15	0,194
3	1,060	16	-6,130
4	-2,351	17	0,077
5	-4,479	18	4,948
6	-12,235	19	-1,286
7	-4,218	20	-4,571
8	3,346	21	-1,602
9	1,720	22	-2,582
10	-2,948	23	-8,442
11	-0,883	24	-1,333
12	-6,777	25	-0,980
13	-0,101	26	-5,162
14	-1,375	27	-5,586

Forrás: saját számítás

1. Reménytelen (10 db)

Ebbe a csoportba azokat a szervezeteket sorolom, amelyeket ki is hagytam az elemzésből, mert nem rendelkeztek tárgyi eszközökkel. Ezekről a TÉSZ-ekről már a megalakulás pillanatában látható volt, hogy hosszabb távon nem képesek az elismerési feltételeknek megfelelni, és a beadott elismerési tervük eleve megvalósíthatatlan volt. Bár kevesen ismerik el, de ezeket jórészt nem is ebből a célból hozták létre, három olyan szervezet alapító tagjával beszéltem az alapítás valódi céljáról, ami nem tartozik az értekezés témájába.

A következő két csoport kialakításánál a korábbi csoportképzéshez képest eggyel több tényezőt vettem figyelembe:

1. *Nettó árbevétel*
2. *Eszközök összesen*
3. *Z_{elv} modell*
4. *Mérleg szerinti eredmény*

A negyedik adat figyelembe vételét az indokolja, hogy a szervezetek további sorsát, esetleges csődközelit helyzetét jelentősen (ha nem is véglegesen) befolyásolja az adott évi pozitív vagy negatív eredmény, illetve annak nagyságrendje.

Ez alapján megpróbáltam ismét klaszterelemzéssel kialakítani a csoportokat, azonban sok kiugró értékek voltak, amelyek korrigálása vagy kihagyása megbízhatatlanná tette volna az eredményt. Így küszöbértékeket határoztam meg mind a három tényezőre. Határértéknek a mediánt választottam, mely alapján könnyen lehet az elemeket két csoportra osztani. (34. táblázat)

34. Táblázat. A csoportképző tényezők mediánjai

Megnevezés	Eszköz	Árbevétel	Z_{elv}	MSZE
	E Ft	E Ft		E Ft
Medián	27.985	85.645	-1,602	62

Forrás: saját számítás

2. Kényszerű (12 db)

Ebbe a csoportba azok a szervezeteket soroltam, amelyek esetében a négy adatból háromban meghaladták a medián értékét. Ez kizárólag olyan szervezeteket tartalmaz, amelyek nagy eszközértékkel, nagy árbevétellel, és nagy Z_{elv} értékkel rendelkeztek, azonban a mérleg szerinti eredményük negatív. Ezek a szervezetek megfeleltek (vagy valószínűleg rövid távon belül megfeleltek volna) ugyan az elismerési feltételeknek, de az adott év gazdálkodása során olyan nehéz helyzetbe kerültek, ami felszámoláshoz, vagy más szervezetekbe való beolvadáshoz vezetett. Nem tudtak olyan számottevő pozíciót betölteni a térségben, amelyre vállalkoztak, és az eredményesebb gazdálkodás, a tagok érdekeinek jobb képviselése érdekében olvadtak be egy másik szervezetbe. Ide tartoznak azok a nagyobb szervezetek is, melyek éves árbevételük alapján akár a végleges elismerést is elérhették volna.

3. Reménykedő (15 db)

A harmadik csoportba azok a szervezetek tartoznak, amelyek a három tényező adatai közül csak kettőben haladták meg a medián értékét. Ezek a szervezetek véleményem szerint azzal a szándékkal jöttek létre, hogy hosszabb távon megfeleljenek az elismerési feltételeknek, azonban valamilyen külső vagy belső tényező miatt nem tudták az elismerési tervben foglaltakat megvalósítani, amiért a Minisztérium az elismerést visszavonta, vagy a szervezet még ezelőtt felszámolásra került, vagy beolvadt egy másik TÉSZ-be. Interjúim alapján a leggyakoribb problémák között szerepelt a tagok fegyelmezetlensége, a partnerek fizetésképtelensége, illetve elkezdett beruházások kudarca.

4.2.7. Jövőre vonatkozó becslések

A múltbeli folyamatok elemzése után előrejelzéseket kívánok tenni a TÉSZ-ek várható árbevételére vonatkozóan. A becslésekhez trendszámításokat végzek lineáris és exponenciális trendfüggvények meghatározásával. Alapként azoknak a szervezeteknek az adatait veszem figyelembe, melyek 2004-ben már előzetes vagy végleges elismeréssel rendelkeztek és ez fennállt 2007 végén is. Ezeket az összesített adatokat természetesen módosítják az időközben megszűnt vagy alakult (elismerést szerzett) TÉSZ-ek eredményei, azonban azokban trendszerű változásokat nem találtam. Így 57 szervezet négy éves adatai kerültek elemzésre, melyek biztosították az összes árbevétel túlnyomó többségét (35. táblázat). A 2008-as adatokat tudatosan hagytam ki a trendszámításból, annak érdekében, hogy az eredményeket egy év tényleges adatához tudjam hasonlítani.

35. Táblázat. 2004-2007 között folyamatosan működő TЭСZ-ek árbevétele

Megnevezés	M.e.	2004	2005	2006	2007
Folyamatosan működő TЭСZ-ek	M Ft	31.345	33.438	42.280	42.750
<i>Előző évi százalékában</i>	%		106,68	126,44	101,11
Összes TЭСZ	M Ft	35.281	35.608	42.803	43.192
<i>Folyamatosan működő TЭСZ-ek aránya</i>	%	88,84	93,91	98,78	98,97

Forrás: IRM

A rendelkezésemre álló adatok alapján meghatároztam egy lineáris és egy exponenciális trendfüggvényt, amely segítségével jövőre vonatkozó becsléseket teszek (feltételezve, hogy a trendet érintő nagy változás nem következik be).

A becsült lineáris trend:

$$Y_t = 26.688.737,5 + 4.305.922,8 * t,$$

ahol

Y_t = a t-ik év árbevétele

t = az idősor elemei.

Mivel a linearitás feltételei (egyenletes változás) nem teljesülnek maradéktalanul elkészítettem az exponenciális trendfüggvényt is.

A becsült exponenciális trend:

$$Y_t = 27721571,17 * 1,123626786^t, \text{ ahol}$$

Y_t = a t-ik év árbevétele

t = az idősor elemei.

36. Táblázat. Lineáris és exponenciális trendfüggvénnyel becsült értékek

Megnevezés	M.e.	2004	2005	2006	2007
Tényleges érték	M Ft	31.345	33.438	42.280	42.750
Lineáris trend	M Ft	30.995	35.301	39.606	43.912
<i>Eltérés</i>	%	-1,1	5,6	-6,3	2,7
Exponenciális trend	M Ft	31.149	34.999	39.326	44.188
<i>Eltérés</i>	%	-0,6	4,7	-7,0	3,4

Forrás: IRM alapján saját számítás

A lineáris trend valamennyivel jobb közelítést ad, mint az exponenciális, de a különbség nem mérvadó, így a továbbiakban mindkét becslést használom (36. táblázat).

Feltételezve a trendek fennmaradását a fenti képletek segítségével meghatároztam a TЭСZ-ek árbevételeének várható alakulását 2012-ig, és azt a szűkített ágazat bruttó termelési értékéhez hasonlítom. Ennek az értéknek a meghatározása még bonyolultabb feladat, hiszen a vizsgált négy évben is jelentős ingadozások voltak, és trendszerű változásokat nem lehet megállapítani. Az ingadozások kiegyenlítése érdekében mozgóátlagot számoltam (a 2003-as év adatát is figyelembe véve), és ebből határoztam meg a trendet (37. táblázat).

37. Táblázat. A TÉSZ-ek árbevételének várható alakulása

Trend	Forgalom	M.e.	2008	2009	2010	2011	2012
Lineáris trend	TÉSZ-ek várható árbevétele	M Ft	48.218	52.524	56.830	61.136	65.442
	Szűkített ágazat bruttó termelési értéke	M Ft	201.899	206.577	211.256	215.934	220.612
Arány		%	23,88	25,43	26,90	28,31	29,66
Exponenciális trend	TÉSZ-ek várható árbevétele	M Ft	49.651	55.789	62.686	70.436	79.144
	Szűkített ágazat bruttó termelési értéke	M Ft	202.041	207.029	212.140	217.378	222.745
Arány		%	24,57	26,95	29,55	32,40	35,53

Forrás: IRM alapján saját számítás

Lineáris trend feltételezésével a jelenleg meglévő TÉSZ-ek kiegyensúlyozott és stabil gazdálkodásával, az elmúlt 4 évre jellemző növekedéssel számolva, 2012-re sem állítják elő a szűkített ágazat bruttó termelési értékének 30%-át, míg exponenciális trenddel számolva ez az arány 35%. Ez mindenképp elmarad az ágazatot irányítók (és a piac) elvárásaitól, így vagy nagyobb arányú árbevétel növekedés, vagy új szervezetek belépése szükséges.

A 2008-as év adatai még inkább borúlátásra adnak okot. Továbbra is nőtt ugyan a TÉSZ-ek együttes árbevétele (45.044 millió Ft), ez azonban közel 10%-kal elmarad a trendszámítással erre az időszakra meghatározott értéktől. Így 2009-től ugrásszerű növekedésre lenne szükség, azonban ennek lehetőségét az időközben begyűrűzött gazdasági válság tovább rontja.

Ahhoz, hogy 2010-re a TÉSZ-ek aránya a szűkített ágazat bruttó termelési értékében meghaladja a 40%-ot, és feltételezzük, hogy a szervezetek száma nem változik, valamennyi szervezetnek 26%-kal kellene egységesen évről évre növelni az árbevételét (az ágazat teljesítményénél a lineáris trendfüggvénnyel becsült értékeket használtam). (38. táblázat)

38. Táblázat. TÉSZ-ek árbevételének becsült növekedése

Megnevezés		M.e.	2008	2009	2010
Szűkített ágazat bruttó termelési értéke		M Ft	201.899	206.577	211.256
TÉSZ-ek árbevétele	20%-os éves növekedés	M Ft	51.300	61.561	73.873
		%	25,41	29,80	34,97
	26%-os éves növekedés	M Ft	53.866	67.871	85.517
		%	26,68	32,86	40,48
	30%-os éves növekedés	M Ft	55.576	72.249	93.923
		%	27,53	34,97	44,46

Forrás: IRM alapján saját számítás

A számított értékekkel szemben 2008-ban az átlagos árbevétel (804.351 E Ft) mindössze 6%-kal nőtt, és a szervezetek száma is csökkent.

Amennyiben feltételezem, hogy a TÉSZ-ek árbevétele a lineáris trendfüggvény által meghatározott szerint változik, akkor a szervezetek számának kell növekednie, hogy a tervezett 40%-os részesedés elérhető legyen. Ez a növekedés természetesen attól függ, hogy mekkora árbevételt tud produkálni az új belépő. Például 400 millió Ft-os árbevétellel

rendelkező új szervezetekből évente 21-nek kellene alakulnia három éven keresztül (ha a többi TÉSZ-re kiszámolt növekedési ütem jellemző rájuk), 600 millió Ft-os árbevétel mellett a szükséges elemszám 14, egymilliárd forintnál 8.

Ez természetesen csak játék a számokkal, de a lehetséges út kijelölésében szerepet játszhat. Az ágazat irányítói részéről egységes vélemény, hogy a szervezetek számát nem érdemes növelni, így azok megerősítése, árbevételük (árualapjuk és alkupozíciójuk) növelése lehet a megoldás.

4.3. Kereskedői értékelés

A termelői oldal vizsgálatát kiegészítettem a termékpálya másik irányából is, hiszen jelenleg a termelői szervezetek által koordinált vertikális integrációnak nincs lehetősége, így kénytelenek együttműködni más piaci szereplőkkel. Ebbe a csoportba tartoznak mindazon a szervezetek, melyek tranzakciós kapcsolatba kerülnek a termelői szervezetekkel, és jelenleg még a kapcsolatot ezek a kereskedői szervezetek határozzák meg, így a termelők kénytelenek az ő igényeiknek megfelelni. Minden általam megkérdezett termelő úgy nyilatkozott, hogy legfontosabb értékesítési partnerei a kiskereskedelmi és feldolgozó egységek, így a vizsgálat ezekre terjedt ki.

Mivel az elemzésemhez szükséges adatgyűjtés postai úton sikertelen volt, személyes lekérdezések során közvetlenül is szembesülhettem a majdnem teljes elutasítással. A megcélzott kereskedelmi egységek válaszadó hajlandósága még így is nagyon alacsony volt. Ennek legfontosabb okait csak informális úton tudtam meghatározni. Ezt azonban nem tudom tényekkel alátámasztani, így az értekezésben nem is szerepeltetem.

A nehézségek ellenére személyes lekérdezés során a 150 kérdőívből 133-t sikerült oly módon kitölteni, hogy abból felhasználható adatok származnak, bár ehhez több, mint 300 kereskedőt kerestünk fel.

4.3.1. A vizsgálatba vont kereskedelmi egységek

A válaszadó kiskereskedelmi és feldolgozó egységeket *(a továbbiakban a kiskereskedelmi és feldolgozó egységeket együttesen kereskedelmieknek nevezem)* a zöldség-gyümölcs értékesítésből származó forgalmuk alapján három csoportba soroltam:

1. 50 millió Ft-nál kevesebb (kis egység)
2. 50 – 5.000 millió Ft közötti (közepes egység)
3. 5.000 millió Ft több (nagy egység).

A válaszadó 133 kereskedelmi egység együttes zöldség-gyümölcs forgalma 199.091 millió Ft, melynek megoszlását a 39. táblázat tartalmazza.

39. Táblázat. A válaszadó kereskedelmi egységek zöldség-gyümölcs forgalma

Megnevezés	Válaszadók száma	Összes forgalom	Átlagos forgalom
	db	M Ft	M Ft
kis egység	92	3.441	37,4
közepes egység	32	78.991	2.468,5
nagy egység	9	116.661	12.962,3
<i>Összesen</i>	<i>133</i>	<i>199.091</i>	<i>1.496,9</i>

Forrás: saját felmérés

A magyarországi termelők természetesen az általuk előállított kertészeti termékek során kerülnek kapcsolatba a kereskedőkkel, így fontosnak tartottam meghatározni, hogy a kereskedők forgalmából mekkora hányadot képviselnek ezek a termékek. Mérettől függetlenül a kereskedők forgalmának nagyobb hányadát teszik ki a belföldön is megtermelhető termékek, ezek - forgalommal súlyozott - átlagos aránya 65%, és nem volt olyan válaszadó, amely esetében ez az arány 50% alatt van, míg egyes kisebb üzletekben 80% feletti volt az érték. Így az általam megkérdezett kereskedelmi egységek mintegy 130.000 millió forint értékben forgalmaznak hazai éghajlaton termelhető kertészeti termékeket.

4.3.2. Beszállítói kapcsolatok

A kínálat folyamatos biztosítása érdekében valamennyi kereskedő igyekszik több szállítóval kapcsolatot tartani. Mindezt indokolják az ingadozó hozamok okozta termelői bizonytalanság és bizalmatlanság, a gyakori elszámolási viták, a szállítási nehézségek. Ahogy az várható volt, a forgalom növekedésével egyre több szállítóval állnak kapcsolatban a kereskedők, a kis egységek átlagosan 5, a közepes egységek 13, míg a nagyok 20-nál több szállítótól szerzik be az árujukat. Viszont számomra meglepő volt, hogy mindössze 6 olyan kereskedő volt, aki úgy nyilatkozott, hogy szállítói számát csökkenteni szeretné. Ez érthető abban az esetben, ha közvetlenül a termelőtől szerzik be árujukat, hiszen egy termelő nem képes a zöldség-gyümölcs üzlet teljes szortimentjét biztosítani, míg a nagykereskedővel kialakított kizárólagos kapcsolatot a bizalmatlanság akadályozza. Jelenleg még a kisebb kereskedők sem hisznek benne, hogy egy – esetleg két – szállító a megfelelő mennyiségben, minőségben és biztonságban folyamatosan biztosítani tudná a szükséges árumennyiséget, pedig ezáltal a tranzakciós költségek jelentős mértékben csökkenthetők lennének. A disszertációm központi témája miatt kötelességem megjegyezni, de egyben meggyőződése is, hogy a TÉSZ-ek, illetve azok szervezetei alkalmasak lehetnek erre a feladatra, de ezt csak hosszabb, panaszmentes szállítói gyakorlattal tudják bizonyítani, mely révén a kereskedők saját érdekükben folyamatosan csökkentik szállítóik számát.

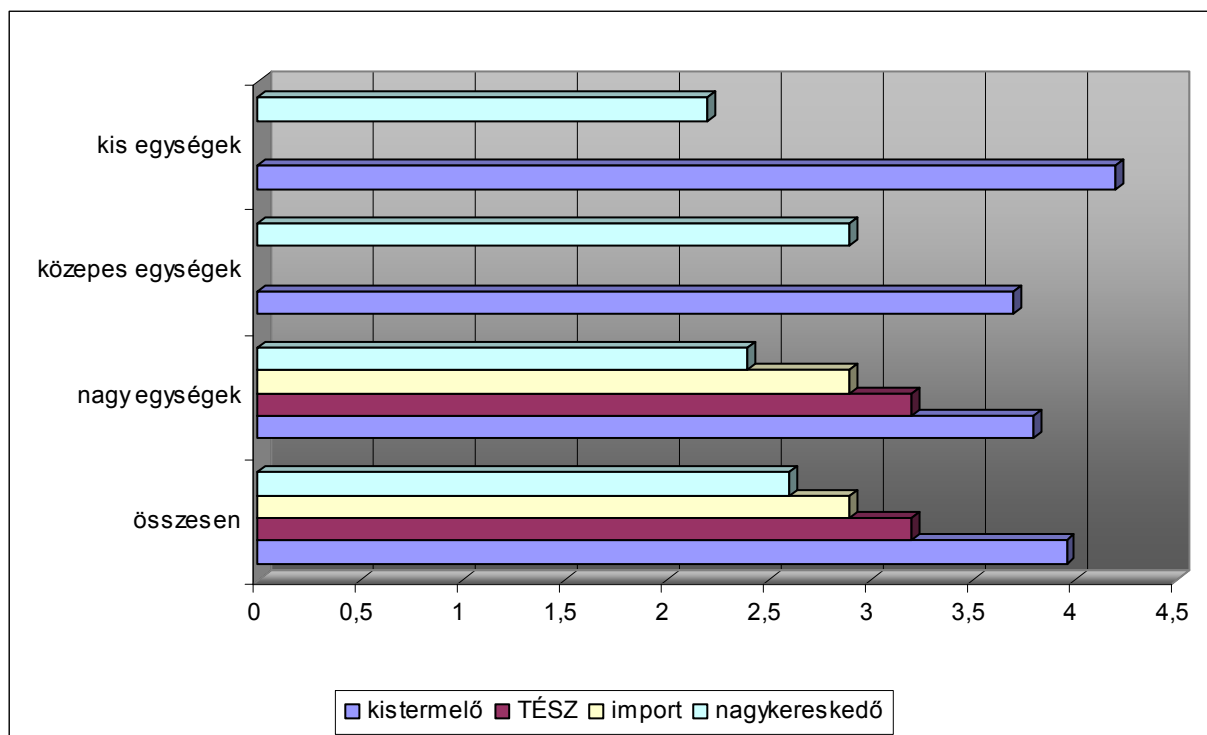
A szállítók típusát vizsgálva - még mindig - megállapítható a belföldi nagykereskedők kiemelkedő szerepe, amely a kisebb egységek esetében különösen szembetűnő. Ebben a kereskedői csoportban a válaszadók több mint 90%-a áll kapcsolatban velük, árujuknak 62%-át tőlük szerzik be. A nagykereskedők kínálatát általában a kistermelők egészítik ki (a válaszadók 70%-a áll velük kapcsolatban, és az árukínálat 32%-át biztosítják), és csak elenyésző mértékben jelenik meg más típusú szállító. A közepes egységek esetében már csökken a nagykereskedők dominanciája, a válaszadó üzletek 72%-ának szállítanak, bár ezek árujának még mindig több mint felét ők biztosítják. A többi termék beszerzésére a kistermelők (80%) mellett már jelentősebb mértékben jelennek meg a TÉSZ-ek (válaszadók negyedénél) és az önálló import (32%) is.

A válaszadó nagy egységek esetében a szükséges áru hatalmas mennyisége miatt szinte valamennyi feltüntetett szállítói típus szerepel, melyek közül a nagykereskedők biztosítják az árukínálat legnagyobb hányadát (36%), utánuk az önálló importbeszerzés (25%), majd a TÉSZ-eket (14%) megelőzve a kistermelők következnek (16%).

A válaszok alapján a TÉSZ-ek részesedése a kereskedelmi egységek kiszolgálásában alacsony, amely jelentősen növelhető további – egyelőre még önállóan értékesítő - kistermelői árumennyiség integrálásával. Ennek révén a nagykereskedők dominanciája is csökkenthető.

4.3.3. A beszállítók minősítése

A megkérdezett kereskedők 1-től 5-ig terjedő skálán minősítették a beszállítóikat, és ezen a területen igen nagy szórás figyelhető meg a kereskedők jellemzése alapján. Éppen ezért általános következtetéseket óvatosan lehet csak levonni, hiszen a válaszokat nagyban befolyásolta egy-egy közelmúltban felmerült probléma, teljesítési hiányosság, személyes ellentét. Mindezek mellett mérettől függetlenül a kereskedők a kistermelőkkel vannak leginkább megelégedve (3,96), őket csak messze lemaradva követik a nagykereskedők (2,6), akiket az import és a TÉSZ is megelőzött (14. sz. ábra).



14. ábra. A beszállítók értékelése a kereskedelmi egységek véleménye alapján

Forrás: saját felmérés

A kis és közepes egységek esetében a kistermelők és a nagykereskedők a meghatározók, mint beszállítói típusok, a többi értékelésére nem érkezett elegendő információ (a válaszadók 6%-a említette). A kis és közepes kategóriába tartozó kereskedők minősítették kedvezőbben a kistermelőket (4,2 ill. 3,7), a kis egységek 41%-a, a közepesek 34%-a értékelte ezt a beszállítói típust maximális pontszámmal. A nagykereskedők mindkét kategóriában jóval alacsonyabb megelégedettségnek „örvendenek”, ami a kis egységek esetében különösen szembetűnő, hisz alig érték el a kistermelők átlagos minősítésének felét (2,2). Mindez magyarázható azzal, hogy a kis zöldség-gyümölcs üzletek a nagykereskedőkkel szemben érznek kiszolgáltatottságot, gyenge alkupozíciót. A kistermelők esetében viszont nagyobb a rugalmasság, sőt gyakori közöttük a személyes kapcsolat, és így az esetleges hiányosságokat is könnyebben elnézik. A nagykereskedőknél fellépő esetleges termékhiány esetén a mennyiségi és minőségi problémákat is ők érzik meg leginkább. Ennek oka részben a kevesebb beszállítói kapcsolat, amit tovább nehezít, hogy a nagykereskedők a nagyobb forgalmú partnereik igényeit igyekezzenek elsősorban kielégíteni. A közepes egységek esetében a nagykereskedők minősítése már közelít a kistermelőkéhez (2,9), amit elsősorban

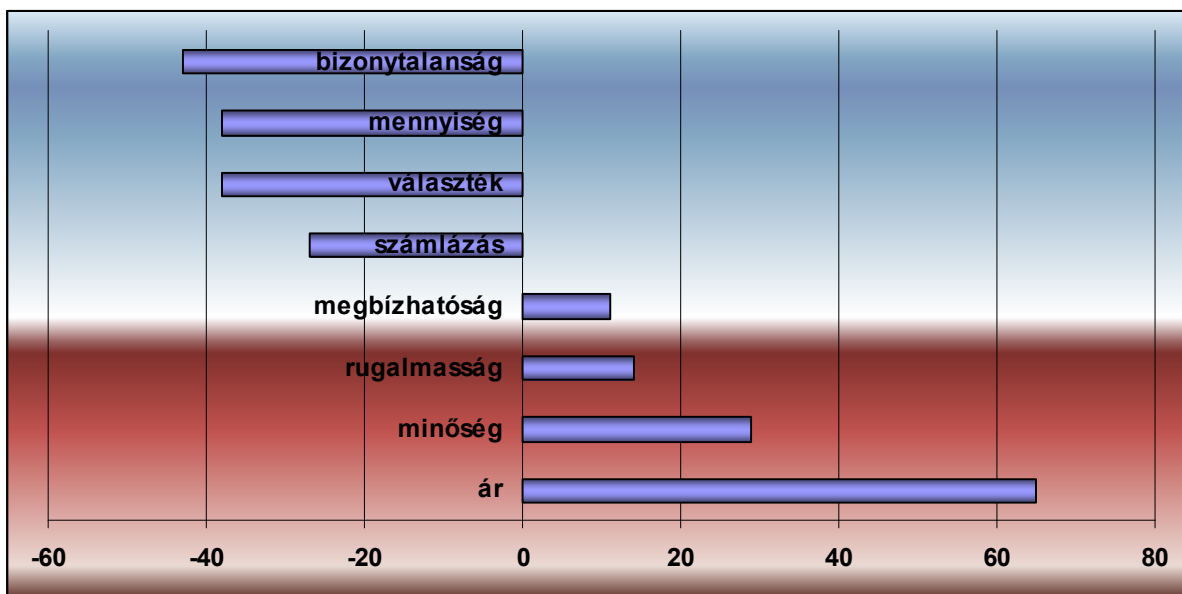
azzal magyarázok, hogy a nagykereskedőknek fontosabb partnereik, míg a kistermelőkkel jóval kevesebb a személyes kapcsolat. Bár az említett két kategóriából igen kevés termelő áll kapcsolatban TЭСZ-ekkel, de figyelemre méltó, hogy az általuk adott pontszámok minden esetben elmaradtak a kistermelőkétől.

Előzetes várakozással ellentétben a nagy egységek minősítésének átlaga alapján is a kistermelők a legjobb beszállítók, a közepes egységek minősítéséhez hasonló értékkel (3,8), bár egyik válaszadó sem értékelte őket maximális pontszámmal. A kistermelőket a minősítés alapján az importbeszerzés (3,2), a TЭСZ-ek (2,9), majd a nagykereskedők (2,4) követnek.

4.3.4. A beszállítók legfontosabb tulajdonságai

A minősítések magyarázatául az egyes beszállító típusok tipikus előnyeire illetve hátrányaira kérdeztem rá. Nem szerettem volna a válaszokat befolyásolni, így kombinatív kérdést tettem fel, amely az általam fontosnak ítélt válaszvariációk mellett nyitott kérdést is tartalmazott, így részben a válaszadóra bízam a legfontosabb tulajdonságok megfogalmazását. A különböző nagyságú kereskedelmi egységek válaszait együttesen értékelem, mert azok között jelentős különbség nem volt, és kutatásom célja elsősorban a beszállítók, és nem a kereskedők értékelése. Az egyes tényezők gyakoriságát nem a teljes sokasághoz, hanem az adott beszállítói réteggel kapcsolatban állók arányában tüntetem fel (p_T). Így pontos értékelést a nagykereskedőkről és a kistermelőkről kaphattam, hiszen velük a válaszadók túlnyomó többsége kapcsolatban áll. Érdekességgént említem meg, hogy szinte valamennyi kérdőíven az egyes beszállítók értékelésekor több hátrányt tüntettek fel, mint előnyt. Ez jellemzi a termékpiályan uralkodó viszonyokat és hangulatot.

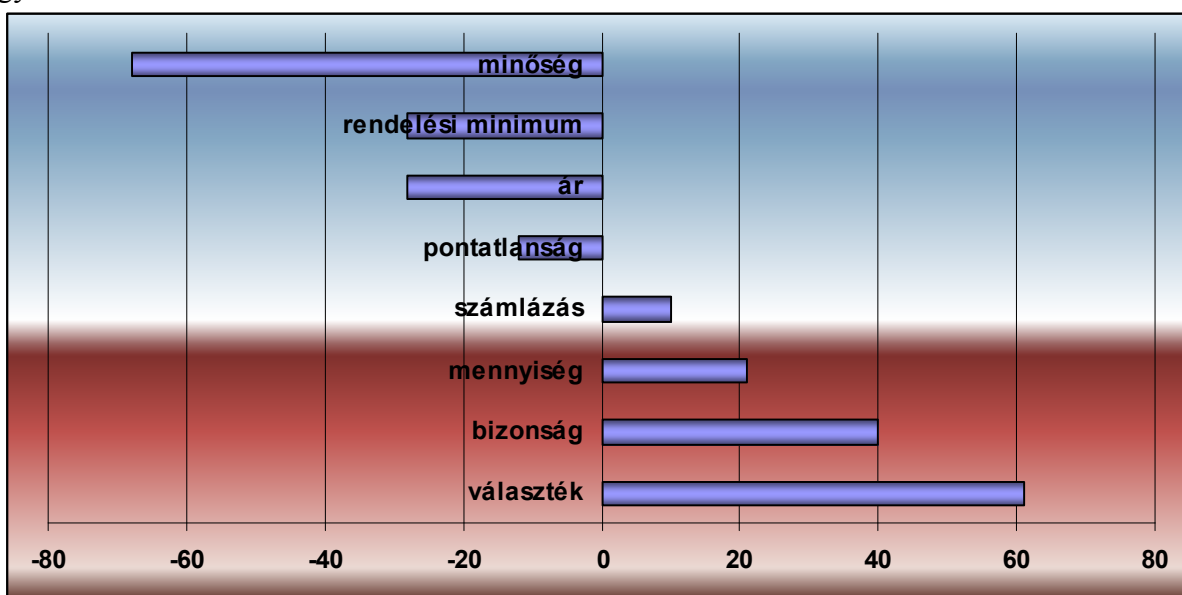
A kistermelők legfontosabb előnye egyértelműen a kedvező ár, amit a válaszadók 65%-a jelölt meg. (15. sz. ábra) Szintén fontos és előnyös tényező a minőség, mely a válaszok 29%-ban szerepelt. Kisebb mértékben említésre került még – elsősorban – a kis egységek válaszai között a megbízhatóság (11%), illetve a rugalmasság (14%), amely révén kisebb mennyiségben és rendkívüli esetekben is vállalásaiknak megfelelően, pontosan szállítanak. A hátrányok között legnagyobb arányban a bizonytalanság szerepel (43%), amit az alacsony mennyiség és választék követ (28%). A bizonytalanság abból fakad, hogy nem tudnak hosszú távú szerződéseket kötni, így a kereskedőnek szükséges más beszerzési forrásokat is biztosítani. Annak ellenére, hogy – tapasztalataim szerint – egy kérdőíves felmérésben nem szívesen nyilatkoznak ilyen jellegű problémákról, mégis a válaszadók mintegy egynegyede említette meg a számlaadási hiányosságokat.



15. ábra. A kistermelők legfontosabb előnyei és hátrányai

Forrás: saját felmérés

A nagykereskedők legfontosabb előnyeként a széles áruválasztékot jelölték meg, mégpedig igen jelentős arányban, hiszen a válaszadók 61%-a említette meg. (16. sz. ábra) A kérdőívek közel 40%-án szerepelt még az a tény, hogy a nagykereskedők folyamatos és biztos beszerzési forrást jelentenek, és viszonylag nagy arányban (21%) a nagy mennyiség is említésre került. A kistermelőkkel ellentétben előnyként jelent meg több alkalommal is a számlaadási gyakorlat (válaszadók 10%-ánál). Hátrányként elsősorban a minőségi problémák jelentkeznek (68%), melynek óriási aránya jelzi jelentőségét. Ezután azonos arányban szerepel a magas ár, illetve a rendelési volumen minimális nagysága (28%), valamint kisebb arányban a pontatlanság (12%), mely tényezők gyakran nehezítik a kereskedők beszerzési gyakorlatát.



16. ábra. A nagykereskedők legfontosabb előnyei és hátrányai

Forrás: saját felmérés

Mivel a válaszadó kereskedők viszonylag alacsony hányada áll kapcsolatban TÉSZ-ekkel, illetve rendelkezik önálló import tevékenységgel, így ezen beszállítói típusokat jóval kevesebb válasz alapján tudom értékelni. A TÉSZ-ek előnyeként jelent meg a nagy árumennyiség, viszont ezzel párhuzamosan hátrányként az alacsony választék. A kistermelőkhöz hasonlóan a TÉSZ-ek is friss és jó minőségű árut biztosítanak, korrekt számlázási gyakorlattal, minőségbiztosítással, sőt előnyként megjelenik már a megfelelő post harvest tevékenység is. Hátrányként jelent meg a magas ár, a szállítási pontatlanság és a nagyfokú szezonális. A válaszok alapján a kereskedők jelenleg a TÉSZ-eket egy átmeneti formának tekintik a kistermelők és a nagykereskedők között, még közelebb a kistermelőkhöz. Elvárják azokat a pozitívumokat, amelyekkel a kistermelőkkel jellemezték, viszont felrónak olyan negatívumokat is, amelyeket a kistermelőknél még elfogadnak.

Az önálló import előnyeként a folyamatos ellátást, illetve a hiánypótló jellegét emelték ki, míg hátrányként szinte mindenhol a magas ár jelenik meg. A minőség megítélése vegyes, hiszen közel ugyanannyi kérdőívben szerepelt az áru minősége előnyként és hátrányként.

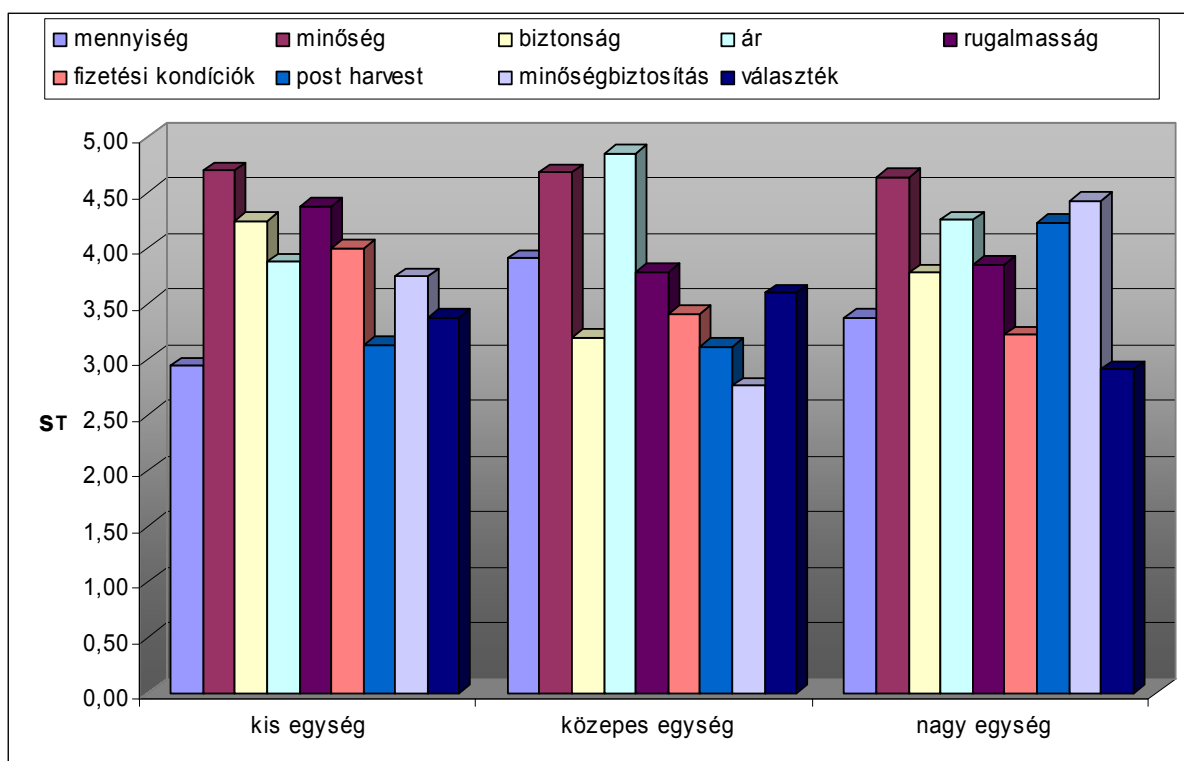
4.3.5. A kereskedői igények

Mint a korábbi válaszokból is kiderült, számos olyan tulajdonsága van a különböző típusú beszállítóknak, amelyeket a kereskedők és feldolgozók előnyként, illetve hátrányként minősítenek. A kapcsolat kialakításánál és folyamatos fenntartásánál alapvetően fontos, hogy az egyes beszállítók mennyire tudnak megfelelni a velük szemben támasztott különböző kívánalmaknak. Annak értékeléséhez, hogy a meglévő tulajdonságok a piaci kapcsolatokban mennyit is érnek valójában, fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy melyek azok a beszállítói tulajdonságok, melyeket a kereskedői réteg legfontosabbnak értekel. Ennek érdekében az előzetesen, általam legfontosabbnak tartott tényezők osztályozását kértem 1-5-ig („1”- legkevésbé fontos, „5”- legfontosabb), és ennek számtani átlaga jellemzi az egyes tulajdonságok jelentőségét (s_T). Így igyekeztem választ kapni arra a kérdésre is, hogy a kereskedők a számukra legfontosabb követelmények alapján választják-e ki a partnereiket, vagy a piaci körülmények más megoldásokra is rákényszerítik őket.

A beszállítói kapcsolatok típusához képest ebben az értékelésben már jelentősebb eltérések vannak az egyes kereskedői egységek között (17 sz. ábra).

A különböző követelmények közül a *minőség* tekinthető a legfontosabbnak, hiszen a kis és nagy egységeknél is a legmagasabb pontszámot kapta, ráadásul 4,5 feletti értékkel, ami annak köszönhető, hogy az ebbe a kategóriákba tartozó válaszadók mintegy kétharmada a lehető legmagasabb pontszámot adta. A közepes egységek esetében is magas pontszámot kapott a *minőség* (4,68), azonban ebben a kategóriában már az *ár* a legfontosabb tényező (4,86), így ezek az üzletek elsősorban ez alapján választják meg partnereiket.

A kis egységek számára az *ár* mindössze az ötödik legfontosabb tényező lett. Személyes beszélgetések alapján ezt azzal tudom magyarázni, hogy nagyon sok zöldséges üzlet viszonyul úgy a beszállítókhoz – elsősorban a kistermelőkhöz –, hogy „majdcsak megegyezünk valahogy”. Gyakoriak a személyes kapcsolatok, a szerződések nem ritkán informálisak, és egyediek. Így az ármeghatározás sokszor a konkrét ügylet megvalósulásakor, mindkét fél adott körülményeinek figyelembe vételével alakul ki. Ez mindenképp hátrányos abból a szempontból, hogy egyik fél sem tudja pontosan tervezni a költségvetését, viszont kedvező, mert a kapcsolat fenntartását helyezik előtérbe.



17. ábra. A kereskedők beszállítóikkal szemben támasztott legfontosabb követelményei

Forrás: saját felmérés

A minőséghez elméletileg szorosan kapcsolódó minőségbiztosítási követelmények csak a nagy egységek számára kiemelkedően fontosak (4,43). Ez a kis egységek esetében a 6., míg a közepeseknél az utolsó, 9. helyre került. Ennek magyarázata, hogy a törvény által meghatározott minőségbiztosítási rendszer működtetése nem feltétlenül jelent egyben jobb minőséget is, sőt sok kisebb üzlet tulajdonosa gondolja úgy, hogy a hivatalos minősítés csak növeli az árat, így néha hátrányként tekintenek rá. A nagy egységeknél viszont már követelmény a minőségbiztosítási rendszer megléte, ami a kapcsolat kialakításának is feltétele.

Hasonlóan a *post harvest* tevékenység is csak a nagy egységeknél játszik fontos szerepet (4,23), hiszen a kisebb üzletek sokszor csak árnövelő tényezőnek tartják az áruk utókezelését, általában szükségük sincs rá, mert termékeik döntő többségét lédig formában értékesítik. A beszállítók alacsony száma magyarázza, hogy a kis egységeknél a *rugalmasság* és a *biztonság* a második és a harmadik legfontosabb követelmény (4,38; 4,25). Amennyiben nem kapják meg azt a mennyiségű és minőségű árut, amit előzetesen várnak, csak nehezen, nagy költséggel, illetve sok utánjárással tudják azt pótolni. Ahogy nő a beszállítók száma, úgy nő a helyettesítés lehetősége, és ezért lesz más tényezőkhöz képest kevésbé fontos a *rugalmasság* és a *biztonság* (18. ábra).

Előzetesen azt feltételeztem, hogy a beszállító által biztosított termékmennyiség is fontos követelmény, hisz ez ad lehetőséget arra, hogy kevesebb forrásból tudják kínálatukat biztosítani, amivel tranzakciós költségeik is csökkenthetők. Már az értékelés korábbi szakaszában is említettem, hogy nagyon kevés kereskedő nyilatkozott úgy, hogy csökkenteni szeretné beszállítói számát, ehhez kapcsolódik az egy forrásból beszerezhető termékmennyiség alacsony értékelése. Egyedül a közepes egységeknél szerepel viszonylag magas pontszám a *mennyiségi* követelmény mellett (3,91), és ehhez kapcsolódóan ennek a rétegnek legfontosabb a *választék* szintje is. A *fizetési kondíciók* a kis és közepes egységek számára jelentenek lényeges szempontot, aminek legfontosabb oka, hogy ezek az üzletek

szembesülnek számlaadási nehézségekkel, míg a nagyobb egységek eleve kizárják ezt a problémát.



18. ábra. A kereskedők legfontosabb követelményei

Forrás: saját felmérés

4.3.6. Megfelelési mutatószám

A beszállítói típusok legfontosabb előnyeinek és hátrányainak, valamint a kereskedők elvárásainak ismeretében igyekeztem választ kapni arra, hogy az egyes beszállítói típusok, mely kereskedelmi egységek igényeinek felelnek meg leginkább, és melyek azok a tényezők, amik leginkább akadályozzák az esetleges kapcsolat kialakítását és folyamatos fenntartását. A kereskedői egységek által minősített követelmények alapján értékeltem a beszállítókat egy „megfelelési mutatószám” (M_{besz}) meghatározásával.

Az egyes tulajdonságok értékét (s_T) a kereskedők által történt minősítés határozza meg. Mivel az egyes tulajdonságok a kereskedők válaszai alapján különböző mértékben jellemzőek az egyes partner-típusokra, ezért ezeknek az előfordulási aránya (p_T) is szerepel a képletben pozitív illetve negatív előjellel, attól függően, hogy az adott tulajdonság előnyként vagy hátrányként jellemzi a beszállítókat.

$$M_{besz} = \frac{\sum (s_T * (1 \pm p_T))}{T}$$

M_{besz} : beszállítókat jellemző megfelelési mutató

s : a tulajdonságok fontosságát kifejező súly

T : a kérdőívben említett tulajdonságok

p : az egyes tulajdonságok említési aránya

40. Táblázat. Megfelelési mutatószám a kereskedők minősítése alapján

Kereskedői típusok	Kis egységek		Közepes egységek		Nagy egységek		
Beszállítói típusok	Kisterm.	Nagyker.	Kisterm.	Nagyker.	Kisterm.	Nagyker.	TÉSZ
Tulajdonságok							
Mennyiség	2,34	3,88	2,85	4,73	2,47	4,09	4,46
Minőség	5,83	1,50	5,80	1,50	5,75	1,48	5,80
Biztonság	2,42	5,95	1,82	4,48	2,15	5,29	2,91
Ár	6,40	2,79	8,02	3,50	7,03	3,07	2,85
Rugalmasság	4,99	3,15	4,32	2,73	4,39	2,77	3,31
Fizetési kondíciók	3,08	4,40	2,63	3,75	2,48	3,54	3,64
Post harvest	2,63	3,44	2,62	3,43	3,55	4,65	4,57
Minőségbiztosítás	2,70	3,23	2,65	3,17	4,25	5,09	5,01
Választék	2,47	5,44	2,63	5,80	2,12	4,69	2,39
M_{besz}	3,65	3,76	3,71	3,68	3,80	3,85	3,88

Forrás: saját felmérés

Bár az egyes beszállítói típusok előnyei és hátrányai nagyjából kiegyenlítik egymást, a mutatószám alapján a kis egységek igényeinek a nagykereskedők, a közepes egységeknek a kistermelők, míg a nagy egységek számára a TÉSZ-ek tulajdonságai felelnek meg legjobban, a kereskedők követelményei és a beszállítóknak tulajdonított legfontosabb jellemzők alapján. (44. sz. táblázat) Talán meglepőnek tűnik, de a legnagyobb különbség a kis egységek értékelésében volt a beszállítók között, mégpedig a nagykereskedők javára (0,11). Ez elsősorban a *biztonság* és a *fizetési kondíciók* magas értékelésének köszönhető. A közepes egységeknél a kistermelők azért értek el ilyen kedvező minősítést, mert az ebbe a csoportba tartozó kereskedők az *árat* értékelik a legjobban, ami a kistermelőknek tulajdonított legfontosabb előny. A nagy egységeknél a TÉSZ-ek annak köszönhetik vezető szerepüket, hogy a nagykereskedők előnyei mellett a kistermelőkre jellemző *minőséget* tudják biztosítani, és még tovább növelhetik értékelésüket a *biztonság* (folyamatos szállítás), valamint a *választék* növelésével. Típustól függetlenül a nagy egységek vannak legjobban megelégedve a szállító partnereikkel, itt a legrosszabb minősítést kapott kistermelőket is magasabban értékelték, mint a másik két kereskedői egység az előnyösebb beszállítóját. Ennek legfontosabb oka, hogy ez a kereskedői réteg sokkal jobban értékeli a *post harvest* tevékenységeket, valamint a *minőségbiztosítás* alkalmazását.

A beszállítókkal kapcsolatos egyéb kívánalmak között általában ugyanazok a jellemzők szerepeltek a kérdőíveken: a jó minőség, a megbízhatóság, a pontosság, a kialakított, kedvező ár. Mindezek mellett néhány olyan tényezőt emlelt ki, amelyek legalább öt kérdőíven szerepeltek, és korábban nem került említésre. A válaszok alapján komoly problémát jelent a megfelelő göngyölegellátottság, a rekeszek, ládák minősége és tisztasága, a fizetési kondíciók közül a kisebb egységek elsősorban a késleltetett fizetés lehetőségét emelték ki, de többször előfordult az áru csomagolásának és feliratozásának kívánalma is.

4.4. Új és újszerű eredmények

1. A vertikális koordináció fogalmának kiegészítése a visszacsatolás és az egész rendszerre kiterjedő információáramlás figyelembe vételével.
Vertikális koordináció: Egy adott termék előállítási folyamatában részt vevő piaci szereplők tevékenységét befolyásoló, összehangoló eszközök összessége, melyek biztosítják a fogyasztói igényekről és más piaci befolyásolókról szóló információkhoz való jutás lehetőségét.
2. *Szekunder információk alapján a zöldség-gyümölcs ágazat termelői rétegének csoportosítása az együttműködések különböző szintjeinek elkülönítésével, a benne résztvevők jellege és motivációja, az együtt végzett tevékenység tartalma és célja, az információszerzés módja és a kialakított szervezeti forma szerint.*
3. Kérdőíves felmérés eredményeivel igazoltam, hogy a 2000-es évek elején megjelent TÉSZ-ek hatására megváltozott a kistermelők értékesítési gyakorlata, tárolási lehetőségei, a támogatáshoz jutás esélye, az együttműködés megítélése.
4. 2003-2007-es adatok alapján az előzetes és végleges elismerésű szervezetek közötti különbséget feltáró, a végleges elismerést jelző logisztikus regressziós modell kialakítása (Z_{elism}), amellyel a szervezetek fejlődési útja meghatározható. Az elismerést elvesztő és megtartó szervezetek közötti különbségek meghatározása, regressziós modell (Z_{elv}) kialakításával.
5. TÉSZ-ek minősítése a végleges elismerésnek való megfelelés, és az eredményes, hosszú távú működésre való alkalmasság alapján. Minősítésem alapján a 2008-as adatok alapján 33 olyan TÉSZ működött, melynek mutatói a hosszú távú eredményes működést jelzik. Ezek közül 16 szervezet produkált több éven keresztül kiegyensúlyozottan megfelelő mutató-értékeket.
6. Kérdőíves felmérés és személyes konzultációk alapján meghatároztam a zöldség-gyümölcs értékesítéssel foglalkozó kereskedők beszállítóikkal szemben támasztott követelményeit. Megállapítottam az egyes beszállítói típusok legfontosabb előnyeit és hátrányait, melyek együttes figyelembe vételével az egyes típusok sorrendbe állíthatók.

4.5. Hipotézisek igazolása

	Hipotézis	Igazolás
1.	A TЭСZ-ek megjelenése kimutathatóan befolyásolta a kistermelők gazdálkodását, értékesítési csatornáit.	részben
2.	A TЭСZ-ek gazdasági ereje és alkupozíciója folyamatosan nő.	részben
3.	Az előzetes és végleges elismerésű szervezetek közötti különbség pénzügyi mutatók felhasználásával modellezhető.	igen
4.	A TЭСZ-ek a végleges elismerésnek való megfelelés és a hosszú távú eredményes működés alapján minősíthetők.	igen
5.	Az elismerést elvesztő és megtartó szervezetek közötti különbség pénzügyi mutatók felhasználásával modellezhető.	igen
6.	A zöldség-gyümölcs forgalom 40%-át a TЭСZ-ek bonyolítják három éven belül.	nem
7.	A TЭСZ-ek jobban meg tudnak felelni az értékesítési partnerek követelményeinek, mint más beszállítók.	részben

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Egy adott termékpálya szereplőinek hosszú távú sikerességének feltétele, hogy gazdasági döntéseik meghozatalakor egyéni érdekeik mellett az egész termékpálya érdekeit is figyelembe vegyék. Ehhez megfelelő vertikális koordinációra van szükség, hogy az adott szereplők tudatában legyenek helyzetükkel, és azzal, hogy tevékenységük milyen hatással lesz a többi szereplőre. Szintén megfelelő vertikális koordináció szükséges ahhoz, hogy a szereplők tudjanak arról, hogyan képesek elősegíteni a termékpálya fejlődését, és feloldják azt az esetleges ellentétet, ha ez nem esik egybe egyéni érdekükkel. A zöldség-gyümölcs ágazatban termelőként megjelenő szereplőknek komoly lehetőségei vannak, hogy a termelői és kereskedelmi kapcsolatok felülvizsgálatával méltányosabb részhez jussanak a termékpálya jövedelméből, és ezzel egyidejűleg a fogyasztókat is méltányos áron, biztonságos élelmiszerrel lássák el.

A magyar zöldség-gyümölcs termékpálya alsó szintjén továbbra is a kistermelői kör biztosítja az alapanyag jelentős részét, azonban csak azok a gazdaságok tudnak önmaguknak értékesítési biztonságot teremteni, akik viszonylag kis méretben termelnek, és személyes kapcsolataik révén értékesítik termékeiket. Ahhoz, hogy a termékpálya jövedelméből nagyobb arányban részesüljenek, saját érdekükben kénytelenek szövetkezni. Az Európai Unió szabályozásának megfelelően ennek elsődleges módja a közös szervezetek TÉSZ-ként történő elismerése.

A kistermelőket érintő kérdőíves felmérésem alapján elmondható, hogy a vizsgált időszakban (2000-2004) megalakult TÉSZ-ek elsősorban az értékesítés módján keresztül befolyásolták a kistermelők tevékenységét. Ez elvárható is volt, hiszen azoknak a termelőknek akik csatlakoztak ezen szervezetekhez, kötelességük is a TÉSZ-en keresztüli értékesítés. Már 2004-ben is érezhető hatása volt a TÉSZ-eknek, a felmérésben szereplő gazdák elfogadták az együttműködés szükségességét, a szektort átítató bizalmatlanság ellenére is jelentős számban integrálódtak, és a legtöbben elégedettek is voltak az együttműködéssel. Mindez úgy következett be, hogy abban az időben igen kis számban voltak hosszabb távon is eredményesen működő szövetkezesek, amelyek jó példaként szolgálnak, és amelyekhez vonzó lehet csatlakozni. Meg kell említeni, hogy a felmérés a tradicionális zöldség-gyümölcs termelő régiókat érintette, így a megállapítások nem vonatkozhatnak az egész ország termelőire. Azonban mindenképp előnyös lehet, ha vannak az országban olyan régiók, amelyekben a termelők összefogása mintául szolgálhat.

A 2000-es évek elején attitűdváltás volt tapasztalható a kistermelők esetében, megteremtve a lehetőséget a korábban mereven elutasított együttműködésnek. Így jöttek létre azok a termelői szervezetek, amelyek kezdeményezték TÉSZ-ként történő elismerésüket. Ezek nagy része nem új szervezet, hanem megmaradt szövetkezetek, gazdasági társaságok voltak. Az együttműködés ezen szintjét középszintűnek neveztem el, arra számítva, hogy rövidesen ennél magasabb szintű együttműködés is megvalósul az ágazatban.

Problémaként jelentkezhet azonban, hogy nem a szakirodalmi részben ismertetett integrációs előnyök felismerése készítette együttműködésre a gazdákat, sokkal inkább az elérhetővé váló támogatások, vagy azok elérésnek legalább az esélye. Ennek pedig megvan az esélye, hogy csak rövid távra szól Ettől függetlenül saját tapasztalatból állíthatom, hogy sok termelőnek elege lett a hajnali piacozásból, a bizonytalanságból, a nepperekből, és ezért inkább leadja az áruját a közelben működő TÉSZ-nek. Ez pedig teljesen jogosan tekinthető a tranzakciós költségek csökkentése szándékának is. Azonban az árérzékenység még mindig jelentős, akár

csak egy kicsit alacsonyabb árat kínál a TÉSZ, vagy nem fizet azonnal, a termelő már viszi is máshová a terméket, vállalva még a piaci értékesítés minden nyűgét-baját is.

A TÉSZ-ek száma 2004-ben érte el a legmagasabb értéket, azóta egy erőteljes koncentrációs folyamat megy végbe. A szervezetek nagy része elvesztette elismerését, megszűnt vagy beolvadt egy másik TÉSZ-be. A koncentráció ellenére a TÉSZ-ek forgalma folyamatosan nőtt, de ez nem egyik évben sem érte el a teljes ágazat forgalmának 15%-át. Ráadásul ez a növekedés ütem 2008-ban megtörni látszik. A TÉSZ-ek gazdasági súlyának, jelentőségének pontos mérése érdekében összegyűjtöttem az összes elismeréssel rendelkező szervezet éves beszámolóját.

Nehéz meghatározni, hogy hány TÉSZ lenne az ideális a magyar zöldség-gyümölcs ágazatban, az viszont kijelenthető, hogy az ország valamennyi jelentős zöldség-gyümölcs termesztő részén működnek TÉSZ-ek, amelyek a termelők integrálását fel tudják vállalni. Szakmai beszélgetések során többször elhangzott, hogy 20-30 közötti TÉSZ-szám elegendő lenne, személyes véleményem szerint ennél több kellene, de olyan vállalatok, amelyek 1 milliárd forintnál nagyobb forgalmat bonyolítanak. Erre természetesen néhány termelő összeállásával nincs lehetőség, de még vannak olyan jelenleg is működő szövetkezetek és gazdasági társaságok, amelyeket célszerű lenne érdekeltté tenni abban, hogy tagságukat növeljék, és a szükséges átalakítások és szabályozások bevezetése után kérjék elismerésüket. Így is kialakult a szervezeteknek egy olyan köre, mely folyamatosan növekvő árbevételt produkált 2004-től 2008-ig. Ezek olyan lojális tagsággal, megfelelő infrastruktúrával és kiforrott értékesítési csatornákkal rendelkeznek, ami biztosíthatja, hogy ez a növekedés továbbra is fennmarad. Ebbe a körbe tartoznak a végleges elismerésű szervezetek, és az előzetes elismerésűek egy része. Ennek a résznek a beazonosítására tettem kísérletet a szervezetek éves beszámolóinak felhasználásával. Az előzetes és végleges elismerésű szervezetek közötti különbségek meghatározására egy modellt állítottam fel, ami alkalmas a végleges elismerés előrejelzésére. A modellt azért is tartom fontosnak, mert nem feltétlenül csak egy adminisztrációs döntés előrejelzésére alkalmas. Mivel a legfejlettebb és legkiterjedtebb tevékenységgel (és gyakran komoly múlttal) rendelkező szervezetek kaptak először végleges elismerést, így ezek tulajdonságai kijelölik a többi szervezet fejlődési útját, ami révén stabil, és erős szereplőkké válhatnak. A modellbe választott pénzügyi mutatók megerősítették az árbevétel fontosságát, de ki kell emelni, hogy a megfelelő méret még nem jelent automatikusan végleges elismerést. Érdekes, hogy a modellben pozitív előjellel szerepel az eszközök nagyságrendje, és negatív előjellel a befektetett eszközök aránya. Hiába rendelkeznek jelentős tárgyi értékkel, ha ezt nem tudják megfelelő áruallappal kihasználttá tenni, akkor annak jelentős költségei miatt az eredményes működés is veszélybe kerül.

Az előzetes elismeréssel rendelkező szervezeteket 2004-től 2007-ig, az adott évek éves beszámolóiból nyert adatok alapján csoportokba soroltam, abból a szempontból, hogy mennyiben tekinthetők végleges elismerésre alkalmasnak egymáshoz viszonyítva. A csoportképzés alapját a korábbi eredmények alapján az éves árbevétel, az összes eszközérték és az elismerési mutató jelentette. Mind a négy évben szinte ugyanannyi (24-26 db) olyan szervezet volt, amelyek alkalmassá válhatnak a végleges elismerésre (1-3. klaszter elemei). Ezek egy része a vizsgált tényezők alapján változtatás nélkül alkalmas, a második csoportjuk nagy árbevétellel, de alacsony eszközértékkel rendelkezik, így ezek a szervezetek elsősorban beruházások révén fejleszthetők. A harmadik csoportba a nagy eszközértékkel, de alacsony árbevétellel rendelkező szervezetek kerültek, amelyek akkor erősödhetnek jelentősen, ha növelni tudják tagságuk számát, és az általuk forgalmazott áruk tömegét. Az elismerési mutató alapján a két átmeneti klaszterbe tartozó szervezet közül a nagyobb árbevétellel (és kisebb eszközértékkel) rendelkezők tekinthetők fejlettebbnek, ami abból a szempontból jelent kedvezőbb helyzetet, hogy a TÉSZ-ek támogatása bevételarányosan történik, így a beruházások könnyebben megvalósíthatók, mint a tagság növelése.

A vizsgált négy év alatt az előzetes elismerésű szervezetekből kialakított csoportok közül végig az volt a legnagyobb elemszámú, amit elismerésre alkalmatlannak tartottam. A csoport elemszáma évről-évre csökkent, köszönhetően annak, hogy az elismerést elvesztő szervezetek kikerültek a vizsgálatból. A csoportképzés tényezőinek megválasztását igazolja, hogy szinte valamennyi olyan elem ebbe a csoportba tartozott, amely az elismerést elvesztette. A csoport elemszáma 2007-ben 19 volt, ezen szervezeteknek igen jelentősen kellene növelniük árbevételüket és tárgyi eszközeiket, hogy elkerüljék az elismerés elvesztését, esetlegesen a felszámolást. Részükről az egész ágazat érdekében racionális lépés lenne, ha csatlakoznának egy másik TÉSZ-hez.

2009-ben jelentősen megnőtt a végleges elismerésű TÉSZ-ek száma, köszönhetően leginkább annak, hogy lejárt az előzetes elismerésre megszabott időtartam. Jelenleg nehéz megmondani, hogy ezen szervezetek közül melyek lesznek hosszú távon is eredményesek, hogy így a termékpálya meghatározó szereplőivé váljanak. Én kísérletet tettem ennek a körnek a meghatározására. A 33 végleges elismerésű szervezetből 16-nál volt több éven keresztül magasabb az elismerési mutató értéke a határértéknél. Ennyi végleges elismerésű szervezet véleményem szerint kevés, de gazdálkodási gyakorlatuk példaként szolgálhat további TÉSZ-eknek a megerősödéshez.

Egy előzetes elismerésű TÉSZ fennmaradásának és sikeres működésének legfontosabb záloga tehát, hogy mennyiben tudja tovább növelni árualapját, árbevételét, befektetett eszközeinek mértékét. Az árbevétel növelésének egyik lehetősége a hozzáadott érték növelése, erre azonban a friss piaci termékek esetében csak korlátozott a lehetőség (pl. csomagolás), amik léte egyre inkább az értékesítés alapkövetelményévé válik. Versenyelőnyt már nem jelent, így magasabb értékesítési árban sem lehet realizálni. A folyamatos növekedés legfontosabb módjává a további termelők integrálása vált. Ennek alapvető feltétele, hogy a TÉSZ-ek menedzsmentje ne csak szakértelemmel, hanem emberismerettel is rendelkezzen. Úgy célszerű kialakítani a TÉSZ stratégiai céljait, hogy az tartalmazza a termelők egyéni célkitűzéseit, személyes motivációit, figyelembe véve képességeiket is. A biztos értékesítési lehetőség mellett egyéb szolgáltatásokat is kínálni kell a termelőknek, hogy a tagok lojalitását, míg a külső termelők csatlakozási hajlandóságát növeljék. Ilyen szolgáltatások lehetnek az inputok biztosítása, a fizetési kondíciók javítása, szaktanácsadás biztosítása. Ezekhez szükséges, hogy a szervezet megfelelő vagyonnal rendelkezzen, mert ebben az esetben tudja akkor is kifizetni a gazdát, ha még nem adták el a termékét, vagy ekkor tudják biztosítani a palántát, melynek árát csak a termék értékesítésekor vonják le.

A TÉSZ-ek szempontjából problémát jelent, hogy tagjai nagyon heterogének, a területnagyság, a technológia, a szakmai tudás szerint. A hajtattott növények termesztése igen kézi munkaigényes, az erre specializálódott régiókban a kistermelők száma igen nagy, az előállított termékmennyiség ehhez képest kicsi, így nehezebb őket közös szervezetbe integrálni. A szabadföldi technológiáknál könnyebbnek tűnik az integráció szervezése, hiszen egy-egy termelő nagyobb területen gazdálkodik, így kevesebb termelő tud nagyobb árualapot biztosítani.

Fontosnak tartottam feltárni, hogy milyen jellemzőkkel, gazdasági mutatókkal rendelkeztek azok a szervezetek, amelyek elismerésüket elvesztették. Az ilyen TÉSZ-ek egy része semmilyen tárgyi eszközzel nem rendelkezett, valószínűleg nem terveztek hosszabb távra, vagy terveik már az induláskor megghiúsultak. Kialakítottam egy saját modellt (Z_{elv}), amelynek célja a gazdálkodási problémák előrejelzése. Ebben a modellben már fontos szerepet kapott a gazdálkodás eredményessége. Bár a TÉSZ-ek nem elsődleges céljuk a profitjuk maximalizálása, de a pozitív mérleg szerinti eredmény elérése – hasonlóan más vállalkozásokhoz hasonlóan – fontos a gazdasági tevékenység fenntartása szempontjából. A

modell a későbbiekben alkalmas lehet nemcsak az elismerés elvesztésének, de komoly gazdasági nehézségek előrejelzésére is.

A termelők a TÉSZ-eken keresztül tudják úgy összpontosítani termékeiket, hogy tényleges és hosszútávú partnerei legyenek a legfontosabbnak tekinthető értékesítési partnereknek – a nagy áruházláncoknak –, és ne legyenek teljesen kiszolgáltatottak ezek egyes akcióinak. A kiszolgáltatottságot jelzi, hogy előre megállapodott áron és időpontban kell a megfelelő minőségű és mennyiségű árut szállítani, de ha a piaci ár alacsonyabb, mint a szerződéses, a kereskedő megteheti (vagy ha nem is tehetné meg, de megteszi), hogy a szerződött mennyiséget nem veszi át, hanem azt a nagybani piacról szerzi be. A másik esetben, ha a piaci árak magasabbak, mint a szerződéses az átvett árut gyakran továbbadják a bejáratott értékesítési csatornáin keresztül, viszont, ha a beszállító nem felel meg pontosan a megállapodásnak szigorúan kötbérezik. A TÉSZ-eknek törekedniük kell arra, hogy a piaci árak ingadozásából származó nyereséget maguknak tartsák meg, míg az esetleges veszteség egy részét próbálják áthárítani a kereskedőkre.

Felmérésem igazolta, hogy a kereskedelmi partnerek legfontosabb követelménye a minőség és a kedvező ár. A szállított mennyiség és a választék nem szerepel a kereskedelmi láncok legfontosabb követelményei között, a kereskedők szempontjából érthető is, hiszen minél nagyobb árualappal rendelkezik a beszállító, annál jelentősebb engedményeket képes kiharcolni magának. Személyes konzultációim során úgy tapasztaltam, hogy a nagy áruházláncok nyitottak minden beszállítói kör felé, a tartós és eredményes együttműködés jelent nagy kihívást. Egyre jobban felértékelődik a minőségbiztosítás és nyomon követhetőség szerepe, aminek a biztosítása és szigorítása révén a TÉSZ-ek komoly versenyelőnyre tehetnek szert. Bár a kisebb kereskedelmi egységek egyenként jóval alacsonyabb árumennyiséget igényelnek, de számuk nagy, így célszerű komoly figyelmet szentelni nekik. Esetükben a minőség mellett a rugalmasság a legfontosabb követelmény, így célszerű külön kezelni a feléjük irányuló értékesítést az áruházláncoktól, hogy egyedi igényeiket is ki tudják elégíteni. Kezdetben csak bemutató jelleggel, de célszerű a TÉSZ-eknek részt venni a kiskereskedelemben is (saját zöldség-gyümölcs bolt, a későbbiekben esetleg hálózat), így a teljes termékpályát magukba foglalhatják. Kérdés, hogy a fogyasztói piac mennyire fogadja el a TÉSZ-eket, mint értékesítőket, de egységes fellépéssel, kiváló minőségű termék kínálatával, véleményem szerint, sikeresek lehetnek a termékpálya ezen szakaszán is. Különösen célszerű azt hangsúlyozni, hogy a termék egyenesen a termelőtől érkezik, tökéletes utókezelés után (tisztá, csomagolt).

A TÉSZ-ek akkor tudnak meghatározó tényezővé válni a kereskedelmi egységek felé, ha a többi beszállítói típusra jellemző előnyös tulajdonságoknak képesek megfelelni. Így a kistermelőkre jellemző áron és minőségben, a nagykereskedőkre jellemző választékban, folyamatosan és gyorsan, esetlegesen kisebb mennyiségben is, rugalmasan képesek, a törvényi előírásoknak megfelelően szállítani.

Az ágazaton belül még mindig igen nagy a feketegazdaság szerepe, az ún. nepperek tevékenysége, aminek visszaszorításában is jelentős szerepe lehet a TÉSZ-eknek. A tevékenységük kiterjesztéséhez, még több termelő összefogásához jelentős európai uniós források is rendelkezésre állnak (becslések szerint 2013-ig mintegy 150 milliárd Ft), amit a technológia fejlesztése (elsősorban a fedett termőterületek növelése), a korszerű fajták elterjesztése mellett olyan beruházások megvalósításához érdemes felhasználni, amelyek segítik a piaci erő növelését. Ezt segítik csomagoló üzemek, hűtőházak létesítése, a tároló kapacitások növelése, valamint összehangolt marketingtevékenység a termékek keresletének növeléséhez. A jövő útja lesz a TÉSZ-ekből alakuló másodlagos szervezetek létrehozása,

amihez azonban véleményem szerint, még nem érett meg a helyzet. Ezt bizonyítja, hogy két ilyen szervezetet is létrehoztak a Dél-Alföldön, ezek azonban nem váltották be egyértelműen a hozzájuk fűzött reményeket. Szintén problémát jelenthet, hogy a TÉSZ-ek elsősorban területi alapon szerveződtek, és nem termék alapon, és a sokféle terméket előállító gazdák érdekei eltérőek lehetnek, míg különböző szervezetek azonos termékek forgalmazásával esetleg egymás ellen dolgoznak ahelyett, hogy segítenék egymás tevékenységét. Éppen ezért a másodlagos szervezetek létrehozása helyett jelenleg fontosabbnak érzem, hogy egy ágazati szaktanácsadási és szakértői rendszer alakuljon ki, ami valamennyi terméket külön kezel, és egységesíti a fajtákat, a minőséget, segít a megfelelő területi elhelyezés meghatározásában, és biztosítja a szükséges piaci információkat az értékesítés biztonsága és eredményessége növelése érdekében. Jelenleg az együttműködések további fejlesztésének legnagyobb akadálya a különböző minőségű áru kínálat. Ennek egységesítése az egyik legfontosabb feladat, hogy az egyes TÉSZ-ek minden probléma nélkül kiegészíthessék egymás kínálatát, és az a szervezet értékesítsen, amelyik a legjobb feltételekkel teheti azt meg. Célszerű létrehozni, illetve tovább fejleszteni egy belső információs rendszert, amin keresztül a TÉSZ-ek értesülhetnek egymás termékeikről, értékesítési partnereikről, költségeikről, várható lépéseikről. Így egymást segítve tudnak fellépni a partnereikkel szemben, lényegében egy informális stratégiai szövetség létrehozásával. Ilyen stratégiai szövetségek kialakításával úgy lehet szervezni, és egymáshoz igazítani a TÉSZ-ek tevékenységét, hogy nem hoznak létre új entitást. Ez a kölcsönösen előnyös együttműködések további szervezése céljából szinte magától ki fog alakulni. Egy ilyen erős alapokon álló nagy vagyonnal és folyamatos áru alappal rendelkező szervezet alkalmas lehet arra is, hogy külföldi telephelyet létesítsen, és saját infrastruktúráján keresztül szolgálja ki külföldi partnereit.

A TÉSZ-ek tevékenységét és eredményességük fontosságát tudatosítani kell a közvéleményben. Az egész ágazat sikeressége múlik azon, hogy a fogyasztóközönséget mennyiben sikerül meggyőzni a hazai áru vásárlásának előnyben részesítéséről. Ez komoly nemzeti érdek is, mert amellet, hogy az itthon termelt áru bizonyítottan kiemelkedő beltartalmi tulajdonságokkal rendelkezik, hosszú távon az ellátás biztonságát növeli, költségei pedig csökkenthetők erős és nagy árutömeggel rendelkező termelői szervezetek közreműködésével.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A zöldség-gyümölcs ágazat a hazai mezőgazdaság egyik húzóágazata lehet. Azért, hogy az előző mondatból el lehessen hagyni a „lehet” szót, az egyik legfontosabb követelmény a termékpálya szervezethez való javítása. Amennyiben elkészítenénk az ágazat SWOT analízisét (mint, pl. MEDINA, 2005) igen sok tényező kerülhet az erősségek tartományba. Ezekre szükséges és kell is alapozni, azonban jelen helyzetben fontosabbnak érzem az ágazatnak olyan stratégiát kidolgozni és folytatni, mely a gyengeségek javítására épül. A gyengeségek között pedig kiemelt helyen szerepel a már említett szervezethez való és összefogáshoz való hiánya. Értékezőben elsősorban ennek szükségességére hívtam fel a figyelmet.

A szakirodalomban nincs egységes tartalma a vertikális koordináció és integráció fogalmának. A különböző felfogások bemutatásával feltártam a két fogalom közötti különbségeket, és megfogalmaztam a vertikális koordinációra egy új definíciót. Szekunder információk alapján gyűjtöttem össze a vertikális és horizontális koordináció motivációit, lehetséges megoldásait. Külön kiemeltam a stratégiai szövetséget, mert véleményem szerint az ágazaton belül sok ilyenre van szükség. Szintén szekunder adatok alapján egy újszerű megközelítésben bemutatattam, hogy a közelmúltban milyen koordinációs mechanizmusok zajlottak le az ágazatban Magyarországon. Statisztikai adatok helyett elsősorban az együttműködések motivációit, előnyeit, esetleges problémáit emeltem ki.

Önálló kutatásom három nagyobb egységre különíthető el, mert igyekeztem a termékpálya minél nagyobb tartományát vizsgálat alá vonni. Az első részben olyan kistermelőket vontam be a vizsgálatba, akik főfoglalkozásként (östermelő, egyéni vagy családi gazdaság) árutermeléssel foglalkoznak. A termékpálya ezen szakaszát kérdőíves felmérés segítségével elemeztem. Azt kívántam bemutatni, hogy milyen változást jelentett ennek a termelői csoportnak az a tény, hogy a környezetükben működő szervezetek TÉSZ elismerést kaptak. A változások feltárása érdekében a felmérést 2000-ben és 2004-ben is elvégeztem, hiszen ebben az időszakban kaptak nagy számban elismerést a Termelői Értékesítő Szervezetek. Természetesen az elismeréssel járó előnyök elérése érdekében új szervezetek is alakultak, de azokra a régiókra koncentráltam, ahol már korábban is működtek olyan szervezetek, melyek egyik elsődleges feladata a termelői együttműködés megteremtése volt. A TÉSZ-ek elsődleges feladata, hogy tagjai értékesítési lehetőségeit javítsa. Ezt a szerepet be is töltötték a friss elismerésű szervezetek, a vizsgálat alapján kimutatható volt az értékesítési gyakorlat megváltozása a kistermelők között.

A TÉSZ-ek szerepének megítélése már a kezdetektől sem volt egyértelmű, ami annak köszönhető, hogy ezek a szervezeteket elsősorban a politikai, és nem a termelői akarat hozta létre. Éppen ezért kutatásom második részében az országban működő TÉSZ-ek gazdasági vizsgálatával foglalkoztam. Ezek a szervezetek lehetnek az ágazat menedzselésének alappillérei, ehhez azonban szükséges, hogy minél nagyobb árutömeg felett rendelkezzenek. A vizsgálatot igyekeztem teljes körűvé tenni a 2004-2008-as időszakra, így felhasználtam valamennyi szervezet éves beszámolóját. Ez a kialakított adatbázis későbbi vizsgálatoknak is az alapját jelentheti.

A kedvező támogatások hatására nagy számban alakultak TÉSZ-ek, megvizsgáltam ennek pontos mértékét, területi elrendeződését, gazdasági jelentőségét. Az ágazat szempontjából az egyik legnagyobb kérdés, hogy az elismeréssel rendelkező TÉSZ-ek közül melyek lesznek hosszú távon is eredményesek. Folyamatosan nőtt a TÉSZ-ek együttes és átlagos árbevétele, azonban egyik évben sem haladta meg a teljes ágazat forgalmának 15%-át, sőt 2008-ban ez a

növekedési ütem is megtört. A szervezeteket a vizsgált öt évre vonatkozó gazdasági adataik és az általam megalkotott elismerési modell alapján minősítettem a végleges elismerésre való alkalmasságra. Az adminisztrációs besorolás mellett (melynek minimális követelményeit rendeletben határozták meg) fontosabbnak érzem, hogy a mutató a hosszú távú eredményes működés megítélésére is alkalmas lehet. Az ágazat menedzselése és a termelői befolyás növelése szempontjából szükséges a TÉSZ-ek gazdasági erejének további növelése. A rendelkezésemre álló adatok felhasználásával előrejelzéseket végeztem, hogy a meglévő növekedési ütem fennmaradása esetén hogyan alakul a TÉSZ-ek szerepe az ágazaton belül.

A vizsgált öt év alatt számos szervezet el is veszítette az elismerést. Ezek általában a kisebb mérettel rendelkező TÉSZ-ek voltak, azonban voltak olyan szervezetek is, melyek tudatosan szűntek meg. A tagok eredményesebb gazdálkodásának érdekében beolvadtak egy másik TÉSZ-be. Az elismerést elvesztő szervezeteket is vizsgáltam abból a célból, hogy feltárjam, melyek voltak azok a gazdasági mutatók, melyek a legnagyobb különbséget jelentették a fennmaradó TÉSZ-ekhez képest.

A harmadik vizsgálati kör a termékpályának egy másik szakaszára vonatkozott. A kiskereskedelmi egységeket vizsgáltam, mivel jelenleg ezek a szereplők játszik a leginkább meghatározó szerepet az ágazaton belül. A vertikális koordinációt alapvetően ők befolyásolják, így kérdőíves felméréssel határoztam meg a legfontosabb követelményeiket a zöldség-gyümölcs beszállítóikkal szemben. Ennek ismeretében minősítettem az egyes beszállítói típusokat – köztük a TÉSZ-eket – a követelményeknek való megfelelés alapján.

A vizsgálatok részeként egy rövid nemzetközi kitekintést tettem, amely során egy spanyol szövetkezet adatait hasonlítottam össze a hazai szervezetekkel. Ez az összehasonlítás most csak a pénzügyi mutatókra korlátozódott, de ennek részletezése kijelöli a további vizsgálataim útját. Olyan sikeres külföldi szövetkezeteket szeretnék vizsgálni, amelyek példája követhető lehet a magyar TÉSZ-ek számára is.

7. SUMMARY

The fruit and vegetable sector could be a highly progressive part of the Hungarian agriculture. To be able to change the words 'could be' to 'is' in the previous sentence, the most important requirement is to harmonize the product path. If one would make the SWOT analysis of this sector (see: eg Medina 2005) many factor would be in the Strengths range. It is necessary to build on these strengths, but I feel it more important to work out and apply a strategy which is based on the development of the Weaknesses. Among the Weaknesses one would find the above mentioned lack of harmonization and unionism in the top seeds. I tried to draw attention to the need of these ideas in my essay. In the existing essays about this issue there is no standardized content of the phrases vertical coordination and integration. I have revealed the difference between these two phrases by showing the different approaches towards them. I have also suggested a new phrasing for the vertical coordination. I have demonstrated the motivation of the vertical and horizontal coordination and displayed variant solutions of them based on secondary information. I have emphasized the strategic alliance in my essay, because in my opinion there is a great need for that in this sector. Furthermore, still based on secondary information, I have presented in a lateral way the coordination mechanisms that have taken place in Hungary in the recent past. Instead of the statistics, I have rather shown the motivation of the cooperation, the possible benefits and problems of them.

My research is divided into 3 major units, as I intended to study the widest possible range of the product path. I have made a questionnaire research on the local farmers. I wanted to demonstrate the change of this group due to the fact that the organizations around them had become PMO certificate. To demonstrate this change I made the questionnaire in year 2000 and 2004, because many of them became Producer Marketing Organization in that period. By no surprise, to achieve the benefits of this certificate many new organizations have formed into PMO but I focused on the regions where organizations had aimed to create cooperation of the producers. The main object of the PMOs is to improve the sales possibilities of their members. The newly formed organizations have succeeded in achieving this object. Based on my research the change of the sales routine of the small producers can be proved.

The role of the PMOs has not been obvious ever since the beginning due to the fact that they were created by political force and not producers' will. Because of that in the second unit of my research I examined the economic concerns of the PMOs. These organizations could be the keystone of the development of this sector. However, to become such a keystone, the PMOs need to dispose over as much product as possible. To make my research all-inclusive for the period of 2004-2008 I have studied the annual reports (*disclosure statement*) of all organizations. This database can also be used for further researches.

Due to the benefits, PMOs were formed in great numbers. I have studied their exact value, geographic layout, economic magnitude. One of the most important question for the sector is, which of the certified PMOs would be profitable on the long term. The total and the average revenues of the PMOs were increasing continuously, however they never reached 15% of the fruit and vegetable sector's total turnover. What more, the growth pace was broken in 2008. I have labeled the organizations for final approval of the PMO status, based on their economic figures in the examined 5 year and an approval system created by me. Besides the administrative rating (the minimal standards of that are defined in regulation) I think it is more important that the labeling indicates the long term prospect of the organization. The economic significance of the PMOs should be increased so that the producers would have more influence and developing the fruit and vegetable sector by doing so. Based on the

available database I have made prognosis on the importance of the PMO in this sector if their economic growth would last.

Many of the organizations have lost their certificate during the examined period. Most of these were smaller PMOs. However, some of them ceased on purpose. The members assimilated into another PMO to achieve more effective operation. I have also examined the organizations that lost their certificate. I wanted to find out which economic indexes meant the biggest difference compared to those of the existing PMOs.

The third unit deals with another part of the product path. I have studied the retail markets because they have the most significant role in this sector. They define the vertical coordination fundamentally so I have specified their most important requirements towards their suppliers with a questionnaire. Having these answers, I have ranked the different type of suppliers (among them the PMOs) based on how well they fulfill the requirements.

As part of my research I have done some international study. I have compared a Spanish co-operative with the Hungarian organizations. This comparison was limited to financial indicators this time, but it designates my further researches. I am to study successful co-operatives in abroad which can show good example for the Hungarian PMOs.

8. MELLÉKLETEK

M1. IRODALOMJEGYZÉK

1. ACEMOGLU, D. – AGHION, P. – GRIFFITH, R. – ZILIBOTTI, F. (2004): Vertical Integration and Technology: Theory and Evidence. The National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 10997, Cambridge, 48. p.
2. ADLER, L. (1966): Symbiotic Marketing. Harvard Business Review, Vol. 44 (Nov-Dec.), 59-71. pp.
3. AGÁRDI, I. (2004): Horizontális stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedelmi vállalatok marketingstratégiájára és teljesítményére az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Program, Budapest, 245. p.
4. ALTMAN, E. I. (1968): Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. Journal of Finance, September, 589-609. pp.
5. ALVINCZ, J. (2001): A családi gazdaságok jelene és jövője. Gazdaság és Jog, 9. évf. 9. sz. 20-24. pp.
6. ANDERSON, J. C. – NARUS, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. Journal of Marketing, Vol. 54. I. 1. 42-58. pp.
7. ARROW, K. J. (1975): Vertical Integration and Communication. The Bell Journal of Economics, Vol. 6. I. 1. 173-183. pp.
8. ARUTYURJAN, A. (2002): A mezőgazdasági vállalatok fizetéseképtelenségének előrejelzése. Doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő, 154. p.
9. AUST, P. (1997): An Institutional Analysis of Vertical Coordination vs Vertical Integration: The Case of the US Broiler Industry. Michigan State University Staff Paper, Michigan, 13. p.
10. BAILEY, J. – COLIN, M. C. – ROBINSON, T. M. (1995): Towards a Taxonomy of International Retail Alliances. Service Industries Journal, Vol. 15. I. 4. 25-41. pp.
11. BAJTAY, P-né. (1998): Szövetkezetek az Európai Unióban. Szövetkezés, 2. sz. 79-94. pp.
12. BAKER, G. – GIBBONS, R. – MURPHY, K. J. (2002): Relational Contracts and the Theory of the Firm. Quarterly Journal of Economics, Vol. 117. I. 1. 39-84. pp.
13. BARKEMA, A. – COOK M. L. (1993): The Changing U.S. Pork Industry: A Dilemma for Public Policy. Economic Review, Federal Reserve Bank of Kansas City, Vol. 78. I. 2. 49-66. pp.
14. BARKEMA, A. – DRABENSTOTT, M. (1995): The Many Paths of Vertical Coordination: Structural Implications for U.S. Food system. Agribusiness, I. 11. 483-492. pp.
15. BARRY, P. J. (1995): Industrialization of U.S. Agriculture: Policy, Research, and Education Needs. Agricultural and Resource Economics Review, Vol. 24. I.1. 128-135. pp.
16. BARTON, D. G. (1989): What is a Cooperative? Megjelent: Cobia, D. W. (szerk.): Cooperatives in Agriculture. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, Ch. 1. 1-20. pp.
17. BECKER, G. S. (2007): Livestock Marketing and Competition Issues. Congressional Research Service, Report for Congress, 16. p.
18. BECSKY, R. – BÖGEL, G. (1996): Stratégiai Szövetségek. Vezetéstudomány, 27. évf. 7-8. sz. 39-52. pp.

19. BEKKUM, van, O. F. – DIJK, van, G. (1997): Agricultural co-operatives in the European Union, Trends and Issues on the Eve of the 21st Century. Royal Van Gorcum BV, Assen, 200. p.
20. BUCKLIN, L. P. – SENGUPTA, S. (1993): Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing*, Vol. 14. I. 4. 542-576. pp.
21. CARLTON, D. W. - PERLOFF, J.M. (2000): Modern Industrial Organization. Addison Wesley Longman Publishing; Magyarul megjelent: Modern piacelmélet, Budapest: Panem Kiadó, 871. p.
22. CSATH, M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt. Budapest, 356. p.
23. CHIKÁN, A. - DEMETER, K. (szerk) (2001): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés, Szolgáltatás, Logisztika. Aula Kiadó, Budapest, 600. p.
24. COASE, R. (1937): The Nature of the Firm. *Economica*, I. 4. 386-405. pp.
25. CONTRACTOR, F. J. – LORANGE, P. (1988): Cooperative Strategies in International Business. Lexington Books, Lexington, MA, 544. p.
26. CSETE, L. – HORN, P. – PAPÓCSI, L. (1996): Integráció az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás*, 40. évf. 5. sz. 1-7 pp.
27. DEVLIN, G. – BLEACKLEY, M. (1988): Strategic Alliances – Guidelines for Success. *Long Range Planning*, Vol. 21. I. 5. 18-23. pp.
28. DUSSAUGE, P. – GARRETTE, B. (1997): Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 27. I. 4. 104-126. pp.
29. DWYER, F. R. – SCHURR, P. H. – OH, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51. (April), 11-27. pp.
30. EL-ANSARY, A. – STERN, L. W. (1972): Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*. Vol. 9. 47-52. pp.
31. EMERSON, R. M. (1962): Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, Vol. 27. 31-41. pp.
32. ERDÉSZ, F.-né (2007): A magyar gyümölcs- és zöldségpiac helyzete és kilátásai. *Kertgazdaság*, 39. évf. 3. sz. 66-75. pp.
33. ERDÉSZ, F.-né – RADÓCZNÉ KOCSIS, T. (2000): A zöldség-gyümölcs és a szőlő-bor ágazatok hatékonyságának növelése és a szabályozásának EU-konform továbbfejlesztése. *Agrárgazdasági Tanulmányok*, AKI, 14 sz. Budapest, 168. p.
34. ERNYEI, GY. (2002): A termékpálya menedzsment és a vertikális marketingrendszerek. *Közgazdász Fórum*, 5. évf. 3. sz. 11-14. pp.
35. ERNYEI, GY. – NAGY, Z. (1999): Termékpálya menedzsment az élelmiszergazdaságban. *Gazdálkodás*, 43. évf. 2. sz. 20-27. pp.
36. ERNYEI, GY. – NAGY, Z. – TENK, A. (2000): A termékpálya-menedzsment szerepe a tejtermelésben és –feldolgozásban. *Gazdálkodás*, 44. évf. 3. sz. 21-30 pp.
37. ERNYEI, GY. – TAKÁCSNÉ, GY. K. (2003): Termékpálya-menedzsment szerepe az élelmiszertermelésben. *Gazdálkodás*, 47. évf. 4. sz. 86-88 pp.
38. FARKAS, T (2003): Új fejezet a szövetkezeti mozgalomban. *Szövetkezés*, 24 évf. 2. sz. 11-20. pp.
39. FARKAS, T (2008): Helytállás és megújulás. *Szövetkezés*, 29. évf. 1-2 sz. 8-17. pp.
40. FAULKNER, D. (1995): International Strategic Alliances: Co-operating to Compete. McGraw-Hill, London, 221. p.
41. FEKETE, J. (2008): A szövetkezetek jogi szabályozása a rendszerváltástól napjainkig. *Szövetkezés*, 29 évf. 1-2 sz. 18-36. pp.
42. FERTŐ, I (1996): A vertikális koordináció a mezőgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 48. évf. november 957-971. pp.

43. FERTŐ, I. – SZABÓ, G. G. (2004): Értékesítési csatornák választása a magyar zöldség-gyümölcs szektorban. *Közgazdasági Szemle*, 51. évf. 1. sz. 77-89. pp.
44. FOMBRUN, C. J. (1992): *Turning points: Creating Strategic Change in Corporations*. McGraw-Hill, New York. 288. p.
45. FORFÁS (1999): *The Dynamics of the Retail Sector in Ireland*. Report prepared for Forfás by: KPMG Management Consultants, Fritzpatrick Associates Economic Consultants, The Centre for Retail Studies, University College, Dublin, 141. p.
46. FRANK S. D. – HENDERSON, D. R. (1992): Transaction costs as determinants of vertical coordination in US food industries. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 74. I. 4. 941-950. pp.
47. FULMER, J. G. – MOON, J. E. – GAVIN, T. A. – ERWIN, M. J. (1984): A Bankruptcy Classification Model For Small Firms. *Journal of Commercial Bank Lending*, July, 25-37. pp.
48. GARRETTE, B. – DUSSAUGE, P. (1998): Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 27. 104 - 126. pp.
49. GELEI, A. (2006): Partnerkapcsolatok típusai és jellemzői az ellátási láncban. *Versenyképesség kutatás Műhely tanulmányosorozat*, 23. kötet, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 32. p.
50. GKM (2007): *A kis- és középvállalkozások fejlesztésének stratégiája 2007-2013*. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium Kiadványa, Budapest, 129. p.
51. GROSSMAN, S. J. – HART, O. D. (1986): The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *The Journal of Political Economy*, Vol. 94. I. 4. 691-719. pp.
52. GYÖRVÁRI, I. (1977): *A mezőgazdasági termékek forgalmazása*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
53. HAJDU, O. (1987): Sokváltozós statisztikai módszerek gyakorlati alkalmazása. *Prodinform Műszaki Tanácsadó Vállalat kiadványa*, Budapest, 98. p.
54. HAJDÚ, Z. (2003): Azonos alapok, nemzeti sajátosságok. *Kertészet és Szőlészet*, 52. évf. 4. sz. 10 pp.
55. HAJTUN, GY. (2008): A szövetkezés napja. *Magyar mezőgazdaság*, 63. évf. 29. sz. 10-11. pp.
56. HAJTUN, GY. (2009): Az összefogás segíthet az ágazaton. *Magyar Mezőgazdaság*, 64. évf. március 25. 10-11. pp.
57. HÁMORI, G. (2001): A fizetéseképtelenség előrejelzése logit-moddellel. *Bankszemle*, 45 évf. 1-2 sz. 65-87. pp.
58. HANTÓ, Zs. (1996): Integrációs változatok a magyar mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, 40. évf. 6. sz. 40-48. pp.
59. HARRIGAN, K. R. (1987): Joint ventures: A mechanism for creating strategic change. 336-349- pp. IN: Pettigrew, A. M. (szerk.) *The management of strategic change*. Blackwell, Oxford.
60. HENNESSY, D. A. (1996): Information Asymmetry as a Reason for Vertical Integration. *Strategy and Policy in the Food System: Emerging Issues. Part One, Vertical Market Coordination and Power, Chapter 3, NE-165 Conference, Washington, D.C.* 39-51. pp.
61. HOBBS, J. E. – YOUNG, L. M. (2000): Closer Vertical Co-ordination in Agri-Food Supply Chains: a Conceptual Framework and Some Preliminary Evidence. *Supply Chain Management*, Vol. 5. I. 3. 131-142. pp.
62. HÖGBERG, B. (1977): *Interfirm Cooperation and Strategic Development*. BAS, Göteborg, 192. p.

63. HORVÁTH, Z. (2003): Magyar zöldségtermelő kisgazdaságok lehetőségei az EU csatlakozás tükrében. *Gazdálkodás*, 5. számú különiadás, 79-86. p.
64. HUNYADI, L. – MUNDRUCZÓ, GY. – VITA, L. (1997): *Statisztika*. Aula Kiadó Budapest, 887. p.
65. IHRIG, K. (1941): *Agrárgazdaságtan*. Gergely R. könyvkereskedése, Budapest, 193. p.
66. ILLÉS, B. CS. - GRACIA M. – LEHOTA, J. - POOLE, N. (2003): Az értéklánc és ellátási benchmarkingja az Egyesült Királyság és Magyarország zöldség-gyümölcs import piacán. *Gazdálkodás*, 47. évf. 1. sz. 52-60. pp.
67. JOLLY, D. (1991): Les grilles de lecture du management stratégique », *Direction & Gestion des Entreprises*, n° 132-133 (Décembre), 27-40. pp.
68. JOHNSTON, R. – LAWRENCE, P. R. (1988): Beyond Vertical Inetgration – The Rise of the Value-Adding Partnership. *Harverd Business Review*, Vol. 66 (July-August), 94-101. pp.
69. JUHÁSZ, A. (1999): Vertikális koordináció és integráció a zöldség-gyümölcs szektorban. *Agrárgazdasági Tanulmányok*, 10. sz. AKI, Budapest, 143. p.
70. JUHÁSZ, A. – SERES, A. – STUDER, M. (2005): A kereskedelmi koncentráció módszertanának néhány kérdése. *Marketing & Menedzsment*, 2. sz. 59-74. pp.
71. JUHÁSZ, A. – KÜRTI, A. - SERES A. (2008/a): Zöldség-gyümölcs kisárutermelők marketingszemléletű alkalmazkodása a kereskedelem koncentrációjához. *Marketing & Management*, 42. évf. 4. sz. 14-22. pp.
72. JUHÁSZ, A. – SERES, A. – STAUDER, M. (2008/b): A kisárutermelés lehetséges válaszai az élelmiszer-kereskedelem koncentrációjára. *Gazdálkodás*, 52. évf., 2. sz. 177-181. pp.
73. KÁLLAY, L. (2005): Tranzakciós költségek: optimum, méretgazdaságosság, egyensúly. Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Közgazdaságtani Doktori Iskola, Szeged, 121. p.
74. KALMÁR, S. (1996): A mezőgazdasági szövetkezetek érdekelttségi rendszerének változása. *Gazdálkodás*, 40. évf. 4. sz. 42-49. pp.
75. KAPRONCZAI, I. (1996): Az egyéni termelés integrálása az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás*, 6.sz. 49-54. pp.
76. KAPRONCZAI, I. (2007): Birtokpolitika és versenyképesség. *Magyar Mezőgazdaság*, 62. évf. 23. sz. 10-11. pp.
77. KAPRONCZAI, I. – VÁGÓ, Sz. (2005): Felkészültek-e a termelők? *Magyar Mezőgazdaság*, 60. évf. november 23. 6-9. pp.
78. KAPRONCZAI, I. – KÜRTI, A. (2006): Az integráció előnyei. *Magyar Mezőgazdaság*, 61. évf. 3. sz. 6-8. pp.
79. KAPRONCZAI, I. – VÁGÓ, Sz. (2007): Felkészültek-e a mezőgazdasági termelők napjaink fő kihívásaira? *Valóság*, 50. évf. 1. sz. 85-93. pp.
80. KARALYOS, ZS. (1996): A mezőgazdasági szövetkezetek integrációs tevékenysége. *Gazdálkodás*, 40. évf. 5. sz. 17-20. pp.
81. KARALYOS, ZS. (1997): Új erővonalak a mezőgazdasági szövetkezetekben. *Gazdálkodás*, 41. évf. 2. sz. 62-63. pp.
82. KARALYOS, ZS. (2001): Az átalakuló mezőgazdaság integrációs pólusai. *Gazdálkodás*, 45. évf. 3. sz. 33-36. pp.
83. KARALYOS, ZS. (2003): A termelői közösségek jogi-szervezeti kerete szükséges, de nem elégséges. *Gazdálkodás*, 47. évf. 2. sz. 80-82. pp.
84. KILLING, J. P. (1983): *Strategies for joint venture success*. Greenwood Publishing Group, Praeger, New York. 133. p.

85. KILMER, R. L. (1986): Vertical Integration in Agricultural and Food Marketing. *American Journal of Agricultural Economics*, 68. 1155-1160. pp.
86. KING, R.P. (1992): Management and Financing of Vertical Coordination: An Overview. *American Journal of Agricultural Economics* 74, 1217-1218 pp.
87. KISPÁL-VITAI, Zs. (1999): Az „új generációs” szövetkezetekről. *Gazdálkodás*, 5. sz. 17-22. pp.
88. KISS, A. (2000): A termelő típusú szövetkezetekkel kapcsolatban álló érdekcsoportok és az érdekeltségi rendszer változása az 1990-es években. *Szövetkezés*, 21 évf. 1-2 sz. 184-200 pp.
89. KISS T. – SZABÓ, G. G. (2001): Versenyszabályozás és szövetkezeti vertikális integráció az Európai Unió élelmiszer-gazdaságában. *Acta Agraria Kaposváriensis* Vol 5. I. 2. 55-71. pp.
90. KLEIN, B. - CRAWFORD, R. A. - ALCHIAN, A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics* 21, 297-326. pp.
91. KOPPÁNYI, M. (szerk.) (1993): Mikroökonómia. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
92. KORNAI J. (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. *Közgazdasági szemle*, 40 évf. 9. sz. 1025-1038. pp.
93. KOTLER P. (1991): Marketing management. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 625. p.
94. KOHLS, L. R. – UHL, J. N. (2001): Marketing of agricultural products. Prentice Hall, Edition 9, New Jersey, 544. p.
95. KREINIKER, S. (2008): Gazdák szövetkezése európai módon a zöldség-gyümölcs termékpályán. *Szövetkezés*, 29. évf. 1-2 sz. 85-88. pp.
96. LEI, D. (1993): Offensive and Defensive Uses of Alliances. *Long Range Planning*, Vol. 26. I. 4. 32-41. pp.
97. LEVY, D. (1984): Testing Stigler's Interpretation of The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market. *Journal of Industrial Economics*, XXXII, 377-389.pp.
98. LUSCH, R. F. – BROWN, J. R. (1996): Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 60. 19-38. pp.
99. MACNEIL, I. R. (1978): Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern Law Review* 72, 854–906. pp.
100. MACNEIL, I. R. (1980): The New Social Contract. New Haven, CT: Yale University Press, 192. p.
101. MARJÁN, A. (2006): Az Európai Unió gazdasága. HVG Kiadó, Budapest, 862. p.
102. MARKOVSKY, GY. (2007): Átalakuló piacok a globalizációban. *Gazdálkodás* 51. évf. 20. Különkiadás, 11-23. pp.
103. MARTINEZ, S. W. – REED, A. (1996): From Farmers to Consumers. Vertical Coordination in the Food Industry. *Economic Research Service Report*, No. 720, USDA, Washington.
104. MARTINEZ, S. W. (2002): Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons From the Poultry, Egg, and Pork Industries. *Current Agricultural Economic Report*, 807, Economic Research Service/USDA, 41. p.
105. MÁRTON, A. (2000): A magyar mezőgazdaság és az Európai Unió. Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium kiadványa, Budapest.
106. MÁRTONFFY, B. (2001): A zöldség-gyümölcs ágazat EU-csatlakozásának megvalósíthatósági tanulmánya. Magyar Zöldség-Gyümölcs Terméktanács, Budapest.

107. MATTHYSENS, P. - VAN GILS, A. - TAS, M. (1993): Strategic alliances: development of an integrative framework and research agenda. *Marketing for the new Europe: dealing with complexity*, Barcelona. 869 – 887. pp.
108. MEDINA, V. (1999): Közép-Kelet-Európai mezőgazdasági átalakulások. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Agrárökonómiai Tanszék, tanszéki tanulmány, Budapest.
109. MEDINA, V. (2005): A magyar zöldség-gyümölcs ágazat vizsgálata és ágazati stratégiájának megfogalmazása az európai uniós csatlakozás figyelembe vételével. Ph.D. disszertáció, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Agrárközgazdasági Ph.D. program, Budapest. 181. p.
110. MEDINA, V. (2008): A magyar zöldség- és gyümölcságazatok külkereskedelmi versenyképességének alakulása. *Gazdálkodás*, 52. évf. 3. sz. 227-237. pp.
111. MIGHELL, R. L. - JONES, L. A. (1963): Vertical Coordination in Agriculture. *Agricultural Economic Report No. 19*, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. 90. p.
112. MODY, A (1993): Learning from alliances. *Journal of Economic Behavior and Org.* Vol. 20. I. 2. 151-170. pp.
113. MORGAN, R. M. – HUNT, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), 20-38. pp.
114. NEMES, G.: (2000): A vidékfejlesztés szereplői Magyarországon. Intézmények, megközelítések, erőforrások. MTA KTK, Műhelytanulmányok, Új sorozat. MT-DP. 10. sz. 56. p.
115. NORTH, D. C. (1992): Institutions, Ideology, and Economic Performance. *Cato Journal*, Vol. 11. I. 3. 477-496. pp.
116. PADISÁK G. (2002/a): Termelői értékesítő szervezetek Dániában és Írországban. *Kertészet és Szőlészet* 17. sz. 18-19. pp.
117. PADISÁK G. (2002/b): A termelői és értékesítő szervezetek helyzete és jövője Olaszországban. *Kertészet és Szőlészet* 11. sz. 18-19. pp.
118. PADISÁK G. (2002/c): A hollandok és a belgák a legszervezettebbek. *Kertészet és Szőlészet* 7. sz. 18-19. pp.
119. PADISÁK G. (2003): A termelői értékesítő szervezetek támogatása az Európai Unióban és Magyarországon. *Kertészet és Szőlészet*, 15. sz. 16-17. pp.
120. PARKHE, A. (1993): Strategic Alliance Structuring: A Game-theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (August), 794-829. pp.
121. PEARCE, D. W. – WARFORD, J. J. (1993): *World Without End: Economics, Environment and Sustainable Development*. Oxford University Press, New York, 440. p.
122. PETERSON, H. C. - WYSOCKI, A. – HARSCH, S. B. (2001): Strategic Choice along the Vertical Coordination Continuum. *International Food and Agribusiness Management Review*, 4. 149-166. pp.
123. PFEFFER, J. - SALACNIK, G. R. (1978): The external control of organizations: a resource dependence perspective. Harper Row, New York, 336. p.
124. PICOT, A. (1986): Transaktionskosten im Handel. *Betriebsberater Zeitschrift für Recht und Wissenschaft*, Heft 27, Beilage 13, 2-16. pp.
125. POPPE, K. J. (1993): Financing in Western European Agriculture: A Comparative Prespective. In: Silvis, H.J. (ed.): *Capital and Finance in Western and Eastern European Agriculture*, Wageningen Agricultural University, 13-55. pp.
126. PORTER, M. E. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó Budapest, 356. p.

127. RAUSSER, G. C. - PERLOFF, J. M. - ZUSMAN, P (1985): The food marketing system: the relevance of economic efficiency measures. Working Paper, 369, University of California, Department of Agricultural and Resource Economics, Berkeley, 47. p.
128. REKE, B. (1995): A vállalkozások egyensúlyi helyzetének vizsgálata: Többváltozós módszerek a közgazdasági mutatók kiválasztásához. Bankszemle, 39 évf. 5. sz. 39-48. pp.
129. REKETTYE, G. (2008): Kisvállalati marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest, 204. p.
130. RICHARDSON, G. B. (1972): The Organization of Industry. Economic Journal, Vol. 82. I. 327. 883-896. pp.
131. RING, P. S. – VAN DE VAN, A. H. (1992): Structuring Cooperative Relationships between Organizations. Strategic Management Journal, Vol. 13. 483-498. pp.
132. SAJTOS, L. – MITEV, A. (2007): SPSS Kutatási és adatkezelési kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest, 404. p.
133. SAMUELSON, A. P. - NORDHAUS, D. W. (1995): Közgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 399. p.
134. SÁRÁNDI, I. (1986): A mezőgazdasági termékforgalom joga. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 483. p.
135. SHELDON, I. M. - PICK, D. H. – KINSEY, J. D. - HENDERSON, D. R. (1997): Global Markets for Processed Foods: Theoretical and Practical Issues. Westview Press, Boulder, CO, 314. p.
136. SHETH, M. – PARVATIYAR, D. (2000): Handbook of Relationship Marketing. SAGE Publications, Incorporate. Thousand Oaks, 660. p.
137. SERES, A. (2006): Koncentráció a hazai kereskedelemben. MTA Közgazdaságtudományi Intézet kiadványa. MT-DP –14, 31. p.
138. SHAW, S. A. – DAWSON, J. A. – HARRIS, N. (1994): The Characteristics and Functions of Retail Buying Groups in the United Kingdom: Results of a Survey. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, vol. 4. No. 1. (January), 83-105. pp.
139. SIMON, S. (2003): Nyugat-európai szövetkezeti modellek adaptációjának lehetőségei a romániai mezőgazdaságban Közgazdász Fórum, 6. évf. 1. sz. 5-10. pp.
140. SIMON, S. (2007) Nyugat-Európa legelterjedtebb szövetkezeti modelljei. IN: SOMAI, J.: Szövetkezetek Erdélyben és Európában, Romániai Magyar Közgazdász Társaság, Kolozsvár, 317-347. pp.
141. SIMON, H. A. (1972): Theories of Bounded Rationality. IN: C. B. MCGUIRE, C. B. - RADNER, R. (eds.) Decision and Organization, North-Holland Publishing Company, 161-176. pp.
142. SRIRAM, V. – KRAPFEL, R. – SPEKMAN, R. (1992): Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis From the Buyer's Perspective. Journal of Business Research, Vol. 25. 303-320. pp.
143. STAATZ, J. M. – EUCHER, C. K. (1984): International Agricultural Development. The Johns Hopkins University Press, Baltimore, 607. p.
144. STERN, L. W. – REVE, T. (1980): Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. Journal of Marketing, Vol. 44. 52-64. pp.
145. STIGLER, G. (1951): The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market. The Journal of Political Economy, Vol. 59. I. 3. 185-193. pp.
146. STINCHCOMBE, A. L. (1985): Contracts as Hierarchical Documents in Organizational Theory and Project Management. A.L. Stinchcombe and C. Heimer eds. Oslo, Norwegian University Press, 121-171. pp.

147. SZABÓ, G. G. (1996): A szövetkezés gazdasági lényege Ihrig Károly elméletében, valamint a dán és a holland élelmiszer-gazdaságban. Kandidátusi értekezés, Budapest–Kaposvár, 1996.
148. SZABÓ, G. G. (2002): A szövetkezeti vertikális integráció fejlődése az élelmiszer-gazdaságban. Közgazdasági Szemle, 49. évf. (március), 235–250. pp.
149. SZABÓ, G. G. (2007/a): Az élelmiszer-gazdasági szövetkezeti koordináció fejlődésének elemzése az ún. „szövetkezeti identitás” koncepció alapján. MTA KTI Szeminárium, Budapest, 2007. május 10. 1-22. pp.
150. SZABÓ, G. G. (2007/b): Az európai mezőgazdasági szövetkezeti modellfejlődés Dánia és Hollandia példáján keresztül bemutatva. In: Somai József (szerk.). Szövetkezetek Erdélyben és Európában. Romániai Magyar Közgazdász Társaság, Kolozsvár, 349-365. pp.
151. SZABÓ, G. G. – BÁRDOS, K. (2007): Szerződéses kapcsolatok az élelmiszer-gazdaságban. A tejellátási lánc empirikus kutatása. Közgazdasági Szemle, 2007. május, 459-480. pp.
152. SZABÓ, Z. (2003): Miért szövetkezet a termelői csoport? Szövetkezés, 24. évf. 2. sz. 44-54 pp.
153. SZAKADÁT, L. (1993): A tranzakciós költségek és a Coase tétel. Kandidátusi értekezés. BKE Budapest, 112. p.
154. SZAKÁL, F. (2000): A mezőgazdasági vállalkozások és környezetük kapcsolata. IN: Buzás, Gy. - Nemessályi, Zs. – Székely, Cs. (szerk.): Mezőgazdasági üzemtan I. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest. 38-63. pp.
155. SZEGEDI, Z. – PREZENSZKI, J. (2003): Logisztikamenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest, 452. p.
156. SZÉLES, Gy. (2003): Az integráció üzemgazdasági összefüggései. Gazdálkodás, 47. évf. 4. sz. 28-36. pp.
157. SZENTIRMAY, A. (2003): Koncentráció és vertikális integráció az európai és a hazai baromfiiparban. Gazdálkodás, 47. évf. 3. sz. 25-33. pp.
158. SZENTIRMAY, A. – GERGELY, I. (2005): Vertikális integrációk az élelmiszer-gazdaságban. Gazdálkodás, 49. évf. 2. sz., 63-71. pp.
159. SZEREMLEY, B. (2008): Miért közügy a szövetkezet? Szövetkezet, 29. évf. 1-2 sz. 47-51. pp.
160. SZEREMLEY, B. (2007): Feloldható-e a hazai szövetkezeti rendszer kétarcúsága? Szövetkezés, 28. évf. 1-2 sz. 66-73. pp.
161. SZEREMLEY, B. (2003): Miért alakítsunk termelői csoportokat? Kistermelők lapja, 47. évf. 2. sz. 8. pp.
162. SZNSZ (1995): A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségének állásfoglalása a szövetkezeti identitásról. Szövetkezés, 16. évf. 2. sz. 77–78. pp.
163. TAKÁCSNÉ GYÖRGY, K. (2000): Gyümölcstermeléssel foglalkozó vállalkozások jellemzői a tesztüzemi adatszolgáltatásban szereplő gazdaságok adatai alapján. Gazdálkodás, 44. évf. 6. sz. 37-43. pp.
164. TAMASI, M. (2003): Mezőgazdasági kistérségek nagy szövetkezetei a Dél-Alföldön. Szövetkezés, 1.sz. 81-90. pp.
165. TARI E. (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. Közgazdasági szemle, 48. évf. április, 363-380. pp.
166. TARI, E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 172. p.
167. TARI, E. (1999): A stratégiai szövetség. IN: Antal-Mokos, Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E.: Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 139-157 pp.

168. TIETZ, B. (1993): Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik (Gebundene Ausgabe). Vahlen Verlag, Auflage: 2, 1635. p.
169. THIBAUT, J. W. – KELLEY, H. H. (1959): The Social Psychology of Groups. John Wiley & Sons, Inc., később megjelent: Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 1984. 313. p.
170. THORELLI, H.B. (1986): Networks: between markets and hierarchies. Strategic Management Journal, Vol. 7. 37-51. pp.
171. UDOVECZ, G. – POPP, J. – POTORI, N. (2009): A magyar agrárgazdaság versenyesélyei és stratégiai dilemmái. Gazdálkodás, 53. évf. 1. sz. 2-15. pp.
172. VADÁSZ, Gy. (2008): A szövetkezeti társulási forma lehetőségei a világgazdasági válság leküzdésében. Szövetkezés, 29 évf. 1-2 szám. 37-46. pp.
173. VARADARAJAN, P. R. (1986): Horizontal Cooperative Sales Promotion: A Framework for Classification and Additional Perspectives. Journal of Marketing, Vol. 50 (April), 61-73. pp.
174. VARADARAJAN, P. R. – RAJARATNAM, D. (1986): Symbiotic Marketing Revisited. Journal of Marketing, Vol. 50. (January), 7-17. pp.
175. VILMÁNYI, M. (2000): A regionális üzleti hálózatok főbb kérdései. IN: Farkas B.-Lengyel I. (szerk): Versenyképesség-regionális versenyképesség, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, JATEPress, Szeged, 187-202 pp.
176. VIRÁG, M. (1996): Pénzügyi elemzés. Csődelőrejelzés. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 112. p.
177. VORLEY, B. (2003): Corporate Concentration from Farm to Consumer. UK: Food Group and International Institute for Environment and Development, London, 92. p.
178. WILLIAMSON, O. E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance Of Contractual Relations. Journal Of Law And Economics, 22 (2) október, 233–261.pp., magyarul megjelent: Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás, II. évfolyam 2. szám 235–255. pp.
179. WILLIAMSON, O. E. (1981): The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. Journal of Economic Literature XIX. 1537-1568 pp.
180. WILLIAMSON, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Free Press, New York, 450. p.
181. WISSMAN, R. A. (1997): Marketing Coordination in Agricultural Cooperatives. United States Department of Agriculture, Rural Business-Cooperative Service, Research Report 159, 13. p.
182. WYSOCKI, A. F. - PETERSON, H. C. - HARSH, S. B.(2003): Quantifying Strategic Choice Along the Vertical Coordination Continuum. International Food and Agribusiness Management Review, International Food and Agribusiness Management Association (IAMA), Vol. 6. I. 3. 112-134. pp.
183. YOUNG, J. A. – GILBERT, F. W. – McINTYRE, F. S. (1996): An Investigation of Relationalism across a Range of Marketing Relationships. Journal of Business Research, Vol. 35. 139-151. pp.
184. ZIGGERS, G. W. – TRIENEKENS, J. (1999): Quality assurance in food and agribusiness supply chains: Developing successful partnerships. International Journal of Production Economics, 60–61, I. 4. 271–279. pp.
185. Z. KISS, L. (2009): Versenyképes magyar alma. Magyar Mezőgazdaság, 64. évf. június, 16-17. pp.
186. Z. KISS, L. – HOLLÓ, M. (2008): A gyümölcsstermesztés fejlődési irányai Németországban és az abból Magyarországon levonható tanulságok. Kertgazdaság, 40. évf. 1. sz. 83-86 pp.

187. www.fruitveb.hu: FruitVeB, *Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet honlapja*
http://www.fruitveb.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2
(letöltés ideje: 2009. 02. 10.)

Kiegészítő források:

Törvények:

- 1.1992. évi I. törvény a szervezetekről
- 2.2000. évi CXLI. törvény az új szervezetekről
- 3.2006. évi X. törvény a szervezetekről
- 4.2003. évi XVI. törvény az agrárpiaci rendtartásról

Rendeletek:

- 5.1432/2003/EK bizottsági rendelet a 2200/96/EK tanácsi rendeletnek a termelői szervezetek elismerésének feltételei és a termelői csoportok előzetes elismerése tekintetében történő alkalmazására vonatkozó részletes szabályok megállapításáról. (2003. 08. 11.)
- 6.1433/2003/EK bizottsági rendelet a 2200/1996/EK tanácsi rendelet részletes alkalmazási szabályainak megállapításáról (2003. 08. 11.)
- 7.1943/2003/EK bizottsági rendelet az előzetesen elismert termelői csoportoknak nyújtott támogatás tekintetében a 2200/1996/EK tanácsi rendelet alkalmazási szabályainak megállapításáról, (2003. 11. 03.)
- 8.1580/2007/EK bizottsági rendelet a gyümölcs- és zöldségágazatban a 2200/96/EK, a 2201/96/EK és az 1182/2007/EK rendeletre vonatkozó végrehajtási szabályok megállapításáról (2007. 12. 21)
- 9.2200/1996/EK tanácsi rendelet a gyümölcs- és zöldségpiac közös szervezéséről (1996. 10. 28.)
10. 1182/2007/EK tanácsi rendelet a gyümölcs- és zöldségágazat tekintetében különleges szabályok megállapításáról (2007. 09. 26.)
11. 25/1999. FVM rendelet a zöldség-, gyümölcstermelői, értékesítő szervezetekről (1999. 03. 05)
12. 36/2005. FVM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői értékesítő szervezetek támogatásáról (2005. 04. 22.)
13. 120/2003. FVM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői értékesítő szervezeteket érintő nemzeti szabályozásról (2003. 12. 02.)
14. 60/2005. FVM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői értékesítő szervezeteket érintő nemzeti szabályozásról (2005. 07. 01.)
15. 19/2008. FVM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői csoportok és termelői szervezetek nemzeti szabályozásáról (II. 19.)
16. 28/2008. FVM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői csoportok támogatásáról (2008. 03. 18.)
17. A Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal 49/2008. MVH közleménye a zöldség-gyümölcs termelői csoportok beruházási támogatásának igénybevételéről (2008. 04. 21.)

Statisztikák:

18. KSH: Mezőgazdasági számlák rendszere, folyó alapon (2004-2008)
19. KSH: Mezőgazdasági számlák rendszere, volumenindexek (2004-2008)
20. KSH: A mezőgazdasági termékek értékesítésének volumenindexei (2004-2008)
21. KSH: A fontosabb zöldségfélék termesztése és felhasználása (2004-2008)
22. KSH: A fontosabb gyümölcsfélék termesztése és felhasználása (2004-2008)
23. KSH: A fontosabb növények betakarított területe, termésmennyisége, termésátlaga (2004-2008)

M2. ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA. A VERTIKÁLIS KOORDINÁCIÓ MÓDSZEREI A TERMÉKPÁLYÁRA VALÓ RÁHATÁS ALAPJÁN.....	16
2. ÁBRA. A KERESKEDELMI TRANZAKCIÓK TÍPUSAI ÉS A HOZZÁJUK TARTOZÓ IRÁNYÍTÁSI STRUKTÚRÁK.....	25
3. ÁBRA. A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK LEHETSÉGES CSOPORTOSÍTÁSAI.....	34
4. ÁBRA. TÉSZ-EK SZÁMA MAGYARORSZÁGON A ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS ÁGAZATBAN	62
5. ÁBRA. ELŐZETES ELISMERÉSSSEL RENDELKEZŐ TÉSZ-EK SZÁMA RÉGIÓNKÉNT.....	65
6. ÁBRA. ZÖLDSÉGFAJOK GYAKORISÁGA A VIZSGÁLT TERMELŐKNÉL.....	82
7. ÁBRA. KISTERMELŐK LEGFONTOSABB ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNÁI (2000).....	83
8. ÁBRA. KISTERMELŐK LEGFONTOSABB ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNÁI (2004).....	84
9. ÁBRA. A TERMŐTERÜLET ÉS AZ ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNA ÖSSZEFÜGGÉSEI (2000).....	86
10. ÁBRA. A TERMŐTERÜLET ÉS AZ ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNA ÖSSZEFÜGGÉSEI (2004).....	88
11. ÁBRA. TÁROLÁST, TÁMOGATÁSOKAT, HITELEKET IGÉNYBEVEVŐ TERMELŐK ARÁNYA....	89
12. ÁBRA. AZ EU CSATLAKOZÁSSAL KAPCSOLATOS VÁRAKOZÁSOK	91
13. ÁBRA. A TÉSZ-EK RÁFORDÍTÁSSZERKEZETE	97
14. ÁBRA. A BESZÁLLÍTÓK ÉRTÉKELÉSE A KERESKEDELMI EGYSÉGEK VÉLEMÉNYE ALAPJÁN	123
15. ÁBRA. A KISTERMELŐK LEGFONTOSABB ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI	125
16. ÁBRA. A NAGYKERESKEDŐK LEGFONTOSABB ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI	125
17. ÁBRA. A KERESKEDŐK BESZÁLLÍTÓIKKAL SZEMBEN TÁMASZTOTT LEGFONTOSABB KÖVETELMÉNYEI.....	127
18. ÁBRA. A KERESKEDŐK LEGFONTOSABB KÖVETELMÉNYEI	128

M3. TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. TÁBLÁZAT. A TÉSZ-EK TÁRSASÁGI FORMA SZERINTI MEGOSZLÁSA	63
2. TÁBLÁZAT. ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS TERMŐTERÜLET ÉS TÉSZ MEGOSZLÁSA RÉGIÓNKÉNT	64
3. TÁBLÁZAT. A KIKÜLDÖTT ÉS VISSZAÉRKEZETT KÉRDŐÍVEK MEGYÉNKÉNTI MEGOSZLÁSA	75
4. TÁBLÁZAT. A VIZSGÁLATOKBAN RÉSZT VEVŐ SZERVEZETEK SZÁMA	76
5. TÁBLÁZAT. AZ EGYES TERÜLETKATEGÓRIÁKBA SOROLT TERMELŐK SZÁMA	82
6. TÁBLÁZAT. A TERMŐTERÜLET ÉS AZ ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNA ÖSSZEFÜGGÉSEI (2000)	85
7. TÁBLÁZAT. A TERMŐTERÜLET ÉS AZ ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNA ÖSSZEFÜGGÉSEI (2004)	87
8. TÁBLÁZAT. TÉSZ-EK RÉSZESEDÉSE A TELJES ÁGAZAT FORGALMÁBÓL FOLYÓ ÁRON	92
9. TÁBLÁZAT. TÉSZ-EK RÉSZESEDÉSE A SZŰKÍTETT ÁGAZAT FORGALMÁBÓL FOLYÓ ÁRON	93
10. TÁBLÁZAT. A TÉSZ-EK ÖSSZESÍTETT ÁRBEVÉTELE RÉGIÓNKÉNT	94
11. TÁBLÁZAT. A TÉSZ-EK ÁTLAGOS ÁRBEVÉTELE RÉGIÓNKÉNT	94
12. TÁBLÁZAT. EGYSÉGNYI TERMŐTERÜLETRE SZÁMÍTOTT TÉSZ-ÁRBEVÉTELEK	95
13. TÁBLÁZAT. A TÉSZ-EK ÁRBEVÉTEL SZERINTI MEGOSZLÁSA	96
14. TÁBLÁZAT. TÉSZ-EK ÖSSZESÍTETT ESZKÖZÉRTÉKEI	99
15. TÁBLÁZAT. TÉSZ-EK ÁTLAGOS ESZKÖZÉRTÉKEI	99
16. TÁBLÁZAT. ÁTLAGOS MÉRLEG- ÉS EREDMÉNYADATOK AZ EGYES TÉSZ-CSOPORTOKNÁL	100
17. TÁBLÁZAT. A LOGIT_1 MODELL TALÁLATI ARÁNYAI A KLASSZIFIKÁCIÓS TÁBLÁZAT ALAPJÁN	102
18. TÁBLÁZAT. A LOGIT_1 MODELL TALÁLATI ARÁNYA A VIZSGÁLT ÉVEKBEN.	103
19. TÁBLÁZAT. A MODELL TALÁLATI ARÁNYA 2008-AS ADATOK ALAPJÁN	104
20. TÁBLÁZAT. A MODELL TALÁLATI ARÁNYA A 2008-AS ADATOK ALAPJÁN A 2009-ES ELISMERÉSI ÁLLAPOT SZERINT	104
21. TÁBLÁZAT. A KLASZTEREK JELLEMZŐI 2004-ES ADATOK ALAPJÁN	105
22. TÁBLÁZAT. A KLASZTEREK JELLEMZŐI 2005-ÖS ADATOK ALAPJÁN	106
23. TÁBLÁZAT. A KLASZTEREK JELLEMZŐI 2006-OS ADATOK ALAPJÁN	107
24. TÁBLÁZAT. A KLASZTEREK JELLEMZŐI 2007-ES ADATOK ALAPJÁN	108
25. TÁBLÁZAT. AZ ELEMÉK KLASZTEREKBE SOROLÁSA	109
26. TÁBLÁZAT. A KLASZTEREK JELLEMZŐI 2008-AS ADATOK ALAPJÁN	110
27. TÁBLÁZAT. A KLASZTEREK JELLEMZŐI 2008-AS ADATOK ALAPJÁN KIUGRÓ ÉRTÉKEK NÉLKÜL	111
28. TÁBLÁZAT. A Z_{ELISM} MUTATÓ ÉRTÉKEI A 2009-BEN VÉGLEGES ELISMERÉSŰ TÉSZ-EKNÉL	112
29. TÁBLÁZAT. EGY SPANYOL ÉS A HAZAI TÉSZ-EK FONTOSABB MÉRLEG- ÉS EREDMÉNYADATAI	113
30. TÁBLÁZAT. KÉT SZÖVÉTKEZET Z_{ELISM} ÉRTÉKEI	114
31. TÁBLÁZAT. ÁTLAGOS MÉRLEG- ÉS EREDMÉNYADATOK A VIZSGÁLT TÉSZ-CSOPORTOKNÁL	115
32. TÁBLÁZAT. A MODELL TALÁLATI ARÁNYAI A KLASSZIFIKÁCIÓS TÁBLÁZAT ALAPJÁN	116
33. TÁBLÁZAT. AZ ELŐZETES ELISMERÉST ELVESZTŐ SZERVEZETEK Z_{ELV} ÉRTÉKEI	117
34. TÁBLÁZAT. A CSOPORTKÉPZŐ TÉNYEZŐK MEDIÁNJAI	118
35. TÁBLÁZAT. 2004-2007 KÖZÖTT FOLYAMATOSAN MŰKÖDŐ TÉSZ-EK ÁRBEVÉTELE	119
36. TÁBLÁZAT. LINEÁRIS ÉS EXPONENCIÁLIS TRENDFÜGGVÉNNYEL BECSÜLT ÉRTÉKEK	119
37. TÁBLÁZAT. A TÉSZ-EK ÁRBEVÉTELÉNEK VÁRHATÓ ALAKULÁSA	120
38. TÁBLÁZAT. TÉSZ-EK ÁRBEVÉTELÉNEK BECSÜLT NÖVEKEDÉSE	120
39. TÁBLÁZAT. A VÁLASZADÓ KERESKEDELMI EGYSÉGEK ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS FORGALMA	121
40. TÁBLÁZAT. MEGFELELÉSI MUTATÓSZÁM A KERESKEDŐK MINŐSÍTÉSE ALAPJÁN	129

M4. TÉSZ elismerés feltételei

19/2008. (II. 19.) FVM rendelet

a zöldség-gyümölcs termelői csoportok és termelői szervezetek nemzeti szabályozásáról

A mezőgazdasági, agrár-vidékfejlesztési, valamint halászati támogatásokhoz és egyéb intézkedésekhez kapcsolódó eljárás egyes kérdéseiről szóló 2007. évi XVII. törvény 81. § (3) bekezdés a) pontjában kapott felhatalmazás alapján - a földművelésügyi és vidékfejlesztési miniszter feladat- és hatásköréről szóló 162/2006. (VII. 28.) Korm. rendelet 1. § a) pontjában meghatározott feladatkörömben eljárva - a következőket rendelem el:

Fogalmak, általános rendelkezések

1. § (1) Ez a rendelet a gyümölcs- és zöldségágazat tekintetében különleges szabályok megállapításáról, a 2001/112/EK és a 2001/113/EK irányelv, valamint a 827/68/EGK, a 2200/96/EK, a 2201/96/EK, a 2826/2000/EK, az 1782/2003/EK és a 318/2006/EK rendelet módosításáról, továbbá a 2202/96/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről szóló, 2007. szeptember 26-i 1182/2007/EK tanácsi rendelet (a továbbiakban: tanácsi rendelet), valamint a gyümölcs- és zöldségágazatban a 2200/96/EK, a 2201/96/EK és az 1182/2007/EK rendeletre vonatkozó végrehajtási szabályok megállapításáról szóló, 2007. december 21-i 1580/2007/EK bizottsági rendelet (a továbbiakban: bizottsági rendelet) alkalmazásához szükséges egyes nemzeti szabályokat állapítja meg.

(2) Ez a rendelet a tanácsi és bizottsági rendelettel együttesen alkalmazandó.

2. § (1) E rendelet alkalmazásában:

a) *zöldség-gyümölcs termelői csoport*: a tanácsi rendelet 7. cikke szerint,

b) *termelői szervezet*: a tanácsi rendelet 3. cikke szerint,

c) *termelői szervezetek társulása*: a tanácsi rendelet 5. cikke szerint,

d) *leányvállalat*: a bizottsági rendelet 21. cikk (1) bekezdés b) pontja szerint, ideértve azokat a vállalatokat is, amelyekben egy vagy több zöldség-gyümölcs termelői csoport rendelkezik részesedéssel és amelyek hozzájárulnak a zöldség-gyümölcs termelői csoport célkitűzéseikhez,

e) *működési alap*: a tanácsi rendelet 8. cikke szerint,

f) *működési program*: a tanácsi rendelet 9. cikke szerint,

g) *Nemzeti Stratégia*: a tanácsi rendelet 12. cikk (2) bekezdése szerint,

h) *részleges működési program*: a bizottsági rendelet 63. cikke szerint,

i) *piacról való kivonás*: a bizottsági rendelet 76. cikke szerint,

j) *ingyenes szétosztás*: a tanácsi rendelet 10. cikk (4) bekezdése szerint,

k) *be nem takarítás*: a bizottsági rendelet 85. cikk (2) bekezdése szerint,

l) *promóció és kommunikáció a válságmegelőzés és -kezelés érdekében*: a bizottsági rendelet 87. cikke szerint értendők.

(2) E rendeletben meg nem határozott fogalmak tekintetében a tanácsi és a bizottsági rendeletben meghatározott fogalmak irányadók.

3. § (1) A zöldség-gyümölcs közös piacszervezésben való részvételhez és támogatás igényléséhez e rendeletben meghatározott termelői szervezetként vagy zöldség-gyümölcs termelői csoportként való elismerés szükséges, amelyet elismerés iránti kérelemre a földművelésügyi és vidékfejlesztési miniszter (a továbbiakban: miniszter) ad ki e rendeletben meghatározott feltételeket teljesítő szövetkezet, illetve gazdasági társaság részére.

(2) A támogatási jogosultságot e rendelet alapján elfogadott elismerési terv, illetve működési program keletkezteti.

(3) E rendeletben meghatározott válságmegelőzési és -kezelési intézkedések alkalmazására és igénybevételére kizárólag a termelői szervezetek, illetve azok társulásai jogosultak.

Elismerési terv

4. § Az elismerési terv az 1. számú mellékletnek megfelelő tartalmú és formátumú terv, amely éves vagy féléves bontásban tartalmazza, hogy az előzetes elismerést kérő szövetkezet, illetve gazdasági társaság hogyan kívánja a termelői szervezetként történő elismeréshez szükséges - e rendeletben, a tanácsi rendeletben, valamint a bizottsági rendeletben foglalt - feltételeket teljesíteni.

Elismerési terv benyújtásának feltételei

5. § (1) Elismerési tervet nyújthat be az a szövetkezet, illetve gazdasági társaság, amelynek taglétszáma legalább tíz termelő és a bizonylatokkal igazolt, értékesített termékének legkisebb értéke legalább évi százötvenmillió forint.

(2) Az (1) bekezdéstől eltérően, ha a szövetkezet, illetve a gazdasági társaság egy termelői szervezettel közös értékesítési szervezetet hoz létre, az elismerési terv benyújtásának feltétele, hogy a szövetkezet, illetve a gazdasági társaság tagjai által értékesített termék értéke elérje legalább az évi százmillió forintot.

(3) Az (1) bekezdéstől eltérően, ha a szövetkezet, illetve a gazdasági társaság egy termelői szervezettel közös értékesítési szervezetet hoz létre és az elismerést csak a bogyósok, káposztafélék, gyökérzöldségek, salátafélék termékcsoportjának egyikére kéri, az elismerési terv benyújtásának feltétele, hogy a szövetkezet, illetve a gazdasági társaság tagjai által értékesített termék értéke elérje legalább az évi hetvenötmillió forintot.

(4) Közös értékesítő szervezet létesül, ha

a) a zöldség-gyümölcs termelői csoport a termelői szervezetet bízta meg az értékesítési feladatok végrehajtásával,

b) a zöldség-gyümölcs termelői csoport és a termelői szervezet közös leányvállalatot hoz létre a közös értékesítés céljából, illetve

c) a zöldség-gyümölcs termelői csoport a termelői szervezeten keresztül értékesíti a tagok által termelt áru legalább hetvenöt százalékát.

(5) A közös értékesítő szervezetet az elismerési terv végrehajtásának teljes időszaka alatt fenn kell tartani, de legalább addig, amíg a termelői csoport tagjai értékesített termékének értéke az évi kettőszázötvenmillió forintot meghaladja.

(6) Az elismerési terv részeként értékesítési ár képzésére vonatkozóan olyan szabályzatot kell benyújtani, amelyből a zöldség-gyümölcs termelői csoport minden tagja számára átlátható, hogy a termelőktől átvett termék értékesítéséig milyen hozzáadott érték keletkezik és az hogyan épül be az értékesítési árba. Az értékesítési árat a piaci viszonyok lehető legszélesebb körű figyelembevételével úgy kell megállapítani, hogy az a termelők érdekeit szolgálja és a termelői csoport tevékenysége által létrejövő hozzáadott érték érvényesítését lehetővé tegye.

Elismerés iránti kérelem

6. § (1) Termelői szervezetként történő elismerés iránti kérelmet nyújthat be az a szövetkezet vagy gazdasági társaság, amelynek taglétszáma legalább tizenöt termelő és a bizonylatokkal igazolt, értékesített termékének legkisebb értéke legalább évi kettőszázötvenmillió forint.

(2) Az értékesített termék értékére vonatkozó minimumfeltétel szempontjából az elháríthatatlan külső ok (vis maior) miatt elszenvedett, igazolt árbevétel-kiesés mértéke figyelembe vehető.

(3) Az elismerés bármely, a tanácsi rendelet hatálya alá tartozó zöldségre, gyümölcsre, gombára, illetve ezek tetszés szerinti csoportjára, minden zöldség és gyümölcsre, valamint feldolgozóipari céllal termesztett zöldségre és gyümölcsre kérhető.

Termelői szervezetek társulása

7. § (1) Az elismert termelői szervezetek az elismerésüket követően más termelői szervezetekkel történő társulással új szervezetet hozhatnak létre.

(2) A termelői szervezetek társulásának tagja lehet zöldség-gyümölcs termelői csoport, valamint termelői szervezetek, illetve zöldség-gyümölcs termelői csoportok leányvállalata, azonban ezek összesített szavazati aránya nem lehet több a leadható szavazatok harminc százalékánál.

(3) Nem termelő szervezetek részvétele esetén biztosítani kell a tagok demokratikus részvételét a szervezet irányításában, valamint azt, hogy a termelői szervezetek társulása a termelői szervezetek kezdeményezésére jöjjön létre.

A termelői szervezetek és a zöldség-gyümölcs termelői csoportok szervezeti működésére vonatkozó közös szabályok

8. § (1) A gazdasági társaságként működő termelői szervezet, illetve zöldség-gyümölcs termelői csoport létesítő okiratában rendelkezni kell arról, hogy egyetlen tag szavazati aránya sem haladja meg a leadható szavazatok harminc százalékát.

(2) A zöldség-gyümölcs termelői csoport létesítő okiratának meg kell felelnie a tanácsi rendelet 3. cikk (2)-(4) bekezdéseinek.

(3) A termelői szervezetnek és a zöldség-gyümölcs termelői csoportnak biztosítani kell a termelő tagok demokratikus részvételét a szervezet irányításában.

(4) A termelői szervezet és a zöldség-gyümölcs termelői csoport engedélyezheti, hogy a termelő tagok termésük és/vagy termékeik huszonöt százalékánál nem többet közvetlenül a gazdaságukban és/vagy azon kívül a fogyasztók személyes szükségleteinek kielégítésére értékesítsenek.

(5) A tagság időtartama nem lehet rövidebb egy évnél. A tagságról való lemondást írásban kell bejelenteni. A lemondás a tárgyévi kötelezettségek teljesítésével a gazdasági év végén, december 31-én lép hatályba. A termelői szervezetek esetében a kilépő tagnak a működési programban vállalt kötelezettségeit teljesítenie kell,

kivéve, ha az érintett szervezet ettől eltekint. A termelői szervezet és a kilépő tag közötti erre vonatkozó megállapodás a szervezet külső kötelezettségeit - különösen a kapott támogatások tekintetében - nem érinti.

(6) A termelői szervezetből való kilépési szándékának bejelentését követő hat hónapon belül a termelő nem létesíthet tagsági viszonyt zöldség-gyümölcs termelői csoportban ugyanazon termék vagy termékek tekintetében.

(7) A kilépő, illetve belépő tag termelői szervezeten, illetve zöldség-gyümölcs termelői csoporton keresztül értékesített termékének értéke tekintetében a tagsági viszony fennállása alatt leszállított termék értéke vehető figyelembe a termelői szervezet, illetve a zöldség-gyümölcs termelői csoport által értékesített termék értékébe.

9. § (1) A termelői szervezetnek vagy a zöldség-gyümölcs termelői csoportoknak tagjai lehetnek nem termelő természetes és jogi személyek is, azonban ezek összesített aránya nem haladhatja meg a tagok tíz százalékát és szavazati arányuk nem lehet több a leadható szavazatok harminc százalékánál.

(2) A termelői szervezetnek vagy a zöldség-gyümölcs termelői csoportoknak tagja maradhat az a természetes személy, aki a zöldség- és gyümölcstermeléssel végleg felhagyott vagy azt átmenetileg szünetelteti. A termelés megszüntetésére vagy szüneteltetésére vonatkozó szabályokat a szervezet az alapító okiratában állapítja meg. Ezen nem termelő tagokat nem kell figyelembe venni az (1) bekezdésben megállapított arányok tekintetében.

(3) A nem termelő tagok vezető tisztségviselőnek nem választhatók, valamint nem vehetnek részt az elismerési feltételeket és a működési alapot érintő döntések meghozatalában.

(4) Nem termelő tagok vonatkozásában biztosítani kell a tanácsi rendelet 3. cikk (1) bekezdése a) pontjának és (4) bekezdése c) pontjának való megfelelést.

10. § A termelői szervezet, a zöldség-gyümölcs termelői csoport és a termelői szervezetek társulása bármely tevékenységének teljesítésével harmadik felet bízhat meg, ha legkésőbb az elismerési terv, a végleges elismerés iránti kérelem, a működési program, illetve annak módosítása benyújtásával egyidejűleg, vagy amennyiben ezeket a kiszervezés nem érinti, az arra vonatkozó szerződés megkötése előtt hitelt érdemlően bizonyítja, hogy ez a célkitűzések megvalósításának megfelelő módját jelenti.

Egyesülés

11. § (1) A termelői szervezetek, illetve a zöldség-gyümölcs termelői csoportok az elismerésüket követően más termelői szervezetekkel, illetve zöldség-gyümölcs termelői csoportokkal egyesülhetnek. Az egyesülés módja lehet összeolvadás vagy beolvadás.

(2) Egyesülés esetén az elismerési tervet, illetve a működési programot módosítani kell. Az erre vonatkozó kérelmet a cégbírósági bejegyzést követő harminc napon belül kell megküldeni a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztériumnak (a továbbiakban: minisztérium).

M5. KÉRDŐÍV A KISTERMELŐI KÖR FELMÉRÉSÉHEZ

1. Milyen növényeket, mekkora területen termel(t) az egyes években?

1999/2003

2000/2004

2001/2005

_____ ha	_____ ha	_____ ha
_____ ha	_____ ha	_____ ha
_____ ha	_____ ha	_____ ha

2. Hogyan, milyen csatornán keresztül értékesíti termékeit? (Rangsorolja az értékesített mennyiség alapján)

%

%

☐ Nagykereskedő _____	☐ Fogyasztó _____
☐ Nagybari Piac _____	☐ Szövetkezet/TÉSZ _____
☐ Kiskereskedő _____	☐ Egyéb _____

3. Betakarítás után tárolja-e a terméket?

☐ igen

☐ nem

Ha igen, milyen formában?

☐ saját tárolóban

☐ közös tárolóban

☐ bértárolóban

Ha nem, miért?

☐ nincs rá szükség

☐ nincs rá lehetőség

4. Vett-e igénybe támogatást az elmúlt években?

☐ Nem ☐ Igen

Ha igen, milyen jellegű?

☐ telepítésre

☐ hitelkamat-támogatás

☐ állami garanciavállalás

☐ egyéb _____

Mihez volt szüksége támogatásra?

☐ tároló létesítés

☐ gépvásárlás

☐ ültetvénytelepítés

☐ egyéb beruházás

☐ termelésfinanszírozás

5. Vett-e fel hitelt kereskedelmi banktól. Ha igen milyen típusút?

- ☐ nem, mert nem volt rá szükség
- ☐ nem, mert nem volt rá lehetőség, vagy elutasították
- ☐ igen _____

6. Szükségesnek tartja-e a termelők együttműködését?

- ☐ igen, a kedvezőbb értékesítési lehetőségek miatt
- ☐ igen, a kedvezőbb termelési feltételek miatt
- ☐ igen, több támogatási lehetőség miatt
- ☐ nem, mert felesleges kiadásokkal jár
- ☐ nem, nem tartja lehetségesnek megfelelően összehangolni a termelők gazdálkodását
- ☐ egyéb válasz _____

7. Tagja-e valamilyen termelői szövetkezésnek?

- ☐ igen
- ☐ nem

Ha igen, milyen jellegűben?

- ☐ alkalmi együttműködés
- ☐ rendszeres, szervezett együttműködés

Ha nem, miért?

- ☐ bizalmatlan
- ☐ nincs rá lehetőség
- ☐ nem keresték meg
- ☐ nem tartja szükségesnek

8. Milyen formájú termelői együttműködést tart körzetében megvalósíthatónak?

- ☐ gazdasági társaság
- ☐ szövetkezet
- ☐ alkalmi, nem szigorúan szabályozott együttműködés
- ☐ egyéb _____

9. Ki által szervezett együttműködésben venne részt szívesen?

- ☐ magánvállalkozó
- ☐ falugazda, állami tisztségviselő
- ☐ szaktanácsadó
- ☐ másik termelő
- ☐ semmilyenbe
- ☐ egyéb _____

10. Megítélése szerint hogyan érinti gazdálkodását az Európai Unióhoz való csatlakozás?

- ☐ előnyösen, mert _____
- ☐ hátrányosan, mert _____
- ☐ nem tudom

11. Egyéb megjegyzései, javaslatai a termelők együttműködésével kapcsolatban:

12. Olyan termelők címei, akiknek javasolja e kérdőívet elküldeni:

M6. A VIZSGÁLATOKBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK

TÉSZ megnevezése	Vizsgált évek
AGRESTIS Alsómémedi Térsége Értékesítő és Beszerző Szövetkezet, Alsónémedi	2004-2008
AGROMARKER 2000 Termelők Értékesítő Szervezetének Kft-je, Nagyatád	2004-2007
AGRÁR-FLÓRA-2004 Zöldségtermelői és Értékesítő Szövetkezet, Hatvan	2004-2005
Alföld 2003 Zöldség- és Gyümölcstermelői Értékesítő Szövetkezet, Hajdúdorog	2004-2008
ALFÖLD-RÉGIÓ Zöldség-Gyümölcs Termelői Értékesítő Szövetkezet, Kecskemét	2004-2008
"ALMARÉGIÓ" Zöldség- és Gyümölcstermelő Értékesítő Kft. Csenger	2008
ALTÉKER Zöldség-, Gyümölcs Termelői Értékesítő Szövetkezet, Komoró	2004
Apagy-Tész 2007 Kft., Napkor	2008
ARANYKERT Kecskemét Környéki Zöldség- Gyümölcstermelők Értékesítő Szövetkezete, Kecskemét	2004-2006
Bácska-Dunamelléki Fűszerpaprika-, Zöldség- és Gyümölcstermelők Termelői Értékesítő Szövetkezete, Fajsza	2004-2007
Bakonyker-TÉSZ Zöldség-Gyümölcs Termelői Értékesítő Szövetkezet, Olaszfalu	2004-2005
Balaton Ker-TÉSZ-Szövetkezete (ex KER-TÉSZ Zöldség és Gyümölcstermék Értékesítő Szövetkezet), Böhönye	2004-2008
BERCEL Termelői Értékesítő Szövetkezet, Tiszabercel	2004-2005
BOTÉSZ Bodzatermelők Értékesítő Szövetkezete, Vál	2004-2008
BÖRZSÖNY GYÜMÖLCSE Zöldség- Gyümölcstermelői Értékesítő Szövetkezet, Vámosmikola	2004
BUDA TÉSZ Gyümölcstermelői Értékesítő Szervezet Kft., Sósút	2004-2006
Champignon Union Termelői Értékesítő Szövetkezet, Budapest	2003-2008
CIBAKERT TÉSZ Zöldségtermelői Értékesítő Szövetkezet, Nagyrév	2004-2008
CSÁRDA-ARGO Zöldségtermelői Értékesítő Szövetkezet, Mezőberény	2004-2008
DAL-BA Dél-alföldi Őszibarack Termesztők Értékesítő, Beszerző és Szolgáltató Szövetkezete, Szeged-Kiskundorozsma	
DALMO Baranya Megyei Gyümölcs-Termékértékesítő Szövetkezet, Pécs	2004-2008
DALZA Dél-Alföldi Zöldség Alap Kereskedelmi Korlatolt Felelősségű Társaság, Mórahalom	2008
Dél-alföldi Kertészek Zöldség-Gyümölcs Termelői Értékesítő Szövetkezete, Szentés	2003-2008
Délfruct Termelői Értékesítő Szövetkezet, Csorvás	2004
Dél-Pest Megyei GyümölcskerTész Szövetkezet, Cegléd	2004
DÉLZÖLD-2003. Gyümölcs-Zöldségtermelők Értékesítő Szövetkezete, Zákányszék	2004-2005
Dombegyházi EURO TÉSZ Termelői Értékesítő Szövetkezet, Dombegyház	2003-2008
Dűne-Fruct Szövetkezet, Ásotthalom	2004-2008
Első Magyar Gombabörze Termelői, Értékesítő és Szolgáltató Szövetkezet, Bugyi	2004-2008
FELSŐ-NYÍRSÉGI Zöldség- és Gyümölcstermelői Értékesítő Szövetkezet, Nyírmada	2004-2007
FLORATOM-KER Termelői Értékesítő Szövetkezet, Szeged	2004-2008
FREETERM Zöldség-, Gyümölcstermelői Értékesítő és Szolgáltató Szövetkezet, Bordány	2004
Forrásker-Tész Szövetkezet, Forráskút	2008
Forráskúti Gazda beszerző, Értékesítő, Szolgáltató Szövetkezet	2004-2006
FRUIT&FOOD Termelői Értékesítő Szövetkezet, Kecskemét	2004-2005
Gerje-menti TÉSZ Gyümölcs Termelő és Értékesítő Kft., Albertirsa	2004
Gorzai Paprika Termelői és Értékesítő Szövetkezet, Hódmezővásárhely	2004-2008
GRAND-COOP Termelő és Értékesítő Szövetkezet, Kiskőrös	2004, 2005, 2007, 2008

GREEN STAR TEAM Zöldség- és Gyümölcstermelői Értékesítő Kft., Ór	2008
GUTHKELED AGRO Zöldség- és Gyümölcstermelői Értékesítő Szövetkezet, Nyíacsád	2008
GYÜMÖLCSÉRT Termelői Értékesítő Kft., Boldogkőváralja	2004-2008
Gyümölcs Unió Gyümölcstermelők Értékesítő Szövetkezete, Nyírmeggyes	2004-2008
Hanság-Fertőmenti Zöldség-Gyümölcs Termelői Értékesítő Szövetkezet, Csorna	2004-2008
HAJDÚSÁGI KERTÉSZ Termelői Értékesítő Szövetkezet, Debrecen	2003
HAVITA-TÉSZ Zöldség-gyümölcsértékesítő Szövetkezet (SÁRÁNDI HŰTŐ Beszerző Értékesítő Szolgáltató Szövetkezet), Derecske	2003-2008
HEVESTÉSZ Termelői Értékesítő Szövetkezet, Heves	2004-2008
HORTICO Zöldségtermelői Értékesítő Szövetkezet	2008
Hungaro-Coop-Csengele Termelői és Értékesítő Szövetkezet, Csengele	2003
JÁSZ-TÉSZ Térségi Zöldségtermelő és Értékesítő Szövetkezet, Jászapáti	2004-2008
Józsei TÉSZ Mezőgazdasági, Zöldség- és Gyümölcstermelői Értékesítő Szövetkezet, Debrecen-Józsa	2004-2007
Kalocsa-környéki Fűszerpaprika és Zöldségtermelők Termelői Értékesítő Szövetkezete, Kalocsa	2004-2007
Keceli Zöldség-Gyümölcs Értékesítő Szervezete, Kecel	2004-2008
KER-TÉSZ Értékesítő Szövetkezet, Nagykőrös	2004-2008
KER-TÉSZ XXI Termelői Értékesítő Kft., Agárd	2004-2008
Kiskunsági Kistérségi Zöldség-Gyümölcstermelők Értékesítő Szövetkezete, Kiskunfélegyháza	2004-2008
KISTÉR-TÉSZ Kistelek és Térsége Termelői és Értékesítő Szövetkezet, Kistelek	2004-2006 2008
KORONATÉSZ Zöldség-Gyümölcstermelői, Értékesítő Szövetkezet, Kerecsend	2007
KÖRÖSKER-TÉSZ Termelők Értékesítő és Beszerző Szövetkezete, Kunszentmárton	2004-2007
KÖRÖS-KERTÉSZ Szövetkezet, Kiskörös	2004-2008
Kvalikó Kelet Magyarországi Zöldségtermesztők Értékesítő Szövetkezete, Balmazújváros	2004
Léta FOOD TÉSZ Termék Értékesítő Szövetkezet, Léta	2004
Makói Hagymakertészek 2003. Termelői Értékesítő Szövetkezet, Makó	2004
MAKÓKER-TÉSZ Makó Térségi Zöldségtermelők Értékesítő Szövetkezete, Makó	2004-2008
Magyar Termés TÉSZ Kft., Pusztaszentgyörgy	2007
Maros-KerTész Szövetkezet, Makó	2003
MATÉSZ Zöldség-, Gyümölcstermelői Értékesítő Szövetkezet, Balkány	2004-2008
MECSEK Champignon TÉSZ Termelői Értékesítő Szövetkezet, Pécs	2004
MEDI-FRUCT Kertészek Termelői Értékesítő Szövetkezete, Medgyesháza	2004-2008
Meggy Kert-TÉSZ Zöldség- és Gyümölcstermelői Értékesítő Szövetkezet, Jánkmajtis	2004-2008
MEZŐ KER TÉSZ Térségi Zöldség-Gyümölcs Beszerző Feldolgozó és Értékesítő Kft., Martfű	2003-2007
Mórakert Zöldség-Gyümölcs Termelői Értékesítő Szövetkezet, Mórahalom	2002-2008
NATÉSZ Értékesítő Szövetkezet, Nagyhalász	2004-2007
NASZÁLYVÖLGYE-MÁTRA TÉSZ Zöldség-, Gyümölcstermelői Értékesítő Rt., Mátraterenye	2004-2006
Nógrád TÉSZ Kft, Major	2008
Nyári Gyümölcs TÉSZ Termelői Értékesítő Kft., Tápiószőlős	2004-2005
Nyársapáti Gazda TÉSZ, Nyársapát	2004, 2006
NYÍRFRUCT Termelői Értékesítő Szövetkezet, Demecser	2004-2008
Nyír-Kert Zöldség- Gyümölcstermelői Értékesítő Szövetkezet, Nyírbogárd	2004-2008
Pannoniafruct Zöldség- Gyümölcstermelői és Értékesítő Kft., Zalaegerszeg	2004-2008
Pannonker-TÉSZ Zrt., Kóny	2008

Pannonkincse Zöldség-, Gyümölcstermelői és Értékesítő Szövetkezet, Rábcakapi	2004
PARMEN FARM Zöldség-Gyümölcs Termelői Értékesítő Szövetkezet, Debrecen	2004-2008
Penta Família Zöldség-Gyümölcstermelői Értékesítő Szövetkezet, Nagycserkesz	2004-2008
Primőr Ker-TÉSZ (volt Bokrosi Hangya Szövetkezet), Tiszaalpár	2004
Rábaközi TÉSZ Szövetkezet Páli	2004-2008
RATÉSZ, Rakamazi Almatermelői Értékesítő Szövetkezet Rakamaz	2004-2008
RÓNA KER-TÉSZ Értékesítő, Zöldség- és gyümölcstermelést Szervező Szolgáltató Kft., Szabadszállás	2004-2007
SAS-FARM Zöldség-, Gyümölcstermelői, -Értékesítő Szövetkezet, Hatvan	2004-2007
Somogyi Gyümölcstermelői Értékesítő Szövetkezet, Bárdudvarnok	2003
SZA-MA KER-TÉSZ Gyümölcstermelői, Értékesítő és Beszerző Szövetkezet, Kiskunmajsa	2004-2005
Szamosháti Zöldség-Gyümölcs termelői Értékesítő Szövetkezet, Csegöld	2004-2008
Szentmihály és Vidéke Termelő és Értékesítő Szövetkezet, Szeged	2004
Szarvasi Zöldség TÉSZ Zöldségtermelői Értékesítő és Szolgáltató Szövetkezet, Szarvas	2004-2008
Szatmári Ízek Kft. Csenger	2008
Szatmárkert-Hodász Kereskedelmi és Szolgáltató Szövetkezet, Nyíregyháza	2004-2008
Szatmár-Tiber Zöldség-Gyümölcs Termelők Értékesítő Szövetkezete, Tisztaberek	2004-2008
SZEMA Szabolcsi Első Magyar Agrárborze Beszerző, Értékesítő és Szolgáltató Szövetkezet, Nyíregyháza	2003
Szerencs Mezőkövesd Térségi Gyümölcs- és Szőlőtermelői Értékesítő és Feldolgozó Szövetkezet (SZEMTÉSZ), Bekecs	2004-2007
TÉSZ-ÉSZ Nonprofit Kft., Budapest	2008
TOLNAFRUCT Kisvejte Térségi Gyümölcserkékesítő Szövetkezet, Kisvejte	2004-2005
Túrmelléki Zöldség-Gyümölcs Értékesítő Szövetkezet, Sonkád	2004-2005
Újfehértói Zöldség-, Gyümölcstermelői Értékesítő Szövetkezet, Újfehértó	2003
Vajasminti Szántóföldi Levélzöldség, Hűtő-Konzerv és Szárítóipari Zöldség és Gyümölcs Termelők Termelői értékesítő Szövetkezete, Dúsnok	2004-2008
Valentin-TÉSZ 2002 Zöldség, Gyümölcstermelők Értékesítő Szövetkezete, Kocsord	2004-2008
ZÖLDSÉGES-MUTTER Kereskedelmi Beszerző és Szolgáltató Szövetkezet, Ásotthalom	2004
Zöld-Center Termelői és Értékesítő Kft., Kecskemét	2004
Zöld Kert-TÉSZ Szövetkezet, Csenger	2004-2008
Zöld Termék Szövetkezet, Üllés	2004-2008
Zsámbéki Medence TÉSZ Gyümölcstermelő Értékesítő Szervezet Kft., Esztergom	2004-2005

M7. PÉNZÜGYI MUTATÓSZÁMOK

Pénzügyi helyzet, likviditás mérőszámai

Pm1: Harmadfokú likviditás

$$\frac{\text{Pénzeszközök} + \text{Követelések} + \text{Készletek}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

Pm2: Másodfokú likviditás

$$\frac{\text{Pénzeszközök} + \text{Követelések}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

Pm3: Készpénzfizetési képesség (gyors ráta)

$$\frac{\text{Pénzeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

Pm4: Pénzhányad

$$\frac{\text{Pénzeszközök} + \text{értékpapírok}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

Pm5: Korrigált likviditási mutató

Harmadfokú likviditás * Készpénzfizetési képesség

Pm6: Likviditási arányszám

$$\frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Kötelezettségek}}$$

Pm7: Dinamikus likviditás

$$\frac{\text{Üzleti tevékenységeredménye}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

Pm8: Hitelfedezettség

$$\frac{\text{Követelések}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

Pm9: Közelítő cash flow

Értécsökkenési leírás + Mérleg szerinti eredmény

Pm10: Bevételek arányos közelítő cash flow

$$\frac{\text{Közelítő cash flow}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}}$$

Pm11: Saját tőke arányos közelítő cash flow

$$\frac{\text{Közelítő cash flow}}{\text{Saját tőke}}$$

Pm12: Idegen tőke arányos közelítő cash flow

$$\frac{\text{Közelítő cash flow}}{\text{Kötelezettségek}}$$

Pm13: Adósságszolgálati mutató

$$\frac{\text{Közelítő cash flow}}{\text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}$$

Pm14: Kölcsöntőke arányos közelítő cash flow

$$\frac{\text{Közelítő cash flow}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettség}}$$

Pm15: Vagyonarányos közelítő cash flow

$$\frac{\text{Közelítő cash flow}}{\text{Összes eszköz}}$$

Pm16: Bérarányos közelítő cash flow

$$\frac{\text{Közelítő cash flow}}{\text{Személyi ráfordítások}}$$

Pm17: Eladósodottság mértéke

$$\frac{\text{Kötelezettségek}}{\text{Saját tőke}}$$

Pm18: Pénzügyi önállóság mutatója

$$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Összes forrás}}$$

Pm19: Kamatfedezettségi mutató

$$\frac{\text{Adózás előtti eredmény}}{\text{Kifizetett kamatok}}$$

Pm20: Forgó és idegen tőke arány

$$\frac{\text{Forgóeszközök - rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{kötelezettségek}}$$

Pm21: Forgótőke lekötése

$$\frac{\text{Készletek}}{\text{Forgóeszközök - Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

Vagyoni helyzetet jellemző mutatók

Pm22: Forgóeszközök aránya

$$\frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Összes eszköz}}$$

Pm23: Befektetett eszközök aránya

$$\frac{\text{Befektetett eszközök}}{\text{Összes eszköz}}$$

Pm24: Tárgyi eszközök aránya

$$\frac{\text{Tárgyi eszközök}}{\text{Befektetett eszköz}}$$

Pm25: Immateriális javak aránya

$$\frac{\text{Immateriális javak}}{\text{Befektetett eszközök}}$$

Pm26: Készletek aránya

$$\frac{\text{Készletek}}{\text{Forgóeszközök}}$$

Pm27: Tárgyi eszközök nagyságrendje

$\lg(\text{tárgyi eszközök})$

Pm28: Vagyon nagyságrendje

$\lg(\text{eszközök})$

Források szerkezetének elemzése

Pm29: Tőkeáttételi mutató (gearing)

$$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Kötelezettségek}}$$

Pm30: Idegen tőke aránya

$$\frac{\text{Kötelezettségek}}{\text{Összes forrás}}$$

Pm31: Fedezeti mutató

$$\frac{\text{Saját tőke} + \text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\text{Befektetett eszközök}}$$

Pm32: Idegen tőke összetétele

$$\frac{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}$$

Pm33: Saját tőke növekedése

$$\frac{\text{Mérleg szerinti eredmény}}{\text{Saját tőke}}$$

Pm34: Tőkeellátottsági mutató

$$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Készletek} + \text{Tárgyi eszközök}}$$

Pm35: Saját és jegyzett tőke aránya

$$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Jegyzett tőke}}$$

Pm36: Jegyzett tőke nagyságrendje

$\lg(\text{jegyzett tőke})$

Pm37: Tőkemultiplikátor

$$\frac{\text{Összes eszköz}}{\text{Saját tőke}}$$

A vállalat hatékonyságát és jövedelmezőségét jellemző mutatók

Pm38: Eszközhatékonyság

$$\frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Összes eszköz}}$$

Pm39: Befektetett eszközök hatékonysága

$$\frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Befektetett eszközök}}$$

Pm40: Dologi eszközök hatékonysága

$$\frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Tárgyi eszközök + Készletek}}$$

Pm41: Készletek forgása

$$\frac{\text{Készletek}}{\text{Nettó árbevétel}}$$

Pm42: Tőkemegtérülés

$$\frac{\text{Nettó árbevétel}}{\text{Forgóeszközök - Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

Pm43: Vagyonarányos EBIT

$$\frac{\text{Adózás előtti eredmény + kifizetett kamatok}}{\text{Összes eszköz}}$$

Pm44: ROE (Return on Equity)

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}}$$

Pm45: ROA (Return on Assets)

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Összes eszköz}}$$

Pm46: Eszközarányos üzleti eredmény

$$\frac{\text{Üzleti tevékenység eredménye}}{\text{Összes eszköz}}$$

Pm47: Jegyzett tőke jövedelmezőség

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Jegyzett tőke}}$$

Pm48: Árbevétel arányos eredmény

$$\frac{\text{Üzleti tevékenység eredménye}}{\text{nettó árbevétel}}$$

Pm49: Forgótőke jövedelmezősége

$$\frac{\text{Szokásos vállalkozási eredmény}}{\text{Forgóeszközök - Rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

M8. KÉRDŐÍV A KERESKEDŐI FELMÉRÉSHEZ

KÉRDŐÍV

önálló zöldség-gyümölcs beszerzéssel foglalkozó kiskereskedelmi és feldolgozóipari
egységek részére

1. Üzleteikben/Üzletükben mekkora a zöldség-gyümölcs értékesítésből származó forgalmuk? (a megfelelő válasz aláhúzendő)

- 50 millió Ft-nál kevesebb - 50-200 millió Ft között - 200-500 millió Ft között
- 500-1.000 millió Ft között - 1.000-3.000 millió Ft között - 3.000-5.000 millió Ft között
- 5.000-10.000 millió Ft között - 10.000 millió Ft felett

2. A fenti forgalomnak hány százalékát teszi ki a hazai (magyarországi) éghajlaton is megtermelhető zöldség-gyümölcs?

_____ %

3. Hány beszállítóval állnak kapcsolatban, ezen hogyan változtatnának?

- 1 db beszállító - 1-3 beszállító - 3-5 beszállító
- 5-10 beszállító - 10-20 beszállító - 20-nál több beszállító

A beszállítók számát szeretnék:

- csökkenteni - növelni - ezen a szinten tartani

4. A forgalom arányában milyen jellegű beszállítóktól szerzik be az árut?

	Értékben	Mennyiségben
Nagykereskedő	_____ %	_____ %
Import	_____ %	_____ %
TÉSZ	_____ %	_____ %
Kistermelő	_____ %	_____ %
Egyéb: _____	_____ %	_____ %

5. Milyen mértékig vannak az egyes beszállító-típusokkal megelégedve? (Kérjük 1-5-ig rangsorolni – „1” – legkevésbé, „5” legjobban)

Nagykereskedő	_____
Import	_____
TÉSZ	_____
Termelő	_____
Egyéb: _____	_____

6. Vannak-e az egyes beszállító-típusoknak tipikus előnyei illetve hátrányai?

	<i>Előny</i>	<i>Hátrány</i>
<i>Nagykereskedő</i>	_____	_____
<i>Import</i>	_____	_____
<i>TÉSZ</i>	_____	_____
<i>Termelő</i>	_____	_____
<i>Egyéb: _____</i>	_____	_____

7. Melyek a beszállítókkal szemben támasztott legfontosabb követelmények? (Kérjük 1-5-ig osztályozni – „1” – legkevésbé fontos, „5” - legfontosabb)

<i>Nagy mennyiség</i>	_____
<i>Magas minőség</i>	_____
<i>Biztonságos, folyamatos szállítás</i>	_____
<i>Alacsony ár</i>	_____
<i>Szállítási pontosság (mennyiség, minőség, időpont)</i>	_____
<i>Fizetési kondíciók</i>	_____
<i>Post harvest szintje</i>	_____
<i>Élelmiszerbiztonság (minőségbiztosítás)</i>	_____
<i>Visszáru szint</i>	_____
<i>Rugalmasság (ár, mennyiség)</i>	_____
<i>Nagy választék</i>	_____

8. Mi az oka, ha Magyarországon is megtermelhető árut importból biztosítják? (Kérjük 1-5-ig osztályozni – „1” – legkevésbé fontos, „5” - legfontosabb)

<i>Mennyiség</i>	_____
<i>Minőség</i>	_____
<i>Biztonságos, folyamatos szállítás</i>	_____
<i>Ár</i>	_____
<i>Szállítási pontosság</i>	_____
<i>Fizetési kondíciók</i>	_____
<i>Post harvest szintje</i>	_____
<i>Élelmiszerbiztonság (minőségbiztosítás)</i>	_____
<i>Visszáru szint</i>	_____
<i>Rugalmasság</i>	_____
<i>Nagy választék</i>	_____

9. Milyen termelő által végzett, hozzáadott értéket jelentő tevékenységeket fizetnek, illetve fizetnének meg?

10. Hogyan tudná jellemezni a cégük számára ideális beszállítót?

11. Egyéb, a beszállítókkal kapcsolatos észrevételük:

M9. A LOGIT_1 MODELL VÁLTOZÓI

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1(a)	Pm28	1,046	,587	4,821	1	,028	3,628	1,148	11,459
	Constant	-2,843	4,678	4,557	1	,025	,000		
Step 2(b)	Pm07	0,451	,158	8,617	1	,003	1,592	1,167	2,171
	Pm28	1,456	,911	5,169	1	,023	7,934	1,331	47,303
	Constant	-5,888	6,854	8,122	1	,004	,000		
Step 3(c)	Pm44	,332	,135	4,802	1	,028	1,343	1,032	1,748
	Pm07	1,843	1,123	6,342	1	,024	7,875	1,241	48,243
	Pm28	2,132	1,342	6,791	1	,025	8,454	1,433	49,423
	Constant	-6,754	4,799	15,195	1	,000	,000		
Step 4(d)	Pm23	-1,851	,753	5,324	1	,021	,175	,051	,834
	Pm44	,872	,385	6,976	1	,008	2,654	1,233	5,756
	Pm07	2,012	,645	15,345	1	,007	12,897	4,345	52,764
	Pm28	2,302\$	,853	17,547	1	,006	14,567	5,295	60,045
	Constant	-10,541	5,152	6,309	1	,012	,000		
Step 5(e)	Pm23	-2,852	,869	6,132	1	,017	,152	,034	,765
	Pm38	,744	,247	8,520	1	,004	2,055	1,267	3,332
	Pm44	1,213	,654	5,431	1	,029	3,989	1,257	12,653
	Pm28	2,521	,688	15,321	1	,000	12,321	3,498	45,609
	Pm07	3,011	1,326	8,452	1	,004	47,280	3,513	636,307
	Constant	-13,892	5,152	6,309	1	,012	,000		

a Variable(s) entered on step 1: Pm28.

b Variable(s) entered on step 2: Pm07.

c Variable(s) entered on step 3: Pm28.

d Variable(s) entered on step 4: Pm23.

e Variable(s) entered on step 5: Pm38

Forrás: saját számítás, SPSS Output

M10. A LOGIT_1 MODELL KLASSZIFIKÁCIÓS TÁBLÁZATA

Classification Table(a)

			Observed			Predicted		
						Elismerés		Percentage Correct
						1,00	2,00	
Step 1	Elismerés	1,00				47	0	100,0
		2,00				13	0	,0
	Overall Percentage							78,3
Step 2	Elismerés	1,00				43	4	91,5
		2,00				9	4	30,8
	Overall Percentage							78,3
Step 3	Elismerés	1,00				42	5	89,4
		2,00				6	7	53,8
	Overall Percentage							81,7
Step 4	Elismerés	1,00				43	4	91,5
		2,00				7	6	46,2
	Overall Percentage							81,7
Step 5	Elismerés	1,00				45	2	95,7
		2,00				3	8	72,7
	Overall Percentage							91,4

a The cut value is ,500

Forrás: saját számítás, SPSS Output

M11. AZ AGROSOL SZÖVETKEZET RÖVID BEMUTATÁSA

Dél-kelet Spanyolország szívében, a Guadalentín völgyben helyezkedik el az Agrosol nevű TÉSZ, Európa egyik legjobb termőterületén. A kivételesen jó földrajzi elhelyezkedés és különlegesen előnyös klíma lehetővé teszi a kiváló minőségű zöldség és gyümölcstermelést egész évben.

A szövetkezet 3220 hektáron fogja össze a zöldség- és gyümölcstermelést, ebből több mint ezer hektáron termelnek fólia alatt. A termesztés színhelye Pedanía del Esparragal-Puerto Lumbreras-Murcia-ban található. Kiemelkedő mennyiségben értékesítenek brokkolit és salátafélét, ezen kívül articsókát, hagymát, gyümölcsfélék közül görög- és sárgadinnyét, valamint szőlőfélét. Mivel Spanyolország ezen területén igen magas az évi középhőmérséklet, ezért ez lehetővé teszi az egész éven át tartó termelést. A nyári csapadékhiányra megoldást jelent, hogy a zöldség- és gyümölcstermő termőterület 100%-ban öntözött. A tagok által termelt összes termelés 2005-ben 78 500 tonna, és az ebből az értékesítésből származó nettó árbevétele 31 millió euró volt. A szövetkezetnek 1100 termelő a tagja. A megtermelt mennyiség befogadására szolgál egy 15 000 m²-es raktárhelyiség, melynek befogadó térfogata 8 300 m³, készterméktároló területe pedig 7 300 m³.

A termelési folyamat ellenőrzése a csíráztatásnál kezdődik, a legjobb vetőmagok kiválogatásával és a növekedés folyamatos kontrolljával, így módon biztosítva a növény megfelelő időpontban történő termőterületre való kihelyezését. A szövetkezet foglalkozik saját részre vetőmag-előállítással, és számtalan kísérletben vesz részt, illetve végez maga is. A palántanevelő területe 9 hektár, ami teljes mértékben fedett és automatikusan klímatisztított.

A szervezet számos sikeres pályázatán keresztül gépsorokat és egyéb technikai berendezéseket szerezhettek be. 5 válogató, osztályozó gépsorral rendelkezik, melynek számítógépes vezérlésén keresztül a rossz minőségű termék azonnal kiszűrhető. A gépsor minden egyes darabról külön felvételt készít, így osztályozza méret és minőség szerint a megtermelt árut. A válogató gépek mellett többféle csomagológépet is található az üzem területén (fóliázó, necc hálós, műanyag dobozos, papírtálcás, konzervkészítés). A címkézés szintén gépiesített a címkeadagoló szerkezetnek köszönhetően. A már összerakott raklapokat pántozó, hálózó és raklapfóliázó gép várja. Az elkészített termékeket hűtőbe helyezik, biztosítva az áru frissen tartását.

M12. AZ AGROSOL SZÖVETKEZET MÉRLEGADATAI

MÉRLEG Eszközök (Aktívák)	€	€
A tétel megnevezése	2004.	2005
A. Befektetett eszközök (2.+10.+18. sor)	8 849 232	10 419 696
I. IMMATERIÁLIS JAVAK (3.-9.sorok)	377 205	319 520
II. TÁRGYI ESZKÖZÖK (11.-17. sor)	7 777 792	9 344 223
III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK (19.-25. sorok)	694 235	755 953
B. Forgóeszközök (27.+34.+42.+47. sor)	5 609 849	5 316 959
I. KÉSZLETEK (28.-33. sorok)	584 410	578 691
II. KÖVETELÉSEK (35.-41. sorok)	4 135 758	4 195 945
III. ÉRTÉKPAPÍROK (43.-46. sorok)	239 012	89 661
IV. PÉNZESZKÖZÖK (48.-47. sorok)	650 669	449 830
C. Aktív időbeli elhatárolások	0	2 832
ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN (1.+26.+50. sor)	14 459 081	15 736 655

MÉRLEG Források (passzívák)	€	€
A tétel megnevezése	2004.	2005
D. Saját tőke (56.+58.+59.+60.+61.+62.+65. sor)	3 581 471	3 938 638
I. JEGYZETT TŐKE	1 346 402	2 390 702
II. JEGYZETT, DE MÉG BE NEM FIZETETT TŐKE	0	0
III. TŐKETARTALÉK	892 964	984 732
IV. EREDMÉNYTARTALÉK	1 021 375	289 778
V. LEKÖTÖTT TARTALÉK		
VI. ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK		
VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	320 730	273 426
E. Céltartalékok (67.- 69. sorok)	123 542	68 361
F. Kötelezettségek (71.+75.+84. sor)	8 233 432	8 657 328
I. HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK (72- 74. sorok)		
II. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK (76- -83. sorok)	2 450 837	3 344 949
III. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK (85. - 93. sorok)	5 782 595	5 312 379
G. Passzív időbeli elhatárolások	2 520 636	3 072 328
FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN (55.+66.+70.+94. sor)	14 459 081	15 736 655

M13. A LOGIT_2 MODELL KLASSZIFIKÁCIÓS TÁBLÁZATA

Classification Table(a)

Observed			Predicted		
			Elvesztés		Percentage Correct
			1,00	2,00	
Step 1	Elvesztés	1,00	14	13	51,9
		2,00	5	48	90,6
	Overall Percentage				77,5
Step 2	Elvesztés	1,00	15	12	55,6
		2,00	6	47	88,7
	Overall Percentage				77,5
Step 3	Elvesztés	1,00	18	9	66,7
		2,00	6	47	88,7
	Overall Percentage				81,3
Step 4	Elvesztés	1,00	18	9	66,7
		2,00	7	46	86,8
	Overall Percentage				80,0
Step 5	Elvesztés	1,00	20	7	74,1
		2,00	4	49	92,5
	Overall Percentage				86,3
Step 6	Elvesztés	1,00	23	4	85,2
		2,00	3	50	94,3
	Overall Percentage				91,3

a The cut value is ,500

Forrás: saját számítás, SPSS Output

M14. A LOGIT_2 MODELL VÁLTOZÓI

Variables in the Equation									
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1(a)	Pm28	2,475	,655	14,297	1	,000	11,887	3,295	42,890
	Constant	-11,051	3,086	12,821	1	,000	,000		
Step 2(b)	Pm28	2,936	,756	15,083	1	,000	18,850	4,282	82,967
	Pm45	7,103	3,177	4,997	1	,025	1215,557	2,400	615773,51
	Constant	-13,276	3,577	13,772	1	,000	,000		
Step 3(c)	Pm19	-,006	,002	6,580	1	,010	,994	,990	,999
	Pm28	3,449	,857	16,183	1	,000	31,459	5,862	168,835
	Pm45	11,726	4,417	7,048	1	,008	123788,807	21,520	712081200,403
	Constant	-15,572	4,016	15,033	1	,000	,000		
Step 4(d)	Pm19	-,006	,002	7,563	1	,006	,994	,989	,998
	Pm26	-1,717	,752	5,217	1	,022	,180	,041	,784
	Pm28	4,183	1,041	16,149	1	,000	65,583	8,525	504,539
	Pm45	13,292	4,795	7,685	1	,006	592447,183	49,120	7145707512,287
	Constant	-18,706	4,799	15,195	1	,000	,000		
Step 5(e)	Pm01	,474	,224	4,461	1	,035	1,606	1,035	2,493
	Pm19	-,008	,003	9,184	1	,002	,992	,987	,997
	Pm26	-1,959	,807	5,897	1	,015	,141	,029	,685
	Pm28	5,246	1,291	16,511	1	,000	189,758	15,111	2382,894
	Pm45	15,850	5,525	8,231	1	,004	7649268,533	151,681	385752989143,483
	Constant	-24,767	6,199	15,962	1	,000	,000		
Step 6(g)	Pm01	,978	,374	7,129	1	,008	2,714	1,304	5,649
	Pm08	-1,198	,631	3,621	1	,057	,301	,087	1,037
	Pm19	-,010	,003	7,581	1	,006	,992	,986	,998
	Pm26	-3,120	1,104	6,976	1	,008	,054	,006	,471
	Pm28	7,321	1,844	16,238	1	,000	1687,878	45,456	62674,834
	Pm45	15,987	6,156	7,333	1	,007	17342834,118	99,875	3011498555037,352
	Constant	-33,712	8,992	15,701	1	,000	,000		

a Variable(s) entered on step 1: Pm28.

b Variable(s) entered on step 2: Pm45.

c Variable(s) entered on step 3: Pm19.

d Variable(s) entered on step 4: Pm26.

e Variable(s) entered on step 5: Pm01.

f Variable(s) entered on step 6: Pm08.Pankának

Forrás: saját számítás, SPSS Output