

SZENT ISTVÁN EGYETEM
GAZDÁLKODÁS ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA
GÖDÖLLŐ

Termelői együttműködések vizsgálata a zöldség- gyümölcs ágazatban

Doktori (PhD) értekezés tézisei

**Készítette:
DOMJÁN ERIKA**

Gödöllő
2013

A doktori iskola megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

A doktori iskola tudományága: gazdálkodás- és szervezéstudományok

A doktori iskola vezetője: Dr. Szűcs István
egyetemi tanár, MTA doktora
Szent István Egyetem Gödöllő
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Közgazdaságtudomány, Jogi és
Módszertani Intézet

Témavezető: Dr. Farkasné Dr. Fekete Mária
egyetemi tanár,
Phd (közgazdaságtudomány)
Szent István Egyetem Gödöllő
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Közgazdaságtudományi, Jogi és
Módszertani Intézet

.....

.....

Az iskolavezető jóváhagyása

A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS.....	4
1.1.	A téma aktualitása	4
1.2.	A munka előzményei, a kitűzött célok	6
2.	A KUTATÁS BEMUTATÁSA, ANYAG ÉS MÓDSZER.....	7
2.1.	Kutatási hipotézisek.....	7
2.2.	Az adatforrás	8
2.3.	A kutatási eredmények értékelésének módszerei	9
3.	EREDMÉNYEK	10
3.1.	Az irodalomkutatás eredményei	10
3.2.	A szekunder kutatás eredményei	11
3.3.	. Hipotéziseim teljesülése	22
3.4.	Új és újszerű tudományos eredmények	25
4.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	26
5.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	28
	AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK	30

1. Bevezetés

1.1. A téma aktualitása

A rendszerváltást követően lezajlott változások következtében a zöldség-gyümölcs szektorban olyan aszimmetrikus piaci szerkezet alakult ki, amely eredményeként a termelők alkupozíciója romlott úgy a hazai, mint a nemzetközi piacokon. Az érintettek jórészt külső ösztönzésre – kezdtek felismerni, hogy a megváltozott viszonyokhoz úgy tudnak alkalmazkodni, ha a nyugat-európai mintákat követve összehangolják piaci tevékenységüket. Az összefogás szervezeti kereteinek megtalálása kezdetben nehéz feladatnak bizonyult és még ma sem egyértelmű, hogy a mai keretek megfelelőek. A történelmi előzmények ugyanis nem mindenki számára teszi vonzóvá azokat a szervezeti megoldásokat, amelyeket a világ más országaiban sikeresen alkalmaznak a hasonló problémákkal küzdő termelők. A szervezeti megoldás megtalálását elősegítette, hogy hazánkban a kilencvenes évek második felétől az Európai Unió csatlakozására való felkészülés keretében megkezdődött a termelői értékesítő szervezetek létrehozása. Az Európai Unió ugyanis támogatja a termelői együttműködések létrejöttét és hozzájárul működtetés költségeihez annak érdekében, hogy a termelők termékeik értékesítése során jobb alkupozíciót vívhassanak ki értékesítési piacaikon, különösen ott, ahol a piaci erőviszonyok asszimmetrikusak. Ezek a már sikeresen működő termelői együttműködések szolgálták mintául a magyarországi szervezeteknek is azt remélve, hogy ezek ugyanolyan sikeresek lesznek, mint nyugat-európai elődeik. Nyugat-Európában a TЭСZ-ek legtöbbször szövetkezeti formában működnek, bár a szabályozás más társasági formát is megenged. Lényeges követelmény, hogy bármilyen is a szervezeti forma, garantálni kell a demokratikus működést. Az Európai Unióban működő szövetkezetek sikerének titka a folyamatosan változó piaci és agrárpolitikai körülményekhez történő sikeres alkalmazkodás, az ezekhez illeszkedő marketing, finanszírozási és szervezeti stratégiák kidolgozása és végrehajtása (Szabó G. 2007).

Ezek a termelői szervezetek az Európai Unió tagországaiban ma már domináns szerepet töltenek be a zöldségek és gyümölcsök termesztésének szervezésében, elsődleges feldolgozásában és értékesítésében. A sikeres előzményeket látva a magyar termelők bizakodva várták az Unióhoz történő csatlakozást, amelytől a pénzügyi támogatás mellett a felvevőpiac bővülését és ezáltal a jövedelmi viszonyok javulását is várták. Ezért kedvező fogadtatásra talált a közösségi szabályozással harmonizáló 25/1999. (III. 5.) FVM rendelet, amely lehetővé tette a zöldség- és gyümölcstermelői és értékesítő szervezetek (TЭСZ-ek) magyarországi megalakítását. A cél olyan, a nyugat-európai marketingszövetkezetekhez hasonló szervezetek létrehozása volt, amelyek viszonylag nagy mozgástérrel rendelkeznek. Ezzel azt kívánták elérni, hogy a szervezetek élet- és versenyképességét növeljék, minél nagyobb gazdasági erőt tudjanak kialakítani (Horváth 2013).

Az agrárgazdaság fejlesztéséről szóló törvény felhatalmazása alapján született meg a 25/1999. (III. 5.) FVM rendelet a zöldség-, gyümölcstermelői és -értékesítő szervezetekről, röviden a TЭСZ-ekről. A végleges és ideiglenes elismeréssel rendelkező TЭСZ-ek 543/2011/EU bizottsági végrehajtási rendelet iránymutatása alapján 2008-ban megalkotott „A gyümölcs- és zöldségpiachoz kapcsolódó fenntartható működési programokra vonatkozó Nemzeti Stratégia” (továbbiakban Nemzeti Stratégia) alapján készített és azzal összhangban lévő működési programok alapján végzik. A termelői szervezetek a Nemzeti Stratégiában megfogalmazott célok és célkitűzések elérése érdekében saját működési programot állítanak össze. Ezek a dokumentumok az egyes szervezetek adottságait figyelembe vevő operatív cselekvési programok, amelyek konkretizálják az adott TЭСZ által elvégzendő feladatokat. A tervezés során a szervezeteknek ki kell választani, hogy az egyes célkitűzések elérése érdekében milyen intézkedéseket kívánnak megvalósítani. A stratégiai célok, célkitűzések és intézkedések egységes logikai rendszert alkotnak, amelyek az általános célok megvalósítását, ezáltal a tagok érdekeit szolgálják. A stratégia megvalósítása érdekében az elfogadott működési programmal rendelkező szervezetek a végrehajtásához pénzügyi forrásokat, támogatásokat vehetnek igénybe. A működési programok megvalósításáról és az intézkedések pénzügyi vonatkozásairól a szervezetek évenként beszámolót készítenek, amelynek a megfelelő információk nyújtásán és az ellenőrzésen kívül a stratégiai visszacsatolás is a feladata.

Az Európai Unió olyan egységes rendszert alakított ki a zöldség-gyümölcs ágazat termelőinek piaci munkája segítésére, amely minden tagországban azonos szervezeti keretet biztosít a termelői értékesítő szervezetek számára. Elmondható tehát, hogy agrárpolitikai szempontból TЭСZ-ek a zöldség-gyümölcs ágazat kiemelten kezelt szervezetei, amelyeknek az Európai Unió zöldség-gyümölcs piacsabályozása fontos szerepet szán a termékpálya koordinálásában. A csatlakozás óta eltelt közel egy évtized tapasztalatai alapján azonban felmerül a kérdés, hogy elég rugalmas-e a szabályozás ahhoz, hogy a bemutatott modellt minden tagországban kellő hatékonysággal lehessen működtetni. Az egységes piacsabályozás ellenére az egyes tagországok adottságaiban lehetnek olyan különbségek, amelyek alkalmazásával az egyik országban sikeressé, míg a másik országban sikertelenné teheti ugyanazt a szervezeti megoldást. Mindezek adják dolgozatom témaválasztásának aktualitását, mert véleményem szerint a termelői együttműködésekre szükség van, azonban Magyarországon terjedésük, fejlődésük nem az elvárt ütemben halad, ezért fel kell tárni azokat a tényezőket, amelyek működésüket zavarják, fejlődésüket akadályozzák. A problémák azonosítása mellett szeretnék választ adni arra a kérdésre is, hogy milyen eszközökkel lehetne a szervezetek működését jobbra tenni, a felhasznált támogatások hatékonyságát növelni, ezáltal az ágazatban betöltött szerepüket javítani, erősíteni. A téma ezen kívül azért is aktuális, mert az eredményeket fel lehet használni a következő, 2015-2020 közötti tervezési ciklusban annak érdekében, hogy a szervezetek még jobb munkát tudjanak végezni tagjaik érdekében.

1.2. A munka előzményei, a kitűzött célok

A kertészeti ágazat gazdasági elemzése kertészmérnöki végzettségemből adódóan már a rendszerváltozás előtt is kutató munkám részét képezte. Vállalatgazdasági szakmérnökként a vállalatok közötti együttműködés és a verseny kérdéseivel behatóan foglalkoztam. Később, a Corvinus Egyetem Marketing Szakközgazdász képzése keretében készített diplomamunkámban az agrárium, ezen belül a TЭСz-ek által alkalmazható közösségi marketingeszközöket vizsgáltam. Ezen előzmények adták a fő motivációt a PhD kutatási témaválasztásomhoz. Munkámat segítette, hogy a PhD képzés alatt is részese lehettem több, a témához kapcsolódó kutatási projektnek.

Dolgozatomban a Magyarországon végleges elismeréssel és elfogadott működési programmal rendelkező TЭСZ-ek működését vizsgáltam. Céлом volt feltárni, hogy az európai mintára létrehozott modellt milyen hatékonysággal sikerül működtetni hazai környezetben és melyek azok a tényezők, amelyek segítik, vagy éppen akadályozzák a hatékony működést. Azonosítani kívántam azokat a kitorési lehetőségeket is, amelyek a jövőben hozzájárulhatnak a TЭСz-ek sikereesebb működéséhez.

Dolgozatom előzményeként hosszú időn keresztül foglalkoztam a zöldség-gyümölcs ágazat piaci viszonyainak változásaival, valamint a lezajlott folyamatok ágazatra gyakorolt hatásaival is. Feltártam azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével az ágazat szereplői rugalmasan tudnak alkalmazkodni a megváltozott makro- és mikrokörnyezethez. Szekunder kutatás keretében feltártam a társadalmi tőke fontosságát az együttműködés sikerességében, valamint foglalkoztam a társadalmi tőke, a bizalom és a gazdaság teljesítménye közötti összefüggésekkel is. A külső viszonyok elemzése mellett kísérletet tettem olyan mérési módszer kidolgozására, amely segítségével nyomon lehet követni az együttműködéshez szükséges belső tényezők állapotát is. A módszer alkalmazásával nyomon lehet követni a tagok által a szervezet működéséhez biztosított erőforrások és kompetenciák mennyiségének és minőségének változását, ezen keresztül pedig tipizálni lehet a hálózatfejlődés szintjét.

Irodalom feldolgozás és szekunder kutatás keretében vizsgáltam az együttműködés és verseny, valamint a közösségi marketing elméleti és gyakorlati kérdéseit, a szűkebb kutatási területemen pedig vizsgáltam alkalmazásának lehetőségeit, előnyeit és hátrányait is. Miután a TЭСz-ek egyik legfontosabb feladata a termelők piaci munkájának segítése, ezért a szekunder kutatáshoz kapcsolódó primer kutatás keretében vizsgáltam a termelői értékesítő szervezetek marketing tevékenységét is. A marketing speciális szemléletmódja, a kérdések komplex kezelése ugyanis hozzájárulhat a sikeres piaci munkához, ezért céлом volt feltárni, mely területeken kell javítani a TЭСz-ek marketing munkáját annak érdekében, hogy hosszú távon stabil és megfelelő nagyságú jövedelemhez juttathassák tagjaikat.

Végső következtetéseim meghozatalát, az előző kutatási eredményeim megerősítését, bővítését illetve néhány helyen pontosítását segítette, hogy Vidékfejlesztési Minisztérium megbízásából 2012-ben vezető szakértőként vehettem részt „A gyümölcs- és zöldségpiachoz kapcsolódó fenntartható működési programokra vonatkozó Nemzeti Stratégia” megvalósításának tapasztalatait feltáró vizsgálatban. A kutatás célja a zöldség-gyümölcs ágazat termelőinek összefogásával létrejött és végleges működési programmal rendelkező TÉSzek működését meghatározó stratégiai keret eredményességének és hatékonyságának vizsgálata volt a 2007-2011 közötti időszakban.

A kutatási eredményeket dolgozatomban szekunder és primer kutatási fejezetében egyaránt felhasználtam.

2. A kutatás bemutatása, anyag és módszer

2.1. Kutatási hipotézisek

A téma aktualitása és a megfogalmazott célkitűzések alapján állítottam fel kutatásom hipotéziseit, amelyek a következők :

- **H-01.** A zöldség-gyümölcs ágazat működését Magyarországon nagymértékben átalakították azok a makro- és mikrokörnyezeti viszonyok, amelyek a rendszerváltást követően alakultak ki hazánkban.
- **H-02.** A termelők közötti együttműködés a kínálat koncentrálásával és összehangolt piaci munkával javíthatja a zöldség-gyümölcs ágazat termelőinek alkupozícióját a kereskedelemmel és a feldolgozóiparral szemben. Az Európai Unió támogatásával működő TÉSzek ehhez megfelelő szervezeti keretet biztosítanak, mert koncentrálnak a zöldség-gyümölcs ágazat termelőinek kínálatát és ezzel javítják piaci alkupozíciójukat.
- **H-03.** Az ágazat rendelkezésére álló tőkeelemek közül a társadalmi tőke a legszűkösebben rendelkezésre álló termelési tényező, amely akadályozza az együttműködések kialakulását és sikeres működését.
- **H-04** A TÉSzek működését zavarja a kis és nagy területen gazdálkodók közötti érdekellentét. A méret nagyságból eredő érdekellentétek belülről feszítik a szervezeti kereteket és végső esetben a tagok tömeges kiválásához vezetnek.
- **H-05** A TÉSzek működésének bürokratikus kötöttségei távol tartják a termelők egy részét a szerveződéstől, mert feketekereskedelem nyújtotta előnyök rövid távon vonzóbbak lehetnek, mint a szabályok betartása.

- **H-06** A TЭСz-ek sikeres működését a külső környezet adottságok mellett legalább azonos mértékben belső tényezők is befolyásolják. Az adott szervezet akkor lesz sikeres, ha az együttműködéshez elengedhetetlenül szükséges erőforrások és hálózati kompetenciák rendelkezésre állnak.
- **H-07** Minden olyan piacon, ahol a kínálati oldal szétaprózódott és tőkehiányos, szükség van a vállalatközi (mezo) marketingre. A megfelelő piaci munka végzéséhez sok esetben hiányoznak a jól képzett, gyakorlati tapasztalattal rendelkező marketing szakemberek.

2.2. Az adatforrás

A szekunder kutatás célja a makro- és mikrokörnyezet vizsgálata volt annak érdekében, hogy azonosítani lehessen, milyen külső környezeti hatások befolyásolják zöldség-gyümölcs ágazat egésze és az ágazatban működő TЭСz-ek működését. A kutatáshoz a téma releváns irodalmának feldolgozása mellett a zöldség-gyümölcs ágazatot érintő kérdéskörben végeztem statisztikai adatelemzést, melyhez a KSH rendelkezésre álló idősorait használtam fel, valamint támaszkodtam a FruitVeB Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet és TermékTanács, valamint az Agrárgazdasági Kutatóintézet által közölt adatokra is. Munkám során az ide vonatkozó uniós és a hazai jogszabályokat egyaránt felhasználtam. Kutatásom során leíró statisztikai módszereket alkalmaztam, megállapításaimat pedig a rendelkezésre álló statisztikai adatokból végzett saját számításokkal is alátámasztottam. Munkám az alábbi kérdéskörök vizsgálatára irányult:

- Elemeztem a zöldség-gyümölcs ágazat birtokviszonyait, valamint ennek hatását az ágazat eltartóképességére.
- Vizsgáltam azokat a piaci tényezőket is, amelyek az ágazat felvevőpiacait jellemzik. A rendelkezésre álló adatok alapján számításokat végeztem a piaci koncentráció meghatározására annak érdekében, hogy felmérjem az ágazat piaci alkupozícióját.
- Elemeztem az export és import, a kis- és nagykereskedelem, az ipari feldolgozás alakulását. Áttekintettem a vásárlói és fogyasztói szokásokat befolyásoló tényezőket és vizsgáltam az elmúlt években ezen a területen bekövetkezett változásokat.

A primer kutatás célja a zöldség-gyümölcs ágazatban működő, végleges elismeréssel és jóváhagyott működési programmal rendelkező TЭСz-ek tevékenységének elemzése annak érdekében, hogy átfogó képet kapjunk eddig elért eredményeikről, valamint működésük nehézségeiről. A kutatás során az elfogadott működési programmal rendelkező TЭСz-ek viszonylag kis száma miatt teljes körű adatfelvételre törekedtem. Elemezni kívántam, hogy az Európai Unióban sikeresen működő termelői értékesítő szervezetek modelljét mennyire sikerült eredményesen

alkalmazni Magyarországon. Miután vizsgálatom a stratégiai és operatív vezetés kérdéseit egyaránt érintette, ezekhez különböző kutatási módszereket alkalmaztam:

- Interjúkészítés a TЭСz-ek elnökei, felsővezetői körében az ágazat és a TЭСz-ek stratégiai pozíciójának meghatározása érdekében. Az elkészült 29 interjú során a válaszadók értékelték a magyar mezőgazdaság, a zöldség-gyümölcs ágazat és ezen belül a TЭСz-ek helyzetét, valamint a működésük keretét szolgáló Nemzeti Stratégiát. A vizsgálat során beszámoltak eddig elért eredményeikről, valamint megfogalmazták azokat a problémákat, amelyek nehezítik a TЭСz mindennapi működését.
- Kérdőíves megkérdezés a működési programok végrehajtásában résztvevő munkatársak körében a TЭСz-ek operatív tevékenységének vizsgálata érdekében. A feltett kérdések a működési programokban megfogalmazott célok, célkitűzések és intézkedések vizsgálatára irányultak. A működési programok megvalósítása mellett a kérdőíves felmérés célja volt TЭСz által végzett marketing tevékenység kutatása is.

A 2008-ban elfogadott Nemzeti Stratégia és a kutatás során készített interjúk alapján SWOT analízist készítettem a zöldség-gyümölcs ágazatról és a TЭСZ-ekről, majd a két elemzés eredményét összevettem annak érdekében, hogy feltárjam a TЭСz tagság előnyeit-hátrányait a nem szervezett termelők helyzetéhez viszonyítva. A SWOT analízist azért választottam az összehasonlító elemzésem módszeréül, mert segítségével egyszerre lehet vizsgálni a külső (lehetőségek és fenyegetések) és a belső (erősségek és gyengeségek) tényezőket, valamint azok változásait az elmúlt időszakban.

2.3. A kutatási eredmények értékelésének módszerei

A kutatás megtervezéséhez és lebonyolításához felhasználtam a marketing-kutatás idevonatkozó irodalmát, így Lehota: Marketingkutatás az agrárgazdaságban, valamint Malhotra és Simon (2009): Marketingkutatás című művét.

A primer kutatás keretében a TЭСZ-ek elnökeivel készített interjúk kérdezőbiztosok bevonásával CAPI módszerrel (Computer Assisted Personal Interviewing) készültek. Az interjú vezérfonalában megfogalmazott kérdések a próbainterjú tapasztalatai alapján módosításra kerültek. A kapott válaszok és észrevételek táblázatban és hangfelvételen is rögzítésre kerültek. Az interjúk során lehetőség volt az egyéb észrevételek megfogalmazására is annak érdekében, hogy a megkérdezettek véleményüket és javaslataikat szabadon elmondhassák. A kérdezőbiztosok észrevételeiket szintén rögzítették az alaptáblázat „megjegyzés” rovatában. A primer kutatás során kapott adatokat az MS Office programcsomag Excel programja segítségével dolgoztam fel.

A kutatás második részében a TÉSz-ek beosztott munkatársai a működési kérdésekről e-kérdőív segítségével adtak választ. A kiküldött kérdőívek szakemberek bevonásával kerültek tesztelésre, majd a próbalekérdezés tapasztalatait felhasználva összeállított véglegesített kérdőív digitális formában került kiküldésre <https://docs.google.com> alkalmazás segítségével. A válaszok előzetes feldolgozása is ennek a programnak a segítségével történt, majd az adatokat exportáltam és a matematikai-statisztikai módszerekkel végzett részletes elemzést és a grafikus ábrázolást Excel programmal valósítottam meg.

3. Eredmények

3.1. Az irodalomkutatás eredményei

Értekezésem szakirodalmi részben a témát megalapozó elméleti munkák mellett a zöldség-gyümölcs ágazat szempontjából kiemelt jelentőségű termelői szervezetek (TÉSz-ek) létrejöttének szükségességével, valamint az általuk végzett tevékenység elemzésével foglalkoztam. Feltártam, hogy az együttműködések milyen szervezet-elméleti alapokon nyugszanak, valamint milyen törvényszerűségek jellemzik működésüket. Az intézményi közgazdaságtan elmélete szerint a vállalatok nem tekinthetők zárt gazdasági egységnek, hanem olyan intézménynek, amely működése kapcsolatok bonyolult rendszerén keresztül valósul meg. A vállalat kapcsolati hálózatának minősége tehát olyan stratégiai kérdés, amely nagymértékben befolyásolja a vállalatok versenyképességét. A szakirodalom feldolgozása során elemeztem azokat a termelési tényezőket is, amelyek meghatározzák e szervezetek működését. A hagyományos tőkeelemek mellett az együttműködés sikerességét befolyásoló társadalmi tőke fontosságára is kitértem. Miután a bizalom a társadalmi tőke egyik legfontosabb összetevője, így megléte és szintje hat az adott nemzetgazdaság, ágazat vagy szervezet teljesítményére, ezért a bizalom kérdéskörét mint a zöldség-gyümölcs ágazatban működő TÉSz-ek eredményességét is befolyásoló tényezőt külön is elemeztem.

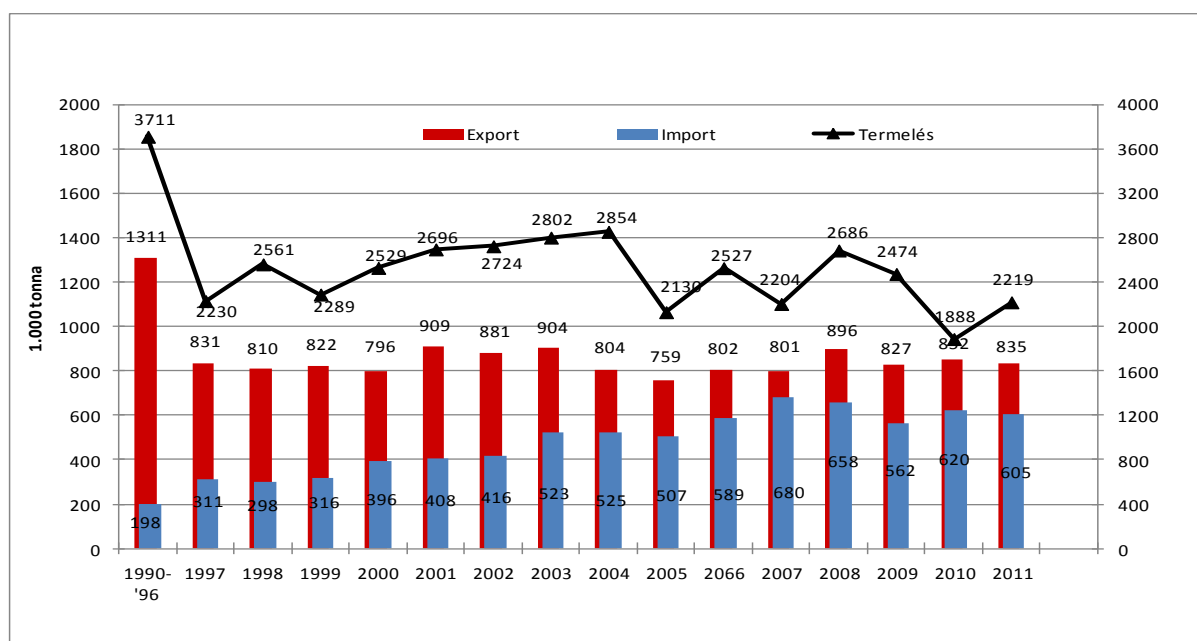
A későbbiekben elemeztem a zöldség-gyümölcs ágazat és a TÉSz-ek tevékenységét befolyásoló makro- és mikrokörnyezetet annak érdekében, hogy azonosítani lehessen azokat a külső és belső tényezőket, amelyek befolyásolják az eredményes gazdálkodást. A rendelkezésemre álló szakirodalom feldolgozása alapján azt is megállapítottam, hogy az együttműködés állapotát a rendelkezésére álló erőforrások minősége és mennyisége, illetve a hálózati kompetenciák megléte és minősége jelentősen befolyásolja.

Miután a TÉSz-ek tevékenységének egyik legfontosabb területe a közösen végzett piaci munka, ezért az irodalmi áttekintésben a vállalatközi marketing elméleti kérdéseivel és a marketing eszközrendszere alkalmazásának lehetséges területeivel is foglalkoztam.

3.2. A szekunder kutatás eredményei

A zöldség-gyümölcs ágazat birtokviszonyait vizsgálva megállapítottam, hogy az ágazat eltartóképessége a kis birtokméretek miatt alacsony. Ez a jellemző nem csupán az eltartó képességet befolyásolja negatívan, de jelentős akadálya annak is, hogy a termelők elegendő tőkét fordíthassanak beruházásaikra.

A zöldség-gyümölcs vásárlási és fogyasztási szokásait célzó kutatás eredményeként megállapítottam, hogy a zöldségek és gyümölcsök fogyasztását beltartalmi értékük és élettani hatásuk mellett a vásárlók rendelkezésére álló reáljövedelme, valamint az adott termék ár- és jövedelem-rugalmissága nagymértékben befolyásolja. A magyar vásárló számára a zöldség-gyümölcs vásárlás során is az ár a legfontosabb szempont, a minőség és az áru eredete is csak akkor számít, ha az alacsony árral párosul. A fogyasztási és vásárlási szokások változását jelzi, hogy az összfogyasztáson belül csökkent a saját termesztésű zöldségek, gyümölcsök aránya. A KSH adatai szerint 2000-ben 20,8%, 2007-ben 11,7%, 2010-ben 9,6%, 2011-ben pedig 9,4% volt a részarányuk. Ugyanebben az időszakban az áruházláncok terjeszkedése a vidéki és a kisebb alapterületű üzletek szegmensében is jelentős volt. Így a kereskedelmi láncok sok olyan, jellemzően kisebb településeken élő fogyasztót is elértek, akik a nagyobb távolságok miatt nem tartoztak a célcsoportba. Mindez hozzájárult ahhoz, hogy tovább csökkenjen az összfogyasztáson belül a saját termesztésű zöldségek, gyümölcsök aránya. Az ágazat külpiaicait vizsgálva megállapítható, hogy a rendelkezésre álló termelési potenciált nem sikerül megfelelően kihasználni. Az ágazat export-import egyenlege pozitív, de az exporttöbblet folyamatosan csökken (1. ábra).



Forrás: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_omf001a.html letöltve: 2013. 06 10.

1. ábra: Zöldség- és gyümölcsstermelésünk és külkereskedelmünk alakulása

Ennek oka, hogy míg az exportra kerülő árumennyiség az európai uniós csatlakozás óta nem változik számottevően (8-900 ezer tonna/év), addig az importált termékek mennyisége a kilencvenes évek közepéhez mérten megduplázódott. Ennek következtében az importtermékek jelentős versenytársaivá váltak a hazai termékeknek olyan termékek esetében is, amelyek előállítására a magyar zöldség-gyümölcs ágazat magas színvonalon képes.

A belföldi piacokat tovább vizsgálva megállapítható, hogy a megtermelt termékmennyiség mintegy felét feldolgozó hazai élelmiszeripar helyzete, jövedelemtermelő képessége romlik. Az élelmiszeripar részaránya a GDP-ből az Európai Unióhoz történő csatlakozás előtti 2,7%-ról 2010-ben 2% alá csökkent (Kapronczai 2011). A visszaesés miatt a hazai élelmiszeripar egyre kevesebb alapanyagot vásárol fel, így ez csökkenő keresletet jelent a termelők számára.

A zöldség- és gyümölcskereskedelem még ma is jelentős szereplői a nagykereskedők és a nagybani piacok, becslések szerint a hazánkban megtermelt termékek közel egyharmadát, az import zöldség-gyümölcs forgalom mintegy 60-70%-át közvetítik (1. táblázat). A vizsgált időszakban a kereskedők száma és az értékesített termékek árbevétele is folyamatosan növekedett. Mindez azt jelzi, hogy ez az értékesítési csatorna a kiskereskedelmi láncok mellett még ma is igen jelentős szerepet tölt be a zöldség-gyümölcs kereskedelemben. Bár a multinacionális kereskedelmi láncok működésének köszönhetően a nagybani piacok szerepe változóban van, de azon termelők számára, akik sem a kereskedelem, sem a feldolgozóipar elvárásait nem tudják teljesíteni, még mindig fontos piacot jelentenek.

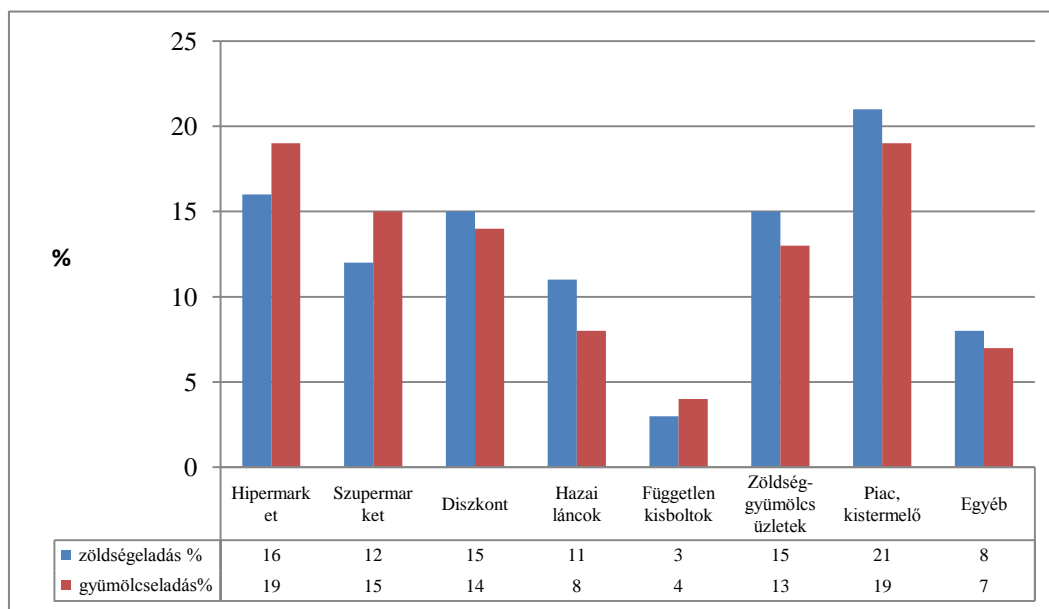
1. táblázat: A nagykereskedők megoszlása az értékesítés nettó árbevétele alapján

megnevezés	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
értékesítés nettó árbevétele (mrd Ft)	120,8	145,7	140,9	178	196,8	195,4	182,3	185,6
<i>ebből:</i>								
<i>500 millió Ft alattiak forgalma</i>	55,1	54,9	57,9	55,9	62,4	61,2	62,4	68,6
<i>500-1000 millió Ft közöttiek forgalma</i>	18,5	19,8	30,1	34,8	35	29,6	38,7	31,4
<i>1-3 milliárd Ft közöttiek forgalma</i>	21,7	26,7	24,5	29,9	29,6	46,4	43,6	45,9
<i>3 milliárd Ft felettek forgalma</i>	25,5	44,3	28,3	57,5	59,9	58,2	27,6	39,7
nagykereskedők száma (db)	840	849	836	829	917	932	942	989
<i>ebből:</i>								
<i>500 millió Ft alatt</i>	797	799	773	756	834	852	852	909
<i>500-1000 millió Ft között</i>	26	29	43	47	47	42	57	45
<i>1-3 milliárd Ft között</i>	12	14	14	18	26	29	27	29
<i>3 milliárd Ft felett</i>	5	7	6	8	10	9	6	6

Forrás: Dudás és Juhász (2013)

A kiskereskedelmet vizsgálva megállapítható, hogy a friss fogyasztásra szánt termékek esetében igen erős a verseny. Az élelmiszerre költött jövedelem mintegy 20 százalékát a zöldségek (burgonyával együtt) és a gyümölcsök fogyasztása teszi ki. A forgalom közel fele a

nagy alapterületű bevásárlóközpontok és diszkontláncok közvetítésével bonyolódik, a hagyományos értékesítési csatornák (piacok, zöldség-gyümölcs kiskereskedések) jelentősége pedig csökkent a vizsgált időszakban. (2. ábra) Megállapítható tehát, hogy az élelmiszer kiskereskedelem koncentrációjával párhuzamosan a zöldség-gyümölcs forgalom is jelentősen koncentrálnódott.



Forrás: Háztartáspanel, GfK Hungária, 2013 adatai alapján saját szerkesztés

2. ábra: A zöldség-gyümölcs vásárlás aránya bolttípusonként 2012-ben

Mindez nem csupán a vevők és a beszállítók piaci alkupozícióját határozza meg, hanem a piaci hatalom milyenségéről is információt nyújt. Ennek mérésére alkalmas módszer a Concentration Ratio (CR) mutató és a Herfindahl index (H) számítása. A rendelkezésemre álló 2012. évi adatok alapján mindkét mutatót alkalmaztam (2. táblázat). Az elvégzett számítások alapján megállapítottam, hogy Magyarországon a kiskereskedelem piaci pozíciója aszimmetrikus oligopóliumnak tekinthető (CR-5 értéke 68,8), tehát a piaci koncentráció pedig közepes (a Herfindahl-index értéke 1133,395).

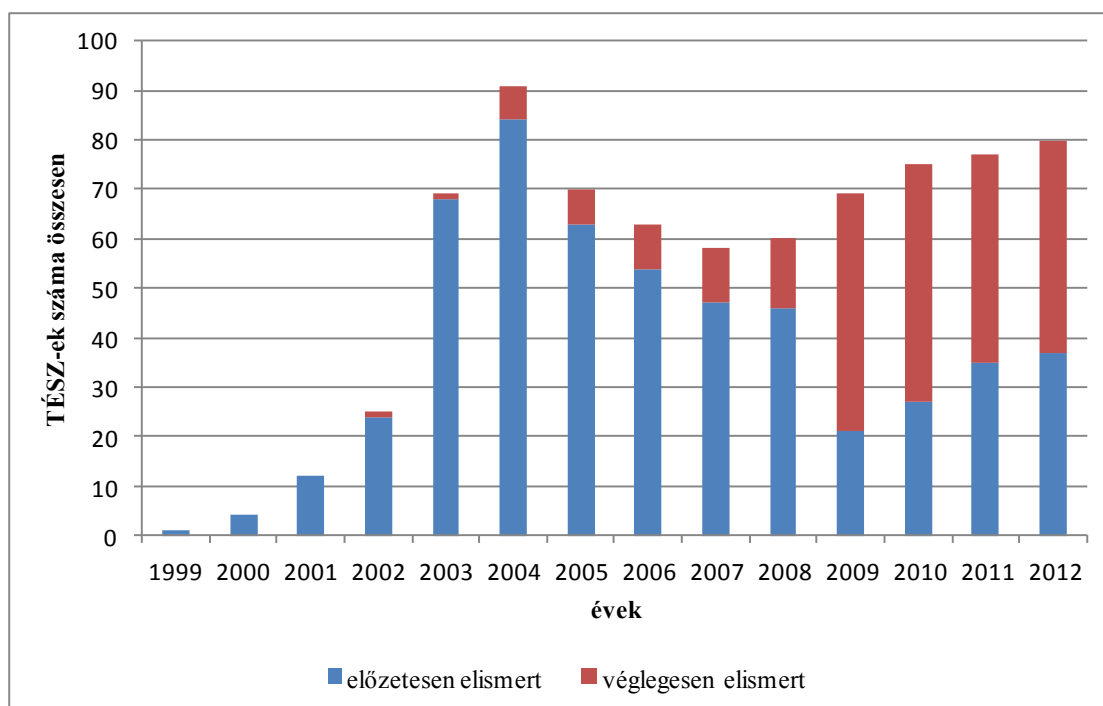
A vevői oldalon megfigyelhető koncentráció a beszállítói oldalon is jellemző. A zöldség-gyümölcs forgalom közel felét bonyolító multinacionális láncok és diszkontok a közvetítők teljes kiiktatására törekszenek, ezért saját vagy társult beszerzési központokat hoztak létre. Az egyszerre nagy volumenű árubeszerzéssel, a marketing- és a logisztikai tevékenységük összehangolásával jelentős költségelőnyre tesznek szert, erőfölényük jelentős. A kialakult piaci helyzet alapján kijelenthető, hogy a zöldség-gyümölcs ágazat termelőinek alkupozíciója csak akkor javítható, ha kínálatukat koncentrálnak.

2. táblázat: A kereskedelmi láncok forgalma és piaci részesedése 2012-ben

KERESKEDELMI LÁNC MEGNEVEZÉSE	FORGALOM NAGYSÁGA (milliárd Ft)	PIACI RÉSZESEDÉS (S_i)	S_i^2
1. Tesco	705,2	19,13	365,9569
2. CBA	565	15,32	234,7024
3. Coop	510	13,83	191,2689
4. Spar	389,6	10,57	111,7249
5. Reál	367	9,95	99,0025
6. Lidl	234,6	6,36	40,4496
7. Auchan	230	6,24	38,9376
8. Metro	184,1	4,99	24,9001
9. Penny Market	168,7	4,58	20,9764
10. Cora	86,1	2,34	5,4756
CR-5		68,80	-
CR-10		93,30	-
H-10		-	1133,395

Forrás: NIELSEN (2012) adatai alapján saját számítás

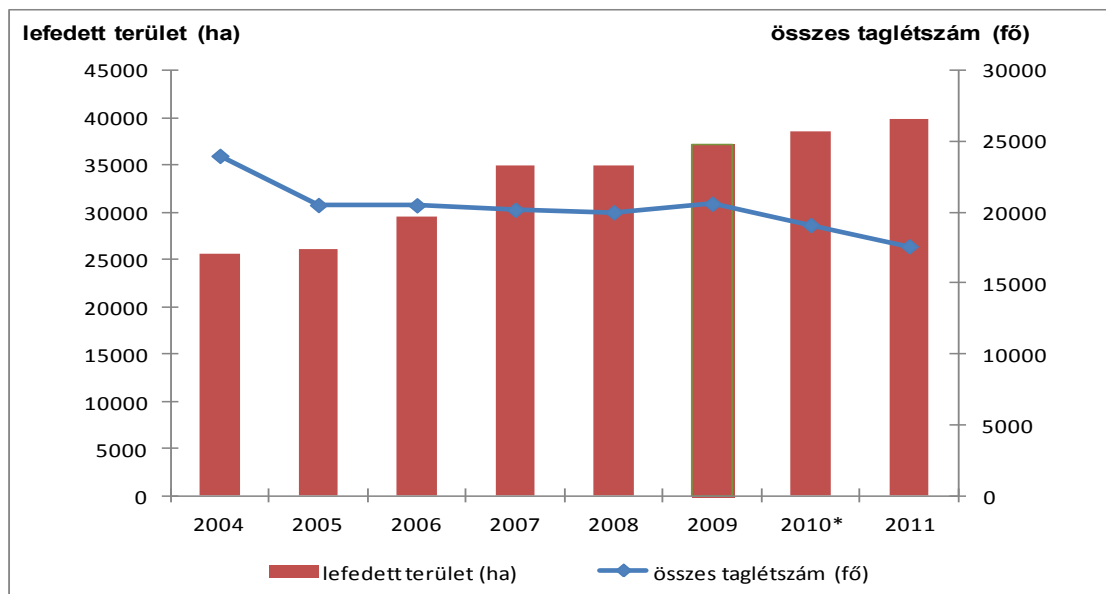
A fentiekben bemutatott piaci kihívást felismerve - és a várhatóan csak a TЭСz-eken keresztül elérhető támogatásokat is figyelembe véve - alakultak meg Magyarországon az első termelői értékesítő szervezetek. Számuk alakulását a 3. ábrán mutatom be.



Forrás: VM adatai alapján saját szerkesztés

3. ábra: A TЭСz-ek számának alakulása (1999 – 2012)

Dudás és Juhász (2013) TЭСz-ek fejlődését négy szakaszra osztotta: 2002-ig a „Kezdeti nehézségek”, 2002 – 2004 között a „Csatlakozási csúcs”, 2005-2009 a „Koncentráció”, míg a 2010-től napjainkig eltelt időszak a „Stagnálás” szakasza. Vizsgálatom alátámasztotta, hogy TЭСz-ek taglétszámukat tekintve a stagnálás szakaszban vannak, de a taglétszám csökkenése mellett a lefedett terület növekedése figyelhető meg, vagyis bizonyos mértékű koncentrációs folyamat zajlik a TЭСz-eken belül. (4. ábra)

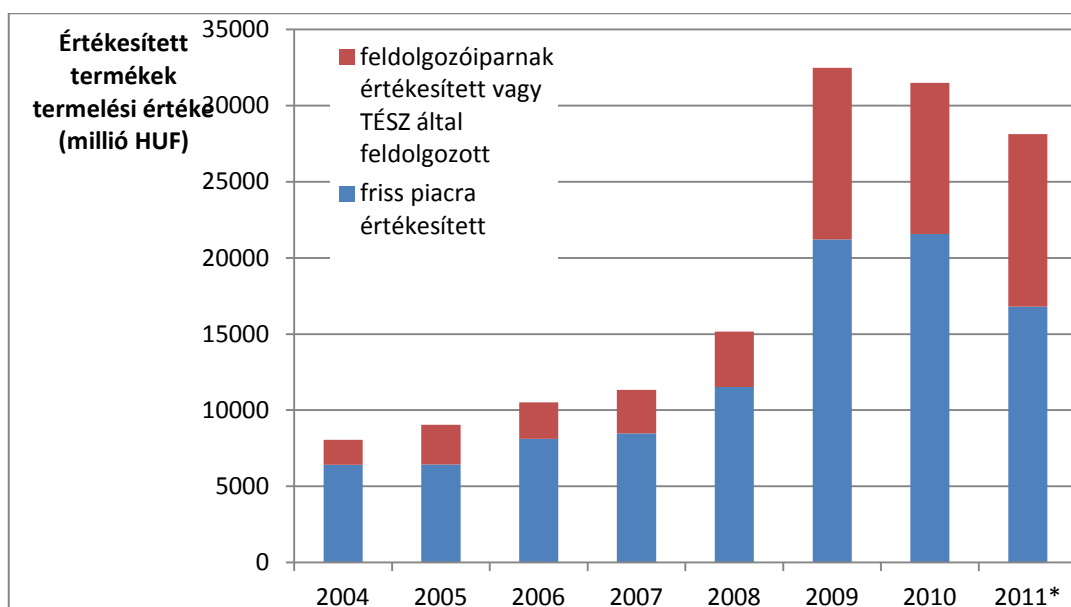


Forrás: Nemzeti Stratégia, 2008 és a VM Agrárpiaci Főosztály adatai alapján saját szerkesztés

4. ábra: A TЭСz-ek által lefedett terület és a taglétszám változása (2004-2011)

A TЭСz-ek tevékenységét elemezve megállapítható, hogy a szervezetek jellemzően egyszerre vannak jelen a fogyasztói cikkek piacán és az ipari piacokon (5. ábra).

A statisztikai adatok azt mutatják, hogy a TЭСz-ek által értékesített összes zöldség-gyümölcs mennyisége 2009-ig folyamatosan nőtt, majd a frisspiaci értékesítés területén a szervezetek vesztek piaci pozíciójukból. Ennek következtében csökkent az értékesített össz mennyiség is, valamint ezen belül pedig megnőtt az ipari célú értékesítés részaránya. Mindebből arra lehet következtetni, hogy a TЭСz-ek az élelmiszer-kiskereskedelem kihívásainak jelenleg kevésbé tudnak megfelelni, mint külföldi versenytársaik. Ha ez a tendencia folytatódik, akkor előfordulhat, hogy a TЭСz-ek egyre inkább ipari alapanyag termelővé válnak és szerepük kisebb lesz a hazai frisspiaci értékesítésben. Annak érdekében, hogy a felvázolt folyamatok hátterét feltárjam, megvizsgáltam a végleges és elfogadott működési programmal rendelkező TЭСz-ek működését.



*becsült adat

Forrás: VM Agrárpiaci Főosztály adatai alapján saját szerkesztés

5. ábra: A T&S-ek által értékesített termékek mennyisége és annak megoszlása az értékesítés iránya szerint (2004 – 2011)

A Magyarországon működő termelői értékesítő szervezetek munkájukat „A gyümölcs és zöldségpiachoz kapcsolódó fenntartható működési programokra vonatkozó Nemzeti Stratégia” alapján végzik, amely 2008-ban került elfogadásra. Felülvizsgálatára 2012-ben került sor a „A fenntartható működési programokra vonatkozó nemzeti stratégiák értékelése a zöldség-, gyümölcságazatban” címmel. A vizsgálat célja az eddigi működés tapasztalatai alapján értékelni a Nemzeti Stratégiát és levonni azokat a tanulságokat, amelyek segíthetik a T&S-ek munkája minőségének javítását. A kutatásban vezető szakértőként vettem részt.

A stratégiai terv felülvizsgálatának alapját egy 2007-ben készített SWOT analízis adta, amely alapján jelölték ki a megvalósítandó célokat, határozták meg az elvégzendő feladatokat. Az elemzés elkészítése óta eltelt közel 5 év sok változást hozott az ágazat makro- és mikrokörnyezetében, ezért a termelői szervezetek vezetőivel készített interjúk alapján azt vizsgáltam, hogy a SWOT analízisben megfogalmazottakhoz viszonyítva hogyan változtak az ágazat és a T&S-ek belső és külső viszonyai. A kapott válaszok alapján készítettem el a zöldség-gyümölcs ágazat, az ágazatban működő T&S-ek SWOT analízisét valamint a kettőt összehasonlító elemzésemet, amely segítségével feltártam, milyen különbségek fedezhetők fel a T&S-ek és a T&S-ekbe nem tömörült termelők helyzete között.

Az elvégzett vizsgálatok alapján az alábbi különbségeket azonosítottam a zöldség-gyümölcs ágazat egésze és a TЭСZ-ek helyzete között:

- Az erősségek terén lényeges különbség, hogy a TЭСZ-ek együttműködés iránt elkötelezett szakértő menedzsmenttel rendelkeznek. Jellemző a fejlett, korszerű technológiák ismerete és a környezettudatosság is. A támogatások révén sok beruházás valósult meg a TЭСZ-ekben, ez előnyt jelent az ágazat más szereplőivel szemben. A minőségbiztosítási rendszerek teljes körű alkalmazása az élelmiszer biztonságos termelésére érzékeny piacokon jelent a szervezetek számára versenyelőnyt. Az újdonságok, innovatív megoldások alkalmazása nem csupán a termeléstechológia területén, hanem a piaci munkában is előnye a TЭСZ-eknek. Logisztikai fejlesztéseik segítik a termelő tagok árualapjainak koncentrációját és piacra juttatását. A foglalkoztatásban betöltött szerepük a termelésben és a termelőüzemi feldolgozásban és az áruvá készítésben is számottevő. A szervezethez fűződő előny az is, hogy finanszírozási problémák esetén a TЭСZ-ek pénzügyi eszközökkel segíthetik tagjaikat az átmeneti problémák leküzdésében.
- A lehetőségek esetében a TЭСZ-ek előnye, hogy felkészültségük és tapasztalataik segítségével könnyebben érnek el olyan támogatásokat, amelyeket az ágazat más szereplői nem tudnak megpályázni. A kínálat koncentrációjának révén a tagok olyan piacokon is meg tudnak jelenni termékeikkel, amelyeken az ágazat nem TЭСZ tag szereplői nem. Igaz, a TЭСZ-en kívüli nagyobb termelők egyéni kapcsolatrendszerük segítségével megtalálják piacaikat, de az ágazat termelőinek nagyobb hányadát jelentő kisebb termelők egyedül nehezebben tudnak érvényesülni a piacon. Pozitívum az is, hogy az inputok áremelkedését a nagy tételben vásárló TЭСZ-ek könnyebben kivédhetik, mint az ágazat más szereplői, ezzel is előnyt biztosíthatnak a tagok számára.
- Az ágazat egészéhez viszonyítva a TЭСZ-ek külön gyengeségének tekinthető, hogy a rendszer működtetése bürokratikusabb, a rendelkezésre álló pénzügyi források elérése bonyolult szabályokhoz kötött. Ez rugalmatlanabbá teszi a TЭСZ-eket az ágazat nem szervezett szereplőivel szemben. A TЭСZ-ek sajátos gyengesége az is, hogy a szervezetek kereteit erősen feszíti a nagyobb és kisebb volumenben termelők közötti érdekellentét. Az ágazat egészére is jellemző ez a kettősség, de a két szegmens között a TЭСZ-ekben erősebb az ellentét, ugyanis a szervezeteken kívüli termelőknek nem kell érdekeiket és tevékenységüket összehangolni.
- A gyengeségek jó része kapcsolódik azokhoz a fenyegetésekhez, amelyek ugyan az egész ágazatra is jellemzőek, de ezeket a TЭСZ-ek egyáltalán nem, vagy csak sokkal nehezebben tudják kivédeni. Ilyen pl. a feketekereskedelem magas aránya, az adórendszer anomáliái,

stb.) A TЭСZ-ek esetében a feketegazdaság jelenléte sokkal jelentősebb anyagi és morális kockázatot jelent, mint az ágazat egészében, mert a szervezetek szabálykövető magatartásukkal jelentős versenyhátrányt szenvednek el a szabályokat be nem tartókkal szemben. Ez nem teszi vonzóvá a TЭСZ-eket annak ellenére sem, hogy a tagsági jogviszony más előnyökkel is jár. A megkérdezettek pozitív diszkriminációt és a szabálysértőkkel szembeni jogi fellépés szigorítását várják a jogalkotóktól annak érdekében, hogy a szabályokat betartók ne kerüljenek versenyhátrányba a csalókkal szemben. Megállapítható, hogy a TЭСZ tagok mindaddig hátrányban lesznek ezeken a területeken, amíg a gazdaság, ezen belül a zöldség-gyümölcs ágazat piaci viszonyainak kifehérítése nem történik meg.

Kutatásom a vizsgálatba bevont TЭСZ-ek működési programjai megvalósításának eredményességére és hatékonyságára is kiterjedt. A vizsgálat eredménye azt mutatta, hogy a működési programok egyes intézkedései eltérő mértékben szolgálják a célok és célkitűzések sikeres megvalósítását:

- Termelésre tervezésre irányuló tevékenységek jelentősen hozzájárultak a TЭСZ-ek sikeres működéséhez. A tevékenység az igényeknek megfelelt, viszont a makro- és mikrokörnyezetből eredő tényezők nehezítik a hosszú távú tervezőmunkát.
- A termékminőség javítására vagy fenntartására szánt források felhasználása eredményes és hatékony volt, így ez az intézkedés jelentősen hozzájárult a termékminőség javításához és fenntartásához. A vizsgált időszakban a TЭСZ-ek a gyümölcs- és zöldségfeldolgozó vállalatok jelentős partnereivé váltak, beszállítói pozíciójukat a bevezetett minőségbiztosítási rendszerek erősítették.
- A forgalmazás javítására irányuló tevékenységek körében elsősorban a promóciós és kommunikációs tevékenységek voltak hatékonyak, az egyéb marketing eszköz használatára kevésbé fordítottak figyelmet a szervezetek. A frisspiaci fogyasztás részarányának növelése érdekében viszont sokkal több forrást és figyelmet kell fordítani erre a területre, különösen a marketing logisztika területén.
- A környezetvédelmi tevékenységek közepes mértékben, de eredményesen és hatékonyan járultak hozzá a szervezetek működéséhez. A talaj- és vízvédelemmel kapcsolatos és a képződött hulladék mennyiségének csökkentése érdekében tett intézkedések voltak a legsikeresebb intézkedési területek.
- A kutatási és kísérleti termelési tevékenységek csak részben járultak hozzá a TЭСZ-ek működésének eredményességéhez és sikerességéhez. A kutatási és kísérleti termelési

tevékenységek iránt ugyan van igény, de ezek megszervezésére és lebonyolítására a TЭСZ-ek nem eléggé felkészültek.

- A képzéssel és tanácsadó szolgáltatásokkal kapcsolatos tevékenységek is csak részben járultak hozzá a TЭСZ-ek működésének eredményességéhez. A tevékenység hatékonyságát rontja, hogy kevés a jól felkészült, több területen is jártas szakember, valamint a tanácsadók alkalmazására sem áll megfelelő anyagi forrás rendelkezésre. A megszervezett képzések nem tudják pótolni a folyamatos szaktanácsadói tevékenységet.
- A támogatható egyéb tevékenységek a teljesítmény javításához kevésbé járultak hozzá, az intézkedés adta lehetőségeket a szervezetek alig használták, ezért ennek hatékonysága és eredményessége elégséges szintű volt.
- A válság megelőzési és kezelési eszközök csak részben járultak hozzá a TЭСZ-ek válság-megelőzési tevékenységéhez. A klasszikus válságmegelőzés eszközeit a TЭСZ-ek nem alkalmazzák, pedig fontos lenne, hogy a szervezetek feltöltsék a kölcsönös pénzügyi alapjukat, amely a rosszabb évjáratokban segíthetné a tagokat finanszírozási problémáik áthidalásában. A bizalom hiánya, illetve a tagok rövid távú ellenérdekeltsége miatt a szervezetek ezzel a lehetőséggel nem élnek.

Összességében megállapítható, hogy a Nemzeti Stratégia keretében megvalósult intézkedések eredményesen, de eltérő hatékonysággal szolgálták a TЭСZ-ek működési programjait. Miután a működési programban kevés a rugalmasság, így a szabályozási kötöttségek sok felesleges lépésre kényszerítették a TЭСZ-eket ahelyett, hogy források átcsoportosítással a tényleges működési költségeiket fedezhetnék. Mindez azt jelzi, hogy az intézkedéstípusokon változtatni kell annak érdekében, hogy az erre szánt támogatások a jövőben hatékonyabban szolgálják a termelői együttműködések.

A TЭСZ-ek tevékenységét vizsgálva dolgozatomban külön kitértem a szervezetek által végzett marketing tevékenység elemzésére. Megállapításaim a következők:

- A megkérdezettek fontosnak tartják a marketinget és azt elsősorban azt a TЭСZ-ek feladatának tekintik.
- A válaszadók szerint a szervezeteken belül nincs meg a kellő szakértelem a tevékenység hatékony elvégzéséhez. A TЭСZ-ek nem alkalmaznak önálló marketing szakembereket, ezt a feladatot általában a szervezetek vezetői végzik. Ez magyarázza azt is, hogy a feladatok egy részét részben vagy teljesen kiszervezik, illetve azt is, hogy ezt a feladatot a megkérdezettek szívesen bíznák más szakmai szervezetre.

- A marketing tevékenység nem kellően tervszerű. Marketing tervvel a vizsgált TЭСz-eknek csak mintegy ötöde rendelkezik, míg a szervezetek 17%-a egyáltalán nem készít ilyen tervet. A megkérdezett szervezetek több, mint egynegyede egyáltalán nem költ marketing tevékenységre, 16,5 %-a pedig 1 millió Ft alatti összeget szán erre a célra. A szervezetek által értékesített termékek termelési értéke és a marketing költség nagysága között nem találtam mérhető összefüggést.
- A termelői szervezetek marketing tevékenysége elsősorban a külső érintettekre (vevőkre, fogyasztókra) irányul, a TЭСz tagjai ennél kevesebb figyelmet kapnak. A vizsgált szervezetek nem vizsgálják, hogy az adott célcsoportot elérték-e, illetve milyen hatékonyan tudták őket befolyásolni. A megkérdezettek kétharmada semmilyen módon nem vizsgálja az elköltött összegek hatékonyságát.
- A marketing-mix alkalmazásával kapcsolatosan megállapítható, hogy a rendelkezésre álló eszköztárat a szervezetek csak részben használják.
 - A termékpolitikán belül a termékfejlesztést és a termék-választék meghatározását a válaszadók rendszeresen elvégzik, ezen kívül viszont igen szegényes az eszköztár.
 - Az árpolitika gyakorlatát vizsgálva látható, hogy általánosan használt módszer a vevők közötti árdifferenciálás alkalmazása. Az értékesítési ár gyakran egyedi alku tárgy, amelyet a személyes kapcsolatok, illetve az erőfölényes helyzet nagyban meghatároz.
 - A TЭСz-ek esetében a nagybani értékesítés és az élelmiszer feldolgozóba történő közvetlen beszállítás magas arány arra utal, hogy ezek a szervezetek elsősorban ipari piacokra koncentrálnak. Az élelmiszer-kiskereskedelemmel közvetlen kapcsolata a válaszadók 40 százalékának van, míg az iskolagyümölcs program beszállítója a válaszadók közel egyharmada. A helyi piacokon és a saját üzleten keresztüli értékesítés, valamint az e-kereskedelem fenntartása nem jellemző értékesítési gyakorlat, valamint alacsony a saját feldolgozó üzembe történő beszállítás gyakorisága is.
 - A marketing-kommunikációs eszközök használata vegyes képet mutat. A válaszadók 22%-a semmilyen marketing-kommunikációs tevékenységet nem folytat, a többiek elsősorban a reklámot, az eladás ösztönző és a PR eszközöket használják.

A fentiek azt jelzik, hogy nem kellően tudatos az a tevékenység, amelyet marketing címén a szervezetek folytatnak.

Összefoglalva megállapítható, hosszú távon minden érintettnek érdeke az érdemi együttműködés, mert csak így lehet biztosítani a támogatások hatékony felhasználását és az abból fakadó előnyöket kiaknázni. A tagok egy része azonban a támogatásokat nem eszközként, hanem célként kezeli. A TЭСz tagok közötti feszültségek egyik forrása ez a szemlélet, mert az eltérő célrendszer előbb-utóbb összeütközéshez, tömeges kilépésekhez, végül a TЭСz felbomlásához vezethet. Ennek kiküszöbölése és a TЭСz-ek sikeres működése érdekében nem csupán a külső környezet adottságait kell megvizsgálni, hanem már az alakulásától kezdődően értékelni kell a belső adottságokat is. Vizsgálni kell, hogy rendelkezésre állnak-e az együttműködés alapfeltételei, vagyis a rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások és hálózati kompetenciák. Ezek mérése nem könnyű, mert a megvizsgálandó tényezők egy része objektíven nehezen mérhető. Az értékelés elvégzésére olyan keretrendszert dolgoztam ki, amely alkalmazásával lehetővé válhat a résztvevők egymással történő összehasonlítása.

A módszert egy 2011 elején alakult szervezet értékelésén keresztül mutattam be. A fejlődést a szervezet állapotának különböző időpontokban történő mérésével vizsgáltam (3. táblázat). Miután a 2. mérést követően a tagok egy része kicserélődött, a vizsgálatot ennek figyelembe vételével végeztem el.

3. táblázat: Az együttműködés állapotának fejlődése

MEGNEVEZÉS	1. mérés	2. mérés	3. mérés
Erőforrások			
Pénzügyi erőforrások	1,49	1,18	2,48
Fizikai (materiális) erőforrások	3,18	3,46	2,62
Erőforrások súlyozott átlaga	2,33	2,32	2,55
Hálózati kompetenciák			
Kommunikációs képesség	2,35	3,17	3,64
Kooperációs kultúra	2,46	3,04	2,77
Bizalom	3,15	3,45	2,75
A stratégiai gondolkodás képessége	2,46	2,15	2,15
Kooperáció kötés kompetenciája	2,18	2,26	2,85
Hálózati komp. súlyozott átlaga	2,52	2,81	2,83
Az együttműködés állapota	potenciális hálózat	potenciális hálózat	potenciális hálózat

Forrás: Saját mérés eredménye

A mérési eredmények az alábbiak szerint értékelhetők:

- Az együttműködés rendelkezésre bocsátott erőforrások nagyságán és minőségén a vizsgált időszakban nem sikerült javítani. Megállapítható, hogy a szervezet eredeti tagjai sem a pénzügyi, sem a tárgyasult erőforrások tekintetében nem járultak hozzá kellő mértékben a szervezet sikeres működéséhez. A tagcserét követően az új tagok hozzájárulása ugyan javította a pénzügyi erőforrások helyzetét, de ezzel párhuzamosan a rendelkezésre bocsátott tárgyi erőforrások nagysága csökkent.
- A hálózati kompetenciákat vizsgálva megállapítható, hogy a vizsgált időszakban a tagok közötti kommunikációs képesség folyamatosan javult. Ezzel szemben a tagok közötti bizalom, valamint a kooperációs képesség jelentősen nem változott. A stratégiai gondolkodás hiánya pedig továbbra is nagyban nehezíti a vizsgált szervezet fejlődését.

A vizsgálat eredményeként az is megállapítható, hogy a mérési keretrendszer megfelelő képet ad a vizsgált szervezet állapotáról és fejlődésének tendenciájáról.

3.3. Hipotéziseim teljesülése

Az előzőekben bemutatott primer és szekunder kutatás eredményei alapján az alábbiakban értékelem kutatási hipotéziseim teljesülését.

H-01: Igazolt

A zöldség-gyümölcs ágazat működését Magyarországon nagymértékben átalakították azok a makro- és mikrokörnyezeti viszonyok, amelyek a rendszerváltást követően alakultak ki hazánkban.

Az átalakulási folyamatok eredményeként kialakult birtokszerkezet a zöldség-gyümölcs piac kínálati oldalán a birtokszerkezetben elaprózódást eredményezett. Az így kialakult aszimmetrikus oligopóliumnak tekinthető piacon az alacsony piaci potenciállal rendelkező termelőknek árujukat egy gyorsan koncentrálódó, jellemzően kereslet vezérelte piacon kell értékesíteniük, amely a nemzetközi mellett a hazai piacokon is gyenge alkupozíciót eredményez számukra.

H-02: Részben igazolt

A termelők közötti együttműködés a kínálat koncentrációjával és összehangolt piaci munkával javíthatja a zöldség-gyümölcs ágazat termelőinek alkupozícióját a kereskedelemmel és a feldolgozóiparral szemben. Az Európai Unió támogatásával működő

TÉSZ-ek ehhez megfelelő szervezeti keretet biztosítanak, mert koncentrálják a zöldség-gyümölcs ágazat termelőinek kínálatát és ezzel javítják piaci alkupozíciójukat.

Az alkupozíciót erősítik azok a termelői együttműködések, amelyek a termelési és tranzakciós költségek optimalizálásán keresztül javíthatják a termelők piaci pozícióit, növelhetik az ágazat szereplőinek alkuerejét. A zöldség-gyümölcs ágazat egészére és a TÉSZ-ekre vonatkozó SWOT elemzés alapján kimutatható, hogy a TÉSZ tagjai számára számos előnyt jelent a tagság. Az előnyök mellett azonban azonosíthatók olyan tényezők is (pl. túlzott bürokrácia), amelyek nem teszik eléggé vonzóvá a TÉSZ taggá válást.

H-03: Igazolt

Az ágazat rendelkezésére álló tőkeelemek közül a társadalmi tőke a legszűkösebben rendelkezésre álló termelési tényező, amely akadályozza az együttműködések kialakulását és sikeres működését.

A társadalmi tőke alapvető eleme a bizalom, amely állapota meghatározó ebben a kérdésben. A jogi környezet instabilitása és a feketegazdaság erős jelenléte nehezíti a helyzetet, gyengíti az érintettek közötti bizalmat, amely visszahat a zöldség-gyümölcs ágazat és azon belül a TÉSZ-ek teljesítményére, valamint a TÉSZ-ek közötti marketing együttműködésekre. A bizalomhiány miatt a TÉSZ-ek nem kellően vonzóak a termelők számára, ezért az ágazat szervezetséget nem sikerül a megcélzott szintre emelni. A taggá válást azzal is vonzóbbá lehetne tenni, ha a szervezetek igyekeznének kizárni a rendszer gyenge pontjait kihasználó a potyautasokat. Jelenleg nincs elég eszköz a TÉSZ-ek birtokában a szabályokat súlyosan megsértőkkel szemben, pedig ez igen fontos lenne a bizalom erősítése érdekében.

H-04: Igazolt

A TÉSZ-ek működését zavarja a kis és nagy területen gazdálkodók közötti érdekellentét. A méretnagyságból eredő érdekellentétek belülről feszítik a szervezeti kereteket és végső esetben a tagok tömeges kiválásához vezetnek.

A viszonylag nagyobb területen gazdálkodók esetében kevésbé jellemzőek a likviditási problémák, ők inkább a beruházási támogatások elérése és az értékesítési csatornához jutás miatt csatlakoznak a TÉSZ-hez. A kisebb területen gazdálkodó termelők számára az értékesítési gondok megoldása mellett létkérdés, hogy a forgóeszköz finanszírozásában is segítse őket a TÉSZ - ez jelentős többletterhet jelent a szervezet számára. Ezek az ellentétes érdekek jelentős belső feszültséget okoznak, amelyek akár tömeges kilépéshez is vezethetnek. A feszültségeket fokozza, hogy a kisebb termelők relatíve nagy adminisztrációs terhet jelentenek a TÉSZ-ek menedzsmentje

számára, ezért a kicsik kilépését nem minden esetben igyekeznek megakadályozni. Ráadásul a tőkeszegénység miatt a kisebb tőkeerővel rendelkező termelők védtelenebbek a feketekereskedelem kihívásaival szemben, ezért az azonnali készpénzben történő fizetés számukra igen vonzó ajánlatot jelent a TЭСz-ek nyújtotta fizetési feltételekhez viszonyítva.

H-05 - Igazolt

A TЭСz-ek működésének bürokratikus kötöttségei azonban távol tartják a termelők egy részét a szerveződéstől, mert feketekereskedelem nyújtotta előnyök rövid távon vonzóbbak lehetnek, mint a szabályok betartása.

A finanszírozási keretek kötöttek, a támogatási rendszer egyes elemei rugalmatlanok és bürokratikusak. A működési programok egyes intézkedéseinek megvalósítása ezért nem kellően hatékony. A kifizetések lassúak, ezért a feketekereskedelem által rövid távon nyújtotta anyagi előnyök sokszor vonzóbbak, mint az elérhető támogatás. A TЭСz-ek esetében a feketegazdaság jelenléte sokkal nagyobb anyagi és morális kockázatot jelent, mint az ágazat egészében, ugyanis a szervezetek szabálykövető magatartásukkal jelentős versenyhátrányt szenvednek el a szabályokat be nem tartókkal szemben. Ez nem teszi vonzóvá a TЭСz-eket annak ellenére sem, hogy a tagsági jogviszony a támogatásokon túl egyéb előnyökkel is jár.

H-06 - Igazolt

A TЭСz-ek sikeres működését a külső környezet adottságok mellett legalább azonos mértékben a belső tényezők is befolyásolják. Az adott szervezet akkor lesz sikeres, ha az együttműködéshez elengedhetetlenül szükséges erőforrások és kompetenciák rendelkezésre állnak.

Az elérhető támogatások vonzóvá teszik a szervezetekben való részvételt olyannyira, hogy sokszor csak a lehívható támogatások elérése és nem a valódi együttműködés a cél. Mindezek elkerülése érdekében már az alakulástól kezdve célszerű figyelemmel kísérni az együttműködéshez szükséges erőforrások és hálózati kompetenciák meglétét és nagyságát. Ezen tényezők folyamatos mérésével nyomon követhető a szervezet fejlődése, amely a működés sikeressége és a támogatások hatékony felhasználása szempontjából is rendkívül fontos.

H-07 - Igazolt

Minden olyan piacon, ahol a kínálati oldal szétaprózódott és tőkehiányos, szükség van a vállalatközi (mezo) marketing alkalmazására. A megfelelő piaci munka végzéséhez sok

esetben hiányoznak a jól képzett, gyakorlati tapasztalattal is rendelkező marketing szakemberek.

A magyarországi TЭСz-ek marketing-tevékenysége területén jelentős hiányosságok mutatkoznak, ennek következtében a TЭСZ-ek friss zöldség-gyümölcs értékesítésének volumene csökken, az ipari alapanyagként történő beszállítás részaránya pedig nő. Még mindig alacsony a megfelelő osztályozottságú és csomagolt áru aránya. az árak a hosszú távú beszállítói szerződések hiányában pedig nem tervezhetőek és évenként hektikusan változnak. A marketing-kommunikációs tevékenységet javítani kell a belföldi fogyasztás arányának növelése érdekében. A TЭСz-ek közötti marketing együttműködések gyengék, pedig a vállalatközi marketing alkalmazására nagy szükség lenne, mert a felvevőpiacok koncentráltága kikényszeríti, hogy a kereskedelmi láncok beszerzési központjainak ellensúlyozására kereskedőházként működő másodlagos TЭСZ-ek jöjjenek létre, amelyeket nem a termelők, hanem a professzionális eszközöket ismerő és alkalmazni képes szakemberek irányítanak és működtetnek.

3.4. Új és újszerű tudományos eredmények

Dolgozatomban feltártam és azonosítottam a szervezettség stagnálásának külső és belső okait:

- 1. Tudományos módszerekkel igazoltam a makrokörnyezet kiemelt elemeinek (adózás, pályázati rendszer, stb.) hatását a TЭСz-ek működésére és a szervezettségre.** Javaslatoakat fogalmaztam meg a kívánt változások foganatosítására (őstermelői és az ÁFA rendszer átalakítása, a feketegazdaság visszaszorítása, stb.).
- 2. A CR-5 mutató és a Herfindal-index értékeinek kiszámítása alapján megállapítottam, hogy a zöldség-gyümölcs ágazat piaci aszimmetrikus oligopóliumnak tekinthető, melyen a keresleti oldal koncentrációja közepes.** Ennek következtében a zöldség-gyümölcs ágazat szereplői jellemzően kereslet vezérelte piacokon értékesítik termékeiket. A gyenge alkuphelyzet következtében a hazai piacokon folyamatosan növekszik import zöldség-gyümölcs aránya olyan termékek esetében is, amely termesztésének hazánkban évszázados hagyományai vannak. A feldolgozott statisztikai adatok alapján azt is megállapítottam, hogy a TЭСz-ek egyre inkább ipari beszállítóknak tekinthetők, jelentőségük a friss zöldség és gyümölcs piacain az elmúlt években csökkent.
- 3. Megállapítottam, hogy a magyar zöldség-gyümölcs ágazat és egyben a TЭСz-ek jelentős belső problémája, hogy a birtokméretek polarizáltak.** Ez egyrészt a kis területen gazdálkodók esetében akadályozza a jövedelmező gazdálkodást, másrészt a birtokméretek nagyságbeli különbsége a TЭСz tagok közötti feszültségek egyik oka. A termelési tényezők (erőforrások) tekintetében ugyanis jelentősek a különbségek az egyes tagok között, amely

céljaikat és lehetőségeiket is behatárolják. Ezek alapján megállapítottam, hogy a különféle érdekekkel rendelkező termelői csoportok számára más-más típusú szövetkezésre és támogatási rendszerre lenne szükség.

4. **A TЭСz-ek belső viszonyainak vizsgálatára Pihkala és szerzőtársai modelljét továbbfejlesztve kidolgoztam egy keretrendszert, amely segítségével úgy az erőforrások, mint a szükséges hálózati kompetenciák változásai mérhetővé válnak.** A hosszú távú eredményes működés érdekében ugyanis már az indulástól kezdődően célszerű vizsgálni az együttműködéshez elengedhetetlenül szükséges erőforrások meglétét, valamint azokat a hálózati kompetenciákat, amelyek nélkül a szervezetek nem érik el azt a fejlődési stádiumot, amely a valódi előnyöket biztosítana a résztvevők számukra.
5. **Az együttműködés mennyiségi és tartalmi mélysége növekedésének legfőbb akadály a társadalmi tőke szűkössége, ezen belül a bizalom hiánya.** A magyar társadalomban általánosnak tekinthető bizalomhiány az ágazat egészére, ezen belül a TЭСZ-ek működésére is rendkívül negatívan hat, mert akadályozza a szervezetség növelését és a feketegazdaság visszaszorítását egyaránt.
6. **Kutatásom során megállapítottam, hogy a TЭСZ-ek az együttműködés iránt elkötelezett, szakértő menedzsmenttel rendelkeznek. A vezetői posztot általában a kertészeti ágazat elismert szakemberei töltik be, viszont nincsenek köztük marketing szakemberek, ami a hatékonyság gátló tényezője.** A támogatási rendszer sem kellően ösztönző ezen a téren, valamint a szervezetek sem ismerik fel, hogy a marketinghez értő szakember alkalmazásának költségei viszonylag gyorsan megtérülnének.

4.Következtetések és javaslatok

Kutatásom eredményeként ismertetem azokat a tényezőket, amelyeket a TЭСz-ek előnyeként illetve hátrányként sikerült azonosítanom. Következtetéseim és javaslataim az alábbiak:

A TЭСz-ek működése számos jogszabály és a Nemzeti Stratégia irányelvei alapján kialakított működési programokban foglalt intézkedések alapján történik. A TЭСz-ek működési programjai stratégiai tervként funkcionálnak, amelyben 5 évre előre meg kell tervezniük tevékenységüket. A működési terv intézkedéseinek végrehajtása sikerét viszont a gazdasági környezet és az időjárásnak való kitettség nagymértékben befolyásolja. Az időnként szélsőséges időjárási tényezők nehezen tervezhetővé teszik a várható forgalmat, valamint a jogszabályi környezet gyakori változtatása sem kedvez a hosszú távú tervezésnek. A tervezéssel kapcsolatos további nehézség, hogy a működési programhoz 3-5 évre előre kell árajánlatot kérni, ez alatt a gazdasági változások jelentősen

befolyásolják azok tartalmát. Annak érdekében, hogy a szervezetek sikeresen valósítsák meg programjaikat, a szabályozásnak rugalmasabbnak kellene lennie, vagyis a tervtől való eltérés határait bővíteni kell. Olyan visszacsatolási mechanizmusokat kellene működtetni, amely gyors reagálást és alkalmazkodást tesz lehetővé. Ehhez viszont kevésbé bürokratikus irányítási és ellenőrzési rendszert kellene létrehozni, pl. a működéssel kapcsolatos költségek nagyobb hányadának szabad felhasználású, átalányként kifizetett pénzeszköznek kellene lennie.

A működtetést az is nehezíti, hogy a beszámolási kötelezettség és a kifizetésekkel kapcsolatos adminisztráció jelentős terheket ró a szervezetekre. Ezeket a szabályozás finomhangolásával és korszerű integrált informatikai rendszerek használatával csökkenteni lehetne (például tagnyilvántartás, az értékesítés nyomon követése, az éves beszámolók készítése stb.).

A marketing munka színvonalát az is javíthatná, ha a TЭСz-ek kereskedelmi és marketing ismeretekkel és gyakorlattal rendelkező munkatársak alkalmazásával olyan másod- és harmadszintű szerveződések hoznának létre, amelyek ellensúlyozzák a kereskedelemben működő beszerzési központok, illetve a feldolgozó üzemek túl erős alkupozícióját. Javaslom, hogy ezek az értékesítésre szakosodott szervezetek végezzenek olyan hazai és nemzetközi piackutatást, amely alapján pontosabb képet lehet alkotni a fogyasztók folyamatosan változó igényeiről, illetve ennek ismeretében dolgozzanak ki olyan ajánlásokat, amely támpontot ad az elsősíntű TЭСz-eknek a termelendő termékek minőségi és mennyiségi követelményeinek meghatározásához. Ezek az értékesítési központok segíthetnek abban is, hogy nemzetközi kapcsolatrendszer kialakításával javuljon az exportpiaci munka és a hazai előállítású zöldség-gyümölcs népszerűsége a fogyasztók körében. Igen fontos ezért, hogy a TЭСz-ek olyan marketing tevékenységet folytassanak, amely javíthatja a termelők alkupozícióját a feldolgozóipar és a kereskedelem szereplőivel szemben.

A változtatás tehát azért is szükséges, hogy növelni lehessen a zöldség-gyümölcs ágazat és a TЭСz-ek foglalkoztatásban betöltött szerepét ezzel is hozzájárulva vidék népesség megtartó képességének növeléséhez.

5. Összefoglalás

A kertészeti termelés alapvető feladata, hogy a rendelkezésre álló természeti erőforrások felhasználásával olyan termékeket állítson elő, amely a hazai fogyasztói igények és az élelmiszeripar alapanyag-igénye kielégítésén túl az export árualapot is előállítja. A rendszerváltás idején bekövetkezett tulajdoni változások átalakították a zöldség-gyümölcs ágazat birtokviszonyait, melynek következtében az ágazat polarizálttá vált. A tulajdonviszonyok okozta változásokkal párhuzamosan az ágazat piaci viszonyai is gyökeresen átalakultak. Az élelmiszeriparban és az élelmiszer-kiskereskedelemben lezajlott koncentrációs folyamatok újabb kihívások elé állították a termelőket, akiknek fel kellett ismerniük, együttműködésük nem pusztán méretgazdaságossági szempontok miatt törvényszerű, hanem a piaci kapcsolatok és az értékesítési lehetőségek is indokolják ezt. A minőségi követelmények növekedése a horizontális kapcsolatok mellett az ellátási láncban vertikálisan egymáshoz kapcsolódó termelők, feldolgozók és kereskedők hatékonyabb együttműködését is megköveteli, amely a termelők és a magyar állam együttes érdeke.

Annak ellenére, hogy Nyugat-Európában évtizedek óta sikeresen működnek a különféle szövetkezetek, termelői együttműködések, Magyarországon ma sem vonzó a szövetkezés, vagy bármilyen más együttműködés gondolata. A történelmi előzményekre visszavezethető alacsony szövetkezési és együttműködési hajlandóság ellenére a magyar zöldség-gyümölcs termelők egy része már az Európai Unióhoz történő csatlakozást megelőzően, a kilencvenes években felismerte, hogy versenyképességi szempontból nincs más esély, mint az európai példát követve együttműködni, és értékesítő szervezetek működtetése útján felvenni a versenyt a piaci erőfölényben lévő feldolgozóipari és élelmiszer-kereskedelmi vállalatokkal. Az ezredforduló közeledtével a zöldség-gyümölcs ágazat szereplői az Európai Unió csatlakozástól is azt remélték, hogy a szervezettség növelésével új exportpiaci lehetőségek is nyílnak, valamint a megnövekedett kereslet hatására az ágazat fejlődése új növekedési pályára áll. Emellett arra is számítottak, hogy az európai uniós csatlakozás után a tőkehiánnyal küzdő ágazat többlettámogatásokhoz jut, így jövedelemtermelő képessége javul. Miután az Európai Unió támogatáspolitikai elvei a termelők együttműködésén alapuló szervezetek létrejöttét és működését egyaránt támogatja, így az egyéb előnyök mellett ezek a várható támogatások is kellő lendületet adtak ahhoz, hogy már a kilencvenes évek végén megalakuljanak az első termelői csoportok és termelői értékesítő szervezetek.

Az Európai Unióhoz történt csatlakozás után a zöldség-gyümölcs ágazat termelői által várt előnyök egy része azonban nem valósult meg, melynek következtében sok termelő csalódott az TÉSz rendszerben. Ezért nem sikerült elérni a 2013-ra tervezett 40%-os szervezettséget, jelenleg a zöldség-gyümölcs ágazat termelőinek csupán 20 %-a dolgozik a TÉSz-ek tagjaként. Ez a részarány

annak ellenére sem növekedett az elmúlt években, hogy a TЭСz tagság számos előnnyel jár. Dolgozatom egyik célja volt feltárni, mi a megtorpanás oka, illetve mi akadályozza a további fejlődést. Az okok feltárása érdekében megvizsgáltam a szervezetek működését és az elemzés során azonosítottam azokat a főbb tényezőket, amelyek a szervezettség növekedését akadályozzák. Megállapítottam, hogy az uniós szabályok szerint kialakított szervezeti keretek nem elég rugalmasak és így nem teszik lehetővé a magyar viszonyok közötti sikeres alkalmazást. Szintén a szerveződések ellen hat, hogy Magyarországon a feketegazdaság széles körben elterjedt és olyan rövid távú előnyöket biztosít, amelyekről a finanszírozási gondokkal küzdő termelő nem tud és nem is akar lemondani. Visszaszorításában az államnak kell szerepet vállalnia, mert káros hatása nem csupán az ágazatot, hanem az egész társadalmat sújtja, mert rombolja a gazdasági szereplők közötti bizalmat. A bürokratikus terhek csökkentésére, az adórendszer átalakítására, valamint és a munkaügyi jogszabályok rugalmasabbá tételére is szükség lenne.

A külső tényezők kihívásaihoz a TЭСz-ek csak akkor tudnak rugalmasan alkalmazkodni, ha tevékenységüket nem korlátozza az alapvető erőforrások és az együttműködéshez szükséges kompetenciák hiánya. Kutatásom alapján megállapítható, hogy a TЭСz-ek működése hasznos úgy a tagok, mint az ágazat egésze számára. Tevékenységük ugyan sok területen még fejlesztésre szorul, de a problémák kiküszöbölése után a TЭСz-ek megfelelő szervezeti keretet jelenthetnek a zöldség-gyümölcs termelők piaci munkájának segítésére.

Az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációk

PUBLIKÁCIÓK TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATBAN – ANGOL NYELVEN

Domján E. – Farkasné Fekete M. (2011): Challenges of the vegetable and fruit market. *International Journal of Horticultural Science*. HU ISSN 1416-6445 pp- 83-89

Domján E. – Farkasné Fekete M. (2013): Resource and network competency survey of horticultural producer co-operations. *Economics of Sustainable Agriculture*, Szent István University, Faculty of Economic and Social Sciences, Management and Business Administration PhD School, HU ISSN2062-445X *accepted paper*

PUBLIKÁCIÓK TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATBAN – MAGYAR NYELVEN

Bálint J.- **Domján E.**- Juhász M. (1994): A káosz és a véletlen szerepe a sikeres üzleti stratégiában. *Gazdálkodás XXXVIII. évfolyam*, 3. szám, HU ISSN 0046-5518 50-55. *oldal*

Bálint J. - **Domján E.** - Juhász M. (1995): A pozitív visszacsatolás, a káosz és a véletlen szerepe a verseny-stratégiában. *Új Kertgazdaság*. 1-2. szám HU ISSN 1218-7720 28 -35. *oldal*

Domján E. - Farkasné Fekete M. (2011): A gyümölcs ágazat előtt álló piaci kihívások. *Agroinform.* 20. évf. 9. sz. ISSN 1788-0874 16-17. *old.*

Domján E. (2012): A bizalom, a társadalmi tőke és az együttműködési hajlandóság összefüggései. *The Relationship Between Trustfulness, Social Capital and Willingness of Cooperation*. Budapest: Gazdasági Élet és Társadalom. ISSN 2060-7466 128-133 *oldal*

KÖNYVEK, KÖNYVRÉSZLETEK

Domján E. – Korenyákné Juhász M. (1989): A gyógy- és fűszernövény-termelés ökonómiai összefüggései. *Könyvrészlet*. Szerk. Dimény I.: *A kertgazdaság ökonómiai alapjai*. Akadémiai Kiadó, Budapest. ISBN 963-05-5670-7 443-485. *oldal*

Domján E. (1998): A gyógy- és fűszer- és illóolajos növények termesztésének szervezése és ökonómiája. *Könyvrészlet*. Szerk.: Magda S.: *Mezőgazdasági vállalkozások szervezése és ökonómiája*. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó. Budapest. 1998. ISBN 963-356-249 428-433. *oldal*
Nívódíjjal jutalmazva

Domján E. (2008): BOTÉSZ – ellátási-lánc menedzsment esettanulmány. in. Szegedi Zoltán (szerk.): *Logisztikai esettanulmányok*. *Könyvrészlet*. Kossuth Kiadó. Budapest. ISBN 978-963-09-5792-2 125-133. *oldal*

E. Domján (2008): *Supply Chain Management - BOTÉSZ* in. Szegedi Zoltán (szerk.): *Case studies to logistics management*. Kossuth Kiadó. Budapest. ISBN 978-963-09-5792-2 253-260. *oldal*

PUBLIKÁCIÓ KONFERENCIA KIADVÁNYBAN

Domján E. (2006): Az együttműködés, mint versenyelőny az agrármarketingben. Gyöngyös: X. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. Publikálva CD kiadványon. HU ISBN 963-229-623-0 5 *oldal*

Domján E. (2006): Vállalati hálók kialakulásának lehetőségei a mezőgazdaságban. Keszthely: XLVIII. Georgikon Napok CD:/GN2006/Teljes_anyagok2006/ Domján.pdf. 4 *oldal*

Domján E. (2007): Az együttműködés jelentősége a közösségi marketingben. Gödöllő: Tradíció és Innováció Nemzetközi tudományos konferencia. Publikálva CD kiadványon. HU ISBN 978-963-9483-85-9 *7 oldal*

Domján E. (2009): A közösségi marketing alkalmazásának jelentősége a kertészeti ágazatokban. Kaposvár: II. Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia. CD kiadványon ISBN 978-963-9821-07-1. *8 oldal*

KÜLSŐ KUTATÁS, MEGBÍZÁS

Bálint J. - Czeti A. - **Domján E.** - Ferenczy T. - Juhász M. - Sebestyén Zs. (1996): A magyar almatermesztés megújulásának közgazdasági vonatkozásai; a termelés, a piac, az árak és a költségek alakulása. PHARE Tanulmány. GYDKFI. Újfehértó *20 oldal*

Bálint J. - Czeti A. - **Domján E.** - Ferenczy T. - Juhász M. - Sebestyén Zs. (1996): A magyar almatermesztés megújulásának közgazdasági vonatkozásai; a beruházások gazdaságossága és a nemzetközi versenyképesség. PHARE Tanulmány. GYDKFI. Újfehértó *20 oldal*

Bálint J. - Czeti A. - **Domján E.** - Juhász M. - Sebestyén Zs. (1997): Az ÁKFN (ár-költség-fedezet nyereség) struktúra a vállalati döntés-előkészítésben. (Cost - Volume - Profit Analysis (CVP) for Business Decisions.) PHARE. OMFB. TDQM. Budapest *25 oldal*

Bálint J. - Czeti A. - **Domján E.** - Juhász M. - Sebestyén Zs.: Beruházások gazdasági értékelése. (Investment Evaluation / Assessment.) *25 oldal* PHARE. OMFB. TDQM. Budapest. 1997. *25 oldal*

Bálint J. - Czeti A. - **Domján E.** - Juhász M. - Sebestyén Zs. (1997): Vállalati és nemzetközi versenyképesség. (Competitiveness of firms and nations.) PHARE. OMFB. TDQM. Budapest *25 oldal*

Domján E. (2012): A fenntartható működési programokra vonatkozó nemzeti stratégiák értékelése a zöldség-, gyümölcságazatban. Kutatási jelentés a VM megbízása alapján. Eruditio Zrt. Budapest. Elérhető: http://ec.europa.eu/agriculture/fruit-and-vegetables/country-files/hu/evaluation-report-of-national-strategy-2012-hu_hu.pdf *108 oldal*

EGYÉB MŰVEK

Domján E. (2002): Az agrárium közösségi marketingeszközei az Európai Unió csatlakozás szolgálatában. Szakdolgozat. BKÁE Marketing Szakközgazdász képzés. Budapest *64 oldal*

Domján E. (2011): A zöldség-gyümölcs ágazat lehetséges válaszai a rendszerváltás óta lezajlott piaci változásokra. „Összhang. Tudomány a gazdaságban és a társadalomban” Konferencia a Tudomány Napja Alkalmából elhangzott előadás. Dunaújváros. *10 oldal*