



**Seres Antal – Felföldi János – Juhász Anikó –  
Kozák Anita – Szabó Márton**

**A ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS  
KISÁRUTERMELŐK, A TÉSZ-EK  
ÉS A NAGY KERESKEDELMI LÁNCOK  
KAPCSOLATAI**



**Seres Antal – Felföldi János – Juhász Anikó –  
Kozak Anita – Szabó Márton**

**A ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS  
KISÁRUTERMELŐK, A TÉSZ-EK  
ÉS A  
NAGY KERESKEDELMI LÁNCOK  
KAPCSOLATAI**

*Dr. Seres Antal*  
tudományos főmunkatárs,  
MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet

*Felföldi János*  
egyetemi docens,  
Debreceni Egyetem

*Juhász Anikó*  
osztályvezető,  
Agrárgazdasági Kutató Intézet

*Kozak Anita*  
tudományos munkatárs,  
Agrárgazdasági Kutató Intézet

*Szabó Márton*  
közgazdász

**2012**

Készült:

A K67739-es számú „Mezőgazdasági kisárutermelők marketingszemléletű alkalmazkodása a kereskedelem koncentrációs folyamatához a zöldség-gyümölcs ágazatban” című OTKA kutatás és a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj (támogatott: Felföldi János) keretében az OTKA támogatásával

Szerkesztette:

SERES ANTAL  
FELFÖLDI JÁNOS

Lektor:

LEHOTA JÓZSEF

Kiadta:

AGROINFORM KIADÓ

Ügyvezető igazgató:

BOLYKI ETELKA

Borítóterv:

BOLYKI VIOLA

Tördelőszerkesztő:

SÁNDOR ANNA

ISBN: 978-963-502-952-5



Agroinform Kiadó és Nyomda Kft.

1149 Budapest, Angol u. 34.

E-mail: [kiado@agroinform.com](mailto:kiado@agroinform.com) – [www.agroinform.com](http://www.agroinform.com)

Felelős vezető: STEKLER MÁRIA

Budapest: 2012/25

# Tartalom

BEVEZETŐ .....	5
1. KÜLFÖLDI TENDENCIÁK .....	9
1.1 A kereskedelem koncentrációjának hatása a kisárutermelésre általában ..	9
1.1.1 A nagyméretű kereskedelem igényei a beszállítókkal szemben ....	10
1.1.2 A nagyméretű kereskedelem és a kisméretű termelés közötti konfliktusok .....	11
1.1.3 A kisméretű termelők válaszai a kereskedelmi koncentráció okozta kihívásokra és az alkalmazkodóképesség növelésének lehetőségei	14
1.1.4 A kormányzat és egyéb szervezetek szerepe a kisárutermelők alkalmazkodásában .....	17
1.2 A nagy élelmiszer-kereskedelmi láncok által támasztott igények hatása a zöldség-gyümölcs kisárutermelőkre .....	21
1.2.1 A zöldség-gyümölcs kiskereskedelem átalakulása .....	21
1.2.2 Az élelmiszer-kiskereskedelem koncentrációjának hatása és a nagy kereskedelmi láncok üzleti stratégiájából adódó elvárások a zöldség- gyümölcs beszállítókkal szemben .....	27
1.2.3 A kis- és közepes zöldség- és gyümölcstermelők üzemméretből adódó objektív nehézségei és szubjektív problémái .....	37
1.2.4 A zöldségek és gyümölcsök speciális termékkör jellegéből adódó értékesítési nehézségek, sajátosságok .....	39
1.3 Termelői szervezetek .....	41
1.3.1 Termelői szervezetek az Európai Unióban .....	42
1.3.2 Termelői szervezetek integrátori szerepvállalása .....	43
1.3.2 A termelői szervezetek szerepét befolyásoló kritikus tényezők ....	44
1.4 A zöldség-gyümölcs termelés és kereskedelem szerkezete Spanyolország- ban – egy sikeres termelési, értékesítési rendszer .....	45
1.4.1 Zöldség- és gyümölcstermelés .....	45
1.4.2 Stratégiai lépések a vezető piaci pozíció fenntartása és javítása érdekében .....	47
1.4.3 Zöldség- és gyümölcstermelést koordináló szervezetek .....	49
1.4.4 Tanulságok és következtetések .....	51
2. HAZAI TENDENCIÁK .....	53
2.1 A bolti élelmiszer-kiskereskedelem és a zöldség-gyümölcs termelés vállalati koncentrációja makroszintű adatok alapján .....	53

2.2	Adatbázis és módszer	53
2.3	Eredmények	54
2.4	A zöldség-gyümölcs kisárutermelők nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállítási lehetőségei a nagyvevői igények alapján	58
2.4.1	A vizsgált láncok jellemzői	59
2.4.3	A láncok beszerzési szerkezete	61
2.4.4	Közvetlen kisárutermelői beszállítók	64
2.4.5	A multinacionális és hazai láncok között a közvetlen kisárutermelői beszállítás arányában meglévő különbség okai	65
2.3.6	A közvetlen kisárutermelői beszállítás problémái	67
2.4.7	A hazai felmérés és a külföldi szakirodalom alapján az európai uniós és a hazai tendenciák összehasonlítása	71
2.5	Nagy kereskedelmi láncoknak közvetlenül beszállító sikeres zöldség-gyümölcs kisárutermelők	72
2.5.1	A siker tényezői az üzletláncok oldaláról	73
2.5.2	A siker kisárutermelésen belüli tényezői	75
2.6	Zöldség- és gyümölcs TÉSZ-ek kisárutermelőket integráló szerepe a nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítésben	82
2.6.1	A vizsgálat módszere	83
2.6.2	A felmérés összegzése	85
3.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	101
3.1	Következtetések	101
3.2	Javaslatok	104
	HIVATKOZÁSOK	107
	FÜGGELÉK	
	Zöldség-gyümölcs termelői szervezetek adatszerű jellemzői az Európai Unióban és Magyarországon	111

# BEVEZETŐ

Az agrárközgazdasági és az agrármarketing szakirodalom a mezőgazdasági árutermelés és a kereskedelem kapcsolatát alapvetően négy megközelítésben vizsgálja.

A témával leggyakrabban a verseny- és piacszerkezeti elemzések, továbbá a vevői erővel foglalkozó tudományos dolgozatok között találkozunk. A vevői erő vizsgálatával széles körű hazai és nemzetközi szakirodalom foglalkozik. A kereskedelem koncentrációs folyamatának hatására megszorodtak a kereskedelem és a beszállítók kapcsolatában, illetve az ellátási láncban az erőfölényt elemző munkák (Cotterill [2002], Dobson et al. [2003], Juhász et al. [2008], Vorley [2003], MKIK Gazdaság- és Vállalkozás-elemző Intézet [2007]).

A másik megközelítés a vertikális koordináció, amely az egymás után következő vertikális fázisok (mezőgazdasági árutermelés – feldolgozás – értékesítés) összehangolásával, ezen belül az értékesítési csatornákkal, a koordinációs és integrációs modellekkel, az együttműködési és szerződéses formákkal, továbbá a tranzakciós költségekkel foglalkozik (Fertő [1996], Juhász [1999], Loseby [1997], Peterson et al. [2001]).

A harmadik megközelítés az ellátási lánc, a termékpálya logisztikai rendszerének vizsgálata, a termékpályán belüli kapcsolatok, továbbá a termékpályás szervezetek elemzése. Ezek a vizsgálatok sokszor szemléleti módon különböznek a vertikális koordinációtól, más esetekben pedig kevésbé elméletiek, közelebb állnak a gyakorlathoz, konkrétabbak (Knoll [1999], Mohácsi – Szabó – Szeremley [2000], Stauder [2000], Szabó [1995], Wortmann [2003]).

A negyedik megközelítés a mezőgazdaság és a kereskedelem kapcsolatrendszerének marketingszemléletű elemzése (Fertő – Szabó G. [2004], Kartali et al. [1997], Meulenberg (ed.) [1993], Reketttye [1999], OECD [1996], Seres [2004]). A marketingszemléletű megközelítésekben fontos szerepet kap a vevők igényéből történő kiindulás, és az ahhoz történő alkalmazkodás.

A zöldség-gyümölcs szektorban a nagyméretű kereskedelmi láncok szerepének növekedése a fogyasztói értékesítésben, illetve az értékesítési csatornák struktúrájában az egyes országokban meglévő különbségek mellett általános tendencia az Európai Unióban és Magyarországon is. Ez a tendencia a zöldség-gyümölcs kisárutermelésben növeli az alkalmazkodási kényszert.

Ezért könyvünk a negyedik megközelítéshez kapcsolódva a zöldség-gyümölcs kisárutermelők és a termelői szervezetek kereskedelmi koncentrációhoz történő marketingszemléletű alkalmazkodásával, az ezzel kapcsolatos kisárutermelésen belüli problémákkal, továbbá azok megoldási lehetőségeivel kíván foglalkozni. Kiindulópontja az, hogy a kereskedelem koncentrációja a zöldség-gyümölcs kisárutermelők által nem megváltoztatható tendencia, ezért ehhez alkalmazkodniuk kell.

Könyvünk a nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállítás példáján keresztül vizsgálja a nagyvevői igényekhez történő marketingszemléletű alkalmazkodást, illetve azt, hogy milyen tényezők nehezítik a zöldség-gyümölcs kisárutermelők belföldi nagyméretű bolti kiskereskedelmi láncokba, illetve azok nagy-alapterületű egységeibe történő beszállításának növekedését, és melyek a bővülés feltételei.

Csak a kisárutermelésen belüli hiányosságokat, gyengeségeket, illetve a kis méretből eredő problémákat vizsgáljuk, illetve azt, hogy a kisárutermelők miért nem tudják teljesíteni a nagy kereskedelmi láncok igényeit, követelményeit, és ennek milyen kisárutermelésen belüli okai vannak.

Könyvünkben nem foglalkozunk:

- A nagy kereskedelmi láncokon kívüli értékesítési csatornákkal (nagybani piac, fogyasztói piacok, kis élelmiszer boltok és zöldség-gyümölcs szakboltok, közvetlen lakossági értékesítés stb.).
- Az állami szabályozással és a piacfelügyelet témakörébe tartozó kérdésekkel (monopolhelyzet, erőfölénnyel való visszaélés, polcpénz, belistázási díj, beszerzési ár alatti értékesítés, kereskedelmi törvény, etikai kódex stb.), továbbá az élelmiszerbiztonság és a fogyasztóvédelem kérdéseivel (import fogyasztóvédelmi ellenőrzése stb.).
- A TÉSZ-ek és a TÉSZ tagok közötti, továbbá a közvetlenül beszállító kisárutermelők, a TÉSZ-ek és nagy kereskedelmi láncok közötti szerződéses kapcsolattal (szerződések elemei, típusai, időtartama stb.).

A kisárutermelők alkalmazkodásának aktualitását az adja, hogy a szakirodalom alapján a kereskedelmi koncentráció folyamatában általában azoknak a termelőknek, illetve alapanyag-termelőknek válik a legkedvezőtlenebbé a helyzete és leggyengébbé a pozíciója, illetve azoknak kell szembenézni a legnagyobb kihívásokkal, amelyek kis mérettel és elaprózott kínálattal rendelkeznek. A hazai zöldség- és gyümölcstermelésben ennek jelentőségét mutatja, hogy az 5. táblázat alapján 2007-ben az árutermelő mikro- és kisvállalkozásokból származott az összes árbevétel 64%-a<sup>1</sup> (zöldség és dísznövény), illetve 94%-a<sup>2</sup> (gyümölcs és fűszer).

A könyv nem feltétlen a méret növelése, hanem a kis méret mellett a gazdasági potenciál (a gazdasági erő, a verseny- és alkalmazkodóképesség) erősítése és az integráció irányába is keresi a megoldást.

A könyv jelentőségét és perspektivikus jellegét az adja, hogy a mezőgazdaság, és azon belül a magyar mezőgazdaság egyik jelentős ágazatának élő, aktuális hosszú távú részproblémájával és annak megoldási lehetőségeivel kíván foglalkozni. Magyarország az EU 10 új tagországa között Lengyelország után a második legnagyobb termeszítő. Fertő vizsgálatai szerint a hazai zöldség-gyümölcs ágazat az öt legfontosabb referencia-piacon (világpiac, fejlett országok, Európai Unió, fejlődő országok, kelet-közép-európai országok) komparatív előnnyel rendelkezik (Fertő [2006]). Ezért fontos, hogy erőteljesen fejlődjön, növelje a foglalkoztatottságot és a vidék népesség-megtartó erejét.

Az Európai Unió zöldség-gyümölcs szektorában a termelői közös szervezetek jelentős szerepet töltenek be a termelésben, az elsődleges feldolgozásban és az értékesi-

<sup>1,2</sup>Östermelők nélküli arányok



tésben, továbbá számos piacszabályozási funkciót is betöltenek. Ezért Magyarország számára harmonizációs követelmény ezen szervezetek elterjesztése, hatékony működése, illetve a kisárutermelők alacsony együttműködési készségének növelése. Könyvünkben szeretnénk hozzájárulni ezen szervezetek fejlődésének megalapozásához.

A belföldi nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállítás vizsgálata alapvető jelentőségű az export szempontjából is, mivel részben a zöldség-gyümölcs kisárutermelők hazai beszállítási lehetőségeinek bővülésén keresztül vezet az út a külföldi nagy kereskedelmi láncoknak történő szállításhoz.

A könyv az ellátási lánc és a termékpálya folyamat-jellegét és a marketing szemléletét szem előtt tartva foglalkozik a témával, illetve olyan területekre koncentrálnak, amelyek a termékpálya két fontos szereplője, a nagyméretű kereskedelem és a kisárutermelés közötti kapcsolattal és konfliktusokkal vannak összefüggésben.

A könyv elemzi a nagyvevői igények és a kisárutermelés teljesítménye között feszülő ellentéteket. Ezek felmerülhetnek a mennyiség, a minőség, a választék, a specializáció vagy diverzifikáció (egyedi termékek vagy olcsóbb napi tömegtermékek), a termelés szezonálitása és a termékek romlandósága, mint adottság tekintetében. Továbbá a nagyméretű kereskedelmi egységek árorientáló szerepéből és a kínálati koncentráción alapuló termelői árak hiányának okán.

A zöldség-gyümölcs kisárutermelőknek nagyon gyengék a pozíciói a logisztikában (árúvá készítés, tisztítás, kiserelés és csomagolás, a szállítás és szállítási ütem, a készletezés, raktározás), ezért fontos feladata a könyvnek az itt jelentkező problémák és azok megoldási lehetőségeinek a feltárása.

Vizsgálati kérdés továbbá a kisárutermelői szférában a marketingszemléletű innováció, a nyitott szemléletmód és a megújulási készség (új termékek, új termelésszervezés, új módszerek, új technikai eszközök, új technológiák stb.).

Feladata a könyvnek a sikeres, beszállítónak vált kisárutermelők vizsgálata, eredményeinek bemutatása.

Néhány fontosabb fogalmat a következő tartalommal használjuk:

- Kereskedelem: regisztrált bolti élelmiszer-kiskereskedelem. Nem foglalkozunk részletesen a nagy- és közvetítő kereskedelemmel, a nem bolti (csomagküldő, internetes, piaci, automatán keresztül, ügynöki stb.) kiskereskedelemmel és a „feketé” kereskedelemmel.
- A nagy kereskedelmi láncok fogalma a multinacionális és a hazai tulajdonú láncokat is tartalmazza.
- Zöldség-gyümölcs kisárutermelő fogalma: mikro-vállalkozások, beleértve a családi gazdálkodókat és őstermelőket is. Mikro-vállalkozásnál az összes foglalkoztatott létszám 10 főnél kevesebb és az éves nettó árbevétel legfeljebb 2 millió euronak megfelelő forintösszeg. A kutatás nem foglalkozik a saját fogyasztásra történő termeléssel.

Könyvünk döntően a zöldség-gyümölcs szektorban működő kisárutermelőkkel foglalkozik. A külföldi szakirodalom azonban a problémát gyakran a kis- és középvállalkozási szektorban (kkv szektor) vizsgálja, így a külföldi tendenciák elemzése is ehhez igazodik. A magyar bolti élelmiszer-kiskereskedelem és a zöldség- és gyümölcstermelés vállalati koncentrációjának összehasonlításánál pedig a kis- és középvállalatok mellett szükség volt a nagyvállalati kategória vizsgálatára is.



Zöldség-gyümölcs termelői szervezet fogalma: hazai viszonylatban a TÉSZ-ek, külföldön pedig az ennek megfelelő vagy ehhez hasonló termelői szervezetek.

A külföldi tendenciákat a szakirodalom feldolgozásával vizsgáltuk. A hazai empirikus vizsgálat fő módszere vállalkozások esettanulmány jelleggel történő feldolgozása és a vállalkozások vezetőivel, szakembereivel lefolytatott interjúk készítése volt. Ez kiegészült makroszintű statisztikai adatok feldolgozásával és a hazai szakirodalom elemzésével.

# 1. KÜLFÖLDI TENDENCIÁK

Az elmúlt időszakban a friss zöldségek és gyümölcsök piaci csatornái erőteljes változáson mentek keresztül. A tradicionális zöldség-gyümölcs szakboltok szerepe kisebb lett, Európa szerte egyre több nagy termelő vagy termelői szervezet szállít közvetlenül a nagy kereskedelmi láncoknak.

A kereslet ilyen mértékű koncentrációja válaszlépéseket követel az egyre kiszolgáltatottabb helyzetben lévő kisárutermelőktől. E lépések meghatározása azonban csak a keresleti oldalon zajló folyamatok, valamint a nagyméretű kereskedelem által támasztott igények és követelmények, továbbá az ebből eredő konfliktusok megismerésével lehetséges.

## 1.1 A kereskedelem koncentrációjának hatása a kisárutermelésre általában

Ebben a fejezetben általában vizsgáljuk a kereskedelem koncentrációjának az ellátási láncra, és azon belül a kisárutermelőkre, illetve a kis- és középvállalkozásokra (kkv) gyakorolt hatását.

Az általunk eddig fellelt, kisvállalkozásokkal kapcsolatos külföldi szakirodalmi források meglehetősen jól elhatárolható négy csoportra oszlanak. Ezek közül három csoport részben kapcsolódik a kiskereskedelemmel szembeni beszállítói viselkedés témaköréhez.

Az első csoport főként a fejlődő országok igen jelentősen elmaradott és elaprózott agrár- vagy ipari társadalmának problémáival foglalkozik. Ebben a körbe főként a nemzetközi segítség-szervezetek (ITC, USAID, FAO stb.) anyagait soroltuk. Ezek a tanulmányok főként a tömegtermékeket (gyapot, kakaóbab, kávébab, banán, kereskedelmi ajándéktárgyak, ékszerek stb.) exportra előállító, technológiailag és logisztikailag igen fejletlen kisárutermelők és a nemzetközi nagy importőrvállalatok közötti problémákat boncolgatják. Legtöbbjük felvázol fejlesztési javaslatokat, mind kormányzati, mind vállalkozói szinten, ezekből azonban a kiinduló helyzet eltérései miatt csak a hazai helyzetre – legalább korlátozottan – érvényes és adaptálható megoldásokat emeljük ki.

A második csoport a fejlett országok ágazataiban működő sikeres kisvállalkozások exportképességének javítását tűzte ki célul. Ez a kör főként az adott országok exportügynökségeinek vagy egyéb exportösztönzéssel foglalkozó szervezeteinek a munkája. Ebben az esetben a vizsgált vállalkozások nagy része sem technológiai, sem gyártási-hatékonysági, sem termékfejlesztési-innovációs problémákkal nem küzd. A gondot sokkal inkább két terület: a marketing és a disztribúció jelenti, amelyhez néhány esetben az ár, mint a versenyképesség egyik meghatározó tényezője csatlakozik.

A harmadik csoport a kistermelők ellátási/érték-láncban (supply /value-chain) betöltött szerepével, problémáival, túlélési stratégiáival foglalkozik. A kérdésfeltevés leginkább ez esetben közelít a vizsgált problémakörhöz, bár a közgazdasággal foglalkozó kutatókat nem elsősorban a kiskereskedelem-kisárutermelők konfliktusrendszere érdekli, sokkal inkább az átalakuló irányítási rendszerből (supply chain management) fakadó komplex változások.

A külföldi források negyedik csoportja közvetlenül a kereskedelem és a termelés, és azon belül a kereskedelem és a kisárutermelés közötti kapcsolatokkal és konfliktusokkal foglalkozik.

### 1.1.1 A nagyméretű kereskedelem igényei a beszállítókkal szemben

Először azt ismertetjük az ír kiskereskedelmi trendek alapján, hogy milyen igények merülnek fel a nagyméretű kereskedelmi láncok részéről a beszállítókkal szemben (általánosságban, nemcsak a kisárutermelőkkel szemben):

- Fokozott figyelmet szentelnek az élelmiszer-biztonságnak, és ez folyamatos fejlődést igényel a nyomon-követés, az élelmiszerbiztonság tanúsítási rendszerek, a higiénia és képzés vonatkozásában.
- Szükséges a beszállítók méretének növelése.
- A nemzetközivé válás erősödése miatt a beszállítóknak is fel kell készülniük új kapcsolati rendszerek kiépítésére.
- A hatékonyság követelménye miatt a termelőknek is fel kell gyorsítaniuk az információs és kommunikációs technológia bevezetését és használatát az ellátási lánc integrációja miatt.
- A beszállítóknak be kell szerezniük a megfelelő fogyasztói adatokat, és értékelniük kell a kategóriájuk fejlődési trendjeit.
- Az innováció a kulcs a fenntartható versenyelőnyhöz.
- A márka termékek gyártóinak folyamatosan értékelni kell márkastratégiájukat, hogy versenyképesek maradjanak a gyorsan változó piacon.
- A kereskedelmi márkás termékek gyártóinak is figyelni kell a fogyasztói igények alakulására, és a kiskereskedelemmel együttműködve aktívan kell keresni a termékfejlesztési lehetőségeket.

*Cantillon et al. [2001]* szerint a kisméretű beszállítóknak a következő kritérium csoportoknak kell megfelelniük, ha belistázásra akarnak kerülni (1. táblázat).

A kisvállalkozásokkal szemben a jövőben még további, közvetlen a termékkel nem, csak a termelés/előállítás folyamatával összefüggő elvárások erősödése is várható a nagy vevők részéről. A kutatók 300 dán kis- és közepes vállalkozás körében végzett kutatás eredményeire támaszkodva öt nagy kategóriába sorolták ezeket a kritériumokat: környezetvédelem, az emberi egészség védelme, munkaügy, emberi jogok és korrupcióellenesség. A megkérdezett vállalkozások túlnyomó részétől már jelenleg is elvárják ezen elveknek való megfelelést, de az öt kategóriát eltérő arányban találják fontosnak a partnereik. A legtöbb vállalkozásnak (60% felett) a környezetvédelmi és az egészségügyi (50% felett) normáknak kell megfelelni, míg a korrupció elleni feltétel csupán a vállalkozások harmadát érinti. Nem egyforma azonban az elvárás formája sem.

## Kritérium csoportok

I. A szolgáltatás szintje	II. Élelmiszer-biztonság
1. Megfelelő mennyiség szállítása	1. Olyan berendezések és eljárások alkalmazása, amely biztonságos termékeket állít elő
2. Alkalmasság a szállítási határidők betartására	2. Termékbiztonság
3. A szállítási problémák előzetes jelzése	3. Szándék a biztonságba történő beruházásra
4. A termék károsodás alacsony szintje	4. Olyan járművek használata, amelyek fenntartják a termék sértetlenségét és a biztonságot.
5. Vonalkód használata	5. Olyan csomagolás használata, mely elősegíti a termékbiztonságot
6. A termék megfelelő hőmérsékleten való szállítása	6. Hajlandó elfogadni a tanácsot és az ajánlásokat a biztonsággal kapcsolatban
II. Kereskedelmi teljesítmény	IV. Marketing tudatosság
1. Szükséges árres	1. A promóciók jó megértése
2. Versenyképes ár	2. Realisztikus eladás-előrejelzés
3. Nettó profit	3. A célpiac világos megértése
4. Jó forgási sebességű termék	4. Az árpozicionálás jó megértése
5. Hajlandó a promócióra költeni	
V. Termék innováció	VI. Menedzseri képesség
1. Kreatív csomagolás design	1. Professzionális üzletmenedzselés
2. Innovatív csomagolás	2. Magasan motivált menedzserek
3. Innovatív termékek gyártása	3. Ambiciózus menedzserek
4. Egyedülálló termékek gyártása	4. Beruházás az információs technológiába
5. Olyan csomagolás, amely a kívánt imázst generálja	

Forrás: *Cantillon et al.* [2001]

Az első két kategória legalább az esetek felében szerződésben rögzített és ellenőrzött norma, míg a többi jórészt csupán szóbeli megállapodás tárgyát képezi (*Copenhagen Centre for Corporate Responsibility* [2006]).

### 1.1.2 A nagyméretű kereskedelem és a kisméretű termelés közötti konfliktusok

A nagyméretű kiskereskedelmi láncok beszállítói számára a legfontosabb konfliktusforrás az aszimmetrikus erőviszonyból adódó eltérő tárgyalópozíció. A nagyméretű kiskereskedelmi láncok vevői erejének következménye főként két területen érezhető: az egyik a költségcsökkentés és ennek hatására az árleszorító, árorientáló szerep erősödése, a másik a minőségi követelmények támasztása. Ez utóbbiakat az egyre szaporodó és szigorodó szabványokon és tanúsítványokon keresztül ellenőrzik a vevők. A szabványoknak, tanúsítványoknak funkciójukat tekintve három alapvető kategóriája van:

- Nyomon-követhetőség: lehetővé teszi, hogy az adott késztermék minden elemét egészen az alapanyag-előállítókig vissza lehessen vezetni.
- Tanúsítási rendszerek: minőségbiztosítási rendszerek, amelyek során maga a gyártó, vagy a gyártási folyamat, vagy mindkettő rögzített, ellenőrzött. Ez lehet önbevalláson vagy harmadik fél ellenőrzésén alapuló.
- Címkézés – jelölés: ez a legkevésbé egységes rendszer, szinte vállalkozásonként különböző az információ-tartalom, de a kötelezően feltüntetendő minimum fogalma is igen eltérő országokként (USA), vagy ország-csoportonként (EU).

A különböző szabványoknak és tanúsítványoknak való kötelező megfelelés három – potenciálisan akár kereskedelemkorlátozó – problémát is felvet a kis- és közepes vállalkozások számára (*Steen et al. [2005]*):

- Nem mindig átlátható, hogy melyek a kötelezően elvárt szabványok.
- Sok esetben az ismert elvárásoknak technológiaiilag nem tudnak megfelelni a kistermelők.
- Meg tudnának felelni, de ennek a költségvonzata versenyképtelenné tenné a terméket.

A szabványok és tanúsítványok költségvonzatát a kis- és közepes vállalkozások számára jelentősen befolyásolja annak gyakorlati alkalmazási módja. Ha a tanúsítás modellje „uniformizált”, azaz az ellenőrzés-tanúsítás a vállalkozás és az árumennyiség nagyságától független, az komoly versenyhátrányt okozhat a kisebb vállalkozásoknak. Ha szállítási tételenként vagy cégenként azonos tanúsítási díjat kell fizetni, akkor a nagyobb cégeknél illetve az egyszerre nagyobb tételt forgalmazóknál a költségek fajlagosan jóval kisebbek lehetnek (*DFID [2004]*).

További problémát vet fel, hogy a kisvállalkozások számára a kiskereskedelemmel szembeni erőviszony-különbség tekintetében az egyik leghatékonyabb eszköz az innováció, a különleges termék – szerencsés esetben termék kategória – megalkotása. A szabványok azonban egyes helyzetekben kétélű fegyvernek bizonyulhatnak: egyrészt csökkentik az opportunizmus<sup>3</sup> lehetőségét, segítik az egyes termékek különböző jellegzetességeinek közvetítését a fogyasztók felé, másrésztől viszont csökkenthetik az innováció esélyét (*Revillion et al. [2002]*).

A kisvállalkozások beszállítói és üzleti sikerét meghatározza a változó környezethez való alkalmazkodás képessége is. A fejlett országokban a koncentrálnódó kereskedelmi szférában már nem csak az a beszállítók sikerének kritériuma, hogy képesek legyenek megtervezni, létrehozni és hirdetni a magas minőségű, innovatív és versenyképes árú terméket, hanem hatékonyan kell kapcsolódniuk a nagyméretű kereskedelmi partnerek ellátási láncához is. A kiskereskedelmi vállalatok és a beszállítóik közötti kommunikációra és adatcserére kiépülő EDI (Electronic Data Interchange, Elektronikus Adat Csere) rendszerek a kilencvenes évek elején kezdtek el kiépülni. A Wal-Mart az adatgyűjtésre és feldolgozásra építette piaci sikerét, már a 80-as években összekötötte boltjait a vállalati központtal. Így 1987 óta már a pénztárgépek és készletek adatait is felhasználhatta az ellátás tervezéséhez. 1991 óta pedig a beszállítói felé is

<sup>3</sup> Az opportunizmus az érdekkövetés egy változata, amely túllép az egyszerű érdekkövetésen, és az erkölcsi gátlások nélküli érdekkövetést is magában foglalja (Williamson, 2007).

megnyitotta az adatáramlást, olyan extranet (Retail Link) rendszert<sup>4</sup> üzemeltet, amelyen keresztül értékesítési információkkal láthatja el beszállítóit (Weber [2011]). A vevő és beszállító között kiépülő adatcsere rendszerek a vevő számára egyértelmű költség-hatékonyság növekedést jelentenek. Ugyanakkor a beszállítók számára komoly problémát és költségöbbltetet is okozhatnak, ha több vevőnek értékesítenek, amelyek számtalan típusú és egyre nagyobb technológiai és szakmai felkészültséget igénylő adatcsere rendszerekhez történő csatlakozást várnak el. Erre jó példa a Cummins Engines amerikai vállalkozás esete, amely a vállalati adatszolgáltatás egységesítésekor tárta fel, hogy 18 különböző, egymással nem, vagy nem teljesen kompatibilis ERP (Enterprise Resource Planning, Vállalati Erőforrás Tervező) rendszert üzemeltetett. Ezek egységesítése a több részleghez, illetve a határon túli leányvállalatokhoz tartozó beszállítók számára is idő és adminisztráció csökkenést hozott, de a vállalkozás számára is jelentős költségmegtakarítást és adathiba visszaszorítást jelentett (Goldsborough [2005]).

Sokáig úgy látszott, hogy az adatcsere rendszerek egységesítési törekvései közös adatkezelő platformok kialakulásához fognak vezetni, azonban mára a legnagyobb kiskereskedelmi láncok mind kivonták magukat a közös, akár szabvánnyá is fejleszthető rendszerekből, és létrehozták saját kapcsolattartó rendszereiket.

Azonban ez mégsem okoz a jövőben akkora problémát, mivel azaz egységesített rendszerek estében is az EDI típusú – a 2000-es évek közepéig jellemző – kiskereskedelmi kapcsolat csak a nagybeszállítók számára jelentett kapcsolódási lehetőséget, kiépítése messze meghaladta egy átlagos kis- és közepes vállalkozás erőforrásait. Az áttörést a web-alapú platformok hozták, amelyek informatikai költsége a beszállítók számára minimális, az internet elérés biztosításából és egy rövid betanításból áll csupán. A Wal-Mart Retail Link nevű, web alapú EDI rendszere a beszállítói együttműködés központi felülete, a Wal-Mart ezen keresztül kommunikál a kategória menedzsment, a termékfejlesztés (saját márkás termékek), a készletezés, valamint az akciók és promóciók szervezésekor a beszállítóival. Ma már kötelező minden beszállítójának alkalmazni, ez azt jelenti, hogy jelenleg közel 14 ezer vállalkozás használja rendszert (Weber [2011]). A nagyméretű kiskereskedelmi láncok közül hasonló web-EDI kommunikációs platformokat<sup>5</sup> dolgozott ki és használ egyre szélesebb beszállítói körben például a Metro (Metro Link), a DM (dm-Extranet), vagy a Carrefour (CarrefourNET).

Az web alapú kommunikációs platform alkalmazásának előnyeit egy regionális, 327 bolttal rendelkező ázsiai kiskereskedelmi lánc esetében mérték. A bevezetést követő egy év alatt: a beszállítók által kezdeményezett promóciók 30%-kal nőttek, a rendelés utólagos módosítása 15%-kal, az akciók alatti készlethiány 15%-kal, az új beszállítók belistázási ideje 70%-kal, és az új termékbevezetés ideje 50%-kal csökkent.

Az ír és brit kiskereskedelmi láncok körében végzett felmérés szerint a kereskedelem a költség-hatékonyság mellett egyre nagyobb hangsúlyt fektet az időbeli versenyképesség követelményére. Ez két területen érezteti gyorsító hatását, amelyen a kereskedelem további erőfeszítéseket vár a beszállítóktól: a napi áruellátás és a termékfej-

<sup>4</sup> Olyan hálózat, amely lehetővé teszi a különböző helyszínek közötti adatmegosztást, úgy, hogy a honlap-hoz csak az extranet használói férnek hozzá.

<sup>5</sup> Internet alapú elektronikus adatcserét (Electronic Data Interchange, EDI) alkalmazó vállalkozási rendszerek, amelyek a vevő és beszállító közötti gyors és hatékony információáramlást biztosítják és kiváltják a manuális adatbevitelt és papírmunkát.



lesztés. A beszállítók jelentős része már akár két napnál nem nagyobb készletezéssel dolgozik, romlandó termékeknél ez egy napi készletre csökkent. Ez azonban csak akkor lehet a beszállítók számára is előnyös, ha a kiskereskedelem forgalmi és termékkeresleti előrejelzése pontosan működik, és időben eljut a termelőkhöz. A termelők véleménye szerint azonban ez a gyakorlat sok esetben nem csupán a költségcsökkentést szolgálja, hanem az értékesítés kockázatának egyre nagyobb áthárítását is a beszállítói oldalra (Forfás [1999]).

Melnyk et al. (2010b) rámutatnak, hogy az ellátási láncoknak ma már nem elegendő csak a költségekre figyelni, hanem több szempontot is figyelembe kell venniük egy-szerre. Ezek közé tartozik a fenntarthatóság, ami elsősorban a „zöld” vagyis környezeti felelősséget vállaló ellátási láncot jelent.

### **1.1.3 A kisméretű termelők válaszai a kereskedelmi koncentráció okozta kihívásokra és az alkalmazkodóképesség növelésének lehetőségei**

A brit és ír kiskereskedelemről készített tanulmányban a sikeres beszállítókat a stratégiájuk típusa szerint három fő csoportba sorolták: 1) erős gyártói márkával kategóriavezető, 2) versenyképes kereskedelmi-márka gyártó, 3) rés-piaci (niche) beszállító magas hozzáadott-értékű vagy speciális igényt kielégítő termékkel. A kiskereskedelemben a kis- és középvállalkozások számára a legsikeresebbnek ígérkező kategóriának a legutóbbit, a rés-piaci beszállítást tartották. A versenyképes rés-piaci beszállítók három területben jelölték meg a sikeresség alapját:

- Folyamatos termék és értékesítési innováció, előremenekülés a kereskedelmi márkás termékek másolása előtt.
- A speciális termékekre való összpontosítás, amelyeket a nagy gyártók nem biztosítottak, vagy a termék tulajdonságainál fogva csak kistermelői szinten versenyképes az előállítása.
- A szállítási idő-hatékonyság erősítése, és ezen előny kihasználása a romlandó vagy más okból nehezen szállítható termékek esetében (Forfás [1999]).

A kistermelők részéről a rés-piaci termékek kivételével a legkézenfekvőbb válasz a növekvő méretű felvásárlói oldal problémájára az eladói oldal méretének növelése, illetve a termelői szerveződésekben való részvétel (DFID [2004], Barta [2009], Függelék).

A kis- és közepes vállalkozások alkalmazkodóképességének jövőbeni növeléséhez a potenciális kereslettel kecsegtető, jó minőségű terméken túl elengedhetetlennek látszik néhány alapvető tényező megléte is, amelyeket nagyban befolyásol a vezetők felkészültsége és hozzáállása (Goldsbrough [2005]):

- A vállalkozás belső működésének a vevői visszajelzések alapján történő folyamatos fejlesztése.
- A vevő vagy a beszállító szervezetektől kiinduló ellátási lánc fejlesztési kezdeményezések támogatása.
- Az információs technológia innovatív és naprakész fejlesztése, felhasználása.

Egy dán kutatásban résztvevő cégeket arról is megkérdezték, hogy mely területeken várnak növekvő nyomást, és ebben az esetben is a környezetvédelem, az egészségügy, és élelmiszerbiztonság témakörét emelték ki a vállalkozások (Copenhagen Centre for Corporate Responsibility [2006]).

Az ír kis- és középvállalkozások körében végzett kutatások szerint az alkalmazkodóképesség növeléséhez három fő terület fejlesztését emelték ki: a legtöbben (63%) az értékesítés szervezését (sales management), második helyen pedig egyenlő arányban (46%) a marketing-tervet és a termékfejlesztést. A felmérés szerint csupán az értékesítéssel foglalkozó alkalmazottak 25%-nak volt marketing képzettsége, és csupán 22%-uk részesül a vállalkozás jóvoltából valamilyen képzésben. Ezen kívántak változtatni a megkérdezett cégek (*Forfás [2004]*).

Felföldi szerint a sikeres versenysztratégia többek között az alábbiakon múlik:

- A fogyasztói szokások, elvárások ismerete.
- Meg kell érteni az ágazati szereplőknek a piacvezérelt helyzetet.
- Fel kell tárnai a teljes értékesítési lánc működését és meg kell érteni a lánc szereplőinek motívációit.
- Bármilyen területen akarunk fejleszteni, mindig tervezni és ezzel együtt számolni kell (*Felföldi [2007]*).

A vállalati és vevőkapcsolat jelentőségét a vállalkozások sikerességére más kutatások is megerősítik. Az abszolút utolsó láncszemre koncentrált például *Bode et al. [2011]* felmérése, akik a szolgáltatásminőség és a vevői kapcsolatok kutatási háttérét felhasználva a szállítást végző fuvarozók teljesítményének és viselkedésének hatását vizsgálták a vevői magatartásra. Pozitív kapcsolatot sikerült kimutatniuk a szállítási teljesítmény és ezen belül a fuvarozók viselkedése, valamint a vevők szolgáltatás értékelése és újrarendelési hajlandósága között. Három tanulságos befolyásoló tényezőt is vizsgáltak, amelyek árnyalják a fenti kijelentést. Először is a vevői méret növekedésével csökkent a fuvarozói teljesítmény jelentősége, hiszen az áruátvétel és a rendelési döntés szintje között nőtt a távolság. Viszont nőtt a jelentősége a fuvarozói viselkedésnek az egyébként is sérülékeny kezdeti kapcsolati szakaszban, minden vevői méret esetében. Továbbá az áruszállítás gyakoriságának növekedésével is csökkent a fuvarozói magatartás hatása, amelyet egyfajta megszokási folyamattal magyaráztak az elemzők. Az eredményeik együttes tanulsága az, hogy az új, kisebb gyakoriságú vevői-beszállítói kapcsolatok esetében a szállítmányozás és a marketing vállalati összehangolására kiemelt figyelmet kell fordítani.

Az élelmiszeripari kis- és közép vállalkozások marketing tevékenységének eredményességét és problémáit vizsgálta a TRUEFOOD projekt egy nagyon innovatív online önértékelő program segítségével (*Banterle et al. [2010]*). A mintegy 60 kitöltő hagyományos élelmiszert (sajt, sör, sonka, kolbász és paprika) állítanak elő három EU-s tagállamban (Magyarország, Belgium, Olaszország). A válaszaik alapján végzett klaszterelemzés azt mutatta, hogy a vállalkozások túlnyomó többsége erőforrás hiánnyal küzd a marketing menedzsment területén. A vállalkozások leginkább két területen teljesítettek gyengén: különös nehézséget okozott a működésük piaci és versenykörülményeinek elemzése, valamint a kitűzött marketing célok megvalósulásának ellenőrzése. Ugyanakkor a vizsgálat azt is igazolta, hogy mindez nem elkerülhetetlenül méretfüggő, mert a mikro vállalkozások egy csoportja kiemelkedően jól teljesített a marketing minden területén.

További terület az információs technológia használatának fejlesztése. A kutatásban résztvevő ír kkv-k 59%-ának ugyan jó minőségű honlapja volt, az értékesítés interaktív ösztönzésére azonban csupán ezek fele volt alkalmas (*Forfás [2004]*).

Stadler [2006] előadásában az élelmiszergazdasági kkv-k túlélési esélyeiről számolt be. A problémákat a következőkben látja:

- Stratégiai hiányosságok.
- Csőd a napi operatív üzletmenet miatt.
- A tudástranszfer nem kielégítő semmilyen szinten,
- Az élelmiszer-kiskereskedelem vevői ereje.

Az erős kkv-knek víziójuk van, világos innovációs stratégiával rendelkeznek, megfelelő a menedzsmentjük, és felosztják az innováció feladatait. A gyengéknél hiányzik a vízió és a stratégia (kereskedelmi és technológiai), valamint hiányzik a kommunikáció a munkatársakkal, pedig az ötletek jelentős része ideális esetben a dolgozóktól származik. A kis- és középvállalkozóknak fel kell/kellene tenniük a következő kérdéseket:

- Növekvő vagy stagnáló az ágazatom? Hiszen minél kisebb a növekedés, annál nagyobb az erő szétforgácsolódása.
- Meg kell-e változtatnom a vállalati stratégiát?
  - Ahhoz, hogy a jövedelmezőséget fenntartsák, az évi költségmegtakarítás nem lehet az inflációs ráta alatt, mivel nehéz az áremelkedéseket érvényesíteni.
  - A racionalizáláson keresztül elért költségmegtakarítás (méretgazdaságosság – economy of scale) az összehasonlítható termékekre korlátozódik.
- Miért szükséges az innováció?
  - Csak az új, kellőképpen differenciált termékek teszik lehetővé a magasabb árakat.
  - Az új termékek részaránya a forgalomban nagyvállalatoknál kb. 50%, a kisvállalatoknál csak kb. 10%.

Henchion et al. [1999] tanulmányukban az ír élelmiszeripar logisztikai hatékonyságát vizsgálták, különösen az export vonatkozásában. A tanulmány főbb ajánlásai:

- Növekvő ellátási lánc integráció az élelmiszertermelők és az ellátási lánc más tagjai között.
- Az információs és kommunikációs technológiák gyorsított és szélesebb körű használata.
- Növekvő információ transzfer és benchmarking<sup>6</sup> a logisztikai gyakorlat területén az élelmiszeriparban.
- Rugalmasság a logisztikai megoldásokban az élelmiszertermelőknél és a logisztikai szolgáltatóknál.
- Az élelmiszer-tudomány, a csomagolás-innováció és más technológiák növekvő alkalmazása a logisztikai megoldásokban.
- Növekvő figyelem a logisztika vevőszolgálat teljesítményére.
- A teljesítmény indikátorok folyamatos figyelemmel kísérése.

Az ajánlások ugyan az élelmiszeripar egészére vonatkoztak, azonban a fenti területeken általában nehézséggel küzdenek a kis- és középvállalkozások is.

<sup>6</sup> A benchmarking a más szervezetekkel való folyamatos összehasonlítás és összemérés folyamata, hogy információt nyerjünk saját szervezetünk teljesítményének javításához.” (www.apqc.org)

### 1.1.4 A kormányzat és egyéb szervezetek szerepe a kisártermelők alkalmazkodásában

A kkv-k kormányzati jelentőségét az adja, hogy a nettó foglalkoztatás növekedésének fő hajtóerői a nem-pénzügyi üzleti gazdaságban. A kkv-k az EU összes vállalatának 99,8%-át képviselték 2003-ban, és ez az arány nem csökkent 2008-ra sem. (2. táblázat)

2. táblázat

#### A vállalatok fő jellemzői vállalatméret szerint, nem-pénzügyi üzleti gazdaságban\*

Méretkategóriák	EU-25, 2003 (%)	EU-27, 2008 (%)
<b>A vállalatok méret szerinti megoszlása</b>		
Mikro (1–9)	91,5	92,0
Kis (10–49)	7,3	6,7
Közepes (50–249)	1,1	1,1
Nagy (250–)	0,2	0,2
<b>A vállalatok foglalkoztatottak száma szerinti megoszlása</b>		
Mikro (1–9)	29,8	29,0
Kis (10–49)	20,8	20,5
Közepes (50–249)	16,5	17,2
Nagy (250–)	32,9	33,3
<b>A vállalatok hozzáadott érték szerinti megoszlása</b>		
Mikro (1–9)	20,5	21,8
Kis (10–49)	19,1	18,6
Közepes (50–249)	17,8	18,2
Nagy (250–)	42,7	41,4

\*Mezőgazdaság nélkül

Forrás: Eurostat [2006], Eurostat [2011]

Az Európai Unió a nyilvánvaló gazdasági jelentőségük miatt 2008-ban széleskörű konzultációt követően bevezette az Európai Small Business Act-et (kisvállalkozói intézkedéscsomagot, továbbiakban SBA), amely 10 kkv-barát elvet feketetett le és további jogalkotási javaslatokat is tartalmazott, például a késedelmes fizetésekre vonatkozó szigorúbb szabályokra. A 10 elv a következő (*Európai Bizottság [2008]*):

- Olyan környezetet kell teremteni, amelyben a vállalkozók és a családi vállalkozások boldogulhatnak, és amely díjazza a vállalkozói készséget.
- Biztosítani kell azt, hogy a csődbe jutott becsületes vállalkozók gyorsan megkapják a lehetőséget az újrakezdéshez.
- A „Gondolkozz előbb kicsiben!” elvnek megfelelő szabályokat kell alkotni.
- A közigazgatási rendszereknek meg kell felelniük a kkv-k szükségleteinek.
- A szakpolitikai eszköztárat hozzá kell igazítani a kkv-k szükségleteihez: meg kell könnyíteni a kkv-k részvételét a közbeszerzési eljárásokban, és jobban ki kell használni a kkv-k állami támogatásának lehetőségeit.

- Meg kell könnyíteni a kkv-k finanszírozáshoz jutását, továbbá olyan jogi és üzleti környezetet kell teremteni, amely támogatja a kereskedelmi tranzakciókhoz kapcsolódó fizetések időben történő teljesülését.
- Segíteni kell a kkv-kat abban, hogy nagyobb mértékben élvezhessék az egységes piac nyújtotta előnyöket.
- Elő kell segíteni a kkv-k szaktudásának fejlesztését és az innováció valamennyi formáját.
- Lehetővé kell tenni a kkv-k számára, hogy a környezetvédelmi kihívásokat üzleti lehetőségekbe alakítsák.
- Ösztönözni és támogatni kell a kkv-kat, hogy részesüljenek a növekvő piacok előnyeiből.

Az SBA céljainak teljesülését meghatározott időnként felülvizsgálatra jelölte ki az Európai Bizottság, az első ilyen vizsgálat eredményei 2011-ben láttak napvilágot, és három területen mérték a kezdeményezés előrehaladását: a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés könnyítése, az egységes európai piacra való jutás elősegítése és a jogszabályi környezet kkv-baráttá igazítása. Az eredmények azt mutatják, hogy 100 ezer kkv részesült pénzügyi eszközökben a Versenyképesség és Innovációs Keretprogramból, amely 100 ezer munkahely megteremtését jelenti. A késedelmes fizetésekkel kapcsolatos irányelv alapján ma már a közintézmények számára előírás a 30 napos fizetési határidő. A legtöbb tagállam csökkentette a vállalkozás indítás idő és költségigényét, amely a 2007-es átlag 12 nap és 485 eurós szintről így 2010-re átlag 7 napra és 399 euróra csökkent. A közbeszerzések elektronikus és közös pályázati lehetőségei javították a kkv-ok számára az intézményi piacra történő belépést. A nemzetközi piacra jutást pedig egy Kínában felállított kkv központ segíti a jövőben. A közösségi jogszabályalkotás előkészítésénél ma már kötelezően úgynevezett kkv tesztet kell végezni, azaz minden esetben ki kell térni a hatásvizsgálatnál a kkv-kat érintő lehetséges hátrányos következményekre (*European Commission [2011a]*).

A jövőben kiemelt cél lesz az „egyablakos” ügyintézés tagállami jó gyakorlatainak gyűjtése és terjesztése. Az uniós jogszabályok adaptálása során a szigorúbb, vagy eltérő értelmezésű tagállami jogszabályok (úgynevezett „gold plating”) felülvizsgálata és visszaszorítása. A kkv-k hitelhez jutási lehetőségeinek növelése, amelyhez a bankok számára rendelkezésre álló EU és EIB pénzügyi kereteket kiterjeszteni, az igénybevétel feltételeit pedig egyszerűsíteni kívánják. Az egységes piac lehetőségeinek kihasználásában a szabványosítás, az eredetjelölés, a fizetési problémák valamint az adózási gyakorlat területén kívánnak kkv-kat segítő programokat kidolgozni (*Európai Bizottság [2011b]*).

Az USAID (*Steen et al. [2005]*) tapasztalatai szerint csupán azok a fejlesztési programok voltak eredményességükben fenntarthatóak, amelyek nem csak a kis- és középvállalkozások számára biztosítottak előnyöket, hanem egyidejűleg hatásukban a vertikálisan kapcsolódó vagy horizontálisan érintett egyéb piaci szereplőknek is.

Az UNIDO a stabil, kistermelők által is használható ellátási láncok kialakításához a legfontosabbnak a formális és informális kommunikáció erősítését tartotta a termelő és a vevő között. A programjuk ezért elsősorban a már meglévő kapcsolatok megerősítését, állandóvá tételét tűzte ki célul. Ehhez a vevői oldalon segítettek olyan eszközöket kidolgozni, amelyek a vevői igényeket a termelők által is követhető formában közvetítik, és módot adnak a beszállító teljesítményének egyszerű ellenőrzésére. A be-

szállítói (termelői) oldalon pedig olyan cégre (vevői igényre) szabott irányítási, menedzsment oktatást végeztek, amellyel növelhető a vevői elégedettség, csökkenthető az irányítási költség, a szállítási határidő, és garantálható a termékminőség.

A DFID szerint a jelenleginél több ponton is lehetősége lenne beavatkozni a civil, nemzetközi vagy kormányzati szervezeteknek a kereskedelmi koncentráció termelőket érintő káros hatásának enyhítésére:

- A magán (főként kereskedelmi) tanúsítási rendszerek állami, közösségi rendszerekkel történő harmonizálása útján, a rendszerek ellenőrzésével és engedélyeztetésének bevezetésével.
- Az ellátási lánc koncentrációs csomópontjainak (pl. a kereskedelem beszerzési társaságainak) fokozottabb ellenőrzésével.
- A negatív, beszállítók számára különösen káros kereskedelmi gyakorlatok feltárásával, ezek nyilvánosságra hozásával.
- Negatív és pozitív vállalati listák készítésével egyfajta PR verseny generálása, a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR, corporate social responsibility) erősítésének ösztönzése ezen a területen is.
- A versenyszabályozás hatásvizsgálati területének kiterjesztése a termelői (eladói) oldalról a kereskedelmi (vásárlói) oldalra.
- Az országon belüli gyakorlat elemzésének bővítése az értékesítési lánc határon túli oldalára is.
- Nemzetközi általános szabályozási elvek befogadása és betartása.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatban a DFID továbbá azt javasolja, hogy a jótékonysági akciók mellett a tisztességes kereskedelem (fair trade) nagyobb hangsúlyt kapjon. A tisztességes kereskedelem négy alapvető elvi pontja közé (a közvetlen vásárlás, a garantált minimum ár és árprémium, a finanszírozási engedmények valamint a hosszú távú kapcsolat) felveti a kis- és közepes beszállító vállalkozások előnyben részesítésének beemelését. A tisztességes kereskedelem elvi normáit betartó vállalkozások ezt a tulajdonságukat felhasználhatnák marketing és PR akcióikhoz, mint ahogy a gyermekmunkát vagy az állatkísérletet elutasító vállalkozások teszik ezt.

Az eddigi nemzetközi tapasztalatok szerint a szabványoknak és tanúsítványoknak való megfeleléshez nyújtandó kormányzati és civil segítségnek a következő elveknek kell megfelelniük (*Steen et al. [2005]*):

- Olyan tanúsító szervezeteket érdemes támogatni, amelyek egy ellenőrzéssel több rendszert is képesek tanúsítani. Ez jelentősen csökkenti a termelők költségeit.
- Számos tanúsítványt harmadik félnek, sokszor nemzetközi szervezetnek kell ellenőrizni. Az ilyen ellenőrzésre való felkészülést, az ezzel kapcsolatos oktatást, esetleg az adott szervezet belföldi kirendeltségének a felállítását érdemes támogatni.

A tanúsítás igen költséges lehet, és a piac határozza meg, hogy mennyi felárat hajlandó fizetni a tanúsított termékekért. Ezért az ilyen programok bevezetése előtt minden esetben el kell végezni a piacon az adott termék-költség-haszon elemzését.

*Goldsborough [2005]* szerint az állami beavatkozásnak a következő szintjei ésszerűek a kis- és közepes vállalkozások alkalmazkodóképességének növelése érdekében: oktatás az ellátási lánc management általános témakörében; részletes elemzés és tanácsadás



a konkrét cég helyzetét felmérve: a termékkört, a költségszerkezetet, a célpiacokat és az általános üzleti stratégiát tekintve. A módszerek tartalmazhatják: konferencia részvétel finanszírozását; legjobb gyakorlati (best practices) anyagok összeállítását; benchmarking; tanfolyamok szervezését; független téma- és piac-specifikus szaktanácsadó cégek alkalmazását.

A *Small Business Forum* [2006] három nagy fejlesztési területet térképezett fel Írországban. Az első a pénzügyi oldalon nyújt segítséget, a második a vállalkozásfejlesztést, a harmadik pedig az állami szabályozók változását helyezi a középpontba:

- Finanszírozás: 1) Növekedési (BSE, Business Expansion Scheme) és elindulási (Seed Capital Scheme) programra bontva a kezességvállalás átvállalásával könnyített hitelprogramot nyújt. 2) „Üzleti angyalok” hálózatának üzemeltetése, amelyek a befektetni szándékozó magánszemélyeket hozzák össze az általuk auditált tőkebevonást igénylő kis- közepes vállalkozásokkal.
- Vállalkozásfejlesztés: 1) Innovációs kuponok, amelyek bizonyos feltételek esetén támogatásként állnak a kisvállalkozások rendelkezésére és a „tudásbirtokosoknál”, azaz kutatóintézetekben vagy tanácsadó cégeknél válthatók be szolgáltatásra. 2) Képzési ösztöndíjak, amelyekre kisvállalkozások vezetői, alkalmazottai pályázhatnak, és amelyek elismert és magas költségű oktatási programokban való ingyenes vagy csökkentett díjú részvételre jogosítanak. 3) Információs technológiai audit, ami pénzügyi támogatás és lehetővé teszi, hogy a vállalkozás magas szintű, független cég-specifikus rendszer-átvilágításban és fejlesztési tanácsadásban részesüljön. 4) Kisvállalkozó támogató adatbázis alkotása, amely a kisvállalkozók számára iparági szintig lebontva tartalmazza a legfontosabb adatokat, ingyen és könnyen hozzáférhető formában.
- Állami szabályozók: 1) Adózási rendszer egyszerűsítése, illetve az adminisztratív és pénzügyi kedvezményeket biztosító kisvállalkozói bevétel-határ megemelése. 2) Nemzeti Vállalkozás Ösztönző politika kidolgozása, különös hangsúllyal az eddig látens rétegek (nők, etnikai kisebbségek) oktatásának támogatására, és ezen belül a vállalkozói szemlélet kialakítására és a vállalkozói kultúra emelésére.

Zafiriou [2005] szerint (a kanadai tapasztalatok elemzése alapján) a kormány több területen tudta megkönnyíteni a változó kiskereskedelemhez való alkalmazkodást. A kanadai „Versenytörvény és trösztellenes törvénykezés” (Competition Act and Anti-trust Legislation) lehetővé tette az összeolvadások figyelemmel kísérését. Annak érdekében, hogy segítsenek a termelőknek, akik számára egyre inkább fokozódik a verseny az igényes piacokon, a kormány létrehozhat marketing intézményeket és szabályozást a kereskedelem megkönnyítésére és a minőségi jelzések közvetítésére a termelőtől a fogyasztóig. A termelői piacokon meglévő aszimmetrikus információ<sup>7</sup> például elbizonytalanítja a fogyasztókat a termékek minőségi jellemzőit tekintve, és nem fogják azokat megvásárolni. Kiváló példa erre az organikus termékek. A kormány szerepe az, hogy biztosítsa a minőségi információs folyamatokat a fogyasztókon keresztül, segítve a termelőket és az ipart a szabványok létrehozásában és bátorítsa a harmadik fél által tör-

<sup>7</sup> Információs aszimmetria akkor áll fenn, ha bármilyen kapcsolatban részt vevő felek egyike több, vagy pontosabb információval rendelkezik, mint a másik.

ténő tanúsítást és a nyomon-követhetőségi rendszereket. Ezek a szabványok és a tanúsítások lehetővé teszik a kanadai termelők számára a nemzetközi szabványoknak való megfelelést és a nemzetközi piacokra való termelést is.

Mivel mindig lesznek kisártermelők, akik nem képesek és nem akarnak alkalmazkodni a nagyméretű kiskereskedelmi láncok specifikációihoz és szerződéséhez, a kormánynak az a szerepe, hogy biztosítsa a piacot ezen kistermelők számára is a kis regionális helyi termelői piacokon. Ezen felül a kistermelők niche piacot fejleszthetnek ki termékeik számára. A kormány feladata, hogy biztosítsa a hatékony és megfelelő piacokat.

Egy 2004-es OECD tanulmány (kis- és középvállalkozások elősegítése az átmeneti és a fejlődő országokban) konklúziója szerint a kkv-k fejlődéséhez közös akciók szükségesek az állami és a magánszektor részéről. Ezért a kkv fejlődésnek a nemzeti fejlődési keretbe kell beágyazódnia. A piaci intézmények kiépítését a megfelelő intézményi struktúrák kiépítésének kell kísérnie. Jóllehet a versenyképesség a cégek szintjén nyilvánul meg, a makroökonómiai és mikroökonómiai környezet befolyásolja a piaci jelzéseket. A kkv versenyképessége ezért a megfelelő törvényi, szabályozási és adminisztratív környezet kialakítását igényli, hozzájutást a pénzügyi eszközökhöz és a megfelelő intézményi struktúrákhoz, továbbá a humán tőkéhez és a fenntartható környezethez.

## **1.2 A nagy élelmiszer-kereskedelmi láncok által támasztott igények hatása a zöldség-gyümölcs kisártermelőkre**

### **1.2.1 A zöldség-gyümölcs kiskereskedelem átalakulása**

Az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezeti átalakulásában néhány alapvető tendencia bontakozott ki az elmúlt években (*Planet Retail*, [2011]):

- Az élelmiszer-kiskereskedelem koncentrációja és a saját márkás termékek előretörése tovább folytatódott.
- A hipermarket szegmens lassuló fejlődése.
- A diszkontok előretörése, domináns pozíció, vagy dinamikus növekedés.
- A kisméretű (úgynevezett „small box”) üzlettípus növekvő szerepe a kiskereskedelmi láncok üzletportfóliójában.
- A kiskereskedelmi láncok egyre összetettebb üzleti stratégiájának (úgynevezett „multi forming”) része az online és mobil-kereskedelem, illetve ezen formák és a bolti értékesítés összekapcsolása (úgynevezett „click and mortar”).

A szakirodalom alapján a kereskedelem koncentrációja és a nagyméretű láncok, illetve nagy-alapterületű kiskereskedelmi üzletek terjedése az egyes országok között lévő különbségek mellett általános tendencia. Ez a trend a vertikum erőviszonyainak megváltozásához és a kereskedelem pozíciójának megerősödéséhez vezetett szinte mindenütt a világban, azon belül az Európai Unióban és az Egyesült Államokban (*Dobson Consulting* [1999], *Seres* [2006], *Wieser et al.* [1999]).

A koncentráció összefügg a kereskedelem egyre nagyobb részének globalizálódásával, nemzetközivé válásával, és ennek részeként egyre több ország piacán a multinacionális vállalatok részarányának növekedésével. Ez a világtrend a kereskedelmi

láncok válasza a fejlett országok belföldi piacainak telítetté válására, az új, fejlődő piacok (Kelet-Európa, Kína, Oroszország stb.) szerepének növekedésére, továbbá egyes országok (például Franciaország, Spanyolország) esetében a szigorodó versenyszabályozásra. A nemzetközivé válást segítette elő a szabadkereskedelmi egyezmények elszaporodása is, amely az áruk szabad áramlásával a nagy kereskedelmi láncok elterjedését is magával hozta. A kommunikációs és információs technológia költségének csökkenése és gyakorlati használhatóságának bővülése szintén hozzájárult a multinacionális vállalatok hatékonyabb növekedéséhez (*Eurostat [2001]*).

A kereskedelmi koncentráció folyamatában fel kell figyelni egy nagyon fontos jelenségre. Ez annak ismeretében bír jelentőséggel, hogy a hazai zöldség- és gyümölcs kisárutermelésben többek között a multinacionális vállalatok által alkalmazott alacsony értékesítési és beszerzési árak miatt kialakult egy üzletlánc ellenes hangulat. Az alacsony árak alkalmazása azonban nemcsak a nagy mérettel függ össze, hanem számos országban a fogyasztói kereslet szerkezetének átalakulásával is. A világ legnagyobb kereskedelmi vállalata, a Wal-Mart belföldi üzletnyitási stratégiáját vizsgálva amerikai kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy főként az Egyesült Államok dél-keleti területein, az alacsonyabb jövedelmű és kisebb városokat megcélozva alakította pozícióit (*Franklin [2000]*). Sem termékválasztékban, sem minőségben, sem a nyújtott szolgáltatások színvonalában és skálájában nem tartozik a felső kategóriába, és nincs is ilyen üzlet típusa, mert a megcélzott társadalmi réteg az alsó középosztályig tejed. Európa számos országában az alacsony árakat alkalmazó hiper- és szupermarketek térnyerése és a diszkontorientáció erősödése összefügg a jóléti modellek válságával és a magas munkanélküliséggel is. Az Európai Unió egyik legfejlettebb országában, Németországban ma a fogyasztók több mint felénél az ár a döntő vásárlási kritérium (*Weitz [2005]*). E folyamat hatása a fogyasztás polarizálódása az olcsóbb és a prémium termékekre.

A nagyobb mértékű koncentrációs folyamat a kereskedelemben később kezdődött, mint a termelésben és 1989 körülre tehető. Az egyre korszerűbb kommunikációs és informatikai technológiákkal alátámasztott globalizáció folyamatának erősödése – amely a kereskedelemnek jobban kedvezett, mint a termelésnek – miatt azonban a trend megfordult: a gazdaság egyes területein, és azon belül a zöldség-gyümölcs ágazatot érintő vertikumban a kereskedelem koncentrációja jelentősen meghaladta a termelést.

Alapvető probléma, hogy a világ számos országában és hazánkban is a zöldség- és gyümölcs kisárutermelés átalakulása nem tudta követni a kereskedelmét. A kereskedelmen belül a koncentráció és a globalizáció folyamata a legerőteljesebben és a legnagyobb mértékben a zöldség- és gyümölcs ágazatot közvetlenül érintő élelmiszer-kiskereskedelemben figyelhető meg. A világ legnagyobb 30 élelmiszer-kiskereskedelmi lánc egyre nagyobb hányadát adja a globális élelmiszerpiacnak (*Planet Retail [2011]*).

A vertikum más szakaszain is jelentős koncentrálódásról beszélhetünk, hiszen, ahol ugyan sok kisvállalkozás jelen van, de a forgalom túlnyomórésztét mégis néhány nagy nemzetközi vállalkozás adja, ott szintén jelentős a koncentráció (3. táblázat).

Így a belföldi és nemzetközi élelmiszer-kiskereskedelmi láncok térnyerése egy átfogóbb jelenséghez, az élelmiszergazdaság (agribusiness) nemzetközi szintű koncentrációjához köthető. Ez különösen azért figyelemre méltó, mert nem csupán a végtermékek értékesítését, hanem az élelmiszerlánc összes közbülső szakaszát – input, feldolgozás, nagykereskedelem stb. – is uralják.

**A legfontosabb multinacionális vállalkozások uralják az élelmiszer-világpiacot az ellátási láncban**

A lánc szintje	Legnagyobb részesedésű vállalkozások
Inputok (szaporítóanyag, növényvédő szer, műtrágya)	Monsanto, Dow, Dupont, Novartis, Syngenta, Bayer
Elsődleges feldolgozás/nagykereskedelem	Cargill, ADM, Bunge+Tyson/IBP, Smithfield, Purdue
Feldolgozás	Unilever, Kraft, Conagra, Nestle
Kiskereskedelem	Wal-Mart, Tesco, Carrefour, Ahold

Forrás: Steen et al. [2005] idézi Heffernan és Hendrickson [2002] alapján

A globalizáció és a koncentráció hatására az élelmiszer-láncban végbement változásokat az 4. táblázat érzékelteti.

Európa élelmiszer-kiskereskedelmének bolti szerkezete még közel sem egységes. Az egyes üzlet típusok részesedésének változása eltérő képet mutat: a hipermarketek részesedése Nyugat-Európában már csökken (ez részben az ottani korlátozó politikának a következménye, ami megnehezíti az új boltok nyitását), ezzel szemben a keleti

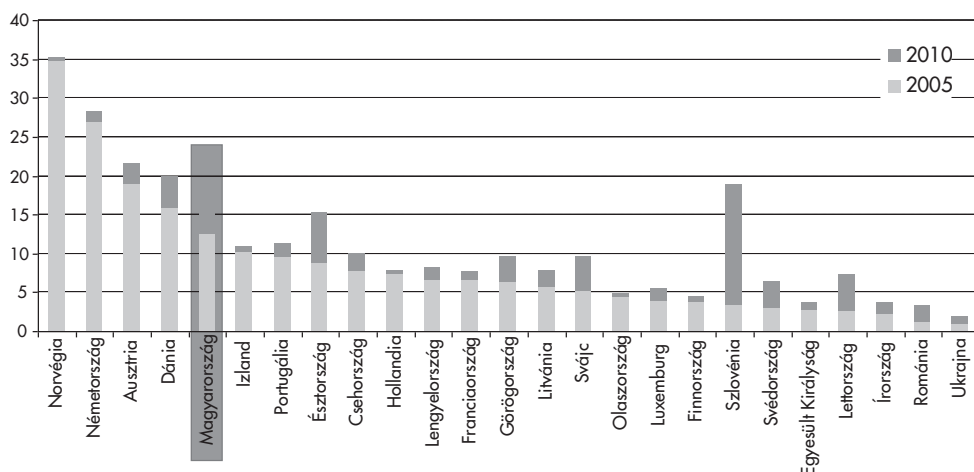
**A globalizáció és a koncentráció következtében végbement változások az élelmiszer-láncban**

Hagyományos	Modern
Egységes fogyasztás	Differenciált fogyasztás
Napi főzés dominanciája	Készétel felhasználás növekedése
Élelmiszeripar irányító pozícióban	Kiskereskedelem és vendéglátás irányít
Kínálati logika: add el, amit termelsz	Keresleti logika: termeld, amit igényelnek
Árak a nyílt piacon alakulnak, kevés koordinációval a láncban	Árak szerződésben rögzítettek, több koordinációval a láncban
Tömegtermékek termelése	Egyedi tulajdonságú termékek előállítása
Korlátozott függés az új technológiáktól, K+F és információ közjavak	Nagyfokú függés az új technológiáktól, K+F és információ magánjavak
Szerkezeti koncentrálódás hiánya az élelmiszeriparban és mezőgazdaságban	Koncentráció az élelmiszerláncban, a kis- és közepes vállalkozások krízise
Kiskereskedelemben a kis cégek dominanciája	Kiskereskedelem vállalkozási és alapterületi koncentrációja
FDI <sup>8</sup> export központúsága	FDI erősödése a helyi és regionális piacokon

Forrás: Louw – Emongor [2004] alapján

<sup>8</sup> FDI (Foreign Direct Investment) külföldi működőtőke-befektetések

régióban még többnyire növekszik. A hiper- és szupermarketeknek, továbbá a diszkontoknak az Európai Unióban vezető pozíciója van az élelmiszerkereskedelemben. Mindkét régiónak sajátja a diszkontok (különösen a kemény diszkontok) fokozódó térnyerése. Míg 1992-ben csupán 7%-os volt részesedésük a nyugat-európai piacból, addig ez az érték 2003-ban már 10%, 2009-ben pedig 12,5% volt (*Planet Retail*, [2011]). Egyes országokban, pl. Németországban (27%), amely a diszkontok őshazájának számít, illetve Norvégiában (35%) ezt az értéket jóval felülmúló részesedés jellemző (1. ábra). A közép-kelet európai országok többségének az uniós csatlakozás hozta meg az intenzív diszkontterjeszkedést. Magyarország 2010-re már az ötödik lett az európai diszkont rangsorban, és Szlovéniában, Észtországban és Csehországban is meghaladta, vagy megközelítette a 10%-ot a diszkontok piaci részesedése.

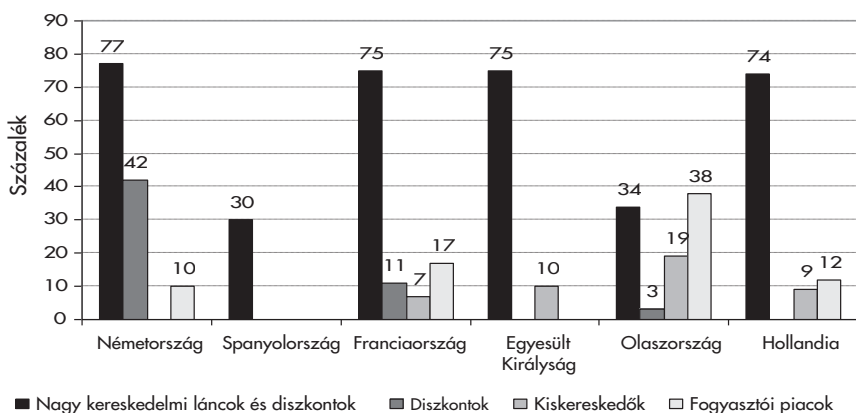


1. ábra. A diszkontok piaci részesedése Európa egyes országaiban (2005, 2010)

Forrás: *Planet Retail* [2011]

Azt is meg kell jegyeznünk, hogy a diszkontok nem egyformák, Skandináviában például elsősorban a puha diszkontok jellemzők, melyek nagyobb választékkal rendelkeznek gyártói márkás termékből és friss áruból, például zöldségből és gyümölcsből [Verdict, 2008]. Ezzel szemben Nyugat-Európában a zöldségek és gyümölcsök tekintetében a diszkontok hagyományosan kisebb választékkal rendelkeztek, ugyanakkor a piaci térhódítás nyomán a kemény diszkontok friss áru választéka is növekszik (*Planet Retail* [2011]). A holland Ahold diszkont-lánc vezetője szerint például már 2006-ban a forgalom 8–14%-a származott zöldségek és gyümölcsök értékesítéséből. A zöldség- és gyümölcsválaszték stratégiai helyét mutatja, hogy az Aholdban a bejáratnál kapnak helyet, mivel ezek az áruk csalogatják be a legtöbb vevőt a kiskereskedelmi egységeikbe (*Revista Mercados* [2007]).

A zöldség-gyümölcs kiskereskedelemben az elmúlt évtizedben megkerülhetetlen és meghatározó tényezővé váltak a modern kiskereskedelmi egységek. A kiemelt európai országok esetében a kétezres évek közepére a modern formák már 30–75%-át adták a zöldség- és gyümölcsforgalmazásnak (2. ábra).



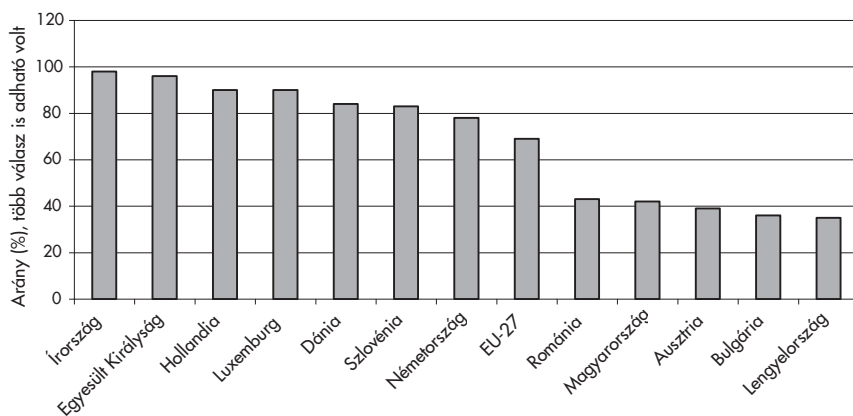
2. ábra. A modern kiskereskedelmi egységek részesedése a zöldség- és gyümölcsforgalomból  
Forrás: Duponcel [2006]

Az is jól látszik, hogy a modernnek tekintett formák magas részesedése ellenére a friss zöldség és gyümölcs értékesítés szerkezete közel sem egységes. Ezt az elmúlt tíz év erőteljes élelmiszer-kiskereskedelmi koncentrációja sem volt képes kiegyenlíteni. A GfK-AMI 2010. évi adatai szerint Dél-Európában továbbra is jellemző a vásárcsarnokok és piacok, valamint a hagyományos kisboltok és a szakboltok (zöldségesek) szerepe. Olaszországban például még mindig közel negyedét adták a friss zöldség és gyümölcs forgalomnak a heti piacok, igaz 10 éve ez az arány még 40% volt. Jelentős, 20% körüli továbbá a szakboltok értékesítése is, amely nem is csökkent számottevően az elmúlt években. Az újonnan csatlakozott kelet-európai országokról (Románia, Bulgária) is elmondható, hogy a kiskereskedelem gyors szerkezeti átalakulása ellenére a zöldség és gyümölcs fő beszerzési forrásának továbbra is az utcai, termelői piacok és a közvetlen termelői értékesítés számítanak. Sőt még Nyugat-Európában sem alakult ki egységes zöldség- és gyümölcsértékesítési modell. Néhány országban, például Németországban és Dániában a zöldség- és gyümölcsforgalmazás jelentős részét már a diszkontok bonyolították 2010-ben, máshol, például Franciaországban és az Egyesült Királyságban viszont a kis és nagyméretű szupermarketek<sup>9</sup> sikeresen őrizték vezető pozíciójukat (3. ábra).

Németországban erőteljes pozíció-javulást értek el a diszkontok a friss zöldségek forgalmazásában, a 2010. évi értékesítésnek 54%-át már a diszkontok adták, amelyet 35%-kal az egyéb élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelmi kategóriába tartozó üzlettypusok követtek. Így az értékesítés mennyiségének megközelítőleg 90%-át a modern élelmiszer-kiskereskedelem bolti formái adták. Ez a helyzet nem a közelmúltban alakult ki, már a 2003-as mérések is a diszkontok jelentős szerepét mutatták, szerepe tovább nőtt, hiszen 2003-ban még „csak” a vásárlások 48%-át adták a diszkontok és 39%-

<sup>9</sup> Supermarket és Verbrauchemarkt a Nielsen besorolása szerint szó szerinti fordításban „szupermarket és fogyasztói piac”, a fogyasztói piac ugyanakkor nem piac, vagy vásárcsarnok, hanem a szupermarket (400–800 m<sup>2</sup>) és a hipermarket (> 5000 m<sup>2</sup>) méret között elhelyezkedő kiskereskedelmi bolttypus, amelyet így nevezhetünk nagyméretű szupermarketnek.



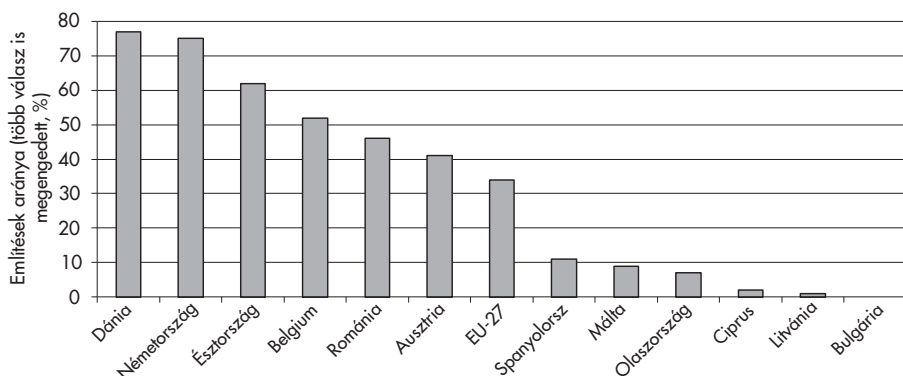


3. ábra. Hol vásárol leggyakrabban zöldséget és gyümölcsöt? Kis- és nagyméretű szupermarketek (több válasz is megengedett)

Forrás: Illert [2011] idézi az Ipsos Belgium [2009] kutatását

át az egyéb élelmiszer-kiskereskedelmi üzlettípusok. A heti piacoknak (4%), a termelőtől történő vásárlásnak (2%) vagy éppen a zöldségeseknek (1%) már nincs komoly szerepe a friss termékek németországi forgalmazásában (Illert [2011]). Néhány más nyugat-európai országban (Dánia, Belgium, Ausztria) hasonló sikertörténetet tudhatnak maguknak a diszkontláncok (4. ábra).

Ausztriában például a 2010. évben a zöldségforgalmazásból a diszkontok 35%-kal részesedtek, legfontosabb diszkontpiaci szereplők a Hofer (Aldi) és a Lidl volt. Emellett azonban még a nem szervezett értékesítési formák szerepe sem volt elhanyagolható, a friss termékek értékesítésében 12%-ra becsülték arányukat (Koch, [2011]). Ugyanakkor az elmúlt években már számos elemzés felhívta a figyelmet arra, hogy a magas diszkontrészesedésű nyugat- és észak-európai országokban további erőteljes növekedés már nem várható. Az adatok szerint 2009/2010 körül lelassult, sőt egyes régi-



4. ábra. Hol vásárol leggyakrabban zöldséget és gyümölcsöt? Diszkontok (több válasz is megengedett)

Forrás: Illert [2011] idézi az Ipsos Belgium [2009] kutatását

ókban megállt – igaz nagyon magas szintet elérve – a diszkontok piaci növekedése (Koch [2011]; Planet Retail [2011]). A változó szemlélet bizonyossága, hogy a Lidl az utóbbi két évben óvatosabbra fogta külpiaci expanzióját, és 2009. júliusban eladta 50 norvégiai boltját, a Lidl-központot és két disztribúciós központot a norvég Rema láncnak, amely átvette a Lidl volt alkalmazottjait is. Az Aldi életében is bekövetkezett az első piaci vereség: az Aldi-Süd (először a cég életében) 2010 augusztusában visszavonult Görögországból, és többi más nyugat-európai piacon (pl. Franciaország) is jelentősen lassult terjeszkedésük üteme.

A korábbi fő célpiacok telítődése azonban azt is jelenti, hogy helyette a Lidl<sup>10</sup> és az Aldi egyre erőteljesebben terjeszkedik a közép- és délkelet-európai országok felé. Miután az EU, illetve az egyes országok versenyhivatalai jóváhagyták az akvizícióval történő piacra lépését, Romániában és Bulgáriában 2010. februárban megvásárolta a Tengelmann-csoporttól az ott működő Plus-diszkonthálózat boltjait – Romániában 96-ot és Bulgáriában 23-at [Siebenbürger Zeitung, 2010]. Bulgáriában 2010 végén már 14 Lidl-boltot nyitottak meg, Romániában pedig a Schwarz-csoport által már korábban létrehozott 42 Kaufland-diszkontbolt mellé 150 Lidl-bolt megnyitását tervezik (Planet Retail [2011]). A diszkontok terjedésének közös és legfontosabb mozgató rugója az elhúzódó gazdasági válság következtében módosuló vásárlói szokások, amelyek a jó ár/érték arányú termékek, az akciók és a kisebb kosárértékű<sup>11</sup>, kevesebb utazással elérhető vásárlás irányába mozdultak el (Koch [2011]).

A diszkontok terjeszkedése azért tekinthető a zöldség és gyümölcs ellátási lánc szempontjából az egyik legfontosabb befolyásoló tényezőnek, mert a diszkontok választék-szűkítést és a legszigorúbb élelmiszerbiztonsági szabványokat jelentik a beszállítók számára.

### **1.2.2 Az élelmiszer-kiskereskedelem koncentrációjának hatása és a nagykereskedelmi láncok üzleti stratégiájából adódó elvárások a zöldség-gyümölcs beszállítókkal szemben**

A kereskedelem koncentrációja, amely körülveszi a zöldség-gyümölcs kisárutermelőket, óhatatlanul is az erőviszonyok erőteljes átrendeződéséhez vezetett, és alapvetően befolyásolja a beszállítók és a kereskedelem kapcsolatát. A helyzet megvilágítására az USAID (Steen et al. [2005]) anyaga egy salvadori farmert idéz: „Hogy boldoguljunk, ha sem vásárláskor, sem leadáskor nincs beleszólásunk az árak alakulásába?”

A zöldség-gyümölcs ágazat szempontjából fontos tendencia, hogy az elmúlt években a koncentráció hatására alapvetően megváltozott az élelmiszer ellátási lánc természete. Régebben a termelők uralták a disztribúciót, amelynek során a nagykereskedők és a kiskereskedők hálózatán keresztül értékesítették a termékeket a fogyasztóknak. A kereskedelmi koncentráció hatására azonban a kis- és nagykereskedelem integrációja is növekszik. Az élelmiszer-kiskereskedelmi cégek egyre nagyobb része olyan

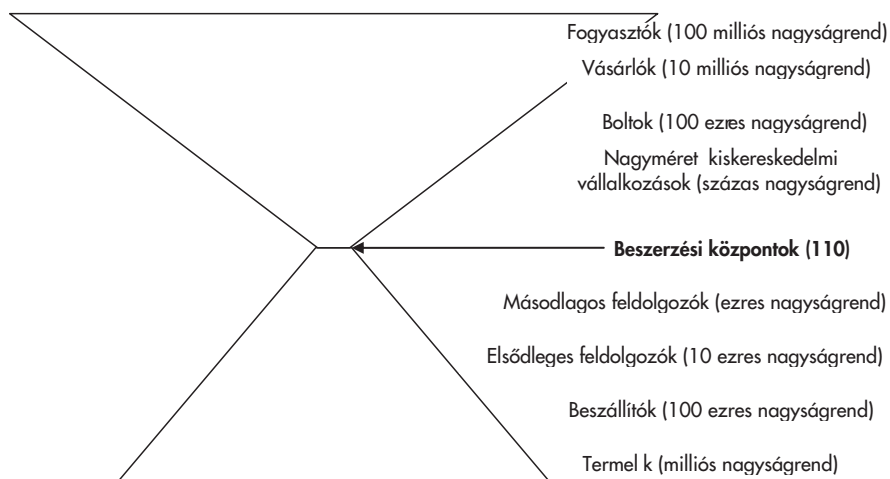
<sup>10</sup> A Lidl és az Aldi kiemelkedően a két legjelentősebb szereplője a diszkontpiacnak, 2010-ben a Lidl 8767 üzlettel, és 44 481 millió euró forgalommal, míg az Aldi 7704 üzlettel, és 37 179 millió euró forgalommal rendelkezett ([Queck 2011]).

<sup>11</sup> A kosárérték az egy vásárlásra eső bevételt jelenti

konszernek, vállalatcsoportok (szövetségek) és társulások része, amelyek a termelők és a kiskereskedelem kapcsolatából a költségcsökkentés érdekében kiiktatják a klaszszikus nagykereskedelmet, és integrálják a nagykereskedelmi funkciót is, fejlett logisztikai és informatikai rendszerek alkalmazásával, regionális logisztikai központokra építve (Dobson [2002]).

A zöldség-gyümölcs kisárutermelők nem számíthatnak arra, hogy a nagy kereskedelmi láncok fognak közvetlen kisárutermelőket integráló szerepet betölteni, mert számukra előnyösebb egy-két nagyobb termékpályás disztribúciós szervezettel vagy közvetítővel tárgyalni, amelyek elvégzik a kisárutermelői választék, mennyiség és minőség kiskereskedelmi kínálatá történő átalakítását.

A zöldség-gyümölcs kisárutermelők helyzete szempontjából fontos a kereskedelem beszerzési és az értékesítési koncentrációjának megkülönböztetése, mivel a termelők nem a kereskedelem értékesítési, hanem a beszerzési koncentrációjával találkoznak (Juhász et al. [2005]). Ennek alapján Európában a kereskedelem koncentrációjának az ellátási láncra gyakorolt egyik legfontosabb hatását mutatja az 5. ábra.



5. ábra. A fogyasztási-cikk ellátási lánc szűk keresztmetszete (üvegnyaka) Európában

Forrás: Vorley [2003]

Az 5. ábra alapján Európában az ellátási lánc szűk keresztmetszete (üvegnyaka) a kereskedelem beszerzése. Ennek következtében a kereskedelem beszerzése és a termelés között igen nagy számbeli és méretbeli különbség van.

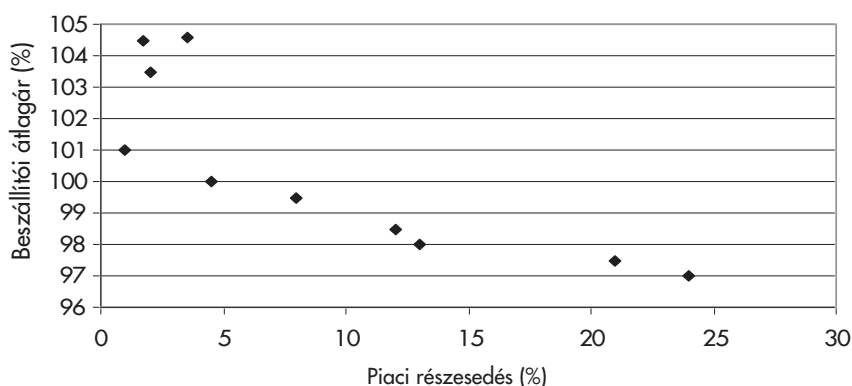
A jelentős forgalmat bonyolító kereskedelmi láncok beszállítói kapcsolatának menedzselése mára jól elhatárolható feladatokkal jelenik meg a lánc menedzsment fontosabb területein belül. A beszerzés menedzsment viszonylagos újszerűsége elsősorban azért maradhatott meg, mert igazán kifinomult módon még mindig kevésbé van jelen a gyakorlatban. Ugyanakkor különös jelentőséggel bír a friss zöldség-gyümölcs forgalmazásban, ahol az erőviszonyok miatt az ellátási lánc domináns tagja a kiskereskedelmi lánc.

Napjaink gyorsan változó üzleti környezetében egyre fontosabbá válik a vevői oldalról, hogy a beszerzés menedzsment dinamikus és egyben rendszerezett módon kezelje a beszállítókat (Melnýk et al. [2010a]).

A kereskedelem, és azon belül a zöldség-gyümölcs kisárutermelőket közvetlenül érintő élelmiszerkereskedelem koncentrációját növelik a vállalati összeolvadások, felvásárlások és fúziók, továbbá a beszerzési és értékesítési társulások terjedése (Müller–Hagedorn [2003], Seres [2006]). Új tendencia az önmagukban is nagyméretű élelmiszerkereskedelmi láncok beszerzési társulásai, továbbá az, hogy a legnagyobb nemzetközi kereskedelmi konszernek egyre nagyobb része stratégiai szövetségre lép egymással és világméretben exportálnak. Ennek következtében egyre több országban egyenlőtlenség alakul ki a kereskedelmi struktúrában: viszonylag kevés számú élelmiszer konszern, szövetség és társulás uralja a piacot.

A kilencvenes évek második felétől az Egyesült Államokban is elkezdtek vizsgálni a termelőkre gyakorolt hatásokat, mert a drasztikus mértékű kereskedelmi koncentráció ekkor vette kezdetét. A felmérések szerint a termelők, beszállítók egyrészt kedvezőtlenebb alkupozícióba kerültek, másrészt tartanak az új, az eddigiektől gyökeresen eltérő marketing és kereskedelmi eszközök széleskörű elterjedésétől, továbbá attól, hogy termékeiket egyre kevesebben és koncentráltabban vásárolják.

A kereskedelmi koncentráció termelőkre gyakorolt hatásának egyik legnagyobb konfliktusokkal terhelt területe a beszerzési ár. A 6. ábra az Egyesült Királyság példáján ennek okát mutatja az ország versenyhivatalának 2000-ben végzett vizsgálata alapján.



6. ábra. Az első tíz Egyesült Királyság-beli kiskereskedelmi lánc piaci részesedése és a beszállítóknak fizetett árszínvonal

Forrás: Vorley [2003]

A 6. ábra alapján összefüggés mutatható ki a vizsgált vállalatok piaci részesedése, mérete és a beszállítóknak fizetett ár között. A legalacsonyabb, az átlagnál 3%-kal alacsonyabb árszínvonalat a legnagyobb méretű és legnagyobb piaci részesedésű lánc, a Tesco fizette a beszállítóinak.

Nagyon érzékenyen érinti a zöldség-gyümölcs kisárutermelőket, hogy a kereskedelmi koncentráció mellett a hatékonyság növeléséhez elengedhetetlen a megfelelő szervezeti átalakítás, a fejlesztés és a racionalizálás. Ez az ellátási lánc irányítását (ellátási lánc menedzsment) kell, hogy a leginkább érintse, mivel ezzel érhető el a legna-

gyobb költségmegtakarítás. Az eszközök és módszerek igen változatosak, az információ technológia rohamos fejlődése is új lehetőségeket nyújt (Szűcs [1999]). A legtöbb esetben azonban csak akkor érhető el a kívánt eredmény, ha a beszállító és a kiskereskedelmi lánc között a hagyományosnál szorosabb kapcsolat alakul ki (hosszú távú megállapodások, stratégiai szövetségek, EDI (Electronic Data Interchange, elektronikus adatcsere), ECR (Efficient Consumer Response, Hatékony Fogyasztói Válasz)<sup>12</sup>. Ez a folyamat különösen a kisárutermelőkre hat hátrányosan, mert a koncentrálnódó kereskedelem csak a hasonló struktúrájú és nagyságrendű, továbbá hasonló fejlettségű logisztikát alkalmazó beszállítói réteggel tudja a hatékonyságát növelni.

A globalizálódó kereskedelem, illetve a láncok árubeszerzési stratégiája egyre határozottabb alkalmazkodást kíván meg a beszállítóktól. A láncok számos olyan feltételt támasztanak, amelyeknek az egyénileg gazdálkodó kis- illetve közepes beszállítók – első sorban az üzemméretük miatt – többnyire nem tudnak megfelelni. A beszállítókkal szembeni elvárások egyrészt a fogyasztói igényekből adódnak (egyenletes kínálat egész évben, nagyobb választék, tisztított, csomagolt és félig feldolgozott termékek), másrészt a láncok versenypozíciójának megtartására és növelésére, illetve a beszerzés hatékonyságának optimalizálására vezethetők vissza (jó minőségű homogén tételek nagy mennyiségben, alacsony ár, megfelelő kiszerelés, rugalmas JIT<sup>13</sup> beszállítás, saját göngyöleg).

Zafiriou [2005] munkájában többek között a chilei és mexikói zöldség- és gyümölcs-termelők példáján keresztül mutatta be, hogy a kistermelők esetében a kisméretű termelés nem teszi lehetővé, hogy megfizessék a supermarketek beszerzési gyakorlatának költségeit (pl. hosszú határidejű fizetés, az el nem fogadott termék nagy aránya, polcpénz és speciális árengedmények). Az is igaznak bizonyult, hogy nehéz a kistermelők esetében a termék homogenitásának biztosítása, a betakarítás koordinálása, a központi osztályba sorolás, válogatás, csomagolás és szállítás, továbbá gyakran nincs menedzsment, üzleti és számviteli gyakorlatuk. Világos, hogy a gazdálkodóknak alkalmazkodniuk kell az új piaci igényekhez, elsősorban a menedzsment gyakorlat elsajátításával. Továbbá az is fontos, hogy szövetségeket alakítsanak ki más termelőkkel vagy vevőikkel azért, hogy csökkenthessék tranzakciós költségeiket, továbbá képesek legyenek megfelelni a kereskedelem minőségi elvárásainak, és az ezeket közvetítő szabványainak.

Egy másik példában McCluskey és O'Rourke [2000] mutatták be a zöldség-gyümölcs kisárutermelők nehézségeit. A termelő-kereskedő kapcsolatban azt vizsgálták, hogy milyen lehetőségük van a kis és közepes beszállítóknak a friss és fagyasztott zöldség- és gyümölcs szektorban. A vizsgálat során az USA Pacific Northwest régiójában 19 beszállítót és 4 nagy élelmiszer kiskereskedelmi láncot kérdeztek meg. A kérdéscsoportok a következők voltak (beszállítói képesség):

- Rendelési volumen és gyakoriság.
- Speciális csomagolás és organikus termelés lehetősége.
- Kapcsolati technológia, készletfeltöltés és elektronikus adatcsere.
- Üzleti feltételek.

<sup>12</sup> ECR lényege a termelő és a kereskedő között megvalósuló együttműködésben és az információcsere, amelyben kereskedők és gyártók együttműködése révén a fogyasztói igényeket jobban, gyorsabban és olcsóbban lehet kielégíteni [Csiby et al., 2006].

<sup>13</sup> JIT (Just In Time) éppen időben történő szállítást jelent és a Japán autóipar sikerét hozó „termeld ma azt, amire holnap szükség van” elven alapszik.

A vizsgálat konklúziója az volt, hogy függetlenül attól, hogy a kiskereskedők helyi, regionális vagy nemzeti szinten tevékenykedtek, szükségük volt minőségi termékekre, marketingtámogatásra, időbeni és pontos információra és hatékony logisztikára annak érdekében, hogy magukhoz vonzzák és megtartsák a vevőket. A hatékonyan együttműködő beszállító és kereskedő egyaránt nyertes lett, mivel így mindkét fél biztosítani tudta a vevői elégedettséget. Fennállt az értékesítési lehetőség a kis és közepes méretű zöldség és gyümölcs beszállítók számára a Pacific Northwest régióban és az Amerikai Egyesült Államokban, ugyanis a nagyméretű kereskedők a beszállítók minden méret típusát készek voltak belistázni. Ezzel együtt a kiskereskedelmi láncok igénye a beszállítókkal szemben (beleértve a belistázási díjakat, élelmiszerbiztonsági ellenőrzéseket, az EDI (elektronikus adatcsere) használatát) nehezebbé tette a kis, alultőkésített cégek számára a versenyt és az életben maradáshoz a koncentráltabb és kifinomultabb élelmiszer marketing rendszerben. A kistermelői beszállítók számára nehézséget okozott a kereskedők növekvő piaci ereje és az eltolódás az alkupozícióban: a kiskereskedelmi lánc diktálta a kereskedelmi kapcsolat feltételeit. Annak érdekében, hogy megfeleljenek a nagyméretű kereskedelmi vevők növekvő igényeinek, a kis gyümölcs és zöldség beszállítóknak a következő feltételeket kellett teljesíteni:

- Hatékonyabb és gyorsabb reagálás az élelmiszerrendszerek változó igényeire.
- EDI alkalmazása.
- Méretnövekedés egyesülés révén.
- Szövetség más termelőkkel, csomagolókkal és feldolgozókkal.

A nagy kereskedelmi láncok értékesítési stratégiája az egyéb élelmiszeripari termékekhez viszonyítva talán a zöldségek és a gyümölcsök termesztésében és kereskedelmében idézte elő a legnagyobb változásokat. Ennek elsődleges oka, hogy a frisspiaci termékek esetében a nagy kereskedelmi láncok számára elengedhetetlen a szoros kapcsolat a helyi beszállítókkal. A friss zöldség és gyümölcs beszállítókkal szemben is elvárás lett a hozzáadott értéket megtestesítő szolgáltatások biztosítása, mint például (Hall *et al.* [2006]):

- Egyedi fajtaválaszték, amelyet speciális fogyasztói, vagy kereskedelmi igények alapján fejlesztette ki;
- Folyamatos hűtőlánc biztosítása már a betakarítás pillanatától, a polcon tarthatóság idejének növelése miatt;
- A vevői elvárás alapján történő egyedi gyűjtő és fogyasztói csomagolás, címkézés;
- Teljes nyomon követhetőség és a lehető legalacsonyabb, vagy nulla szermaradvány értékek igazolása (szabványok);
- Több éves és szezonmentes szállítási szerződések vállalása.

A megnövekvő kiskereskedelmi elvárások kielégítéséhez és a teljesülés ellenőrzéséhez a kereskedelmi láncok, hogy az egyre erősödő verseny közepette tovább növeljék versenyképességüket a költségek csökkentésével és a minőség emelésével, a következő módszereket honosították meg Közép-Kelet-Európában is (Dries *et al.* [2004]):

- Centralizált beszerzési rendszer.
- Határokon átnyúló beszerzési rendszer.
- Specializált nagykereskedők.



- Globális multinacionális logisztikai cégek alkalmazása, hogy az ellátási rendszert gyorsan javítsák.
- Preferált beszállítói rendszer.
- Saját szabványok.

Az alábbiakban azokat a tényezőket mutatjuk be, amelyek a nagy mennyiségű homogén tételek szállítása mellett az egyéni kistermelők számára a legnagyobb problémákat, sok esetben teljesíthetetlen akadályokat jelentik a nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállítás során.

- *A beszállítói kör korlátozása*

A legtöbb kiskereskedelmi lánc saját minőségbiztosítási rendszert működtet, amelynek betartását rendszeres auditok alkalmával ellenőrzik. Ebből, illetve az egyéb tranzakciós költségek minimalizálása érdekében a lehető legszűkebb keresztmetszetre korlátozzák a beszállítói kört.

- *Sajátmárkás termékek*

A kereskedelmi láncok számára a sajátmárkás termékek forgalmazásából származik a legnagyobb haszon, ezen túl ezek a termékek kiváló lehetőséget biztosítanak a láncoknak a saját arculat kialakítására, hangsúlyozására. A sajátmárkás termékek mára a márkatermékek legnagyobb konkurensei lettek, az Egyesült Királyságban már 40%-ban részesednek a forgalomból. A sajátmárkás áruk a frisspiaci termékek előállítását és forgalmazását is nagymértékben átalakították, hiszen a láncok ezeket minél nagyobb mértékben a helyi termelőktől szerzik be. A beszállítóknak azonban egyrészt egy sor élelmiszerbiztonsági előírást kell betartaniuk, másrészt alkalmazkodniuk kell a csomagolás, a feliratozás, illetve a kiszerezés tekintetében is (Vorley és Fox [2004]).

- *Önkéntes minőségi standardok*

A nagy láncok esetében az önkéntes minőségi standardok már nem csupán a termékminőség és az élelmiszerbiztonság fenntartását szolgálják, hanem egyfajta szűrőfunkciót is ellátnak. Alkalmazásukkal a láncok a termék-előállítást (termesztéstechnológiát) és a feldolgozást egyaránt befolyásolni tudják (Vorley és Fox, [2004]). A minőségbiztosítási rendszerek bevezetése és működtetése azonban számos kistermelő számára nem finanszírozható, így azok egyre nagyobb mértékű alkalmazása szinte teljesen kizárja az egyéni kistermelőket a beszállításból.

A nagy kereskedelmi láncoknak való zöldség-gyümölcs beszállítás alapvető feltétele, hogy a termék

1. megfelelő minőségben,
2. megfelelő mennyiségben,
3. megfelelő időben,
4. kedvező áron

kerüljön beszállításra a kiskereskedelmi lánc raktárába, ritkább esetben magába a kiskereskedelmi egységbe.

1. Az áru igényeknek megfelelő minőségben való rendelkezésre állása alapvető az értékesítés során. Az áru minőségét alapvetően két dolog határozza meg: magának a

zöldségnek illetve gyümölcsnek a minősége, illetve az addicionális szolgáltatások. Tehát a termény minősége csak része az áru minőségének.

A termény minőségét befolyásoló paraméterek három nagyobb csoportra bonthatók. Vannak első ránézésre eldönthető tulajdonságok, mint amilyen a tisztaság, a szín, az illat, az alak, a hervadtság, a különböző sérülések és foltok stb. Vannak könnyen megtapasztalható tulajdonságok, mint amilyen az íz, az, hogy a gyümölcs könnyen pucolható (ún. easy-to-peel termékek, ami például a klementin elterjedésénél alapvető fontosságú volt), a konzisztencia stb. A harmadik csoport pedig a csak hosszú ideig tartó fogyasztás során megtapasztalható tulajdonságok, illetve az ún. bizalmi tulajdonságok. Ilyen például a gyümölcs beltartalmi értéke, vitamintartalma, vegyszermentessége, ökológiai gazdálkodásból származó volta. A könnyen megtapasztalható tulajdonságok azok, amelyek talán a legfontosabbak, hiszen a fogyasztó vásárlása során ezeket egyértelműen fel tudja mérni, s többnyire a kereskedelmi lánc beszerzője is ezen tulajdonságok alapján utasít el vagy fogad be egy terméket. A *Beamer* [1999] által megkérdezett kereskedők a méret és az érettség mellett a megfelelően sorolt árut és a minél hosszabb polcon tarthatóságot említették legfontosabb minőségi követelményként a friss zöldségek és gyümölcsök esetében.

A bizalmi tulajdonságok jelentős részét különféle tanúsító rendszerek igénybevételel lehet igazolni. Nemzeti szinten Európa-szerte megvannak az ellenőrzési jogot gyakorló társaságok.

Az áru minőségéhez a termény minőségén túl hozzátartoznak az ún. addicionális szolgáltatások, melyek új tulajdonságokkal vétezik fel a terményt, mint például könnyű mozgathatóság (csomagolás), könnyebb kezelés a feldolgozás során (hámozás, előmosás, szeletelés stb.). Ezen addicionális tulajdonságok nagy részét a post-harvest<sup>14</sup> kezelés során kell megvalósítani a zöldség- és gyümölcstermelő üzemekben. Az ehhez szükséges modern berendezések beszerzése tőkeigényes feladat, amit inkább csak a termelői szervezetek tudnak megengedni maguknak, ezen a téren a kisárutermelők, mint az Európai Unióban, mint Magyarországon a legtöbb termék esetén hátránnyal küzdenek.

A terméktulajdonságok igazolására, biztosítására nemzetközi, nemzeti, vállalati szinten, sőt akár civil kezdeményezések formájában is különféle szabályozások, standardok illetve tanúsítványok léteznek. Számos kereskedelmi cég is felépített ilyen előírásrendszereket, s a beszállítóktól ezeket követeli meg. Ilyen többek között például a BRC, az EUREPGAP vagy a Filière Qualité Carrefour. Ezen vállalati és egyéb szabványok segítségével, tanúsító-rendszerek megkövetelésével igyekeznek a kereskedelmi cégek biztosítani a folyamatosan jó minőséget, illetve biztonságot fogyasztóik számára. Egyéb szempontok figyelembevételét is egyre inkább igénylik a fogyasztók, ilyenek például a fenntartható mezőgazdasági termelés, az organikus termékek, szociális és környezetvédelmi szempontok, növény-egészségügyi követelmények stb. Az Ahold vezetője a határidők betartását és a megfelelő mennyiség mellett a minőségi tanúsítványok meglétét és a nyomon-követhetőséget említette fő követelményként a beszállítókkal szemben (*Revista Mercados* [2007]).

<sup>14</sup> A post harvest kifejezés a mezőgazdasági termékekkel kapcsolatos betakarítás utáni tevékenységeket jelenti, a tovább-feldolgozásig vagy a fogyasztásig.

A termékek megfelelő minősége időben változik, így a termelő feladata nem csak annyi, hogy a betakarítás befejeztével legyen kifogástalan a termék minősége, a jó minőséget – amennyiben beszállítója akar lenni valamely kereskedelmi láncnak – egészen a fogyasztóig kell biztosítani. *Beamer [1999]* meginterjúvált egy virginiai kereskedőt a kérdésről, aki azt mondta, hogy a termelőknek úgy kellene gondolkodniuk, mintha a termék az övék lenne a vetéstől egészen addig, amíg a fogyasztó asztalára kerül. Szerinte bár sok termelőnek kifogástalan a terméke a betakarításkor, mégis fogalmuk sincs arról, hogy amikor eljön a betakarítás utáni kezelések, a csomagolás, a szállítás, a hűtés és egyéb műveletek ideje, milyen lépéseket szükséges tenni annak érdekében, hogy a fogyasztó asztalára a lehető legjobb minőségben érkezzen az áru. *Beamer* szerint bár a helyi termelők képesek lennének frissebb termékkel ellátni a kiskereskedelmet, ha nem végeznek előhűtést, illetve ha a szállítás nem hűtőkocsikban történik, akkor a helyi termék gyakran olyan rossz minőségi állapotban érkezik meg, hogy jobb, ha messzebből szállítják az árut.

Az utóbbi időszak étel-miszer-fogyasztási tendenciáinak változásai, melyben a pozitív és negatív gazdasági változások erőteljes befolyással bírtak, a zöldség- és gyümölcs iránti igények átrendeződéséhez vezettek. Bár egyes országok tekintetében (főként a rendszerváltó országokban a 90-es években) csökkent a zöldség- és gyümölcs-fogyasztás a korábbi időszakhoz képest, Nyugat-Európa számos országában azonban a fogyasztás bővülését tapasztalhattuk. Mindemellett az urbanizáció és a modern életstílus elterjedésével egyre nő az igény a magasan feldolgozott, magas hozzáadott értékű ún. kényelmi (easy-to-consume) termékek iránt, egyre fontosabbá válik a csomagolás, illetve az egyéb csatolt szolgáltatások (szeletelt, előre előkészített áru) megjelenése, s fokozódó mértékben kerül elő a minőség és az étel-miszerbiztonság kérdése is (*van der Meer [2004]*). Az egészséges életmód divatossá válása és a wellness-hullám felfutását jelentett az egészséges étel-miszereknek, pl. zöldségeknek, gyümölcsöknek, halaknak, s egyre terjed a bio-étel-miszerek fogyasztása is.

A fogyasztók, mint a termékpiac csúcán lévő szereplők minőség és speciális termékek iránti igénye a kereskedelmi láncokon keresztül eljut a termelőhöz, így a kereskedelmi lánc magasabb elvárásaival elsősorban a fogyasztói igényeket tükrözi, amikor mosott, megfelelően sorolt és előkészített friss árut követel beszállítóitól.

Nem a fogyasztók felől kiinduló követelmény a friss áruk polcon-tarthatóságának növelése, amelyet növény-nemesítéssel illetve különféle post-harvest kezelési eljárásokkal lehet megvalósítani (előhűtés, vegyszeres kezelés). A zöldség-gyümölcs tekintetében nagyon fontos követelmény a nagy láncok részéről a homogenizált minőség (egységes méret stb.). Ezt a követelményt nagy mennyiségben (nagy homogén árutétel) a kisárutermelők döntő többsége külön-külön nem tudja biztosítani.

2. A második problémacsoport a megfelelő mennyiség kérdése. A zöldség és gyümölcstermelésre az elaprózottság jellemző. Ez azért jelent problémát a kiskereskedelemnek való beszállítás szempontjából, mivel általában nagyobb mennyiség szállítása szükséges. Általában az ellátási lánc menedzsment egyik alapkérdése, hogy mekkora a gazdaságosan rendelhető mennyiség (economic ordering quantity). Ennek meghatározása azért szükséges, mivel a beszállítások költségének van egyrészt egy változó költség része, másrészt egy fix költség része is, tehát a nagyon kis mennyiségben rendelt áru rendelési költsége nagyon magas lehet. Éppen ez a magas költség okozza azt,

hogy az áruházláncok inkább nagyobb mennyiségeket rendelnek, s azt a kistermelők egyedülként többnyire nem tudják teljesíteni, az áruházlánc pedig nem vállalja a több termelővel kialakított kapcsolattal járó megnövekedett tranzakciós költségeket. Megoldást erre a problémára egyrészt a termelői szerveződések létrehozása, a termelők összefogása jelentheti, másrészt viszont olyan résziaci termékek esetén, amelyből a kiskereskedelmi lánc kisebb mennyiséget igényel, adott a lehetőség, hogy kis termelők is beszállítók legyenek. *Forrás* [1999] is a kis és középvállalkozások számára legsikeresebbnek ígérkező kategóriának a rés-piaci termékeket tartja.

A méretgazdaságosságban és szerveződésben meglévő előnyöket jól példázza a brit Well-Pict European esete, amely helyi bogyógyümölcs-termelőket szervezett össze, hogy közvetlenül ki tudja szolgálni az ASDA szupermarket láncot Devon és Cornwall környékén. A régió (főként szamóca-) termelői egy gazdaságba szállítják be a gyümölcsöt, ahonnan a helyi ASDA szupermarketekbe szállítják az árut. A cél az, hogy jobb árakat érjenek el és hogy csökkentsék a szállítások során megtett kilométereket (korábban a termelők az ASDA disztribúciós központjába szállították a térségből az árut, majd onnan gyakorlatilag visszaszállították a kiindulási pontra (*Local farmers pilot fresh food in supermarket trial* [2006])).

3. Az árut megfelelő időben, többnyire folyamatosan kell szállítani az áruházlánc részére. Ez csak megfelelő szakismerettel és összefogással lehetséges. Ezen kívül magas fokú logisztikai szervezés szükségeltetik – különösen a gyorsan romló terményeknél –, hogy a betakarítás a beszállításnak megfelelően legyen lebonyolítva. Ezt a problémát a termelői szerveződések könnyebben meg tudják oldani saját logisztikai rendszer kiépítésével. A spanyol Anecoop szervezet például részben a közép-kelet-európai terjeszkedés jegyében, részben pedig a német beszállítások kiszolgálására a lengyel-német határtól 100 km-re a legmodernebb technológiával felszerelt bázist hozott létre, hogy onnan szolgálják ki a régióbeli kiskereskedelmi láncok igényeit. A központ rendelkezik mind a BRC<sup>15</sup> (British Retail Consortium, Brit Kiskereskedelmi Konzorcium), mind pedig IFS<sup>16</sup> (International Featured Standard, Nemzetközi Jelleget Szabvány) tanúsítvánnyal.

Napjainkban a nagyméretű kiskereskedelem egyre komolyabb követelményeket állít logisztikai szempontból is a beszállítók elé, mint például a napi beszállítás, ami egyre jellemzőbb a romlandó termékek esetében *Forrás* [1999]. Ennek megvalósítását a kistermelő sokszor nem tudja vállalni, különösen, ha a lánc központjába kell szállítania áruját. A termelés helyéhez közel eső kiskereskedelmi egységbe történő beszállítás könnyebben elképzelhető, mint ahogy azt a cornwalli termelők példája is mutatja.

4. A kiskereskedelemben tapasztalható erőteljes verseny elsősorban árverseny formájában nyilvánul meg, ami végső soron a mezőgazdasági termelőket és azon belül a kisárutermelőket érinti a legnagyobb mértékben. Ezért sok termelő panaszkodik az alacsony árakra. Ennek oka az, hogy a kiskereskedelmi láncok között igen éles verseny

<sup>15</sup> A BRC nemzetközi élelmiszerbiztonság szabvány azoknak a beszállítóknak készült, terméktől, származási országtól függetlenül, melyek az Egyesült Királyság kiskereskedőinek élelmiszertermékeket szállítanak ([www.hu.sgs.com](http://www.hu.sgs.com)).

<sup>16</sup> Az IFS szabványt német és francia kereskedelmi vállalatok hozták létre abból a célból, hogy egységes minőségi követelményeket érvényesítsenek a beszállított saját márkás termékekre. ([www.ifs-certification.com](http://www.ifs-certification.com))

dúl, ahol az ár döntő szereppel bír. Ebben a helyzetben a kiskereskedelem a lehető legmagasabb értéket szeretné a legalacsonyabb árért, amit egyes esetekben a helyi termelők mellőzésével, import termékek forgalmazásával tud elérni. Különösen igaz ez a kézimunka igényes termékekre, amelyek esetében a fejlődő országok jóval olcsóbban tudnak hozzájutni a munkaerőhöz, mint Európában. Ráadásul egyre több dél-amerikai és ázsiai cég rendelkezik a megfelelő tanúsítási rendszerrel ahhoz, hogy az áruhátlánccok minőségi előírásainak megfeleljen.

Az előző pontokban felsorolt alapvető kritériumok mellett a kiskereskedelmi láncok az EU-ban megszokott gyakorlattal összhangban – más termékekhez hasonlóan – a friss áruk esetében is olyan új elvárásokkal léptek fel, mint például az automatikus utánrendelés vagy a kategóriamenedzsment<sup>17</sup> bevezetése (Dimitri et al. [2003]). Ezek az igen költséges beruházások azonban az egyes kisárutermelők részére összefogás nélkül túlságosan nagy, aligha realizálható és megtérülő kiadást jelentenek.

A kétségtelenül magas követelmények miatt az egyéni kisárutermelők sokszor eleve nem számolnak a nagy áruhátlánccoknak történő beszállítás lehetőségével. Ennek részben a kistermelők hiányos kooperációja, illetve a vevői igények elégtelen ismerete és ebből adódóan a megfelelő árualap hiánya az oka.

A nagy láncok stratégiai igénye a sokrétű frissáru megléte, hiszen a modern kereskedelmi egységek közül a hipermarketekben található szám szerint a legtöbb zöldség- és gyümölcs árucikk. A választékbővítés mellett a friss zöldségek és gyümölcsök bevételcsalagató hatása miatt is érdeke a kiskereskedelmi láncoknak ezen termékek szortimentjének – esetleg különlegességekkel történő – bővítése. A többféle zöldség és gyümölcs jelenléte a polcokon egyrészt a nem honos gyümölcsök megjelenését jelenti, másrészt pedig a honos gyümölcsök érési szezonon kívüli elérhetőségét, ami vagy különféle hűtőtárolási eljárásokkal, a szezon széthúzásával, különböző művelési technikák (pl. hajtás, érés gyorsító szerek használata) illetve megfelelő fajtaszervezet révén vagy pedig importtal biztosítható. Részben ezen post-harvest technológiák valamint az importkorlátozó tényezők leépülésének következménye, hogy számos frissáru tekintetében megvalósult a teljes évet átölelő kínálat, illetve számos eddig kevésbé ismert és kedvelt trópusi és szubtrópusi termék jelent meg a polcokon. Ma már a szupermarketek több cikkelemet tartanak a friss zöldségek és gyümölcsök esetében, mint 10 évvel ezelőtt.

Nem pusztán a gyümölcsfajok sokfélesége jelentheti a termékválaszték szélesedését a zöldségek és gyümölcsök tekintetében. Az új, a fogyasztói igényeket jobban kiszolgáló fajták, termékek beszállítása lehetőséget jelent a termelőknek is. Így például az elmúlt évtizedben a klementin – elsősorban könnyű hámozhatóságának és kevesebb magjának köszönhetően – meghódította a vásárlókat is, s mára mindennapi cikké vált. Az ilyen és hasonló termékek kifejlesztése azonban többnyire felülmúlja egy-egy kisárutermelő lehetőségeit. A termelői szervezetek a kutatás-fejlesztés terén is előnnyel bírnak a kistermelőkhöz képest, amire jó példa a spanyol Anecoop esete, amely 20 ha-os

<sup>17</sup> A kategóriamenedzsment célja összefogás létrehozása a kiskereskedő és a beszállító között, az adott termékkör értékesítésének növelésére. Négy pillére van: szervezetközi infrastruktúra kiépítése, új termékbevezetéssel kapcsolatos feladatok összehangolása, hatékony választék kialakítása, promóciók összehangolása (Nagy, 2005).

kísérleti farmot tart fenn, melynek feladata részben az új termékek kifejlesztése. Az itt kifejlesztett forradalmian új termékeket, mint amilyen a vörös és sárgahúsú magnélküli görögdinnye, különböző új nektarinfajták és számos salátafajta, a szervezet sikerrel tudta bevezetni a piacra, amelynek révén előnyre tehettek szert a többi beszállító hagyományos termékeivel szemben.

### 1.2.3 A kis- és közepes zöldség- és gyümölcstermelők üzemméretből adódó objektív nehézségei és szubjektív problémái

A termelők és a láncok közötti kapcsolat kialakítása során a legtöbb nehézség az erőviszonyok dimenzióbeli eltéréséből adódik: míg a láncok igen sok helyről beszerezhetik az árujukat (a külföldi láncok nagymértékben ragaszkodnak a hazai, ismert beszállítókhoz), addig a hazai termelők lehetőségei korlátozottak. Ebből adódóan a kisebb termelőknek gyengébb az alkupozíciójuk. Ez nem csak a magyar termelőkre igaz: míg Angliában a nagyobb beszállítók 27%-a elégedett az alkupozíciójával, addig ugyanezt a kisebb termelőknek a 15%-a mondhatta el magáról (*Competition Commission [2000]*).

Az egyéni termelők versenyképességét alapvetően meghatározza, hogy folyamatosan kell alkalmazkodniuk a keresleti piac és a fogyasztók elvárásokhoz, ugyanakkor a legtöbb zöldség- és gyümölcstermelő gazdaság olyan családi vállalkozás, amely csak korlátozott üzleti ismeretekkel rendelkezik, továbbá önálló gazdaságként csak kis mértékben képes a termelés racionalizálására és modernizálására (*Rabobank [2006]*).

- *Költséghatékonyság*

A globalizálódó kereskedelem, a csökkenő szállítási díjak, és a fokozódó verseny alapjaiban változtatták meg a láncok beszerzési politikáját. Különösen a friss zöldségek és gyümölcsök esetében általános gyakorlat, hogy a láncok a folyamatos kínálat és a legkedvezőbb ár érdekében minden kontinensről importálnak. Ebből adódóan a termelőknek már nem csak a helyi, illetve a szomszédos országokkal szemben kell versenyképesnek lenniük. Költséghatékonyság szempontjából ezért a kis- és közepes termelők aligha tudnak egyénileg versenybe szállni a néhány termékre specializált, optimalizált technológiával rendelkező nagy termelőkkel szemben (*Brown és Sander [2007]*).

- *Minőség, minőségi standardok, innováció*

Az élelmiszerláncokra egyre nagyobb nyomás nehezedik, hogy magas minőségű, egyéb (pl. etikai) szempontból is kifogástalan árut kínáljanak. Ebből adódóan a beszállítóikkal szemben is egyre szigorúbb elvárásokat támasztanak, másodosztályú termékeket jellemzően csak nagyon kis mennyiségben vagy egyáltalán nem vesznek át. A kiváló minőségű friss zöldségek és gyümölcsök előállítása azonban olyan intenzív növényvédőszer használatot és termesztéstechnológiai beruházásokat (üvegházak, öntözés) követel meg, amelyet csak a tőkeerős és hitelképes nagyobb termelők tudnak finanszírozni. Nem csupán hazai jelenség, hogy sok kistermelő a mennyiségi elvárások mellett a piac minőségi igényeinek sem tud megfelelni. Az egyre magasabb minőségi elvárások egyre nagyobb kihívást jelentenek az angol termelőknek is, akik szintén fokozott növényvédőszer használatot igyekeznek tetszetős, optikailag megfelelő friss-árut előállítani (*Friends of the Earth [2002]*).



A láncok sok esetben az Európai uniós előírásoknál szigorúbb, belső (önkéntes) minőségi standardokat alkalmaznak. Ennek egyik példája az 1990-es években a kereskedők által létrehozott EUREPGAP<sup>18</sup> minőségbiztosítási rendszer, amely ma már előfeltétele az élelmiszerláncoknak történő beszállításnak. Az önkéntes (minőségbiztosítási, etikai) standardok bevezetése és üzemeltetése a kis- és közepes termelők számára nehezen áthidalható akadályt jelent, hiszen a kisebb termelők számára többnyire túlságosan költséges, és nem kifizető ezeknek a rendszereknek a kiépítése és fenntartása. Ezért amióta a beszállítás alapfeltétele a különböző belső standardoknak való megfelelés, a kisárutermelőknek a beszállítói körből való kirekesztésének az esélye megnőtt (Brown és Sander [2007]).

A vásárlóknak az uniformizált áru iránti növekvő igénye miatt a láncok számára kiemelt rizikót jelent a kistermelőktől történő vásárlás, mert az általuk beszállított áru sokszor nem egységes (Brown és Sander [2007]). Így pl. az alma esetében a frissáru piacán kevésbé keresett fajtákat (pl. 'Jonathan') egy-két hektáron termelő gazdák még koordinált értékesítés esetén sem tudnak az áruházláncok beszállítójává válni, mert nem tudnak nagy mennyiségben homogén tételeket szállítani. Ahhoz, hogy a termelők folyamatosan tudjanak szállítani, még az elvileg egész évben termesztethető (például paradicsom, paprika, uborka) vagy tárolható (például alma, körte, gyökérzöldségek) fajok esetében is olyan technológiai és logisztikai fejlesztésekre van szükség (fűtött üvegházak, hűtőtárolók) amelyeket csak a legnagyobb illetve szervezett gazdaságok (zöldség-gyümölcs termelői szervezetek) tudnak finanszírozni.

Tovább csökkenti a kis- és közepes termelők beszállítási esélyeit, hogy áruszerkezetük részben a piaci információk hiányában, részben pedig a forráshiányból adódó alacsony innovációs képességük/készségük miatt nem képes követni a folyamatosan változó piaci igényeket.

A friss zöldségek és gyümölcsök esetén is megjelentek az azonnali fogyasztásra alkalmas kényelmi termékek. Ennek egyik példája a csomagolt „bébizöldség”, amely speciális, könnyen romlandó termék, előállításához igen nagy beruházás (tisztító-, csomagoló gép) szükséges. Önmagában egy ilyen terméknek az előállításához és beszállításához információs, logisztikai és feldolgozóipar beruházások szükségesek, amelyek kis üzemméret esetén nem kifizetődőek (UK Department for International Development [2004]).

- *Logisztika*

A legtöbb élelmiszer áruházlánc a vásárlói igényekhez optimálisan igazodó, rugalmas árurendelést alkalmaz, elsősorban a hűtést igénylő áruk esetében elterjedt a 'just in time' beszállítói rendszer, amely esetén a raktári manipuláció elkerülése érdekében minden áruból csak az aktuális igényeknek megfelelően rendelnek, akár napi gyakorisággal. Az áruházláncok sok esetben az utolsó pillanatban módosítanak a rendelésen

---

<sup>18</sup> EUREP = Euro-Retail Produce Working Group (Európai Kiskereskedői Termékcsoport) + GAP = Good Agricultural Practices (Jó Mezőgazdasági Gyakorlat), 1997-től 2007-ig, majd azóta GlobalGap néven működő élelmiszerbiztonsági és minőségirányítási szabvány, amely a frissen fogyasztható, illetve a feldolgozatlan mezőgazdasági termékek előállításának szabályozására, ezen területek nemzetközi tanúsítására alkalmazható ([www.bureauveritas.hu](http://www.bureauveritas.hu)).



vagy a kiszerezésen (például lédig, hálózott, ladás), illetve törlik a szállítást, ami különösen a rosszul tárolható zöldségek és gyümölcsök esetén okoz nagy veszteséget a termelőknek. Ez különösen a szétszórta, sokszor a főutaktól, logisztikai központoktól távol eső kisgazdaságok számára jelent nagy akadályt, és teszi irracionálisan magassá a szállítási költségeket (*Brown és Sander [2007]*).

A minél gyorsabb rendelés érdekében a nagy áruházláncok az elektronikus, árukészleten alapuló rendelést részesítik előnyben, a gyors és gyakori változások miatt a hagyományos szerződések velük szemben nem alkalmazhatóak. Ehhez a beszállítóknak is alkalmazkodniuk kell, ami jelentős logisztikai (tárolás, hűtés, szállítás) és informatikai beruházást jelent. A kis- és közepes termelők számára az automatizált rendelés, a kategóriamenedzsment olyan új kihívásokat jelentenek, amelyek magas beruházási költségek miatt számukra nem kifizetődőek (*Dimitri et al. [2003]*).

- *Szubjektív problémák*

A kistermelők a kis gazdaságisméretből adódó objektív problémák mellett a rájuk jellemző gondolkodásmódból adódóan, alacsony együttműködési és innovációs készségük miatt szorúlnak ki a nagy áruházláncokból. A friss zöldségek és gyümölcsök esetében különösen fontos a termelők hozzáállása, hiszen ők – nem úgy, mint a feldolgozott termékek esetében a feldolgozókon keresztül közvetetten – közvetlen kapcsolatban vannak a kiskereskedelemmel (*Dries et al [2004]*). A kisebb termelők önmagukban azonban csak nehezen férnek hozzá a piaci információkhoz, ezért sokszor nem helyesen ítélik meg az általános helyzetet, a vevői igényeket és a piaci esélyeiket.

A kis- és közepes termelők többnyire alacsony képzettségük, illetve hiányos kereskedelmi és üzleti ismereteik miatt hátrányban vannak a láncokkal való tárgyalás, érdeképviselet során, mérsékelt tanulási hajlandóságukból adódóan kevésbé fogékonnyak az innovációra, az optimális és piacképes fajtaválaszték összeállítására, illetve a korszerű csomagolásra, kiszerezésre. (*Brown és Sander [2007]*).

Az Európai Unióban a nagy kereskedelmi láncok és a beszállítók kapcsolatában erősödik a hosszú távú partnerség, továbbá a szervezett, szerződésen alapuló kapcsolat szerepe.

## **1.2.4 A zöldségek és gyümölcsök speciális termékkör jellegéből adódó értékesítési nehézségek, sajátosságok**

A kiskereskedelmi láncok zöldségek-gyümölcsök iránti kereslete a vásárlási szokások megváltozása miatt az utóbbi időszakban átalakult. A fogyasztók egyre többféle árut igényelnek egyre nagyobb mennyiségben, részben a fogyasztás növekedése miatt, részben pedig azért, mert az elfogyasztott zöldségek-gyümölcsök nagy részének fő beszerzési forrásai a nagy alapterületű kiskereskedelmi egységek lettek. Ez kedvezőtlenül hat a kisárutermelőkre.

A friss zöldségek és gyümölcsök speciális termékeknek számítanak a többi élelmiszer között, amelyek sajátosságait a kisárutermelők sem hagyhatják figyelmen kívül.

A termékkör specialitását adó tényezőket 5 pontban foglaljuk össze.

1. Egyrészt gyorsan romló termékekről van szó, illetve olyan termékekről, amelyek ha még fogyaszthatóknak is számítanak hosszabb idő eltelté után, az élvezeti értékük és

így a minőségük azonban gyorsan csökken a vízveszteség, az érés, illetve egyéb tényezők miatt<sup>19</sup>. A termékek ezen tulajdonságából következik, hogy logisztikailag nagyobb felkészültséget igényelnek, mint pl. számos más élelmiszeripari termék.

2. Másrészt fontos tulajdonsága a zöldség-gyümölcs kategóriának, hogy a benne szereplő termékek többnyire differenciálatlanok, azaz nehezen megkülönböztethetők más „márkájú”, hasonló terméktől. Bár márkanévek bevezetésével (pl. a délgyümölcsöknél a Dole, a Chiquita vagy a spanyol Anecoop szervezet Blackcat márkája, illetve a francia Blue Whale Premium, Blue Whale, Blue Whale prima minőség alapján megkülönböztetett márkák) vannak kezdeményezések ennek áthidalására, ezek többnyire csak igen széles termékválaszték esetén jelentenek értéket a fogyasztók szemében. Egyéb jól differenciált élelmiszeripari termékeknél a vásárló akár el is halaszthatja a vásárlást, mert nem tud hozzájutni az általa kedvelt márkához, de a friss zöldségek és gyümölcsök esetén ez nem jellemző.

Az utóbbi évtizedekben megjelentek a kiskereskedelmi láncok saját márkás termékei is a polcokon. Ezek többnyire a feldolgozott termékek közül kerültek ki. Míg korábban nem volt jellemző ezen termékek jelenléte a zöldség-gyümölcs szektorban, mára elérték ezt a termék-szegmenst is. A Metro Group például 2005-ben bevezette a 'Cali' márkát a kiváló minőségű, friss zöldségekre és gyümölcsökre, amely leváltotta a korábban nemzeti szinten alkalmazott saját márkákat. Egy színkód rendszerrel segítik a vásárlókat: a zöldségeket zöld színnel, az egzotikus gyümölcsöket pirossal, a gombát pedig bíborszínnel jelölték. A 3 millió tonnás éves értékesítéssel a Metro Cash & Carry önkiszolgáló áruházak, a Real hipermarketek és az Extra szupermarketek együtt a legnagyobb cégekhez tartoznak zöldség-gyümölcs értékesítés terén. A forgalom több mint fele saját márkákból származik, vagyis olyan termék, amelyet kizárólag a cégnek termelnek leszerződött termelők. Ezen termékek minősége az ellátási lánc egészében – a farmertől az üzletig – garantált a cég speciális kifejlesztett minőségbiztosítási rendszerének köszönhetően (*Metro Group [2005]*).

A termékek megkülönböztetése azonban nem csupán márkanévekkel lehetséges. Egyre inkább terjed az igény az ökológiai gazdálkodásból származó, a helyi termelők által megtermelt ún. regionális és a fair-trade (méltányos kereskedelem, ahol a termelő ellenőrzöttén a költségeinek megfelelő átvételi árat kap) termékek iránt. Ezeket az igényeket számos kereskedelmi lánc is felismerte és ennek jegyében alakítja beszerzési politikáját is.

Egy GfK tanulmány szerint Németországban, ahogy új erőre kapott az otthon főzés hagyománya, úgy egyre többször kerülnek a német fogyasztók asztalára hazai, tradicionális ízek (*www.fruchtportal.de*). Ehhez az áramlathoz alkalmazkodva számos német áruházlánc egyre nagyobb figyelmet fordít a saját régiójukban megtermelt termékek értékesítésére. Így például a REWE az ökológiai gazdálkodásból származó, valamint az ún. fair-trade áruk mellett egyre nagyobb mennyiségben kínál regionális árukat, sőt szórólapjain minden héten bemutat egy olyan helyi termelőt, amelynek áruját forgalmazza, így próbálja meg vevőivel együtt biztosítani a régió jövőjét. *Wirthgen [2004]* rámutat ugyanakkor, hogy bár a regionális vertikális marketing rendszer sikeres stratégia-

---

<sup>19</sup> Természetesen kivételek itt is vannak, mint például a héjasok.

gia lehetne, lévén hogy a fogyasztók kinyilvánították preferenciáikat a regionális termékekkel kapcsolatosan, különösen ha az környezetbarát módon készült és kontrollált, viszont a kiskereskedelmi szektor bár nem zárkózik el a regionális termékek értékesítésétől, többet azonban nem hajlandó fizetni értük.

3. Többnyire szezonális termékekről van szó, adott éghajlat alatt a legtöbb termék esetén nem biztosítható a teljes éven átnyúló kínálat, pedig a vásárlók igénylik ezt. Bizonyos (de nem minden) terméknel ezt egyrészt hajtatással, másrészt pedig különféle termékkezelési eljárásokkal, valamint modern tárolási technológiák alkalmazásával lehet elérni. Ezeknek az alkalmazása azonban igen költséges lehet, emiatt a kiskereskedelmi láncok az Európai Unióban sokszor importáruból elégítik ki a szezonon kívül felmerült igényeket a zöldségek, gyümölcsök iránt.

A termelés szezonálitása és a fogyasztói igények közötti alapvető konfliktus oka tehát az, hogy a fogyasztók ma már egész évben egyenletes kínálatot várnak el, ami ellentmond a szezonálitásnak. Ezt a konfliktust a nagy kereskedelmi láncok csak az import segítségével tudják csökkenteni. Ráadásul az import-ajánlatok sokszor kedvezőbbek, mint a belföldi. Ebből eredően az Európai Unióban az import a nagy láncok és a belföldi beszállítók közötti kapcsolat egyik kritikus területe, hiszen az import szűkíti a belföldi beszállítók lehetőségeit.

4. A több év után termőre forduló gyümölcsök esetében kifejezetten lassú a termék innováció, így az új fogyasztói igényekre érkezett válasz sokkal lassúbb, mint egyéb élelmiszeripari termékeknél.

5. A termés mennyisége előre nem határozható meg pontosan, csak becsülhető, mivel a termelő által nem befolyásolható környezeti tényezők (időjárás) nagyban befolyásolják a terméseredményeket, ami a felkínált mennyiség nagymértékű eltérését okozhatja az eredetileg tervezetthez képest. Ez tovább növeli az import szerepét.

Bár a bizonyos tényezőket (évjárat, innováció) a kisárutermelők természetesen nem tudnak megváltoztatni, a tárolási nehézségeken, a termékek jelenleg hiányzó differenciáltságán és a szezonálitásán összefogással, illetve az egyes gazdák összehangolt termelésével lehetne segíteni.

### 1.3 Termelői szervezetek

A mezőgazdasági marketing szakirodalom hangsúlyozza a termelői szerveződések előnyeit. Az okokat, hogy miért érdekesek a mezőgazdasági szektor számára a szövetkezesek, *Shaw és Gibbs [1996]* a következőkben foglalja össze:

- A piac változékonysága.
- A termékek megkülönböztethetőségének relatív alacsony szintje.
- A mezőgazdasági termelők nagy száma.

A mezőgazdasági szövetkezesek szerint a következő előnyöket nyújtják:

- Növekvő alkuerő.
- Méretgazdaságosság az értékesítés és a beszerzés esetén.
- Szakértők elérése.
- Lehetőség a hozzáadott érték növelésére.
- Információkhoz való hozzájutás.

Mivel egyes csatornák igényesebbek, ezért csak azon nagyobb mezőgazdasági termelők és szervezetek számára elérhetők, amelyek teljesítik ezeket az előírásokat. A nagyobb mennyiségű termékhez való hozzáférés elősegíti, hogy több csatornán is értékesítsék a terméket, ami csökkenti a kockázatot és maximalizálja az üzleti lehetőségeket (Shaw és Gibbs [1996]).

A spanyol Intercitrus (Interprofesional Citricola Española) szerint a spanyol citrus szektor újraszervezése érdekében a következő területeken kell változtatni:

- A kereslet és a kínálat feltételeinek elemzése a szektorban.
- A termelők segítése, hogy a keresletben történt változásokra megfelelőképpen reagáljanak.
- Különböző rendszerek kifejlesztése, amelyek javítják, illetve fenntartják a termékek minőségét.
- A szerződéses kapcsolatok elősegítése.
- A citrus szektor képviselőjeként való eljárás.
- A kutatás, fejlesztés vezetése a termelésben, disztribúcióban, feldolgozásban és marketingben.
- Marketing és hirdetési kampányok elősegítése.
- Tárgyalás egy akciótervről, amelynek célja a termelők jövedelmének növelése.

A szervezet szerint ezek egyike sem fog megvalósulni, hacsak nem csökken le a citrustermelők száma néhány cégre, konglomerátumra vagy szerveződésre, amelyek a citrustermelés többségét reprezentálják.

Számos olyan termelői szervezet van, amely mégsem tud hatékony szereplője lenni a piacnak. Bijman és Hendrikse [2003] a következőkben látja az okokat:

- A kollektív tulajdon kevésbé ösztönzi beruházásra a tagokat.
- A kollektív döntéshozatalnak vannak hátrányai.
- Szervezeti rugalmatlanság.
- A szerveződések hajlamosak az új üzletek elkerülésére.
- A többségi akarat dönt a szerveződések politikájáról, amit a kisebbség kénytelen elfogadni.

Felföldi [2005] arra hívja fel a figyelmet, hogy a „zöltség-gyümölcs termékeket és az ehhez kapcsolódó szolgáltatásokat kínálókat ezen termékek és szolgáltatások piacán egy szektornak tekintjük. Ennek a szektornak is kialakulóban van a közös nyelve, adott problémakörhöz mérten hasonló közelítésmódokat ismerhetünk fel, és mindenki által érvényesnek tartott játékszabályokat azonosíthatunk. Ezért a szektorális jellemzők, úgy mint a piac felépítése, a vevők igényei, a fogyasztási szokások, a tevékenységet jellemző sajátosságok függvényében kell kialakítani a szervezet formáját.”

### 1.3.1 Termelői szervezetek az Európai Unióban

Az EU-ban igen eltérő hatékonysággal működnek a termelői szervezetek (az adat-szerű jellemzőket a Függelék tartalmazza). Míg Spanyolországban és Franciaországban működik a legtöbb termelői szervezet, a legnagyobb taglétszámú és forgalmú szervezetek Hollandiában, Belgiumban és Olaszországban vannak. Így például Belgiumban

a forgalmazott zöldség- és gyümölcs 90%-át a termelői szervezetek értékesítik, a mindössze 15 termelői szervezetnek összesen 17 ezer tagja van (*Avermaete és Huygens [2009]*). Ez feltehetően a fokozódó kényszer hatására vezethető vissza, hiszen mind Hollandiában, mind Belgiumban folyamatosan csökken a zöldség- és gyümölcs kiskereskedők száma, a nagy kereskedelmi láncok már mintegy 70%-ban részesednek a frissáru forgalomból. Annak érdekében, hogy a modern kiskereskedelem sikeres beszállítóivá váljanak, a termelői szervezetek egymás között is kooperálnak, így pl. közösen értékesítenek, közös logisztikai központot tartanak fent annak érdekében, hogy egész évben a lehető legszélesebb termékkínálatot biztosítsák (*Duponcel [2006]*).

Ezzel szemben a déli (Görögország, Portugália, Spanyolország és Olaszország) tagországokban, illetve az új tagállamokban a legkevésbé hatékonyak a termelői összefogások. Ennek oka egyrészt, hogy a mediterrán országokra nem nehezedik akkora importnyomás, mint az északi tagállamokra, másrészt nincs történelmi háttere a termelői szervezeteknek, ezért nagyon alacsony a termelők együttműködési, szövetkezési hajlandósága (*Duponcel [2006]*).

### 1.3.2 Termelői szervezetek integrátori szerepvállalása

A termelők, illetve a termelői szervezetek olyan mértékben lesznek sikeresek, amennyire képesek nagy mennyiségben homogén, kifogástalan minőségű árut szállítani az egyre nagyobb igényekkel fellépő kiskereskedelmi láncokba (*Vorley és Fox [2004]*). A termelői szervezetek – bár nem oldják meg a kisárutermelők minden gondját – több szempontból is hozzásegítik a termelőket ahhoz, hogy a láncok sikeres beszállítói legyenek.

A kistermelők – néhány speciális terméktől eltekintve – gyakorlatilag csakis a termelői szervezeteken keresztül lehetnek a láncok beszállítói. A holland, illetve a belga termelői szervezetek hosszú évek óta sikeres működése bizonyítja, hogy a termelői szervezetek alkalmasak a termelők sikeres koordinációjára, illetve mind a termelők, mind pedig a felvásárlók tranzakciós költségeinek csökkentésére.

*Bijman és Wolliu [2008]* szerint a termelői szervezetek az alábbi pontokban segítik a termelők integrációját és koordinációját:

- *A termelők összekapcsolása a felvevőpiacra, a termelés koordinálása*

A nagy kereskedelmi láncoknak beszállító termelők a legtöbb esetben szinte kizárólag a láncoknak értékesítenek, ebből adódóan igen nagymértékben kiszolgáltatottá válnak. A termelői szervezetek egyrészt közvetítenek a kisárutermelők és a felvevőpiac között, illetve hozzásegítik őket a piaci jelenléthez, másrészt enyhítenek a termelők kiszolgáltatottságán, hiszen számukra a szervezet tölti be a felvásárló szerepét. A romlandó termékek (például friss zöldségek és gyümölcsök) esetében a felvevőpiac kisebb arányú változása is nehézséget okoz, ezért a termelők számára fontos a termelői szervezetek által betöltött közvetítő- és pufferszerep.

- *Piaci információ*

A termelői szervezetek közvetlen kapcsolatban vannak a kiskereskedelmi láncokkal, ebből adódóan a legrövidebb úton jutnak hozzá a piaci információkhoz. Ennek kö-

szönhetően – amennyiben a tagok hajlandóságot mutatnak rá – hatékonyan képesek koordinálni a termelést.

- *Közös minőségbiztosítási és logisztikai rendszer és szaktanácsadás*

A láncok által előírt minőségbiztosítási és logisztikai rendszerek növelik az üzemek fix költségeit, ebből adódóan csak az egyre nagyobb, illetve a szervezetekbe tömörülő üzemek tudnak versenyképesen működni. A termelői szervezetek méretüknél fogva költséghatékonyan tudnak olyan szolgáltatásokat (pl. szaktanácsadás, szalmái napok, továbbképzések) nyújtani, illetve rendszereket üzemeltetni, amelyek egyénileg még a nagyobb termelők számára sem finanszírozhatók meg.

- *Közös technológiai fejlesztések*

A termelőknek, amennyiben a láncok beszállítói szeretnének lenni, olyan természettechnológiai és csomagolástechnológiai fejlesztéseket kell tenniük, amelyek egy kisebb termelő számára egyénileg nem finanszírozhatók, viszont egy termelői szervezet esetén ezek közösen finanszírozhatók (például növényházak, öntözőrendszer, válogatógép, csomagológép). A zöldségajtatásban például a tagok sok esetben közös növényházban termelnek, a tagok helyet kapnak a növényházban, de ők ültetik és ápolják a növényeket, és a betakarítást is egyénileg végzik.

- *Közös arculat és marketing*

A termelői szervezetek árukészlete lehetővé teszi az önálló arculat kialakítását, így az jobban beazonosítható, a tetszetősen csomagolt termékek magasabb értéket képviselnek, és piacképesebbek az ömlesztett tömegáruval szemben.

- *Vertikális integráció*

A termelői szervezetek klasszikus feladata, a horizontális (termelői) integráció, mára kibővült. A termelői szervezeteknek a vertikális koordinációban is meghatározó szerepük van, hiszen ők vannak közvetlen kapcsolatban az áruházláncokkal. *Verhaegen és Van Huylenbroeck [2001]* szerint Belgiumban számos, prémium kategóriás terméket előállító vállalat működtet termelői szervezetet a minőségi termékellátás biztosítása, illetve a termelők (horizontális koordináció) és a beszállítás (vertikális koordináció) koordinációja érdekében.

### 1.3.2 A termelői szervezetek szerepét befolyásoló kritikus tényezők

A termelői szervezetek a tagok által működtetett szervezetek, sok esetben a tagok tulajdonában is vannak. Az egyre nagyobb mértékű túltermeléssel, az exportnyomás növekedésével, illetve a nagy kereskedelmi láncok beszállítókkal szemben támasztott igényeiből adódóan a termelői szervezetek feladatai az elmúlt években fokozatosan átalakultak, illetve bővültek. Ennek következtében a tagok érdekei is egyre nagyobb mértékben különbözhetnek egymástól. A termelői szervezeteknek ebből adódóan számos kihívással kell szembenéznük. *Bijman [2008]* szerint leginkább az alábbi kritikus tényezők befolyásolják egy termelői szervezet működését:



- *Heterogén tagösszetétel*

Az értékesítési csatornák átalakulása leginkább a kis- és a nagy termelők között idéz elő konfliktusokat. A termelői szervezetekben azonban nem csak elkerülhetetlen, hanem szükséges is a nagyobb termelők tagsága, hiszen ők adják a legnagyobb termékvolument, így általuk költséghatékonyabban tud működni a szervezet. A kis és a nagy termelők érdekei azonban gyakran különböznek, hiszen a kistermelők számára mások a piaci és a fejlesztési lehetőségek, mint a nagyobbak számára. Ebből adódóan sok nagy termelő kilép, vagy nem is lesz tagja termelői szövetkezetnek.

- *Egyensúly az üzleti hatékonyság és a tagokkal szembeni méltányosság között*

A termelői szervezeteket eredetileg a közösségi érdekek szolgálására hozták létre, így alapvetően a szolidaritás elvén működtek (pl. minden árut átvesznek a tagoktól). Bár ez a szociális beállítottság alacsony tranzakciós költségeket eredményez a szervezeten belül, illetve erősíti a tagok elkötelezettségét és kapcsolatát a szervezetekkel, a működés szempontjából számos negatívumot hordoz, hiszen a döntéshozatal sok esetben nem gazdasági megfontolásból történik. Amikor egy termelői szervezet egy vagy több áruházlánc beszállítója lesz, formálisabb lesz a szervezet vezetősége és a tagok közötti kapcsolat, mivel a vezetőségnek egyrészt közvetítenie kell a láncok termékekkel és a szállítással kapcsolatos elvárásait a tagok felé, másrészt üzleti alapon kell döntéseket hoznia.

- *Vezetői kapacitás kiépítése és fenntartása*

A nagy kereskedelmi láncoknak beszállító termelői szervezeteknek a termelők koordinálása mellett számos egyéb feladattal kell megbirkózniuk, amelyek megoldásához külső szakértők bevonására lehet szükség. Így például elengedhetetlen a megfelelő pénzügyi irányítás, a marketing, a hatékony input beszerzés és logisztika, illetve a különböző növény egészségügyi és élelmiszerbiztonsági előírások betartása.

Néhány EU tagországban a termelői szervezetek egyik sikeres alternatívája a nagykereskedelmi hálózat (Spanyolország esetében ezt is bemutatja a következő fejezet).

## **1.4 A zöldség-gyümölcs termelés és kereskedelem szerkezete Spanyolországban – egy sikeres termelési, értékesítési rendszer<sup>20</sup>**

### **1.4.1 Zöldség- és gyümölcstermelés**

#### ***Termelés Spanyolországban***

A mintegy 600 ezer főt foglalkoztató zöldség- és gyümölcságazat az EU átlagnál nagyobb arányban, 30%-kal részesül a mezőgazdasági termelésből. Évente 20 millió tonna körüli zöldség- és gyümölcsöt takarítanak be.

<sup>20</sup> A fejezet az OTKA kutatás keretében 2009. júliusban lebonyolított tanulmányút alapján készült



Ebből a gyümölcstermés évente kb. 10,7 tonna, amelynek 50%-át a citrusfélék (pl. naracs, citrom) teszik ki. A citrusféléken kívül az őszibarack és a dinnye a legnagyobb mennyiségben előállított gyümölcs. A termelés az egyes autonóm tartományokban erősen specializálódott, így pl. Valenciában elsősorban citrusféléket (elsősorban narancsot és klementint) termesztnek, a termés 90%-ka exportra kerül. Murciában őszibarackot és dinnyét termesztnek, míg Huelva tartományban gyakorlatilag kizárólag epret termelnek. Katalóniában Lleida környékén a csonthéjas és magvas gyümölcsök számára közel ideálisak az ökológiai adottságok, ebből adódóan Katalóniában őszibarackot, almát és körtét termelnek a legnagyobb területen.

Spanyolország zöldségterméséből a paradicsom részesedik a legnagyobb mértékben, amely az összes zöldségtermésnek közel 50%-át teszi ki. A zöldségtermelés központja az ország délkeleti része, ahonnan az összes termés 50%-ka származik. A legtöbb déli tartományt érintő csapadékhiány miatt ősztől tavaszig húzódik a termelés legintenzívebb időszaka. A gyümölcstermesztéshez hasonlóan a zöldségtermelő körzetek is specializálódtak, így pl. Almeria tartományban elsősorban paradicsomot, paprikát és uborkát termesztnek, az összes termés 50%-a exportra kerül. Az északabbra fekvő Murciában salátát, brokkolit és paradicsomot termelnek, Granadában pedig szinte kizárólag paradicsomot (elsősorban koktél-paradicsomot) és uborkát (elsősorban holland fajták) állítanak elő. Castilia-La Mancha tartományban főleg hagymát, paradicsomot és salátát termelnek.

### *Zöldség- és gyümölcstermelés Katalóniában*

Katalónia Spanyolország autonóm közössége, az ország északkeleti csücskében helyezkedik el, északon a pireneusi hegylánc képez természetes határt Spanyolország és Franciaország között. Katalónia közigazgatásilag négy tartományra (Barcelona, Tarragona, Lleida, Girona) oszlik.

Katalónia területe 3,2 millió hektár, amelynek 29%-a művelhető és 8%-a öntözhető. Az enyhe, mediterrán éghajlatú Katalóniában összesen 300 ezer hektáron termesztnek zöldségeket és gyümölcsöket, a spanyol alma- és körteexport 63%-a, illetve a barack, cseresznye- és szilvaexport 25%-a innen származik. Katalónia a világ negyedik legnagyobb körte, barack és nektarin termelője, a több mint 50 ezer hektár gyümölcsültetvényről évente több mint egy millió tonna gyümölcsöt szüretelnek. Az összes termés 25%-ka exportra kerül, a legfontosabb cél-országok Franciaország, Olaszország, Németország, Egyesült Királyság és az Orosz Utódállamok.

Katalóniában a déli országrészekhez képest enyhébbek a nyarak, továbbá a Pireneusok és az Ebro folyó révén jó a terület vízellátottsága. Az elmúlt 10 évben létesült szivattyútelepek biztosítják termékeny fennsíkok és völgyek vízellátását. A környezeti adottságok mellett Katalónia a küls piacokhoz való közelsége miatt infrastrukturális szempontból is kiválóan alkalmas a kertészeti termelésre. Az enyhe klímájú Katalóniában Lleida környékén található a legtöbb gyümölcsültetvény, itt található az alma- és körtetermelés központja.

### *A birtokszerkezet és a mezőgazdaság jövedelmezősége*

Spanyolország birtokszerkezetét egészen az 1980-as évekig az apró gazdaságok (*minifundios*) és a nagybirtokok (*latifundios*) jellemezték. Az alig öntözött, ezért alacsony

hozamú nagybirtokokat általában tradicionális, extenzíven művelt kultúrákkal (olajbogyó, gabona, szőlő) hasznosították. A kis családi gazdaságok és a nagybirtokok nem biztosítottak megélhetést a mezőgazdasági munkásoknak, ezért az 1960-as évek elejétől (1960-tól 1973-ig) mintegy 1,8 millió ember telepedett le a városokban a könnyebb megélhetés reményében. Míg 1960-ban még a lakosság 42%-a dolgozott a mezőgazdaságban, addig 1986-ra ez az arány már csak 15%-volt.

A kormány erre reagálva 1964-ben elindította a földkonszolidációs programját, amelynek keretében 1981-ig mintegy 5 millió hektár kisbirtokot sikerült nagyobb gazdaságokba integrálni. Az átlagos birtokméret a zöldségtermelő gazdaságok esetében 6 hektár. Ugyanakkor az elvándorlásból adódóan nagyon kevés és ez által drága volt a kézimunkaerő. Ennek hatására a gazdálkodók – felismerve kiszolgáltatottságukat – rohamos ütemben gépesítették a termelést, így pl. 1960–1983 között 52 ezerről 590 ezerre nőtt a traktorok száma.

A mezőgazdasági termelés színvonala az ország egyes tartományaiban nagyon különböző, a kertészeti termelés a kedvező mediterrán klímának és az Ebro folyónak és a Pireneusokból lezúduló folyók vízhozamának köszönhetően az északi tartományokban így Katalóniában a legintenzívebb. Magyarországhoz hasonlóan Spanyolországban is ártámogatással védte a kormány az alacsonyabb versenyképességű ágazatokat, ezért az ország 1986-os EU csatlakozását követően nem volt előrelátható, hogy az uniós tagság hogyan fog hatni a kertészeti szektorokra.

### *A zöldség- és gyümölcs külkereskedelem alakulása*

Spanyolország az EU a második legnagyobb zöldség- és gyümölcs-exportőre Olaszország után. Az összes termés mintegy 50%-a exportra kerül, a kivitel 95%-a az EU tagországokba irányul. Spanyolország évente mintegy 9 millió tonna zöldséget és gyümölcsöt szállít az EU tagországaiba, export legfontosabb cél-országai Németország (25%), Franciaország (20%), az Egyesült Királyság (14%) és Hollandia (10%), ugyanakkor a skandináv (5%) és a Kelet-európai országokba (4%) is egyre nagyobb a kivitel. A legfontosabb exporttermékek a citrusfélék, a paradicsom, a saláta, a paprika és a dinnye.

#### **1.4.2 Stratégiai lépések a vezető piaci pozíció fenntartása és javítása érdekében**

A spanyol termelők büszkéek az általuk megtermelt árura és mindent meg is tesznek annak érdekében, hogy az általuk előállított zöldségek és gyümölcsök hírneve továbbra is a köztudatban maradjon. Ezért már 15 friss gyümölcs és 14 friss zöldség termék élvez eredetvédelmet.

Az ágazati szereplők tisztában vannak azzal, hogy az éles piaci versenyben nem elsősorban egymás konkurensei, hanem mindenekelőtt a többi tagállammal kell felvenniük a versenyt, és csakis úgy őrizhetik meg jelenlegi előnyös helyzetüket, ha a nemzetközi kereskedelemben jól megkülönböztethető (pl. márkanév, csomagolás, fajta), kiváló minőségű termékeket állítanak elő a leghatékonyabb módon és ezeket kifinomult, költség-hatékony logisztikai rendszereken keresztül juttatják el a fogyasztókhoz.

## *A fogyasztói igények gyors követése*

A termelők, a kereskedők és a kutatóintézetek folyamatosan figyelemmel kísérik mind Spanyolországban, mind pedig az exportpiacokon a vásárlói szokások alakulását. Ennek következtében folyamatosan az új igényekhez igazítják a fajtakutatást, a ki-szerelést és a csomagolást. Alapvetően három irány figyelhető meg a fajtakutatásban és a termékfejlesztésben:

- A hazai ízlésnek megfelelő, a spanyol vásárlók által kedvelt klasszikus, tradici-onális termékek fenntartása („lokális fajták”), pl. kevésbé lédús, kenyérre ken-hető paradicsom.
- A legtöbb exportpiacon kedvelt fajták („globális fajták”), pl. Gala alma.
- Új fajták (pl. színes paradicsomok, magnélküli dinnye).

## *Minőségbiztosítás*

Az EU mára telített piacán a megbízható, folyamatosan magas minőség elenged-hetetlen a piaci pozíció megtartásához. Ebből adódóan egyre több termesztő üzemel-tet minőségbiztosítási rendszereket. Az általánosan elfogadott EUREPGAP mellett az egyes cél-országok által igényelt minőségbiztosítási rendszereknek is igyekeznek meg-felelni (pl. az Egyesült Királyságban BRC, Németországban IFS és QS rendszerek).

Ezen túl a termelőknek az EUREPGAP-nál gyakorta szigorúbb, az egyes tartomá-nyok által (pl. az integrált termesztésre vonatkozó) kidolgozott rendszerekhez is al-kalmazkodniuk kell, amennyiben termékeiken fel szeretnék tüntetni az igazoló matri-cát. A minőségbiztosítás fejlesztésében, a rendszerek koordinálásában fontos szerepet vállal az országos szervezet.

## *Marketing*

A kertészeti termékek marketingjét a legtöbb esetben a termelők és a nagykereske-dők által finanszírozott szakmaközi szervezetek végzik, Katalóniában a *Prodeca* és a *Catalonia Qualitat* szervezetek végzik ezt a feladatot.

A katalán autonóm kormány intézeteként a *Prodeca* elsősorban a meglévő és a lehet-séges exportpiacokon népszerűsíti a Katalóniában előállított mezőgazdasági termékeket. A honlapon található információs portálon keresztül a bejegyzett tagok az egyéni kéré-seknek megfelelően információt kapnak az exportpiacokról, a külkereskedelemről, az üz-leti kapcsolatokról és az aktuális fejleményekről (elektronikus hírlevél), továbbá számos hasznos információhoz is hozzájuthatnak a piaci lehetőségeket kereső kereskedők (pl.: logisztika, finanszírozás, szerződéskötés, adózással kapcsolatos rendeletek). A szervezet külön tanácsadókat foglalkoztat a személyes tanácsadás biztosítására, amelynek során személyre szabottan segítik az exporttevékenységbe kezdeni szándékozókat (pl. enge-délyek beszerzése, minőségbiztosítási rendszerek üzemeltetése). Ezen túl többek között információs portállal, személyes tanácsadással és továbbképzésekkel segíti a termelők és a nagykereskedők belépését az exportpiacra. A konkrét tanácsadáson túl általános to-vábbképzéseket (pl. üzleti tevékenység, külkereskedelem) és szemináriumokat is szer-veznek a tagoknak. Ezen a konkrét segítségnyújtáson túl a szervezet folyamatosan szer-vez üzleti összejöveteleket, üzemlátogatásokat és reklámkampányokat. Következő cél-ként az USA, Kína és a Közel-keleti államok felé történő piacnyitást szervezik.

Második szervezetként a *Catalonia Qualitat* feladata egyrészt a zöldség- és gyümölcstermékek népszerűsítése (elsősorban a fiatalok és a gyermekek körében), másrészt a vásárlói szokások formálása, tudatos vásárlási szokások kialakítása, Jelenleg például egy olyan színkód-rendszer kidolgozása van folyamatban, amely segítségével a zöldségek és gyümölcsök csomagolására elhelyezett színkódokkal jelölnék, pl. az édes vagy a savanyú íz-világú termékeket. A szervezet a népszerűsítő és a marketing kampányok mellett az aktuális piaci helyzetet is folyamatosan figyelemmel kíséri, így pl. 2009 decemberében a Lleida-i *Carrefourt* jelentette fel a fogyasztóvédelmi hivatalnál rothadó almák árusítása miatt.

### ***Infrastrukturális fejlesztések***

A kertészeti termelés az elmúlt 10–20 évben (Spanyolország 1986-ban lépett be az EU-ba) fejlődött látványosan. Ez egyrészt az infrastrukturális fejlesztéseknek (elsősorban úthálózat) köszönhető, amelyek lehetővé tették a tengerparttól távoli részeinek a hasznosítását, másrészt pedig a völgygátak, szivattyútelepek és öntözőrendszerek kialakításának. Ennek e következetes és összehangolt fejlesztőmunkának köszönhetően már nem csak ősztől tavaszig gazdaságos a termelés, hanem egész évben folyamatosan állítanak elő, pl. salátát, paradicsomot és zöldbabot.

Következő lépésként a napenergia fokozott felhasználását és mezőgazdasági alkalmazását tűzték ki célul, amelyet 2007 óta különösen ösztönöznek.

### **1.4.3 Zöldség- és gyümölcstermelést koordináló szervezetek**

A zöldség- és gyümölcstermelést a magyarországi gyakorlattal és törekvésekkel ellentétben nem a termelői szervezetek hálózata, hanem a nagykereskedők koordinálják. Ezek a legtöbb esetben egyben exportcéggként is működnek és a legnagyobb földbirtokosok is egyben. Ennél fogva az érdekképviselő és az információáram is a nagykereskedők, illetve az érdekeiket képviselő szervezetek felől indul.

#### ***Asofruit – a Friss Zöldség- és gyümölcskereskedők Szövetsége Katalóniában***

Az Asofruit szövetséget 1978-ban alapította néhány, az alacsony körteárak miatt aggódó nagykereskedő. A szervezet mára 65 nagykereskedőt tömörít, amelyek összesen 15 ezer hektáron termelnek/termeltetnek. Évente mintegy 1 millió tonna friss árut forgalmaznak, ebből kb. 120 ezer tonnát a nagybani piacon keresztül értékesítenek. A fő termékeket (alma, körte, barack, nektarin) elsősorban exportálják. A tagok összesen 200 ezer m<sup>2</sup> hűtőtárolóval rendelkeznek és összesen 1500 embert foglalkoztatnak (a nyári szezonban kb. 3 ezer embert). Az Asofruit tagja a FEPEX országos ernyőszervezetnek.

Az Asofruit munkája 4 szakbizottságba szerveződik:

- Alma bizottság.
- Körte bizottság.
- Csonthéjas gyümölcs bizottság.
- Nagybani kereskedők bizottság.

A szervezet fő feladatai:

- A tagok érdekképviselése a termelés, a tárolás, a logisztika és az értékesítés minden lépésére kiterjedően (termelés és értékesítés, tárolás, logisztika, csomagolás, osztályozás).
- Az előállított termékek népszerűsítése (reklámanyagok, vásárok), új piacok keresése
- A szervezet által kialakított saját üzleti stratégia követése, amely elsősorban a tagok továbbképzésére, a kutatásra illetve a termékek promóciójára irányul
- Az Asofruit különösen a piacsabályozásban vállal feladatot, megvédi a tagokat a rossz üzleti gyakorlattól, illetve az egyenlőtlen versenyhelyzetektől (figyeli a piacot, ha kell jogilag vagy egyéb módon lép fel).
- Képviseli a tagokat tárgyalások során a szektoron belüli ügyekben, de pl. a munkás szakszervezetekkel való tárgyalások során is védi a kereskedők/termelők érdekeit (munkabérek, munkafeltételek).

Egyéb tevékenységként a szervezet 3%-ban részesedik a Lleidai *Mercolleida* nagybani piacból, így módon közvetlenül befolyásolhatja a kereskedői tevékenységet.

A szervezet elnöke egyben tagja a Nagykereskedők Intézetének Községi Tanácsának (*Council of the Municipal Institute of Wholesale Markets*) is, amely ellenőrzi a Lleidai nagybani piacot, illetve a tagok kereskedői engedélyét Lleida községben.

Az Asofruit-hoz kapcsolódik a „Gyümölcsszolgálat” (SEF – *Servicio Especial de Frutas*) megalakulása, amely egy olyan társadalombiztosítási rendszer, amelyben rugalmasan, a ledolgozott napok után fizetik meg a járulékokat.

A szervezet figyeli továbbá az ültetvények állapotát, továbbá a Lleidai Agrárkutatási Intézetet (IRTA – *Institut de Investigació i Tecnologia Agroalimentaria*) keresztül az agrárkutatásban is részt vállal.

Ezeket a közvetett, általános szolgáltatásokon kívül a szervezet a következőket nyújtja a tagok részére:

- Negyedéves bulletin.
- Minőségi standardok meghatározása.
- Árinformáció.
- Népszerűsítő kampányok szervezése.
- Kiállítások, vásárok rendezése.

Az Asofruit jelenleg – a *Catalonia Qualitat*-tal és a *Prodeca*-val együttműködésben – számos népszerűsítő kampányt indított el, amelynek során a skandináv országokban, illetve Marokkóban népszerűsítik a spanyol gyümölcsöket.

### ***FEPEX – Spanyol Kertészeti Termékek Kereskedőinek és Exportőreinek Szövetsége***

A FEPEX 1987-ben alakult non profit privát szervezetként. Jelenleg 26 önálló szervezetből (mint pl. az Asofruit) áll, összesen 1500 termelő és kereskedő céget foglal magába. Ezzel Spanyolország legnagyobb és legfontosabb országos szervezete, egyben a nagykereskedői érdekképviselések ernyőszervezete is. A FEPEX-en keresztül zajlik az export 70%-a (nem számítva ide a citrusfélék és a banán exportját)

A FEPEX tehát a tartományi szervezetek ernyőintézménye, azaz olyan másodlagos társulás, amely a legmagasabb szinten képviseli a termelők és a kereskedők érdekeit, tanulmányokat publikál és minőségi irányelveket dolgoz ki. Állandó képvisellel rendelkezik Brüsszelben.

A szervezeten belül három szektornak külön szakbizottsága van:

- Zöldségek- és gyümölcsök.
- Konyhakész zöldségek- és gyümölcsök.
- Dísznövények.

A zöldség- és gyümölcs szakbizottságon belül külön barack, alma és csonthéjas gyümölcs ágazati bizottságok működnek. Ezek, bár különféle ajánlásokat, javaslatokat adnak ki a piaci tendenciákról (mik a keresett fajták/fajok), nem adnak konkrét tanácsokat. Ezen felül összegzik és továbbítják a tagoktól beszerzett árinformációt.

A szervezet legfőbb szolgáltatási tagok felé a következők:

- Piaci információ: napi, heti és havi árak, értékesített mennyiség, piaci helyzet elemzése.
- Adatgyűjtés: termőterületek, betakarított és értékesített mennyiség.
- Agrárbiztosítások.

#### 1.4.4 Tanulságok és következtetések

*A kertészeti termelés szerkezete jelenleg is átalakulóban van*

A versenyképes termeléshez 20–40 hektár körüli birtokméret szükséges, ebből adódóan a kisebb, régen átlagosnak számító 7–8 hektáros birtokok sorra olvadnak be a nagyobb gazdaságokba, amelyek alkalmazottként foglalkoztatják tovább a korábbi farmtulajdonosokat.

Szintén jellemző a mezőgazdasági termelésben foglalkoztatottak arányának erős csökkenése. Míg régen a lakosság 10–12%-a dolgozott a mezőgazdaságban, addig mára ez az arány kb. 1,5%-ra csökkent (ebben természetesen nem csupán a gépesítésnek van szerepe, hanem a vidékről a városias környezetbe való elvándorlásnak is).

A birtokösszevonások, összeolvadások (vásárlás és bérlés) következtében az egyre nagyobb területen termelők egyre jobban megerősödtek, saját kereskedő cégeket hoztak létre. Mondhatni, hogy a kiskereskedelem átalakulásával párhuzamosan ők is egyre nagyobbak lettek, egyre nagyobb árumennyiséget akkumuláltak. Így tehát már túl nagyok lettek a kiskereskedelmi forgalom lebonyolításához. Ez a folyamat jelenleg is tart, bár már most is a nagykereskedőknek van a legnagyobb birtokuk, egyre több földet vásárolnak fel és egyre nagyobb mennyiségben termelnek/termeltetnek.

*A TЭСZ mintára szervezett együttműködések nem voltak sikeresek*

Bár Spanyolországban is működik néhány, a magyarországi TЭСZ-ekhez hasonló szervezet (*Cooperativa*), ezeknek a termelői összefogásoknak a működése azonban hosszútávon nem bizonyult elég hatékonynak. Mivel a termelők közvetlenül nem voltak érdekelték az értékesítésben (a szervezetek a magyarországi gyakorlathoz hasonlóan mindent átvettek tőlük), a termelők nem voltak eléggé motiváltak, nem termeltek



elég hatékonyan és nem állítottak elő megfelelő mennyiségű és minőségű árut (hiszen a szervezetnek átadott termés után mindenképpen volt bevételük, nem nekik kellett értékesíteniük). Ezen túl többnyire drágán és nem elég hatékonyan működtek, az előállított/forgalmazott mennyiségekhez képest nagyon sok volt a fenntartási költségük (épületek, munkabérek stb.).

### ***A nagykereskedő- és exportcégek hatékonyan és sikeresen koordinálják a termesztést és az értékesítést***

A termelőkkel szemben a kereskedők közvetlenül érdekeltek az értékesítésben, ebből adódóan üzleti megfontolások mentén, hatékonyan és sikeresen koordinálják a termelést. Mivel a termelők és a kereskedők érdekei többnyire megegyeznek, ezért sikeresen képviselik a termelők érdekeit is. Tisztán üzleti megfontolásból működtetnek minden tartományban az Asofruithoz hasonló érdekképviselői szervezeteket, amelyeket a tagdíjakból saját maguk finanszíroznak.

A termelők – látva a rendszer előnyeit – tökéletesen beilleszkedtek a rendszerbe, a kereskedőkkel a hosszú évek alatt kialakult kapcsolatoknak köszönhetően bizalmi alapon működnek együtt, egymással egyeztetve határozzák meg a fajtaválasztékot és egyéb terveket. A termelők 100%-ban csak a nagykereskedőknek értékesítenek (közvetlenül egyáltalán nem értékesítenek a kiskereskedelemben vagy a nagybani piacon), ezzel erősítve pozíciójukat. Mivel a nagykereskedők közvetlenül vesznek részt a piaci folyamatokban, az aktuális piaci információ (pl. vásárlói igények, esetleges minőségi kifogások) közvetlenül jut el a termelőkhöz.

A termelők és a kereskedők abszolút bizalmi alapon működnek együtt, közös érdekük hogy minél többet adjanak el minél magasabb áron, ezért megbeszélik, hogy mikor mit lenne jó termelni, hogyan kellene továbblépni. Mind a termelők, mind a kereskedők érdeke a bizalmon alapuló hosszú távú kapcsolatok kialakítása.

### ***A nagykereskedők egyénileg szállítanak az élelmiszerláncoknak és exportálnak***

A nagykereskedők az értékesítésben azonban már nem kooperálnak (itt már valóban egymás konkurensei), egyénileg tárgyalnak az élelmiszerláncokkal és az exportpartnerekkel. Ennek egyik oka, hogy áruvolumenük egyénileg is elegendő a kedvező alkupozícióhoz, másrészt mind az *Asofruit*, mind pedig a *Catalonia Qualitat* és a FEPEX is folyamatosan figyelik az élelmiszerláncok magatartását és bármilyen káros gyakorlatot (pl. beszerzési ár alatti értékesítés, rossz minőségű áru kihelyezése) csírájában elfojtanak.

### ***A nagybani piacok valóban nagykereskedelmi központként működnek***

A nagybani piacokon (Barcelona – *Merca Brana*, Lleida – *Mercalleida*) csakis a nagykereskedők értékesítenek. A termelők egyrészt képtelenek betartani a kereskedők számára kötelező előírásokat, másrészt saját belátásuk szerint jobban járnak, ha a kereskedőknek adják át az árujukat – bízva abban, hogy azok a lehető legjobb áron értékesítik azt.



## 2. HAZAI TENDENCIÁK

### 2.1 A bolti élelmiszer-kiskereskedelem és a zöldség-gyümölcs termelés vállalati koncentrációja makroszintű adatok alapján

Teljes körű makroszintű statisztikai adatok alapján az 1989-et követő időszak egy részére az elsők között kíséreljük meg összehasonlítani a magyar bolti élelmiszer-kiskereskedelem és a magyar zöldség-gyümölcs termelés vállalati koncentrációját és a vállalati koncentráció egyes hatásterületeit.

### 2.2 Adatbázis és módszer

A működő (adózó) magyar vállalatok (gazdasági társaságok, egyéni vállalkozások és szövetkezetek) teljes körű KSH adatainak feldolgozása alapján kialakítottuk a makroszintű elemzést lehetővé tevő vállalati adatbázist. A zöldség-gyümölcs termelés adatbázisa nem tartalmazza az őstermelők adatait. A vállalati koncentráció tendenciáit 1999-ben és 2007-ben vizsgáltuk, illetve a két évet hasonlítottunk össze. A 2007. év alkalmazásának oka az, hogy a kutatás idején erre az évre állt rendelkezésre összehasonlítható teljes körű vállalati adatbázis.

A vállalati adatok a TEÁOR (gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere) fő tevékenység szerinti besorolási rendszere alapján álltak rendelkezésre. Ehhez igazodóan a bolti élelmiszer-kiskereskedelemben két szakágazatot vizsgáltunk: az általános profilú élelmiszer-kiskereskedelmet (TEÁOR szerint: vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelem), továbbá az élelmiszer szak-kiskereskedelmet (TEÁOR szerint: élelmiszer-, ital- és dohányáru-kiskereskedelem). Az általános profilú élelmiszer-kiskereskedelemben tartozik az olyan vegyes kiskereskedelem, amelyre az áruk széles körének eladása jellemző, és ahol a meghatározó élelmiszer, ital és dohányáru mellett még más árucsoportokat is értékesítenek, így például háztartási vegyi árut, papírárut, illatszereket, illetve a nagyobb üzletekben ruházati cikkeket, bútort, szerelvényt, fémtömegcikkeket, elektromos háztartási cikkeket. Itt található a napicikk kiskereskedelemben tevékenykedő, nagy alapterületű hiper- és szupermarketeket üzemeltető multinacionális vállalatok éppúgy, mint a sarki vegyesboltokat üzemeltető mikro-vállalkozások. Az élelmiszer szak-kiskereskedelemben pedig az élelmiszer jellegű szakboltokat (például a hal, a hús, a zöldség-gyümölcs, a pékáru, az édesség és ital) üzemeltető vállalatok tartoznak.

A zöldség- és gyümölcstermelésben működő vállalatok vizsgálata szintén két szakágazatra terjedt ki: a zöldség, dísznövényre és a gyümölcs, fűszernövényre.

A vállalati koncentráció vizsgálatánál figyelembe kell venni, hogy a bolti élelmiszer-kiskereskedelemben a korábbi hagyományos szereposztás (kiskereskedelem, nagyke-

reskedelem, külkereskedelem) átalakult, a cégek jelentős részének tevékenységében már a teljes vertikum vagy annak több eleme megtalálható, a termeléstől, termeltetés-től kezdve a külkereskedelmen és nagybani beszerzésen át a közvetlen értékesítésig. A vállalatok tehát a vállalkozásra jellemző fő árucsoporton túlmenően más árucsoportokat is árusítanak, a kereskedelmi alaptevékenységen kívül pedig kiegészítő tevékenységeket is folytatnak. Hasonló a helyzet a zöldség és gyümölcs főtevékenységű vállalkozások esetében. A különféle tevékenységi és forgalmazási szerkezetű, sok esetben horizontális és vertikális integrációt is hordozó vállalatok gazdasági potenciálját és nagyságát, a teljes tevékenységet és a teljes profilt lefedő mutató jellemzi jobban, mivel a vállalati produktum az egyes profilok és tevékenységek összességével valósul meg. Ilyen szintetizált, a forgalmazási tényezőkkel (eszközök, emberi erőforrás) a legszorosabb kapcsolatban lévő mutató a vállalati összes nettó árbevétel, ezért ennek alapján vizsgáljuk a vállalati koncentrációt.

Az elemzés során a mikrovállalat – kisvállalat – középvállalat – nagyvállalat, illetve ezek létszám-kategóriái szerinti csoportosításban (0–49 fő=kisvállalat, ezen belül 0–9 fő=mikrovállalat, 50–249 fő=középvállalat, 250 főtől nagyvállalat) vizsgáltuk a vállalatok számát, létszámát és árbevételét, illetve az ezeken alapuló néhány mutatót. A mikro kis- és középvállalatok jelentik a kis- és középvállalkozói szektort (továbbiakban kkv szektor). A mikrovállalat kategórián belül még egy, 0–4 főig terjedő létszám-kategóriát is kialakítottunk, mert a zöldség-gyümölcs termelő és az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok döntő többsége ebbe tartozik.

A vállalati koncentráció mértékét koncentrációs táblával, a vállalatok számának és árbevételének megoszlásával vizsgáltuk.

## 2.3 Eredmények

A vállalati koncentráció mértékének alakulását az 5. táblázat mutatja.

Az általános profilú bolti élelmiszer-kiskereskedelemben 1999 és 2007 között nagymértékben nőtt a vállalati koncentráció, és ennek eredményeképp 2007-re igen magas vállalati koncentrálttság alakult ki. A mindössze 0,2%-os számarányú nagyvállalati szféránál (29 vállalat) összpontosult az árbevétel 64%-a, míg a 94%-os számbeli részesedésű mikro-vállalkozások az árbevételnek csak 19%-át bonyolították. A kis- és középvállalatoknak is csökkent a piaci részesedésük. Ebben az élelmiszer-kiskereskedelmi szakágazatban a koncentrációs folyamat nyertesei egyértelműen a nagyvállalatok (nagy élelmiszer-kiskereskedelmi láncok), a mikro- kis- és középvállalatok (kkv szektor) pedig egyaránt vesztesek.

A termelő vállalatok pozíciója szempontjából nemcsak a bolti élelmiszer-kiskereskedelem értékesítési, hanem a beszerzési koncentrációja is fontos. Tovább növeli e szakágazat igen magas vállalati koncentrálttságát az, hogy a beszerzési társulások terjedése is elsősorban a nagyvállalatokra (nagy kereskedelmi láncokra) jellemző. Ennek következtében a zöldség- és gyümölcstermeléstől a fogyasztásig terjedő vertikumban az általános profilú élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok beszerzése a legkoncentráltabb pont.

Ez nem magyar sajátosság, mert az 5. ábra alapján hasonló a fogyasztási-cikk ellátási lánc szerkezete Európában is.

**A vállalati koncentráció (a vállalatok számának és árbevételének megoszlása  
százalékban, összesen =100 százalék)\***

Létszám- kategória	1999		2007		1999		2007	
	szám	árbevétel	szám	árbevétel	szám	árbevétel	szám	árbevétel
Általános profilú élelmiszer-kiskereskedelem					Élelmiszer szak-kiskereskedelem			
0–9 fő	95,5	27	94,4	19	97,33	56	97,2	64
Ebből: 0–4 fő	88,3	19	85,3	14	92,10	40	90,1	43
10–49 fő	3,4	13	4,6	8	2,45	26	2,7	22
50–249 fő	0,9	15	0,8	9	0,21	17	0,2	14
250 főtől	0,2	45	0,2	64	0,01	1	–	–
Zöldség-, dísznövény-termelés					Gyümölcs-, fűszernövény-termelés			
0–9 fő	95,1	36	95,0	33	92	38	94,2	58
Ebből: 0–4 fő	89,8	26	87,7	22	87	28	87,1	41
10–49 fő	4,0	28	3,7	26	6	40	5,5	36
50–249 fő	0,8	27	1,2	31	2	22	0,3	6
250 főtől	0,1	9	0,1	10	–	–	–	–

\*Östermelők nélkül

Forrás: KSH és saját számítás

A két magyar élelmiszer-kiskereskedelmi szakágazat közötti különbséget két alapvető tényező-csoport befolyásolja. Az egyikbe szakmai, tevékenységi sajátosságok tartoznak. A széles választékú, nagy tőkeigényű és nagy tételű tömegértékesítés koncentrált, a kisebb tőkeigényű, kis tételű, kisebb választékú és kisebb sorozatú, speciális termékek értékesítése, továbbá a mélyebb szakosodottság dekoncentrált vállalati szerkezetet mutat. A másik – a szakmai sajátosságokkal is összefüggő – ok a multinacionális és tőkeerősebb nagyvállalatok jelenléte. Terjeszkedésükkel párhuzamosan nagyobb mértékű a vállalati koncentrálttság.

Az 5. táblázat alapján az általános profilú élelmiszer-kiskereskedelem és a zöldség- és gyümölcstermelés vállalati koncentrációja között nagy különbség volt 2007-ben, mivel mindkét termelési szakágazat árbevételi struktúrájában meghatározó a kis- és középvállalatok (KKV szektor) súlya, és mindössze egy nagyvállalat volt jelen a zöldség és dísznövénytermelésben.

A vállalati koncentrációban meglévő különbséget tovább növeli és nem kedvező a termelő vállalatok pozíciója szempontjából, hogy a zöldség- és gyümölcstermelésben döntően olyan önálló, viszonylag kisebb méretű termelő vállalatok, kisgazdaságok vannak, amelyek egymástól függetlenül és elszigetelve termelnek, és egymástól függetlenül hozzák meg termelési és értékesítési döntéseiket. Ezért a magyar termelő vállalatok értékesítési tevékenységében a koncentrációt biztosító szervezettség alacsony

mértékű, a zöldség- és gyümölcs termelői szervezetek (TÉSZ-ek) az összes termékforgalomból kb. 20%-kal részesednek, míg az EU-ban a termelői közös szervezetek átlagos részesedése 40%, egyes országokban viszont eléri a 70–75%-ot.

Felmerül a kérdés, hogy a magyar zöldség- és gyümölcstermelő vállalatok miért a termelésnél nagyobb vállalati koncentrációt mutató általános profilú élelmiszer-kiskereskedelem, illetve a nagy élelmiszer-kereskedelmi láncok és azok nagy-alapterületű hiper- és szupermarketjei felé orientálódnak, miért ezeknek akarnak elsősorban szállítani, hiszen itt a méretek különbözősége miatt nehezebb beszállítónak válni. Miért nem a hasonló vállalati struktúrájú és vállalati koncentrátságú élelmiszer-szakkiskereskedelemmel, illetve a kisebb élelmiszer jellegű vegyesboltokat és zöldség-gyümölcs szakboltokat üzemeltető kisvállalkozásokkal erősítik a kapcsolatot, hiszen a hasonló méretű partnerek között nem jön létre erőviszony-különbség.

Ennek két alapvető oka van. Az egyik az, hogy a bolti élelmiszer-kiskereskedelemben a legnagyobb piacot a nagyobb vállalati koncentrációt mutató általános profilú élelmiszer-kiskereskedelmi szakágazat jelenti. Ha 100%-nak tekintjük az általános profilú és a szakbolt-hálózatot üzemeltető vállalatok árbevételét (az élelmiszer-kiskereskedelmi piacot), akkor az általános profilú élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok árbevételi részesedése 1999-ben 85%, 2007-ben pedig 93% volt. Az élelmiszer-szakkiskereskedelmi vállalatok bolti hálózata tehát csak nagyon kis volumenű piacot biztosít a zöldség- és gyümölcstermelő vállalatok részére.

A másik ok, hogy magyar zöldség- és gyümölcstermelő vállalatok többségének gazdálkodása biztos piaci és pénzügyi hátteret kíván. A multinacionális és hazai nagy élelmiszer-kiskereskedelmi láncok és azok nagy-alapterületű üzletei biztosabb piacot, illetve nagyobb termelési, értékesítési lehetőséget és – az esetenként hosszabb fizetési határidő mellett is – nagyobb vevőfizetési biztonságot jelentenek, mint a termelő vállalatokhoz hasonló méretű, de bizonytalanabb gazdálkodású és pénzügyi helyzetű, ezért bizonytalanabb fizetést jelentő kereskedelmi kisvállalkozások, illetve azok üzletei. Ráadásul egy nagyméretű élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatnak, beszerzési társaságnak, vagy nagy-alapterületű hiper- és szupermarketnek ugyanazt a volument értékesíteni logisztikai értelemben sokkal könnyebb és olcsóbb, mint az élelmiszer-kiskereskedelmi, illetve zöldség- és gyümölcs kiskereskedelmi mikro-vállalkozásoknak szétaprózott kis boltjainak történő szállítás.

A vállalati koncentráció hatással van a vállalatok foglalkoztatotti létszámának létszám-kategóriák szerint megoszlására. Ezt a 6. táblázat mutatja.

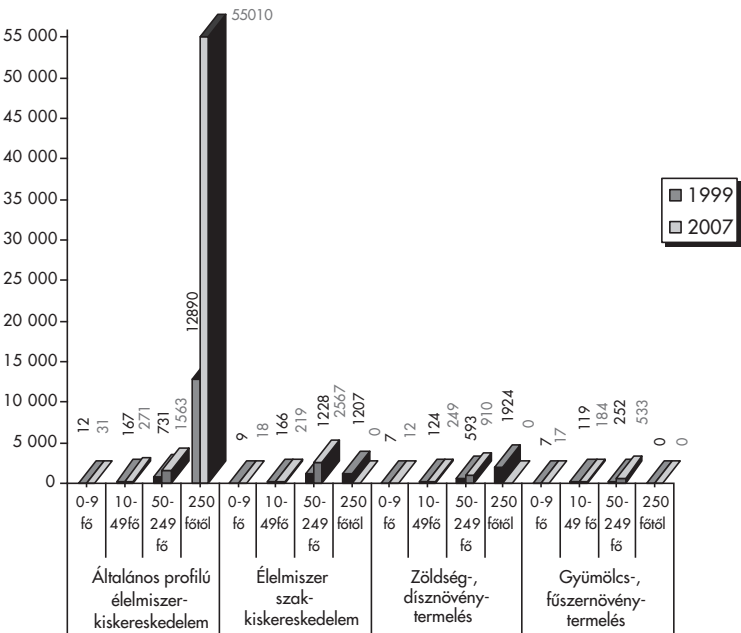
Az általános profilú élelmiszer-kiskereskedelemben 1999 és 2007 között a vállalati koncentrációs folyamat hatására radikális változás következett be, 29%-ról 48%-ra nőtt a nagyvállalatok részesedése az alkalmazotti létszámból, ennek következtében hasonló mértékű lett a szerepük a foglalkoztatásban, mint a KKV szektornak. Ez nagymértékben eltér a nemzetgazdasági átlagtól is, amely alapján a KKV szektor több mint 70%-kal részesedik a foglalkoztatásból. Az élelmiszer szak-kiskereskedelemben viszont a KKV szektornak 100%-os, a mikro-vállalatoknak 76%-os a részesedésük a foglalkoztatásból.

A zöldség-gyümölcs termelés két szakágazatában – az élelmiszer szak-kiskereskedelemhez hasonlóan – a KKV szektor megőrizte döntő szerepét a foglalkoztatásban: a zöldség és dísznövénytermelésben 94%-os, a gyümölcs és fűszertermelésben 100%-os a részesedése.

A vállalatok foglalkoztatotti létszámának megoszlása

Létszám- kategória	Vállalatok létszámának megoszlása százalékban, összesen=100%			
	1999	2007	1999	2007
Általános profilú élelmiszer-kiskereskedelem			Élelmiszer szak-kiskereskedelem	
0–9 fő	40	29	73	76
Ebből: 0–4 fő	30	21	59	59
10–49 fő	13	11	18	17
50–249 fő	20	12	8	7
250 főtől	27	48	1	–
Zöldség-, dísznövénytermelés			Gyümölcs-, fűszernövénytermelés	
0–9 fő	44	45	36	56
Ebből: 0–4 fő	34	33	26	40
10–49 fő	23	19	33	37
50–249 fő	26	30	31	7
250 főtől	7	6	–	–

Forrás: KSH és saját számítás



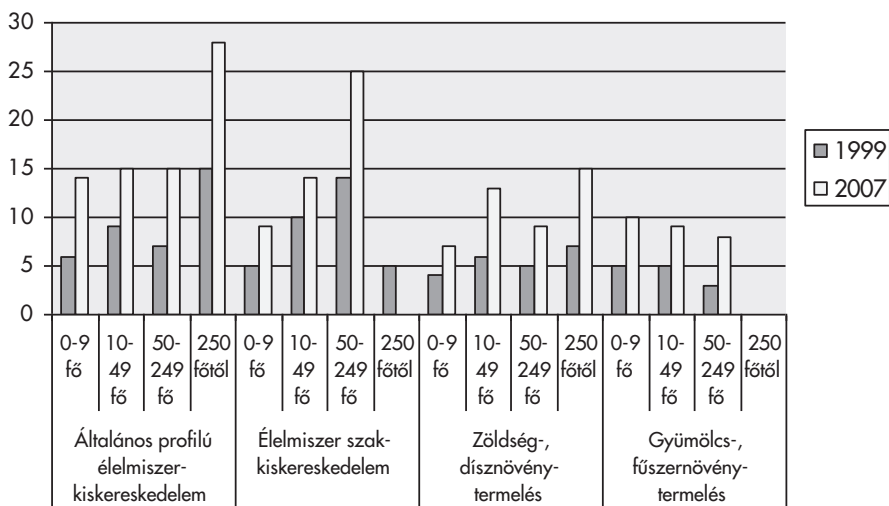
7. ábra. Egy vállalatra jutó átlagos árbevétel (millió Ft)

Forrás: KSH és saját számítás

A vállalati méretek alakulását az egy vállalatra jutó átlagos árbevétel alapján a 7. ábra mutatja.

A 7. ábra alapján nagyon nagy a különbség az általános profilú élelmiszer-kiskereskedelem és a zöldség-gyümölcs termelés átlagos vállalati mérete között.

A vállalati koncentráció folyamatában növekszik a méretgazdaságossági tényezők szerepe. Ezek közül a termelékenységet az egy foglalkoztatottra jutó árbevétellel vizsgáltuk (8. ábra).



8. ábra. Egy foglalkoztatottra jutó átlagos árbevétel (millió Ft)

Forrás: KSH és saját számítás

A 8. ábra alapján az átlagos vállalati hatékonysága tekintetében a zöldség- és gyümölcs-termelés hatékonysága általában elmarad a bolti élelmiszer-kiskereskedelem hatékonyságától. Nagy a különbség a termelésben működő vállalatok és az általános profilú élelmiszer-kiskereskedelem nagyvállalati szektorának hatékonysága között is. A gyümölcs és fűszertermelés mikro-vállalati szférájának hatékonysága viszont jobb az élelmiszer szak-kiskereskedelem azonos vállalati kategóriájának hatékonyságánál.

## 2.4 A zöldség-gyümölcs kisárutermelők nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállítási lehetőségei a nagyvevői igények alapján

OTKA kutatásunk első szakaszában a nagyvevői igények és követelmények alapján vizsgáltuk a mezőgazdasági kisárutermelők nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállítását a zöldség-gyümölcs ágazatban. A marketingszemléletű termelés és alkalmazkodás személtéhez igazodóan a kisárutermelésen belüli problémák és azok kisárutermelésen belüli okainak feltárására törekedtünk.

### 2.4.1 A vizsgált láncok jellemzői

A felmérés során 8 vállalati esetet dolgoztunk fel és 6 interjút készítettünk összesen 14 helyen a következő megoszlásban:

- Kereskedelmi lánc központja: 10 szervezet.
- Kereskedelmi lánc beszerzési régiója: 3 szervezet.
- Kereskedelmi láncnak beszállító nagykereskedő: 1 szervezet.

A felmérésbe bevont 11 kereskedelmi láncból 8 multinacionális és 3 hazai lánc.

A láncok profilja a következő:

- Döntően hipermarketek: 3 szervezet.
- Döntően szupermarketek: 2 szervezet.
- Diszkontok: 2 szervezet.
- C+C áruház: 1 szervezet.
- Differenciált hálózattal rendelkező (hazai) lánc, amelyben jelentős a kisebb boltok szerepe: 3 szervezet.

A láncok zöldség-gyümölcs áruválasztéka<sup>21</sup> differenciált. Három csoportot lehet megkülönböztetni. Az egyik az alacsonyabb választékú lánc kb. 30–100 cikkelemmel. Ide tartoznak a diszkontok és a viszonylag kisebb alapterületű boltok. A másik a közepes választékú lánc kb. 150–300 cikkelemmel. Itt találhatók a szupermarketek és a hipermarketek többsége. A harmadik a széles választékú lánc kb. 350–500 cikkelemmel. A választék és a forgalom közötti kapcsolatra általában az jellemző, hogy a forgalom döntő hányadát jóval kevesebb cikkelem adja, mint a teljes választék.

### A láncok zöldség-gyümölcs beszerzési stratégiája

A *multinacionális láncok* egyik törekvése a feleslegesen közbeékelte közvetítők (nagykereskedők), illetve árrések kiiktatása. Az egyik lánc például korábban több hazai nagykereskedőre építette a beszerzést, később egyetlen nagykereskedőre bízta. 2004-ben stratégiát váltott és azóta nagykereskedők helyett TÉSZ-ekre (Termelői Értékesítő Szervezetekre) épít azért, hogy kiiktassa a nagykereskedői árrést, illetve javítsa az áru homogenitását és minőségét.

A stratégia másik eleme, hogy csak elkötelezett beszállítókkal akarnak dolgozni, akik mindent megtesznek azért, hogy a láncok igényeinek megfeleljenek.

A harmadik törekvés a beszállítók számának csökkentése és a beszerzés koncentrációja, mert a sok beszállító kezelhetetlen és kisebb hatékonyságot eredményez.

A *hazai láncok* közül egynek a stratégiája megegyezik a multinacionális vállalatokéval. Két hazai lánc azonban a nagykereskedők jelentős szerepére is épít.

---

<sup>21</sup> Becslés alapján egy év alatt a láncok üzleteiben „megforduló” cikkelemek száma. A választék tartalmazza a szárított gyümölcsöket és a savanyúságokat is.



*A hazai és külföldi láncok minimum-követelményei a beszállítókkal szemben:*

- Mennyiségi igények kielégítése.
- Folyamatosan, egyenletesen jó és homogenizált árumínőség.
- Megbízhatóság: a megállapodásban rögzített árumennyiséget kell szállítani. Ez logisztikai központok esetén azért különösen fontos, mert ott csak átfut az áru, tartalék nincsen, amiből ki lehetne egészíteni a hiányokat.
- A tisztítás, csomagolás, válogatás, egalizálás és címkézés a beszállító feladata.

Ezeket a követelményeket a multinacionális láncoknál szigorúbban, a hazai láncoknál differenciáltabban kezelik.

A nagy-alapterületű egységekben (hiper- és szupermarketekben) általában a zöldség-gyümölcs részlegén keresztül vezet az út, ezért a polcokon elhelyezett áruk látványa döntően meghatározza az üzlet hírnevét, befolyásolja a forgalmat. Megfigyelés ugyanis, hogy a betérő vásárlók a zöldség-gyümölcs alapján ítélnék: ha mutatós, friss, jó minőségű termékeket találnak, akkor a többi élelmiszerhez is nagyobb a bizalmuk. A munkából hazatérő, szépen felöltözött háziasszonyok biztosan nem nyúlnak a sáros, koszos áruhoz. Ezért fontos az áruk tisztítása, válogatása és csomagolása.

Bár az ár minden lánc üzletpolitikájának fontos eleme, a nagyon alacsony ár nem minden láncnál alapkövetelmény, mert vannak olyanok, amelyek versenytársaival nem árban versenyeznek. Például egy városszéli, legkönnyebben autóval elérhető hipermarketnél az árpolitika különbözhet egy belvárosi övezetben lévő, lakó-közel szupermarket vagy egy viszonylag kisebb boltokat integráló hazai lánc árpolitikájától.

Az árak tekintetében a multinacionális láncok egy részének beszerzési stratégiája átalakulóban van, új, az eddigiektől eltérő tendenciák is megfigyelhetők. Az egyik láncnál még két évvel ezelőtt is a fő szempont a minél alacsonyabb ár volt, azóta és még inkább a jövőben viszont nő az élelmiszerbiztonság és a nyomon-követhetőség jelentősége a cég-imázs építésében. A változásokat külföldön a Greenpeace akciói kényszerítették ki, a közép-kelet európai térségben viszont a cégek egy része már elébe akar menni a hasonló eseményeknek. Egy másik lánc sem feltétlenül a legolcsóbb árut keresi, hanem a lehető legjobb ár-érték arány elérésére törekszik.

A Magyarországon is termelt áruk tekintetében a láncok importpolitikájának alapelve, hogy akkor rendelnek importárut, ha nincsen a nagyvevői igényeknek megfelelő mennyiségben, minőségben és árban hazai. Az import és a hazai áru arányának döntő befolyásoló tényezője a szezon. A nyári szezonban a hazai áru, a téli szezonban viszont (mivel kevés a hazai áru) az import a meghatározó a láncok összes zöldség-gyümölcs forgalmában. Az importnak döntő szerepe van abban, hogy a kínálat és választék szezonálisan egyenletesebbé válik.

Arra a kérdésre, hogy az import miért jobb, mint a hazai áru, illetve hazai beszállítás, az alábbi válaszokat adták a láncok:

- Tervezhetőség, megbízható szállítás, termelői mentalitás. Ha jobb napi árajánlatot kapnak a hazai szállítók, nemegyszer felrúgják a láncokkal kötött megállapodást.
- Mennyiségi igények kielégítése. Főként az akcióban a hazai szállítók gyakran nem tudják szállítani a többszörösére (esetenként nyolcszorosára) ugró mennyiséget.

- Egyenletesen jó minőség, homogenitás. A hazai áru gyakran nem szabványos és nem egységes. Nem válogatják ki rendesen, szemetes az áru.
- A láncok igényéhez igazodó méret.
- Csomagolás.
- Ár („nem fogadom el, hogy valami csak azért legyen drágább, mert magyar”).
- Rövid a hazai szezon, ezért rövid ideig tudnak csak szállítani a magyar termelők.
- Időbeni rendelkezésre állás/elérhetőség.

Az import tekintetében külön is ki kell emelni az egyik hazai lánc beszerzését a hazai és import áru tekintetében. Ez a lánc általában preferálja a hazai beszállítókat (például baromfi, bor), a zöldség-gyümölcsnél azonban ezt nem tartja lehetségesnek, mert a magyar áru sok esetben nem versenyképes.

Ízben és frissességben viszont a hazai árut jobbnak tartják a láncok az importnál.

### 2.4.3 A láncok beszerzési szerkezete

A láncok törekvése az, hogy cikkenként több beszállító legyen azért, hogy ne legyenek a beszállítóknak kiszolgáltatottak. Ezért cikkenként átlagosan 2–6 beszállítjuk van.

A beszállítók tekintetében tendencia, hogy egyre kevésbé jellemzőek a tiszta profilok (például csak termelő, csak nagykereskedő). Legtöbb az integrált, vegyes profilú beszállító, amely egyben termelő, nagykereskedő és importőr is.

A beszállítók szelekciójánál a fő szempont a megbízhatóság és korrektség – erre igen nagy hangsúlyt helyeznek a láncok. Aki ismétlődően „trükközni” próbál, be akarja csapni a láncokat, azt nem szállíthat tovább. A kizártak között kis és nagy termelők egyaránt vannak.

A nagy termelőkkel elégedettek a láncok. („Jól lehet velük dolgozni.”) A nagy termelők és a TÉSZ-ek kategóriája a kínálatot illetően egyre inkább egybemosódik. A TÉSZ-eket jó kezdeményezésnek tartják a láncok. Aki igazodik a láncok beszerzési stratégiájához, az általában beszállító lehet.

A beszállítói szerkezetet hét multinacionális vállalatnál a 7. táblázat tartalmazza.

A 7. táblázat alapján egy lánc kivételével a felmérés idején a beszállításban döntő szerepük volt a nagy termelőknek és a TÉSZ-eknek.

A TÉSZ-ek esetében probléma, hogy sokszor túl nagyot akarnak „markolni”, túl vállalják magukat, ezért nem minden esetben tudják megfelelő színvonalon teljesíteni a szerződéseket. Előfordul, hogy az importot felülcímkezik és magyar áruként adják el, illetve szermaradvány-problémák is előfordulnak.

Elsősorban nyáron, illetve a hazai szezonban erősek. Probléma az is, hogy nehezen tudják kezelni a szezonálitásból adódó gondokat (munkaerő, csomagolóanyag stb.). A láncok tapasztalata az, hogy a TÉSZ-ek és a tagságuk viszonyában sok a konfliktus. Egyrészt számos TÉSZ azért megbízhatatlan beszállító, mert tagságuk „befürdetti” őket: a TÉSZ-nek ígért árut másnak adják el, ha éppen jobb árat kapnak érte, illetve csak azt az árut adják oda a TÉSZ-nek, amit maguk nem tudnak eladni. Másrészt sok TÉSZ-tag elégedetlen, mert magas a TÉSZ árrése és nem mindig korrekt az elszámolás a tagokkal.

**Zöldség gyümölcs beszerzés szerkezete hét multinacionális kereskedelmi láncnál\***

Beszállító típusa	Beszállítók száma	Részesedés a beszerzésből (%)	Részesedés trendje
<b>1. multinacionális kereskedelmi lánc</b>			
Nagy termelők és TÉSZ-ek	5	65	nő
Nagykereskedők	3-4	30 (3 éve még 65% volt)	erősen csökken
Kisárutermelők	2-3	5	kissé nő
Összesen	10-12	100	
<b>2. multinacionális kereskedelmi lánc</b>			
Nagy termelők	5	20	
TÉSZ-ek	10-15	65-70	nő
Nagykereskedők	4-5	10	csökken
Kisárutermelők	2-3	5	nő
Összesen	25-30	100	
<b>3. multinacionális kereskedelmi lánc</b>			
Nagy termelők	6-8	10	változatlan
TÉSZ-ek	3-4	30-35	kissé növekszik
Nagykereskedők	6-8	50	változatlan
Kisárutermelők (savanyítók nélkül)	6-8	5	változatlan
Összesen	25	100	
<b>4. multinacionális kereskedelmi lánc</b>			
Nagy termelők			
TÉSZ-ek	6-8	90	
Nagykereskedők		5	
Kisárutermelők	8	5	
Összesen		100	
<b>5. multinacionális kereskedelmi lánc</b>			
TÉSZ-ek	5-6	80-90	nő
Nagykereskedők	15-20	10-20	csökken
Kisárutermelők	1-2		csökken
Összesen	20-30	100	
<b>6. multinacionális kereskedelmi lánc</b>			
Nagy termelők és termeltetők	25	60	lassan nő
TÉSZ-ek	2	10	lassan nő
Viszonteladó nagykereskedők	2	30	lassan csökken
Kisárutermelők	-	-	-
Összesen	29	100	
<b>7. multinacionális kereskedelmi lánc</b>			
Nagy termelők	20-25	40	változatlan
TÉSZ-ek	10	40	változatlan
Nagykereskedők	6	5	csökkenő
Kisárutermelők	15	15	változatlan
Összesen	50-55	100	

Forrás: saját (multinacionális vállalatoktól kapott becslült adatok\*, egyes láncoknál hiányosak)

Probléma adódik abból is, hogy a TÉSZ-ek egy része sokféle zöldséget és gyümölcsöt akar termeltetni. A láncoknak viszont inkább specialista TÉSZ-ekre van szükségük, amelyek 3–5 cikket szállítanak nagy volumenben, és nem széles áruskálát szállítókra, mert ez utóbbi esetben a TÉSZ nem tud jó lenni mennyiségben, minőségben és árban.

Technikai hiányosságok is akadnak: egyes TÉSZ-ek csak nagyobb kiszereelési egységekbe tudnak csomagolni, kisebbekbe nem – pl. burgonyát 20 kg-os zsákba igen, de 3–4 kilósba nem.

A TÉSZ-eknek fejlődniük kellene még a következőkben:

- Saját imázs kialakítása.
- Specializáció erősítése.
- Termékeik regionális eredetét, tájjellegét jobban kellene hangsúlyozniuk.

Körükben még tart a szelekciós folyamat. Perspektíváik szerint a következőképpen csoportosíthatók:

- Profik, amelyek már jól működnek, fejlődnek.
- „Szenvedők”. Ezek el fognak tűnni.
- „Ahol még nem dőlt el”. Ezekből lehet fejlődő TÉSZ is, mert vannak adottságaik, de azokkal nem tudnak élni, mert vagy nincsenek megfelelő szakembereik (logisztikus, kereskedő) vagy nem képesek összehangolni a tagok termelését.

A *multinacionális láncok* beszerzési stratégiája – a közvetítők kiiktatására való törekvés – miatt a nagykereskedők helyzete nehéz. Szorulnak vissza a beszállítók között a stratégiaváltás következtében. Jövőjük nagymértékben függ a TÉSZ-ek terjedésétől. Funkciójuk sokszor a rések betömése, a tűzoltás. Például speciális cikket (pl. sóska) a láncok egy része csak nagykereskedőtől tud beszerezni. A kistermelői kínálat koncentrációja mellett a nagykereskedők további funkciója a láncok ellátásában az olyan szolgáltatások elvégzése, amelyekre a kistermelők nem képesek vagy nem hajlandók: mosás, válogatás, egalizálás, csomagolás, címkézés. Fontos szerepet játszanak a nagykereskedők a minőségbiztosításban, a kockázatkezelésben és a kis tételek beszerzésében is, ami megnehezíti a kikapcsolásukat. A legjobb nagykereskedők az áru ad-hoc felvásárlása helyett egyre inkább részt vesznek a vevői igények közvetítésében, termeltetnek, azaz a TÉSZ-ekhez hasonló funkciókat látnak el. A multinacionális láncoknál csak ezeknek van jövőjük.

A *hazai láncok* közül kettőnél a nagykereskedőknek jelentős szerepük van a beszerzésben. Az egyik láncnál ennek oka az is, hogy a láncot nagykereskedők hozták létre, akik regionálisan felosztották egymás között a boltok ellátását és egy-egy régióban jelentős részben ezek végzik a zöldség gyümölcs disztribúcióját.

Egy *hazai láncnál* viszont a nagykereskedők a stratégia-váltás miatt visszaszorultak (8. táblázat).

A 8. táblázatban szereplő hazai lánc beszerzésében meghatározó szerepük van a TÉSZ-eknek és a közvetlen kisáru-termelői beszállításoknak. Az állandó nagykereskedő-beszállítóik döntő többségét leépítette, mert drágítják az árut, árrésüket a lánc nem bírja el. Csak a valóban pótolhatatlanokat tartotta meg. Ha áruhiány fenyeget, a központ beszerzője maga megy ki a Budapesti Nagybani Piacra és megveszi a hiányzó árut.

**Zöldség-gyümölcs beszerzés szerkezete egy – a kistermelők közvetlen beszállításának jelentős szerepére építő – hazai láncnál\***

Beszállító típusa	Beszállítók száma	Részesedés a beszerzésből (%)	Részesedés trendje
Nagy termelők	–	–	–
TÉSz-ek	1	40	változatlan
Nagykereskedők	10	20	csökken
Kisárutermelők	300 (csökken)	40	változatlan
Összesen	310	100	

Forrás: saját (egy hazai láncról kapott becült\* adatok)

#### 2.4.4 Közvetlen kisárutermelői beszállítók

A közvetlenül beszállító kisárutermelő fogalma a láncok szerint nehezen definiálható. A következő meghatározásokat adták:

- Aki napi 100 ezer forintnál kisebb értékben szállít.
- Aki évi 10 millió forintnál kisebb értékben szállít.
- Specialista, nincs szortimentje, egy-két cikkre szakosodott, illetve kevés cikket tud szállítani és azt is jellemzően csak a szezonban.
- Kézimunka-igényes cikkek, amelyek termelése családi vállalkozást igényel.
- Egy lánc 3 hektárban, egy másik 1 hektárban határozta meg a kistermelők által művelt terület felső határát – ha az nem fedett terület.

A *multinacionális vállalatok* nincsenek ellene a kisárutermelő-beszállítóknak, csak nehéz megfelelőt találni. Sok kisárutermelő keresi meg a láncokat, de döntő többségük nem tudja teljesíteni a követelményeket. Ezért a megkérdezett láncokba közvetlenül szállító kisárutermelők száma egy kivétellel (15) vagy alacsony (maximum 8) vagy nincs ilyen beszállító. A beszállítások aránya a megkérdezett multinacionális láncok zöldség-gyümölcs beszerzésében egy kivétellel (15%) alacsony (0–5%).

A *hazai láncoknál* ennél lényegesen magasabb. Az egyik hazai láncnál például 40%-os. Ennek a láncnak a központi raktárába nem kevesebb, mint 300 kisárutermelő szállított a felmérés idején (8. táblázat). Még olyan nagy tételeket, mint a paradicsom is száz termelőtől szed össze. A régióinál még több nagy volumenű terméket szállítanak kisárutermelők (burgonya, káposzta, hagyma), de ezt a lánc és a régiók jóval kisebb mérete indokolja.

A másik két hazai láncnál részben a nagykereskedőkön keresztül történő szállítás, részben pedig a kisebb boltok közvetlen kisárutermelőktől történő vásárlása jellemző.

A kisárutermelők által a láncokba szállított zöldség-gyümölcsfélék jellemzői:

- Jellemzően nem tömegcikkek (burgonya, alma), hanem mennyiségben és/vagy értékben kisebb tétel jelentő cikkek, amelyekre a nagy termelők nem tudnak eléggé odafigyelni, mert azok náluk a mennyiséget tekintve nem jelentősek.
- Kézimunka-igényes cikkek, amelyek családi vállalkozást kívánnak (például málna, gomba, fokhagyma, póréhagyma, újhagyma, saláta, gyalult tök).

- Viszonylag egyszerűbb zöldség-gyümölcsfélék, amelyek nem igényelnek válogatást, csomagolást (például sütőtök, patison, cukkini, padlizsán, csillagtök).
- Különlegességek (például saláta-specialitások, különleges paprikafajták, cherry-paradicsom).
- Tájjellegű különlegességek, prémiumtermékek.
- Olyan kényesebb cikkek, amelyeknél az áru frissességének nagy szerepe van (például újhagyma, fejes saláta).

Egy láncnak külön saláta-beszállítója van, aki tízféle salátát termel. Két évbe telt, mire sikerült rábeszélni a termelőt, hogy a hagyományos fejes saláta mellett induljon el új fajtákkal is. Később aztán a lánc és a termelő közösen fejlesztették ki a csomagolást.

Egy másik lánc elsősorban az „Ízek és Hagyományok” termékcsoportjában lát esélyt a kisárutermelők számára. Ezek tájjellegű különlegességek, külön polcon, központi helyen (paradicsom, paprika, hagymafélék, alma). Ezeknél a prémiumtermékekénél az ár másodlagos. A kisárutermelői áru aránya az „Ízek és Hagyományok” felfutásával kissé növekedhet is. A felfuttatás része a lánc 2009-től tervezett stratégiai irányváltásának, amelynek lényege a visszatérés az eredeti minőség-centrikus hipermarket koncepcióhoz.

Vannak olyan, viszonylag kisebb mennyiségi igényű hazai láncok, illetve azok alláncai, régiói, amelyek olyan nagyobb tételű cikket is közvetlenül a kisárutermelőktől szerzik be, mint például a káposzta, petrezselyemgyökér és sárgarépa, uborka, őszi-barack, meggy, eper, hagyma, burgonya, szőlő, paradicsom.

A láncoknak még több kisárutermelő-beszállítóra volna szükségük, de nem találhatnak a nagyvevői igényekhez igazodókat (például bogyós és csonthéjas gyümölcsök, meggy és cseresznye).

A láncokhoz beszállító kisárutermelők körében az utóbbi években jelentős szelekció ment végbe. A láncok egy részénél a folyamat csillapodott, megállapodott, a kisárutermelők részesedése időben viszonylag stabil, nem csökken. Itt cserék akkor történnek, ha a régiéknél jobb beszállítókat találnak. Máshol azonban a szelekció még nem ért véget, például azoknál a hazai láncoknál, ahol számottevő koncentrációra van szükség a beszállítói szerkezetben.

A közvetlen kisárutermelői beszállításoknál lényegesen több kisárutermelői áru jut a láncokba nagykereskedőkön és TÉSZ-eken keresztül, illetve olyan nagyobb beszállítók árujával együtt, akik a sajátjuk mellett vállalják más termelők árujának értékesítését is. A megkérdezett láncok egyetértettek abban, hogy a láncokban eladott hazai zöldség-gyümölcs többsége kisárutermelőktől származik. A beszállítók közül kieső kisárutermelők jelentős része csatlakozik a nagyobb beszállítókhoz és árujuk azok segítségével jut a láncokba. Előfordul, hogy a kisárutermelő beszállítókat maga a lánc szervezi rá egy TÉSZ-re.

#### **2.4.5 A multinacionális és hazai láncok között a közvetlen kisárutermelői beszállítás arányában meglévő különbség okai**

A különbség oka nem az, hogy a hazai láncok „magyar” láncok, a multinacionális vállalatok pedig „külföldi” láncok, hanem az, hogy a forgalmazott mennyiség nagy-

ságrendje, a beszerzési és értékesítési rendszer, továbbá a tulajdonosi és lánc-szervezet nagymértékben különbözik egymástól.

*A multinacionális vállalatok centralizált beszerzést végeznek.* A döntési hatáskör egy központba centralizálódik. Az üzletek feladata a mennyiségi megrendelések feladása cikkelemenként. A központ összesíti a megrendeléseket és dönt a beszerzési árról és a beszerzési forrásról (beszállítók kiválasztása). A centralizált beszerzés rendszer fizikai megvalósításának eszközei a korszerű logisztikai centrumok. Itt végzik az áruk komissziózását. Nagy hangsúlyt helyeznek az áru frissességére, ezért a friss zöldség-gyümölcs csak kevés időt tölt a logisztikai centrumban. Az ezeken átfutó áru aránya a hálózatban forgalmazott összes zöldség-gyümölcsből 95–100%. (Egy láncnál a zöldség-gyümölcs 5 százalékat közvetlenül az áruházakba szállítják azok a termelők, akiknek telephelye lényegesen közelebb fekszik az áruházhoz, mint a központi raktárhoz.)

*A multinacionális láncok centralizált nagy volumenű beszerzése és az egységes, szigorú követelmények csökkentik a kisárutermelők közvetlen beszállítási lehetőségeit.*

Igen érzékenyen érinti a hazai kisárutermelőket, hogy a multinacionális vállalatok beszerzésére általában a globális szemléletmód jellemző. Ennek lényege, hogy az anyavállalaton keresztül lehetőségük van arra, hogy a hazai és külföldi ajánlatokat rendszeresen értékeljék és versenyeztessék. Így a hazai beszállítóknak állandóan meg kell küzdeniük a beszállítási lehetőségért, illetve a beszállítások fennmaradásáért.

A multinacionális láncok hatékonysági megfontolásokból igyekeznek korlátozni beszállítóik számát, ami a kisárutermelői beszállítások egyik gátja.

A multinacionális vállalatok centralizált vállalatok, a vállalat egy tulajdonos (vagy tulajdonos csoport) kezében van. A boltok helyi fiókként működnek a vállalati központnak alárendelten.

Ezzel szemben a *vizsgált három hazai lánc* nem centralizált fiókhálózatos vállalatként működik, hanem részben a társulásokat létrehozó szakmai befektetők (élelmiszerboltokat üzemeltető vállalkozások, nagykereskedők, áfészek), részben pedig a lánchoz csatlakozott, boltokat üzemeltető kereskedők társulásaként. Alulról szerveződött önkéntes láncok és így lazábban szervezettek, mint a külföldi tulajdonúak. Zöldség-gyümölcsnél az üzletek áruválasztéka nem egységes. A beszerzés decentralizált, nem a központ, hanem az al-láncok, a régiók és a boltok végzik. Az árak is csak a törzsválasztékra, illetve az akciós termékekre egységesek, de ezek is gyakran csak egy-egy, azonos tulajdonoshoz tartozó al-lánc és régiós központ boltjaiban. Zöldség-gyümölcsre általában nincsen központi ármegállapítás, nem jellemző a központilag szervezett akció és – szemben a többi árukategóriával – minimum-választékot sem írnak elő a központok a boltoknak. Egy-egy al-lánc és régió önállóan alakíthatja a boltok választékát, az árakat és dönthet a beszerzési forrásról. A hazai láncoknál jelentős a kisebb boltok önálló zöldség-gyümölcs beszerzése.

A központi beszerzés aránya az egyik hazai láncnál 40 százalékos, a többi a boltok, illetve az al-láncok maguk szerzik be, saját csatornáikon keresztül. A másik két láncnál nincs központi beszerzés, hanem az a régiók feladata. Egy-egy régióban az áruk egy része központi raktáron keresztül, másik része közvetlenül a termelőkről kerül a boltokba, jelentős részük a nagykereskedők közvetítésével. Egy régiónál olyan – nem tipikus – esettel is találkoztunk, hogy az áru döntő többségét a nagykereskedők és köz-



ponti raktár kikapcsolásával a nagybani piacon szerzik be közvetlenül a termelőktől és onnan közvetlenül a boltokba diszponálják.

A decentralizáltabb beszerzés miatt a hazai láncoknál kisebbek a beszerzési volumenek. Egy-egy nagyobb multinacionális lánc 10–15 vagy akár 35–40 milliárd forintos éves centralizált zöldség-gyümölcs beszerzésével szemben egy-egy hazai lánc decentralizált szervezeti egysége (al-lánc, régiója, boltja) által beszerzett mennyiség nagyságrendekkel kisebb. A hazai láncok bolti hálózata is differenciáltabb, mint a multinacionális vállalatoké, jelentős a viszonylag kisebb boltok aránya.

A hazai láncok decentralizáltabb beszerzése és értékesítése, a régióként differenciáltabb követelmények, továbbá a kisebb beszerzési és értékesítési volumen nagyobb lehetőséget biztosít a kisárutermelők közvetlen beszállításának. Az elaprózottabb beszerzési és értékesítési rendszernek ára van: a kisebb hatékonyság, költségesebb beszerzés, disztribúció és értékesítés. 300 kisárutermelőt – ami az egyik hazai láncra jellemző – nehéz kezelni, ezért hosszabb távon aligha tartható, mivel hatékonysági veszteségekkel jár.

### 2.3.6 A közvetlen kisárutermelői beszállítás problémái

Az itt tárgyalt problémák minden olyan potenciális kisárutermelőre vonatkoznak, amelyekkel a láncok kapcsolatba kerültek, amelyek ajánlatokat tettek. A ténylegesen beszállító kisárutermelőknél a problémák kisebbek, hiszen csak így lehettek beszállítók.

A problémák annál élesebben jelenkeznek, minél nagyobb egy lánc, minél centralizáltabb a beszerzése és minél korszerűbb a beszerzési, logisztikai és informatikai rendszere. Ezért a problémák a multinacionális láncoknál erősebben jelenkeznek, mint a hazai láncoknál.

A kisárutermelők döntő többsége „rendszer-idegen”, mert nem érti a nagy láncok üzletpolitikáját, beszerzési, értékesítési és logisztikai-informatikai rendszerét.

Nem ismerik fel, hogy a beszállítói lehetőségek alapvető feltétele a nagy láncok piacának ismerete. A kisárutermelők többsége a nagy láncok igényeinek, árpolitikájának felmérése nélkül dolgozza ki szállítási ajánlatát, amely mennyiségben, árban és minőségi jellemzőkben eltér a nagyvevők igényeitől. A megfelelő szakosodás hiánya eleve kedvezőtlen ajánlatokat eredményez. Nem számolnak azzal, hogy beszállító csak megbízható termelési, műszaki és pénzügyi háttérrel rendelkező termelő lehet, hogy a kereskedelmi láncok nem vállalják át a termelői és beszállítói kockázatokat.

Nem értik, hogy milyen mennyiségű és minőségű termékeket keresnek a vásárlók a láncokban és milyen áron, nem mennek elébe a piaci igényeknek. Csak eladni akarnak, a nagyvevői igények ismerete nélkül. Gyakori probléma: a kisárutermelő szeretne terjeszkedni, a hagyományos piacán/vevőjén túl új partnert kiszolgálni, de hamar bebizonyosodik, hogy nem bírja, nem tud egyszerre két vevőre koncentrálni.

Piaci magatartásukat az eseti lehetőségekre való felkészülés jellemzi. Döntő többségük piaci informáltsága korlátozott. Nem ismerik fel, hogy a kistermelő számára is szükséges a megfelelő szintű piacismeret.

A kisárutermelők részéről a nagy láncok igényeinek felmérése kezdetleges. A beszállítói lehetőségeket az első menetben kizárólag a saját lehetőségeikből vezetik le, a nagy láncok igényeivel nem is számolnak, illetve az igények felmérése és mérlegelés csak a kényszerű ütközéseket követően indul meg.

A kisárutermelők kevés információval rendelkeznek a kereskedelemről, elsősorban a közvetlen környezetük kereskedelmét ismerik. Ebből kiindulva kísérlik meg felvázolni a nagyobb régiók kereskedelmi helyzetét is, ami sok esetben téves következtetésekhez vezet, mert egy-egy kisebb terület (község, városrész) kereskedelmi információi nem elegendőek a nagy láncok piacának elemzéséhez.

A vevői igényeket a hagyományos kereskedelmi hálózat (fogyasztói piacok, vásárcsarnokok, hagyományos kis boltok) és a nagybani piac keretein keresztül mérlegelik. Általában csak többszöri próbálkozás után szembesülnek azzal, hogy a nagy láncok, illetve nagy-alapterületű egységek beszerzési igényei merőben mások a hagyományos üzletekénél, hogy itt nem jellemző a „nagyvásár-piaci” szemlélet és a fogyasztói piacon megfigyelhető „ömlesztett” (nem csomagolt) és differenciált méretű és minőségű áru.

A stratégiai gondolkodásmód hiányzik a zöldség-gyümölcs kisárutermelők többségének üzleti magatartásából. Üzletpolitikájukat a rövid távú szemlélet jellemzi, a megfelelő háttér (tőkeerő, technika) hiányában a túlélés, a napi gondolkodásmód, a napi gondok vezérli a tevékenységüket. A forráshiány miatt arra kényszerülnek, hogy napi gondjaikat gyors megoldásokkal enyhítsék.

Ennek egyik következménye a megbízhatatlanság. Nem hajlandók elkötelezni magukat a láncok mellett, befektetni, kockázatot vállalni. Ha a láncokkal szerződött árnál magasabb napi áron más vevőnek el tudják adni az árut, odaadják, megszegve a szerződést. Nem értékelik a hosszú távú kapcsolat előnyeit. Előfordul, hogy megbízhatatlanság miatt ki kell zárni egy-egy termelőt (ez nemcsak a kisárutermelőknél, hanem a nagyobb termelőknél előfordul), de ez nem az első eset után történik. Sokszor ésszerűtlenül viselkednek, nem végzik el az elemi kalkulációt sem: néhány forintos árkülönbségért inkább a nagybani piacra járnak, ott töltik az éjszakát, fagyoskodnak. („Rá kellene ébredniük a termelőknek, hogy nem érdemes – legálisan – a nagybani piacra vinniük az árut, ahogyan azt a munkaidőt, üzemanyagköltséget stb. figyelembe vevő elemi kalkuláció is kimutatná.”)

A nagy üzletláncokra a széles áruválaszték, egy-egy termékből pedig nagy volumen-igény jellemző. A nagy egységek a nagytömegű árucikkekből nem aprózhatják el beszerzéseiket, mert ellenkező esetben árhátrányba kerülnének. A kisárutermelők viszont szűkös tőkeerejük és korlátozott kapacitáslehetőségeik miatt nem tudnak nagy mennyiséget szállítani. Ennek oka az összefogás hiánya a termelés-szervezésben és az értékesítésben. A nagyobb árumennyiség, a szélesebb választék, az „ugráló” mennyiségi igények kielégítése érdekében volna szükség az együttműködésre. Az összefogás hiányának másik következménye, hogy nincs közös márkájuk (például a településekre, tájakra, régiókra jellemző áruk márkázása).

A legkritikusabb kérdés a kisárutermelők beszállítói lehetőségeinek alakulásában az ár.

A nagy-alapterületű, széles választékú, nagy volumenű fogyasztói értékesítésre törekvő kiskereskedelmi egységek sikeres működésének, fennmaradásának feltétele a mérsékelt árszint. Különösen a városok szélén működő hipermarketek számára alapvető létkérdés az alacsony árszint, mert ellenkező esetben nem versenyképesek a városok belső övezetében működő üzletekkel. A mérsékelt árszint viszont alacsony beszerzési árak nélkül kivitelezhetetlen. A viszonylag alacsonyabb ár másik oka a

beszerzési mennyiség és a beszerzési ár közötti objektív törvényszerűség. A nagytételű, viszonylag alacsonyabb áru beszerzés ugyanis nemcsak a kiskereskedelemnek előnyös, hanem a nagy termelőknek is.

A kisárutermelők rossz piacfelmérésének egyik következménye, hogy az egyik legfontosabb ajánlati tényező, az ár az esetek többségében eltér a nagy láncok által befogadható szinttől. A kisárutermelők nehezen fogadják el, hogy az általuk kínált kisebb mennyiségű és magasabb árszintű termékek nem versenyképesek.

A beszállításra pályázó kisárutermelők kezdetben kizárólag saját termelési költség-szintjükből kiindulva tesznek ajánlatokat. Csak többszöri próbálkozás után ismerik fel, hogy az ár-meghatározásban a valós piaci helyzethez és a versenyigényekhez igazodó alacsony árszint-követelmény az induló alap, a magas költségszinttel termelők esélytelenek a beszállításra.

Az alacsony árszint-követelmény, az abból adódó rendkívül feszített költség-gazdálkodási követelmény a kisárutermelők számára rendkívül nehezen kezelhető feltétel, mert döntő többségük nem tudja biztosítani azt a termelési volument, amely mellett a nagy-alapterületű egységeknek történő beszállítás alacsonyabb árak mellett is gazdaságos lenne. A kisárutermelők hatékonysága részben méretükből eredően is alacsony, költségszintjük magas. Emiatt beszállítói versenyképességük gyenge.

Az ár tekintetében a kisárutermelők alapvető problémája tehát a kis termelő kapacitás és a korszerűtlen technikai háttér. Többségük megfelelő fejlesztési lehetőség hiányában esélytelen a hatékonyság javítására.

A nagy-alapterületű kiskereskedelmi egységek logisztikai rendszerére a következők jellemzők:

- Korszerű logisztikai központ vagy központi raktár.
- Fejlett technikai-technológiai, logisztikai-informatikai eszközök és szervezési módszerek alkalmazása. (POS terminálok, EDI, vonalkód stb.) a beszerzésben, a szállításban, a raktározásban, a készletezésben és az értékesítésben.

A beszállítás feltétele, hogy a termelők tudjanak kapcsolódni a nagy-alapterületű kiskereskedelmi egységek logisztikai rendszeréhez. A kapcsolódás legfontosabb tényezői a következők:

- Megbízhatóság, pontos, gyors szállítás, szoros, napi együttműködésre való készség, rugalmas utánrendelés lehetősége.
- A kiserelésre, csomagolásra, szállításra, szállítási ütemre és a vonalkódózásra vonatkozó igények teljesítése.

A logisztikai szemléletű kapcsolódás nemcsak a kiskereskedelmi egységeknek előnyös, hanem a beszállítók számára is jelentős hatékonyságjavító, költségcsökkentő tényező.

Alapvető kritérium, hogy a beszállító rendelkezzen a nagy-alapterületű egységek korszerű logisztikai rendszeréhez kapcsolható, jól kiépített és megbízható termelő, disztribúciós, logisztikai és szállító kapacitással. Alapvető követelmény a beszállítók biztonságos szállítói háttére. A nagy-alapterületű egységek nem fogadják el az elmaradt szállítást és az átütemezést. Ilyen problémák ismételt jelentkezése szinte minden esetben a már meglévő beszállítói lehetőség elvesztését jelenti.

A kisárutermelők nem tudnak hatékonyan a láncok logisztikai rendszeréhez kapcsolódni, mert nem rendelkeznek megfelelő szállítókapa­ci­tas­sal, szállítóeszközökkel és nem tudják biztosítani a hűtőláncot. Bizonyos minimum-követelményeket a beszállítóknak teljesíteniük kell: a málnatermelőnek például hűtőkocsit kell bérelnie, ami számos kistermelőt eleve kizár a beszállítók köréből.

A kisárutermelők méretéből eredő hátránya ezen a területen is nagy, mert külön­külön nem tudják ellátni a logisztikai funkciókat. A korszerű elektronikai rendszerek komplex alkalmazása, amelyek a hatékony csatlakozás hátterét képezik, szinte teljes körben kizárt. Elvértve akad csak kivétel, de akkor is csak egy-egy elemet alkalmaznak. Az alkalmazás hiánya miatt nem részesednek ezeknek a rendszereknek az előnyeiből.

A nagy láncok a vásárlói igények nehezen kiszámítható hullámmozgása miatt általában éves keretszerződéseket kötnek a szállítóikkal, az egyes szállítások lehívása már szigorúan a mindenkori piaci igényekhez igazodik. A beszállító kisárutermelőknek a nagy-alapterületű egységek készletezési követelményeihez alkalmazkodniuk kell. Ennek alapvető eszköze a szállítások megfelelő ütemezése.

A kisárutermelők ritkábban és egyszerre nagyobb mennyiséget szeretnének szállítani, a nagy-alapterületű egységek viszont sűrűbb, ütemesebb – napi – szállítást akarnak és egyszerre kisebb mennyiséget hajlandók átvenni. („Az egyik bogys-termelő például csak kétszer akart hetente szállítani, mert 2–3 ládával nem érdemes jönni – mondta. De ha jó az áru, a forgalom is felfutna.”) A pontos, időben történő szállítást nehezen tudják megvalósítani.

Sok esetben az árucikkek fogyasztáshoz igazodva kell szállítani, egyenetlen ütemű szállítást kell vállalni. A nagyobb beszállítók számára ez nem okoz nagyobb problémát, mert termékkínálatuk több felvevő között oszlik meg. A kisárutermelők kapacitáslehetősége azonban szűk, az időszakos terhelést nem tudják elviselni, illetve megfelelően kezelni és nem tudják kielégíteni a változó mennyiségű keresletet, továbbá az akcióban megnövekvő rendeléseket. Váratlan, nagyobb mennyiségű utánrendelés sok esetben megoldhatatlan számukra a megfelelő technikai és pénzügyi háttér hiánya miatt.

A kisárutermelők még szezonban sem tudnak folyamatosan szállítani hónapokon át (például paradicsomból májustól októberig) További probléma, hogy rövid a termelési periódus.

A rendeléseket a multinacionális láncok elektronikus úton szeretik feladni a beszállítóknak, de aki nem képes azt fogadni, annak hajlandók faxon elküldeni.

A zöldség-gyümölcs kisárutermelők nincsenek felkészülve a nagy láncok kiszolgálására. Nem tudnak, illetve nem hajlandók a láncok igényei szerint tisztított, válogatott (homogenizált) egalizált, csomagolt, címkézett árut szállítani. *A csomagolásban különösen nehézkesek*, folyton küzdeni kell velük, hogy a láncok igényeinek megfelelően csomagolják az árut. Sokan nem hajlandók válogató- és csomagológépet, csomagolóanyagot venni vagy nincs rá pénzük. A nagyobb termelők azért is előnyben vannak a kicsikkel szemben, mert nekik rendszerint van csomagológépük, a kicsiknek viszont nincsen. A kisárutermelők áruja ezért részben nagykereskedők közvetítésével kerül a láncba, akik elvégzik ezeket a funkciókat.

Az innováció tekintetében a legnagyobb probléma a gyenge tanulási hajlandóság. Nehézkesek a kisárutermelők, nehezen szánják rá magukat a változtatásra („nem lehet ösztönözni őket”), például fajtaváltás, innováció a csomagolásban. Ez nagyrészt ge-

nerációs kérdés, a termelők zöme elöregedett („a fiatalok menekülnek a mezőgazdasági munkától”). Mérsékelt azonban a tanulási hajlandóság a fiatalabb termelők jelentős részénél is.

#### **2.4.7 A hazai felmérés és a külföldi szakirodalom alapján az európai uniós és a hazai tendenciák összehasonlítása**

Az Európai Unióban megfigyelhető tendenciához hasonlóan a magyar élelmiszer-kiskereskedelemre is a koncentráció jellemző. Magyarországon viszonylag rövid idő alatt nagymértékű koncentráció zajlott le, aminek üteme leginkább a német koncentráció üteméhez hasonló. A hazai koncentráció gyors ütemét mutatja az 5. táblázat.

Magyarország zöldség-gyümölcs kiskereskedelmében is tendencia a hiper- és szupermarketek, továbbá és a diszkontok térnyerése és vezető piaci pozíciójuk. Ugyanakkor Magyarország és a fejlettebb országok között ma még különbségek is vannak az értékesítési formák tekintetében. Míg a fejlett országokban a tradicionális helyi termelői értékesítési piacok aránya jelentősen csökkent, Magyarországon a fogyasztói piacok szerepe ma is jelentős. További magyar sajátosság, hogy az értékesítésben jelentős szerepük van a szakboltoknak és az kis önkiszolgáló boltoknak (GfK, 2010).

Magyarországon, csakúgy, mint Nyugat-Európában a zöldségek és gyümölcsök tekintetében a diszkontok kisebb választékkal rendelkeznek, mint a hiper- és szupermarketek. A diszkontok részesedése a zöldség-gyümölcs értékesítésben Magyarországon is jelentős. Magyarországon is az jellemző sok nagy-alapterületű egységre, hogy a vonzerő növelése érdekében stratégiai helyen, a bejáratnál árusítják a zöldség-gyümölcsöt, mert a polcokon elhelyezett áruk látványa döntően meghatározza az üzlet hírnevét, befolyásolja a forgalmat.

Az Európai Unióhoz hasonlóan Magyarországon is jellemző tendencia, hogy a vásárlók egyre nagyobb része egy helyen többféle árut igényel egyre nagyobb mennyiségben, ami kedvezőtlenül hat a kisárutermelőkre.

Magyarországon a zöldség-gyümölcs árucsoportban még nem jellemzőek a kereskedelmi láncok saját márkás termékei. Ezek szerepe azonban egyes láncoknál várhatóan növekedni fog, ami a nagy volumen-igény miatt tovább fogja szűkíteni a kisárutermelők lehetőségeit.

Bár nem általános jelleggel, de egyes magyarországi élelmiszer-kiskereskedelmi láncoknál is jelentkezik az Európai Unió több országában megfigyelhető tendencia, hogy a regionális, tradicionális termékek árusítása része az üzletpolitikának.

Az Európai Unióhoz hasonlóan a magyar élelmiszer-kiskereskedelmi láncok is az éghajlati adottságok, a fogyasztók nagy választék igénye és a kedvezőbb beszerzési árak miatt importból elégítik ki a szezonon kívül felmerülő és a választékbővítő zöldség-gyümölcs árualapokat. Az import az Európai Unióhoz hasonlóan Magyarországon is a nagy láncok és a zöldség-gyümölcs beszállítók közötti kapcsolat egyik kritikus területe, mert szűkíti a magyar beszállítók lehetőségeit.

A nagy láncoknak való zöldség-gyümölcs beszállítás alapvető feltételeiben – hogy a termék megfelelő minőségben, megfelelő mennyiségben, megfelelő időben, kedvező áron kerüljön beszállításra a kiskereskedelmi lánc raktárába – nincs különbség Magyarország és az Európai Unió között. Az addicionális szolgáltatások tekintetében (például

mosás, szeletelés, csomagolás) a magyar kisárutermelőknek nagy a lemaradásuk nyugat-európai társaiktól.

Az Európai Unióhoz hasonlóan nagy homogén árutételeket a magyar zöldség-gyümölcs kisárutermelők döntő többsége külön-külön nem tud szállítani.

Az Európai Unióhoz hasonlóan a magyar zöldség- és gyümölcsstermelésre is az elaprózottság jellemző, továbbá az, hogy a nagy kereskedelmi láncok nem vállalják a több termelővel való foglalkozással járó megnövekedett tranzakciós költségeit.

Az Európai Unióban és Magyarországon is a speciális résziaci termékeknél van jövője a zöldség-gyümölcs kisárutermelők közvetlen beszállításának. A magyar zöldség-gyümölcs kisárutermelők ma még a lehetőségeknél jóval kisebb mennyiséget szállítanak a nyugat-európai társaiknál.

Az Európai Unióban és Magyarországon is nehezíti a beszállítások növelését, hogy a nagy kereskedelmi láncok a zöldség-gyümölcsnél általában napi beszállítást igényelnek, a kisárutermelők viszont ritkábban és egyszerre nagyobb mennyiséget szeretnének szállítani.

Az Európai Unióhoz hasonlóan a magyar élelmiszer-kiskereskedelemre is az jellemző, hogy az erőteljes verseny elsősorban árverseny formájában nyilvánul meg, ez miatt pedig sok zöldség-gyümölcs kisárutermelő panaszkodik a nagy kereskedelmi láncok alacsony beszerzési áaira.

## **2.5 Nagy kereskedelmi láncoknak közvetlenül beszállító sikeres zöldség-gyümölcs kisárutermelők**

A hazai zöldség-gyümölcs kisárutermelők széles körében jellemző a nagy kereskedelmi láncokra történő panaszkodás. Alig esik szó viszont a sikeres kisárutermelőkről, akik közvetlen beszállítók tudnak lenni. Mi jellemző rájuk, milyen személyes tulajdonságokkal rendelkeznek, mi az üzletfilozófiájuk? Melyek a siker okai? Hogyan törekednek a problémák megoldására? OTKA kutatásunk alapján ezekkel a kérdésekkel foglalkozik e fejezet.

A vizsgálat során 10 közvetlenül beszállító sikeres hazai kisárutermelőt (gazdaságot) vizsgáltunk 6 vállalati eset feldolgozásával és 4 interjúval. A 7. táblázat alapján csak nagyon kevés zöldség-gyümölcs kisárutermelő tud közvetlenül beszállítani a nagy kereskedelmi láncoknak, ezért a 10 bevont sikeres kisárutermelő vizsgálatával jól jellemezhető ez a sikeres beszállítói kör.

A kisárutermelők területi megoszlása a székhelyük szerint: Alföld: 5, Dunántúl: 3, Budapest: 2.

A vizsgált termelők döntő többsége szabadföldön és fóliában is termel, bár a fóliázást egy részük csak palántázásra használja. A szántóföldi terület 3 hektártól 40 hektárig terjed. Döntő többsége saját földön termel, de vannak olyanok is, akik saját és bérelt földön is gazdálkodnak. A nagyobb földön gazdálkodók egyrészt a zöldség-gyümölcsön kívül mást is termelnek, másrészt nem intenzív gazdálkodást folytatnak, így nem tekinthetők nagy termelőnek. Mivel a vizsgálat során sikeres kisárutermelőket kerestünk, a földterület nagysága arra is utal, hogy az egészen kicsik nem lehetnek beszállítók a láncoknál.

A vizsgált kisárutermelők életkora 40 és 70 év között van, többségük 50 és 60 év közötti.



A kisárutermelőkön kívül két TÉSZ-ről is készült esettanulmány. Itt is a közvetlenül beszállító kisárutermelők vizsgálata volt a cél a TÉSZ-ek tapasztalatai alapján.

### 2.5.1 A siker tényezői az üzletláncok oldaláról

Az egyes üzletláncok igényei nem azonosak, mindegyiknek sajátos cél- és prioritás-rendszere, illetve kultúrája van. Vannak elsődlegesen árorientált, illetve elsődlegesen minőségorientált láncok.

A beszállítói lehetőség függ az áruházláncok beszerzési politikájától is. Például:

- Árualapot lehetőleg kevés beszállító szolgáltassa (általában a külföldi láncok).
- Sok beszállító (hazai láncok).
- Egyedi hazai prémium termékeket is beszerző (az egyik külföldi lánc például preferálja a hazai hagyományos régi fajták forgalmazását is).

Minél nagyobb volumenben forgalmaz egy-egy zöldségfajt egy-egy lánc és minél jobban központosítva van a beszerzés, annál nehezebb egyéni beszállítóként megfelelni az elvárt követelményeknek.

A zöldség ágazatban kis mennyiségben termelt speciális fajokkal, fajtacsoportokkal (például zöldhagyma, póréhagyma, retek, cékla, salátakülönlegességek) hamarabb be lehet kerülni egy-egy külföldi láncba, mint a nagy mennyiségben termelt termékekkel.

Viszonylag könnyebb a beszállítani akaró kisárutermelők helyzete az olyan láncoknál, amelyek a többi láncnál enyhébb árnyomást gyakorolnak a beszállítókra. Ezek azok között vannak, amelyek nem heti zsűrizéssel választják ki a beszállítókat, hetente árversenyt hirdetve közöttük.

A hazai láncok még nem kezdték el radikálisan csökkenteni a beszállítók számát, továbbá a beszerzési logisztikai rendszerük még nem eléggé korszerű és hatékony, ez ugyanis az egyenként szűk termékskálát szállító kistermelők legtöbbszörének kizárását eredményezné. Ugyanakkor egy részüknél napirenden, illetve folyamatban van a beszerzés korszerűsítése (az egyik hazai lánc például korszerű regionális logisztikai központokat épít, a közelmúltban helyeztek üzembe egyet).

Nagyon sokat jelent, ha a lánc, illetve beszerzője együttműködő és megértő, nem alárendeltjének, hanem partnerének tekinti a beszállítót, és figyelembe veszi a kisárutermelők érdekeit és szempontjait is. Abban, hogy a beszállító kisárutermelők egy része biztonságban érezheti magát, nagy szerepe van egyes láncok közismerten korrekt és megbízható beszerzőinek, illetve beszerzői csoportjainak is. Sok múlik ugyanis a beszerzőn, az ő jóindulatán és segítőkészségén – például akkor, ha a szezon elején az eredetileg tervezettnél csak később tud szállítani a termelő. Az ilyen helyzetet is lehet kezelni, ha akarják. Az is előny, ha a kapcsolat a lánc beszerzőivel barátságos. („Mintha hazamennék, úgy megyek ehhez a kis fiatal beszerző-csaphoz” – egy kistermelői vélemény.)

A legtöbb külföldi lánc ragaszkodik a technikai előírások és szabályok betartásához (pl. napi, beszállítás, csak hűtőkocsival lehet szállítani, időkapu alkalmazása a logisztikai központban, áruk csomagolása – ebben az esetben nem a termékminőségre vonatkozó előírásokról van szó), a követelmények kemények, szigorúak. A hazai láncokra azonban ez nem jellemző (például nem írják elő, hogy csak hűtőkocsival szállíthat-



nak a kisárutermelők, nem mindig követelmény a csomagolás, nincs időkapu, nem minden kisárutermelőnek kell napi beszállítást vállalnia). Egyes esetekben előfordul, hogy a külföldi láncok is engedékenyebbek a beszállító kisárutermelőkkel. Például az egyik külföldi lánc a kisárutermelők tekintetében nem veszi szigorúan az időkaput.

Segíti a beszállítást az is, hogy a hazai és külföldi láncok egy része nem követeli meg a kisárutermelőknél minőségbiztosítási rendszer alkalmazását. Ezért a beszállító kistermelők, ha nem valamilyen szerveződésnek tagjai, vagy nem tartanak fenn minőségbiztosítási rendszereket, vagy akik fenntartják, azok megmaradnak egy alacsonyabb szintű minőségbiztosítási rendszer mellett (leggyakrabban a HACCP), mert drágának tartják és nem foglalkoznak az adminisztrációs terhekkkel sem. (Ez nem kedvező a nyomon-követhetőség szempontjából.)

A beszállítást befolyásolja, hogy nem minden lánc végez auditálást (helyszíni ellenőrzést) a kisárutermelőknél. Amelyik működteti ezt a rendszert, ott a követelmények szigorúbbak. Az egyik multinacionális lánc például egy semleges auditor céget küld minden évben. Az auditor által javasolt változtatásokra elegendő időt kapnak a beszállítók, akár két évet is (pl. hűtőtároló, csomagoló helyiség létesítése). A követelményeket alapvetően a HACCP határozza meg. Az éves audit díját a gazdának kell fizetnie.

A zöldség-gyümölcs árucsoportban a láncoknak általában nincsenek saját szabványaik (hivatalosan „forgalmazási előírások”), hanem az uniós, illetve a vele azonos magyar szabvány van érvényben. Ráadásul ezeket a termékeket alig szabályozza szabvány.<sup>22</sup> („A legjobb szabvány a szem”). A magyar láncokra általában jellemző, hogy a beszállító kisárutermelőktől származó termékek egy része tekintetében nem mindig követelik meg mereven a homogenizálást, hanem alkalmanként szóban megadják, hogy például „fél-másfél kilós tököt hozzál.”

Kistermelőnek új, közvetlen beszállítóként bejutni egy külföldi tulajdonú láncba nagyon nehéz a beszállítók számának korlátozása miatt, illetve azért, mert mára a láncok többségénél már kialakult a megbízható, bevált beszállítók köre és a váltás kockázattal, költségekkel járna.

Ha mégis adódik ilyen lehetőség és egy kisárutermelő közvetlen beszállító kíván lenni egy külföldi láncnál, a következő szempontokat kell figyelembe vennie, illetve mérlegelnie:

- Lánc választás (követelmény rendszer megismerése).
- Azzal a termékkel, mellyel beszállító kíván lenni, be tud-e kerülni vagy tudja-e a láncok által igényelt árukat (például kis kultúrák, különlegességek, réspiaci áruk termelése) termelni?
- Gazdasági számítás (elvárt követelmények mennyi költséget jelentenek?).
- Üzemméret, technológia, technikai szint megfelel-e a követelményeknek, illetve tudja-e biztosítani?
- Logisztikát tudja-e teljesíteni (raktár, hűtés, osztályozás, csomagolás, szállítás stb.)?
- Finanszírozás (göngyöleg, csomagolóeszköz stb.).

<sup>22</sup> A zöldség-gyümölcsre vonatkozó forgalmazási előírásokat az Európai Bizottság 2008-ban 26 termékre eltörölte és csak 10 termékre maradt érvényben.

## 2.5.2 A siker kisárutermelésen belüli tényezői

### *A gazdaságok típusa és a termelt áruajták*

A vizsgált gazdaságok családi gazdaságok. Ennek a gazdálkodási formának az előnye, hogy a termelés nem ütközik a magas élők munkai-igény okozta akadályba. Igyekeznek az élők munkai-költséget minél alacsonyabb szintre leszorítani. Ezért a családtagokon kívül csak néhány alkalmazottat foglalkoztatnak. Egy részüknél az alkalmazottaknak gyakorlatilag egész éven át van munkájuk (csomagolás, palántázás stb.), mások idegymunkásokat alkalmaznak.

A családból mindenkinek megvan a szerepe, amelyben hasznos, sőt nélkülözhetetlen. Az összes fontos funkciót – beleértve a pénzgazdálkodást is – a családtagok látják el. A család, amely összeszokott, jó csapatot alkot, a siker fontos tényezője.

A közvetlenül beszállító sikeres kisárutermelők általában részipiaci termékeket, termékspecialitásokat, ritka termékszegmenseket illetve nehezen helyettesíthető termékeket termelnek (például zeller, petrezselyem, kapor). Az árak egy részét csak nagyon kevesen termelik az országban, tehát egy-egy lánc esetében nincs vagy alig van beszállító versenytárs. Az árak egy részénél nem jellemző az import, mert egyrészt az olcsó árak nem viselik el a szállítási költségeket, másrészt „kényes”, gyorsan romló termékekről van szó.

Van olyan kistermelő, aki a tálcsa és fóliás újhagymát október és április között termeli, mert utána a szabadföldi hagymával szemben már nem versenyképes az övé.

Egy másik kisárutermelő viszont ezt az árut egész éven át szállítja egy láncnak. Eredetileg nem akart egész éven át szállítani tálcsa hagymát, mert júliustól keveset rendelt a lánc. A beszerző viszont rábeszélte az egész éves szállításra. Ez a kisárutermelő alkalmazkodott ahhoz, hogy a láncok nagyra értékelik, de esetenként el is várják az egész éven át, de legalábbis hónapokon keresztül történő folyamatos szállítást. Ez a lánc követelte meg azt is, hogy vállalkozóként regisztráltassa magát, mert őstermelőkkel nem köt szerződést.

Összefüggés van a családi gazdálkodási forma és a termelt árak között. Az árak egy részének termelése viszonylag egyszerűbb. Másik részük, a speciális, kézimunkai-igényes és „kényes” termékek viszont nagy gondosságot igényelnek, ültetni, válogatni, tisztítani, csomagolni kell. A nagy szaktudást igénylő kényes árakat a kisárutermelő nem bízhatja rá az alacsony képzettségű alkalmazottakra, ezek a termékek a kisárutermelő és a vele bizalmi viszonyban lévő családtagok (feleség, gyermekek, nagyszülők) állandó jelenlétét igényli.

### *A kisárutermelők személyes adottságai*

A sikeres kisárutermelők képzettek, dinamikusak, kiváló gyakorlati érzékűek, felkészültek, új megoldásokat keresők. Jelentős részük eredetileg műszaki végzettséggel (például műszerész-technikus, járműgépészet, TMK-technikus, szerszámkészítő) rendelkezik. Ennek is szerepe van abban, hogy sokan kísérletező, vállalkozó, próbálkozó típusúak.

Nem panaszkodnak, nem szidják a láncokat.

A vizsgáltak között csak egy „panaszkodó” típus volt. Ez a kisárutermelő egy kicsit elesettnek, perspektívátlanak tűnt, ami piaci helyzetéből adódik. Termelése ma már lényegesen kisebb, mint 5–6 éve. Technológiája elavult, de nem tudja megoldani a korszerűsítést, mert a földre, gépre, forgóeszközre felvett hiteleket fizeti vissza és ez nagy teher. Az ő példája arra utal, hogy a „panaszkodó” típusúak nem vagy nehezen alkalmazkodnak, lassanként feladják és kiszorulnak a láncok piacáról. („Nem látom a kiutat, csak várunk, de mire?”) Ez a kisárutermelő abban bízik, hogy a most indult magyar szociális bolthálózat kinövi magát, mert ma még csak kis tételeket lehet nekik szállítani.

Van közöttük olyan, aki kertész, növényvédő és állattenyésztő technikus képesítést is szerzett és majdnem minden gépet maga el tud készíteni olcsón. 1989 óta évente kijárt Hollandiába. A tanulmányutakat egy holland vetőmagos cég finanszírozta. A kint látott gépeket itthon maga elkészítette, pl. tápkockanyomót. („Az enyém jobb, mint a gyári.”)

Egy másik középkorú kisárutermelő most jelentkezett a gödöllői agráregyetemre, ahová a lánya is jár. Kezdetben a Kertészeti Egyetem oktatóitól kaptak szaktanácsot a munkájukhoz, de ma már nincs erre szükségük, kitanulták a gazdálkodást.

Van közöttük olyan is, aki eredetileg tanár, de nem tudott megélni a fizetéséből.

A sikeres kisárutermelők már több évtizede zöldség-gyümölcs termesztéssel foglalkoznak és ezt tekintik a megélhetésük alapjának. Vannak, akik még 1989 előtt kezdték el a termelést, majd a kárpótlásként visszakapott földön folytatták. Döntő többségüknél meghatározó motívum a családi tradíció folytatása (szüleik gazdaságát viszik tovább), továbbá a két és három generációs gazdálkodás.

### *Kapcsolat kialakulása a láncokkal*

Többségük sokáig a Bosnyák téri, majd a budapesti nagybani piacra szállította az árut, illetve telefonon előre megbeszélte áruféléket és mennyiséget szállította a piacra állandó partnereinek. Abbahagyták, mert megelégtették a kettős életet: nappal termelni, éjszaka pedig a piacon várakozni és árulni. Ma egyszerűbb az életük, mert az áru zömét eladják a láncoknak. A nagybani piacra csak az alkalmanként keletkező felesleget viszik.

Mások korábban az értékesítést az ad-hoc jelleggel adódó piacokra alapozták, egy-egy nagyobb vevői kapcsolat mellett.

A váltásban a mezőgazdaságban bekövetkezett strukturális és piaci változások is szerepet játszottak. Az egyik kisárutermelő például kezdetben a Bosnyák téri nagybani piacra szállította a kígyóuborkát. Akkoriban, több mint 20 évvel ezelőtt még 7–8 havi munkával meg tudta a család keresni az egész évre szükséges jövedelmet. Ma már erre nincs lehetőség.

A legtöbb vizsgált kisárutermelő úgy lett beszállító, hogy ő kereste meg a láncokat. A láncok árumintát kérték tőlük, amivel elégedettek voltak és így szállíthattak.

Vannak olyanok is, aki a meglévő piaci kapcsolataikon keresztül kerültek be, vagy azért, mert régebb óta ismerték a lánc beszerzési vezetőjét, beszerzőjét. Az egyik kisárutermelőt például a meglévő üzleti partnere ajánlotta be, kiegészítve az általa beszállított árut. Nem volt ismeretlen számára a láncok igénye, mert közvetítőn keresztül már szállított néha-néha árut üzletláncba. Mivel ezek a beszállítások növekedtek,

ezért saját név alatt akart beszállítani. Egy másik termelő egy kereskedelmi „rés” segítségével jutott be, ugyanis az előző beszállítót kilistázták, és ő került a helyébe. Egy meglévő – más termelési vonalú – vevőjén keresztül sikerült bejutnia.

Van olyan példa is, hogy a lánc Magyarországra történő bejövetele után a korábbiakból ismert beszerző kereste meg a kisárutermelőt. A beszerző biztatására elkezdett termelni a lánc igényeire – itt tehát a lánc kezdeményezte a kapcsolatot.

Megfigyelhető az is, hogy ha a beszerzők láncot váltanak, akkor igyekeznek az új lánchoz bevinni azoknak a kisárutermelőknek az egy részét, amelyekkel a régi láncnál kapcsolatban voltak. Az egyik láncnál például tulajdonosváltás volt, a cég beszerzői átmentek egy másik lánchoz és oda a beszállítói kapcsolataik egy részét is átvitték.

### *Üzleti filozófia, üzletpolitika*

A sikeres kisárutermelők üzleti filozófiájának középpontjában a megbízhatóság és a korrekt, tisztességes üzleti magatartás áll, amelynek lényege, hogy a vállalatokat teljesíteni kell. Elkötelezettek a szerződéses kapcsolat iránt, illetve annak alapján a láncok kiszolgálására. („Teljesíteni kell, amit a lánc kér”). A lánc szempontjainak, igényeinek, érdekeinek megértése és figyelembe vétele jellemző rájuk.

Az egyik vizsgált TÉSZ tapasztalatai szerint ahhoz, hogy egy kereskedelmi láncnak történő beszállítást sikeresnek lehessen minősíteni, legalább 3 éve beszállítónak kell lennie a termelőnek. Így a megtermelt árualap egy biztos fizetőképes vevőhöz kerül, így kiszámíthatóbbá válik a termelés. A vizsgált kisárutermelők döntő többsége már több éve (vannak olyanok, akik már 10–15 éve) beszállítója egy-egy láncnak. Ezek a kistermelők jogosan érzik biztosnak a helyüket és a jövőjüket, mert szezonban szinte naponta bizonyítanak. („A 15 éves kapcsolat garanciát jelent.”)

A hosszú távú szemlélet is jellemző rájuk, mindig próbálnak célokat kitűzni.

A nagy többség üzletpolitikájára az jellemző, hogy nem akarnak növekedni. Inkább a minőségi áru arányát szeretnék növelni, elsősorban öntözéssel. Termelésük mennyiségét pedig alapvetően a láncok igényeinek alakulása határozza meg, illetve a gazdaságok mérete és a láncok megrendeléseinek nagysága összhangban van. A kisárutermelők egy része a meglévő eszközökkel bővíteni tudná a termelést és a választékot, ha látná a piacot, ahová eladhatná a többletet. A termelés mennyiségét tehát az értékesítési lehetőségek határozzák meg („Fontos, hogy annyit vessek, annyit termeljek, amennyit el tudok adni.”) Emellett az is visszatartja őket, hogy egy részük nem akar hiált felvenni, másik részük nem tudja megoldani a finanszírozást.

Vannak közöttük olyanok, akinek vevőjük egyetlen lánc, amellyel meg vannak elégedve, felveszi a teljes termelésüket, ezért más láncsal vagy vevővel nem is próbálkoztak. Egyikük esetében éppen szerepe van annak is, hogy a korábbi vevők, a környékbeli zöldségesek lassan elfogynak, nekik lassanként már nem is tudna szállítani.

Van olyan kisárutermelő, aki a meglévő lánc-kapcsolata mellett még két másik láncnál is próbálkozott. Az egyik nem válaszolt, a másiknak állandó beszállítója van az általa termelt áruból, így oda nem tud bejutni.

Más termelők két vagy három láncnak adják el az árut és ha kevesebbet rendelnek a láncok, akkor más árut is termesztenek. Mások fogyasztó piacokra és nagykereskedőknek is szállítanak a láncok mellett.

Van olyan kisárutermelő, aki közvetlenül két láncnak, nagykereskedőkön keresztül további két láncnak szállít, ez mellett a budapesti nagybani piacon is árusít hetente kétszer kiskereskedőknek. Amikor értékesítési gondjai vannak, keresi a piacot, sokfelé próbálkozik. Az EU csatlakozás után egy ideig eladóhelyet bérelt a Bécs melletti nagybani piacon, de nem volt nagy a forgalma. Próbálkozott exporttal is nagykereskedőkön keresztül, Csehországba, Szlovákiába, Romániába, de nem ment igazán. Az egyik nagykereskedő pedig, aki eddig korrekt partnere volt, nem fizetett időben. A több értékesítési csatornát a kényszer szülte, mert nem tudta az áru nagy részét állandó, biztos vevőknek eladni. A sok keresgélés, próbálkozás sok veszteséget okozott. Ráadásul ennél a kisárutermelőnél csökkent a termelt mennyiség trendje.

Vizsgálatunk alapján az egyetlen lánc mellett elkötelezett kisárutermelők biztonságban érzik a helyzetüket, mint a többcsatornás értékesítést folytatók egy része.

### *Technikai felszereltség, technológia és innováció*

Hosszú távú szemléletüket bizonyítja, hogy általában rendelkeznek tárolókapacitással, raktárral, csomagolóhelységgel, és ha követelmény, akkor van hűtőkamrájuk. A kisüzemi mérethez igazítva igyekeznek beruházni, fejleszteni, biztosítani a szükséges gépesítettségi szintet.

Fogékonyak az innovációra, innovativitásuk az átlagos termelő feletti. Felismerik, hogy a láncok folyamatosan megújuló piaci igényeit csak innovatív eszközökkel lehet kielégíteni. A nagy láncokhoz történő alkalmazkodás során nagy szerepet játszik a megfelelő, részben új fajták telepítése, a folyamatos fajtaváltás. (Tisztában vannak azzal, hogy például kiöregedett, gyümölcsösökkel nem lehetnek versenyképesek a láncoknál.) Tudják, hogy a hatékonyság növeléséhez elengedhetetlen a megújulás a termelésben és a logisztikában, ezért foglalkoznak a fejlesztéssel és a hatékonyság növelésével, a jó minőségű termelőalapok megteremtésével. Ki kell emelni, hogy míg a mezőgazdaságban általában az jellemző, hogy az 50 év felettiek számára a megújulás és újítás nehéz feladat, a vizsgált sikeres középkorú kisárutermelőkre ez nem jellemző.

A fajtaváltást általában a kisárutermelők kezdeményezik. Az új fajtákat a termelők a vetőmagos cégektől veszik, időnként újakat is kipróbálnak. Ha beválnak és a láncok is elfogadják, akkor felfuttatják azok termelését.

Van olyan kisárutermelő, akinek a gazdasága szinte teljesen gépesített: van olasz vetőgépe, sárgarépaszedő és -mosógépe, bakhátművelője, raktára, továbbá 4 saját kúttal és egy víztárolóval is rendelkezik.

A kisárutermelők egy része saját kocsijával szállít a lánc logisztikai központjába (ez csak nagy mennyiségben kifizetődő), mások ezt bér munkában oldják meg.

Az egyik kisárutermelő innovatív készségét bizonyítja, hogy a tőkehiány körülményei között egy viszonylag olcsóbb hűtőkocsit vett, leszerelte róla a „kasznit”, ez az egyik hűtője, ez mellé maga épített egy kicsit olcsón, 1 millió forintért (ma már jobbat építene, de a célnak végül ez is megfelel).

Egy másik kisárutermelő ipari nyomtatót vett, így bér munkában mások címkéit is ők nyomtatják.

Van, aki 23 millió forintért épített szép, higiénikus csomagolóépületet (ez a kisáru-termelő az utolsó auditon a legjobb értékelést kapta, ilyenrel csak négyen rendelkeznek az egész országban a lánc összes beszállítója közül).

Az egyik kisáru-termelőnek betakarítógépe is van. Egy másik a fóliasátort barack-maggal fűti, egy magyar szabadalmat hasznosítva, amelyet csak harmincan használnak az országban.

Az egyik kisáru-termelő a hagyományos módon, édesanyja által tízesével összekötözött petrezselyemből és más zöldfélékből új, higiénikus terméket alkotott, mert nem tetszett neki, hogy a csomagolás során szennyeződik az áru. Elképzelése találkozott a lánc beszerzőjének elképzelésével, aki szintén elégedetlen volt a hagyományos kötözött zöldekkel. Az új termék higiénikus, elegáns: lefóliázott műanyagdobozban az áru és kartondoboz gyűjtőcsomagolás. Ugyanez a kisáru-termelő a termesztésben is magas szintű technológiát alkalmaz: takarékos, szakaszos, mikro-szórófejes öntözést, szakaszos tápanyagpótlást. A zöldféléket rendszerint túlpermetezik a gazdák, ő viszont kémelő permetezést alkalmaz (az integrált termesztés hivatalosan megállapított szabályait is bírálja).

A láncok is kezdeményeznek változtatásokat. Az egyik külföldi lánc például új, minőségi védjeggyel elit termékkört indított. Ebbe bevonta az egyik vizsgált kisáru-termelőt is. Ezzel kiemelt beszállítóvá vált a láncnál, kölcsönös kizárólagosság mellett: a lánc sem szerez be mástól ilyen terméket és a termelő sem szállít másnak belőle. Egy másik lánc új minőségbiztosítási rendszer bevezetését kezdeményezte.

### *Alkalmazkodás a láncok igényeihez*

A kisáru-termelők egy része egész évben szállít, más részük kapcsolata a láncokkal szezonális jellegűnek mondható.

A sikeres kisáru-termelők igyekeznek alkalmazkodni a láncok igényeihez, a megállapodás szerinti mennyiségű és minőségű árut időben pontosan szállítani. Nem jellemző rájuk, hogy ha jobb árat látnak valahol, már nem a láncba viszik az árut. („Meg kell csinálni, amit a lánc kér – soha nem kérnek lehetetlent.” „Ez egy életforma.”)

Aki nem tudja a láncoknál a folyamatosságot, illetve a napi beszállítást tartani, nem akarja az esetleges hiányzó árualapot más árujának felvásárlásával pótolni, illetve nem rendelkezik megfelelő piaci kapcsolatokkal az áru pótlását illetően (import), az rendszerint kiszorul a láncokból. Akik a láncok által diktált alacsony árak miatt az állandó lánci értékesítés mellett bevállalnak néhány azonnali értékesítést, ahol magasabb árat kínálnak, azoknak megbízhatatlanná válik a beszállítása, mert az ad-hoc jellegű értékesítés a teljes árukészlet akár 60%-a is lehet és így semmibe veszik a szerződéses fegyelmet. (Aminek sokszor az a következménye, hogy összekuszálják a láncokon kívüli szezonális piacok ár alakulását, illetve alacsony szinten tartják az áru értékesítési árát a hirtelen megjelenő túlkínálat következtében.)

A keretszerződés csak az általános feltételeket tartalmazza. A külföldi láncok napi beszállítást kérnek úgy, hogy a mennyiség a megrendelésnél, a szállítás előtti napon vagy a szállítás napján dől el. A mennyiségi megrendeléseket pedig pontosan teljesíteni kell. A sikeres kisáru-termelők képesek ehhez alkalmazkodni, képesek megoldani az ütemes, folyamatos napi beszállítást.



A tisztítás, mosás, válogatás, csomagolás, egalizálás és címkézés (származási hely, dátum, osztály, termék neve stb.) alapkövetelmény a külföldi láncoknál. A sikeres kisárutermelők ezt megoldják, bár a legtöbben viszonylag alacsonyabb technikai szinten. A csomagolást megkönnyíti, hogy a szállított termékek jelentős részének egyszerű a csomagolása (például műanyag mélyrekesz, doboz). Általában maguk címkézik az árut. Vannak, akik számítógépről nyomtatják ki a címkéket, de van olyan kisárutermelő, aki korszerű Bizerba mérleget használ.

A termékminőség tekintetében a legtöbben a homogenizálás fontosságát emelik ki, továbbá azt, hogy „nem szabad trükközni”, például felülre tenni a szép árut, alulra a rosszabbat.

### *Nehézségek és törekvés azok megoldására*

A sikeres kistermelőknek fő gondja a tőkehiány, ami egyrészt a folyamatos termelés-finanszírozást nehezíti, különös tekintettel a láncoknál általában jellemző 30-60 napos kifizetésekre. Van azonban olyan kisárutermelő, akinél a lánc 14 napos fizetést vállal a szerződésben és be is tartja. Az egyik hazai láncnál pedig az jellemző, hogy egyes áruk után 20 nap múlva fizet, ami az átlagosnál jóval rövidebb határidő. A különbségekben szerepet játszik egyes termelők, illetve áruk preferált pozíciója. Ami igazán kell a láncoknak, ott hamarabb fizetnek, ami meg nem annyira kell, ott később. Itt tehát van egy nagyon fontos tényező, az, hogy azoktól a kisárutermelőktől, akik beszállítók, megvesznek kevésbé fontos árukat is, igaz, ezekért később fizetnek. Egy ilyen konstrukció pedig – ha a kisárutermelő meg tudja oldani a finanszírozást – nem feltétlen jár olyan hátránnyal a kisárutermelőkre, mint ami a közvéleményben általában elterjedt, hiszen el tudnak adni láncoknak kevésbé kurrens árukat is.

A sikeres kisárutermelők át tudják hidalni a hosszabb távú fizetési határidőt, ezáltal a termelést az átlagosnál tovább tudják finanszírozni. Mivel forgóeszköz hitelt a magas kamatok miatt többségük nem szívesen vesz fel, ezért a finanszírozás alapelve, hogy „kell lennie mindig tartalék pénznek, hogy finanszírozni tudjuk magunkat”.

Vannak olyanok, akik ezt a többcsatornás értékesítéssel oldják meg, mások olyan kiegészítő tevékenységeket vállálnak, amelyekből gyorsan forgótőkéhez jutnak, ami segít áthidalni a hosszú fizetési határidő okozta hátrányokat.

A láncoknak való szállítás nagy előnye a biztos piac, továbbá az, hogy a láncok pontosan fizetnek és a kisárutermelő biztos lehet benne, hogy megkapja az áru ellenértéket, szemben a kisebb boltoknál megfigyelhető fizetési bizonytalanságokkal. A láncoknak beszállító kisárutermelők felismerték, hogy a folyamatos értékesítés, egy biztos fizetőképes nagyvevő a hosszabb fizetési határidő mellett is hozzájárulhat az eredményes gazdálkodáshoz.

Bár a sikeres kisárutermelők igyekeznek a nyereséget visszaforgatni a vállalkozásba, a kis méretből eredő tőkehiány nehezíti a technológia fejlesztését. A beszállítás megkövetel egy bizonyos minimum infrastruktúrát a termelőtől, de azt is folyamatosan tovább kell fejlesztenie ahhoz, hogy a változó piaci igényeket ki tudja elégíteni. Ezzel a folyamatos beruházási igénnyel pedig szemben áll a láncok alacsonyabb szintű értékesítési ára, így az alacsonyabb árrés mellett nehezebb a szükséges beruházások végrehajtása. Egy részüknek gondot okoz, hogy gépesíteni kellene a gazdaságot, traktort és



más gépeket vásárolni, mert jelenleg szántásra és más munkákra gépi szolgáltatókat kell igénybe vennie.

A tökehiány miatt a logisztikában is van lemaradás. Ide tartozik az áru mosása, osztályozása, csomagolása, címkézése, hűtése. Itt még jelen van a kézi munkaerő-felhasználás. Így például kézi mosás (slaggal), tisztítás, amely soha nem lehet tökéletes, mert nagyobb a termék sérülésének veszélye is a kézi tisztításnál, mely később romláshoz vezethet – átvétel egyes esetekben e miatt van megtagadva. A csomagolást a vevő határozza meg, ehhez kell a termelőnek alkalmazkodni. Azoknál az áruknál, ahol nem elegendő az áruk egyszerűbb csomagolása, minden lánc törekszik egyedi csomagolásra, mely megkülönbözteti a másiktól. Ez általában költségesebb. Göngyölegeket csak tisztán, „mosottan” fogadnak a láncok, melyet kézi mosással nem vagy csak nehezen lehet végezni. Nem mindenki tudja megvásárolni a csomagológépeket. A beszállításnál a göngyölegek esetében a láncok sok esetben nem adnak csere-göngyöleget, ezért 4–5-szörös készlettel kell rendelkezni.

Van olyan kisárutermelő, aki saját hűtőházakkal és infrastruktúrával ellátott, de nem rendelkezik még teljes körűen a szállítás, csomagolás, válogatás eszközeivel.

A kisárutermelők a rendszeres szállítandó mennyiségeket a rendelésektől függetlenül előre jól meg tudják becsülni például abból, hogy látják, marad-e a lánc raktárában az ő előző nap szállított árujukból.

Egy részüknél nehézséget okoz a nagy árumennyiség szállítása és különösen az „ugráló” (például akcióban két- vagy háromszorosára vagy többszörösére növekvő) mennyiségi igények kielégítése. Vannak olyan kisárutermelők, akik erre úgy készülnek, hogy „rátartással” termelnek, azaz a várható igénynél többet. A legtöbben ilyenkor más termelőtől vagy importból hoznak be kiegészítésképpen árut. A más-tól vásárolt áru miatt azonban a legtöbbször romlik a minőség, hiányzik az egységesség, ezért gyakoriak a reklamációk (a sikeres kisárutermelők elismerik a hibát és visszahozzák a reklamált minőségű árut). Egy másik kisárutermelő próbált termeltetni is, de neki kellett volna a felelősséget vállalni más munkájáért is és ez nem ment.

Más részük több éves tapasztalat lapján az akciókra is fel tud készülni, nagyjából ki tudják számítani a megnövekedett mennyiségeket.

Van olyan kisárutermelő, akinél a technológia lehetővé teszi, hogy gyorsítsa-lassítsa a termelési folyamatot, így kezelni tudja az akcióban a szokásos mennyiségnek akár a négyszeresére ugró rendelést is.

A hazai láncoknak történő beszállítás sajátossága a kiszámíthatatlanabb forgalom és rendelések. Ennek oka, hogy a lánc tagjainak (a boltoknak) nincsen olyan kötelezettségük, hogy csak a központból vásárolhatnak árut.

Nehézséget okoz a beszállító kisárutermelők részére a külföldi láncok logisztikai rendszeréhez való kapcsolódás. Például a logisztikai központok rámpáinak magasságát a kamionokra szabták, nem kis teherautókra. Ha a kisárutermelő kisebb kocsival szállít, kézzel kell emelgetnie a ládákat, hogy kiegyenlítse a szintkülönbséget, ami nem hatékony, mert lassú és időigényes.

A legtöbb lánc csak a hűtőkocsival szállított árut fogadja. Előfordul, hogy a külföldi láncok az áru sajátosságai miatt engedékenyek, nem követelik meg a hűtőkamrát és a hűtőkocsit (például a tökfélék egyrészt kevésbé kényesek, másrészt rövidebb szállí-

tásnál a hűtés nem elengedhetetlen), ilyenkor a kisárutermelő közvetlenül a szállítás előtt szedi csak le a terméket.

A kisárutermelők, illetve az áruk egy részénél problémát jelentenek az alacsony árak. Mások meg vannak elégedve az árakkal. Általában az jellemző, hogy minél kisebb a termelési volumen, illetve az üzemméret, annál kisebb a termelési költséghatékonyság és a beruházások fejlesztési szintje, annál drágábban tudják előállítani termékeket.

A kis mennyiségű egyedi, speciális prémiumtermékeknel általában nem jelent problémát az ár.

Nagyon fontos tényező, hogy azok a kisárutermelők is képesek alkalmazkodni, akik problémaként említették az alacsony árakat. Ennek oka az a felismerés, hogy a viszonylag alacsony árat ellensúlyozza az, hogy van egy vagy két biztos nagyvevő, amelyek megvásárolják a teljes árumennyiséget. Ez pedig kevésbé költséges, mint az elaprózottabb értékesítés, például a kis és közepes boltokba történő szállítás vagy a nagybani piacon több vevőnek történő értékesítés. („A láncba szállítás előnye az, hogy nagy mennyiséget tudok eladni nekik. Ha csak az árat nézném, a nagybani piacon többet kapok, de ott csak kisebb tételeket tudok eladni. Nem szabad azt nézni, mennyit keres rajtam a lánc.” „A nagybani piacon jobb árat kapnék, de a láncnál biztosabb a helyem.”)

Az egyik külföldi lánc heti zsűrizéssel erős árnyomás alá helyezi a beszállítókat. A vizsgált mintában lévő kisárutermelők képesek ehhez is alkalmazkodni, igaz, hogy ebben a kényszer is szerepet játszik, nem akarják elveszíteni a nagyvevőiket. („A beszállítókat egymással revolverezik, ezért azok kénytelenek olcsóbban adni az árut.”)

Van azonban olyan lánc is, amelynek beszerzője nem szereti az ugráló árakat, ezért azokat ritkábban változtatja. Gyakran ő kezdeményezi az áremelést, ha a piaci ár magas – nyilván méltányosságból és azért, hosszabb távon ne pártoljon el tőle a beszállító. Ennél a láncnál az ingadozó árú zöldségfélék közül kivételként néhány speciális, a kisárutermelők által szállított áru ára év közben állandó, illetve azt évente egy alkalommal emeli a lánc. Az áremelkedést a termelési költségek emelkedésével tudja indokolni a termelő és ezt a lánc átvevője rendszerint el is fogadja.

## **2.6 Zöldség- és gyümölcs TÉSZ-ek kisárutermelőket integráló szerepe a nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítésben**

Mivel kutatási témánk a zöldség-gyümölcs kisárutermelők marketingszemléletű alkalmazkodása a kereskedelem koncentrációs folyamatához, ezért a felmérés során:

- Csak a kisárutermelési szektoron belüli hiányosságokat, gyengeségeket, problémákat és azok kisárutermelői szektoron belüli okait vizsgáltuk a nagyvevői igényekhez történő alkalmazkodásban úgy, hogy a kisárutermelési szektornak részei a TÉSZ-ek és a nagy láncoknak történő értékesítésben érintett TÉSZ tag kisárutermelők.
- Alapvetően a TÉSZ-ek működésének problémáit, továbbá a TÉSZ-ek és a TÉSZ tag kisárutermelők közötti kapcsolatot és konfliktusokat, továbbá a nagy láncoknak történő értékesítés növekedésének TÉSZ szektoron belüli feltételeit elemeztük.

### 2.6.1 A vizsgálat módszere

A felmérés során a nagy kereskedelmi láncoknak értékesítő 9 TÉSZ-t, és az ilyen láncoknak történő beszállításokban érintett 6 TÉSZ tag kisárutermelőt vizsgáltunk. 9 vállalati (TÉSZ) esetet dolgoztunk fel, és 6 interjút készítettünk. Az interjúkban a válaszadókat szakértőknek tekintve, azok közlései alapján dolgoztuk fel a tapasztalataikat.

A vizsgált TÉSZ-ek kiválasztásának szempontjai a következők voltak:

- Nagyságrend: viszonylag kisebb, közepes és nagyobb TÉSZ.
- Működési forma: szövetkezet és gazdasági társaság
- Taglétszám: kis, közepes és nagyobb taglétszámú TÉSZ.
- Nagy láncoknak történő értékesítés részaránya: alacsony, közepes és magas részarány.
- Multinacionális és hazai tulajdonú láncoknak történő értékesítés.
- Belföldi és külföldi láncoknak történő értékesítés.
- Termékszerkezet: specializált, koncentrált és kevésbé koncentrált termékszerkezetű TÉSZ.

A vizsgált TÉSZ tag kisárutermelők kiválasztásának szempontjai:

- Szabadföldi és fólia alatti termelés.
- Termelési terület nagysága: viszonylag kisebb területen termelők.
- Működési forma: egyéni vállalkozás és gazdasági társaság.
- Termékszerkezet: specializált, koncentrált és kevésbé koncentrált termékszerkezetű kisárutermelő.

#### *A vizsgált TÉSZ-ek jellemzői*

A működési formát tekintve 7 TÉSZ szövetkezeti, 2 pedig gazdasági társasági formában működik.

A vizsgált TÉSZ-ek „felülről szervezettek”, azaz nem közel egyenrangú termelők összefogásával „alulról” jöttek létre, hanem egy-egy nagy termelő vagy volt termelőszövetkezet, illetve más integrátor (például nagykereskedő) köré. Vannak olyan TÉSZ-ek, ahol a kistermelők termelésének szervezésében (integrálásában) ma is döntő szerepe van a rendszerváltás előtti szakszövetkezet, illetve termelőszövetkezet utószervezeteinek. Van olyan TÉSZ, ahol gyakorlatilag a régi „háztáji modell” él tovább.

A vizsgált TÉSZ-ek összes árbevétele szerinti megoszlása:

- 0,5 milliárd Ft alatt: 2 szervezet.
- 0,5–0,9 milliárd Ft: 3 szervezet.
- 1,5–1,7 milliárd Ft: 3 szervezet.
- 5,5 milliárd Ft felett: 1 szervezet.

Nagyságrend szerint a vizsgált TÉSZ-ek között vannak olyanok, amelyek az ország legnagyobb és legjobb TÉSZ-ei közé tartoznak, de van a mintában viszonylag kisebb méretű TÉSZ is.

A vizsgált TÉSZ-ek taglétszám szerinti megoszlása:

- 50 fő alatt: 1 szervezet.
- 50–100 fő: 3 szervezet.
- 101–150 fő: 2 szervezet.
- 300–400 fő: 1 szervezet.
- 500–600 fő: 1 szervezet.
- 2500 fő felett: 1 szervezet.

A vizsgált TÉSZ-ek megoszlása a nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítés részaránya alapján:

- 10%: 1 szervezet.
- 11–40%: 2 szervezet.
- 41–59%: 2 szervezet.
- 60–80%: 3 szervezet.
- 90% felett: 1 szervezet.

A nagy láncoknak történő értékesítés részarányát tekintve a mintában vannak kis, közepes és nagy részaránnyal rendelkező TÉSZ-ek, és van egy olyan TÉSZ is, amely már szinte a teljes árualapját a láncoknak értékesíti. A mintában többségben vannak azok a TÉSZ-ek, amelyek árualapjuk jelentős részét, vagy többségét láncoknak értékesítik. A felmérés során erre azért volt szükség, mert ezeknél van megfelelő tapasztalat a beszállításokról.

A belföldi nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítés megoszlása:

- Hazai tulajdonú és multinacionális láncoknak is szállít: 3 szervezet.
- Csak multinacionális láncoknak szállít: 5 szervezet.
- Nem szállít belföldi láncoknak: 1 szervezet.

A nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítés megoszlása belföld – külföld viszonylatban:

- Csak belföldi láncoknak szállít: 4 szervezet.
- Belföldi és külföldi láncoknak is szállít: 4 szervezet.
- Csak külföldi láncoknak szállít: 1 szervezet.

A termékszerkezetet tekintve három típus van. Vannak TÉSZ-ek, amelyek specialisták, ezeknél a termelés döntő hányadát egy zöldség vagy gyümölcsfajta adja. Másik típus a koncentrált termékszerkezetű TÉSZ, itt a termelés döntő hányadát 2–3 zöldség vagy gyümölcs faj adja. A harmadik típus a kevésbé koncentrált TÉSZ, de náluk is vannak súlyponti cikkek.

### *A vizsgált TÉSZ tag kisárutermelők*

A vizsgált kisgazdaságok családi alapon működtetett gazdaságok. A működési formát tekintve négyen egyéni vállalkozóként dolgoznak, két kisgazdaság gazdasági társasági formában működik. Négyen szabadföldön, ketten pedig fólia alatt termelnek. Az egyik fóliában termelő terület nagysága 2400 m<sup>2</sup>, a másiké 5000 m<sup>2</sup>. A szabadföldi

terület nagysága az egyik kisgazdaságnál 10 hektár alatt van, háromnál pedig 10-től és 20 hektárig terjed. Termékszerkezetüket tekintve ugyanaz a három típus van jelen, mint a vizsgált TÉSZ-eknél.

## 2.6.2 A felmérés összegzése

### *A TÉSZ-ek funkciói a láncoknak történő termelés és értékesítés vertikumában*

Az előző fejezetekben leírtuk, hogy a kereskedelmi láncok igényeknek a kielégítésére a kisárutermelők döntő többsége kis méretéből adódóan külön-külön képtelen. Egy jól működő TÉSZ viszont e feladatokat egészben vagy részben át tudja vállalni:

- A láncok a koncentrált kínálatot és az egységes minőségű árut hosszabb távon igénylik, és ezt a TÉSZ képes biztosítani.
- Képes megvásárolni az anyagok mellett a csomagológépeket.
- Hatékonyan koordinálni tudja a szállításokat.
- Szaktanácsadói révén segít a nyomon-követhetőség és a minőségbiztosítás kiépítésében, fenntartásában.
- A korszerű technológiát továbbképzések keretében átadja termelőknek.
- Fejlesztésekre és folyamatos költségcsökkentésre ösztönzi a termelőket.
- El tudja látni a marketing funkciót.
- Rendelkezik megfelelő nagyságú és minőségű tároló- és hűtőkapacitással, illetve biztosítani tudja a hűtőláncot.

A TÉSZ-ekre a láncoknak történő beszállításoknál tehát a szétaprózott termelés és kínálat, különösen a kisárutermelői kínálat koncentrálnak és homogenizálnak céljából, valamint olyan tevékenységek elvégzése érdekében van szükség, amelyek elvégzésére a kisárutermelők külön-külön nem képesek.

A nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállításban a TÉSZ előnye a TÉSZ tag kisárutermelők részére abban jelentkezik, hogy a TÉSZ-ek által ellátott funkciók segítségével képesek megfelelni az elvárásoknak és ez által beszállítók tudnak lenni, továbbá javul az alkupozíciójuk a nagy kereskedelmi láncoknál.

A láncok által előírt szigorú követelmények teljesítésének további előnye, hogy közvetve kihat a termelés színvonalának és a logisztikának a fejlődésére is, továbbá közép és hosszú távon a TÉSZ tag termelőknél technológiai javulást, annak hatásaként pedig hozam- és jövedelemnövekedést eredményezhet.

A logisztika egy külön szakma, erre a kisárutermelőknél külön-külön nincsenek meg a feltételek, és a nagy tőkeigény miatt sem tudják ezt a funkciót ellátni.

A TÉSZ-ek mellett szól a folyamatosan megújuló kiszolgáló létesítmények megléte, a láncok igényeihez történő gyors alkalmazkodás, és a jó logisztikai háttér. Meg tudják oldani a komplett infrastruktúrát és a nyomon-követést, továbbá a szállítóeszközök is rendelkezésre állnak. Csak ezek biztos meglétével lehet egy üzletlánc beszállításhoz hozzáfogni. Ezen feltételek, továbbá a homogenizáció megteremtése a TÉSZ-eknél is több évet vett igénybe, csak ezt követően tudták elkezdni az értékesítést egy-egy láncba. A legtöbb TÉSZ 2002–2008 között elsősorban a kereskedelemhez szükséges infrastruktúráját építette ki Európai Unió-s és nemzeti támogatás, továbbá önrész (hitel) se-

gítségével (2004-től van Európai Unió támogatás). A termelés szervezésére irányuló fejlesztő tevékenységek elkezdődtek (például a végleges TÉSZ-ek közös másodszintű TÉSZ szervezetet hoztak létre a közös beszerzés és értékesítés, továbbá a szaktanácsadás segítése érdekében). A szántóföldi kultúráknál, ahol nehezebb a növényvédelem, illetve az időjárás viszonyosságokkal is számolni kell, még nehezebb az egységesség megteremtése, így ez a kultúrák egy részénél ez még most sem teljes körű.

Azok a TÉSZ-ek, amelyek üvegházban, fóliákban termeltetnek a tagokkal, bizonyos termékekből egész évben folyamatosan tudnak szállítani az áruházláncoknak, így ezekből a termékekből a nagyobb belföldi láncoknál elsőszámú beszállítók tudnak lenni.

A TÉSZ-ek mellett szól az is, hogy az Európai Unió jogszabályok alapján kizárólag a TÉSZ-ek és a TÉSZ tag kisárutermelők juthatnak támogatásokhoz.

Ugyanezen pozitívumokat emelték ki a kisárutermelők is a velük készített interjúk során.

A TÉSZ tagjai részére jelentős előnyökkel jár, ha egy TÉSZ beszállítója lehet egy áruházláncnak. A multinacionális cégek méretüknél fogva nagy mennyiségeket rendelnek meg – sokszor hónapokra, esetenként egy évre előre –, ami hozzájárul ahhoz, hogy a TÉSZ és a tagjai előre megtervezhessék az értékesítésüket, a gazdálkodásukat, a beruházásaikat és a fejlesztéseiket.

Az előnyökre mutatnak rá az egyik vizsgált TÉSZ tapasztalatai is. Ennél a TÉSZ-nél a beszállításokkal folyamatossá vált az áruátvétel, és így a tagoknak történő fizetés is (az előző gyakorlat szerint vagy a tagokkal közös kockázatra tárolta be az árut, vagy pedig alacsonyabb áron vette át a tagoktól). A láncba történő beszállítással stabilitás alakult ki. A tagoktól kapott visszajelzések alapján a TÉSZ a legfontosabb elvárást teljesítette a legjobban, vagyis javította az értékesítés biztonságát, továbbá az inputanyagok közös beszerzése által csökkentette a tagok termelési költségeit. A termesztéstechnológiai szaktanácsadás viszont csak hosszú távon fogja meghozni a gyümölcsét. A beszállítással javult a logisztikai ellátottság, a TÉSZ vásárolt egy gyümölcs válogató-gépsort, továbbá csomagolóházat alakított ki, ahol csak a láncba szállított áruk előállítása folyik. Ezzel nemcsak a termelők felé stabilizálódott a TÉSZ helyzete, hanem a homogen áruval az üzletlánc felé is sikerült bizonyítani a felkészültséget.

A vizsgált TÉSZ tag kisárutermelők üzleti filozófiájában egyértelműen megjelenik az a törekvés, hogy ők a termeléssel akarnak foglalkozni, arra akarnak koncentrálni, a piaccal foglalkozzon más, hozzáértőbb. Jó minőségű termékek előállítása a céljuk. Azért léptek be a TÉSZ-be, mert értékesítési biztonságot szeretnének, akár a láncokba történő szállítás révén is (a valóság persze az, hogy a kiváló minőségű áru esetén az értékesítést megoldja a TÉSZ, de a kevésbé jó minőségű árut a termelőnek magának kell eladnia).

### *A TÉSZ-ek és más integráló szervezetek közötti különbség*

A kínálat koncentrálását a TÉSZ-eken kívül más piaci szereplők (integrátorok) is biztosítani tudják, így elsősorban a nagykereskedők. A termelők szempontjából a nagykereskedőkkel szemben a TÉSZ előnye az, hogy a szervezet – legalábbis elvileg – tulajdonosai, a termelők irányítása alatt áll, és a jövedelem elosztása is az ő érdekeiket szolgálja. A gyakorlatban nem mindig ez a helyzet. Ha a TÉSZ például egy domináns



nagykereskedő tag köré szerveződött, az rendszerint biztosítani tudja saját érdekeinek érvényesítését, például a TÉSZ által a nagykereskedő cég szolgáltatásaiért (raktározás, csomagolás) fizetett díjak megfelelő megállapításával. Ettől azonban a termelők még elégedettek lehetnek a feltételekkel, vagy legalábbis maradnak tagok, mert nem ismernek jobb alternatívát.

A vevő üzletláncok szempontjából a TÉSZ előnye a nagykereskedőkkel szemben az, hogy – elvileg legalábbis – egy közvetítő kereskedő és ezzel együtt egy árrés kikapcsolását jelenti, olcsóbbá téve ezzel a beszerzést. A TÉSZ-ek ugyanis – megint csak elvileg – nonprofit elv alapján működnek.

A TÉSZ non-profit jellege a kisárutermelők részére is előnyösebb a többivel szemben, amelyek profit orientáltak. Továbbá fontos, hogy a kistermelők szempontjából tisztázott legyen, hogy ki van kiért. Egy jól működő TÉSZ-nél ez itt tiszta és világos, a kistermelőért kell dolgozni.

A TÉSZ-ek abban is különböznek más integrátoroktól, hogy a kereskedelem logisztikáján kívül (ezt mások is megteszik) a termelés-szervezésben, a termék minőségének javításában (szaktanácsadás, technológiai fejlesztés stb.) is tudnak segíteni tagjainak.

A TÉSZ-ek által szállított áru nagyrészt belföldi termelőktől származik, tehát magyar termékeket szállít a láncba, mely nemzetgazdaságilag sem elhanyagolható, ellenében más integrátorokkal vagy kereskedő cégekkel szemben, ahol a profitorientáltabb üzletpolitika és árpolitika miatt gyakoribbak az import termékek *(a TÉSZ-ek áruházláncokba történő értékesítését a Függelék mutatja)*.

A TÉSZ-ek homogén árut megfelelő mennyiségben és minőségben és folyamatosan tudják szállítani. Ez mindenképpen előny azokkal az integrátorokkal szemben, akiknek hiányos a logisztikai hátterük, vagy pedig csak időszakos termékekre koncentrálnak egy beszállításnál.

### ***A TÉSZ-ek és a TÉSZ tag kisárutermelők közötti kapcsolat és konfliktusok***

A TÉSZ-ek üzleti filozófiája a nagy láncoknak történő beszállításban a láncok igényeinek a kiszolgálása. Ahhoz, hogy a TÉSZ egy-egy üzletláncban benn tudjon maradni, mindenképpen érvényesíteni kell a tagok felé az üzletlánc igényeit, melyet a termelésben kell először elkezdeni. Mivel a termelők is csoportokra oszthatók, nem feltétlenül fogadja el ezt minden termelő, így a láncoknak történő értékesítést folyamatosan lehet bevezetni.

A kistermelőkkel kapcsolatos TÉSZ (vezetői) vélemények megoszlanak. Az egyik TÉSZ szerint a kicsikkel sincs több a baj, mint a nagyobbakkal, sőt például a kicsik inkább hajlandók átvenni az olyan új módszereket, mint a biológiai növényvédelem. Ebben szerepet játszik az is, hogy ez a TÉSZ olyan magas belépési követelményeket támaszt technológiai fegyelemben, felkészültségben, hogy tagjai már gondosan szelektált, professzionális termelők.

Gyakoribb azonban az ezzel ellentétes vélemény, azaz, hogy a kistermelőkkel a TÉSZ menedzsmentjének több gondja van, mint a nagyokkal. Elsősorban az áru minőségi egyöntetűségét nehéz biztosítani, megszervezni. Ennek oka az, hogy a legtöbb lánc saját termékspecifikációval kéri az árut, mely időnként szigorúbb a hatályos szab-



vány és minőségi előírásoknál. A legtöbb bel- és külföldi lánc helyszíni ellenőrzést is végez. Szinte kivétel nélkül megköveteli a teljes nyomon követhetőséget (például HACCP-t a csomagolókra és a tagok Globalgap auditját). A helyszíni ellenőrzés a termelőket is érinti.

A kisárutermelő minőségbiztosítása technikai oldalról is sokba kerül, mert a termékeinek az osztályozása, válogatása, tárolása drága, de bizonyos csomagolásai módoknál (pl. 1 kg necces) az azonosító is értelemszerűen több erőforrást igényel. Külön foglalkozni kell velük, és így a szaktanácsadás is drága. A minőségi termék előállításához nehéz az információ átadás a kistermelőnek, viszont ha ez sikerül, akkor jó minőséget szállítanak be a TÉSZ-be.

A konfliktusokat csökkenti, hogy a minőség és a kellő árumennyiség gyors előteremtése nem a kisárutermelők feladata, hanem „a TÉSZ vezetés művészete” – ahogy az egyik TÉSZ vezető megfogalmazta.

A láncoknak fizetendő kötbért a TÉSZ-ek szerződés alapján továbbhárítják azokra a termelőkre, akik a veszteséget okozták. Ennek még úgy is jelentős fegyverező ereje van, ha igaz, hogy a termelővel fizetethető büntetés a tényleges kárnak csak a töredékét tudja fedezni – ha például az egyetlen termelőnél tapasztalt magas szermaradványérték miatt egy lánc hónapokra kizárja az egész TÉSZ-t a beszállítók közül.

Sok gond adódik a szerződéses fegyelem hiányából, de nem csak a kisárutermelők esetében. A TÉSZ-szel kötött megállapodást a tagok egy része rendszeresen felrúgja, ha máshol az adott pillanatban magasabb árat kap („opportunizmus”).

A „tagi hűség” differenciált az egyes TÉSZ-eknél, van, ahol 95% feletti, van viszont, ahol viszont ennél lényegesen alacsonyabb. A TÉSZ-ek különféle eszközöket igyekeznek alkalmazni a szerződéseket megszegőkkel szemben. Egy ilyen alkalmazott eszköz például, hogy aki olyan okból nem teljesíti szerződési kötelezettségét, hogy másnak adja el az árut, attól a TÉSZ megvonja a különböző támogatásokat, illetve szolgáltatásokat.

A tagok összterméséből a TÉSZ-en keresztül forgalmazott áru aránya igen magas a vizsgált TÉSZ-ek egy részénél, lényegesen alacsonyabb viszont más TÉSZ-eknél. A helyzet erősen függ a TÉSZ vezetés erőpozíciójától, tekintélyétől, de hangsúlyozni kell, hogy nem csak a „szoros irányítású” TÉSZ-ek működhetnek eredményesen.

A legnagyobb konfliktust generáló kérdés az ár, illetve a láncok alacsonyabb beszerzési ár gyakorlatának hatása a TÉSZ és a tagok közötti kapcsolatra. Ez elsősorban azért van, mert a TÉSZ tagok jelentős része kicsi területen elavult technikai körülmények között kis volument termel, ezért alacsony hozamot, gyengébb minőséget állít elő, aránylag magas fajlagos költségszinttel. Azért tud mégis termelni, mert nem végez bővítést (ezzel összefüggésben van, hogy nem képez amortizációt), élőlíráját nem terheli közteher (például a zöldség-hajtás az egyik legkézimunka-igényesebb tevékenység). Ezeknek a kis termelőknek nincs esélyük a nagy kereskedelmi láncoknál, ha nem csatlakoznak valamilyen integrátori szervezethez.

A kisárutermelők többnyire családi gazdaságok, ahol az élőlíra ráfordítás a családtagoké. Persze vannak olyan kultúrák és termelői felületek, ahol ez meghaladja a családi munkát (például nagyobb intenzív gyümölcsös, fólia alatt termelt növények). Talán ez az egy nem okoz konfliktust a termelésben, hisz a munkanélküliség magas aránya miatt egyes térségekben ez könnyen megoldható, ha pedig ez nem lenne elegendő, a határ közelsége miatt jelentős a külföldiek alkalmazása is.

Egy valamivel minden TÉSZ tagnak tisztában kell lennie: minden üzletlánc a legjobbat a legjobb áron akarja megvásárolni, így egyrészt nehéz bekerülni, másrészt nehéz bennmaradni ezen a piacon. Ezért a TÉSZ-eknek mérlegelniük kell a folyamatos beszállítás lehetőségét a láncokba időnként alacsonyabb ár mellett, vagy pedig egy bizonytalan szállítással járó időszakosan magasabb ár melletti exportot, illetve más értékesítési csatornákat (*Függelék*). Hosszú távon a TÉSZ működése biztonságosan csak a láncoknak történő értékesítéssel képzelhető el, ehhez viszont el kell fogadtatni a termelővel, hogy időnként kisebb árrésszel tud dolgozni, de legalább folyamatosan. Így ő is rákényszerül – amennyiben elfogadja – a költségkímélő módszerek bevezetésére, illetve arra, hogy a termelésére nagyobb gondot fordítson.

A TÉSZ-ek általában többfajta árral dolgoznak a tagok felé, ez függ az áru minőségétől, a betartott technológiától, illetve a termelési időszaktól. Vannak termelésen kívüli időszakok, amikor tagi betárolt áru vásárlása történik, ekkor az ár meghatározásában fontos szerepet játszik a tárolás minősége is. Az üzletláncok beszerzési árai pedig a termelési szezonban általában alacsonyabbak, mint szezonon kívül, ekkor a TÉSZ-ek igyekeznek a tagoknak más kedvezményeket biztosítani, ami kompenzálja az alacsonyabb árat (például kedvező hosszú távú előfinanszírozás az inputanyagban, továbbképzések).

A mozgó árak miatt a kisárutermelő érdekeltsége nagyon időszakosan változik. Főleg az akciók jelentik a nehéz időszakokat, mert önköltség alatti árakkal dolgoznak ilyenkor a láncok. A kistermelők egy része következményként felhagy a termeléssel (ami árualap kiesés lesz a TÉSZ-nél). Továbbá ez élőmunka igényes termék-előállítás, aminek jellemzője az alacsony árszint, mivel tömegáru, de ez már eleve nem bír el nagy lefelé ható ármozgást. A láncok beszerzési árának tendenciája azért is konfliktust okoz, mert a beszállítási feltételek okozta ráakódó költség a TÉSZ-é, ugyanakkor az alacsonyabb ár következményét a TÉSZ-nek kell elfogadtatni a termelővel.

Másik gond, hogy a zöldség-gyümölcs ágazat jövedelmezőségi szintje az elmúlt években folyamatosan csökkent (főleg a gyümölcs ágazaté). Ezért az ár okozta konfliktusok kezelésében nagyon fontos a termelés területén a költségek optimalizálása és a fejlesztések elvégzése.

A láncok alacsonyabb beszerzési ár politikáját tompítja, hogy bizonyos szempontból nyitott a piacválasztás lehetősége. Nem teljes a beszállítási kötelezettség minden esetben, így az ajánlati ár nem kötelező érvényű. Ha elfogadja, beszállít, ha nem, nem szállít. Ugyanakkor az információ megosztás jól működik. A vevői igény adott, eleve a követelmények között van, így ezt sokszor tudomásul veszik a tagok. Érzékelnek egyfajta árstabilizáló szerepet, amit a TÉSZ-nek tulajdonítanak.

A magas árfekvésű zöldségeknél és gyümölcsöknél (pl. kajszibarack) a láncok alacsonyabb beszerzési ára könnyebben elviselhető, hiszen nincs akkora az önköltség/ár nyomás.

A *fizetés* tekintetében a nagy láncok nagy előnye más vevőkkel szemben, hogy biztos, pontos fizetők és jellemzően tartják a határidőt is.

A fizetési határidő hosszával a TÉSZ-ek és a kisárutermelő tagok is tisztában vannak. A hosszabb fizetési határidő persze nehézséget jelent, de ez különféle megoldásokkal áthidalható, illetve enyhíthető. A TÉSZ-ek egy része kisebb összegű előleggel enyhít ezen. Egy vizsgált TÉSZ fő kifizetési elvként azt alkalmazza, hogy a kisáruter-

melőket fizeti ki először, a közepeseket utána, majd a legnagyobbakat utoljára. A hitel elsősorban olyan TÉSZ-eknél jöhet szóba, ahol jelentős a tehermentes vagyon, és így megvan a fedezet a hitelre. Azoknál a TÉSZ-eknél, ahol a vagyon jelentős része elidegenítési tilalom alatt van a támogatások miatt, ott a finanszírozás is akadozva megy, hisz nehezen kapnak hitelt. Vannak olyan TÉSZ-ek, amelyeknél ezek a megoldások nem elegendőek, vagy nincsenek ilyen megoldások. Ilyen esetekben a kisárutermelőknek a likviditási gondokat döntően saját maguknak kell megoldaniuk.

A nagy kereskedelmi láncok igényéhez és követelményihez igazodóan az *áruvá készítés és a logisztikai rendszer* működtetése a TÉSZ hatásköre és tevékenysége. A termelőknek előválogatva kell beszállítania, de az osztályozás és a csomagolás a TÉSZ-nél zajlik. Ez a rendszer jelentősen csökkenti a konfliktusokat, ezért a kisárutermelők is jónak tartják ezt a megoldást, illetve általában elfogadják ezt a helyzetet, annak ellenére, hogy az élőmunka közterhek miatt drága számukra az áruvá készítés, amit a TÉSZ végez.

A TÉSZ-ek által működtetett logisztikai rendszer általában elfogadható, jól működik, de azért folyamatosan van mit fejleszteni. Sokan közvetítőkkal dolgoznak, ez néha eredményez hibát, késést, de nem jellemző. A napi beszállítás a gyakorlat, de nem okoz gondot. Előfordul, hogy a láncok részéről teljesíthetetlen kérések merülnek fel, de ezt is kezelni tudják a TÉSZ-ek, és általában nem viszik el a konfliktusokig. Akciós igényekhez vagy utánrendelésekhez, hirtelen megnőtt rendelésekhez esetén a TÉSZ-ek általában igazodnak, főleg ha kínálati piac van, hiszen van árualap. Keresleti piacnál nem működik zökkenőmentesen a napi együttműködés és rugalmasság. A hűtőlánc (hűtőkocsi, hűtőház, klimatizált csomagolók) biztosítása fontos kritérium, másképp nem lehet beszállítani. Általában ezt is jól megoldják a TÉSZ-ek.

Az egyik vizsgált TÉSZ a gyors és pontos szállítást részben saját eszközzel, részben állandó fuvarozó társasággal oldja meg. Három telephelyen dolgozik, ahol a korszerű hűtés alapkövetelményként van jelen, az egyéb logisztika pedig a működési központ-hoz igazodik. Az egyik telephelyen a zöldség, a másikban a hosszabb távú tárolás, míg harmadikban a gyümölcs logisztikája folyik. Az egyik telephelyen a zöldségmosó berendezés mellett egyelőre kézi válogatással, szeleteléssel folyik az áruvá készítés, míg a másik telephelyen már szinte teljes a gépesítettség. Egyes prémium áruk előállításánál pedig előnyben részesíti az élőmunka és gépi munka ötvözetét. A rendeléstől egészen a kirakodásig teljes csapat áll készen az áru értékesítésére: a rendelés-kezelésre, a kapcsolattartásra, a számlázásra és a nyilvántartásra külön teamet működtet a TÉSZ. Az áruvá készítés folyamatát három csapat látja el (válogatók, logisztikusok, fuvarozók).

A vizsgált TÉSZ-eknél tisztában vannak azzal, hogy üzleti siker csak abban az esetben érhető el, ha a *fejlesztést és az innovációt* a láncok igényeihez igazítják. Aki folyamatosan talpon akar maradni a piacon, annak nyomon kell követnie a technológiai fejlődést, hisz csak így képes folyamatosan megújulni.

Az innováció és a fejlesztés fő területei a vizsgált TÉSZ-eknél a következők:

- Fajtaszerkezet átalakítása, új zöldség- és gyümölcsfajták alkalmazása.
- Új termelési mód és új termelési technológia:
  - A minőség javítása.
  - Technikai fejlesztések.
  - Növényvédelem (integrált védekezés, biológiai növényvédelem).
  - Marketingszemléletnek megfelelő védjegyezés.

- Termelési költségeket és az árat csökkentő fejlesztés:
  - Technológiai fejlesztések pályázatok saját forrás és szaktanácsadás révén.
  - Hozamnövelés, minőségjavítás, 1 kg-ra jutó fajlagos költség-csökkenés.
- Költségelemzések végzése az egyes növénykultúrákban, termesztési szinteken a fedezeti összeg meghatározása.
  - Új csomagolás és új küllem kifejlesztése:
  - Folyamatos termékfejlesztés közösen az áruházláncokkal.
  - Külföldi szakkiállításon látott ötletek hasznosítása.
- Folyamatos fejlesztések a logisztikai rendszer területén:
  - Csomagolás, osztályzás.
  - Tárolás, hűtés, szállítás.

Az innováció és a fejlesztés felsorolt területei közül döntő szerepe van a fajtaszerkezet alakításának, új zöldség és gyümölcs fajták alkalmazásának, továbbá a minőségi termék előállításának és a technológiai fejlesztésnek.

Az egyik vizsgált TÉSZ a tradicionális múltat, illetve a táj adta lehetőséget igyekszik kihasználni, és tagjait a termelésben is új irányok felé orientálni. Ennek érdekében a TÉSZ termelői körzetei szakosodtak, ezáltal a termelők is tovább tudnak fejlődni. A fejlesztés során új fajták bevezetésére kerül sor, mely a választékot is színesebbé teszi, a szakosodás pedig egyben magasabb minőséggel is együtt jár. Ezzel a láncok igényeit a legmagasabb szinten igyekszik kielégíteni. A termelési mód váltása ennél a TÉSZ-nél folyamatosnak mondható, mert a gyümölcsösöknél az intenzív ültetvényekre. Persze ez csak megfelelő nagyság mellett lehetséges, de ezzel a fajtaváltás is beindul, hisz ezek a telepítések már az új fajtákat részesíti előnyben. A zöldségnél igyekszik ez a TÉSZ minél több zöldséget fólia alá vonni. Ez a termelőknek már nagy technológiai fejlődésnek számít. Ezzel jelentősen csökkennek a kockázataik, és időben hamarabb tesznek szert árbevételre. A TÉSZ a fejlesztés keretében szeretne ismét nevet szerezni a szatmári jonathan almának. Az újítások révén nemcsak költséget szeretné megtakarítani a termelőinek, hanem TÉSZ is nagyobb árbevételt szeretne elérni. Ez folyamatos beruházási kényszert von maga után, mert a növekvő árumennyiségnek már nem lesz elegendő a jelenlegi logisztikai kapacitás a folyamatosan termőre forduló ültetvények miatt. Ezért komplett logisztikai központot tervez kialakítani, ami a térségben termelt árut képes fogadni.

Egy másik vizsgált TÉSZ új zöldségfajták alkalmazására kísérleti termesztést is folytat a fontosabb zöldségfajok esetében. A termelés folyamán figyeli a termés külső tulajdonságait (méret, alak, szín), ennek meg kell felelnie a piacon levő fajtákéval, vagy jobbnak kell lennie. Ezen kívül pulton tarthatósági vizsgálatot végez hűtetlen és hűtött körülmények között, továbbá egyszerű érzékszervi bírálatot (héjvastagság, íz, zamat, sav stb.).

Mivel a láncok feltételeit csak nagyon kevés beszállító tudja teljesíteni, azok is csak pár növény- és gyümölcsfajta tekintetében, ezért az évek folyamán sok TÉSZ-nél fejlesztés keretében át kellett szervezni a termeltetést. Az a TÉSZ, mely első számú beszállító tud lenni egy-egy növény- vagy gyümölcsfajta tekintetében, és egy-egy láncban éves szinten el tudja érni, vagy meg tudja haladni a „számlás” piaci árakat (azaz,

meg tud felelni egy-egy lánc beszerzési ár igényének), ezért nagyfokú értékesítési biztonságot kap cserébe.

A technológia fejlesztése elsősorban a termelési technológián (például új termelési mód, új termelési technológia, fóliatakarás) keresztül érvényesül. A láncok elvárásai miatt fejlesztési kényszer van, és ez elsősorban a termelési költségeket csökkentő fejlesztést jelent.

A TÉSZ-eket a láncok partnereknek tekintik a fejlesztésben. Ilyen területek például:

- Termékfejlesztés (például magyar paprika, íz-hagyomány termék bevezetése, magyar termék felirat).
- Csomagolóanyag tervezése, bevezetése.

A logisztikai rendszer megfelelő működtetése érdekében a TÉSZ-ek általában segítik a kisárutermelők szállító eszközparkjának fejlesztését, így még zökkenő-mentesebb lehet a kistermelői beszállítás.

Egyes kistermelők tanulási hajlandósága, innovációs készsége kétségtelenül mérsékelte, de embere válogatja. Egy részük nem veszi igénybe a TÉSZ-ek által kínált ingyenes szaktanácsadást, mert úgy gondolják, eleget tudnak a szakmából, pedig nagy hasznát vehetnének annak. Annál is inkább, mert egy részüknél probléma a korszerű ismeretek és a professzionalizmus hiánya, a rossz fajtaválasztás és a korszerűtlen felszerelés.

További problémák a TÉSZ-ek és a tagok közötti kapcsolatban:

- Nyilvántartások folyamatos vezetése (például nyomon-követhetőségi napló, Globalgaphoz tartozó nyilvántartások naprakész vezetése).
- Időnként az áruforgalom pontos jelentése.
- Ritkán minőségi kifogás és az áru jelölése.
- Göngyöleg tartozás rendezése.

A felsorolt problémák arra utalnak, hogy az adminisztrációval összefüggő területeken a kis méretek miatt jelentős nehézségekkel küzdenek a kisárutermelők.

A kisárutermelői „szelekciós ráta” általában nem magas, évente csak kevés gazda válik csak ki a TÉSZ-ekből. A kiválások okai sokfélék, de számos esetben szerepet játszik a termelő számára veszteségessé vált gazdálkodás, olykor a kizárás – például a növényvédelmi szabályok ismételt megszegéséért. Az alacsony szelekciós ráta megítélésénél figyelembe kell venni, hogy a TÉSZ-ek tagsága már legalább egy évtizede alakul – a gyakorlatban, az előd-szervezetek keretei között még hosszabb ideje –, így a letisztulás már nagyrészt végbement.

### *Termeltetés*

Nehezíti a tervezést, hogy a TÉSZ-ek országonként eltérő lánc igényekkel találkoznak, a hazai piacon pedig lánconként eltérnek az elvárások. Ezért a láncok igényeinek megfelelően a TÉSZ mondja meg, hogy mire van szükség. Az egyik vizsgált TÉSZ szervezésében termelői és kiskereskedői szakmai megbeszélések zajlanak, amelyek célja az igények és várható lehetőségek egyeztetése.

A TÉSZ-ek számára a legnagyobb problémát a beszállítói kapcsolatokban az jelenti, hogy a láncok általában nem hajlandók mennyiségi szállítási szerződést kötni velük,

hanem csak keretszerződést. Így a TÉSZ-ek forgalma sem tervezhető és a termeltetés lehetőségei is korlátozottak. A TÉSZ vezetése az éves terveket történeti, tapasztalati számok alapján állíthatja csak össze.

Az egyik gyakorlat az, hogy a menedzsment tájékoztatja a termelőket a várható keresletről és ennek alapján a termelő dönti el, mit és mennyit termel. Ilyen esetben a kockázatot végső soron a termelő vállalja, mert a TÉSZ nem tud garanciát adni az értékesítésre, illetve az árakra.

Valamilyen mértékben azonban minden TÉSZ-en belül folyik a láncok igényeihez igazodó szervezettebb termeltetés. Ennek többféle működési modellje van. Az egyik vizsgált modell szerint a TÉSZ menedzsment határozza meg a szerződéskötés előtt az éves tapasztalatok és várható piaci lehetőségek figyelembevételével, hogy milyen időpontra, milyen növény- és gyümölcsfajtaikat termelhetnek a tagok. Egy másik modell esetében a termeltetést a kistermelők jelentős részének körében a TÉSZ egyik tagszervezete végzi, amely maga is szövetkezet: lényegében a régi háztáji integráció, illetve a szakszövetkezet működik tovább. Egy harmadik vizsgált modellnél a domináns tag Kft. termelési módszerei váltak a TÉSZ normáivá, a Kft. határozza meg a minőségi követelményeket, befolyásolja a fajtaválasztást, a technológiát a többi tagnál is, és lényegében franchise-rendszerként működteti a TÉSZ-t. A TÉSZ-ek vezetése a természetű fajokat és a hozzárendelt területet a várható piaci kereslethez igyekszik igazítani. Ennek érdekében a termelőket konzultációk keretében orientálják, ritkább esetben ösztönzik (pl. hitellel segített palántavásárlással). A nehézséget az okozza, hogy a tagok egy része nehezen fogadja el, hogy milyen fajtát milyen időszakokra termeljen, mert régi megszokások miatt évtizedekig mást termelt.

A termeltetés során a TÉSZ-ek:

- Komplex technológiát adnak a termelők részére, melyet továbbképzéseken ismertetnek, beépítve az előző évek tapasztalatait és a kísérleti termesztés eredményeit.
- Előírják a növényvédelmi technológiát és annak részeként a szermaradék határértékeket.

A termelők a termékeket válogatott formában (szabványnak megfelelően) adják át a TÉSZ-eknek szigorú ellenőrzés szerint, amely a következőkre terjed ki:

- mennyiség,
- minőség,
- göngyöleg mennyiség, tisztaság, épség,
- növényvédelmi napló másolat,
- legkisebb csomagolási egységen a termelői vonalkód megléte,
- ellenminta vétele (közös a termelővel) esetleges ellenőrzés céljából.

Cél, hogy az azonos osztályba sorolt termékek az átvétel után homogének legyen (esetenként megkülönböztetés történik ugyanolyan osztályi termék között, például üvegházi, fóliás). Árképzésnél ugyanazt az árat kapja minden termelő ugyanazért az osztályú termékért. Ritkán fordul elő a minőség miatt vita a termelő és átvető között.

A termeltetés persze nem mentes a konfliktusoktól. Egy biztos beszállító ugyanis csak biztosra alapozhat, ez viszont nem csak a TÉSZ-től igényel fegyelmettséget, ha-



nem a termelőtől is: nemcsak szerződéses fegyelmet, hanem termelési fegyelmet is követel.

A tényleges beszállítások az időjárás, az „opportunizmus” (alternatív értékesítés, a megállapodások megszegése), a piaci helyzet és más tényezők miatt év közben az eredeti tervtől eltérnek. A számokat a menedzsment és a tagok iteratív módon, folyamatos párbeszédben pontosítják.

Egy vizsgált TÉSZ-nél a szervezés időszaka tél elején kezdődik termelői tanácskozásokkal. Ezek a tanácskozások termékenként elkülönülnek egymástól. Gyümölcsnél a termelés adott, így ott technológiai oktatások vannak, melyekkel magasabb termékminőség érhető el. A zöldségféléknél a lekötött mennyiségekhez kell igazítani a termelést, hogy megfelelő mennyiségű árualap legyen. Mivel ennél a TÉSZ-nél ez nagy termelői létszámot jelent, így ezek az összejövetelek nem mentesek a konfliktusoktól. Ennek oka az, hogy a termelők egy része nem fogadja el a szaktanácsot, a tapasztalataira hivatkozva. Általában ez a réteg az, amely néhány kivételtől eltekintve silányabb minőséget termel. Szerencsére nem ez a nagyobb létszám. A gyümölcsöknél a tagok 70%-ka az Agrár Környezet Gazdálkodásban (egy integrált termelési rendszerben) érdekelt, ami megkövetel egy termesztési technológiát, így itt könnyebb a TÉSZ dolga. A zöldségnél az integrált technológiát részesítik előnyben. Mivel a taglétszám megvan, ezért az árualap adott, a homogenizált minőség megfelelő szaktanácsolással megoldható, már csak a TÉSZ részéről kell hozzáadni a pluszt: az áruvá készítést és a tárolást.

### *A TÉSZ-ek által a tagoknak nyújtott szolgáltatások*

A láncok igényeinek való megfelelés nagymértékben függ attól, hogy a TÉSZ-ek milyen szolgáltatásokat nyújtanak a tagjaiknak. Ezt az alábbi témakörök mentén mérjük fel:

- A láncok igényeihez igazodó minőségi árualap érdekében milyen szolgáltatásokat végez a tagoknak a TÉSZ (szaktanácsadás, minőségbiztosítás, nyomon-követhetőség stb.).
- Milyen plusz-szolgáltatásokat nyújt a TÉSZ a tagjainak (termelési előleg, inputanyag vásárlási lehetőség kedvezményes áron, kamatmentes hitel stb.).
- Milyen egyéb szolgáltatásokat nyújt a TÉSZ tagok felé:
  - továbbképzések (technológiai, növényvédelmi stb.),
  - jogi, munkavédelmi szolgáltatások,
  - technikai fejlesztések, pályázatok,
  - környezetvédelem.
- A TÉSZ működési programja mit tesz lehetővé, amivel közvetlenül támogatni tudja a tagokat a jobb, megbízhatóbb árualap érdekében.

Az általunk vizsgált, nagy láncoknak beszállító TÉSZ-ek a kistermelő tagjaik alkalmazkodását különféle szolgáltatások nyújtásával segítik.

Megszervezik a minőségbiztosítási rendszert és a nyomon-követhetőséget, szaktanácsadókat alkalmaznak, szakmai előadásokat szerveznek.

Két vizsgált TÉSZ egy-egy tagja – maga is szövetkezet – gépi szolgáltatásokat nyújt az általa integrált tagoknak.

A nagy kereskedelmi láncok mennyiségi, választéki és minőségi igényeinek kielégítése érdekében nyújtott szolgáltatás értékesítési tanácsadásban és technológiai segítségnyújtásban valósul meg. Elérhető szolgáltatásokat nyújtanak a láncok igényeihez igazodó minőségi áralap érdekében. A piaci igény közvetítése történik.

A TÉSZ-ek egy része rendszeres technológiai továbbképzéseket szervez, és pályázati tanácsadást is nyújt. Vannak viszont olyan TÉSZ-ek, amelyek pályázatokban nem működnek közre, de információval segítenek, illetve a technikai fejlesztésekkel kapcsolatban igények alapján szaktanácsadás történik.

A vizsgált TÉSZ-ek egy részénél input-szolgáltatás is van, illetve segítik az input anyag-vásárlást, például kedvezményes áron kínálnak műtrágyát és növényvédő-szereket. Más TÉSZ-ek inputanyag finanszírozással is segíteni termelőinek, hiszen ezek a gazdaságok nem tudnák a termelést megoldani saját erőből, a banki finanszírozás pedig a mezőgazdasági volta, vagy a termelő kis mérete, ingadozó árbevétele miatt nem lehetséges. Ezzel a tagoknak könnyebb beszerezni az árut, és a nyomon-követhetőség is könnyebbé válik. Más TÉSZ-eknél a tagok nem használnak TÉSZ-en keresztül beszerzett inputokat, de egyes inputforgalmazók elfogadják a TÉSZ-t kvázi készfizető kezesnek, így halasztott fizetési lehetőséget kap a termelő (egyfajta TÉSZ garancia is előfordul.)

A TÉSZ-ek által végzett, a kistermelők számára valóban nélkülözhetetlen szolgáltatások a termés áruvá készítéséhez és értékesítéséhez kapcsolódnak: válogatás, egalizálás, csomagolás, címkézés, raktározás, hűtés, kiszállítás, eladás.

További szolgáltatások az általunk vizsgált TÉSZ-ek egy részénél:

- Technológiák kidolgozása.
- Kísérleti termékek átadása.
- Növényi körök, klubok létrehozása
- Szakmai napok tartása, saját újság.
- Biológiai növényvédelem elterjesztése.
- Szakmai utak szervezése (zömében TÉSZ költségen) a termelők részére.
- Vonalkódos nyomon követhetőség (termelői kód a tag által átvett legkisebb csomagolási egység is rajta van) kiépítése.
- HACCP a nagyobb termelők telephelyein.
- TÉSZ területén klimatizált helyen lehetőség biztosítása a tagok részére válogatásra, osztályozásra.
- Mosott göngyöleg biztosítása az áru behozatalához.
- Plusz szaktanácsadási szolgáltatás:
  - folyamatos továbbképzés,
  - jogi képviselet (termelést érintő kérdésekben),
  - számviteli, adózási, munkavédelmi tanácsadás, adóbevallás elkészítése, termékdíj átvállalása,
  - környezetvédelmi előírások betartásának segítése.
- Növényi hulladék kezelése működési programból.
- Termelési előlegnyújtása egyedi elbírálás alapján.
- Talajvizsgálat költségeinek átvállalása.

A TÉSZ tagoknak nyújtott szolgáltatásokat is hivatott segíteni az ún. „működési program”, amelynek célja a TÉSZ-ek termelőket integráló tevékenységének támogatá-

sa. A véglegesen elismert TÉSZ-ek 2004. október 1-től, amennyiben rendelkeznek elismert működési programmal, Európai Unió-s támogatáshoz juthatnak.

Támogatott céltevékenységek:

- A termelés szervezésére irányuló tevékenységek.
- Termékminőség javítására vagy fenntartására irányuló tevékenységek.
- Forgalmazás tökéletesítésére irányuló tevékenységek, valamint promóció.
- Válság-megelőzési és válságkezelési intézkedések (2009-től).
- Környezetvédelmi tevékenységi típusok.
- Képzési tevékenység típusok.
- Kutatás és kísérleti termesztés.
- Általános költségek.

Azok a TÉSZ-ek, amelyek vagyona tehermentes, a működési programjaikból egyre többet tudnak fordítani közvetlenül vagy közvetve a termelés fejlesztésére, szem előtt tartva, hogy növekedjen a biztonság, minőségi árualap.

Az egyik vizsgált nagy TÉSZ a működési program segítségével bizonyos területeken közvetlenül, bizonyos területeken közvetve támogatja tagjait:

- termelés tervezésére irányuló tevékenység,
- termék minőség javítására, fenntartására irányuló tevékenység,
- forgalmazás tökéletesítésére, valamint promóciós és kommunikációs tevékenység,
- kutatási tevékenységek,
- képzési tevékenységek,
- környezetvédelmi tevékenységek,
- válság-megelőzési és válságkezelési intézkedések.

Egy másik vizsgált TÉSZ a működési programba igyekszik mindig valamilyen új technológiát is beépíteni (ilyen például a jégverést megakadályozó jégágyú beszerzése a tagok részére, vagy a nyesedéket újra hasznosító kalapácsos aprító).

### *A TÉSZ-ek további terjedésének, szerepük növekedésének akadályai*

A TÉSZ-ek nagyobb szerephez csak akkor juthatnak, ha a TÉSZ-eken keresztül történő értékesítés a jelenlegi kb. 20%-os arányról legalább 40–50%-ra növekszik. Ez csak akkor lehetséges, ha a szürkegazdaság csábító ereje kisebb lesz.

Elsősorban a szürkegazdaság miatt nem lehet érvényesíteni az uniós szabályban rögzített 80 százalékos minimális beszállítási kötelezettséget sem.

A kisárutermelők számára rendkívül erős csábítást jelent a szürkegazdaság. Ennek egyik oka a legális szférában a hatalmas adminisztráció, az átláthatatlan adózás, a mindenért büntető hatóságok. A szürkegazdaság nagy árutömeget von el a TÉSZ-ektől. A TÉSZ-ekben minden papíron követhető, és ez nem vonzó a kisárutermelők jelentős része számára. Hiszen a kistermelő így vagy úgy, de el tudja adni az áruját, akár feketén is. Elsősorban az ÁFA mértéke miatt nem vonzó a legális csatorna a kisárutermelőknek. Feketén eladva az árut az ÁFA nem növeli a terheket, a bevétel teljes egészében felhasználható. Ebből eredően a kisárutermelők jelentős része a „szabad” értékesítésnél hozzászokott a számlanélküliséghez, azonnali fizetéshez (zsebből-zsebbe).

A zöldség-gyümölcs 27%-os ÁFÁ-ja és annak eltitkolása (felosztása a termelő és kereskedő között) olyan „eredmény” többletet ad, hogy azt támogatással nem lehet kiváltani. Az európai országok döntő többségében a zöldség-gyümölcs ÁFÁ-ja 0–8% között van. Mivel nagyon nehéz ellenőrizni, hogy az eladott áru ÁFÁ-s vagy nem ÁFÁ-s, így inkább az alacsonyabb kulcsot választotta az EU többi országa, ami fogyasztás élénkülést is eredményez. A TÉSZ-ektől a vevők többsége megköveteli, hogy nyomon követték, minőségbiztosított terméket szállítsanak, de ez sok más piaci szereplővel néha nem így történik. Sok közvetítő kereskedő áralapja 30–50%-át „hivatalosan” vásárolja, akár a TÉSZ-ektől is, a többit pedig számla nélkül, és egészet értékesíti, így az ÁFA 50–70%-át meg tudja spórolni. Ezzel a TÉSZ-ek nem tudnak versenyezni.

További nehézség, hogy évtizedes beidegződés alapján a kisárutermelők többsége bizalmatlan a közösségi együttműködéssel, így a TÉSZ-ekkel szemben. Ez nem alapvetően, hisz a múltban voltak olyan szövetkezők, melyek keserű sajtót hagytak a termelőkben. Az elnevezés is „szerencsétlen” egy kicsit, hisz a tájékozatlanabb termelőnek a TÉSZ = TSZ. Ezt a múltból felhalmozott félelmet nehéz leküzdeni.

A TÉSZ-ek bővülési lehetőségeinek további korlátja, hogy a tagok egy része „megy a saját feje után”, függetlenül attól, hogy van szaktanácsadó, aki esetleg okosabb nála. Ezek a termelők nem hajlandók leszámolni a konvenciókkal és nyitni az új felé. Általában ezek a termelők vándorolnak integrátortól integrátorig. A vándorlás pedig szabadon történik, ritka az az eset, amikor a hivatalos verziót végig viszik, tehát kilépnek a TÉSZ-ből majd utána belépnek egy másik integrátorhoz. Inkább az a gyakran előforduló eset, hogy be sem jelentik a kilépést, hanem mennek a másik vagy harmadik TÉSZ-hez vagy integrátorhoz, ott belépnek – letagadva, hogy máshol tag –, vagy csak nem tagként vannak jelen.

Az is nagy probléma, hogy maguk a TÉSZ-ek is bizalmatlanok egymással szemben, pedig az EU-ban már másodszintű szerveződésben dolgoznak. A TÉSZ-ek féltik saját meglévő piacaikat egy-egy ilyen társulás kapcsán, valamint idegenkednek és félnek a közös vállalkozás finanszírozási módjától és mértékétől, melynek meghatározása is nehezen megoldható konfliktushelyzetet teremt.

A TÉSZ-ek terjedésének további nehezítő tényezői:

- A termelő nehezen vállalja fel a TÉSZ által előírt kötelezettségeket (szerződés, nyilvántartásba vétel, adatszolgáltatás, nyomon-követéssel, minőségbiztosítással kapcsolatos nyilvántartások vezetése stb.).
- A kisárutermelők egy része nem tud megfelelni a minőségi követelményeknek.
- Az elmúlt 1–2 évben megingott a bizalom a TÉSZ-ek iránt (több TÉSZ is fizetési nehézséggel küzd). Így még a jól működő TÉSZ-eknek is gondot okoz az új tagok beszervezése.
- Legtöbb TÉSZ az értékesítési területen kívül nem tud adni plusz-szolgáltatást (szaktanácsadás, minőségbiztosítás költségeinek átvállalása, inputanyag kihehelyezés, hitelezés, göngyölegbiztosítás stb.) a tagjainak a termeléséhez.

### *A TÉSZ-ek fejlődésének lehetséges irányai*

A TÉSZ-ek száma már nem igen fog ugrásszerűen növekedni, mert szinte a teljes országot lefedik (csak néhány terület van az országban, ahol nincs TÉSZ-es területi lefedettség).

A nagy láncoknak történő beszállítás növelése érdekében a TÉSZ-ek előtt több lehetséges út is van a jövőt illetően.

Egyik lehetőség, hogy nyugati mintára koncentrálják az értékesítésüket és a termelés-szervezésüket (másodszintű TÉSZ-ek). Ennek formája most van alakulóban.

Másik lehetőség, hogy néhány növényre vagy gyümölcsre specializálódnak, abból meghatározó mennyiséggel rendelkeznek, és abból első számú beszállítók lesznek. Így önállóan is életképesek.

A néhány termékre szakosodást kívánatos fejlődési iránynak tartják a vizsgált TÉSZ-eknél.

Az egyik vizsgált TÉSZ-nél például az elmúlt hat-hét évben nagyfokú szakosodás zajlott le, és a vevő láncok igényének megfelelően történtek a fejlesztések (termelés-technológia javítás, termesztés-időzítés, csomagolás-fejlesztés, vonalkódos nyomon követhetőség, különböző minőségbiztosítási rendszerek bevezetése stb.). 2003-ban több mint 40 zöldség-gyümölcs fajt forgalmazott, most 6-ra szűkült, és ezekből a növényekből teljesíteni tudja az elvárásokat.

Harmadik lehetőség, hogy szerződéses formában közvetítő cégen keresztül jutnak be a láncokba (a kisebb TÉSZ-ek jelentős része így dolgozik). Célszerű lenne, ha a közvetítő cég egy másik TÉSZ lenne. A TÉSZ-ek ugyanis közösen sok mindent együtt el tudnak végezni, például közös szaktanácsadó hálózat, közös minőségbiztosítási politika, közös elveken alapuló működési programok. Így könnyebb az együttműködés, mint egy más jellegű közvetítő céggel. Ennél a megoldásnál a kisebb TÉSZ-ek az önállóságukat is meg tudják tartani.

Végül lehet olyan fejlődési irány is, ami az előző kettő kombinációja: a „főnövényeket” saját értékesítésben, a kisebb jelentőségűeket pedig közvetítők útján szállítja a TÉSZ.

Alapvető gond Magyarországon, hogy a TÉSZ-ek döntő többségénél van 1–3 jelentősebb növény termeltetése, melyekkel a legkisebbeket leszámítva most is jó az alku-pozíciójuk a láncoknál, de emellett sok kisebb növényfaj árualapját is kezelni kell, melyre nincsenek felkészülve.

A kereskedelmi láncok globalizációjának következő lépése, hogy a beszerzéseket nem egy-egy országra, hanem regionális jelleggel fogják végezni. (van olyan lánc, amely már most is így végzi), ezért a beszállítói oldalnak is lépni kell. A TÉSZ-ek szervezetsége, integrációja előbb jár, mint más beszállítóké (egy-kettőt kivéve), ezért az elkövetkező 3-5 év feladata lesz ennek a formának megtalálása. Erre lehet alkalmas a másodszintű TÉSZ szervezetek alakulása. A feldolgozásra termelt zöldségeknél és gyümölcsöknél pedig újjá kellene szervezni az élelmiszeripar területét, ezt csak kizárólag regionális jelleggel, több TÉSZ összefogásával lehet megoldani a következő években.

A TÉSZ-ek szervezeti rendszerével kapcsolatban a legtöbb vizsgált TÉSZ hasznosnak és fontosnak tartja a TÉSZ-ek összefogását, a másodlagos TÉSZ-ek szervezését. Annak ellenére ez a véleményük, hogy jelentős részük maguk is nagy szervezetek, valamint, hogy közülük kettő is negatív tapasztalatokat szerzett korábban egy másodlagos TÉSZ-ben, amelyet a saját piacok féltése tett működésképtelenné. Az egyik vizsgált TÉSZ 2009-ben maga kezdeményezte másodlagos TÉSZ létrehozását, amely működik is, de keresik az exportpiaci együttműködés szervezeti lehetőségeit más vizsgált TÉSZ-ek is.

A TÉSZ-ek integrációjában az egyre nagyon volumen-igény miatt a termékcsoportonkénti szervezettség jobbnak tűnik, mivel a helyileg történő szervezethez képest ezt nehezebb biztosítani a helyi sajátosságok és a kisebb méretek miatt.

### *Társaság vagy szervezet legyen-e a TÉSZ?*

Megalakulásakor a legtöbb TÉSZ szervezeti formában alakult meg (FVM is ezt támogatta). Az akkori TÉSZ-ekre vonatkozó törvények a nonprofit jellegét szorgalmazták, valamint nem engedték meg a külső tőke bevonását. 2007-től több TÉSZ alakult át szervezetből Kft-vé. 2008-tól pedig külső tőkebevonás is engedélyezett, bár a szervezeti formánál nem sok értelme van külső tőkét bevonni, hiszen maximum tagi tőkét lehet. Ezért az utóbbi években vagy egy-egy gazdasági társaság (mely zöldség-gyümölcsöt termelt) integrálásával alakult meg a TÉSZ-ek jelentős része, vagy addig különböző felvásárlást folytató (bizonyos termelési integrálást is végző) magán-személy, Kft. szervezett TÉSZ-t, felvállalva annak kötelmeit a támogatások megszerzése reményében. Ezáltal a nonprofit jelleg folyamatosan csökken, a külső befektetők „bejövételével” és bizonyos csoportok megjelenésével a TÉSZ-ek is nyereségérdekeltebbé váltak. Egy-egy TÉSZ-ben a tagok által beszállított áru értéke rendkívül eltérő, ugyanakkor a Szervezeti Törvény szerint a legfontosabb kérdésekben ugyanolyan szavazati joga van egy 500 ezer Ft értékű és egy 2,2 milliárd Ft értékű árut beszállító tagnak. A vagyongyarapodás a legtöbb TÉSZ-nél a kapott támogatásokból származik, melynek alapja tagi árualap értéke, ezért a nagy beszállítók joggal kérnek nagyobb beleszólást a cég működésébe. Ez egyre több feszültséget jelent az elkövetkezendő időben. Ezért az elmúlt pár évben egyre több TÉSZ alakult át Kft-vé vagy Zrt-vé.

Az elmúlt években alakult másodszintű TÉSZ-ek már kizárólag nem szervezeti, hanem gazdasági társasági formában alakultak meg.

A szervezeti forma előnye, hogy a kisebb termelőket is könnyebben lehet integrálni, mert úgy érzi (joggal), hogy több beleszólási lehetősége van a cég működésébe, mint egy gazdasági társaság működésébe. Kistermelői szemszögből tehát a szervezeti forma az előnyösebb, mert tagságorientáltabb, hiszen ez sokkal inkább a tagokért, a tagokkal működtethető (a szervezeti forma elméleti kérdéseivel, illetve a szervezeteknek az élelmiszergazdaságban betöltött szerepével részletesen foglalkozik Szabó G. Gábor [2011]).

A társasági forma mellett viszont az szól, hogy gazdasági és irányítási szempontból hatékonyabb, mint a szervezet, továbbá megkönnyíti a tőkebevonást, amire a legtöbb TÉSZ-nek nagy szüksége lenne. Másfelől viszont a tagság zömét alkotó termelők általában bizalmatlanok az „idegenekkel”, így a külső befektetőkkel szemben is.

A nagy kereskedelmi láncoknál nem számít, hogy a beszállító milyen szervezeti formában működik. Ha jól működik egy TÉSZ szervezeti formában, akkor ez ugyanolyan előnyös lehet, mint más társulási forma. A TÉSZ-ek közötti másodszintű társulásoknál viszont a gazdasági társasági forma az előnyös, mert ezek egyértelműen csak gazdasági célokra, így a fejlesztésekre és a közös értékesítésekre alakulnak.

Az egyik vizsgált szervezetnél a tagok közötti méretbeli különbségek már feszegetik a szervezeti forma kereteit, és előbb-utóbb napirendre kerül a társasággá alakulás. Két további vizsgált szervezetnél a méretbeli különbségek ellenére a domi-



nás tagok valószínűleg a szövetkezeti szabályok mellett is érvényesíteni tudják saját érdekeiket, például a TÉSZ számára végzett szolgáltatások árainak célszerű megállapításával. A tagok, különösen a kistermelők többsége egyébként sem akar beleszólni a TÉSZ ügyeibe, ha a szervezet jól működik. Őket elsősorban a megbízható fizetés és a jó ár érdekli.

Egy vizsgált Kft. azért választotta a társasági formát, mert a szövetkezeteknél a törvény szerint kötelező egy tag – egy szavazat döntési elv a nagyobb, jelentősebb beszállító tagok számára hátrányos, és ez mellett a törvény nem teszi lehetővé a kilépések egyszerű rendezését.

Nem általános tendenciaként jelentkezett a felmérés során, de érdekes annak a vizsgálatban részt vevő egyik Kft.-ként működő TÉSZ vezetőjének véleménye, aki megkérdőjelezte magának a TÉSZ formának a szerepét is. Az volt a véleménye, hogy nem biztos, hogy ez a megfelelő forma. Szerinte sok a vadhajtása jelenleg hazánkban, továbbá mivel a TÉSZ-ben nincs a klasszikus értelemben vett tulajdonos, ezért a tulajdonosi réteg nem gyakorol kellő kontrollt a vezetés felett.

## 3. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

### 3.1 Következtetések

A bolti élelmiszer-kiskereskedelem és a zöldség-gyümölcs termelés közötti méretbeli különbség és annak hátrányos hatása a termelőkre nem magyar sajátosság, ugyanez jellemző az Európai Unióban is. Ugyanakkor a zöldség-gyümölcs termelés integrációja az Európai Unió átlagában jóval magasabb, mint Magyarországon. Az elaprózottabb magyar zöldség-gyümölcs termelés vállalati szférája fokozódó versenyhátrányba került a meghatározó piaci részesedésű általános profilú élelmiszer-kiskereskedelem nagyvállalati szektorával szemben. Ebből eredően Magyarországon a méretbeli különbségekből eredő konfliktusok erősebbek az élelmiszer-kiskereskedelem és a zöldség-gyümölcs termelés kapcsolatában, mint azokban az országokban, ahol koncentráltabb és integráltabb a termelés.

A multinacionális láncoknál a közvetlen kisárutermelői beszállítóknak a speciális résziaci termékeknek, illetve a nagy termelők között szabadon hagyott piaci réséken van mozgáslehetőségük. A sikeres közvetlenül beszállító kisárutermelők vizsgálata alapján a résziaci lehetőségek kihasználásnak, illetve a sikeres, hosszú időn keresztül történő közvetlen beszállításnak döntő tényezője a kisárutermelő személyes adottságai. Így a képzettsége, ismereteinek korszerűsége, szorgalma, kitartása, innovációs és változtatási készsége, hosszú távú szemlélete és stratégiai gondolkodásmódja, marketing szemlélete, továbbá a megszokottól eltérő igényekhez való alkalmazkodási képessége és kockázatvállalási hajlandósága. A sikeres közvetlenül beszállító kisárutermelők legnagyobb problémája a kis termelési méretből eredő tőkehiány. A tőkehiányból eredő problémák egy részét a rátermettségükből, találmányosságukból eredően meg tudják oldani.

A résziaci termékek kivételével a közvetlen kisárutermelői beszállításoknak nincs jövője, mert elaprózott kínálattal nagy számban nem léphetnek be a beszállítói körbe.

Hatékonysági követelmények miatt előbb-utóbb a hazai tulajdonú kereskedelmi láncoknál is erősödni fog a beszerzés koncentrációja, és ez itt is csökkenteni fogja a közvetlenül beszállító kisárutermelők lehetőségeit.

A nagykereskedőkön keresztül történő beszállítások a jövőben egyre kevésbé jelenthetnek kerülőutat a kisárutermelők számára, mert a láncok beszerzéseiknél igyekeznek kikapcsolni minden felesleges közvetítőt és árrést. E csatorna jövője attól függ, hogy a láncok igényeit a nagykereskedők helyett más szállítók – hazai nagy termelők, TÉSZ-ek, importáru – ki tudják-e elégíteni. Ha igen, a kisárutermelők számára ez az út bezárul.

A nagy kereskedelmi láncok által támasztott igények kielégítésére a zöldség-gyümölcs kisárutermelők döntő többsége kis méretéből adódóan külön-külön képtelen. Olyan termékpályás funkciók jelenkeznek, amelyeket az egyes kisárutermelők külön-

külön nem tudnak ellátni, és ezért nem tudnak beszállítók lenni. A legfontosabb ilyen funkciók a következők:

- Marketingszemléletű, a nagyvevők mennyiségi és minőségi igényeinek megfelelő termelés, termeltetés és az ehhez igazodó marketing tevékenység.
- A tisztítás, válogatás, csomagolás, egalizálás és címkézés megszervezése, koordinálása.
- A termelői választék nagyvevői igényeknek megfelelő átalakítása.
- Logisztikai funkciók (termelői logisztikai központok, szállítás, informatikai rendszer, hűtlánc biztosítása stb.), amelyek lehetővé teszik a nagy-alapterületű egységek korszerű logisztikai rendszeréhez való kapcsolódást.
- Innovációs funkciók.
- Olyan egységes professzionista reprezentációs és ajánlati rendszer, amely lehetővé teszi, hogy a kisárutermelők akkredikálhassák magukat a nagyméretű kiskereskedelmi láncoknál. Az akkredikációs rendszer lehetővé teszi annak megvizsgálását (auditálását), hogy a beszállító kisárutermelők felkészültek-e a beszállításra, biztosítottak-e a beszállítás minőségi, mennyiségi, termelési és logisztikai feltételei.

A kisárutermelők nem számíthatnak arra, hogy a nagy láncok fognak termelést integráló szerepet betölteni, mert ezek jobban szeretnek néhány olyan nagyobb disztribúciós szervezettel, közvetítővel vagy termelői szervezettel tárgyalni, amelyek szervezik a nagyvevői igényekhez igazodó termeltetést és elvégzik a kistermelői választék, mennyiség és minőség kiskereskedelmi kínálattá történő átalakítását. Ennek oka az, hogy a nagy láncok csak a hasonló nagyságú beszállítókkal tudják a hatékonyságukat növelni.

A kis termelési méretből eredő számos problémára a termelők összefogása, integrálása lehet az egyik eredményes megoldás. A horizontális piaci struktúrák szolgálnak eszközül a kompetitív előnyök nyújtására.

Magyarországon még nem terjedtek el eléggé a termelői szerveződések a zöldség-gyümölcs ágazatban. Ezért az értékesítés szervezettsége alacsony mértékű, a TÉSZ-ek az összes termékforgalomból kb. 20%-kal részesednek, míg az EU-ban a termelői közös szervezetek átlagos részesedése 40%, egyes országokban viszont eléri a 70–75%-ot.

Ez az egyik alapvető oka a hazai zöldség-gyümölcs kisárutermelők beszállítási nehézségeinek.

A kisárutermelők többsége nem hajlandó lemondani az önállóság egy részéről és kooperációkkal, társulásokkal növelni a gazdasági potenciált. Döntően olyan kis- és törpebirtokon gazdálkodó önálló kisárutermelők vannak, amelyek egymástól függetlenül és elszigetelve termelnek, és egymástól függetlenül hozzák meg termelési és értékesítési döntéseiket. Ennek okai a következők:

- A kisárutermelők döntő többsége a nagy láncok piacához igazodó hosszabb távú üzletpolitikai elképzeléseket és stratégiát nem alakít ki, piaci magatartása bizonytalan. Nehezen ismerik fel a versenykövetelményeket. Piaci szemléletük csak lassan változik. A szemléletmód jelentős változása nélkül nem várható a beszállítás jelentős bővülése.
- A TÉSZ-ek terjedésének, szerepük növekedésének fő akadálya a szürkegazdaság. Addig, míg a magas adók és a hatósági ellenőrzések a legális termelőket és

a TÉSZ-eket hátrányos helyzetbe hozzák, a kisárutermelők jelentős része inkább a szürkegazdaságot részesíti előnyben. Ebben a helyzetben TÉSZ-ek egy része talpon tud maradni, mások nehézségekkel küzdenek. A fekete és szürke szektor jelentős aránya csökkenti a kisárutermelők érdekeltségét az alkalmazkodásban. Az állam nem ösztönzi hatékonyan a fekete szektor csökkenését és a termelői közös szervezeteken keresztül történő értékesítést, mert elsősorban az egymástól elszigetelt kisárutermelőket, és nem a beszállítást segítő termékpályás funkciókat támogatja.

- A kisárutermelésre alapozott korszerű kooperáció és társulás hagyományainak hiánya.
- A kisárutermelők nem, vagy nehezen tudják magukat túltenni azon az általuk negatívnak tartott pszichológiai hatáson, amit az önállóság egy részének elvesztése okoz.
- Az a magyar individualista mentalitás, hogy ha van tíz kisárutermelő, akkor azok legszívesebben „tízfelé mennének”. Ráadásul a gazdák jelentős része nehezen fogadja be az újat, az innovációt. Ezt alátámasztja egy 2005-ben készült tanulmány is, amely szerint az egyéni gazdaságok 27%-nál az integrációtól való távolmaradás oka a szerveződésekkel kapcsolatos ellenérzés (Kapronczai et al. [2005]).

Ilyen körülmények között azonban nem lehet jelentősen csökkenteni a konfliktusokat a nagyméretű kereskedelem és a kisárutermelés között, és kevés esély van a versenyképes ár és a versenyképes volumen elérésére, pedig Kapronczai et al. [2005] kutatása alapján akik beléptek valamely integrációba, azok elégedettek annak működésével, sőt egyes területeken (például a kedvezményes beszerzések) a tapasztalt előnyök felülmúlták a belépés előtt remélt várakozásokat is.

A nagy kereskedelmi láncok piacán a zöldség-gyümölcs kisárutermelők jövőbeni szerepe tehát elsősorban magukon a kisárutermelőkön múlik. Elhibázott stratégia és késve történő reagálás esetén a hazai zöldség-gyümölcs kisárutermelők többsége a koncentrációs folyamat egyik vesztese lehet. Ha ugyanis a kis- és törpebirtokon alapuló kisárutermelők nem csökkentik egymástól való elszigeteltségüket, akkor a legnagyobb részarányú piacon, a koncentrált, nagyméretű kereskedelemnél döntő többségük működés- és életképtelen.

A kis méretből eredő hátrányos helyzet miatt a zöldség-gyümölcs kisárutermelők saját erőfeszítései önmagukban nem elegendőek, versenyképességük növekedéséhez szükség van állami támogatási és ösztönzési eszközökre.

Kutatásunk alapján a nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítéshez kapcsolódó funkciók ellátásához pályázatok alapján a zöldség-gyümölcs kisárutermelőket integráló hazai termelői szervezetek (TÉSZ-ek) kaphatnak, és ténylegesen kapnak is támogatást (*Függelék*). Egyedül a több szervezetenél is súlyos gondot jelentő forgóeszköz-finanszírozás a kivétel. Jelentős pozitívumai vannak annak az Európai Unió és hazai állami finanszírozási forrásokat egyaránt felhasználó pályázati rendszernek, amely a TÉSZ-ek működési programjait támogatja, mert a támogatott célok döntő többségébe a nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállításhoz szükséges funkciók is beilleszthetők. Jó ez a támogatási rendszer azért is, mert egyrészt a TÉSZ-eknél a működési programok kötelező összeállításával segíti az üzleti tervezés és a stratégiai gondolko-

dás terjedését, másrészt a támogatás ösztönzi a gazdasági erő és az alkupozíció növekedéséhez, továbbá a kínálati koncentrációhoz szükséges második szintű integrációs szervezetekhez való csatlakozást. Negatívumként jelentkeznek a támogatási rendszer általános problémái: a bonyolult szabályrendszer, a bürokratikus működés, a sok felesleges korlátozás, az uniós szabályok lassú adaptálása, az értelmezési bizonytalanságok és az utólagos finanszírozás.

A megkérdezett közvetlenül (tehát nem a TÉSZ-eken keresztül) a nagy kereskedelmi láncokba szállító zöldség-gyümölcs kisárutermelők egyike sem vett igénybe támogatást. Van közöttük, aki a támogatások ügyében meglepően tájékozatlan, és azt sem tudja, kihez fordulhatna, miközben más tekintetben jól informált és felkészült. Van, aki korábban már pályázott, de elutasították. Vannak, akik a támogatások elbírálásánál és odaítélésénél mások által tapasztalt visszasságokra hivatkozva nem pályáznak. A kisárutermelők számos területen tudnák hasznát venni a támogatásoknak, így például a technológiai és posztharvest beruházásoknál, az oktatásban és a képzésben, továbbá a szaktanácsadásban. A kutatás nem tartalmazott olyan példát, amelyben a támogatások segíteni tudták volna a kisárutermelők közvetlen beszállításait, és a láncok igényeihez való alkalmazkodást. A jelek szerint a támogatási rendszer nem veszi figyelembe a közvetlenül beszállító zöldség-gyümölcs kisárutermelők sajátos problémáit (például kis méret, információs hátrányok).

## 3.2 Javaslatok

Vizsgálatunk alapján a hazai megoldás alapfeltétele a kisárutermelők szemléletének és stratégiai gondolkodásmódjának alapvető megváltozása, a kereskedelemre történő „mutogatás” és az állami eszközöktől remélt „megváltó” szerep helyett a kereskedelem koncentrációjához történő alkalmazkodás. Meg kellene változtatniuk alapállásukat, hozzáállásukat, fokozni kellene tanulási, változtatási és innovációs készségüket.

A zöldség-gyümölcs kisárutermelőknek a nagy kereskedelmi láncok piaca tekintetében két alapvető, termelési szektoron belüli stratégiai lehetőségük van.

Az egyik: a nagyméretű láncok, társulások, illetve nagy-alapterületű kereskedelmi egységek kínálatában a nagy termelők között szabadon hagyott piaci rések, ahol közvetlen beszállítással kiegészítő szerepet tölthetnek be.

A másik: azt kell nézniük, hogy hol tudnak nagy mennyiségben szállítani, és ezeken a területeken termelési és értékesítési kooperációval, társulásokkal, továbbá a termékpályán szolgáltatási, logisztikai és informatikai rendszerek létrehozásával meg kell teremteniük a kínálati koncentráció és az azon alapuló versenyképes ár feltételeit.

A konfliktusok csökkenése érdekében a magyar zöldség-gyümölcs termelésben az eladói oldal méretének növekedésére, vállalati és kínálati koncentrációra, továbbá integrációra lenne szükség. A termelőknek a lehető legnagyobb szervezettséggel és integrációval kellene fellépniük annak érdekében, hogy a koncentráló magyar zöldség- és gyümölcs piacon megállják a helyüket. Jelentős mennyiség és homogénizált minőség szállítására képes beszállítókra van szüksége a kereskedelmi láncoknak. Megfelelő szervezéssel erre kell alkalmassá tenni a kisárutermelőket.

A termelői szervezetek, és ezen belül a TÉSZ-ek képesek a szétaprózott kisárutermelői termelés és kínálat koncentrálására és homogénizálására, továbbá olyan tevékenységek elvégzésére, amelyeket a kisárutermelők külön-külön nem tudnak ellátni.

Vizsgálatunk alapján a problémák, konfliktusok ellenére a kereskedelmi láncoknak beszállító TÉSZ-ek és a TÉSZ tag kisárutermelők a menedzsment szervező munkájának segítségével meg tudnak felelni a láncok igényeinek. A még meglévő nehézségek, konfliktusok csökkentésére a TÉSZ és a tagok közötti kapcsolatban elsődleges a nagyvevői igénykehez történő alkalmazkodás elve.

A problémák kiküszöbölésével, versenyképes és hatékony termelési módszerek bevezetésével, valamint a termék hozzáadott értékének növelésével a termelői szervezetek lehetnek azok, akik a kiskereskedelem sikeres beszállítói és erős alkupozícióval rendelkező partnerei tudnak lenni. A kistermelők tömegei elsősorban ezen szervezetekhez csatlakozva tudnak beszállítani a nagy alapterületű üzletláncoknak.

Ezért arra lenne szükség, hogy a kisárutermelők ne saját maguk szervezetlenül gazdálkodjanak, hanem kapcsolódjanak valamelyik környékbeli termelői szerveződésbe. A termelőknek fel kellene ismerniük a helyzeti előnyöket, melyek ezzel járnak: egységes árualap, minőségbiztosítási rendszerek, folyamatos beszállítás és fizetőképes vásárló.

A TÉSZ-ek összefogásának és annak kertében a másodszintű szerveződéseknek (amelyekben csak a marketing vagy csak az értékesítés folyik) nagy szerepük lehet a jövőben, mert így még nagyobb mennyiséget és még egységesebb árut tudnak beszállítani, és még erősebb alkupozícióba kerülhetnek a nagy kereskedelmi láncoknak. Ehhez viszont minden TÉSZ-nek le kellene számolni a beidegződésével, nem konkurenciát, hanem potenciális piacot kellene látniuk ezekben a szerveződésekben.

A nagy kereskedelmi láncok piaca tekintetében a valóban kis termelőknek a TÉSZ-eknél nincs jövőjük, mert több száz beszállítót egy TÉSZ sem tud kezelni. A legkisebb termelőknek ezért növelniük kellene az üzem méretét, mert az éles versenyben csak így lehet jövedelmező a tevékenységük a nagy láncok piacán. (Egy interjúalany véleménye: „Ma már nem lehet egyharmad hektárból megélni, mint tíz éve, mert az import megnőtt és sokkal élesebb a verseny. Mégis hiába mondom nekik, hogy fejleszteniük, növekedniük kellene, nem hallgatnak rám.”)

A TÉSZ-ek terjedésének egyik fő akadályát jelentő szürkegazdaság ellen maguk a TÉSZ-ek nagyon keveset tudnak tenni. Ilyen lehetőség, hogy különböző szolgáltatásokkal, illetve a működési alapból közvetlenül támogatják a tagok termelését. Ez nagyon sok esetben nem elég.

A szürkegazdaság méretét döntően csak állami, kormányzati eszközökkel lehet érzékelhetően visszaszorítani. Így szigorú ellenőrzéssel (ezen belül az import szigorúbb ellenőrzésével), büntetéssel, illetve a magas adók, mindenekelőtt az ÁFA csökkentésével, és a nemzeti támogatás kiszámíthatóságának megteremtésével.

A szürkegazdaság méretének állami eszközökkel történő csökkentésében érintett egy – más EU országokban nem létező – jogi, gazdasági kategória, a „mezőgazdasági őstermelő”. Egy részük szociális hálót is alkot, hisz nem egy embernek ez a második fizetése, mivel az elsőből nem tudja ellátni a családot. Másrészt ez a réteg jelentős szavazóbázist jelent. Így ez kényes kérdés.

A legális szférában az adminisztrációs terheket, továbbá a hatósági ellenőrzéseket és a magas bírságokat is csökkenteni kellene.

A szürkegazdaság elleni határozottabb, keményebb kormányzati fellépést, az adózási és adminisztrációs terhek csökkentését sürgeti, hogy a zöldség-gyümölcs termelés válságban van. A kilencvenes évekhez képes közel 1 millió tonnával termelnek keve-



sebbet, pedig minden lehetőség (éghajlati, környezeti) meglenne arra, hogy ez ne így legyen, de a szürkegazdaság, a kertészetet szabályozó törvények, jogszabályok, az ellenőrzések (melyek sokkal inkább csak a legális termelés területére térnek ki, mint a szürkegazdaság szankcionálására) szinte ellehetetlenítik a zöldség-gyümölcs termelést.

A TЭСZ-ek iránti elkötelezettséget is lehetne javítani, ami közvetlen befolyással is lehet, például ha különféle támogatásoknál előnyt jelent a TЭСZ tagság (habár ez részben van is).

A TЭСZ-ek terjedése, szerepük növekedése érdekében fontosak a következő termelési szektoron belüli, illetve a TЭСZ-ek és tagjaik közötti tényezők:

- Lehetőség szerint egy-egy TЭСZ minél több szolgáltatást tudjon nyújtani, és szerződéssel biztonságot adjon tagjai részére.
- Fontos a folyamatos fejlesztési tevékenység, és azon belül a folyamatos technológiai fejlesztés, mert egy beszállító hosszú távon csak így tud bennmaradni egy-egy üzletláncban.
- A működési program adta lehetőségeken belül minél több közvetlen támogatást tudjon adni tagjai részére.
- Meg kell szilárdítani a fizetési biztonságot, mert a rugalmas és gyors fizetési feltételek a tagok számára további ösztönző tényezők lehetnek.
- Inputanyag beszerzés, göngyöleg biztosítás segítése.
- Termelés-szervezéssel koncentrálni a termeltetést, hogy egy-egy növényfajjal minél hosszabb ideig tudjanak szállítani a láncokba.
- Átvállalni a tagoktól a nyomon-követhetőség, a minőségbiztosítás kiépítésének és fenntartásának terheit.
- A működési program lehetőséget ad, hogy a TЭСZ-ek minél több közvetlen segítséget adjanak a tagoknak – fontos lenne ennek jobb kihasználása.
- Közvetett támogatás javítása a tagok részére:
  - Szaktanácsadás színvonalának emelése minden területen, mert a tudás és az információ hatalom, csak ennek birtokában lehet megújulni és a piacon fennmaradni.
  - Logisztikai szolgáltatások további fejlesztése.
- A TЭСZ információgyűjtő és elosztó szerepkörben jól kell, hogy teljesítsen.

A támogatási és ösztönzési rendszert egy beszállítási célprogram keretében az alkalmazkodás és az innováció segítésére és kikényszerítésére, és ezen belül a termeltető és termékpályás funkciókat ellátó elsődleges és másodlagos szintű termelők közös szervezeten keresztül történő értékesítés bővítésére, továbbá a nagy kereskedelmi láncok beszerzési rendszeréhez kapcsolható korszerű logisztikai centrumok-bázisok-körzetek és korszerű informatikai rendszerek elterjedésének segítésére kellene koncentrálni.

A TЭСZ-ek és a kistermelő tagjaik egyik fő gondját, a tőkehiányt pénzügyi konstrukciókkal kellene enyhíteni. Különösen fontos lenne megteremteni a lehetőséget a felkészült, gazdaságukat bővíteni akaró kisárutermelők fejlődéséhez.

A szakmai szövetségeknek nagyobb szerepet kellene vállalniuk a beszállítás bővítésében és a TЭСZ-ek szerepének növelésében, például a szaktanácsadás fejlesztésével, mert jelenleg nincs, akitől a kisárutermelő a nagy láncok piaca, üzletpolitikája, beszerzési, értékesítési és logisztikai-informatikai rendszere tekintetében tanulhatna.

# HIVATKOZÁSOK

- Avermaete, U. – Huygens, D. [2009]: Producer Organisations in Flanders Horticulture. Bulletin UASVM Horticulture, 66 (1) pp. 491–497.
- Banterle, A. – Carraresi, L. – Stranieri, S. [2010]: Small Business Marketing Capability in the Food Sector: The Cases of Belgium, Hungary and Italy, Int. J. Food System Dynamics 2 (2010) 94–102
- Barta, I. [2009]: Rural development and/or market influence. Producer organisations in the milk sector. 4th Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics. March 26–27. 2009. Debrecen, Hungary
- Beamer, B. G. [1999]: How to Sell Fresh Produce to Supermarket Chains. Virginia Tech. Department of Agricultural and Applied Economics.
- Bijman, J. – Hendrikse, G. [2003]: Co-operatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetables industry. Erasmus Research Institute of Management. Report Series. Research in Management. <http://www.erim.eur.nl>
- Bijman, J. [2008]: Producer organisations and value chains. Publishes by Capacity.org Issue 34, August 2008.
- Bijman, J. – Wollni, M. [2008]: Producer Organisations and vertical coordination: an economic organization theory perspective. Paper presented at the International Conference on Cooperative Studies, Köln, 7–9 October 2008.
- Bode, C. – Lindemann, E. – Wagner, S. M. [2011]: Driving Trucks and Driving Sales? The Impact of Delivery Personnel on Customer Purchase Behavior, Journal of Business Logistics, 2011, 32(1): 99–114
- Brown, O. – Sander, Ch. [2007]: Supermarket Buying Power. International Institute for Sustainable Development. [www.iisd.org](http://www.iisd.org)
- Cantillon, P. – O'Reilly, P. – Lollins, A. [2001]: Irish Retail Grocery Buyers: Evaluation of Products and Suppliers. Final Report Project Armis No. 4606 TEAGASC Agriculture and Food Development Authority Dublin
- Competition Commission [2000]: Supermarkets: A Report on the Supply of Groceries from Multiple Stores in the United Kingdom. October 2000. [www.competition.commission.org.uk](http://www.competition.commission.org.uk)
- Copenhagen Centre for Corporate Responsibility [2006]: Managing Social and Environmental Requirements in Global Value Chains: Perspectives for Danish Small and Medium-Sized Enterprises, [www.copenhagencentre.org](http://www.copenhagencentre.org)
- Cotterill, R.W. [2002]: An Antitrust Economic Analysis of Stop&Shop's Proposed Acquisition of the Big V Shop Rite supermarket Chain, Food Marketing Policy Center Research Report, No. 63.
- Csiby, Á. – Havasiné Kátay, I. – Hermann, Zs. [2006]: Trade marketing a mindennapokban, Promo Power Trade Marketing Kft., Szentendre., p.204
- Dimitri, C. – Tegene, A. – Kaufman, P. [2003]: U.S Fresh Produce Markets: Marketing Channels, Trade Practices and retail ricing Behavior. USDA ERS, Agricultural Economic Report Number 825. [www.ers.usda.gov](http://www.ers.usda.gov)
- DFID [2004]: Concentration in food supply and retail chains, Agriculture and Natural Resources Team of the UK Department for International Development (DFID) in collaboration with Tom Fox and Bill Vorley of the International Institute for Environment and Development (IIED), London
- Dobson Consulting [1999]: Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union, Report prepared for the European Commission, 1999
- Dobson, P. W. [2002]: Retailer Buyer Power in European Markets. Lessons from Grocery Supply. Business School, Loughborough, University Research Series Paper 2002:2.

- Dobson, W. P. – Waterson, M. – Davies, S.W. [2003]: The Patterns and Implications of Increasing Concentration in European Food Retailing, *Journal of Agricultural Economics*, 2003/1, p. 111–126
- Dries, L. – Reardon, T. – Swinnen, F.M. [2004]: The rapid Rise of Supermarkets in Central and Eastern Europe: Implications for the Agrifood Sector and Rural Development. *Development Policy Review*, 2004, 22(5): 525–556.
- Duponcel, M. [2006]: Role and Importance of producer organisations in the fruit and vegetable sector of the EU. Cal-MED workshop. Washington, 7–8 December 2006.
- Európai Bizottság [2008]: „Gondolkozz előbb kicsiben!” Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag: „Small Business Act”, Brüsszel, 25.6.2008 COM(2008) 394 végleges, p. 26
- European Commission [2011a]: Review of the „Small Business Act” for Europe, Brussels, 23.2.2011 COM(2011) 78 final, p. 24
- European Commission [2011b]: Key figures on European business – with a special feature on SMEs, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011 – 118 pp. – 10.5×21 cm, Theme: Industry, trade and services, Collection: Pocketbooks, ISBN 978-92-79-20422-7, ISSN 1830-9720, doi:10.2785/15193, Cat. No KS-ET-11-001-EN-C
- Eurostat [2001]: Distributive trade in Europe. European Commission, Luxembourg, pp. 227.
- Felföldi, J. [2005]: Termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ) a zöldség-gyümölcs ágazatban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest 2005. p. 57. ISBN 963 9553 54 9
- Felföldi, J. [2007]: Az innováció szerepe és lehetőségei a gazdálkodásban. In: Felföldi J. (szerk.): Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása az alam ágazatban. Debreceni Egyetem, 2007. ISSN 1588-8665. p.14.
- Fertő, I. [1996]: A vertikális koordináció a mezőgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, XLIII. évf., 1996/11. 957–971. o.
- Fertő, I. [2006]: Az agrárkereskedelem átalakulása Magyarországon és a Kelet-közép-európai országokban. MTA Közgazdaságtudományi Intézet. KTI Könyvek, 8.
- Fertő, I. – Szabó G., G. [2004]: Az értékesítési csatornák választása a magyar zöldség-gyümölcs szektorban. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., 2004/1. 77–89. o.
- Forfás [1999]: The Dynamics of the Retail Sector in Ireland, Report prepared for Forfás by: KPMG Management Consultants, Fitzpatrick Associates Economic Consultants, The Centre for Retail Studies, University College Dublin
- Forfás [2004]: Innovate Market Sell: Review of the Sales, Marketing and Innovation Capabilities of Irish Exporting SMEs, [www.forfas.ie](http://www.forfas.ie)
- Franklin, A. [2000]: The Impact of Wal-Mart Supercenter Food Store Sales on Supermarket Concentration in US Metropolitan Areas, presentation at „The American Consumer and the Changing Structure in the Food System,” Arlington, Virginia, May 4–5, 2000, pp. 36
- Friends of the Earth [2002]: Supermarkets and Great British Fruit. Media Briefing October 2002. [www.foe.co.uk](http://www.foe.co.uk)
- GfK Hungária Piackutató Intézet [2010]: Felmérés a magyarországi háztartások friss zöldség-gyümölcs vásárlásáról.
- Goldsborough, B. [2005]: State Policy, California Exports, and the SME: Supply chain logistics as a tool to increase global market share, LAS & Associates
- Hall, C. – Brooker, J. – Eastwood, D. – Epperson, J. – Estes, E. – Woods, T. [2006]: A Marketing Systems Approach to Removing Distribution Barriers Confronting Small-Volume Fruit and Vegetable Growers, American Agricultural Economics Association, Choices, 4th Quarter 2006 21 (4), pp. 259–264.
- Henchion, M. – O'Reilly, P. – Pitts, E. – Crowley, J. – Dolan, M. – Keary, R. – Lollins, M. [1999]: Increasing the logistics efficiency of Irish Food Exports. Project Report – 4322 TEAGASC Dublin
- Illert, S. [2011]: Absatzstrukturen für Gemüse in Europa, Markt Woche Obst & Gemüse, Bericht Nr. 33, AMI, pp.2–5
- Juhász, A. [1999]: A vertikális kapcsolatok változásai a zöldség-gyümölcs ágazatban. Agrárgazdasági Kutató Intézet, 1999/10.
- Juhász, A. – Seres, A. – Stauder, M. [2005]: Methodological issues of retail concentration. *Studies in Agricultural Economics*. Agricultural Economics Research Institute, 2005, No. 103. p. 71–79.
- Juhász, A. – Seres, A. – Stauder, M. [2008]: A kereskedelem koncentrációja. Felelős kiadó: Seres Antal. ETO-Print Nyomda, Budapest. 135. o. (<http://econ.core.hu/> – Publikációk – Egyéb kiadványok – 2008)

- Kapronczai et al. [2005]: A mezőgazdasági termelők alkalmazkodóképességének jellemzői. Gazdálkodói válaszok időszerű kérdésekre. Agrárgazdasági tanulmányok. Agrárgazdasági Kutató Intézet, 2005/6.
- Kartali, J. – Stauder, M. – Orbánné Nagy, M. [1997]: mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek marketing szemléletű vizsgálata. Agrárgazdasági Kutató Intézet.
- Knoll Imre [1999]: Élelmiszeripari logisztika. In: Hajdu Istvánné – Lakner Zoltán: Az élelmiszeripar gazdaságtana. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, 1999/a.
- Koch, M. [2011]: Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Konsumententwicklung in Europa, Markt Woche Obst & Gemüse Nr. 46, AMI, pp. 2–3
- Local farmers pilot fresh food in supermarket trial [2006]. [http://www.amsltdgroup.com/15\\_detailNews\\_ASDA\\_strawberries\\_potatoes\\_fresh-cabbages\\_fresh-cauliflower\\_broccoli\\_greens\\_leeks\\_fresh-local-food.html](http://www.amsltdgroup.com/15_detailNews_ASDA_strawberries_potatoes_fresh-cabbages_fresh-cauliflower_broccoli_greens_leeks_fresh-local-food.html)
- Louw, A. – Emongor, R. A. [2004]: Regoverning markets: Securing Small Producers Participation in Restructured National and Regional Agri-food Systems, Report 1: Overview, for IIED by Department of Agricultural Economics, Extension and Rural Development University of Pretoria, South Africa
- Loseby, M. [1997]: Vertical coordination in the fruit and vegetable sector: implications for existing market institutions and policy instruments. OECD
- McCluskey J. J. – O'Rourke, A. D. [2000]: Relationships Between Produce Supply Firms and Retailers in the New Food Supply Chain. Journal of Food Distribution Research, November
- Melnyk, S.A. – Cooper, M.B. – Griffis, S.E. – Phillips, C.L.M. (2010a): Supplier base management: Managing the whole, not just the parts. 95th Annual International Supply Management Conference, May 2010.
- Melnyk, S.A. – Davis, E. A. – Spekman, R.E. – Sandor, J. (2010b): Outcome-driven supply chains. Sloan Management Review, Winter 2010, pp. 33–38.
- Metro Goup [2005]: Metro Group introduces new private label 'Cali' for fruits and vegetables. <http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1013941-12/index.htm>
- Meulenberg, M. (ed.) [1993]: Food and Agrobusiness Marketing in Europe. The Hawort Press, Inc. London.
- MKIK Gazdaság- és Vállalkozásalelemző Intézet [2007]: Nagyméretű kereskedelmi láncok és beszállítóik kapcsolata. A Gazdasági Versenyhivatal megbízásából készített tanulmány. [www.gvh.hu](http://www.gvh.hu)
- M+M Planer Retail sajtó közlemények: [www.planetretail.net/Home/pressReleases](http://www.planetretail.net/Home/pressReleases).
- Mohácsi, L. – Szabó, Z. – Szeremley, B. [2000]: Agrárjövőnk nemzeti intézménye a termékpályás szövetkezet. Agroinform Kiadóház, Budapest
- Müller–Hagedorn, L. [2003]: Kooperationen im Handel. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. In: Joachim Zentes/Bernhard Swoboda/Dirk Morcshett (Hrsg.) Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Gabler, Wiesbaden
- Nagy, J. [2005]: Élelmiszeripari tendenciák, saját márkák – kategória menedzsment, Műhelytanulmányok, Vállalatgazdaságtani Intézet, 58. sz., HU ISSN 1786–3031, p.17
- OECD [1996]: Institutional aspects of marketing systems of fresh fruit and vegetables: impacts on producers, buyers, consumers and markets.
- Popp, J. [2000]: Főbb mezőgazdasági ágazataink fejlesztési lehetőségei, különös tekintettel az EU csatlakozásra. Agrárgazdasági Kutató Intézet, 2000/9.
- Peterson, H. C. – Wisocki, A. – Hars, S. B. [2001]: Strategic Choice Along the Vertical Coordination Continuum. International Food and Agribusiness Management Review, 4. 149–166. o.
- Planet Retail [2011]: Is there a future for hypermarkets globally? Webcast, 2011.08.18, p. 38
- Promoting SMEs for Development [2004]: 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards a More Responsible and Inclusive Globalisation Istanbul, Turkey, 3–5 June OECD
- Rabobank [2006]: The World of Vegetables. Rabobank International F&A Research and Advisory.
- Reketttye, G. [1999]: A marketing új korszaka – az értékorientáció. Marketing & Menedzsment, 1999/6. 43–47.o.
- Révillion, J. P. – Padula, A. D. – Federizzi, L. C. – Martinelli, O. – Mangematin, V. [2002]: Innovative strategies in the food processing industry: fundamental relationships between institutional,

- competitive, technological and organizational dimensions (Case studies), Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
- Revista Mercados* [2007]: Supermarkets must worry about profitability for growers
- Seres, A. [2004]: A kistermelők nagyméretű kereskedelmi egységekbe történő beszállításának problémái a kereskedelem szemszögéből. I. és II. rész. *Marketing & Menedzsment*, 2004/1 (52–61.o.), és 2004/2 (53–63. o.)
- Seres, A. [2006]: Koncentráció a hazai kereskedelemben. MTA Közgazdaságtudományi Intézet kiadványa. MT-DP – 2006/14. (<http://econ.core.hu> – Publikációk – MT-DP – 2006)
- Shaw, S. A. – Gibbs, J. [1996]: The role of marketing channels in the determination of horizontal market structure: the case of fruit and vegetable marketing by British growers. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 6:3 pp. 281–300.
- Small Business Forum* [2006]: Small Business is Big Business, Report of the Small Business Forum, Dublin, Forrás
- Stadler, E. [2006]: Wie überleben als KMU in der Lebensmittelwirtschaft nach 2006. Konferencia előadás Salzburg 2006. március 19. [www.itg-salzburg.at/projekte/lmw/Stadler% 20ITG%20L-Tech%20Praesentation%202006%20-%20donwload20ITG.pdf](http://www.itg-salzburg.at/projekte/lmw/Stadler%20ITG%20L-Tech%20Praesentation%202006%20-%20donwload20ITG.pdf)
- Stauder, M. [2000]: Az élelmiszerek disztribúciós rendszerének fejlődése, különös tekintettel a logisztikára. Agrárgazdasági Kutató Intézet, 2000/8.
- Steen, C. – Magnani, R. – Goldmark, L. [2005]: Competitive strategies for agriculture-related MSEs: From seeds to supermarket shelves, microReport#37, USAID
- Szabó G., G. [2011]: Szövetkezetek az élelmiszer-gazdaságban. Agroinform Kiadó, Budapest, 2011.
- Szabó, M. [1995]: Változások az élelmiszerek disztribúciós rendszerében Magyarországon. Agrárgazdasági Kutató Intézet.
- Szűcs, P. [1999]: Nagykereskedelmi logisztika. Logisztikai Tudományos Füzetek, 1999/2.
- UK Department for International Development [2004]: Concentration in Food Supply and Retail Chains.
- Queck, M. [2011]: Top 20 Western European Grocery Retailers: A new number one on the horizon, Planet Retail, p. 7
- Van der Meer, K. [2004]: Demand-driven Agriculture Development. WB-CEI-FAO Workshop on Agriculture, Agribusiness and the Retail Sector in South-East Europe. Sarajevo, 24–27 May, 2004
- Verdict [2008]: European Grocery Retailing 2007. <http://www.verdict.co.uk>
- Verhaegen, I. – Van Huylenbroeck, G. [2001]: Costs and benefits for farmers participating in innovative marketing channels for quality food products. *Journal of Rural Studies* 17(4): 443–456.
- Vorley, B. [2003]: Food, Inc., Corporate concentration from farm to consumer, UK Food Group, IIED, London
- Vorley, B – Fox, T. [2004]: Global Food Chains – Constraints and Opportunities for Smallholders. Prepared for the OECD DAC POVNET Agriculture and Pro-Poor Growth Task Team, Helsinki Workshop, 17–18 June 2004.
- Weber, B. [2011]: Online Supplier Collaboration: The next generation, Retail Technology Trend Report, Planet Retail, p.13
- Weitz, R. [2005]: Diktat der Verbraucher. *Handelsjournal/Sonderausgabe*, 2005/10.
- Wieser, R. – Aiginger, K. – Wüger, M. [1999]: Marktmacht im Lebensmittelhandel WIFO Wien Mai 1999
- Williamson, O. E. [2007]: A tranzakciós költségek gazdaságtana: a szerződéses kapcsolatok irányítása, Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás, II. évfolyam (2007) 2. szám 235–255.
- Wirthgen, A. [2004]: Co-operating in Vertical Marketing Systems to Ensure Regional Product Quality. *Acta Horticulturae* 655: 33–39
- Wortmann, M. [2003]: Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels WZB-discussion paper Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung GmbH August 2003.
- [www.apqc.org](http://www.apqc.org)  
[www.bureauveritas.hu](http://www.bureauveritas.hu)  
[www.fruchtportal.de](http://www.fruchtportal.de)  
[www.hu.sgs.com](http://www.hu.sgs.com)  
[www.ifs-certification.com](http://www.ifs-certification.com)
- Zafiriou, M. [2005]: Food Retailing in Canada: Trends, Dynamics and Consequences. Paper Presented at the Pacific Economic Cooperation (PECC) Meetings Pacific Food Systems Outlook Kunming, China May 10–13, 2005

# FÜGGELÉK

**Zöldség-gyümölcs termelői szervezetek  
adatszerű jellemzői  
az Európai Unióban és Magyarországon**





A TÉSZ-ek száma az Európai Unióban (2002, 2004, 2006)

Tagállam	2002				2004				2006			
	Véglegesen elismer TÉSZ-ek	Előzetesen elismer TÉSZ-ek	TÉSZ-ek szövetségei	TÉSZ-ek összesen	Véglegesen elismer TÉSZ-ek	Előzetesen elismer TÉSZ-ek	TÉSZ-ek szövetségei	TÉSZ-ek összesen	Véglegesen elismer TÉSZ-ek	Előzetesen elismer TÉSZ-ek	TÉSZ-ek szövetségei	TÉSZ-ek összesen
	db				db				db			
Belgium	15	1	2	18	15	1	3	19	18	1	4	23
Csehország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	8	2	0	10	4	6	0	10
Dánia	5	0	0	5	5	0	0	5	8	0	0	8
Németország	35	3	0	38	35	1	0	36	35	2	0	37
Görögország	117	12	0	129	113	18	0	131	121	28	0	149
Spanyolország	586	61	4	651	610	37	4	651	621	25	3	649
Franciaország	309	29	3	341	314	12	4	330	296	8	3	307
Írország	17	3	0	20	16	0	0	16	8	0	0	8
Olaszország	179	4	5	188	221	28	6	255	260	31	10	301
Ciprus	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	6	6	0	12	7	7	0	14
<b>Magyarország</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>8</b>	<b>93</b>	<b>0</b>	<b>101</b>	<b>7</b>	<b>57</b>	<b>0</b>	<b>64</b>
Málta	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2	0	0	2	4	0	0	4
Hollandia	14	0	0	14	14	0	0	14	21	0	0	21
Ausztria	5	0	0	5	5	0	0	5	5	0	0	5
Lengyelország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7	23	0	30	8	63	0	71
Portugália	37	38	0	75	60	15	0	75	70	7	0	77
Szlovénia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0	0	0	1	0	0	1
Szlovákia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0	0	0	2	5	0	7
Finnország	6	0	0	6	6	0	0	6	6	0	0	6
Svédország	7	0	0	7	7	0	0	7	8	0	0	8
Nagy-Britannia	72	0	1	73	75	0	0	75	64	0	1	65
<b>Összesen</b>	<b>1 404</b>	<b>151</b>	<b>15</b>	<b>1 570</b>	<b>1 527</b>	<b>235</b>	<b>17</b>	<b>1 779</b>	<b>1 574</b>	<b>240</b>	<b>21</b>	<b>1 835</b>

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

A TÉSZ-ek zöldség-gyümölcs kibocsátása, 2006

Tagállam	A zöldség-gyümölcs kibocsátás értéke	A TÉSZ-ek zöldség-gyümölcs kibocsátása				Egy TÉSZ átlagos kibocsátása	A zöldség-gyümölcs kibocsátás aránya
		Véglegesen elismert TÉSZ-ek	Előzetesen elismert TÉSZ-ek	TÉSZ-ek szövetségei	TÉSZ-ek összesen		
		millió euró					%
Belgium	1 104,4	110,7	43,9	822,8	977,3	42,5	88,5
Csehország	142,5	16,0	7,2	0,0	23,2	2,3	16,3
Dánia	181,1	99,9	0,0	0,0	99,9	12,5	55,2
Németország	2 749,0	845,2	19,9	0,0	865,0	23,4	31,5
Görögország	3 012,0	357,6	43,2	0,0	400,9	2,7	13,3
Spanyolország	13 800,0	5 837,9	42,9	356,0	6 236,8	9,6	45,2
Franciaország	6 077,8	2 928,0	11,9	324,7	3 264,6	10,6	53,7
Írország	221,0	178,0	0,0	0,0	178,0	22,3	80,5
Olaszország	11 366,8	3 673,3	49,8	1 431,1	5 154,2	17,1	45,3
Ciprus	151,9	26,0	13,2	0,0	39,2	2,8	25,8
<b>Magyarország</b>	<b>722,0</b>	<b>42,0</b>	<b>72,0</b>	<b>0,0</b>	<b>114,0</b>	<b>1,8</b>	<b>15,8</b>
Málta	20,5	7,0	0,0	0,0	7,0	1,7	33,9
Hollandia	2 455,0	2 277,0	0,0	0,0	2 277,0	108,4	92,7
Ausztria	478,0	122,9	0,0	0,0	122,9	24,6	25,7
Lengyelország	1 564,0	12,5	35,4	0,0	47,9	0,7	3,1
Portugália	1 451,6	138,4	11,5	0,0	149,9	1,9	10,3
Szlovénia	14,8	2,9	0,0	0,0	2,9	2,9	19,6
Szlovákia	151,0	6,3	2,5	0,0	8,8	1,3	5,8
Finnország	251,5	36,2	0,0	0,0	36,2	6,0	14,4
Svédország	227,9	101,1	0,0	0,0	101,1	12,6	44,4
Nagy-Britannia	2 050,2	1 081,3	0,0	57,3	1 138,6	17,5	55,5
<b>Összesen</b>	<b>48 192,9</b>	<b>17 900,1</b>	<b>353,3</b>	<b>2 991,9</b>	<b>21 245,3</b>	<b>11,6</b>	<b>44,1</b>

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

A TЭС-ek által koordinált termőterület az Európai Unióban (2002, 2004)

Tagállam	2002					2004								
	A TÉSZ-ek területe	Gyümölcsös			Zöldség	termesztő berende- zés alatti	A TÉSZ-ek területe	Gyümölcsös			Zöldség			
		összesen, ha	ültetvény (min. 5 év)	egyéb				összesen, ha	ültetvény (min. 5 év)	egyéb		összesen, ha		
ha														
Belgium	36 100	14 307	13 136	1 171	21 793	16 968	4 825	59 117	26 902	23 914	2 988	32 215	27 382	4 833
Csehország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	6 362	4 197	4 197	0	2 165	2 164	1
Dánia	4 453	1 215	698	517	3 238	3 196	42	4 714	1 531	842	689	3 183	3 140	43
Németország	81 088	32 172	29 603	2 569	48 916	47 646	1 270	74 590	32 348	29 163	3 185	42 241	41 442	799
Görögország	195 427	193 811	150 939	42 872	1 616	149	1 467	103 910	88 872	88 806	66	15 037	14 501	536
Spanyolország	162 794	151 391	142 018	9 373	11 403	10 690	713	184 130	134 439	129 983	4 455	49 691	45 875	3 816
Franciaország	181 772	78 590	72 863	5 726	103 183	100 536	2 647	261 961	104 556	101 036	3 520	157 406	152 109	5 297
Írország	922	120	91	29	802	508	294	691	38	11	27	653	624	29
Olaszország	285 191	177 467	167 952	9 515	107 724	100 948	6 775	411 707	178 123	174 130	3 993	233 584	228 567	5 017
Ciprus	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1 902	1 837	1 837	0	66	46	20
Magyarország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	10 661	5 527	5 368	159	5 134	5 003	131
Málta	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0	0	0	0	0	0
Hollandia	37 396	13 773	12 232	1 541	23 622	20 524	3 098	40 177	13 546	11 598	1 948	26 631	22 480	4 150
Ausztria	5 499	4 171	4 171	0	1 328	1 063	265	7 130	5 802	5 652	150	1 328	1 011	317
Lengyelország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	3 487	208	208	0	3 279	1 704	1 575
Portugália	23 324	16 482	16 339	143	6 842	6 822	20	24 194	8 686	8 487	199	15 508	15 405	103
Szlovénia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0	0	0	0	0	0
Szlovákia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0	0	0	0	0	0
Finnország	1 300	618	618	0	682	649	33	1 262	639	120	519	623	589	34
Svédország	4 572	881	851	30	3 691	2 595	1 096	3 511	782	770	12	2 729	2 534	195
Nagy-Britannia	47 348	10 791	8 754	2 037	36 557	34 677	1 881	72 483	12 812	9 246	3 566	59 671	51 033	8 639
Összesen	1 067 187	695 789	620 266	75 523	371 398	346 972	24 426	1 271 987	620 844	595 368	25 477	651 143	615 607	35 536

Megjegyzés: Az előzetesen elismert TЭС-ek adatait nem tartalmazza a táblázat

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

A TÉSZ-ek által koordinált termőterület az Európai Unióban, 2006

Tagállam	A TÉSZ-ek területe összesen ha	A TÉSZ-ek területéből										ebből:			
		gyümölcsös		ebből:				zöldség		szabadföldi		termesztő berendezés alatti			
		ha	%	ültetvény (min. 5 év)		egyéb		ha	%	ha	%	ha	%	ha	%
				ha	%	ha	%								
Belgium	45 622	14 912	32,7	0	0,0	14 912	100,0	30 711	67,3	28 086	91,5	2 625	8,5		
Csehország	4 044	3 240	80,1	3 240	100,0	0	0,0	803	19,9	803	100,0	0	0,0		
Dánia	5 599	1 507	26,9	829	55,0	678	45,0	4 092	73,1	4 050	99,0	42	1,0		
Németország	77 437	33 089	42,7	29 320	88,6	3 770	11,4	44 348	57,3	43 740	98,6	608	1,4		
Görögország	101 838	89 207	87,6	88 884	99,6	323	0,4	12 631	12,4	12 122	96,0	509	4,0		
Spanyolország	163 806	112 156	68,5	102 873	91,7	9 283	8,3	51 650	31,5	41 957	81,2	9 693	18,8		
Franciaország	233 567	91 421	39,1	86 189	94,3	5 232	5,7	142 146	60,9	136 048	95,7	6 098	4,3		
Írország	539	42	7,7	1	3,1	40	96,9	497	92,3	478	96,3	19	3,7		
Olaszország	260 798	177 162	67,9	173 557	98,0	3 605	2,0	83 637	32,1	75 929	90,8	7 708	9,2		
Ciprus	2 603	1 990	76,5	1 920	96,5	70	3,5	613	23,5	483	78,8	130	21,2		
<b>Magyarország</b>	<b>5 854</b>	<b>2 233</b>	<b>38,1</b>	<b>1 890</b>	<b>84,6</b>	<b>343</b>	<b>15,4</b>	<b>3 622</b>	<b>61,9</b>	<b>3 187</b>	<b>88,0</b>	<b>435</b>	<b>12,0</b>		
Málta	578	170	29,5	113	66,6	57	33,4	408	70,5	319	78,3	88	21,7		
Hollandia	42 743	13 188	30,9	11 101	84,2	2 088	15,8	29 555	69,1	24 436	82,7	5 119	17,3		
Ausztria	5 944	4 881	82,1	4 881	100,0	0	0,0	1 063	17,9	777	73,1	286	26,9		
Lengyelország	2 505	191	7,6	191	100,0	0	0,0	2 315	92,4	2 286	98,7	29	1,3		
Portugália	26 830	11 118	41,4	9 656	86,8	1 462	13,2	15 712	58,6	15 632	99,5	80	0,5		
Szlovénia	278	225	80,9	0	0,0	225	100,0	53	19,1	53	100,0	0	0,0		
Szlovákia	771	761	98,7	761	100,0	0	0,0	10	1,3	10	100,0	0	0,0		
Finnország	747	286	38,3	160	56,0	126	44,0	460	61,7	423	92,0	37	8,0		
Svédország	2 843	181	6,4	169	93,4	12	6,6	2 662	93,6	2 536	95,3	126	4,7		
Nagy-Britannia	67 303	8 128	12,1	5 005	61,6	3 123	38,4	59 175	87,9	57 227	96,7	1 948	3,3		
<b>Összesen</b>	<b>1 052 251</b>	<b>566 088</b>	<b>53,8</b>	<b>520 741</b>	<b>92,0</b>	<b>45 347</b>	<b>8,0</b>	<b>486 163</b>	<b>46,2</b>	<b>450 584</b>	<b>92,7</b>	<b>35 579</b>	<b>7,3</b>		

Megjegyzés: Az előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait nem tartalmazza a táblázat

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet



A TЭС-ek taglétszáma az Európai Unióban (2002, 2004, 2006)

Tagállam	2002					2004					2006				
	Taglétszám			Egy tag átlagos kibocsá- tása	Átlagos tagléth- szám	Taglétszám			Egy tag átlagos kibocsá- tása	Átlagos tagléth- szám	Taglétszám			Egy tag átlagos kibocsá- tása	Átlagos tagléth- szám
	Összesen	Termé- szetes személy	Jogi személy			Összesen	Termé- szetes személy	Jogi személy			Összesen	Termé- szetes személy	Jogi személy		
	db, fő	db, fő	db, fő	ezer euró	fő/TЭСZ	db, fő	db, fő	db, fő	ezer euró	fő/TЭСZ	db, fő	db, fő	db, fő	ezer euró	fő/TЭСZ
Belgium	15 806	14 809	997	46,5	930	16 472	15 176	1 296	44,9	915	16 614	15 193	1 421	56,2	755
Csehország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	167	110	57	137,7	21	122	82	40	131,5	31
Dánia	429	429	0	116,1	86	349	349	0	254,2	70	402	402	0	248,5	50
Németország	19 825	19 566	259	31,1	566	16 194	15 955	239	42,7	463	14 725	14 437	288	57,4	421
Görögország	100 428	100 395	33	3,6	858	96 854	96 785	69	4,2	857	90 728	90 651	77	3,9	750
Spanyolország	211 936	211 936	0	20,1	359	234 936	225 914	9 022	20,8	383	105 791	101 807	3 984	58,5	170
Franciaország	29 073	21 060	8 013	101,4	93	33 928	25 731	8 197	83,7	107	32 641	23 357	9 284	99,6	109
Írország	451	386	65	269,5	27	318	300	18	556,6	20	141	96	45	1 262,4	18
Olaszország	85 378	84 185	1 193	40,4	464	21 593	20 437	1 156	160,0	95	19 688	18 382	1 306	259,3	73
Ciprus	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2 029	2 016	13	2,0	338	2 157	2 142	15	12,0	308
<b>Magyarország</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>5 767</b>	<b>5 669</b>	<b>98</b>	<b>6,9</b>	<b>721</b>	<b>5 332</b>	<b>5 227</b>	<b>105</b>	<b>7,9</b>	<b>762</b>
Málta	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	482	482	0	6,2	241	713	705	8	9,7	178
Hollandia	8 777	8 212	565	197,8	627	6 224	5 431	793	273,1	445	5 992	5 178	814	380,0	285
Ausztria	2 135	2 129	6	46,4	427	2 124	2 116	8	50,4	425	1 439	1 438	1	85,4	288
Lengyelország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	956	956	0	14,6	137	1 004	1 003	1	12,5	126
Portugália	7 281	6 973	308	10,9	197	8 028	7 524	504	13,5	134	6 963	6 470	493	19,9	99
Szlovénia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0	0	0	0	5	0	5	580,0	5
Szlovákia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0	0	0	0	18	17	1	349,8	9
Finnország	680	671	9	32,7	113	690	687	3	40,6	115	554	551	3	65,3	92
Svédország	798	456	342	98,4	114	715	452	263	123,1	102	576	332	244	175,5	72
Nagy-Britannia	1 749	1 651	98	666,0	24	1 580	1 535	45	581,0	21	1 555	1 482	73	732,2	24
<b>Összesen</b>	<b>484 746</b>	<b>472 858</b>	<b>11 888</b>	<b>32,4</b>	<b>342</b>	<b>449 406</b>	<b>427 625</b>	<b>21 781</b>	<b>36,3</b>	<b>291</b>	<b>307 160</b>	<b>288 952</b>	<b>18 208</b>	<b>68,0</b>	<b>193</b>

Megjegyzés: Az előzetesen elismert ТЭС-ek adatait nem tartalmazza a táblázat

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

A TÉSZ-ek értékesítési csatornái az Európai Unióban (2002, 2004)

Tagállam	2002						2004					
	TÉSZ-ek által értékesített tagi áru értéke			A tényleges értékesítés aránya			TÉSZ-ek által értékesített tagi áru értéke			A tényleges értékesítés aránya		
	TÉSZ-ek zöldség-gyümölcs kibocsátása	összesen	friss piaci	ebből: feldolgozó ipari	a TÉSZ feldolgozó	%	TÉSZ-ek zöldség-gyümölcs kibocsátása	összesen	friss piaci	ebből: feldolgozó ipari	a TÉSZ feldolgozó	%
			millió euró						millió euró			
Belgium	735,8	735,7	684,5	51,2	0,0	100,0	739,1	618,4	549,7	68,6	0,0	83,7
Csehország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	23,0	21,6	17,6	4,0	0,0	0,0
Dánia	49,8	49,8	49,7	0,1	0,0	100,0	88,7	88,6	88,6	0,1	0,0	100,0
Németország	615,9	615,9	577,2	38,7	0,0	100,0	692,0	691,8	654,1	37,7	0,0	100,0
Görögország	362,3	344,9	176,0	168,9	0,0	95,2	405,0	357,2	166,2	180,2	10,8	88,2
Spanyolország	4 253,1	3 511,6	3 353,6	94,9	63,1	82,6	4 890,3	2 081,8	1 873,4	174,1	34,3	42,6
Franciaország	2 949,1	2 347,7	2 029,5	36,4	281,9	79,6	2 839,0	2 487,5	2 130,5	301,7	55,3	87,6
Írország	121,5	108,5	103,6	4,9	0,0	89,3	177,0	172,7	172,7	0,0	0,0	97,6
Olaszország	3 452,2	3 308,9	2 365,6	471,8	471,5	95,8	3 455,5	3 262,9	2 122,3	745,7	394,8	94,4
Ciprus	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	4,0	3,9	3,9	0,0	0,0	0,0
<b>Magyarország</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>40,0</b>	<b>30,6</b>	<b>24,4</b>	<b>5,7</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>
Málta	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Hollandia	1 735,7	774,4	737,5	36,9	0,0	44,6	1 700,0	880,3	849,8	15,8	14,7	51,8
Ausztria	99,1	99,0	99,0	0,0	0,0	99,9	107,0	102,3	102,1	0,2	0,0	95,6
Lengyelország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	14,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Portugália	79,5	64,9	42,4	22,4	0,1	81,7	108,0	107,8	51,4	56,3	0,2	99,8
Szlovénia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Szlovákia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Finnország	22,2	22,2	21,8	0,4	0,0	100,0	28,0	28,0	27,4	0,6	0,0	100,0
Svédország	78,5	78,5	76,4	2,1	0,0	100,0	88,0	78,8	77,0	1,8	0,0	89,5
Nagy-Britannia	1 164,8	1 103,1	1 014,1	81,3	7,6	94,7	918,0	918,0	811,8	67,7	38,6	100,0
<b>Összesen</b>	<b>15 719,6</b>	<b>13 165,2</b>	<b>11 331,0</b>	<b>1 010,0</b>	<b>824,2</b>	<b>83,8</b>	<b>16 319,7</b>	<b>11 932,3</b>	<b>9 722,9</b>	<b>1 660,2</b>	<b>549,2</b>	<b>73,1</b>

Megjegyzés: Az előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait nem tartalmazza a táblázat  
 Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

A TÉSZ-ek értékesítési csatornái az Európai Unióban, 2006

Tagállam	TÉSZ-ek zöldség- gyümölcs kibocsátása	TÉSZ-ek által értékesített tagi áru értéke ebből:							
		összesen		friss piaci termék		feldolgozó ipari célra		TÉSZ által feldolgozott	
		millió euró	millió euró	millió euró	%	millió euró	%	millió euró	%
Belgium	933,5	933,5	845,4	88,1	90,6	88,1	9,4	0,0	0,0
Csehország	16,0	16,0	12,7	3,4	79,1	3,4	20,9	0,0	0,0
Dánia	99,9	97,7	97,7	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Németország	845,2	818,1	766,0	52,1	93,6	52,1	6,4	0,0	0,0
Görögország	357,6	282,5	159,7	113,0	56,5	113,0	40,0	9,7	3,4
Spanyolország	6 193,9	4 968,2	4 250,4	669,2	85,6	669,2	13,5	48,6	1,0
Franciaország	3 252,7	2 919,8	2 465,5	325,2	84,4	325,2	11,1	129,1	4,4
Írország	178,0	178,0	178,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Olaszország	5 104,4	4 428,0	3 526,7	551,5	79,6	551,5	12,5	349,7	7,9
Ciprus	26,0	26,0	25,4	0,6	97,8	0,6	2,2	0,0	0,0
<b>Magyarország</b>	<b>42,0</b>	<b>42,0</b>	<b>32,5</b>	<b>9,5</b>	<b>77,4</b>	<b>9,5</b>	<b>22,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Málta	7,0	5,9	4,4	1,4	74,4	1,4	24,3	0,1	1,2
Hollandia	2 277,0	1 509,9	1 312,4	179,8	86,9	179,8	11,9	17,7	1,2
Ausztria	122,9	122,9	122,5	0,3	99,7	0,3	0,3	0,0	0,0
Lengyelország	12,5	12,5	7,1	5,5	56,3	5,5	43,7	0,0	0,0
Portugália	138,4	138,4	87,2	50,7	63,0	50,7	36,6	0,5	0,4
Szlovénia	2,9	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Szlovákia	6,3	2,9	2,6	0,2	92,5	0,2	7,5	0,0	0,0
Finnország	36,2	36,1	36,0	0,1	99,6	0,1	0,4	0,0	0,1
Svédország	101,1	101,1	99,9	1,2	98,8	1,2	1,2	0,0	0,0
Nagy-Britannia	1 138,6	773,0	686,9	54,0	88,9	54,0	7,0	32,1	4,1
<b>Összesen</b>	<b>20 892,0</b>	<b>17 412,6</b>	<b>14 719,1</b>	<b>2 106,0</b>	<b>84,5</b>	<b>2 106,0</b>	<b>12,1</b>	<b>587,5</b>	<b>3,4</b>

Megjegyzés: Az előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait nem tartalmazza a táblázat

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

A TЭС-ek friss piaci értékesítési csatornái az Európai Unióban (2002, 2004)

Tagállam	2002					2004				
	Tagi árú, friss piaci értékesítés piaci szereplők szerint					Tagi árú, friss piaci értékesítés piaci szereplők szerint				
	ebből:					ebből:				
	Összesen	áruházláncok (közvetlenül)	nagyker./ nagybani	kiskereskedők	egyéb	Összesen	áruházláncok (közvetlenül)	nagyker./ nagybani	kiskereskedők	egyéb
	millió euró					millió euró				
Belgium	684,5	126,6	490,1	64,3	3,5	549,7	132,6	355,9	48,3	13,0
Csehország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	17,6	7,3	6,6	0,4	3,3
Dánia	49,7	33,2	15,6	0,7	0,2	88,6	57,2	30,7	0,4	0,2
Németország	577,2	135,4	372,7	20,3	48,8	654,1	210,0	373,2	37,9	33,0
Görögország	176,0	6,7	140,8	3,7	24,7	166,2	7,5	111,3	2,8	44,6
Spanyolország	3 353,6	482,9	1 125,2	19,8	1 725,8	1 873,4	444,6	1 314,9	17,0	96,9
Franciaország	2 029,5	297,2	1 112,5	18,9	600,9	2 130,5	229,1	1 237,5	21,0	642,9
Írország	103,6	83,3	8,8	1,4	10,1	172,7	143,5	28,0	0,6	0,5
Olaszország	2 365,6	860,8	1 158,1	5,8	340,9	2 122,3	874,7	996,4	14,5	236,8
Ciprus	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	3,9	0,9	2,9	0,1	0,0
<b>Magyarország</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>24,4</b>	<b>15,4</b>	<b>4,0</b>	<b>3,3</b>	<b>1,7</b>
Málta	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Hollandia	737,5	72,9	615,2	23,3	26,1	849,8	49,2	590,4	34,0	176,3
Ausztria	99,0	27,8	67,1	0,0	4,2	102,1	35,1	63,2	0,0	3,8
Lengyelország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Portugália	42,4	14,0	23,4	1,3	3,8	51,4	16,7	29,0	1,3	4,4
Szlovénia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Szlovákia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Finnország	21,8	0,0	21,6	0,0	0,2	27,4	0,1	27,3	0,0	0,1
Svédország	76,4	0,0	75,9	0,0	0,5	77,0	0,0	48,0	0,0	29,0
Nagy-Britannia	1 014,1	838,9	107,7	5,1	62,4	811,8	599,9	153,0	1,7	57,2
<b>Összesen</b>	<b>11 331,0</b>	<b>2 979,7</b>	<b>5 334,6</b>	<b>164,6</b>	<b>2 852,0</b>	<b>9 722,9</b>	<b>2 823,8</b>	<b>5 372,2</b>	<b>183,3</b>	<b>1 343,6</b>

Megjegyzés: Az előzetesen elismert TЭС-ek adatait nem tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## A TÉSZ-ek friss piaci értékesítési csatornái az Európai Unióban, 2006

Tagállam	Tagi áru, friss piaci értékesítés piaci szereplők szerint									
	összesen		áruházláncok (közvetlenül)		nagykereskedők/nagybani piac		kiskereskedők		egyéb	
	millió euró	%	millió euró	%	millió euró	%	millió euró	%	millió euró	%
Belgium	845,4	25,8	218,4	25,8	532,7	63,0	73,0	8,6	21,3	2,5
Csehország	12,7	41,3	5,2	41,3	2,4	19,0	0,4	3,3	4,6	36,4
Dánia	97,7	100,0	97,7	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Németország	766,0	32,6	249,7	32,6	458,4	59,9	27,7	3,6	30,1	3,9
Görögország	159,7	7,8	12,4	7,8	107,7	67,4	2,4	1,5	37,3	23,4
Spanyolország	4 250,4	16,8	713,3	16,8	2 266,4	53,3	32,5	0,8	1 238,1	29,1
Franciaország	2 465,5	12,3	303,7	12,3	1 487,0	60,3	15,9	0,6	658,8	26,7
Írország	178,0	91,8	163,4	91,8	13,0	7,3	1,4	0,8	0,1	0,1
Olaszország	3 526,7	39,3	1 386,3	39,3	1 464,1	41,5	45,2	1,3	631,1	17,9
Ciprus	25,4	41,2	10,5	41,2	11,8	46,3	0,7	2,7	2,5	9,8
<b>Magyarország</b>	<b>32,5</b>	<b>49,4</b>	<b>16,1</b>	<b>49,4</b>	<b>14,8</b>	<b>45,6</b>	<b>0,3</b>	<b>1,0</b>	<b>1,3</b>	<b>4,1</b>
Málta	4,4	3,4	0,2	3,4	3,9	89,0	0,3	7,6	0,0	0,0
Hollandia	1 312,4	5,4	70,5	5,4	986,2	75,1	31,4	2,4	224,3	17,1
Ausztria	122,5	37,0	45,3	37,0	72,7	59,3	4,6	3,7	0,0	0,0
Lengyelország	7,1	10,5	0,7	10,5	2,0	27,8	0,0	0,0	4,4	61,7
Portugália	87,2	33,9	29,6	33,9	51,8	59,4	1,6	1,9	4,2	4,8
Szlovénia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Szlovákia	2,6	28,4	0,7	28,4	1,5	55,1	0,0	0,0	0,4	16,5
Finnország	36,0	0,2	0,1	0,2	35,8	99,4	0,1	0,4	0,0	0,0
Svédország	99,9	1,0	1,0	1,0	50,2	50,3	0,0	0,0	48,6	48,7
Nagy-Britannia	686,9	73,6	505,7	73,6	102,6	14,9	16,2	2,4	62,4	9,1
<b>Összesen</b>	<b>14 719,1</b>	<b>26,0</b>	<b>3 830,6</b>	<b>26,0</b>	<b>7 665,1</b>	<b>52,1</b>	<b>253,7</b>	<b>1,7</b>	<b>2 969,6</b>	<b>20,2</b>

Megjegyzés: Az előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait nem tartalmazza a táblázat

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

A működési alapok támogatása az Európai Unióban (2001, 2003, 2005)

Tagállam	2001				2003				2005			
	Működési alappal rendelkező TÉSZ-ek száma 2001-ben	Működési alap nagysága	Működési alap támogatása	Egy TÉSZ-re jutó átlagos támogatás	Működési alappal rendelkező TÉSZ-ek száma 2003-ben	Működési alap nagysága	Működési alap támogatása	Egy TÉSZ-re jutó átlagos támogatás	Működési alappal rendelkező TÉSZ-ek száma 2005-ben	Működési alap nagysága	Működési alap támogatása	Egy TÉSZ-re jutó átlagos támogatás
	db	millió euró	millió euró		db	millió euró	millió euró		db	millió euró	millió euró	
Belgium	15	62,6	29,8	1,99	9	76,4	35,8	3,97	9	94,7	40,3	4,48
Csehország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7	2,0	0,6	0,09	4	1,8	0,6	0,15
Dánia	5	2,5	1,2	0,25	5	5,2	2,6	0,52	7	6,7	3,4	0,48
Németország	32	38,7	18,1	0,57	33	53,5	24,4	0,74	32	58,4	25,8	0,81
Görögország	54	10,6	5,3	0,10	64	11,0	4,7	0,07	66	15,3	7,7	0,12
Spanyolország	369	217,0	108,5	0,29	435	281,3	129,9	0,30	481	399,6	175,4	0,36
Franciaország	261	151,2	75,6	0,29	257	195,2	93,4	0,36	250	191,9	105,2	0,42
Írország	14	9,5	3,8	0,27	10	21,0	5,6	0,56	6	16,5	1,9	0,32
Olaszország	123	168,4	82,8	0,67	175	247,2	113,3	0,65	197	279,7	145,2	0,74
Ciprus	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	5	1,4	0,6	0,12
<b>Magyarország</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>8</b>	<b>1,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,04</b>	<b>7</b>	<b>3,5</b>	<b>1,6</b>	<b>0,22</b>
Málta	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2	0,4	0,1	0,07
Hollandia	13	72,1	35,7	2,75	13	130,4	64,3	4,95	17	137,3	66,9	3,93
Ausztria	5	5,5	2,7	0,54	5	7,5	3,5	0,69	5	8,6	4,3	0,86
Lengyelország	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	4	0,6	0,2	0,06
Portugália	31	5,8	2,1	0,07	52	9,3	5,6	0,11	54	10,6	5,0	0,09
Szlovénia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	0,0	0,0	0,00
Szlovákia	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	0,2	0,1	0,08
Finnország	1	0,1	0,0	0,03	2	0,7	0,3	0,16	3	1,0	0,5	0,16
Svédország	7	6,3	3,1	0,45	7	6,7	3,3	0,48	8	6,9	3,5	0,43
Nagy-Britannia	57	32,4	27,2	0,48	59	73,9	30,7	0,52	65	49,2	24,6	0,38
<b>Összesen</b>	<b>987</b>	<b>782,5</b>	<b>396,0</b>	<b>0,40</b>	<b>1 141</b>	<b>1 122,4</b>	<b>518,4</b>	<b>0,45</b>	<b>1 224</b>	<b>1 284,3</b>	<b>612,8</b>	<b>0,50</b>

Megjegyzés: Az előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait nem tartalmazza a táblázat

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

**A TÉSZ-ek (előzetesen és véglegesen elismert) főbb jellemzői Magyarországon**

Megnevezés	M.e.	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
A TÉSZ-ek száma**	db	1	4	12	25	69	101	77	64	58
A TÉSZ-ek száma***	db	1	3	11	24	68	95	71	63	58
A TÉSZ-ek által lefedett zöldség-gyümölcs terület	ha	268	1 145	3 320	9 825	25 139	25 640	26 122	29 550	34 929
A TÉSZ-ek taglétszáma	fő	54	362	1 165	4 120	13 450	23 980	20 514	20 494	20 177
A TÉSZ-ek teljes forgalma****	Mrd Ft	0,26	0,88	2,09	6,31	22,10	33,96	32,88	37,98	33,03
A TÉSZ-ek tagi forgalma	Mrd Ft	0,21	0,70	1,62	5,43	20,31	26,24	23,52	30,01	29,49
TÉSZ-ek teljes forgalma/ágazati értékesítés	%	0,17	0,62	1,36	4,51	14,18	20,58	21,95	19,13	18,47
TÉSZ-ek tagi forgalma/ágazati értékesítés	%	0,14	0,49	1,05	3,88	13,03	15,91	15,70	15,12	16,49

\* Előzetes adat

\*\* Az adott évben elismeréssel rendelkező TÉSZ-ek száma

\*\*\* Az adott év december 31. napján elismeréssel rendelkező TÉSZ-ek száma

\*\*\*\* A TÉSZ-ek teljes zöldség-gyümölcs forgalma

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet



## A TÉSZ-ek száma és területi megoszlása Magyarországon, 2007

Régió, megye	A TÉSZ-ek száma			A TÉSZ-ek		
	Összesen	ebből:		országos megoszlása	aránya megyén, régión belül	
		előzetesen	véglegesen		előzetes TÉSZ-ek	végleges TÉSZ-ek
		elismert				
	db			%		
Pest	5	4	1	8,6	80,0	20,0
Közép-Magyarország	5	4	1	8,6	80,0	20,0
Fejér	2	2	0	3,4	100,0	0,0
Közép-Dunántúl	2	2	0	3,4	100,0	0,0
Győr-Moson-Sopron	2	2	0	3,4	100,0	0,0
Zala	1	1	0	1,7	100,0	0,0
Nyugat-Dunántúl	3	3	0	5,2	100,0	0,0
Baranya	1	1	0	1,7	100,0	0,0
Somogy	2	2	0	3,4	100,0	0,0
Dél-Dunántúl	3	3	0	5,2	100,0	0,0
Borsod-Abaúj-Zemplén	2	2	0	3,4	100,0	0,0
Heves	3	3	0	5,2	100,0	0,0
Észak-Magyarország	5	5	0	8,6	100,0	0,0
Hajdú-Bihar	4	3	1	6,9	75,0	25,0
Jász-Nagykun-Szolnok	3	2	1	5,2	66,7	33,3
Szabolcs-Szatmár-Bereg	12	11	1	20,7	91,7	8,3
Észak-Alföld	19	16	3	32,8	84,2	15,8
Bács-Kiskun	8	8	0	13,8	100,0	0,0
Békés	5	3	2	8,6	60,0	40,0
Csongrád	8	6	2	13,8	75,0	25,0
Dél-Alföld	21	17	4	36,2	81,0	19,0
Ország összesen	58	50	8	100,0	86,2	13,8

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## A TÉSZ-ek száma és területi megoszlása Magyarországon, 2008

Régió, megye	A TÉSZ-ek száma			A TÉSZ-ek		
	Összesen	ebből:		országos megoszlása	aránya megyén, régión belül	
		előzetesen	véglegesen		előzetes TÉSZ-ek	végleges TÉSZ-ek
		elismert				
	db			%		
Pest	6	5	1	10,2	83,3	16,7
Közép-Magyarország	6	5	1	10,2	83,3	16,7
Fejér	2	2	0	3,4	100,0	0,0
Közép-Dunántúl	2	2	0	3,4	100,0	0,0
Győr-Moson-Sopron	3	3	0	5,1	100,0	0,0
Zala	1	1	0	1,7	100,0	0,0
Nyugat-Dunántúl	3	3	0	5,1	100,0	0,0
Baranya	1	1	0	1,7	100,0	0,0
Somogy	1	1	0	1,7	100,0	0,0
Dél-Dunántúl	3	3	0	5,1	100,0	0,0
Borsod-Abaúj-Zemplén	2	2	0	3,4	100,0	0,0
Heves	2	2	0	3,4	100,0	0,0
Nógrád	1	1	0	1,7	100,0	0,0
Észak-Magyarország	5	5	0	8,5	100,0	0,0
Hajdú-Bihar	5	4	1	8,5	80,0	20,0
Jász-Nagykun-Szolnok	2	1	1	3,4	50,0	50,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	17	15	2	28,8	88,2	11,8
Észak-Alföld	19	16	3	32,2	84,2	15,8
Bács-Kiskun	7	6	1	11,9	85,7	14,3
Békés	6	4	2	10,2	66,7	33,3
Csongrád	10	6	4	16,9	60,0	40,0
Dél-Alföld	21	17	4	35,6	81,0	19,0
Ország összesen	59	51	8	100,0	86,4	13,6

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## A TÉSZ-ek taglétszáma Magyarországon, 2007

Régió, megye	Taglétszám		ebből:		Átlagos taglétszám
	összesen	megoszlása	természetes	jogi	
	db, fő	%	személy (fő, db)		(fő,db) / TÉSZ
Pest	303	1,5	278	25	61
<b>Közép-Magyarország</b>	<b>303</b>	<b>1,5</b>	<b>278</b>	<b>25</b>	<b>61</b>
Fejér	279	1,4	267	12	140
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>279</b>	<b>1,4</b>	<b>267</b>	<b>12</b>	<b>140</b>
Győr-Moson-Sopron	3 492	17,3	3 471	21	1 746
Zala	171	0,8	154	17	171
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>3 663</b>	<b>18,2</b>	<b>3 625</b>	<b>38</b>	<b>1 221</b>
Baranya	19	0,1	15	4	19
Somogy	517	2,6	503	14	259
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>536</b>	<b>2,7</b>	<b>518</b>	<b>18</b>	<b>179</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	113	0,6	97	16	57
Heves	166	0,8	152	14	55
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>279</b>	<b>1,4</b>	<b>249</b>	<b>30</b>	<b>56</b>
Hajdú-Bihar	1 202	6,0	1 165	37	301
Jász-Nagykun-Szolnok	278	1,4	266	12	93
Szabolcs-Szatmár-Bereg	9 931	49,2	9 845	86	828
<b>Észak-Alföld</b>	<b>11 411</b>	<b>56,6</b>	<b>11 276</b>	<b>135</b>	<b>601</b>
Bács-Kiskun	1 364	6,8	1 233	131	171
Békés	633	3,1	573	60	127
Csongrád	1 709	8,5	1 649	60	214
<b>Dél-Alföld</b>	<b>3 706</b>	<b>18,4</b>	<b>3 455</b>	<b>251</b>	<b>176</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>20 177</b>	<b>100,0</b>	<b>19 668</b>	<b>509</b>	<b>348</b>

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## A TÉSZ-ek taglétszáma Magyarországon, 2008

Régió, megye	Taglétszám		ebből:		Átlagos taglétszám
	összesen	megoszlása	természetes	jogi	
	db, fő	%	személy (fő, db)		(fő,db) / TÉSZ
Pest	314	2,1	272	42	52
<b>Közép-Magyarország</b>	<b>314</b>	<b>2,1</b>	<b>272</b>	<b>42</b>	<b>52</b>
Fejér	284	1,9	264	20	142
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>284</b>	<b>1,9</b>	<b>264</b>	<b>20</b>	<b>142</b>
Győr-Moson-Sopron	4 042	26,6	4 015	27	1 347
Zala	165	1,1	148	17	165
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>4 207</b>	<b>27,7</b>	<b>4 163</b>	<b>44</b>	<b>1 402</b>
Baranya	18	0,1	14	4	18
Somogy	131	0,9	121	10	131
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>149</b>	<b>1,0</b>	<b>135</b>	<b>14</b>	<b>50</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	107	0,7	89	18	54
Heves	184	1,2	165	19	92
Nógrád		0,0	165	7	0
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>291</b>	<b>1,9</b>	<b>254</b>	<b>37</b>	<b>58</b>
Hajdú-Bihar	1 443	9,5	1 389	54	289
Jász-Nagykun-Szolnok	210	1,4	188	22	105
Szabolcs-Szatmár-Bereg	6 255	41,2	6 131	124	368
<b>Észak-Alföld</b>	<b>7 908</b>	<b>52,0</b>	<b>7 708</b>	<b>200</b>	<b>416</b>
Bács-Kiskun	919	6,0	826	93	131
Békés	584	3,8	529	55	97
Csongrád	539	3,5	511	28	54
<b>Dél-Alföld</b>	<b>2 042</b>	<b>13,4</b>	<b>1 866</b>	<b>176</b>	<b>97</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>15 195</b>	<b>100,0</b>	<b>14 662</b>	<b>533</b>	<b>258</b>

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

A TÉSZ-ek által koordinált termőterület Magyarországán, 2007

Régió, megye	A TÉSZ-ek területe			A TÉSZ-ek területéből											
	összesen	meg- oszlása	%	gyümölcsös		ebből:				zöldség		ebből:			
				ha	%	(min. 5 év) ültetvény		egyéb		ha	%	szabadföldi		termesztő berendezés alatti	
						ha	%	ha	%			ha	%	ha	%
Pest	982	2,8		669	68,2	607	90,7	62	9,3	313	31,8	313	100,0	0	0,0
Közép-Magyarország	982	2,8		669	68,2	607	90,7	62	9,3	313	31,8	313	100,0	0	0,0
Fejér	1 833	5,2		1 833	100,0	1 762	96,1	71	3,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Közép-Dunántúl	1 833	5,2		1 833	100,0	1 762	96,1	71	3,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Győr-Ménfőcsanak-Sopron	586	1,7		353	60,3	297	84,1	56	15,9	233	39,7	233	100,0	0	0,0
Zala	733	2,1		733	100,0	733	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Nyugat-Dunántúl	1 319	3,8		1 086	82,4	1 030	94,8	56	5,2	233	17,6	233	100,0	0	0,0
Baranya	504	1,4		504	100,0	504	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Somogy	1 313	3,8		1 313	100,0	1 233	93,9	80	6,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Dél-Dunántúl	1 817	5,2		1 817	100,0	1 737	95,6	80	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Borsod-Abaúj-Zemplén	840	2,4		840	100,0	840	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Heves	1 374	3,9		1 366	99,4	1 326	97,1	39	2,9	8	0,6	8	100,0	0	0,0
Észak-Magyarország	2 214	6,3		2 206	99,6	2 166	98,2	39	1,8	8	0,4	8	100,0	0	0,0
Hajdú-Bihar	2 388	6,8		1 196	50,1	1 060	88,6	136	11,4	1 192	49,9	1 187	99,6	5	0,4
Jász-Nagykun-Szolnok	1 161	3,3		135	11,6	35	25,9	100	74,1	1 026	88,4	1 026	100,0	0	0,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	7 744	22,2		6 274	81,0	6 021	96,0	253	4,0	1 471	19,0	1 471	100,0	0	0,0
Észak-Alföld	11 293	32,3		7 604	67,3	7 116	93,6	489	6,4	3 689	32,7	3 684	99,9	5	0,1
Bács-Kiskun	7 409	21,2		5 186	70,0	4 924	94,9	262	5,1	2 223	30,0	2 132	95,9	91	4,1
Békés	4 597	13,2		674	14,7	356	52,8	318	47,2	3 923	85,3	3 923	100,0	0	0,0
Csongrád	3 465	9,9		1 075	31,0	876	81,5	199	18,5	2 390	69,0	1 625	68,0	764	32,0
Dél-Alföld	15 472	44,3		6 935	44,8	6 156	88,8	780	11,2	8 536	55,2	7 681	90,0	855	10,0
Ország összesen	34 929	100,0		22 151	63,4	20 574	92,9	1 577	7,1	12 778	36,6	11 918	93,3	860	6,7

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

A TÉSZ-ek által koordinált termőterület Magyarországon, 2008

Régió, megye	A TÉSZ-ek területe			A TÉSZ-ek területéből											
	összesen	meg- oszlása	%	gyümölcsös		ebből:				zöldség		ebből:			
				ha	%	(min. 5 év) ültetvény		egyéb		ha	%	szabadföldi		termesztő berendezés alatti	
						ha	%	ha	%			ha	%	ha	%
Pest	1 436	3,6		964	67,1	889	92,2	75	7,8	472	32,8	472	100,0	0	0,0
Közép-Magyarország	1 436	3,6		964	67,1	889	92,2	75	7,8	472	32,8	472	100,0	0	0,0
Fejér	1 879	4,7		1 879	100,0	805	42,9	1 074	57,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Közép-Dunántúl	1 879	4,7		1 879	100,0	805	42,9	1 074	57,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Győr-Ménfőcsanak-Sopron	906	2,3		576	63,6	232	40,3	343	59,7	330	36,4	330	100,0	0	0,0
Zala	711	1,8		711	100,0	711	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Nyugat-Dunántúl	1 616	4,1		1 286	79,6	943	73,3	343	26,7	330	20,4	330	100,0	0	0,0
Baranya	504	1,3		502	99,6	2	0,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Somogy	1 616	4,1		1 609	99,6	1 558	96,8	51	3,2	7	0,4	7	97,2	0	0,0
Nógrád	2 120	5,3		2 111	99,6	1 560	73,9	51	2,4	7	0,3	7	97,2	0	0,0
Dél-Dunántúl	1 328	3,3		1 328	100,0	1 328	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Borsod-Abaúj-Zemplén	1 322	3,3		1 314	99,4	1 265	96,3	49	3,7	8	0,6	8	100,0	0	0,0
Héves	313	0,8		313	100,0	131	42,0	181	58,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Észak-Magyarország	1 635	4,1		1 627	99,5	1 397	85,8	230	14,2	8	0,5	8	100,0	0	0,0
Hajdú-Bihar	2 566	6,4		1 365	53,2	1 305	95,6	60	4,4	1 200	46,8	1 200	100,0	0	0,0
Jász-Nagykun-Szolnok	1 138	2,9		40	3,5	5	12,5	35	87,5	1 098	96,5	1 098	100,0	0	0,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	9 697	24,3		8 211	84,7	7 979	97,2	232	2,8	1 486	15,3	1 486	100,0	0	0,0
Észak-Alföld	13 400	33,6		9 617	71,8	9 289	96,6	328	3,4	3 784	28,2	3 784	100,0	0	0,0
Bács-Kiskun	7 271	18,3		5 208	71,6	4 917	94,4	291	5,6	2 063	28,4	2 033	98,6	30	1,5
Békés	5 572	14,0		1 820	32,7	856	47,0	964	53,0	3 752	67,3	3 700	98,6	52	1,4
Csongrád	4 896	12,3		1 647	33,6	1 368	83,1	279	16,9	3 249	66,4	2 498	76,9	751	23,1
Dél-Alföld	17 739	44,5		8 676	48,9	7 141	82,3	1 535	17,7	9 063	51,1	8 230	90,8	833	9,2
Ország összesen	39 825	100,0		22 151	55,6	20 574	92,9	1 577	7,1	12 778	32,1	11 918	93,3	860	6,7

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## Az értékesített tagi áru mennyisége Magyarországon, 2007

Régió, megye	A TÉSZ-ek által értékesített tagi áru mennyisége						
	összesen	ebből:					
		friss piaci termék		feldolgozó ipari célra		TÉSZ által feldolgozott	
	tonna	tonna	%	tonna	%	tonna	%
Pest	11 741	10 659	90,8	1 082	9,2	0	0,0
<b>Közép-Magyarország</b>	<b>11 741</b>	<b>10 659</b>	<b>90,8</b>	<b>1 082</b>	<b>9,2</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Fejér	7 067	100	1,4	6 967	98,6	0	0,0
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>7 067</b>	<b>100</b>	<b>1,4</b>	<b>6 967</b>	<b>98,6</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Győr-Moson-Sopron	4 854	1 436	29,6	3 418	70,4	0	0,0
Zala	6 948	303	4,4	6 645	95,6	0	0,0
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>11 802</b>	<b>1 739</b>	<b>14,7</b>	<b>10 063</b>	<b>85,3</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Baranya	3 429	1 433	41,8	1 995	58,2	0	0,0
Somogy	8 558	1 989	23,2	6 569	76,8	0	0,0
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>11 987</b>	<b>3 422</b>	<b>28,6</b>	<b>8 564</b>	<b>71,4</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	3 867	3 710	95,9	157	4,1	0	0,0
Heves	5 117	1 956	38,2	3 162	61,8	0	0,0
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>8 984</b>	<b>5 665</b>	<b>63,1</b>	<b>3 319</b>	<b>36,9</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Hajdú-Bihar	21 705	10 280	47,4	11 425	52,6	0	0,0
Jász-Nagykun-Szolnok	13 413	3 935	29,3	9 478	70,7	0	0,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	51 579	10 859	21,1	40 720	78,9	0	0,0
<b>Észak-Alföld</b>	<b>86 697</b>	<b>25 073</b>	<b>28,9</b>	<b>61 624</b>	<b>71,1</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Bács-Kiskun	46 017	26 812	58,3	19 131	41,6	74	0,2
Békés	111 029	17 055	15,4	93 974	84,6	0	0,0
Csongrád	57 480	54 261	94,4	3 219	5,6	0	0,0
<b>Dél-Alföld</b>	<b>214 526</b>	<b>98 128</b>	<b>45,7</b>	<b>116 324</b>	<b>54,2</b>	<b>74</b>	<b>0,0</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>352 803</b>	<b>144 787</b>	<b>41,0</b>	<b>207 942</b>	<b>58,9</b>	<b>74</b>	<b>0,0</b>

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet



## Az értékesített tagi árú mennyisége Magyarországon, 2008

Régió, megye	A TÉSZ-ek által értékesített tagi árú mennyisége						
	összesen	ebből:					
		friss piaci termék		feldolgozó ipari célra		TÉSZ által feldolgozott	
		tonna	tonna	%	tonna	%	tonna
Pest	17 456	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Közép-Magyarország	17 456	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Fejér	9 082	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Közép-Dunántúl	9 082	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Győr-Moson-Sopron	9 155	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Zala	6 321	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Nyugat-Dunántúl	15 476	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Baranya	4 508	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Somogy	8 037	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Dél-Dunántúl	12 545	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Borsod-Abaúj-Zemplén	780 385	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Heves	1 111 679	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Nógrád	193 598	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Észak-Magyarország	1 892 064	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Hajdú-Bihar	1 947 831	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Jász-Nagykun-Szolnok	271 837	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Szabolcs-Szatmár-Bereg	3 793 224	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Észak-Alföld	6 012 892	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Bács-Kiskun	3 285 559	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Békés	1 494 317	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Csongrád	1 660 113	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Dél-Alföld	6 439 989	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Ország összesen	14 399 504	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## A TÉSZ-ek által értékesített tagi áru értéke Magyarországon, 2007

Régió, megye	A TÉSZ-ek által értékesített tagi áru mennyisége						
	összesen	ebből:					
		friss piaci termék		feldolgozó ipari célra		TÉSZ által feldolgozott	
		millió Ft	%	millió Ft	%	millió Ft	%
Pest	2 924,3	2 766,3	94,6	158,0	5,4	0,0	0,0
<b>Közép-Magyarország</b>	<b>2 924,3</b>	<b>2 766,3</b>	<b>94,6</b>	<b>158,0</b>	<b>5,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Fejér	1 018,6	16,3	1,6	1 002,3	98,4	0,0	0,0
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>1 018,6</b>	<b>16,3</b>	<b>1,6</b>	<b>1 002,3</b>	<b>98,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Győr-Moson-Sopron	419,8	126,9	30,2	292,9	69,8	0,0	0,0
Zala	482,4	27,2	5,6	455,2	94,4	0,0	0,0
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>902,2</b>	<b>154,2</b>	<b>17,1</b>	<b>748,0</b>	<b>82,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Baranya	394,4	176,5	44,7	217,9	55,3	0,0	0,0
Somogy	841,0	357,3	42,5	483,8	57,5	0,0	0,0
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>1 235,5</b>	<b>533,7</b>	<b>43,2</b>	<b>701,7</b>	<b>56,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	553,9	541,8	97,8	12,1	2,2	0,0	0,0
Heves	713,1	228,3	32	484,8	68	0,0	0,0
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>1 267,0</b>	<b>770,1</b>	<b>60,8</b>	<b>496,9</b>	<b>39,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Hajdú-Bihar	1 685,4	1 215,2	72,1	470,2	27,9	0,0	0,0
Jász-Nagykun-Szolnok	638,8	239,0	37,4	399,8	62,6	0,0	0,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	3 542,2	1 098,0	31	2 444,1	69	0,0	0,0
<b>Észak-Alföld</b>	<b>5 866,3</b>	<b>2 552,2</b>	<b>43,5</b>	<b>3 314,2</b>	<b>56,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Bács-Kiskun	4 071,6	3 217,2	79	852,6	20,9	1,8	0,0
Békés	2 822,9	793,5	28,1	2 029,4	71,9	0,0	0,0
Csongrád	9 383,4	9 104,8	97	278,6	3	0,0	0,0
<b>Dél-Alföld</b>	<b>16 277,9</b>	<b>13 115,6</b>	<b>80,6</b>	<b>3 160,6</b>	<b>19,4</b>	<b>1,8</b>	<b>0,0</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>29 491,7</b>	<b>19 908,3</b>	<b>67,5</b>	<b>9 581,6</b>	<b>32,5</b>	<b>1,8</b>	<b>0,0</b>

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## A TÉSZ-ek által értékesített tagi áru értéke Magyarországon, 2008

Régió, megye	A TÉSZ-ek által értékesített tagi áru mennyisége						
	összesen	ebből:					
		friss piaci termék		feldolgozó ipari célra		TÉSZ által feldolgozott	
		millió Ft	%	millió Ft	%	millió Ft	%
Pest	2 879	2 799	97,2	80	2,8	0	0,0
<b>Közép-Magyarország</b>	<b>2 879</b>	<b>2 799</b>	<b>97,2</b>	<b>80</b>	<b>2,8</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Fejér	774	72	9,3	702	90,7	0	0,0
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>774</b>	<b>72</b>	<b>9,3</b>	<b>702</b>	<b>90,7</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Győr-Moson-Sopron	991	388	39,1	604	60,9	0	0,0
Zala	122	6	5,2	116	94,8	0	0,0
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>1 113</b>	<b>394</b>	<b>35,4</b>	<b>719</b>	<b>64,6</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Baranya	383	147	38,3	236	61,7	0	0,0
Somogy	743	35	4,6	709	95,4	0	0,0
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>1 126</b>	<b>181</b>	<b>16,1</b>	<b>945</b>	<b>83,9</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	780	723	92,7	57	7,3	0	0,0
Heves	1 112	989	89,0	123	11,0	0	0,0
Nógrád	194	23	11,9	0	0,0	170	88,1
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>2 086</b>	<b>1 736</b>	<b>83,2</b>	<b>180</b>	<b>8,6</b>	<b>170</b>	<b>8,2</b>
Hajdú-Bihar	2 221	1 187	53,4	417	18,8	617	27,8
Jász-Nagykun-Szolnok	545	176	32,2	370	67,8	0	0,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	5 151	1 701	33,0	3 402	66,1	47	0,9
<b>Észak-Alföld</b>	<b>7 917</b>	<b>3 063</b>	<b>38,7</b>	<b>4 189</b>	<b>52,9</b>	<b>665</b>	<b>8,4</b>
Bács-Kiskun	3 630	2 607	71,8	1 022	28,2	1	0,0
Békés	3 772	1 520	40,3	2 252	59,7	0	0,0
Csongrád	11 534	11 013	95,5	520	4,5	0	0,0
<b>Dél-Alföld</b>	<b>18 935</b>	<b>15 140</b>	<b>80,0</b>	<b>3 794</b>	<b>20,0</b>	<b>1</b>	<b>0,0</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>34 830</b>	<b>23 385</b>	<b>67,1</b>	<b>10 609</b>	<b>30,5</b>	<b>836</b>	<b>2,4</b>

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

Az értékesített friss piaci tagi áru az értékesítés irányai szerint Magyarországon, 2007

Régió, megye	Tagi áru, friss piaci értékesítés		Tagi áru, friss piaci értékesítés belföld/export		export		áruházlánccak (közvetlenül)		nagykereskedők/ nagybani piac		kiskereskedők		Tagi áru, friss piaci értékesítés piaci szereplők szerint	
	összesen	tonna	belföldi		%		%		%		%		%	
			tonna	%	tonna	%	tonna	%	tonna	%	tonna	%	tonna	%
Pest		10 659	10 042	94,2	618	5,8	2 517	23,6	5 333	50,0	1 325	12,4	1 483	13,9
Közép-Magyarország		10 659	10 042	94,2	618	5,8	2 517	23,6	5 333	50,0	1 325	12,4	1 483	13,9
Fejér		100	100	100,0	0	0,0	3	3,2	81	81,2	16	15,6	0	0,0
Közép-Dunántúl		100	100	100,0	0	0,0	3	3,2	81	81,2	16	15,6	0	0,0
Győr-Ménfőcsanak-Sopron		1 436	1 436	100,0	0	0,0	713	49,6	660	46,0	63	4,4	0	0,0
Zala		303	303	100,0	0	0,0	0	0,0	303	100,0	0	0,0	0	0,0
Nyugat-Dunántúl		1 739	1 739	100,0	0	0,0	713	41,0	963	55,4	63	3,6	0	0,0
Baranya		1 433	1 433	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1 433	100,0
Somogy		1 989	1 663	83,6	326	16,4	0	0,0	1 823	91,7	166	8,3	0	0,0
Dél-Dunántúl		3 422	3 096	90,5	326	9,5	0	0,0	1 823	53,3	166	4,9	1 433	41,9
Borsod-Abaúj-Zemplén		3 710	3 078	83,0	632	17,0	137	3,7	2 832	76,3	741	20,0	0	0,0
Heves		1 956	583	29,8	1 373	70,2	331	16,9	1 454	74,3	171	8,7	0	0,0
Észak-Magyarország		5 665	3 661	64,6	2 004	35,4	468	8,3	4 285	75,6	912	16,1	0	0,0
Hajdú-Bihar		10 280	10 202	99,2	78	0,8	6 826	66,4	2 938	28,6	516	5,0	0	0,0
Jász-Nagykun-Szolnok		3 935	3 935	100,0	0	0,0	300	7,6	2 701	68,7	0	0,0	933	23,7
Szabolcs-Szatmár-Bereg		10 859	8 388	77,2	2 471	22,8	3 001	27,6	4 425	40,8	320	3,0	3 112	28,7
Észak-Alföld		25 073	22 524	89,8	2 549	10,2	10 127	40,4	10 065	40,1	837	3,3	4 045	16,1
Bács-Kiskun		26 812	21 531	80,3	5 281	19,7	19 355	72,2	6 743	25,2	520	1,9	194	0,7
Békés		17 055	11 096	65,1	5 959	34,9	2 350	13,8	14 704	86,2	1	0,0	0	0,0
Csongrád		54 261	49 508	91,2	4 753	8,8	35 586	65,6	17 305	31,9	854	1,6	516	1,0
Dél-Alföld		98 128	82 135	83,7	15 993	16,3	57 291	58,4	38 752	39,5	1 375	1,4	709	0,7
Ország összesen		144 787	123 297	85,2	21 490	14,8	71 120	49,1	61 303	42,3	4 694	3,2	7 671	5,3

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TЭС-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## A TÉSZ-ek friss piaci értékesítésének iránya Magyarországon, 2007

Régió, megye	Tagi áru, friss piaci értékesítés				
	összesen	belföldi		export	
	millió Ft	millió Ft	%	millió Ft	%
Pest	2 766,3	2 607,7	94,3	158,6	5,7
<b>Közép-Magyarország</b>	<b>2 766,3</b>	<b>2 607,7</b>	<b>94,3</b>	<b>158,6</b>	<b>5,7</b>
Fejér	16,3	16,3	100,0	0,0	0,0
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>16,3</b>	<b>16,3</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Győr-Moson-Sopron	126,9	126,9	100,0	0,0	0,0
Zala	27,2	27,2	100,0	0,0	0,0
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>154,2</b>	<b>154,2</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Baranya	176,5	176,5	100,0	0,0	0,0
Somogy	357,3	339,2	94,9	18,1	5,1
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>533,7</b>	<b>515,7</b>	<b>96,6</b>	<b>18,1</b>	<b>3,4</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	541,8	302,7	55,9	239,1	44,1
Heves	228,3	116,5	51,0	111,8	49,0
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>770,1</b>	<b>419,2</b>	<b>54,4</b>	<b>350,9</b>	<b>45,6</b>
Hajdú-Bihar	1 215,2	1 203,4	99,0	11,7	1,0
Jász-Nagykun-Szolnok	239,0	239,0	100,0	0,0	0,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1 098,0	795,6	72,5	302,5	27,5
<b>Észak-Alföld</b>	<b>2 552,2</b>	<b>2 237,9</b>	<b>87,7</b>	<b>314,2</b>	<b>12,3</b>
Bács-Kiskun	3 217,2	2 359,5	73,3	857,7	26,7
Békés	793,5	412,1	51,9	381,4	48,1
Csongrád	9 104,8	8 129,8	89,3	975,1	10,7
<b>Dél-Alföld</b>	<b>13 115,6</b>	<b>10 901,5</b>	<b>83,1</b>	<b>2 214,1</b>	<b>16,9</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>19 908,3</b>	<b>16 852,4</b>	<b>84,7</b>	<b>3 055,9</b>	<b>15,3</b>

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## A TÉSZ-ek friss piaci értékesítési csatornái Magyarországon, 2007

Régió, megye	Tagi áru, friss piaci értékesítés								
	összesen	áruházláncok (közvetlenül)		nagykereskedők/ nagybani piac		kiskereskedők		egyéb	
	millió Ft	millió Ft	%	millió Ft	%	millió Ft	%	millió Ft	%
Pest	2 766,3	202,3	7,3	1 984,8	71,8	148,8	5,4	430,4	15,6
<b>Közép-Magyarország</b>	<b>2 766,3</b>	<b>202,3</b>	<b>7,3</b>	<b>1 984,8</b>	<b>71,8</b>	<b>148,8</b>	<b>5,4</b>	<b>430,4</b>	<b>15,6</b>
Fejér	16,3	0,4	2,2	14,0	86,3	1,9	11,5	0,0	0,0
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>16,3</b>	<b>0,4</b>	<b>2,2</b>	<b>14,0</b>	<b>86,3</b>	<b>1,9</b>	<b>11,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Győr-Moson-Sopron	126,9	50,2	39,5	70,2	55,3	6,6	5,2	0,0	0,0
Zala	27,2	0,0	0,0	27,2	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>154,2</b>	<b>50,2</b>	<b>32,5</b>	<b>97,4</b>	<b>63,2</b>	<b>6,6</b>	<b>4,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Baranya	176,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	176,5	100,0
Somogy	357,3	0,0	0,0	332,1	93,0	25,1	7,0	0,0	0,0
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>533,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>332,1</b>	<b>62,2</b>	<b>25,1</b>	<b>4,7</b>	<b>176,5</b>	<b>33,1</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	541,8	29,6	5,5	437,3	80,7	74,9	13,8	0,0	0,0
Heves	228,3	93,7	41,0	119,5	52,3	15,2	6,6	0,0	0,0
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>770,1</b>	<b>123,3</b>	<b>16,0</b>	<b>556,8</b>	<b>72,3</b>	<b>90,1</b>	<b>11,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Hajdú-Bihar	1 215,2	890,8	73,3	267,7	22,0	56,7	4,7	0,0	0,0
Jász-Nagykun-Szolnok	239,0	7,8	3,3	70,2	29,4	0,0	0,0	160,9	67,3
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1 098,0	320,8	29,2	313,8	28,6	17,8	1,6	445,6	40,6
<b>Észak-Alföld</b>	<b>2 552,2</b>	<b>1 219,4</b>	<b>47,8</b>	<b>651,7</b>	<b>25,5</b>	<b>74,5</b>	<b>2,9</b>	<b>606,5</b>	<b>23,8</b>
Bács-Kiskun	3 217,2	2 120,1	65,9	988,0	30,7	86,3	2,7	22,9	0,7
Békés	793,5	125,2	15,8	668,2	84,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Csongrád	9 104,8	5 797,8	63,7	3 086,1	33,9	144,5	1,6	76,4	0,8
<b>Dél-Alföld</b>	<b>13 115,6</b>	<b>8 043,1</b>	<b>61,3</b>	<b>4 742,3</b>	<b>36,2</b>	<b>230,8</b>	<b>1,8</b>	<b>99,3</b>	<b>0,8</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>19 908,3</b>	<b>9 638,7</b>	<b>48,4</b>	<b>8 379,2</b>	<b>42,1</b>	<b>577,7</b>	<b>2,9</b>	<b>1 312,7</b>	<b>6,6</b>

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## A TÉSZ-ek friss piaci értékesítési csatornái Magyarországon, 2008

Régió, megye	Tagi áru, friss piaci értékesítés								
	összesen	áruházláncok (közvetlenül)		nagykereskedők/ nagybani piac		kiskereskedők		egyéb	
	millió Ft	millió Ft	%	millió Ft	%	millió Ft	%	millió Ft	%
Pest	2 799	449	16,0	1 887	67,4	151	5,4	313	11,2
<b>Közép-Magyarország</b>	<b>2 799</b>	<b>449</b>	<b>16,0</b>	<b>1 887</b>	<b>67,4</b>	<b>151</b>	<b>5,4</b>	<b>313</b>	<b>11,2</b>
Fejér	72	0	0,0	59	82,4	13	17,6	0	0,0
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>59</b>	<b>82,4</b>	<b>13</b>	<b>17,6</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Győr-Moson-Sopron	388	243	62,6	144	37,0	2	0,4	0	0,0
Zala	6	0	0,0	0	0,0	6	86,2	0,9	13,8
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>394</b>	<b>243</b>	<b>61,6</b>	<b>144</b>	<b>36,4</b>	<b>7</b>	<b>1,8</b>	<b>1</b>	<b>0,2</b>
Baranya	147	0	0,0	0	0,0	0	0,0	147	100,0
Somogy	35	0	0,0	35	100,0	0	0,0	0	0,0
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>181</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>35</b>	<b>19,1</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>147</b>	<b>80,9</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	723	537	74,2	129	17,8	34	4,7	24	3,3
Heves	989	913	92,3	38	3,8	38	3,8	0	0,0
Nógrád	23	10	43,3	4	17,3	8	34,6	0	0,0
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>1 736</b>	<b>1 460</b>	<b>84,1</b>	<b>171</b>	<b>9,9</b>	<b>80</b>	<b>4,6</b>	<b>24</b>	<b>1,4</b>
Hajdú-Bihar	1 187	659	55,5	361	30,4	68	5,7	99	8,3
Jász-Nagykun-Szolnok	176	123	70,1	53	30,2	0	0,0	0	0,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1 701	415	24,4	632	37,2	39	2,3	615	36,2
<b>Észak-Alföld</b>	<b>3 063</b>	<b>1 197</b>	<b>39,1</b>	<b>1 046</b>	<b>34,1</b>	<b>107</b>	<b>3,5</b>	<b>714</b>	<b>23,3</b>
Bács-Kiskun	2 607	1 669	64,0	797	30,6	106	4,1	35	1,3
Békés	1 520	492	32,4	907	59,7	0	0,0	121	8,0
Csongrád	11 013	6 578	59,7	4 131	37,5	164	1,5	140	1,3
<b>Dél-Alföld</b>	<b>15 140</b>	<b>8 739</b>	<b>57,7</b>	<b>5 835</b>	<b>38,5</b>	<b>270</b>	<b>1,8</b>	<b>296</b>	<b>2,0</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>23 385</b>	<b>12 087</b>	<b>51,7</b>	<b>9 176</b>	<b>39,2</b>	<b>627</b>	<b>2,7</b>	<b>1 494</b>	<b>6,4</b>

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet



**A TÉSZ és a tagok által önállóan értékesített termésmennyiség termékcsoportok szerinti összetétele Magyarországon, 2007**

Régió, megye	Értékesített termék	ebből:					
		gyümölcs		zöldség		gomba	
		tonna	%	tonna	%	tonna	%
Pest	11 741	1 827	15,6	3 349	28,5	6 565	55,9
<b>Közép-Magyarország</b>	<b>11 741</b>	<b>1 827</b>	<b>15,6</b>	<b>3 349</b>	<b>28,5</b>	<b>6 565</b>	<b>55,9</b>
Fejér	7 067	7 067	100,0	0	0,0	0	0,0
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>7 067</b>	<b>7 067</b>	<b>100,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Győr-Moson-Sopron	4 854	818	16,9	4 035	83,1	0	0,0
Zala	6 948	6 948	100,0	0	0,0	0	0,0
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>11 802</b>	<b>7 766</b>	<b>65,8</b>	<b>4 035</b>	<b>34,2</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Baranya	3 429	3 429	100,0	0	0,0	0	0,0
Somogy	8 558	8 558	100,0	0	0,0	0	0,0
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>11 987</b>	<b>11 987</b>	<b>100,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	3 867	3 867	100,0	0	0,0	0	0,0
Heves	5 117	4 167	81,4	0	0,0	950	18,6
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>8 984</b>	<b>8 034</b>	<b>89,4</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>950</b>	<b>10,6</b>
Hajdú-Bihar	21 705	2 968	13,7	18 738	86,3	0	0,0
Jász-Nagykun-Szolnok	13 413	2 898	21,6	10 515	78,4	0	0,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	51 654	20 214	39,1	31 440	60,9	0	0,0
<b>Észak-Alföld</b>	<b>86 773</b>	<b>26 080</b>	<b>30,1</b>	<b>60 693</b>	<b>69,9</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
Bács-Kiskun	46 556	16 124	34,6	30 431	65,4	0	0,0
Békés	111 029	2 367	2,1	108 662	97,9	0	0,0
Csongrád	57 528	9 447	16,4	48 080	83,6	0	0,0
<b>Dél-Alföld</b>	<b>215 112</b>	<b>27 939</b>	<b>13,0</b>	<b>187 173</b>	<b>87,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>353 465</b>	<b>90 699</b>	<b>25,7</b>	<b>255 250</b>	<b>72,2</b>	<b>7 515</b>	<b>2,1</b>

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat. A tagi önálló értékesítést is tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

**A TÉSZ és a tagok által önállóan értékesített termék értékének termékcsoportok szerinti összetétele Magyarországon, 2007**

Régió, megye	Értékesített termék	ebből:					
		gyümölcs		zöldség		gomba	
		millió Ft	%	millió Ft	%	millió Ft	%
Pest	2 924,3	241,4	8,3	281,1	9,6	2 401,8	82,1
<b>Közép-Magyarország</b>	<b>2 924,3</b>	<b>241,4</b>	<b>8,3</b>	<b>281,1</b>	<b>9,6</b>	<b>2 401,8</b>	<b>82,1</b>
Fejér	1 018,6	1 018,6	100	0,0	0	0,0	0,0
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>1 018,6</b>	<b>1 018,6</b>	<b>100</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Győr-Moson-Sopron	419,8	139,6	33,3	280,1	66,7	0,0	0,0
Zala	482,4	482,4	100	0,0	0	0,0	0,0
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>902,2</b>	<b>622,0</b>	<b>68,9</b>	<b>280,1</b>	<b>31,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Baranya	394,4	394,4	100	0,0	0	0,0	0,0
Somogy	841,0	841,0	100	0,0	0	0,0	0,0
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>1 235,5</b>	<b>1 235,5</b>	<b>100</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	553,9	553,9	100	0,0	0	0,0	0,0
Heves	713,1	456,0	63,9	0,0	0	257,1	36,1
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>1 267,0</b>	<b>1 009,9</b>	<b>79,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>257,1</b>	<b>20,3</b>
Hajdú-Bihar	1 685,4	394,6	23,4	1 290,8	76,6	0,0	0,0
Jász-Nagykun-Szolnok	638,8	61,3	9,6	577,4	90,4	0,0	0,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	3 543,5	1 936,9	54,7	1 606,6	45,3	0,0	0,0
<b>Észak-Alföld</b>	<b>5 867,6</b>	<b>2 392,9</b>	<b>40,8</b>	<b>3 474,8</b>	<b>59,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Bács-Kiskun	4 139,4	1 925,5	46,5	2 213,8	53,5	0,0	0,0
Békés	2 822,9	292,7	10,4	2 530,2	89,6	0,0	0,0
Csongrád	9 394,1	743,1	7,9	8 651,0	92,1	0,0	0,0
<b>Dél-Alföld</b>	<b>16 356,3</b>	<b>2 961,3</b>	<b>18,1</b>	<b>13 395,1</b>	<b>81,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>29 571,5</b>	<b>9 481,5</b>	<b>32,1</b>	<b>17 431,1</b>	<b>58,9</b>	<b>2 658,9</b>	<b>9,0</b>

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat. A tagi áru értékesítés és a tagi önálló értékesítés adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## A TÉSZ-ek legfontosabb gyümölcstermékei mennyiség alapján Magyarországon, 2007

Régió, megye	TÉSZ-ek összesen	Legfontosabb értékesített termékek				
		alma	meggy	szilva	kajszi	bodza
		tonna				
Pest	1 827	0	906	337	0	0
<b>Közép-Magyarország</b>	<b>1 827</b>	<b>0</b>	<b>906</b>	<b>337</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Fejér	7 067	0	3 200	0	583	2 502
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>7 067</b>	<b>0</b>	<b>3 200</b>	<b>0</b>	<b>583</b>	<b>2 502</b>
Győr-Moson-Sopron	818	0	446	0	0	0
Zala	6 948	5 721	661	426	0	0
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>7 766</b>	<b>5 721</b>	<b>1 107</b>	<b>426</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Baranya	3 429	1 288	624	669	0	0
Somogy	8 558	6 075	862	0	688	0
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>11 987</b>	<b>7 363</b>	<b>1 486</b>	<b>669</b>	<b>688</b>	<b>0</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	3 867	2 447	0	0	1 045	0
Heves	4 167	1 668	1 425	386	0	94
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>8 034</b>	<b>4 115</b>	<b>1 425</b>	<b>386</b>	<b>1 045</b>	<b>94</b>
Hajdú-Bihar	2 968	585	1 152	78	0	0
Jász-Nagykun-Szolnok	2 898	35	0	0	0	0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	20 214	16 482	2 720	43	435	8
<b>Észak-Alföld</b>	<b>26 080</b>	<b>17 102</b>	<b>3 872</b>	<b>121</b>	<b>435</b>	<b>8</b>
Bács-Kiskun	16 124	4 208	5 293	1 878	0	0
Békés	2 367	1 052	1 078	224	0	0
Csongrád	9 447	3 575	0	0	0	0
<b>Dél-Alföld</b>	<b>27 939</b>	<b>8 834</b>	<b>6 371</b>	<b>2 102</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>90 699</b>	<b>43 135</b>	<b>18 367</b>	<b>4 041</b>	<b>2 751</b>	<b>2 604</b>
Betakarított összes termés KSH alapján 2007-ben (tonna)	359 662	170 900	42 571	30 772	21 734	N.A.
TÉSZ-ek részesedése (%)	25,2	25,2	43,1	13,1	12,7	N.A.

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat. A tagi árú értékesítés és a tagi önálló értékesítés adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## A TÉSZ-ek legfontosabb gyümölcstermékei érték alapján Magyarországon, 2007

Régió, megye	TÉSZ-ek összesen	Legfontosabb értékesített termékek				
		meggy	alma	kajszí	bodza	szilva
		millió Ft				
<b>Pest</b>	<b>241,4</b>	<b>175,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>24,6</b>
Közép-Magyarország	241,4	175,8	0,0	0,0	0,0	24,6
Fejér	1 018,6	504,3	0,0	58,8	379,8	0,0
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>1 018,6</b>	<b>504,3</b>	<b>0,0</b>	<b>58,8</b>	<b>379,8</b>	<b>0,0</b>
Győr-Moson-Sopron	139,6	91,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Zala	482,4	140,1	291,7	0,0	0,0	27,7
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>622,0</b>	<b>231,5</b>	<b>291,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>27,7</b>
Baranya	394,4	127,0	87,8	0,0	0,0	48,1
Somogy	841,0	135,5	342,0	129,8	0,0	0,0
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>1 235,5</b>	<b>262,5</b>	<b>429,8</b>	<b>129,8</b>	<b>0,0</b>	<b>48,1</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	553,9	0,0	191,2	308,7	0,0	0,0
Heves	456,0	270,8	106,6	0,0	10,3	31,0
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>1 009,9</b>	<b>270,8</b>	<b>297,8</b>	<b>308,7</b>	<b>10,3</b>	<b>31,0</b>
Hajdú-Bihar	394,6	224,2	68,4	0,0	0,0	3,7
Jász-Nagykun-Szolnok	61,3	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1 936,9	589,9	1 241,9	37,4	1,0	4,1
<b>Észak-Alföld</b>	<b>2 392,9</b>	<b>814,1</b>	<b>1 311,8</b>	<b>37,4</b>	<b>1,0</b>	<b>7,9</b>
Bács-Kiskun	1 925,5	1 062,6	292,5	0,0	0,0	183,7
Békés	292,7	191,4	77,3	0,0	0,0	21,0
Csongrád	743,1	0,0	346,2	0,0	0,0	0,0
<b>Dél-Alföld</b>	<b>2 961,3</b>	<b>1 254,0</b>	<b>716,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>204,7</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>9 481,5</b>	<b>3 512,8</b>	<b>3 047,1</b>	<b>534,6</b>	<b>391,1</b>	<b>344,0</b>
Bruttó termelési érték KSH alapján 2007-ben	46 197,0	7 917,0	14 626,0	3 336,0	n.a.	2 695,0
<b>TÉSZ-ek részesedése (%)</b>	<b>20,5</b>	<b>44,4</b>	<b>20,8</b>	<b>16,0</b>	<b>n.a.</b>	<b>12,8</b>

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat. A tagi áru értékesítés és a tagi önálló értékesítés adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

A TÉSZ-ek legfontosabb zöldségtermékei mennyiség alapján Magyarországon, 2007

Régió, megye	TÉSZ-ek összesen	Legfontosabb értékesített termékek , tonna							fejeskáposzta	fűszerpaprika
		paradicsom	zöldborsó	paprika	gyöngy dinnye	uborka	vöröshagyma	sárgarépa		
Pest	3 349	309	0	0	132	288	0	453	1 169	0
<b>Közép-Magyarország</b>	<b>3 349</b>	<b>309</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>132</b>	<b>288</b>	<b>0</b>	<b>453</b>	<b>1 169</b>	<b>0</b>
Fejér	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Közép-Dunántúl</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Győr-Ménfőcsanak-Sopron	4 035	0	0	161	0	2 350	852	0	0	0
Zala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	<b>4 035</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>161</b>	<b>0</b>	<b>2 350</b>	<b>852</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Baranya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Somogy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Dél-Dunántúl</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Borsod-Abaúj-Zemplén	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Heves	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Észak-Magyarország</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Hajdú-Bihar	18 738	9 532	685	1 258	0	796	1 181	0	0	0
Jász-Nagykun-Szolnok	10 515	3 696	2 436	193	0	115	508	0	0	0
Szabolcs-Szatmár-Bereg	31 440	16 051	358	3 410	389	9 753	0	0	0	0
<b>Észak-Alföld</b>	<b>60 693</b>	<b>29 279</b>	<b>3 479</b>	<b>4 862</b>	<b>389</b>	<b>10 665</b>	<b>1 689</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Bács-Kiskun	30 431	6 309	1 554	1 662	0	0	4 211	4 158	757	204
Békés	108 662	75 262	15 690	178	14 341	0	0	0	0	0
Csongrád	48 080	13 649	0	12 381	0	537	2 195	2 268	2 921	1 786
<b>Dél-Alföld</b>	<b>187 173</b>	<b>95 220</b>	<b>17 244</b>	<b>14 221</b>	<b>14 341</b>	<b>537</b>	<b>6 406</b>	<b>6 426</b>	<b>3 678</b>	<b>1 990</b>
<b>Ország összesen</b>	<b>255 250</b>	<b>124 808</b>	<b>20 723</b>	<b>19 244</b>	<b>14 861</b>	<b>13 840</b>	<b>8 946</b>	<b>6 879</b>	<b>4 847</b>	<b>1 990</b>
Beitárolt összes termés KSH alapján 2007-ben (tonna)	1 224 530	227 631	92 772	190 774	163 829	51 659	69 287	78 297	73 012	13 771
<b>TÉSZ-ek részesedése (%)</b>	<b>20,8</b>	<b>54,8</b>	<b>22,3</b>	<b>10,1</b>	<b>9,1</b>	<b>26,8</b>	<b>12,9</b>	<b>8,8</b>	<b>6,6</b>	<b>14,5</b>

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait, valamint a tagi árú értékesítés és a tagi önálló értékesítés adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

A TÉSZ-ek legfontosabb zöldségtermékei az érték alapján Magyarországon, 2007

Régió, megye	TÉSZ-ek összesen	Legfontosabb értékesített termékek forgalma (millió Ft)										görögdinnye	fejeskáposzta	fűszerpaprika
		paradicsom	paprika	uborka	zöldborsó	vöröshagyma	sárgarépa							
Pest	281,1	44,9	0,0	28,5	0,0	0,0	39,3				6,1	51,3	0,0	
Közép-Magyarország	281,1	44,9	0,0	28,5	0,0	0,0	39,3				6,1	51,3	0,0	
Fejér	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Közép-Dunántúl	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Győr-Ménfőcsanak-Sopron	280,1	0,0	15,5	174,5	0,0	61,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Zala	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Nyugat-Dunántúl	280,1	0,0	15,5	174,5	0,0	61,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Baranya	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Somogy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Dél-Dunántúl	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Borsod-Abaúj-Zemplén	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Heves	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Észak-Magyarország	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Hajdú-Bihar	1 290,8	228,1	124,8	76,2	39,4	99,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Jász-Nagykun-Szolnok	577,4	168,7	14,6	18,4	142,0	19,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1 606,6	186,6	398,1	925,8	20,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,9	0,0	0,0	
Észak-Alföld	3 474,8	583,4	537,5	1 020,4	202,2	119,2	0,0	0,0	0,0	0,0	7,9	0,0	0,0	
Bács-Kiskun	2 213,8	189,1	332,5	0,0	107,2	486,1	231,0	0,0	0,0	0,0	0,0	65,1	15,3	
Békés	2 530,2	956,8	22,4	0,0	931,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	450,8	0,0	0,0	
Csongrád	8 651,0	2 850,8	3 151,0	92,7	0,0	189,7	200,0	0,0	0,0	0,0	0,0	220,0	159,5	
Dél-Alföld	13 395,1	3 996,7	3 505,9	92,7	1 038,5	675,9	431,0	0,0	0,0	0,0	450,8	285,0	174,8	
Ország összesen	17 431,1	4 625,1	4 058,9	1 316,1	1 240,6	856,9	470,4	0,0	0,0	0,0	464,9	336,4	174,8	
Bruttó termelési érték KSH alapján 2007-ben	132 536,0	16 621,0	43 028,0	5 986,0	5 998,0	4 653,0	5 227,0	0,0	0,0	0,0	7 803,0	5 297,0	1 164,0	
TÉSZ-ek részesedése (%)	13,2	27,8	9,4	22,0	20,7	18,4	9,0	0,0	0,0	0,0	6,0	6,4	15,0	

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat. A tagi árú értékesítés és a tagi önálló értékesítés adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet

## A TÉSZ-ek támogatása Magyarországon 2006-ban és 2007-ben

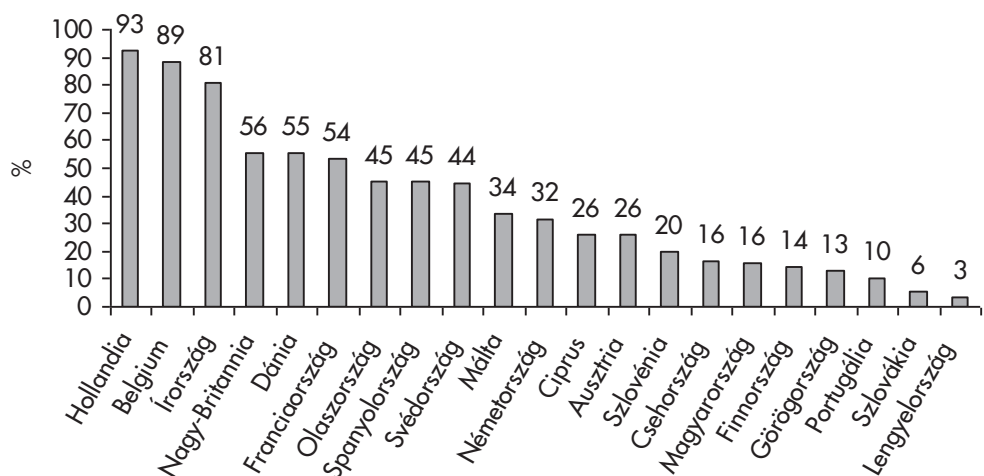
Régió, megye	Elnyert támogatás, millió Ft		ebből:									
			feldolgozó ipari támogatás, millió Ft		működési alap támogatása, millió Ft		működési támogatás, millió Ft		beruházási támogatás, millió Ft			
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007		
Pest	385,1	126,5	0,0	0,0	40,9	41,4	48,1	38,7	296,1	46,5		
Közép-Magyarország	385,1	126,5	0,0	0,0	40,9	41,4	48,1	38,7	296,1	46,5		
Fejér	140,0	25,0	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	10,4	138,3	14,6		
Komárom-Esztergom*	2,2	24,7	2,2	24,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Közép-Dunántúl	142,2	49,7	3,9	24,7	0,0	0,0	0,0	10,4	138,3	14,6		
Győr-Moson-Sopron	51,8	142,6	0,0	0,0	0,0	0,0	20,8	6,1	31,0	136,5		
Zala	8,2	9,3	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	9,0	1,5	0,3		
Nyugat-Dunántúl	60,0	151,9	0,0	0,0	0,0	0,0	27,5	15,1	32,5	136,7		
Baranya	25,4	6,5	3,4	0,0	0,0	0,0	17,1	6,5	4,9	0,0		
Somogy	22,3	69,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13,7	22,3	55,4		
Dél-Dunántúl	47,7	75,7	3,4	0,0	0,0	0,0	17,1	20,3	27,2	55,4		
Borsod-Abaúj-Zemplén	9,3	17,1	0,0	0,0	0,0	0,0	7,0	16,0	2,4	1,1		
Heves	14,6	264,3	0,0	0,0	0,0	0,0	11,4	14,3	3,2	250,0		
Észak-Magyarország	24,0	281,4	0,0	0,0	0,0	0,0	18,4	30,3	5,6	251,1		
Hajdú-Bihar	116,7	312,7	37,5	91,9	9,1	2,6	56,2	41,0	13,9	177,3		
Jász-Nagykun-Szolnok	94,1	62,8	32,5	26,7	0,0	12,0	42,9	24,1	18,7	0,0		
Szabolcs-Szatmár-Bereg	347,5	627,0	84,8	157,2	74,5	78,1	123,9	113,6	64,3	278,0		
Észak-Alföld	558,3	1 002,5	154,8	275,9	83,6	92,6	223,0	178,7	96,9	455,3		
Bács-Kiskun	597,5	724,3	86,0	125,8	0,0	0,0	156,2	88,0	355,3	510,5		
Békés	724,3	748,6	551,3	654,3	47,3	51,5	49,3	34,8	76,5	7,9		
Csongrád	297,2	775,3	0,1	0,0	222,1	233,8	43,7	71,2	31,3	470,3		
Dél-Alföld	1 619,1	2 248,1	637,3	780,2	269,4	285,2	249,3	194,0	463,0	988,7		
Ország összesen	2 836,3	3 935,8	799,5	1 080,7	393,8	419,2	583,3	487,5	1 059,7	1 948,4		

\*A Komárom-Esztergom megyében található TÉSZ elismerését 2007. június 30-ig hatályal visszavonta az FVM.

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza a táblázat.

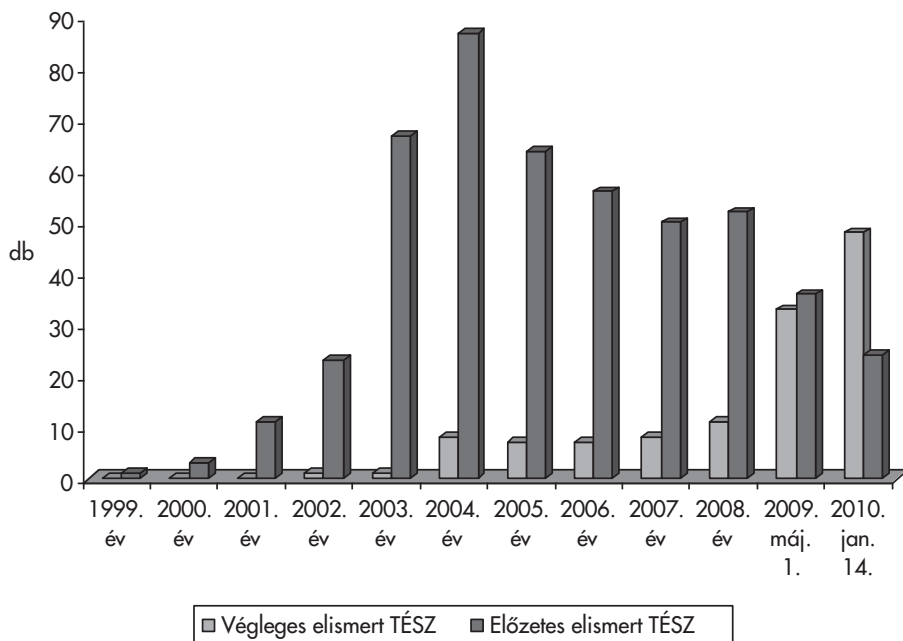
Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet





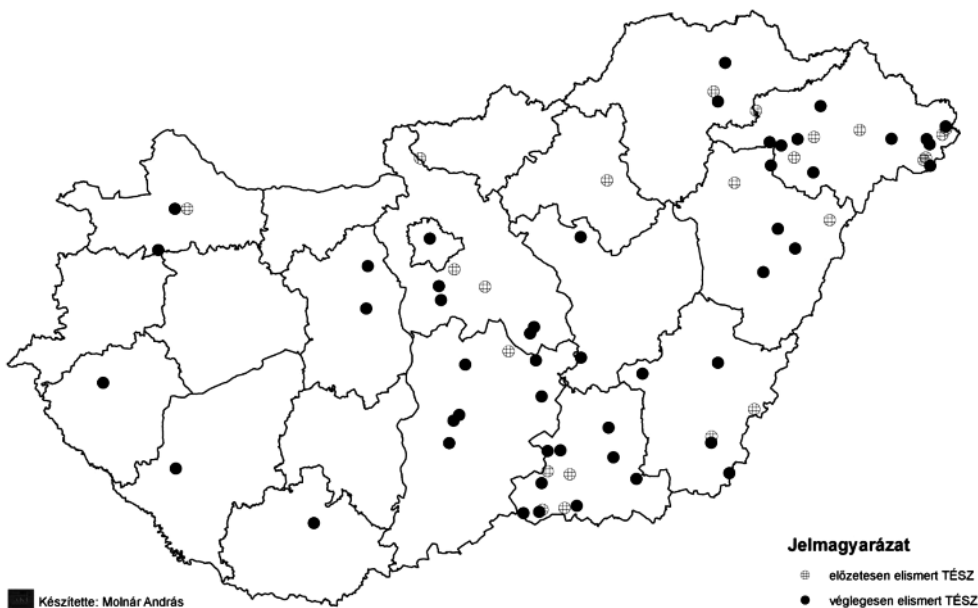
1. ábra. A TЭС-ek zöldség-gyümölcs kibocsátásának aránya az EU tagállamaiban, 2006-ban

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet



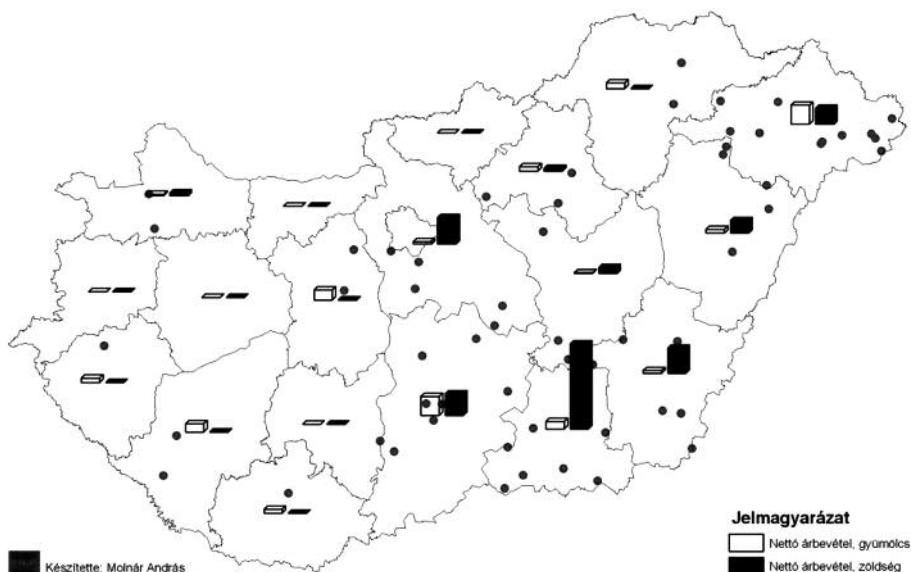
2. ábra. A TЭС-ek számának változása Magyarországon

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet



3. ábra. A TÉSZ-ek területi elhelyezkedése Magyarországon (2010. január)

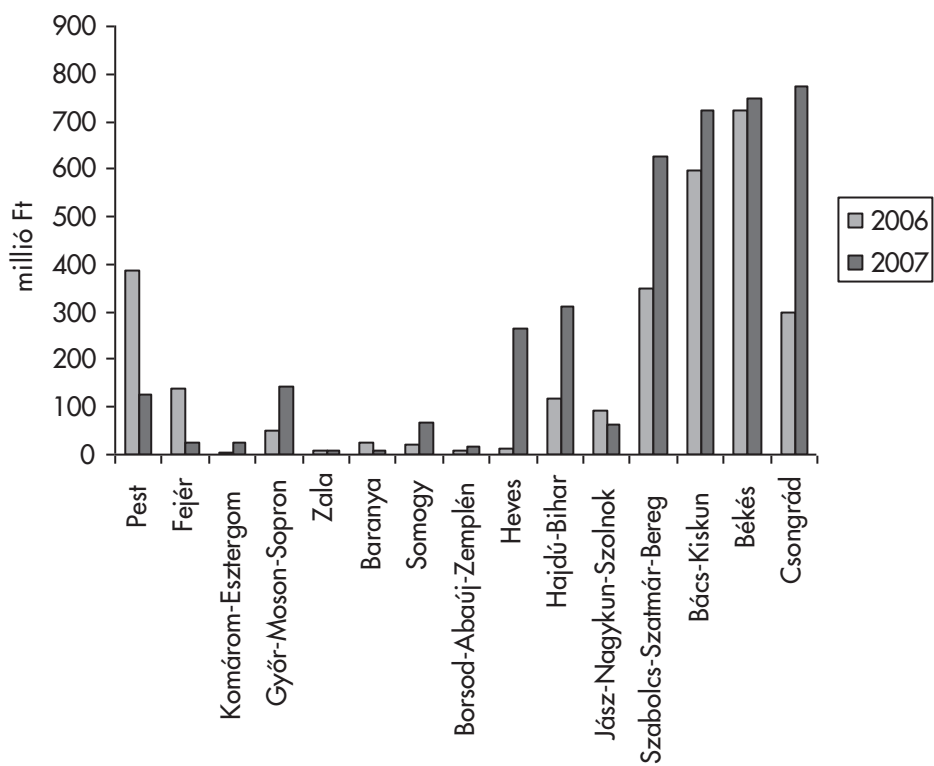
Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet



4. ábra. A TÉSZ-ek zöldség- és gyümölcserőtermelésből származó nettó árbevétele Magyarországon megyénként, 2007-ben

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza az ábra. A zöldség tartalmazza a gomba értékét is.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet



**5. ábra. TÉSZ-ek részére folyósított támogatások Magyarországon**

Megjegyzés: A véglegesen és előzetesen elismert TÉSZ-ek adatait együttesen tartalmazza az ábra.

Forrás: Agrárgazdasági Kutató Intézet