

a falu

2019. nyár

XXXIV. évfolyam

Megjelenés minden évszakban



› A palóc azonosságtudat kutatás eredményei az online média felhasználók és a gyöngyösi kortárs palóc tájház látogatói között

› A műtrágyagyártás ellátási lánc: értéktérítés a mezőgazdasági ágazatban

› Borászati kisvállalkozások stratégiájának jelentősége a vidéki térségek fejlődésében

› A kereskedelmi ágazat és vállalkozásainak közgazdasági és társadalmi jelentősége a vidéki térségek fejlődésében

Szerzők

Erdei Edina	PhD hallgató, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Alkalmazott Informatika és Logisztika Intézet
Dr. Kozma Tímea	egyetemi docens, Szent István Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Kar RGVI Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék
Gulyás András	ellátásilánc-menedzsment MSc Mesterszakos hallgató, Szent István Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Kar
Dr. Ványi Noémi	tanársegéd, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Alkalmazott Informatika és Logisztika Intézet, Logisztika Menedzsment Tanszék
Zsarnóczy Martin	PhD, docens, Kodolányi János Egyetem, Fenntartható Gazdaság Intézet, Üzleti Tudományok és Turizmus Tanszék
Tóth Róbert	doktorjelölt, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Dr. Pónusz Mónika	főiskolai tanár, Károli Gáspár Református Egyetem
Pintér Krisztina	egyetemi hallgató, Károli Gáspár Református Egyetem, Állam – és Jogtudományi Kar, GVI
Gyurcsik Petronella	doktorjelölt, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Szijártó Boglárka	főiskolai tanár, Károli Gáspár Református Egyetem



ortofalu

Reményik Sándor
ÉRDEMES?

Irodalom? Világirodalom?
Himalája. - Ez a vers ha megél,
Egy porszem lesz, - vagy az sem lesz talán, -
Mit táncoltat a szél.
S ha netalántán a hegyekre fújja:
Ugyan micsoda súly egy porszem súlya?

Mindegy. Megírtam.
És azzal fekszem le ma éjszakára:
Megnőtt egy porszemmel a Himalája.

1925

A FALU

Alapítva: 1985

Alapító: Agroinform Kiadó
és Nyomda Kft.

Szerkesztő bizottság:

Németh Tamás
elnök

Csatári Bálint
Csonka-Takács Eszter
Dinya László
Kovács Imre
Ligetvári Ferenc
Béres András, Ónodi Gábor
Podmaniczky László
Szörényiné Kukorelli Irén
Tóth Albert

Felelős szerkesztő:
Dénes Zoltán

Felelős kiadó:
Dr. Béres András ügyvezető



1223 Budapest Park utca 2.
Telefon: 06-1-362-8100
Központi e-mail cím:
hermanottointezet@hoi.hu
E-mail: avalu@hoi.hu
www.agrarlapok.hu

ISSN 0237-4323

Megjelenik minden évszakban

Fotók forrása:
Dénes Zoltán

Tartalom

5

**A palóc azonosságtudat
kutatás eredményei az
online média
felhasználók és a
gyöngyösi kortárs palóc
tájház látogatói között**
Zsarnóczky Martin

17

**A műtrágyagyártás
ellátási lánc:
értékteremtés a
mezőgazdasági ágazatban**
Dr. Kozma Tímea –
Gulyás András

29

**Borászati
kisvállalkozások
stratégiájának jelentősége
a vidéki térségek
fejlődésében**

Pintér Krisztina –
Pónusz Mónika –
Tóth Róbert –
Gyurcsik Petronella

37

**Az időtényező
megjelenése az ellátási
láncban – a meggy-
termelők aspektusából**
Dr. Ványi Noémi

45

**A kereskedelmi ágazat és
vállalkozásainak
közgazdasági és
társadalmi jelentősége a
vidéki térségek
fejlődésében**

Gyurcsik Petronella –
Tóth Róbert – Pónusz
Mónika – Szijártó Boglárka

53

**Nemzetközi és hazai
kérdőíves kutatások
eredményei a termelés-
menedzsment területén**
Erdei Edina

Az **A falu** szerzői és lektorai – a folyóirat újraindítása óta – díjazás nélkül végzik a munkájukat, ezzel járulnak hozzá a fenntartásához. A megjelent írásművek ezért csak a szerző, illetve a Kiadó hozzájárulásával használhatók fel.





A palóc azonosságtudat kutatás eredményei az online média felhasználók és a gyöngyösi kortárs palóc tájház látogatói között

Zsarnóczky Martin

A palócok „földje” a Kárpát-medence ökológiai térképén „az Északi-Kárpátok, és a Magyar-középhegység régióját, völgyeit, hegyeit, medencéit magába foglaló Felföld része. A központi Palóc táj, Nógrád vármegyében a Karancsalja vidéke, az Ipoly, a Rima, a Bán vize, a Sajó, az Eger patak és a völgyfő mögötti vízválasztó dombság” (R. Várkonyi 1999). A Palócföld kiterjedésének megítélése terén a XIX. századtól kezdve nagy véleménykülönbségek követhetők nyomon: a korai néprajzkutatók leírásai szerint a Palócföld Nógrád, Heves, Borsod és Gömör megyéket érinti. A palócokat a XIX. században „a legnagyobb palóc”, Mikszáth Kálmán emelte be az irodalmi művein keresztül elsőként a köztudatba. A palócság életének megismertetésében, hírnevének megalapozásában elévülhetetlen érdemeket szerzett egész írói munkásságával, kiváltképp az 1881-ben megjelent, „A jó palócok” című novelláskötetével. Bizonyosan innentől kezdődően vált elterjedtté a Hont és Bars megyét is a palóc lakta területekhez sorolni, azaz a Borsod, Heves, Gömör, Nógrád megyét összeszögellő részek mellett, a Mátra északi lejtőitől körülbelül a Rima és a Sajó völgyéig, s a Bükk hegységtől

nyugatra az Ipoly lapályáig terjedő részekhez tartozónak elismerni.

Más kutatói megfogalmazások alapján (Ballassa-Ortutay 1982, Szigeti 2007) az északi népterületen központi helyet foglal el egy kiterjedt katolikus néptömb, ahol a magyar népesség két nagy csoportja ismeretes: a palóc és a barkó. A barkók főként Borsodban, Gömörben és a Közép-Tisza vidékén, a palócok Nógrádban és Hevesben voltak ismeretesek. Ez utóbbi térség központi magva a Zagyva felső medencéjében, Salgótarján környékén volt található. A múlt századi kutatási eredmények azonban a Mátra vidékét tekintették a palócok fő „fészkének”. A XVIII. századi írások alapján az itt lakókat besenyőnek nevezték, így felmerülhet akár a lokális besenyő-palóc azonosság lehetősége is, hiszen vidékük átmenetet alkot az Alföld végtelen rónái és az északra húzódó Kárpátok vadregényes bércei közt, tehát egyfajta határterületnek tekinthető (Manga 1979).

Földrajzi értelmezésben helyesnek mondható, ha a Palócföldnek nevezzük a Mátrától



és a Bükk-től északra fekvő medence jellegű területet, illetve az Ipoly völgye, a Mátra-hegység környékét. A palócság északi határát a magyar-szlovák nyelvhatár a tótság jellemzi, a keleti határa a Boldva, illetve a Hernád vize, déli határa a Bükk, nyugaton pedig a Vág folyó (Bak 2003). A palócság geográfiai meghatározásának nehézségei következtében úgy gondolták korábban a néprajzkutatók, hogy a palócságnak keretet nyújtó tájfogalmat célszerű lenne inkább Felföld névvel illetni. A Felföld azonban ugyanolyan bizonytalan, történetileg változó tartalmú tájnév, mint a mostani kutatás alapját képező Palócföld. A Felföld, mint földrajzi tájnév, jóval nagyobb kiterjedésű, mint a „tényleges” Palócföld (Nemerkenyi 2002).

A történeti feljegyzésekből a krónikairódalom a IX. században már ismerte a palóckunokat, akiknek egy része a magyarokhoz csapódva a honfoglalókkal bejött a Kárpát-medencébe, ezért joggal feltételezhető, hogy a palóc nevet viselő mai népcsoport elődei a török eredetű *polovec-kunok* lehettek. A konkrét *palóc* etnikai vonatkozású kifejezéssel először csak 1683-ban lehet találkozni, ennek oka az, hogy a történelem során a palóckoknak soha nem volt különállást élvező joga. A becsült önálló lélekszám valaha hozzávetőlegesen félmillió körüli lehetett, de számuk - különösen Szlovákiában az identitás gyengülése következtében - folyamatosan apadásnak indult (Romsics 1998). Az 1600-as évek második felétől sorjáznak azok az írásos dokumentumok (könyvtári forrásokból származó számadáskönyvek, jegyzőkönyvek, stb.), amelyek először tesznek említést a palóckokról (Szakály 1990). E népcsoport származásának kutatása, lakhelyének körvonalazása, jellegzetességeinek elemzése a 18. század végétől, a 19. század elejétől folyamatosan jelen van a tudományos szakirodalomban (Ács 1996, Bánhegyi 2002, Boross 1988), sőt kiemelten foglalkozott a témával kutatásaiban Körösi Csoma Sándor is.

Bár a palóckutatás mindmáig számos kérdést - így az elnevezés eredetét, a Palócföld pontos történeti, földrajzi, közigazgatási meghatározottságát is - tisztázatlanul hagyott, abban megegyeznek a vélemények, hogy a palóckok lakta mintegy másfélszáz település főként az Északi-középhegység lábainál, a Cserhát, a Mátra és a Bükk hegyes-dombos vidékén (az országhatáron belül) Borsod, Heves és mindenekelőtt Nógrád megye területén található.

Noha a palócság - például éppen Mikszáth révén is - sajátos lelki tulajdonságokkal, életstílussal is felruházott, gazdálkodására, életmódjára a hegyvidéki, dombhát, kis folyó- és patak völgyi jelleg nyomta rá a bélyegét, manapság elsősorban tájnyelvi sajátosságok és néprajzi értékek (viselet, hagyomány, szokás) alapján különböztethető meg más magyar ajkú népcsoportoktól.

Anyag és módszer

A kutatásban a palóc hagyományokkal rendelkező és az azokat ismerő lakosság körében egy olyan azonosság vizsgálat valósult meg, amelynek során a palócságra jellemző sajátosságok, néprajzi értékek és egyediségek kerültek bemutatásra. A rendkívül értékes szociológiai kutatásban kiemelt szerepe volt a helyszínnek, amelyet a gyöngyösi Kortárs Palóc Tájház biztosított egészen a 2015-ös és a 2018-as évek közötti időtartamban. Közismert, hogy a palócság nyelvvezete és népi építészete is sajátosnak mondható, ezért bizonyult remek kutatási helyszínnek az autentikus épület. Mindazonáltal többnyire, ez a tájra jellemző építészeti stílus kizárólag a palóc falvakban vagy a hajdani palóc mezővárosok szélein jelent meg és kötődött a paraszti életformához. Városokban, illetve ipari jellegű vidékeken csak elvétve fordult elő ezen építészeti stílus. Nem található palóc népi motívumot földesúri kúriákon és közintézményeken, illetve köz-



épületeken sem. A 1800-as évek során kialakult konkrét épület kiemelkedő jelentőségét adja, hogy a Gyöngyös (mai) belvárosának számító, a Kossuth utcai zsellérközös területen ez maradt az utolsó átalakítás nélküli háromsztatú épület, amely az 1917-es teljes belvárosi területet elpusztító nagy tűzvész után, a csodával határos módon, épségben megmaradt az utókorok számára.

Jelen vizsgálati anyagban egy olyan kutatási rész kerül bemutatásra, amely a Kortárs Palóc Tájháza látogatói és az online média felületeket használók közötti ismeretszerzési és felhasználási sajátosságokat mutatja be. A palócság egyik legközvetlenebb megismerési lehetőségének a kulturális ismertetőjegyek bemutatását szokták nevezni. A tájházban az állandó kiállítás keretén belül ez időszakban megismerhetők voltak a palócság legismertebb kulturális ismertetőjegyei a népviseletek, amely a ládafiával, a mindennapi eszközökkel együtt kiállítva és a helyi rendezvényeken a hagyományörző csoportok különböző szerepléseinek alkalmával pompázhattak igazán teljes megjelenésükben az érdeklődők számára.

A kutatási munka során a szekunder kutatásban nagyszámú szakirodalom és online média adatbázis került speciális program segítségével feldolgozásra. A primer kutatás során több mint 550 darab kérdőív, 105 darab a tájházat meglátogató vendég interjú eredmény, és 30 darab a palóc kultúrát jól ismerő helyi szakember értékes gondolatai kerültek bele a vizsgálatba. A kutatás kiinduló hipotézise alapján, a földrajzi keretek között értelmezett szocializáció egyfajta alkotó elem lehet az azonosságtudat kialakulásában, amelyben külön megkülönböztethetők az elsődleges és a másodlagos életkorszakok is. Ennek megfelelően a hovatartozás érzése része az emberek társadalmi azonosságtudatának, amelynek során az egyén képes elhelyezni önmagát az emberek különféle csoportjai között. Ez az

önbesorolási folyamat segít az egyénnek a világban való elhelyezkedésében, az ismerőség és az idegenség felismerésében. A kutatásban, ezen okból kifolyólag az egyéni személyes és a „virtuális” - online média - alapú bontásban kerülnek kiemelésre a palóc ismeretekkel összefüggő sajátosságok.

Kutatási eredmények

A palócsághoz tartozó sztereotípiák és tradíciók

A Palócföld igen gazdag népi kultúrákban és hagyományokban (Cseke 1978). Kazár, Rimóc, Buják, Hollókő, Dejtár asszonyainak korabeli életvitelére és népviseletére más vidékek népviseletével nem téveszthető össze, és az ide látogatók messze földre elvitték szobeszédeikben a palóc föld sajátos kultúráját. A palócoknál az öltözködés kiemelt jelentőségűnek számított, és a nők gyakran erőn felüli anyagi áldozatot is hoztak, hogy kellemő mértékben díszesen ruházkodhassanak. A tradicionális palóc népviselet a legényeknél; szűk fekete nadrágból, fekete csizmából, rövid kiskabátból, ptykés mellényből, fehér ingből és hímzett szakácskából, míg a leányoknál; rézszöveggel kivert sarkú fekete csizmából, dúsan egymás fölé halmozott térdig érő szoknyákból, kallott vagy bíbor ingből, a vállukra tekert és hátul masnival összekötött bíbor, kaszmír vagy fekete klott kendőből és a szoknyák fölé kötött kecele és hímzett kötényekből állt. A leányok a nyakukban galárist (öt-hat soros gyöngysor) viseltek az alkalmakkor. Hajukat elől ún. vrekocsba csavarták, hátul pedig széles selyemszalagba csavart hajfonatban, úgynevezett dupétban viselték, a férjezett asszonyok pedig keskenyen előrehúzódo kendődísszel takarták be a kontyukat. A konty betakarására cescskendőt vagy súlyos, nagy selyemkendőt használtak, melynek nagyobb része a pillangósan megkötött, nyakba simuló csokorra esett. A szép és hívogató látszatért a nők gyakran egyéb testi kényelmetlenséget



is felvállalták. Például, amikor vasaltba öltöztek (keményített alszoknyákat vettek fel), akkor gyakran 18-24 szoknyát is felvettek. A ruhát díszítő számos színes szalagcsokor is komoly presztízkérdésnek számított a nők körében. A palóc vidék egykor a magyaros hímzés klasszikus hazája volt, az asszonyok és a leányok ügyeskedésük szépséges termékeivel még a templomaikat is megajándékozták (Paládi Kovács 2003). A templomokban a falu leányai az oltárt rendszeresen virággal díszítették, a szentek szobrai előtt elmaradhatatlan virágtartó soha nem állt üresen. Különösen a Szűzanya szobrának vagy oltárának fölvirágozásáért valóságos versengés folyt a helyi elbeszélések szerint. A verseny olyan komolyan számított, hogy nem egyszer a plébános úr volt kénytelen igazságot szolgáltatni, hogy kit illet az elsőség.

A tradicionális közösségek széteséséig a palócok babonásak és a miszticizmusra hajlónak számítottak, de nem nagyobb mértékben, mint más hegyi népek. A palócság tudatában évszázadokon át ott éltek az ősi hitvilági alakok, hiedelmek, babonás képzetek, a „garabonciás gyiák”, a „tüzes emberek”, a „bolygótűzek”, a „nyavalya” és a „tudalmas halottlátó asszony”. Több helyen az 1970-es évekig megtartották az ördög lagzi, a mátkatál, a kiszehordás, a villőzés, a májusfaállítás, a Luca-nap, a betlehemezés és a karácsonyi vesszőhordás szokását. A palócság legfőbb, mindenki mástól különböző karakterjegyét a népi vallásosság jellemzői rajzolták meg. A palócok eleven hitének, a „palóc vallásnak” legbensőségesebb motívuma a Mária-kultusz: e népség Máriát és Jézust azonos minőségnek tekintette, s isteni magasságba emelte. A jézusi szerepkörben megjelenő Mária fokozott kultusza kifejezetten palóc sajátosság. Ennek megfelelően a kereszténység problémáinak tekinthető terjesztése egyben idegen invázió is volt akkoriban ezen a területen. A krónikások feljegyzéseikben nem pogányokat és

keresztényeket, hanem magyarokat és németeket láttak egymással szemközt ezeken a területeken. Az ősi hithez ragaszkodó magyarok leverése után az ősiséghez ragaszkodók, a gyéren lakott és közigazgatásilag sem jól szervezett Mátra vidékére, az Ipoly völgyébe húzódtak vissza. Ezen eretnekek utódait, és az ő hatásukat sejthetjük a palócokban, akik nyelvükben, külsejükben, életmódjukban, lakásukban még a 20. század derekán is annyira ragaszkodnak az ősihez, és a hagyományaikhoz (Vécsey 2009).

A leírások és az elbeszélések alapján az alábbi sztereotípiák jellemezték a palócságot: vallásos a palóc, hűségesen eljárt templomba, papját megbecsülte, templomra, feszületre áldozott örömet, de lakozott bennük még mindig valami szelíd pogányság. A népi babonáikkal párhuzamosan a maguk módján buzgó katolikusnak is számítottak egyben. A böjtöt megtartották, az ünnepeket megülték. Már az ünnepet megelőző délután is fél ünnep számba ment náluk. Ilyenkor az asszony nép nem font, nem szőtt, s a nagyobb mezei munkákat a férfiak is befejezték. Templomba, búcsúra a palóc elgyalogolt akár a hetedik határba. Az olvasóját mindig magánál hordta, gyermekét vallásosan nevelte s e tekintetben maga járt elől jó példával. Keresztet vetett a kenyérre, mielőtt megszegette; keresztet vont az út porába, mielőtt kocsiján hosszabb útra kelt, s keresztet vetett magára, keresztet a párnájára és a szoba négy sarkára, mielőtt álomra hajtotta a fejét (Pállfy 2000).

A palóc élet színtereit többnyire az otthonok biztosították, amelyekhez a terepadottságokon kívül a helyben elérhető építőanyagok adták meg egy-egy településnek a sajátos arculatát. Amilyen sokszínűnek a településformák, olyan változatosak voltak a házakhoz felhasznált építőanyagok. Kezdetben a leginkább elterjedt fa alapú építkezésnek a 18. század végétől az erdők megfogyatkozása vetett



több helyütt véget. A faépítkezés helyébe a föld-, kő-, vályog, sár, majd téglaeépületek kerültek. A házak építőanyaga teljes mértékben a megszerezhető építőanyag függvényévé vált. A faépítkezés esetében a falakat vagy boronából rótták, vagy zsilipezéssel rakták, esetleg vastagabb deszkákat eresztettek a függőleges gerendák vájataiba. A falakat durván ácsolt tölgygerendákból rótták össze. A gerendák közéibe sarat töltöttek, az egyenetlenségeket kívül-belül sárral simára tapasztották s fehérre meszelték. E házak teljesen fából voltak, mert még a tetőzet gerendáit is egymásba ékelve erősítették egymáshoz. A 19. század elejétől elterjedt ún. „vert házak” falait pelyvás sárból készítették. Két deszka-fal közé addig bunkózták a sarat, míg az a kellő magasságot el nem érte. Ahol más építőanyag nem állt rendelkezésre ott a nádalapú, sövény illetve vályogfalak terjedtek el. A nád különösen a vizes területeken játszott szerepet. A nádból készült falat (fonott fal) sárral betapasztották, majd lesimították, lemeszelték, s az ilyen ház is akár egy évszázadot kibírt. A sövény (pa-

tics) fal úgy készült, hogy a levert karók közé vesszőt szőttek, s azt tapasztották be sárral vagy agyaggal. A paticsfal onnan felismerhető, hogy felülete még a meszelés után is egyenetlen, hullámos. A szegények körében a vályog volt a leggyakoribb építőelem, amely aprószalmás, törekes, pelyvás sárból készült. A kocka alakúra vágott, de ki nem égetett vályogtégla még a 20. században is kedvelt és elterjedt építőanyagnak számított a palócok körében.

A palócok életvitelének és a tradíciók minél teljesebb feldolgozásához szükséges megérteni a lakóterek és a funkciók sajátosságait. A lakóházak rendszerint a telkek egyik oldalának hosszában nyúltak el s két ablakos keskeny véggel néztek az utcára. A tetőszerkezetek ritkábban szelemenés, gyakrabban szarufásak voltak, amiket zsúppal, fa vagy agyag cseréppel fedtek. A cseréptető elterjedését a gyakori és pusztító tűzvészeszek megakadályozásának a szándéka gyorsította fel, kivált a városokban, de a 20. század ele-



1. ábra

Gyöngyös, Batsányi János utca 8. szám alatti épület jellegzetes (palóc) tornáca.

Saját szerkesztés



jére már falun is többségbe kerültek. Egyes palóc falvakban gyakori volt a palából rakott házfedél is. A tetőzet udvar felőli része széles ereszaljat alkotott, mely négyszögű fa oszlopokra, vagy jobbra henger alakú kőlábakra támaszkodtak. Az oszlopok közeit olykor egy méter magasságban deszka- vagy kő-fallal töltötték ki, s ekkor „ambitusos ház” elnevezéssel illették (1. ábra), melynek végéről egy ívelt boltozatú cifra kis-ajtó nyílt ki az utcára. Az egyes telkeket egymástól „fonott” vagy „tövises gát”, deszka vagy rácsos léckerítés választotta el.

A tornác amellet, hogy védett közlekedési helyként megkönnyítette lakók mindennapi mozgását – az esős és hideg időben nem áztak meg, illetve kevésbé fáztak mikor kimentek a házból a gazdasági épületekbe –, meleg időben az asszonyok gazdasági munkahelyének, az idősek pihenő és a gyermekek játszóterének a funkcióját betöltötte.

Az építkezéseknél kezdetben az archaikus, egyszobás építészeti mód jellemezte a palóc házakat, melyek egyetlen helységből álltak. Ez a helyiség látta el egyben a konyhának és a szobának is a funkcióját (lakókonyhás ház), és itt állt a kezdetben a füstelvezető nélküli kályha, mely miatt a falak idővel bekormosodtak. A később kialakuló, s palócháznak vagy felföldi háznak keresztelt tornácos háztípus idővel háromosztásúvá vált, a ház tengelye rendszerint merőlegesen az utcára. Az udvar felé tornác (oszlopos folyosó) zárta le a bejárati ajtókat és a főbejáraton át a három helység közül a középsőbe, a konyhába lehetett bejutni. A konyhától balra, az utca felé néző helység volt az úgynevezett tisztaszoba. A díszesen berendezett tisztaszobát csak az ünnepek idején vagy a vendégek fogadásakor használták. A tisztaszobát a féltett bútorai, a család gyönyörű szöttesei, képei a paraszti ház féltett és reprezentatív helységévé tették. A családi élet központjának számító konyhának a legfontosabb tartozéka a kezdetben

nyitott, majd később a zárt tűzhely volt. A zárt tűzhely megjelenését követően alakult ki a füstelvezetést szolgáló kémény is. Az archaikus füstös konyha helyett a szabadkéményt már az 1800-as évek legelejétől alkalmazták, de a zárt füstelvezetést biztosító kémények csak az 1850-es évektől terjedtek el. A palóc kemence alacsony, hosszúkás téglalap alakú, szabad oldalán padkák futottak körbe. A kemencében sütöttek főztek, de elsőrendű funkciójának a lakásfűtése számított. Télen, a tetején aludtak a gyerekek, padkjára a felnőttek is lefeküdtek melegezni. A kukoricát és gabonaféléket is a kemence közelében szárították. Tüzelőanyagként rőzsét, illetve fát használtak és a tűz lángja gyakran világításra is szolgált. Az épületen belül a konyhától jobbra helyezkedett el a kamra. A kamrában tárolták az élelmiszereket, a mindennapi munkához nélkülözhetetlen szerszámokat és munkaeszközöket, majd az 1800-as évek közepétől hálószobává alakult át, s innentől kezdődően már a padlás vagy a gazdasági épületek töltötték be a raktár funkcióját. Amennyiben az épület bővítése lehetőséget biztosított a pincében bort, szőlőprést, zöldséget, gyümölcsöt és savanyú káposztát tároltak. A családok gyarapodása következtében sok esetben az épületek padlása a fiatalok hálójárául egyben raktározó helységgé is funkcionált, ahol a füstölt húsokat és a használati munkaeszközöket tárolták. A gazdasági épületek közül a csűr volt a legjelentősebb, mely a jobb módúaknál három (2. ábra), a szegényeknél kétszobátú volt. Az istállót a házhoz építették, míg a disznóólat többnyire az udvarban helyezték el. A palócok fontos foglalkozási ága volt a méhészet, a pálinka-, lekvár főzés, valamint az aszalás és a rekesztő-emelőháló halászat. Félvad sertéseiket ridegen tartották és makkoltatták, az igavonásra pedig még a XX. század elején is ökröket használtak.

A palócság a falvakban egészen a 20. század közepéig is nagycsaládi keretek között élt, s gyakran három-négy nemzedék is közösen



2. ábra

Háromosztatú palócház a Gyöngyös, Batsányi János u. 8. szám alatt.

Saját szerkesztés

lakott egy portán. A ház méreteihez a gyakran 25-30 fős nagycsalád (*had*) alkalmazkodott. A család a gazda vezetésével együtt maradt férfiágon, vagyis a fiúk ide hozták az asszonyt, és egy gazdasági egységet képezve éltek együtt tovább. A nagycsalád irányítása a családfő feladata volt, mely a gazda halála után a legidősebb munkaképes férfira öröklődött. A nagyméretű szobában a téli hideg időkben egész nap együtt élt a család, itt főztek, étkeztek, kézimunkáztak és barkácsoltak. A szoba éjjelente a férfiak hálólhelyeként szolgált, az asszonyok a gyerekekkel a pitvarból nyíló fűtetlen kamrában háltak. A fiatal emberek nyári időszakban az ölban, a padláson vagy a csűrben éjszakáztak. A bár a *hadban* élés szétesése egyes helyeken már a jobbágyfelszabadulástól (1848 április) kezdve megindult, a nagycsaládi társadalmi és gazdasági rendszert végül az urbanizációs folyamatok és az erőszakos tsz-esítés számolta fel, az 1950-es években (Fónagy 2011).

Palócság, mint népi tudat azonosság?

A vizsgálat keretében a hovatartozás kérdéskörének megfogalmazásánál és elemzésénél fontos kiemelni azt a folyamatot, amely segíthet az egyénben kialakult érzéseket meg-

határozni. Az olyan fogalmak, mint a palóc vagy a palócság kialakulása az egyénben több tényező összetett objektumaként értelmezhető. Az a komplex folyamat, amelynek során a palócsággal kapcsolatos szubjektív érzések kialakulhatnak, nem más, mint egy konkrét térséggel, népcsoporttal szimpatizáló szocializáció. Egy ilyen típusú szimpatizáló szocializáció akár összefoghatja a társadalom több csoportját is. A palóc tudat vagy azonosságtudat a társadalom szempontjából jobbra érzésként, gondolatként vagy bizonyos jellemzők alapján írható le. A palócsággal azonosult csoportok tagjai számára ilyen formában az azonosságtudat olyan magatartások összességét jelentheti, amely a közös viselkedés és gondolkodás alapján megkülönböztetheti őket más földrajzilag elhelyezkedő népcsoportok szokásrendszereitől (Csepeli 1993). A szakirodalom az azonosságtudaton belül több típust különböztet meg, amelynek alapja a komplementerek határozzák meg. Az első legfontosabb azonosságtudat az államnemzeti vagy polgári azonosságtudat. Ennél a típusnál az állam, mint törvényes erő és hatalom alkotja azt a hivatalos „vázát” a társadalmi együttélésnek, mely segíti az emberek együttélését és betartatja annak kialakult törvényeit, illetve a vizsgált társadalom helyileg egybeesik a



nemzetállamon (történelmi Magyarország) belüli határokkal (Niedermüller 2005).

A második azonosságtudat a kultúrához kapcsolódik. A kulturális azonosságtudat gyakorlatilag az étellel együttjáró mechanizmusokat foglalja magába. Ebben a folyamatban az azonosságtudat egy helyhez és az ahhoz tartozó szociokulturális környezethez köthető. A palócsággal kapcsolatos jelen vizsgálatban ezért kiemelkedő fontossága van ennek az azonosságtudat típusnak. A következő azonosságtudat típus a nemzeti vagy etnikai azonosságtudat. Ebben a típusban egy adott kollektív közösséggel (etnikummal) való kapcsolati összefonódás kerül előtérbe, amely szubjektív érzésekkel párosulhat. Ezek a szubjektív érzések között egyaránt lehetnek mennyiségi és minőségi összetevők (Csepeli et al. 2000). Sajnos a szakirodalmi feldolgozás során nem sikerült minden tekintben pontos meghatározásokat kapni a palóc történetiséggel kapcsolatosan. Ennek okán jelen kutatásban nem tekinthetők a palóc emberek csoportjai etnikai csoportnak, hiszen bár vannak elérhető források a tekintetben, hogy közös eredettel, „közös vallással”, közös történelmi múlttal, hasonló kulturális és pszichológiai jegyekkel rendelkeztek a történelem folyamán, de a teljesen elkülönülő közös nyelv, viselkedési minták, értékek, normák és hagyományok jól megkülönböztethető megléte más népcsoportokétól nem megállapítható.

Az azonosságtudat vizsgálatoknál felmerülhet még a lokalitás kérdésköre, amely más nemzetiségi csoportoktól való elkülönülést mutathat meg. A palócsággal kapcsolatosan létezhetnek ugyan olyan elméleti lehatárolások, amelynek alapját földrajzi kategóriák képezhetik, de ez konkrétan Magyarországon belül nem jelent egy többlet tulajdonsággal rendelkező, egyedileg értelmezhető egységes egyéni vagy közösségi csoportot. (Ezt az érvelést támasztja alá a barkók helyzetének meg-

ítélése a palócsággal létező, de nem pontosan tisztázható kapcsolataik alapján). A magyar kultúrában az azonosságtudat és a hagyományok ápolása kiemelten fontos értéknek tekintendő. A kultúrán belül olyan eszközök élveznek prioritásokat, amelyek kézzelfogható mondanivalóval is rendelkeznek. Ilyenek lehetnek például, a gasztronómiai tradíciók, az ünnepek és a népszokások rendszeres megtartása, szimbólumokká emelt fogalmak (nyelv, történelmi tudat, himnusz, nemzeti zászló), a vallások és kultusz események gyakorlása (Zsarnócky 2018).

A feladatul kitűzött munkarészekben összehasonlításra kerültek a primer kutatás és az online médiát vizsgáló SentiOne elnevezésű program eredményei, amelyek az online tér különféle közösségi platformjaiba engednek bepillantást. A vizsgálat intervallumában a 2017. december és a 2018. december közötti időszak került kiválasztásra. A keresőszavaknak a *Palóc* és *Palóc tájház* kerültek megadásra és az volt a kérdés az online térrel kapcsolatosan, hogy milyen szókapcsolatokkal vagy



3. ábra

A palóc és palóc tájház kifejezésekhez kapcsolódó keresési eredmények.

Forrás: SentiOne

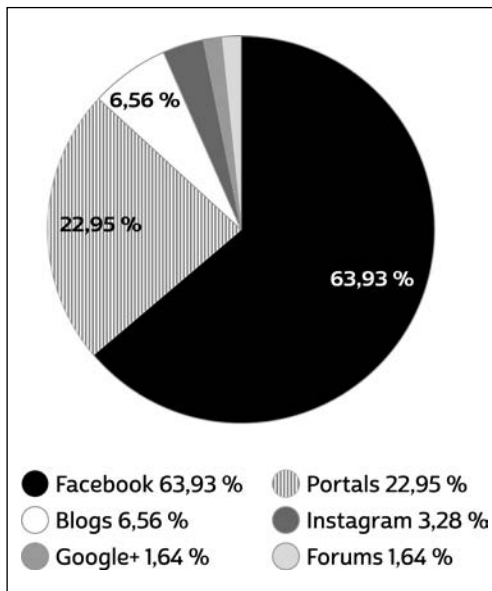


társításokkal jelentek meg hírekben a leggyakrabban ezek a szókapcsolatok (3. ábra). A kapott eredményen látható, hogy az eredményként visszaigazolt szókapcsolatok alapján a kulturális érdeklődés vagy hagyományok ápolása kapcsán keresik a felhasználók az információikat. Ezek a találatok legtöbbször események, programok és helyszínek kapcsán merülnek fel, ami megfelelő (azonosság) tudatosságot feltételez az online felhasználók preferenciáiban és mindenképpen pozitívan értékelhető.

A következő vizsgálatban az online térben fellelhető információk közül kerül bemutatásra az a médiafelületi struktúra, amelyben a *Palóc* és a *Paloc tájház* szavak megemlítése származott (4. ábra). Az online médiafelületeken a keresőszavak vizsgálat alapján a teljes tartalom közel 2/3-át mindösszesen 1 darab online platform biztosította. A maradék tartalmi megemlítések sokféle és elaprózodott

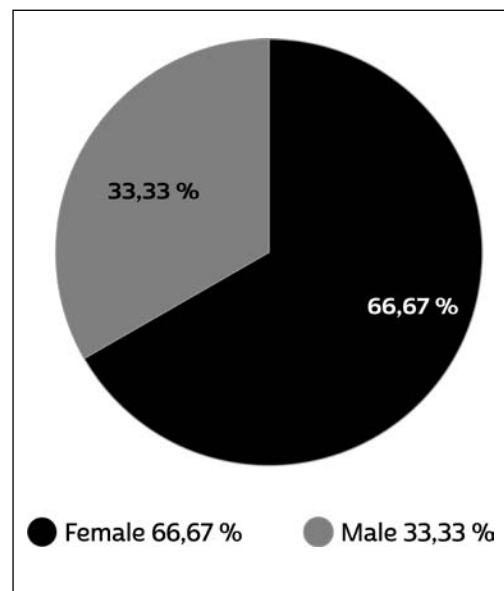
felületeken zajlottak a vizsgált időszakban. Ez nem tekinthető kedvező eredménynek abból a szempontból, hogy a közel 64% lefedő kommunikációs csatornán (*Facebook*) nem lehet pontosan meghatározni a kommunikációt folytató szereplőket. Ezek lehetnek magánszemélyek, de ugyanakkor lehetnek programok, események rendezői vagy (pálóc) kultúrát szolgáltató intézmények, egyéb csoportok. A második legnagyobb keresési forgalmat a portálok szolgáltatták, amelyek túlnyomóan autentikus forrásoknak nevezhetők a vizsgálat szempontjából. Sajnálatos módon további szegmentáció nem végezhető el a kapott forrás adatok alapján.

Az online felületek használatával összefüggő nemenkénti megoszlás arányai (5. ábra) hozzávetőlegesen megegyezett a primer kutatásban részt vevők arányával. A primer kutatás résztvevői között további 2%-os részarányt, azaz 69%-ot képviseltek a nők létszáma. A vizsgálati alanyok nemi megoszlás össze-



4. ábra
Az online média felületek részesedésének vizsgálata.

Forrás: SentiOne

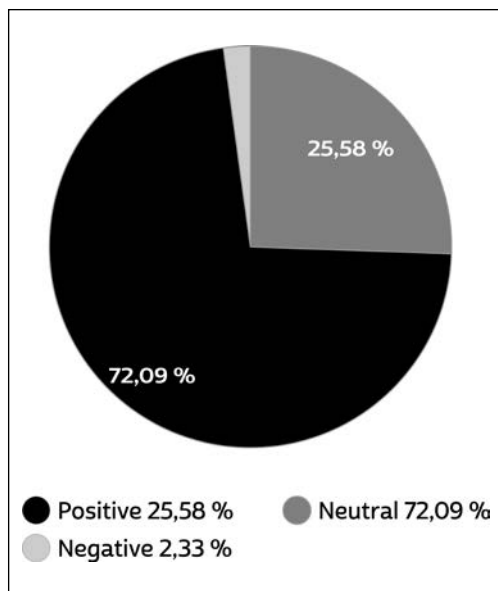


5. ábra
Az online felületek nemenkénti megoszlása a keresőszavak használatánál.

Forrás: SentiOne

hasonlíthatósága remekül tükrözi a palócság és palóc azonosság(tudat) iránti érdeklődést, amely alapján a nők hozzávetőlegesen 70%-ban kíváncsiak a kulturális és hagyományörző témák iránt, míg a férfiak 30%-a. A kérdőíves kutatásban a Kortárs Palóc Tájházban bemutatott konkrét gazdasági tevékenységgel és a házépítéssel bemutatott információkat a látogatói visszajelzések alapján a férfiak 65%-a gondolta hasznos ismeretterjesztésként. A férfiak 25%-a jelezte vissza a hagyományörzés a kulturális fontosságát és 10% nyilatkozott arról, hogy a bemutatott téma egyáltalán nem érintette meg vagy nem keltette fel az érdeklődését.

A vizsgálat szempontjából érdekességnek számított, hogy a SentiOne program adatelemzése alapján a *Paloc* és a *Paloc Tájház* szavakhoz tartozó online média tartalmakban 72,09% semleges, 2,33% negatív és csupán 25,58% pozitív tartalmi összefüggés tartozott (6. ábra).



Az online felületeken történt szökeresés tartalmi környezete.

Forrás: SentiOne

Ezzel az online mért tartalmi, fogalmi értelmezés eredménnyel szemben a primer kutatás adataiban kevesebb, mint 1%-al szerepelt a negatív társítás (nyitvatartási idő kapcsán) a kérdőívek és az interjúk tartalma alapján. Ez a típusú elemzés még viszonylag új módszernek tekinthető a nagy adattömeg alapú kutatásokban. Viszont a kapott eredmény előremutató abban a tekintetben, hogy ha megfelelő szóhasználatok és kifejező értelmezések felismerése egyszerűbbé válik, akkor főleg a marketing szakemberek számára egyszerűbb, érthetőbb kommunikációs tevékenységek révén lehet a kulturális értékátadást megvalósítani. A kutatás terepmunkában készült vizsgálataiban 99%-ban pozitív eredmények születtek a Palócokkal kapcsolatos fogalmak, illetve a konkrét Kortárs Palóc Tájház létesítésével és szolgáltatásaival kapcsolatosan.

Összefoglalás

A Palóc és a palócság kifejezés egy teljes értékű néprajzi fogalommá vált már az elmúlt évtizedek kutatásai alapján, hiszen a Palócföld térségét szinte minden országos történelmi esemény érintette a századok folyamán. Hányatott történelme hozzájárult a helyi lakosságok keveredéséhez, amely inkább gazdagította, mint szegényítette volna a Palócföldet. A lakosság megélhetését túlnyomóan a mezőgazdaság biztosította, de az állattartás és erdőgazdálkodás is jelentős elfoglaltságot biztosított a helyben élők számára. A palócok életmódjára a területeik földrajzi adottságai, az elzártság, a kevés gazdálkodásra alkalmas föld hiánya következtében megjelenő elszegényesedési folyamatok határozták meg a további fejlődési irányokat. A palóc családok életének színtereit, és az életvitelüket túlnyomóan az otthonaik (házaik) nyújtotta lehetőségek biztosították. A palóc emberek azonosságtudatának elemeit gyakorlatilag az étellel együttjáró mechanizmusokat foglalták

6. ábra



magukba, amely a kulturális azonosságtudat témaköréhez kapcsolódik és a helyhez, valamint az ahhoz tartozó szociokulturális környezethez köthető. A palócság kulturális érzékenyítésével kapcsolatos jelen vizsgálatban bemutatásra került, hogy milyen kiemelkedő fontossága lehet az azonosságtudat típusának, amely szinte az egész társadalom számára egységesen és pozitívan értelmezhető. A „palóc misztikum” keresése, kutatása, megismerése egyaránt izgalmas téma ma is az online média használók és a palóc kultúrát bemutató intézmények látogatói között. A palóc azonosulás, azonosságtudat egyaránt meghatározható a mai korszakban, amely nem csupán ősmagyar vallási jelképekben, egy-egy palócföldi dűlőnévben, mondában, babonában, babonának látszó szokásokban található meg, hanem a tájháza látogatók mosolyában, vidám összekacsintásaiban, mely érezhetően egyfajta eleven hitként velünk s bennünk élnek tovább.

Köszönetnyilvánítás

Köszönetemet nyilvánítom Gyöngyös Város Önkormányzatának és a Gyöngyös-Mátra Turisztikai Közhasznú Egyesületnek a *kis palóc táborok* megvalósulásáért, a Berze Nagy János Gimnázium diákjainak az önkéntes munkájukért, a Kortárs Palóc Tájház munkatársainak a felbecsülhetetlen támogatásukért, valamint a KoPaTa Háztáji Portékák piac szervezők részvételéért. A kutatáshoz díjmentesen biztosította részünkre média adatelemző szoftverét a SentiOne magyarországi képviselője.

Hivatkozott források

Ács, Z. (1996). *Nemzetiségek a történelmi Magyarországon*. Budapest, Kossuth Könyvkiadó, p. 196.

Balassa, I. – Ortutay, Gy. (1982). *Magyar néprajz*. Budapest, Corvina Kiadó, p. 747.

Bak, B. (2003). *Magyarország történe-*

ti topográfiája. in.: *Historia Könyvtár, Monográfiák sor.* Budapest, História - MTA Történettudományi Intézete, p. 184.

Bánhegyi, F. (2002). *Honismeret*. Celldömölk, Apáczai Kiadó, p. 129.

Boross, M. (1988). *Népművészet*. Budapest, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Vállalat, p. 312.

Cseke, L. (1978). *Észak-Magyarország*, Budapest, Panoráma Kiadó, p. 171.

Csepeli, Gy. (1993). *A meghatározatlan állat. Szociálpszichológia kezdőknek és haladókknak*. Budapest: Ego School Bt., pp. 210-222.

Csepeli, Gy. – Örkény, A. – Székelyi, M. (2000). „Nemzeti etnocentrizmus Közép-Európában” in: *Társadalmi riport 2000*, Kolosi Tamás, Tóth István György, Vukovich György (szerk.). Budapest: TÁRKI, pp. 617-635.

Fónagy, Z. (2001). *Modernizáció és polgárosodás*. Debrecen, Csokonai Kiadó, p. 254.

Manga, J. (1979). *Palócföld*. Budapest, Gondolat Kiadó, p. 322.

Mikszáth, K. (1978). *Tót atyafiak; Jó palócok*. Budapest, Móra Ferenc Könyvkiadó, p. 183.

Murányi, I. – Szoboszlai, Zs. (2000). *Identitás-jellemzők a Dél-Alföldi régióban*. In: *Tér és Társadalom*. XIV. évf. 2000/1, 27-50.

Nemerkényi, A. (2002). *Észak-Magyarország*. Budapest, Cartographia Kft, p. 196.

Niedermüller, P. (2005). *Transznacionális elméletek, mítoszok, valóságok*. In: *Etnikai identitás, politikai lojalitás. Nemzeti és állampolgári kötődések*. Budapest: Balassi Kiadó 52-66

Paládi-Kovács A. (2003). *Tájak, népek, népcsoportok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, p. 412.

R. Várkonyi, Á. (1999). *Három évszázad Magyarország történetében - I. kötet (A megsztottság évszázada 1526-1606)*. Budapest, Korona Kiadó, p. 248.

Romsics, I. (1998). *Nemzet, nemzetiség és állam*. Budapest, Napvilág Kiadó, p. 420.



Szakály, F. (1990). Virágkor és hanyatlás 1440-1711. in.: Magyarok Európában sor. Szerk.: Glatz Ferenc. Budapest, Háttér Lap- és Könyvkiadó, p. 368.

Szigeti, A. (2007). Népi konyha. Velünk élő nemzeti és etnikai kisebbségek ételei: szlovák, szlovén, horvát, szerb, ruszin, ukrán, lengyel, cigány. Budapest, Mezőgazda Kiadó, pp. 34-59.

Vécsey, A. (2009). Betyárvilág Magyarországon. Budapest, Vagabund Kiadó, p. 206.

Zsarnóczky, M. (2018). A népi hagyományok szerepe a hazai gasztroturizmusban. In: Dinya László, Csernák József (szerk.) XVI. Nemzetközi Tudományos Napok Eszterházy Károly Egyetem, Gyöngyös, Líceum Kiadó, p. 268.



A műtrágyagyártás ellátási lánc: értékteremtés a mezőgazdasági ágazatban

**Dr. Kozma Tímea –
Gulyás András**

Összefoglalás

Az 1800-as évek második felében a műtrágya feltalálásával az agrokémia is jelentős változást indukált a mezőgazdaságban. Rendszeres alkalmazása a XX. század fordulóján kezdődött és elsősorban a foszfor talajba történő visszajuttatását jelentette. Hazánkban a műtrágya rendszeres alkalmazására a '60-as évek derekától, második felétől került sor. A szocialista második világ összeomlása után Magyarország integrálódott abba a már globálissá tárgult világ gazdasági rendszerbe, ahol a növénytermesztés, – leszámítva a kisebb, nem piaci természetűre specializálódott háztáji gazdaságokat – elképzelhetetlen műtrágya felhasználása nélkül. A műtrágya piac, ma már megoldásokat tud nyújtani a talajerő-gazdálkodására, azaz a még vetőmaggal be nem szórt talaj tápanyagutánpótlására, csakúgy, mint egy adott növénykultúra minden egyes életszakában felmerülő, speciális igényre. Jelen tanulmány az ágazati ellátási lánc szereplőinek vizsgálata és egy műtrágyagyártó vállalat elemzése révén igyekszik rávilágítani a hazai műtrágyapiac sajátosságaira és jól kiemeli azokat a kritikus pontokat, melyek

számos kiaknázatlan lehetőséget jelent(het)enek az adott vállalat számára. Ezek a tapasztalatok relevánsak lehetnek az üzletági versenytársaknál is.

A műtrágya a XXI. századi agráriumban

Az elmúlt évtizedek zöld mozgalmainak célkeresztjében elsősorban a globális felmelegedés, a lég-, víz- és zajszennyezés, valamint a túlnépesedés elleni küzdelem állt, és napjainkban is ezek a témák játszóak a főszerepet. Mindezeket túl időről időre a talajjal összefüggő környezeti gondok, főként annak tudatos kemizálása is e mozgalmak homlokterébe kerül, dacára, hogy számos környezet-gazdaságtannal foglalkozó szakember elismeri, hogy agrokemikáliák nélkül földünk jelenlegi népességének élelmezése megoldhatatlan lenne. Egyesek véleménye szerint a szakszerű tápanyagellátását szolgáló, iparilag, kémiai úton előállított termésmenvelő anyagokkal való „visszatöltése” – környezeti hatása még kedvező is lehet, mivel növekszik a zöld növényi produkció, a nagyobb zöldtömeg által csökken a légkör szén-dioxid



tartalma és kedvező növényi tápanyagellátás esetén jobb a növényi vízhasznosulás is, ami a talaj vízkészletének optimalizálásához vezet (Kerekes-Fogarassy, 2007).

A kezdetben az állattenyésztés természetes „melléktermékeként” jelen lévő szerves trágyázást követően az ipari forradalom kiteljesedésében kiemelkedő szerepet játszó nehézipar (elsősorban acélgártás) többlépcsős kémiai eljárásainak (pl. a Bessemer-féle szélfrissítési eljárás) salakanyagait használták fel – elsősorban foszforműtrágyaként.

Az ipari forradalom egyben egyfajta szellemi forradalmat is jelentett (Nagy et al., 2018), melynek középpontjában a tudományos kutatások, illetve azok eredményeinek gyakorlatba ültetése jelentette a végső célt. A XIX. században a már tudományossá vált ipar mellé felnövő tudományos mezőgazdaság egyik legnevesebb úttörője a német származású vegyész, báró *Justus von Liebig* volt, aki óriási hatást gyakorolt a vegyészet mellett a talajtanra is. Munkássága nyomán tökéletesedtek a mezőgazdasági módszerek, és – többek között – a különböző műtrágyák alkalmazásával a terményátlagokban mért termelés eredményessége is megnövekedett (Lőkös, 1998).

Az azóta eltelt másfél évszázad technológiai innovációja természetesen kihatással volt a mezőgazdaság teljes input üzletágának (műtrágya; vetőmag; növényvédőszer és az emberi munka inputját „kiváltó” mezőgazdasági gépipar eszközei) termékeire is, következésképp a műtrágyára is (Popp et al., 2018).

A műtrágya tulajdonképpen a növénytermesztés számára, a három legfontosabb elem, a nitrogén (N), a foszfor (P) és a kálium (K) különböző arányainak szilárd és folyékony halmazállapotú input alapanyaga. Természetesen kiemelendő, hogy NPK mellett további elemeket is tartalmazhat, úgy, mint: kalcium, magnézium, kén, bór, vas, mangán, cink és réz.

Napjaink korszerű műtrágyái ma már megoldásokat tudnak nyújtani a talajerőgazdálkodására, azaz a még vetőmaggal be nem szórt talaj tápanyagutánpótlására, csakúgy, mint egy adott növénykultúra minden egyes életszakaszában felmerülő, speciális igényeire.

Csoportosításuk számos módon történhet. Jelen tanulmány a halmazállapot és a szántóföldi növénytermesztési folyamatban felhasznált időszak alapján törekszek bemutatni a legfontosabb típusokat. A szilárd halmazállapotú (általában borsószem méretre granulált) műtrágyák egyik nagy csoportját alkotják az úgynevezett (1) talajjavító műtrágyák. A fizikai és biológiai talajjavítás mellett a műtrágyával történő kémiai talajjavítás a talajhibák megszüntetésével, illetve bizonyos káros hatások csökkentésével és semlegesítésével a talajtermékenység fenntartását és fokozását célozza. Kijuttatása a vetés előtti időszakban történik.

(2) Az NPK műtrágyák, azaz nitrogént, foszfort és káliumot, különböző arányban tartalmazó agrokemikáliák egyik alcsoportja (2a) az alaptrágyák. E típus kijuttatása szintén a vetés előtt történik és a természetesi kívánt növény abszolút tápanyaigényét elégíti ki.

A másik alcsoportot (2b) az ún. startertrágyák alkotják. Ezeket jellemzően közvetlenül a vetés előtt a talaj felületén egyenletesen elosztva szokták kijuttatni, mivel ez a kezdeti, kritikus szakasz (a gyökérszét fejlődése, a gyökértömeg növekedése) alapvetően meghatározza az aratás utáni végeredményt, azaz a termésátlagot. Kijuttatása azért egyenletes, mivel a növény gyökérszétének fejlődésével már nem csak a magágyból, hanem az azt körülvevő talajból is vesz fel tápanyagokat, így azok tápanyagellátottsága is kiemelten fontos.

A kb. mákszem méretűre elállított (3) mikrogranulátumokat a vetéssel egy menetben, közvetlenül a vetőmag mellé juttatják ki (sorrágyázás). Legfontosabb tulajdonságuk,



hogy a csírázás kezdetétől, a mag vízfelvétele-től kezdve támogatják a gyors, erélyes kelést és kezdeti fejlődést.

Minden olyan tápanyag-utánpótlási anyagot, ami a vegetációs időszakban kerül kijuttatásra (4) fejtrágyának tekinthető. Ez elsősorban a gyökéren keresztüli felvételre fókuszál és szorosan kapcsolódik a nitrogénműtrágyák megjelenéséhez, mivel ezt a tápelemet igen nagy mennyiségben kell pótolni a tenyészidő során.

A fejtrágyázás technológiája sokat fejlődött az utóbbi évtizedekben és a szilárd műtrágyák mellett már megjelentek folyékony halmazállapotban is.

Jellemzően folyékony halmazállapotúak (5) az ún. lombtrágyák. A lombtrágyázás a kiegészítő tápanyag-utánpótlási technológiák közé tartozik és a növény azon tulajdonságát használja ki, hogy vizes fázisból a zöld részen (a lombon) is képes tápanyagfelvételre. Használatuk akkor indokolt, amikor szántóföldi körülmények között olyan helyzet áll elő, amikor gyorsan kell orvosolni valamely tápelem pótlását: a leggyakoribbak a stressz okozta termés kiesés és annak kezelése; valamint az egyre gyakoribbá váló időjárási szélsőségek által támasztott fokozott kihívások. A lombtrágyák egyik alcsoportját képezik az ún. növénykondicionáló műtrágyák. Ezek olyan szerves vagy szervetlen anyagok, vegyületek, amelyek hatással vannak a növény életfolyamataira pl. savak, fehérjék, hormonok révén, és ezek által képesek fokozni az anyagcserét és az ellenálló képességet. A mai modern mezőgazdaságban a növénykondicionálókat képezik a műtrágyák leginnovatívabb csoportját.

Napjainkban Magyarország 93.000 négyzetkilométeren kb. 5.300.000 (KSH.hu) hektárnyi földterületen folyik mezőgazdasági tevékenység, és annak műtrágyázásáért minden egyes centiméteren kíméletlen verseny folyik.

Ezen a piacon, ahol a szezonális (az időjárás által meghatározott évszakok) és az

idő a szűk keresztmetszet, ahol rendkívül telített a piac ott a gyártók már nem csak a termékeikkel versenyeznek egymással, hanem ennél több értéktartalomra van szükség ahhoz, hogy az adott vállalat évről évre stabil növekedést tudjon produkálni.

Jelen tanulmány az értékteremtés szemlélet mentén igyekszik beazonosítani az iparági szereplőket, a köztük lévő kapcsolatokat típusait és azokat az értékelemeket, amelyek napjainkban is a műtrágyapiac meghatározó versenyméretei, továbbá egy, a hazai műtrágya nagykereskedelmi piacon több mint tíz éve jelen lévő, szilárd és folyékony halmazállapotú műtrágya értékesítésével foglalkozó vállalat iparági ellátási láncban elfoglalt helyzetét tárja fel bemutatni.

Az értékteremtés elméleti háttere

Vállalatgazdaságtani megközelítésben érték az, amiért a fogyasztó hajlandó fizetni. Vagyis értéknek tekinthető az adott termék/ szolgáltatás azon tulajdonsága, ami a vevő számára értékékként realizálódik. Ennek piaci megnyilvánulása a fogyasztói igény és a fogyasztói magatartás. Mindezek tükrében egy vállalat/vállalkozás olyan szervezet (emberi cselekvéseken keresztül megvalósuló rendszer), amelynek alapvető célja (tevékenységének értelmét és irányultságát kifejező cél) fogyasztói igények kielégítése profit realizálása mellett jogi személyiséggel rendelkező szervezeti keretben (Chikán, 2008).

Célja eléréséhez (nyereségszerzés) és küldetésének megvalósításához minden vállalatnak/vállalkozásnak létre kell hoznia és fenn kell tartania egy olyan tevékenységi rendszert, amely képessé teszi arra, hogy érték(ek)et teremtsen a végfelhasználó számára az három kérdés megválaszolása mentén (1. ábra). Ebben a logikai hármásban az azonosított fogyasztói igény (*Kinek?*) találkozik a vállalati képességgel (*Mit?*), és a kettő közötti



1. ábra

Az értékteremtő folyamatok és a vállalat küldetésének kapcsolata

Forrás: Chikán - Demeter, 2008.

„kapocs” (a *Hogyan?*), jelenti az értékteremtő folyamatokat, azaz az erőforrások beszerzését, kezelését és felhasználását abból a célból, hogy a fogyasztó számára valódi, azért fizetni hajlandó értéket állítson elő.

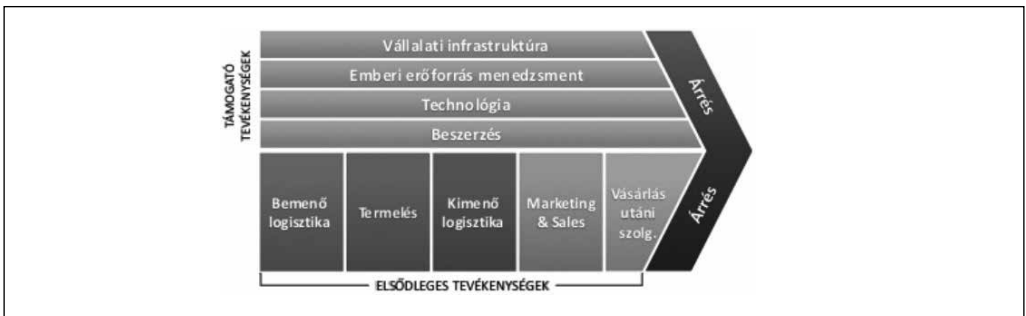
Chikán (2008) értelmezésében az értékteremtő folyamatok része a termelés és/vagy szolgáltatás, illetve az ezek előállításához nélkülözhetetlen anyagi folyamatok és készletek menedzselése, amelyet a vállalatgazdaságtan a logisztika fogalmával azonosít. Kiemelendő, hogy a szerző, a fentebb bemutatott érték szemléletében a menedzsment tudományok sokat hivatkozott, híres amerikai közgazdászprofesszorának Michael E. Porternek a felfogására támaszkodik, aki a vállalati működést első- és másodlagos tevékenységekre bontotta (2. ábra).

Értelmezésében az elsődleges tevékenységek (vég)eredményei azok, amelyek a fogyasztó számára értéket képviselnek, tehát

a tevékenységeknek ez a csoportja az, ami döntő szerepet játszik a különböző versenyelőnyök megszerzésében méghozzá úgy, hogy mindegyik tevékenység egy újabb „értéktartalommal” bővíti az általa kibocsátott outputot. Ezzel szemben a támogató tevékenységek azok, amelyek lehetővé teszik az elsődleges tevékenységek végrehajtását. Azaz közvetve képviselnek értéket, melyek hatékony menedzselésével szintén versenyelőnyre tehet szert a vállalat. (Porter, 1985)

Fontos, hogy az értéklánc egyetlen vállalat tevékenységeire irányul. Ugyanakkor a különböző beszállítói és értékesítési hálózatok (vállalatok, vállalatcsoportok) révén a fogyasztó számára előállított végtermék (érték) több vállalat (vállalatcsoport) együttes tevékenységeinek eredménye. Vagyis a piaci körülmények között a vállalatok belső értékláncainak összekapcsolódását látjuk, amit Porter értékrendszernek nevezett el (3. ábra).

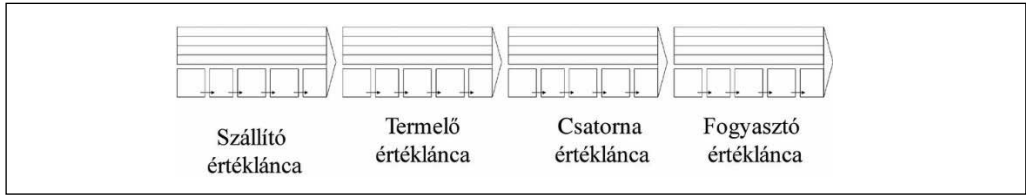
A második világháborút követő évtizedekben Nyugat-Európában és az USA-ban kiépült a jóléti állam modellje, amiből kialakult napjaink fogyasztásközpontú fogyasztói társadalma. A keleti szocialista/kommunista blokk összeomlása után a korábban kétpólusú világrend egypólusú globális rendszerré alakult át. Azaz a fogyasztói társadalom, annak gazdasági- és politikai rendszere, valamint kulturális értékrendje globalizálódott.



2. ábra

A Porter-féle értéklánc

Forrás: Porter (1985) nyomán Chikán, 2008, 184.old.



3. ábra

A Porter-féle értékrendszer

Forrás: Porter (1991) nyomán Szegedi, 2012, 39. old.

Gazdasági értelemben ez a rohamos ütemű globalizáció újabb és újabb alacsony költséggel termelő országokat kapcsol be a világgazdaság vérkeringésébe, aminek eredményeként az egyik cél a hatalmas távolságok leküzdése, amivel párhuzamosan az idő „legyőzése” is komoly kihívásokat rejt magában, melynek tempóját a fogyasztói igények minél gyorsabb, és minél rugalmasabb kielégítése diktálja.

Ezek a fogyasztói elvárások pedig egyre-egyre szigorúbbak, ami ma még „menő” az holnap már könnyen lehet, hogy ódivatú lesz. Ami kell, az minél hamarabb kell. Az az okos „kütyü”, ami ma még csúcstechnológia az holnap már őskori régészeti leletként repülhet a hulladékgyűjtő konténerbe (gazdaságtani terminológiával élve: a termékeletciklusok radikálisan rövidülnek).

A gazdaság globalizálódása (*outsourcing*) a vállalatok közötti árverseny korábbi egyensúlyának felborulásához vezetett, ami hatalmas költségcsökkentési kényszerhelyzetbe kergette/kergeti az adott iparágak versenyszereplőit (Tóth-Gyenge, 2018).

A verseny egy másik színtere az információs forradalom innovációjában megjelenő újabb és újabb eszközök (GPS, járatvezető szoftverek, különböző áruazonosítást segítő termékek) minél gyorsabb és hatékonyabb beépítése és alkalmazása a vállalati értéktéremtés folyamatába.

Mindezen változásokhoz való alkalmazkodás és az újabb és újabb igények (magasabb szintű rendelkezésre állási képesség; nagyobb hozzáadott értékű termékek stb.) hatékony ki-

elégítése csak úgy oldható meg, ha a vállalatok a „kapun belüli” tevékenységeinek optimalizálásán túl olyan stratégiai partnerkapcsolatokat alakítanak ki azon külső érintettjeikkel (*stakeholdereikkel*), akik velük együtt vesznek részt az értékteremtés teljes folyamatában az alapanyagbeszerzéstől (beszállító vállalatok) egészen a késztermék elosztásáig (pl. nagykereskedő vállalatok). Sőt ezen túlmenően már az üzleti tervezés fázisában, a különböző stratégiai döntések meghozatalában is a minél szorosabb együttműködés a kívánatos. A mezőgazdaság területén működő vállalatok esetén sem ritka, hogy értékteremtési folyamataik optimalizálása, hatékonyságuk növelése, versenyhelyzetük növelése érdekében különböző informatikai megoldásokat (ERP, CRM rendszerek) vezetnek be (Reicher, 2011). Mindezek következtében napjainkban már az ellátási lánc szemléleten túl az ellátási lánc hálózatra helyeződik a hangsúly.

Az ellátási lánc-menedzsment szemlélet értelmében tehát egy-egy vállalat „kapun belüli” értékteremtő folyamatai vele lazább-szorosabb kapcsolatban álló partnervállalatok tevékenységi körére terjed ki. Napjaink gazdasági folyamatai közepette ez azt jelenti, hogy az egymással kapcsolatban álló vállalatok bonyolult és szerteágazó, amolyan pókhálószerű hálózatok sokaságából tevődnek össze. Különösen jellemző ez a világgazdaság húzóágazatainak ún. gépjárműgyártás, textilipar, gyógyszergyártás, a fosszilis energiahordozók ipara és többek között az élelmiszeripar egyes szereplőinek tevékenységi rendszerére.



Ebből levonható a következtetés, hogy a XXI. században már nem az egyes vállalatok, hanem ezen vállalatok együttműködése eredményeként létrejött ellátási láncok és ellátási hálózatok versenyeznek egymással ezzel alakítva és formálva napjaink világgazdasági rendszerét. A folyamatok összehangolásában pedig kiemelt szerepet játszik a bizalom (Oláh et al., 2017) és kontrolling kérdésköre (Karmazin-Tóth, 2016; Tóth et al., 2017). A bizalom kialakulását az „eltérő fogalmi keret, idő és találkozóhely hiánya, a tudás kizárólagos birtokosának státus és jutalom jár, hit abban, hogy a tudás meghatározott csoportok előjoga, intolerancia a hibákkal és a segítségkéréssel szemben” (Velencei, 2015, p.52) akadályozzák.

A műtrágyagyártás értékelemekkel bővített ellátási lánc

Az ellátási lánc tehát az egymással üzleti kapcsolatban lévő vállalatok értékláncainak összekapcsolódását jelenti. Egy olyan együttműködést, amelyben a felek nem egyszerű tranzakciós kapcsolatban, hanem stratégiai szövetséget alkotva törekszenek a fogyasztói igények minél magasabb színvonalú kielégítésére, ezáltal csökkentve saját kockázataikat a minél magasabb profit realizálása érdekében. (Kozma, Pónusz, 2016)

A műtrágyagyártás ellátási láncának és értékelemeinek feltárása (4. ábra) során az egyik legnagyobb nehézséget a gyártó cég alapanyagbeszerzésének felderítése jelentette. A beszállítók beszállítói nyersanyagokat (pl. foszfátot) bányásznak, amit eladnak olyan gyártócégeknek, melyek outputjai már a műtrágya direkt gyártásakor felhasználható input alapanyag (pl. MAP, DAP stb.). A vizsgált gyártó cég első körös beszállítóinak közel 75%-a észak-nyugat-afrikai, valamint oroszországi, míg a maradék 25% százalék pedig a holdinghoz közel álló (valószínűleg a holding tulajdonában lévő, elsősorban észak-nyugat-

afrikai kapcsolt vállalatok), valamint a saját tulajdonát képező hatóanyagokat gyártó, és a saját cégcsoport gyártóegységeinek eladó anyavállalat forrásából származik.

Az ellátási láncban a domináns csatornatag az ausztriai gyártó cég (OEM). A dominancia egyik legkirívóbb megnyilvánulása, hogy az árban diktál. Vagyis ő szabja meg, hogy az adott ország disztribútor vállalatai milyen költségen tudják beszerezni az árut. Diktál a szállítási feltételekben is. Első sorban a szállítási költségben: minden esetben a készárut beszerző vállalatot terheli a szállítási költség. A gyárból való áru fuvarozásra két mód nyílik, egyrészt folyami közlekedéssel (a gyár a Duna partján helyezkedik el), vagy közúti áruszállítással.

Fontos kiemelni, hogy a gyártó szabja meg a készlet elérhetőségének az időpontját, és a felvehető mennyiséget is. Korlátozza az egy nap megrakodható fuvareszközök számát is: négy kamion/nap és a rendszámokat a rakodás előtt minimum egy nappal le kell adni – jóllehet ebben a pontban meglehetősen rugalmasak.

A szakirodalom meghatározása szerint (Kozma, Pónusz, 2016, 40. old.) a nagykereskedő és a disztribútor között „(...) egy különbség, hogy a disztribútornak lehet közvetlen kapcsolata a gyártóval (...) néha azt is jelenti, hogy exkluzív joga is van a gyártó termékeit ajánlani egy adott földrajzi régióban.” E különválasztás meglehetősen pontos, és ez alapján megállapítható, hogy a magyar leányvállalat a disztribútor pozíciójában van az ellátási láncban. A gyártócéggel kötött szerződése alapján a késztermékek magyarországi importjára kizárólagosan ennek a vállalatnak van joga. A gyártó céggel a késztermék beszerzésén kívül semmilyen más funkcionális területen nincs együttműködése: sem K+F, sem pénzügy (közös finanszírozott projektek, befektetések stb.), sem marketing-értékesítés.

A korszerű ellátási lánc módszerek közül a hazai piaci információk részbeni megosz-



tása, és korlátozottan az elektronikus adatcsere (EDI) adta lehetőségeket használja ki. A magyarországi leányvállalat egy fontos beszállítóval rendelkezik.

Más kép rajzolódik ki, ha megvizsgáljuk a disztribútor és a nagykereskedők kapcsolatát.

Ezek alapján a nagykereskedő vállalatoknak igen színes palettájával áll kapcsolatban a hazai cég évről-évre megkötött forgalmazói szerződések adta kereteken belül. Ezek a szerződések tartalmazzák a nagykereskedői árkedvezményeket és a különböző, eladás-ösztönző pénzügyi konstrukciókat (előre fizetés, rabatt, skontó stb.). A kulcspartnerek (ABC analízis szerint – 3év felett 70%-uk a disztribútor legfontosabb vevői) kimondottan csak forgalmazással és finanszírozással foglalkoznak, ebben egyben versenytársak is egymással. Ezek a cégek az egész országot lefedő alközponti hálózattal rendelkeznek, így nagyon rugalmasan tudják kiszolgálni a kisebb, a központtól távolabb eső végfelhasználókat is. Ezen túl alkalmazottjaiknak száma is oly nagy, hogy hatalmas befolyással és kapcsolati tőkével rendelkeznek a hazai végfelhasználói piacon. Több évre szóló, stratégiai együttműködés egy vállalattal sincs kialakítva, ugyanakkor a legnagyobbak egy része saját készletre is vásárol a disztribútor által beszállított műtrágyából, amit saját értékesítőin keresztül is igyekszik eladni. Tőkeerősségüknek és országos infrastruktúrájuknak köszönhetően hatalmas mennyiségeket tudnak megrendelni nyomott áron.

A nagykereskedők egy másik csoportja forgalmazó és termelővállalat (növénytermesztő, állattenyésztő) is egyben. Vagyis a disztribútortól vásárol olyan készletet, amit aztán a piacon tovább értékesít, de annak egy részét a saját tulajdonában álló, vagy bérelt földterületein input anyagként fel is használ. Profitszerzésük így két oldalról biztosított, együttműködésük a disztribútorral pedig duplán megéri. Egyrészt a forgalom után is nyereséget könyvelhetnek el, másrészt pedig

a végfelhasználói árnál jóval alacsonyabban tud jó minőségű anyagot egyedi áron vásárolni. Az ebbe a csoportba tartozó nagykereskedők is a magyar leányvállalat legfontosabb kulcs vevőinek tekinthetők.

A viszonteladó kereskedő cégek harmadik csoportját a „hagyományos” nagykereskedők alkotják. Az ABC-elemzésben jellemzően az 1-5-éves intervallumba tartozó vevők. Ők tulajdonképpen megveszik valamennyiért, és eladják valamennyiért az árut. Piaci részesedésük jóval kisebb, mint a korábban említett cégeké. Jellemzően az ország egy adott földrajzi régiójában (megyéiben) tevékenykednek. Jelenlétük mégis kifizetődő, hiszen ebből kovácsolnak előnyt. Értékesítők is általában az adott földrajzi régió lakói, így a térség szinte összes növénytermesztő magánszemélyével, vagy vállalataival állnak igen szoros kapcsolatban, így befolyásuk nagy. Sokkal könnyebben tudják ellenőrizni a vevőik magatartását személyes kapcsolati tőkéjükön keresztül, ezáltal viszont gyakran változtatják saját szállítóikat, így az elemzés központjában lévő leányvállalatot is. Mivel értékesítési stratégiájuk a beszerzési árakra összpontosul; így nem a hosszútávú stratégiai partnerség hívei, hanem a rövidebb, alacsonyabb bizalmi szintet igénylő, néhány éves tranzakciós kapcsolatot tartják kifizetődőbbnek.

A nagykereskedők utolsó, említést érdemlő csoportját a gazdaboltok alkotják. Jellegetesen, amolyan „alkalmi” kapcsolatban állnak a disztribútorral (ABC elemzés „0-1év” intervallum – kb. 5%). Jellemzően a legkisebb, háztájizó, vagy éppen „hobbigazdálkodó” fogyasztókat célozzák meg. Kisebb kiszerelésű (pl. 50-25/1-es zsákos), könnyebben mozgatható árukat vásárolnak, viszont azt egy előre leadott, nagyobb mennyiséget egybefogó, de ahhoz ütemezett szállítást igénylő rendeléseket adnak le. A hazai cég életében, amolyan mellékszereplők, ugyanakkor a jövőben stratégiai célok fogalmazódtak meg



az e csoportban való terjeszkedésben. Elsősorban a nagyobb hipermarketek kertészeti osztályának „mehódítása” a cél (Auchan, TESCO, OBI, Praktiker stb.).

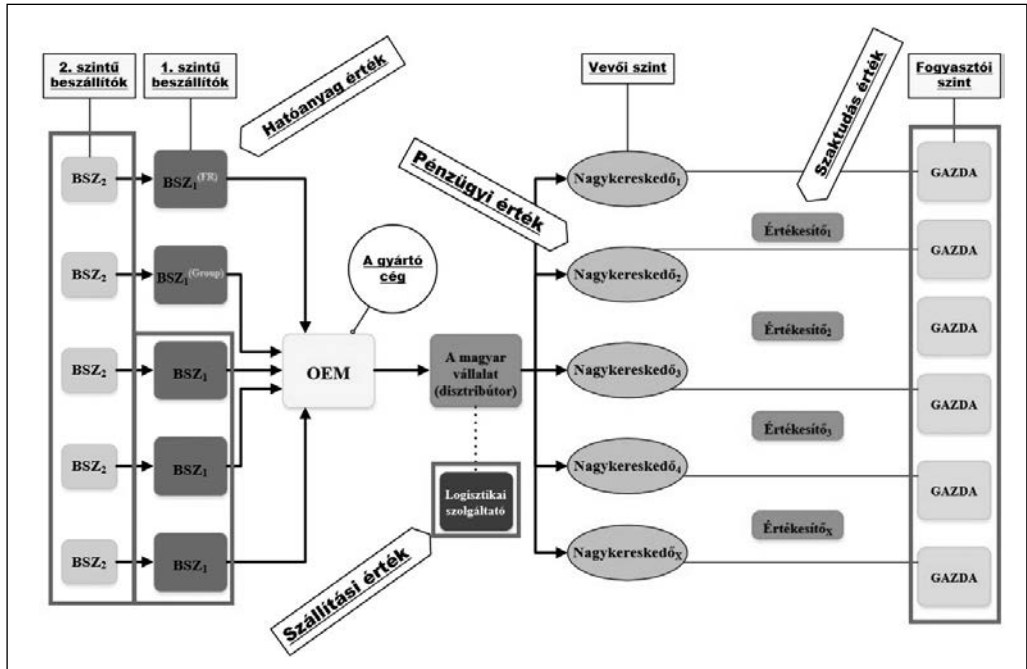
A magyar leányvállalat értékláncának elsődleges tevékenységei szempontjából a legfontosabb főszereplő a fogyasztó (a gazda vagy agrárgazdálkodó vállalat), pontosabban annak megnyerése. Értékesítési stratégiájának a középpontjában is a szaktanácsadók és végfelhasználók állnak. A nagykereskedők (a vevők), „csak” quasi pénzügyi közvetítői szerepet töltenek be. A rajtuk átmenő forgalmat a disztribútor alkalmazásában álló értékesítők terepen végzett munkája generálja. A fogyasztók képezik az ellátási lánc legutolsó láncszemét, ők azok, akik, már nem értékesítik tovább az árut, hanem felhasználják azt. A végfelhasználók csoportjait is érdemes kicsi közelebről megvizsgálni. A legnagyobb fogyasztók az 1000+ ha-on gazdálkodó növénytermesztő vállalatok. Ezek jellemzően volt termelősövetkezetekből lett kft-k, zrt-k, vagy egy-egy nagyobb holding tulajdonában álló cégek. Rendszerint nem csak saját tulajdonon, hanem bérleményen is végeznek termelőtevékenységet. Jó kapcsolatban állnak a legnagyobb nagykereskedőkkel, azaz hitelkeretük óriási. Nehéz megnyerni őket, mivel agronómusaik személyes kapcsolataikon keresztül, már bejártott input forrásokat vonnak be a termelés különböző szakaszaiban. Gyakori, hogy tulajdonosi összefonódások is vannak más-más nagykereskedővel. Ezek pedig egy-egy inputra specializálódva látják el alapanyaggal az adott vállalatot (a műtrágya ugyebár a növénytermesztés viszonylatában alapanyagának minősül).

Érdekesség, hogy a mérethez a piaci igényekhez való alkalmazkodás nem társul, azaz ezek a – magyar viszonylathoz mért – óriásvállalatok egy, akár évtizedek óta kialakított termeszéstechnológiával rendelkeznek, az ebben való innováció pedig kiemelten a mezőgazdasági munkagépparkot helyezi előtérbe.

Ennek egyik magyarázata az lehet, hogy ezek a vállalatok stratégiáikban a végtermékre, illetve annak piacára, azaz a terménypiacra összpontosítanak.

A fogyasztók következő csoportját a többszáz, esetleg, 1000ha körüli földbirtokkal/bérleményrel rendelkező kisebb – inkább családi tulajdonban lévő – kft-k és magánszemélyek alkotják. A disztribútor vállalat legfontosabb célcsoportját képezik. Ennek egyik oka, hogy a szaktanácsadók kapcsolati tőkéje is erre a csoportra terjed ki leginkább, sokan közülük is folytatnak valamilyen gazdálkodást. A másik ok az lehet, hogy e gazdaságok kevésbé tőkeerősek, azaz sokkal sérülékenyebbek, így sokkal inkább rászorulnak arra, hogy a termelés egész folyamatán átívelő szemléletmódot folytassanak (ellentétben az óriásvállalatokkal, ahol csak a learatott mennyiség számít, annak minősége kevésbé). Sokkal sérülékenyebbek a terménypiacon is, mivel csak részben rendelkeznek kulcsfelvásárlókkal, tehát inkább alkalmazkodni kell a piac változásaihoz (pl. a „hagyományos” búza helyett a durum termelésére az egészséges táplálkozás jegyében), következésképpen rugalmasabbak a termeszéstechnológia megváltoztatásában (többféle terméket próbálnak ki), ha valami beválik, akkor pedig „hűségesekek” maradnak az adott termékhez.

Végezetül pedig fontos megemlíteni az úgynevezett integrátorokat. Az integrátorok is lehetnek kisebb kft-k, illetve magánszemélyek, jelentőségük az, hogy azokat a tőkeszegény, illetve hitelkerettel nem rendelkezőket fogják össze, akik egymagukban nem lennének képesek az input anyagok beszerzésére. Általában összefognak, egyfajta jogi megállapodással pedig kapcsolatba lépnek egy olyan kisebb-közepes, nem nagykereskedő céggel, ami pedig már hitelkerettel rendelkezik valamelyik nagykereskedőnél. Az integrátorok lehetnek magánszemélyek is. Barátok, közeli-távoli rokonok, együtt gazdálkodó szomszédok, akik informális, kölcsönös bizalomra épülő



4. ábra

A műtrágyagyártás ellátási láncja és értékei

Forrás: saját összeállítás

szóbeli megállapodásban együtt végeznek növénytermesztő tevékenységet. Vagyis többen összeállnak, összerakják a tőkét és kialakul közöttük egyfajta munkamegosztás: az egyik felszántja saját költségén a többiek földjét, cserébe a másik tag vállalja a növényvédőszer kijuttatását. Az ilyen összedolgozásokkal rengeteg időt is lehet spórolni: pl. a munkagépeket addíciós egységeit nem kell le-, fel-, vagy éppen átszerelni (pl.: műtrágyaszóró adapter, permetszögép stb.).

A 4. ábra szemlélteti a műtrágyagyártásban az ellátási lánc szereplőit, illetve az egyes szinteken meglévő értékeket, valamint a vörössel lehatárolt részek láttatják a verseny szintereit.

Versenydimenziók és értékelemek

A 4. ábrán pirossal keretezett részek jelölik a műtrágyagyártás piacán lévő ellátási láncok közötti verseny fő szintereit. Az ellátási láncban az egyetlen döntéshozó a fogyasztó, így magától értetődő, hogy a fogyasztók megnyerését, és az eladással profit realizálása az elsődleges feladat. Ebben a versenytársak különböző stratégiákat alakítottak/alkalmanak ki. Vannak olyan ellátási láncok, melyek sokkal kisebb hangsúlyt fektetnek a végfelhasználókkal való kapcsolatokra. E helyett sokkal inkább a nagykereskedőket igyekeznek megnyerni maguknak és az ő készletük feltöltését tekintik a profitnövelés céljának.



Mások a kettő közötti egyensúly megtalálásaért dolgoznak. Egyes gyártók műtrágyái ott vannak az elérhető legkisebb kiszerezésekben a hipermarketek polcain Szombathelytől egészen Nyíregyházáig, sőt még tovább is. Különböző stratégiák, melyekben az egyes láncok szereplőinek minél szorosabb együttműködése kiaknázatlan versenyelőnyök megszerzéséhez vezethet.

Más nézőpontból megvizsgálva ezt a versenyt, megállapítható, hogy a fő színtér nem is a végfelhasználókról szól. Sokkal inkább a nyers- és alapanyagbeszerzés minél olcsóbb és minél biztosabb forrásainak megszerzése és megtartása jelenti fő nyereségszerzést. Ennek a piacnak is megvannak a maga törvényszerűségei. A legfontosabb talán az, hogy a világpiac két nagy versenyző, Oroszország és az USA befolyása az árakra és azok ingadozására kihat mindenre.

Az ellátási láncok közötti verseny harmadik nagy színtere pedig a logisztikai szolgáltatókért folyó verseny. Néhány évvel, esetleg egy évtizeddel ezelőtt még ők voltak azok, akik agresszív értékesítéssel igyekeztek minél több vállalat fuvarigényét megnyerni. Ma már a munkaerőhiány (a sofőrhiány) gyakran megoldhatatlan feladatok elé állítja a közúti szolgáltatókat. Az üzemanyagárak és az útdíjak emelkedése, a tendereztetések elterjedése a kisebbeket lemorzsolta: vagy felhagytak a szakmával, vagy maguk is alvállalkozók lettek.

Az elektromos kamionok elterjedése jelentősen megváltoztat(hat)ja versenyt, és bár a jövő e felé halad a jelen kihívásait kell legyőzni, ehhez pedig olyan logisztikai szolgáltatókra van szükség, akik megértik és teljesítik mind a megbízó, mind pedig a végső fogyasztó egyre komolyabb elvárásait.

A verseny fentebb azonosított fő színterei az egymással versengő ellátási láncok között zajlik. Ugyanakkor minden láncnak rendelkeznie kell olyan belső értékekkel, amelyek a végfelhasználók számára is értéket képviselnek. Ezeket az értékelemeket az egyes csatornatagok, azaz a vállalatok adják hozzá a lánchoz, így téve versenyképpé annak termékeit végfogyasztói piacon.

A vizsgált ellátási láncban négy értékelemet lehet azonosítani. A műtrágya nem tekinthető innovatív input növénytermesztési anyagnak. Gyártástechnológiai szempontból mindenhol ugyanazt az eljárást alkalmazzák: (1) darálás; adagolás; összekeverés; granulálás; (2) szárítás; pihentetés; csomagolás. Az itt alkalmazott gépészeti technológiák kihatnak az időtényezőre, a szükséges munkaerő létszámára valamint a termék minőségére is, vagyis olyan tevékenységekre, amelyek a vállalat számára a felmerülő költségek csökkenését, vagy növekedését vonhatják maguk után¹. Ezen technológiák közül a legtöbb gyártócég pedig a legkorszerűbb eszközöket alkalmazza, így releváns különbség (azaz előny) nem építhető ki a versenytársakkal szemben.

A gyártás során felhasznált alapanyagok két csoportra bonthatók. Az egyik csoportot azok a nyers- és alapanyagok képezik, amelyeket minden műtrágya tartalmaz. Ezek az anyagok azok, amelyekért a láncok beszerzési piacán folyik a verseny. Az anyagok másik csoportját azok a mezo- és mikroelemek alkotják, amelyeket a gyártók saját fejlesztésű hatóanyagai. Ezek alkalmazása, adagolása a gyártók saját „titkos receptje” az, ami a megkülönbözteti a piacon található árukat. Ez a hatóanyag értékelem az ellátási lánc gyártócégének beszerzési tevékenysége által kerül be a láncba, közvetlenül az anyavállalat-

¹ Előfordulhat ugyanis, hogy pl. csomagolás alkalmával, a berendezések rossz, elavult technológiája miatt ha a zsák beázik, vagy túl sokáig kap hideg vagy meleg levegőt, akkor a termék tömbökké áll össze, ami rengeteg plusz munkát, sőt akár mechanikus károkat (pl. a vetőgépben) is okoz, ezáltal rontva a termék, a vállalat (és ezzel együtt az egész lánc) imázsát.



tól. Ezeknek a molekuláknak köszönhetően a vállalat műtrágyái fokozzák a mineralizációt, ami által sokkal inkább kihasználásra kerül a talaj természetes ásványtartalma, amelynek következtében a növény sokkal nagyobb gyökértömeeggel rendelkezik a természetes korai szakaszában, s ennek eredményeként jelentősen csökken a műtrágya legnagyobb környezetkárosító kockázata: a kimosódás.

A vállalat (és az egész holding) értékesítési filozófiájának egyik tartópillérét jelenti a fenti hatóanyagok által megvalósított tudatos, precíziós növénytermesztési technológia. Ehhez hozzájárul az a szaktudás érték, melyet a vállalat „legfontosabb” alkalmazottai az értékesítők képviselnek. Minden felmerülő tápanyagutánpótlási problémára meg kell találniuk a megoldást, az alkalmazott technológiát és a megfelelő terméket. A műtrágya felhasználása után, pedig nyomon kell követni a termesztett növénykultúra fejlődését és naprakészen a gazdálkodó rendelkezésére kell állnia.

Nem szorul különösebb magyarázatra, hogy napjaink fogyasztói magatartásában egyre-egyre komolyabb hangsúly kerül a kiszolgálási színvonalra. Az időtényező versenytényező. Vagyis a végfelhasználó által megrendelt műtrágyát el is kell tudni juttatni a megfelelő helyre a megfelelő időben. Ezt a munkát a hazai leányvállalat logisztikai csoportjának koordinálásával a logisztikai szolgáltatók végzik el. Ennek a szállítási értékelemnek a létjogosultságát a magyar gazda mentalitása is nagyban megnehezíti. A téma mélyebb ismertetése híján fontos kiemelni, hogy – tapasztalataim szerint – a magyar gazdálkodónak nem túl jó az idő menedzsmentje: gyakran van késésben és az utolsó pillanatban rendel. Ráadásul a műtrágya természeténél fogva időérzékeny termék: amikor a felhasználási ideje van, akkor szinte „rögtön, azonnal kell”, ha viszont szezonon

kívül történik a rendelés – hiszen ekkor lehet a legkedvezőbb áron megvásárolni – akkor pedig minél később kellene. Az ilyen gondolkodásmód megköveteli, hogy mind a vállalat logisztikai dolgozói, mind a logisztikai szolgáltatók munkavállalói (fuvarszervező, sofőr) ügyfélközpontú szemlélettel oldják meg a felmerülő igényeket. Ezek minél magasabb szintű kielégítése következtében a vásárló azt érzi, hogy figyelnek rá, alkalmazkodnak az elvárásaihoz, ezek a jó benyomások pedig befolyásolhatják a döntését a következő vásárlás alkalmával is. Így ennek felismerése és nyomatékosítása az érintettekben mindenképpen értékalkotó tevékenység, amiben az ellátási láncok versenylőnyre tehetnek szert egymással szemben.

Végül ki kell emelni a gazdák és a hazai kereskedőcégek között elhelyezkedő nagykereskedők által képviselt pénzügyi értékelemet is.

A növénytermesztésben a tavaszi szezon munkálatai – időjárástól függően – február idusától legkésőbb március végéi megkezdődnek. A termés betakarításának, majd értékesítésének időszaka csak június-augusztusra tehető. Ebben az időszakban a gazdálkodó vállalat csak input anyagokat használ fel több tíz-, illetve a gazdaság méretétől függően akár többszáz millió forint értékben. Természetesen nem minden szereplő tudja ezeket az input anyagokat rögtön kifizetni. Éppen ezért a nagykereskedő legfontosabb szerepe nem is elsősorban az, „(...)”, hogy nagy tételben vegyen és kisebb tételekben értékesítsen a vevőinek” (Kozma, Pónusz, 2016, 40. old.), hanem a végfelhasználó 90-120-150-180 napra, vagy akár még hosszabb időre történő megfinanszírozása. Ez a pénzügyi érték – bár ügyletileg a gazdára és a nagykereskedőre tartozik – a disztribútor számára is kulcsfontosságú tényező, hiszen hiába lennének végfelhasználó partnerei, ha finanszírozás hiányában az árut nem tudja megvásárolni.



Végezetül fontos kiemelni, hogy a kutatás csak egy vállalat (ellátási lánc) vizsgálatának eredményéből igyekszik következtetni a versenykörnyezetre, azonban a kutatási eredményből levont következtetések igazak lehetnek az „agrobiznisz” további szereplőire is.

Felhasznált irodalom

Cameron, R. (1994): A világgazdaság rövid története: a kőkorszaktól napjainkig, Maecenas Könyvkiadó, Bp.

Chikán A. (2008): Bevezetés a vállalatgazdaságban, AULA Kiadó, Bp.

Chikán A., Demeter K. (szerk.) (2006): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula, Bp.

Karmazin Gy., Tóth, R. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment szervezeti struktúrájának alapjai. Logisztika - Informatika - Menedzsment 1 : 1 pp. 50-58., 9 p.

Kerekes S., Fogarassy Cs. (2007): Bevezetés a környezetgazdaságban, Távoktatási tankönyv, Gödöllő

Kozma T., Pónusz M. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment elmélete és gyakorlata, Alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén, Károly Róbert Kutató – Oktató Közhasznú Nonprofit Kft., Gödöllő,

Lőkös L. (1998): Egyetemes Agrártörténet, Mezőgazda Kiadó, Budapest

Nagy J., Oláh, J., Erdei E., Domicián M., Popp J. (2018): The Role and Impact of Industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain - The Case of Hungary. Sustainability, 10(10), 3491, 1-25.p.

Oláh J., Karmazin Gy., Farkasné Fekete, M., Popp J. (2017): An examination of trust as a strategical factor of success in logistical firms. Business Theory and Practise, 18(1), 171-177.p.

Popp J., Váradi L., Békefi E., Péteri A., Gyalog G., Lakner Z., Oláh J. (2018): Evolution of Integrated Open Aquaculture Systems in Hungary: Results from a Case Study, Sustainability, 10(1), 177, 1-19. p.

Porter M. E. (1991): Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, Vol. 12, 95-117 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250121008>

Porter, M. E. (1985): The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press

Reicher Regina Zsuzsánna (2011): IT implementation and agricultural product distributors Annals of zhe Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists XIII : 6 pp. 200-204. 5 p.

Szegedi Z. (2012): Ellátásilánc-menedzsment, Kossuth, Budapest, 2012.

Tóth R., Gyenge B. (2018): Az ellátási láncok kialakulása és az ellátásilánc-menedzsment értelmezése. Logisztikai Évkönyv 2018 pp. 36-45., 10 p.

Tóth R., Mester É., Szíjártó B., Túróczi I., Zéman Z. (2017): A vállalkozások beruházási döntéseinek elemzése és kontrollja; Analysis and Control of Corporate Investment Decisions. Polgári szemle: gazdasági és társadalmi folyóirat 13: 1-3 pp. 51-71., 21 p.

Velencei J. (2015): Puhatólódzó megoldások nyomában. Óbudai Egyetem

KSH.hu: A mezőgazdaság főbb adatai (1960–). http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_omf001a.html?down=563. Legutóbbi megtekintés: 2019.01.23.



Borászati kisvállalkozások stratégiájának jelentősége a vidéki térségek fejlődésében

Pintér Krisztina – Pónusz Mónika –
Tóth Róbert – Gyurcsik Petronella

Összefoglalás

Magyarországon a kis-és középvállalkozások a 2000-es évek elejétől egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek, míg mostanra szerves részei lettek a magyar gazdasági életnek és komoly szerepet töltenek be annak fejlődésében. Ugyanakkor amellett, hogy kulturális, meghatározó gazdasági és társadalmi érdek is fűződik a szőlő–bor ágazat fejlesztéséhez, amelyben Magyarországon jelenleg több mint 40 ezer gazdálkodó végez értéktermelő munkát. (Internet1) Ezen érdekek megvalósulásának egyik záloga a jól átgondolt stratégia, mind vállalati (mikro), mind ágazati (makro) szinten. Mindezt felismerve, a magyar szőlő és borágazat egyik legjelentősebb szervezete a Hegyközségek Nemzeti Tanácsa (továbbiakban HNT) 2016-ban megalkotta a magyar szőlő–bor ágazat stratégiáját, amelynek értelmében a piacképes, fenntartható szőlő- és bortermelés megvalósításához három fő stratégiai célt rendeltek:

1. Jövedelmező szőlőtermesztés és bortermelés;
2. Az értékesítés feltételeinek javítása és
3. Hatékony szakmai önkormányzat.

Jelen cikkünkben egy borászati kisvállalkozás stratégiai elemzésén keresztül mutatjuk be az ágazat vidéki térségek fejlődésében betöltött szerepét.

Primer kutatásunk alapvetően mélyinterjúk eredményein alapul, környezetelemzési módszerekkel vizsgáltuk a kiválasztott vállalkozás stratégiáját, amely a vállalkozás jelenlegi piaci helyzetének felméréséhez, illetve az esetlegesen felmerülő problémákhoz és azok megoldásához nyújthat segítséget. A stratégiai elemzési módszerek közül a vállalkozás általános környezetének vizsgálatára a PEST elemzést, a versenykörnyezet vizsgálatához a Porter-féle öttényezős modellt, portfólió elemzéséhez a BCG mátrixot, valamint a belső vállalati elemzéshez pedig az erőforrás-, és VRIO elemzést alkalmaztuk. Az említett elemzési módszerek eredményei közül cikkünkben a VRIO és a SWOT elemzési eredményei kerülnek bemutatásra.

Kutatásunk célja, hogy javaslatot tegyünk a vállalkozások stratégiájának azon részreire, elemeire, amelyekeken esetleg érdemes lenne változtatni, illetve azokra az új lehetőségekre kívánjuk felhívni az Olvasó figyelmét, ame-



lyek hatékonyan hozzájárulhatnak a vizsgált ágazat vállalkozásainak piaci növekedéséhez.

Helyzetkép

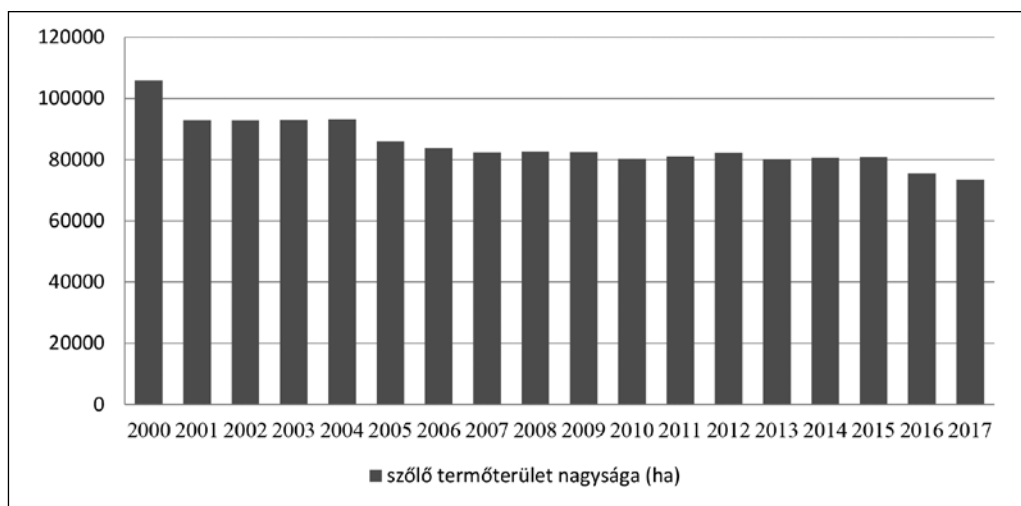
A világ összes szőlőterülete 1936-ban 6,3 millió hektár volt. A századfordulótól a 60-as évekig növekedés volt jellemző. 1975 és 1980 között már 10,3 millió hektáron termeltek szőlőt, majd egy csökkenő periódus után, 2014-ben 8 millió hektár körül volt a termőterület, amelynek közel 60 százaléka Európa területén található (Rakonczás N. (szerk.), 2014). Akkor Magyarországon mintegy 80 ezer hektáron termeltek szőlőt. A csökkenő tendencia tovább folytatódott (1. ábra), napjainkban a magyarországi 6 borrégióon belül 22 borvidéken, közel 70-75 ezer hektáron terülnek el a szőlőültetvények.

Ennek ellenére a betakarított szőlőtermés az elmúlt néhány évben viszont növekedni látszik, amelyet a bor külkereskedelmi áruforgalmi adatai is tükröznek. Amíg a bor importja 2013 és 2017 között közel az egyharmadára csökkent, addig ez idő alatt az export több mint 60 százalékos növekedést mutat.

A fentieket alátámasztva, a magyarok borfogyasztási szokásairól készített kutatása során Szolnoki és Toth (2017) megállapította, hogy a magyarok túlnyomórészt (94%) hazai bort fogyasztanak, külföldi borok inkább a magas vagyoni státuszú fogyasztók körében népszerűek, de esetükben is csak 11%-os ez az arány. Mindezekről függetlenül a bormarketing, mint stratégiai eszköz továbbra is prioritást kell, hogy élvezzen a borászattal foglalkozó vállalkozások körében, és ennek fontos része az a munka, amit a HNT végez, vagyis hogy a bor imidzsét és a felelős fogyasztást hangsúlyozza a kommunikációjában.

A stratégia jelentősége a vállalkozások eredményességében

A vállalati stratégia jelentőségére már számos hazai és nemzetközi szakértő rávilágított. Mikro és makro szinten léteznek különféle definíciók, amelyek azonosítják azokat a tényezőket, amelyek nélkül a stratégia nem tekinthető stratégiának. Jelen cikkünkben nem törekszünk ezen megközelítések azonosításra, sokkal inkább rá szeretnénk világítani arra,



Szőlő termőterületek nagysága Magyarországon

Forrás: saját szerkesztés KSH adatok alapján

1. ábra



hogy a vidéki települések borászati vállalkozásainak miért is fontos, hogy tudatos stratégia mellett működjenek. Elsőként is fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a stratégia közép és/vagy hosszú távú gondolkodást jelent, amely fontos kiszámíthatóságot képes adni a vállalatoknak. Ez pedig különösen fontos egy olyan ágazatban, amely a hagyományosnak tekinthető üzleti világ folyamatai mellett az időjárás változékonyságának is ki van téve. Kimagasló versenyképességi tényezőnek tekinthető, hogy a vállalatok mennyire tudatosan készülnek fel a jövőben bekövetkező részben várt, részben pedig teljesen új eseményekre. Ebben játszik meghatározó szerepet az az írásba foglalt vállalati stratégia, amely mind a mikro, mind pedig a makro – azaz a külső – környezetet görcső alá veszi, és olyan optimális vállalati koncepciót fogalmaz meg, amely képes az eredményes működés megszéjére vezetni a vállalatokat.

A vállalat egészére megalkotott stratégiának nagyon sok előnye van:

- a stratégiában megfogalmazott hosszú távú célok segítséget nyújtanak a rövid távú döntések meghozatalához
- megléte segít eloszlatni a vállalat működése során felmerülő bizonytalanságokat, és a vezetők figyelmét a fontosabb területekre irányítja
- ismerete segít csökkenteni a konfliktusok kialakulását, illetve azok megoldását
- olyan mérési eszköz, amellyel értékelhető, hogy a döntések a stratégiai céloknak megfelelő irányba viszik a vállalatot
- koordináló szerepe van, egy irányba tereli az erőfeszítéseket
- ösztönzési eszköz, ha a teljesítmény és a stratégiai célok párhuzamát vizsgáljuk
- segít időben elindítani a szükséges változtatásokat. (Csath, 2004)

A szőlő-bor ágazatban a vállalati stratégia egyik legfontosabb feladata a termelés javadalmazásának növelése. Egy jól kialakított,

vállalat specifikus stratégia képes fokozni a termelés hatékonyságát és szervezettségét. A stratégia meghatározó szerepet képvisel továbbá a termelés, a feldolgozás és az értékesítés folyamatában résztvevők, valamint az egymást követő fázisok összekapcsolásában és aktív koordinálásában. A stratégia nagyban megkönnyíti egy vállalkozás működését, hiszen megfogalmazza a hosszútávon követendő utat, azonban nagy odafigyelést és erőfeszítést, szakértelmet igényel, hogy valóban a megfelelő stratégiai akciók kerüljenek meghatározásra, melyek segítik a vállalkozást a fejlődésben és növekedésben. Egy vállalkozást akkor lehet sikeresen vezetni és fenntarthatóvá tenni, hogyha alapul szolgál egy jól kidolgozott stratégia, ami mellé pedig párosul egy vállalkozó, aki ezt kézben tartja. A stratégia egész úton elkíséri a vállalkozást, segíti, hogy határozott célokkal, megfelelő eszközökkel, és a megfelelő irányba haladjon a folyamatosan versenytársakkal bővülő és változó gazdasági piacon.

A stratégiaalkotás folyamata során a helyzetelemzésnél a vállalkozásnak nagyon kritikusnak kell lennie saját helyzete értékelésében. Meg kell fogalmaznia mik a vállalat erősségei és gyengeségei, milyen gazdálkodási és szervezeti erőforrások állnak rendelkezésre a terv megvalósításához és hogy milyen a vállalat akció-és reakcióképessége. Ehhez nyújt segítséget a SWOT-elemzés. (Chikán,2008)

Anyag és módszer

Primer kutatásunk alapvetően mélyinterjúk eredményein alapul, környezetelemzési módszerekkel vizsgáltuk a kiválasztott vállalkozás stratégiáját, amely a vállalkozás jelenlegi piaci helyzetének felméréséhez, illetve az esetlegesen felmerülő problémákhoz és azok megoldásához nyújthat segítséget. A stratégiai elemzési módszerek közül a vállalkozás általános környezetének vizsgálatára a PEST elemzést, a versenykörnyezet vizsgálatához a



Porter-féle öttényezőös modellt, portfólió elemzéséhez a BCG mátrixot, valamint a belső vállalati elemzéshez pedig az erőforrás-, és VRIO elemzést alkalmaztuk. Az említett elemzési módszerek eredményei közül cikkünkben a VRIO és a SWOT elemzés eredményei kerülnek bemutatásra.

Elemzés

Elemzésünk alapját egy hazai családi birtok képezi, amely 1994-ben kezdte meg aktív tevékenységét. Az elemzett birtok kezdetekben mindössze 1 hektár méretű volt, a gyártás 4000-5000 palack körül mozgott és a termékek értékesítése kizárólag helyben a birtokon történt. Ezután évről évre ezek az adatok lineárisan ugyanolyan méretű növekedést mutattak. 2002-ben volt egy nagyobb növekedés, amikor a birtok 3 hektárnyi méretűre növekedett, és a birtokhoz tartozó termőföldek már évi 8000-10 000 palacknak megfelelő termést termeltek. A birtok a tudatos vezetésnek köszönhetően ma már egy 15 hektáros területet tesz ki, ahol évi több, mint 50 000 palackbor kerül előállításra. A vállalkozás profilját nézve 3 különálló tevékenységi körre lehet bontani. Az első tevékenységi kör a termelés, amely magában foglalja a birtokon termelt szőlők mennyiségét, illetve az ezekből később előállított palackozott borokat, majd pedig azok értékesítését. Második tevékenységi kör a vendéglátás, ami alatt a klasszikus á la carte vendéglátást kell érteni. A vendéglátás a birtok területén megépült bisztró után, 2011 óta van jelen a vállalkozás profiljában. A harmadik tevékenység pedig a rendezvényszervezés.

VRIO elemzés

Egy vállalkozás számára a tényleges versenyelőnyt nem a fizikai képességek, hanem a sajátos képességek jelentik mert azok nehezebben másolhatóak. A konkrét és az

absztrakt erőforrások összekombinálásával olyan megkülönböztető készséget építhet ki a vállalat, mely sajátos versenyelőnyt jelenthet a versenytársakkal szemben.

A kompetenciák két csoportba sorolhatók:

- kulcskompetenciák= piaci sikerek
- megkülönböztető kompetenciák= versenytársaktól való megkülönböztetés

Fontos, hogy a vállalatok folyamatosan erősítsék kompetenciáikat annak érdekében, hogy minél több megkülönböztető kompetenciára tegyenek szert és ezáltal növeljék versenyelőnyüket. (Csath,2004)

Az erőforrások és a kulcskompetenciák felismerésére és értékelésére alkalmas módszer a VRIO elemzés. Ha egyes erőforrások értékesek és nehezen vagy nem másolhatók, akkor hosszú távú versenyelőnyt biztosíthatnak a vállalat számára. A VRIO mozaikszó megmutatja, hogy mik azok a jellemzők, amelyekkel rendelkeznie kell egy erőforrásnak vagy képességnek ahhoz, hogy versenyelőnyt biztosítson.

Értékes (Valuable)- egy erőforrás vagy képesség akkor számít értékesnek, ha birtoklásával a vállalat magasabb értéket tud előállítani, mintha a piacról szerezne be. (pl. szabadalom)

Ritka (Rare)- egy erőforrás vagy képesség annál ritkább minél kisebb a hozzáférhetősége. (pl. speciális földrajzi elhelyezkedés)

Másolható (Imitable)- a vállalat versenyelőnye akkor lehet fenntartható, ha a vállalat által birtokolt erőforrás nehezen másolható. (pl. termék egyedisége)

Szervezeti beágyazottság (Organization)- az erőforrás vagy képesség birtoklása magában nem jelent versenyelőnyt, ha nincs beágyazva a szervezetbe (pl. nagyon értékes műszaki gépet nincs, aki használja)

Ha mind a négy tulajdonság megvalósul egy vállalat erőforrása vagy képessége által, akkor szinte biztos a versenyelőny megszerzése.

A vizsgált családi vállalkozás tulajdonosá-



1. táblázat

A vizsgált vállalkozás VRIO elemzése

	Értékes	Ritka	Költséges másolás	Szervezeti beágyazottság
Pénzügyi erőforrások	x			
Fizikai erőforrások	x			
Humán erőforrás szakmai tapasztalata	x	x	x	x
Kiemelkedő szolgáltatásnyújtás	x	x	x	x
Jól működő rendszer az igények megfelelő kielégítésére	x			
Kreatív marketingötletek	x			

Forrás: saját szerkesztés primer kutatásunk alapján.

val készített mélyinterjú alapján az 1. táblázat szemlélteti a VRIO hat tényezőjének értékelését. A vállalkozás a mai technológia világban nem teheti meg, hogy nem használja ki az online világ által kínált lehetőségeket, így az utóbbi években a honlap indulása után a közösségi médiafelületeken is hirdeti magát, illetve ahogy említettem internetes kontakt alapján is történnek megrendelés felvételek, emellett pedig a különböző népszerűsítő

rendezvények is sokkal szélesebb körök-höz jutnak el a közösségi médián keresztül. A mindennapos kapcsolattartásban a partnerekkel is fontos szerepet tölt be az internet.

A **SWOT elemzés** a vállalat stratégiai elemzésének a végső lépése (Chikán 2017), ennek eredményeit a vizsgált vállalkozásra vonatkozóan a 2. táblázatban foglaltuk össze, melyben megkíséreltük összefogóan megmutatni, hogy melyek a vállalkozás erősségei és

2. táblázat

A vizsgált vállalkozás SWOT elemzése

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
<ul style="list-style-type: none"> Rugalmasság könnyebb a működés irányítása, folyamatok koordinálása szakmai tapasztalattal rendelkező munkatársak megkülönböztető stratégia kiegészítő szolgáltatások saját tulajdonú ingatlanok több lábon állás 	<ul style="list-style-type: none"> alacsony K+F tevékenység
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
<ul style="list-style-type: none"> horizontális integráció piaci terjeszkedés, külföldi piacok új vendéglátóipari egységek termékvonal kiterjesztése gyorsabb piaci növekedés széles piaci mozgástér más iparágak szoros kapcsolódása (pl. vendéglátóipar) 	<ul style="list-style-type: none"> európai uniós tagság elvesztése, belső egységes piac megszűnése vevői preferenciák változása klímaváltozás fogyasztási szokások változása penzügyi támogatások hiánya

Forrás: saját szerkesztés primer kutatásunk alapján



gyengeségei, hogy milyen lehetőségei vannak az adott iparágban és hogy milyen veszélyekkel kell szembe néznie, annak érdekében, hogy a piaci pozíciót erősíteni.

Összegzés

Az elemzések segítségével megállapíthatjuk, hogy a vizsgált vállalkozásnál a megkülönböztető stratégiát alkalmazása, nem egy konkrét piaci szegmensre koncentrál, emellett pedig kisebb, de egyedibb termékportfólióval rendelkezik.

A főbb versenysztratégiai tényezők az alábbiak a vizsgált vállalkozás szempontjából:

- A vállalkozás kiemelkedő erőssége az egyedi termékprofil és a szolgáltatások komplexitása.

- Versenyelőnyt a vállalat számára főként a család több évre visszanyúló tapasztalat a szőlő- és bortermelésben, a tulajdonos szakmai tapasztalata, emellett pedig birtokon előállított egyedi borok és a lehetséges külföldi piacokon való terjeszkedés.

- Az ellátási láncon belüli horizontális és vertikális integráció növelése is versenyelőnyt jelenthet.

A vizsgálataink során egyértelművé vált, hogy a vállalkozásnak megvan a megfelelő versenyelőnye illetve az elmúlt években folyamatos növekedés figyelhető meg, tehát a stratégia működik, de a külföldi terjeszkedéssel az elkövetkezendő évekre még nagyobb növekedés várható.

A fentiek alapján látható, hogy egy sikeres vállalati stratégia lehetővé teszi a vállalat növekedését, portfóliójának bővítését, amely közvetetten képes hozzájárulni a vidéki területek fejlesztéséhez.

Felhasznált irodalom

Antal-Mokos Zoltán, Balaton Károly (1999): Stratégia és szervezet, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Balaton Károly (2014): Stratégiai és üzleti tervezés, Akadémiai Kiadó, Budapest

Barakonyi Károly (1999): Stratégiaalkotás I., Stratégiai tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Barakonyi Károly (2000): Stratégiaalkotás II., Stratégiai menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Chikán Attila (2003): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest

Chikán Attila (2017): Vállalatgazdaságtani Tudományos és Oktatási Alapítvány, Budapest

Csath Magdolna (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21.században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Mintzberg H.- Ahlstrand, B. – Lampel J. (2005): Stratégiai szafari, HVG Kiadó, Budapest

Morvai R. (2014): Az élelmiszeripari kis- és középvállalkozások ellátási lánc integrációjának vizsgálata, Doktori Értekezés, Szent István Egyetem

Porter E.M. (2006): Versenysztratégia, Akadémia Kiadó, Budapest

Rakonczás N. (szerk.) (2014): Szőlőtermesztés. Debreceni Egyetem. Mezőgazdaság- Élelmiszertudományi és Környezetgazdálkodási Kar. Kertészettudományi Intézet. Debreceni Egyetemi Kiadó

Salamonné Dr. H. Anna, Dr. Pónusz Mónika, Dr. Kozma Tímea (2017) Ellátásiláncmenedzsment hallgatói esettanulmánykötet, Játzmák és stratégiai megoldások az ellátási lánc hálózatban, Gödöllő

Salamonné Huszty Anna (2000): Jövőképés stratégiaalkotás, Kossuth Kiadó, Budapest

Szegedi Zoltán (2012): Ellátásiláncmenedzsment, Kossuth Kiadó



Internet

<https://borespiac.hu/2019/03/02/tobb-szemponthol-fontos-a-szolo-bor-agazat-fejlesztese/> Utolsó letöltés napja: 2019. április 14.

<http://hnt.hu/wp-content/uploads/2016/12/strat%C3%A9gia-v%C3%A9gleges.pdf>: A magyarországi szőlő-bor ágazat stratégiája 2016, Hegyközségek Nemzeti Tanácsa; Utolsó letöltés napja: 2019. április 5.

http://www.szbki-badacsony.hu/files/files/bbr_strategia.pdf Molnár E. – Májer J. – Lakatos A. – Poór J. – Brazsil D. (2009) A Balatoni Borvidéki Régió hosszú távú marketing stratégiája; Pannon Egyetem Agrártudományi Centrum Szőlészeti és Borászati Kutatóintézet, Badacsony Utolsó letöltés napja: 2019 április 14

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_omn024b.html

hnt.hu/wp-content/uploads/2017/11/HNT_Szakmai_Nov14-1.pdf. Készítette a HNT megbízásából: **Prof. Dr. Szolnoki Gergely, Dr. Totth Gedeon**: A magyar borpiac és a borfogyasztási szokások elemzése. Utolsó letöltés napja: 2019. április 5. p

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_omn005b.html?down=357

<https://uni-bge.hu/Root/Sites/BGF/GKZ/Kutatas-Projekt-Mobilitas/LIM-Folyoirat/2017-1/Cikkek/Karmazin-Toth.pdf> Utolsó letöltés napja: 2019. április 5.

Internet 8: <http://controllerinfo.hu/a-hazai-kkv-k-helyzete-a-versenykepesseg-innovacio-es-controlling-tukreben>





Az időtényező megjelenése az ellátási láncban – a meggytermelők aspektusából

Dr. Ványi Noémi

Napjainkban már nem vállalkozások versenyeznek egymással a globális piacon, hanem ezen vállalatok ellátási láncai. Az ellátási láncban való gondolkodás egy olyan üzleti filozófia, amely azon a felismerésen és elfogadáson nyugszik, hogy a szervezet eredményességéhez – a saját hatékonyságán felül – az egész lánc hozzájárul, amelynek tagja. Ennek értelmében a lánc szereplőinek célja a másik féllel való szoros, hosszú távú kapcsolat kialakítása, amelyben a szereplők közötti kölcsönös bizalom, tisztelet és elkötelezettség a jellemző. Ezekben az együttműködésekben a résztvevők sokkal nagyobb előnyre tehetnek szert, mint amelyet önállóan érnének el (Mamad – Chahdi, 2013). Az ellátási lánc szereplőinek eredményes működésében kulcsfontosságú szerepe van a közöttük lévő kapcsolat minőségének, vagyis a jónak minősülő üzleti együttműködés, a sikeres kapcsolatok zálogát jelentheti. Így nem meglepő, hogy egyre inkább megfigyelhető az a törekvés a szereplők részéről, hogy a köztük lévő merev, formális kapcsolatokat egy szorosabb, alapvetően szocio-kulturális elemeket is tartalmazó kapcsolat szintjére emeljék, amelyben a szereplők kölcsönösen bíznak egymásban. (Ványi, 2018). Nem elha-

nyagolható az a tény sem, hogy a szereplők közötti kapcsolat jelentősen befolyásolja a felek üzleti teljesítményét, mivel a sikeres együttműködések pozitív hatással vannak a jövedelmezőségre és hozzájárulnak az átfutási idő csökkenéséhez (Fynes et al., 2008; Mohaghar – Ghasemi, 2011).

Mindezek mellett elmondható, hogy a mai felgyorsult világban az idő egyre inkább versenytényezővé válik. Napjaink fogyasztói társadalma egyre időérzékenyebb, vagyis minél rövidebb idő alatt szeretnék megszerezni a számukra szükséges dolgot. Ennélfogva viszont az idő kritikus tényezőként jelenik meg az ellátási lánc szereplői között is, hiszen alakulása meghatározza a vevő kiszolgálás színvonalát, és ezzel együtt a fogyasztói elégedettséget is. Ennek értelmében az ellátási láncok hatékony működésének egyik alapköve az átfutási idő és annak csökkentése, amely a gyümölcs friss felhasználásának iránya esetén kimagaslóan fontos. Hiszen mindamellett, hogy a fogyasztó elvárja, hogy azonnal rendelkezésére álljon a gyümölcs, annak frissességében és beltartalmi értékében sem enged változást (Stüle, 2010). Felmerül a kérdés, hogy hogyan juttatható el a gyümölcs a lehető legrö-

**A mélyinterjú elhangzott kérdéskörök**

1. kérdéskör: Az ellátási lánc feltérképezése
<ul style="list-style-type: none">• <i>Az ellátási lánc szereplőinek azonosítása</i>• <i>A meghatározó lánc szereplők és azok elvárásainak feltárása</i>
2. kérdéskör: Az idő, mint versenytényező
<ul style="list-style-type: none">• <i>Az átfutási idő meghatározása</i>• <i>Az átfutási idő csökkentésének lehetőségei és az abból származó előnyök</i>
3. kérdéskör: Kapcsolati minőség és információcsere
<ul style="list-style-type: none">• <i>A jól működő üzleti kapcsolat értelmezése</i>• <i>Információáramlás az ellátási lánc szereplői között</i>

Forrás: saját szerkesztés

videbb idő alatt a termelő kertjéből a fogyasztó asztalára, úgy, hogy annak minősége ne sérüljön. Az ellátási lánc szintjén pedig felveti a kérdést, hogy változik-e a termékek átfutási ideje egy jól működő üzleti kapcsolatban. Jelen tanulmány fő célkitűzése ezek alapján a termelő-vevő üzleti kapcsolatok vizsgálata a termelő aspektusából a kapcsolati minőség és az átfutási idő függvényében. A fő célkitűzéshez illeszkedő rész célkitűzéseim alapján első lépésben feltérképezem az ellátási láncokat, ezt követően az átfutási időt és annak csökkentési lehetőségeit tárom fel és végül a szereplők közötti üzleti kapcsolatot értékelem.

Anyag és módszer

Kutatásom a meggytermelők véleményének feltárására irányul az idő és a kapcsolati minőség függvényében, amely megvalósulása céljából kvalitatív adatgyűjtést végeztem. Félig strukturált interjútechnikát alkalmaztam annak érdekében, hogy az előre meghatározott kérdések mellett a beszélgetés által generált újonnan felmerülő kérdésekre is választ kapjak. A felmérés 2019. február és március között történt, amely során 22 Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodó meggytermelő véleményezte üzleti kapcsolatát és piaci helyzetét az idő és a kapcsolati minőség tükrében. A területi lehatárolás oka annak a ténynek a figyelembe

vétele volt, hogy Szabolcs-Szatmár-Bereg megye termelői az ország meghatározó meggy el látóiként azonosíthatók. A szakmai mélyinterjú alanyainak kiválasztása a nem véletlenszerű mintavételi eljáráson belül a hólabda módszerrel történt, amely értelmében a megkérdezettek javaslatai alapján választottam ki az újabb termelőket a további interjúkhoz. Alapvető elvárás volt a termelőkkel szemben, hogy legalább 2 hektár meggyterülettel rendelkezzenek és a szakmai tapasztalatuk meghaladja az 5 évet, illetve, hogy a megtermelt gyümölcsöt friss piacra értékesítsék. A mélyinterjú szerkezetileg 3 fő részre tagolható, amelyek célját a 1. táblázatban ismertetem.

A mélyinterjú alanyai átlagosan 5 hektár gyümölcsös területtel rendelkeznek. A legkisebb területen gazdálkodó termelő 2 hektáron, a legnagyobb pedig 15 hektáron végzi tevékenységét. A termelők gyümölcs-termesztésben eltöltött tapasztalata átlagosan 17 év. A legrégebb óta gyümölcsstermesztéssel foglalkozó termelő 43 éve folytatja tevékenységét, és a legkevesebb ideje tevékenykedő termelő 5 éve gazdálkodik. A megkérdezettek átlagéletkora 48 év, a legfiatalabb válaszadó 33 éves, a legidősebb pedig 69 éves volt. A termelők mezőgazdasági végzettségének vonatkozásában megállapítható, hogy a termelők 2/3-a rendelkezik valamilyen szakirányú képesítéssel.



Eredmények

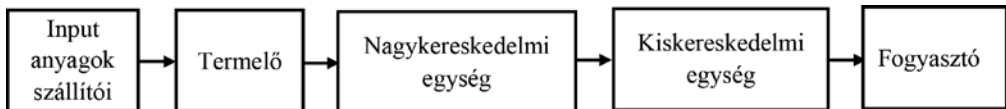
Az ellátási lánc feltérképezése

Az első kérdéskör célja azon ellátási lánc feltérképezése volt, amelyben a megkérdezett interjúalanyok termelőként szerepelnek. A kérdés arra vonatkozott, hogy ismerik-e a gyümölcs útját, vagyis, hogy hány szereplőn keresztül jut el a termék a fogyasztóhoz. A gyümölcsstermelésben jellemzően az ellátási lánc első szereplői az input anyagok szállítói, őket követik a termelők, akik a megtermelt gyümölcsöt a nagykereskedelmi egységeknek értékesítik (1. ábra). A meggy útja innen a kiskereskedelmi egységekhez vezet, végül pedig a fogyasztó asztalára kerül (Felföldi, 2007).

A megkérdezett interjúalanyok tisztában voltak az ellátási lánc fogalmával, tudták, hogy milyen tipikus szereplők vesznek részt a termékek áramoltatásában. Viszont a **termelők fele nem tudta beazonosítani az általa termelt gyümölcs útját**. Ez azt jelenti, hogy ezen termelők az értékesítés után nem kapnak további információt a termékkel kapcsolat-

ban, még arról sem, hogy mely szereplőkön keresztül jut el a termékük a fogyasztóhoz. A megkérdezett termelők másik fele a nagykereskedelmi egységen kívül a közvetítő kereskedőn, vagy pedig a termelői értékesítő szervezet (továbbiakban TÉSZ) keresztül értékesítik termékeiket. A meggy ezután a kiskereskedelmi egységen keresztül jut el a fogyasztóhoz (2. ábra).

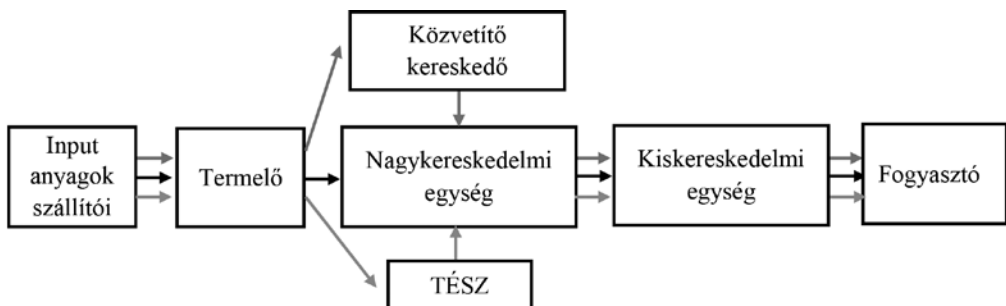
Általánosságban elmondható, hogy napjainkban az ellátási lánc domináns szereplői a kiskereskedelmi egységek, akik az idő alapú versenyben központi szereplőként a többi lánc szereplőtől is kikényszerítik a gyorsaság követelményeinek való megfelelést (pl. átfutási idő csökkentése) (Morvai, 2014). Az interjú alanyok ezt igazolva egyetértettek abban, hogy ha az a kérdés, hogy melyik szereplő a meghatározó, akkor fordított a sorrend az ellátási láncban. Ennek megfelelően az **utolsó értékesítő a legmeghatározóbb** (kiskereskedelmi egység), a legkevésbé pedig ők maguk, tehát a termelők. Véleményük szerint ennek legfőbb oka, hogy a kiskereskedelmi



1. ábra

A gyümölcsstermékek jellemző ellátási lánc

Forrás: saját szerkesztés



2. ábra

A mélyinterjú alanyai által megjelölt jellemző ellátási láncok szereplői

Forrás: saját szerkesztés



egységek állnak a legközelebb a fogyasztóhoz, amellyel erőfölényre tesznek szert a többi ellátási lánc szereplőhöz viszonyítva és ezt a főlényt ki is használják. Elhangzott az is, hogy ha a termelők összefognának, megváltozna az erőviszony a lánc szereplői között, ennek hiányában viszont a **kiszolgáltatottság jellemzi helyzetüket**.

A piaci pozíció alapján tehát meghatározó szereplőként a termelők egyöntetűen a kiskereskedelmi egységeket nevezték meg, akik elvárásai elsősorban a termék minőségéhez és mennyiségéhez kapcsolódnak. Ennek ellenére a megkérdezettek szerint mégsem a kiskereskedelmi egység a legfontosabb szereplő az ellátási láncban, hanem a fogyasztó, ugyanis a lánc összes szereplője hozzá igazodik. Ezért elsődleges céljuk a fogyasztói igények kielégítése a lehető legmagasabb színvonalon. Ehhez viszont elengedhetetlen lenne a vevőszállító kapcsolatokban a kölcsönös bizalom és ezzel együtt az információcsere, amely a termelők szerint az érintett láncokon belül nem valósul meg.

Az idő, mint versenytényező

Az átfutási idő csökkentése ma már döntő fontosságú mind vállalati és mind ellátási lánc szinten, hiszen a fogyasztók gondolkodás nélkül másik terméket választanak, amennyiben a kívánt termékhez nem tudnak az elvárt idő alatt hozzájutni. Az idő jelentőségét jól mutatja az is, hogy napjaink egyik legfontosabb teljesítménymutatója a megrendelés és a teljesítés között eltelt idő (Morvai, 2014). A következő kérdéskör az átfutási időre vonatkozott, pontosabban, hogy mennyi időt vesz igénybe, mire a gyümölcs a szedéstől kezdve eljut a fogyasztó asztalára. Arra a kérdésre, hogy **mi indítja el a betakarítás folyamatát** a termelők többsége (2/3-a) a gyümölcs szedési idejét jelölte meg, vagyis amikor a meggy elérte a biológiai érettség állapotát. A válaszadók ezt kiegészítve megjegyezték, hogy ha nem

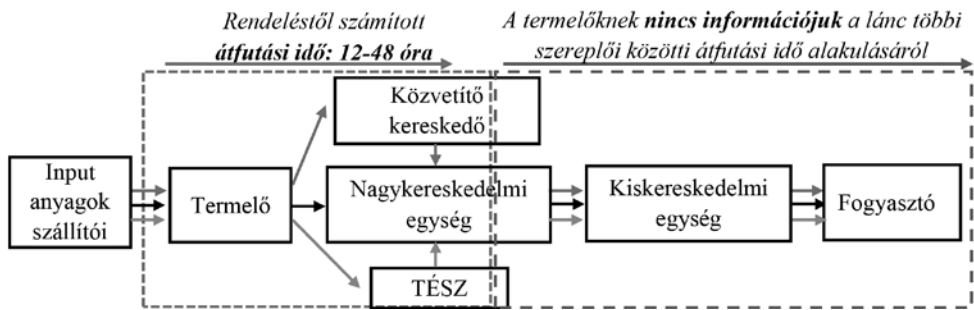
rendelkeznek a termelők saját göngyöleggel és hűtőházzal, abban az esetben az érési idő mellett a vevő megrendelése és annak göngyölege is szükséges, hogy a betakarítás megkezdődjön. Az interjúalanyok 1/3-a a szedés megkezdésének idejénél a munkaerő rendelkezésre állását jelölték meg. A munkaerőhiány mára már általános jelenség a mezőgazdaságban, ez különösen igaz a gyümölcs betakarítására. A kétkezi munka hiánya miatt az is előfordul, hogy bár a gyümölcs a szedési érettségi állapotát elérte, ennek ellenére a megrendelést nem tudják teljesíteni a termelők.

A termelők összességében 12-48 órában határozták meg azt az időt, ami a szedés megrendelésének idejétől a vevőnek való értékesítésig tart. Ezt követően már nem tudták, hogy a többi lánc szereplőnél mennyi időt tölt el a termék. Ennek legfontosabb oka, hogy a legtöbb termelő a lánc további szereplőit sem tudja azonosítani, illetve azok, akik ismerik is a vevő vevőjét, nekik **sincs információjuk arról, hogy mennyi időt vesz igénybe a további értékesítés folyamata** (3. ábra).

Az interjúalanyok egybehangzó véleménye szerint annak érdekében, hogy a betakarított gyümölcs minél gyorsabban eljusson a vevőhöz, úgy, hogy annak sem frissességében, sem pedig beltartalmi értékében nem történik változás, **termelői szinten** a közvetlen értékesítés és a szedési technológia fejlesztése a megoldás. **Ellátási lánc szinten** értelmezve a kérdést az interjúalanyok egyik fele úgy gondolja, hogy az átfutási idő a gyorsabb logisztikai folyamatokkal csökkenthető, a másik fele pedig a rövid ellátási láncokban és a fokozott információcsereben látja a megoldást.

Kapcsolati minőség a termelő-vevő kapcsolatban

A kapcsolat minősége a szereplők magatartása szerint ítéltető meg, vagyis az alapján, hogy hogyan viselkednek egymással a résztvevők, illetve milyen érzelmi kötélékek jelennek meg az interakciók során, amelyek a kapcsolat fenntartásának és fejlesztésének alapja.



3. ábra

Az átfutási idő az ellátási lánc szereplői között

Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolati minőség, tehát annak a mércéje, hogy mennyire erős a kapcsolat a szállító és vevő között, és amelynek pozitív értékelésével a vevő akkor is vásárolni fog a szállítójától, ha az problémába ütközik (Ványi, 2018). Ezek alapján, tehát a vevő és szállító közötti szoros és erős kapcsolat a további tranzakciókat ösztönzi még úgy is, ha nézeteltérések adódnak a szereplők között. Ennek legfontosabb okát abban látom, hogy a felek feltételezhetően a kompromisszumos megoldásra törekednek annak érdekében, hogy a számukra értékes kapcsolatot továbbra is fenntartsák. A kapcsolati minőséget a kapcsolat szorossága határozza meg, de mindezek mellett fontos, hogy a tranzakció során a szereplők kölcsönösen kielégítsék egymás igényeit, elvárásait. A kapcsolati minőséget meghatározó tényezőket nézve a leggyakrabban említett komponensek közé tartoznak a bizalom, az elkötelezettség, a konfliktus és a függés. Ennek alapján a jól működő üzleti kapcsolatban a szereplők bíznak egymásban, elkötelezettek egymás felé, törekednek a konfliktusok kompromisszumos megoldására és elfogadják a közöttük lévő kölcsönös függési helyzetet.

Az interjúalanyok a „jól működő üzleti kapcsolatot” egybehangzóan a kölcsönös **bizalom** meglétével azonosították, ami kiterjed a határidők és az ígéretes pontos betartására mindkét

fél részéről. Ennek megjelenése a termelői oldalról az elvárt minőség teljesítése és a vállalt határidők betartása, vevői oldalról pedig az elvárás egyértelmű meghatározása és a fizetési határidők betartása. A termelők vevői kapcsolatait ennek ellenére a bizalmatlanság, a kiszolgáltatottság, a vevői elvárások zavaros megfogalmazása, a konfliktushelyzetek és a pontatlan fizetés jellemzi. A jól működő üzleti kapcsolat a bizalom mellett feltételezi még a szereplők közötti kölcsönös információáramlást is. Mégis, a termelők egybehangzó válasza szerint sem a vevőjüktől, sem pedig a lánc többi szereplőjétől **nem kapnak információt** a keresletről és a piaci igényekről annak érdekében, hogy jobban fel tudjanak készülni az eladásra és alkalmazkodjanak a piac gyorsan változó igényeihez. A termelők véleménye alapján az információ visszatartás oka, hogy **szándékosan bizonytalanságban tartják őket a vevők**, ezzel fokozva a kiszolgáltatottságukat és rontva alkupozióciójukat. Igen gyakori az a helyzet is, hogy a vevő bár ad át információt a termelőnek a piaci helyzetről, de a gazdák véleménye szerint ezek az információk nem fedik a valóságot. A függési helyzet vonatkozásában, tehát egyértelműen a vevő hatalmi pozíciója azonosítható. A jól működő üzleti kapcsolat a termelő és vevő között annak ellenére sem valósul meg az



együttműködésekben, hogy az interjú alanyok szerint a **kölcsönös bizalom és információ-áramlás hozzájárul az átfutási idő csökkentéséhez a gyorsabb értékesítésen keresztül**, ami az összes lánc szereplő közös célja. Vagyis a szereplők közötti jól működő üzleti kapcsolat csökkentheti a termék átfutási idejét, ezzel hozzájárulva ahhoz, hogy minél gyorsabban a fogyasztó asztalára kerüljön a gyümölcs úgy, hogy annak minősége ne sérüljön.

A mélyinterjú során a leggyakrabban generálódó kérdés a termelők oldaláról az értékesítésre vonatkozott. A legfontosabb problémaként jelölték meg az interjúalanyok, hogy a vevő határozza meg az árat és nincs egy garantált minimum ár, amelyet biztosan megkapna a termelő az értékesítés során. Mindemellett további akadályként azonosították a piaci anomáliákat és az ebből fakadó kiszolgáltatottságot, amelyet a Magyarországra beáramló gyümölcs import mennyisége tovább fokoz. A termelőknek ezeken kívül szembe kell nézniük az időjárásnak való kitettséggel, mint a csapadékhiány és a fagykár, amelyek kivédése megkívánja a korszerű természetéstechnológia meglétét (öntözés, fagy- és jégvédelem), amely további tőkelekötést igényelne.

A gyümölcsstermelők egybehangzó véleménye alapján a problémák egyértelmű megoldása a **termelői összefogás** lenne. A közös értékesítés nem csak az értékesítési ár és a keresleti piac nehézségeire nyújtana megoldást, hanem az átfutási idő csökkentéséhez is hozzájárulna. A termelői együttműködési hajlam visszafogottságának legfontosabb okaként a múltbeli tapasztalatokból fakadó bizalmatlanság jelölhető meg, viszont a bizalom és összefogás hiányában a termelők kiszolgáltatott helyzete évről-évre tovább fokozódik.

Következtetések, javaslatok

Kutatásom a gyümölcsstermelők véleményének feltárására irányult az átfutási idő és

a kapcsolati minőség függvényében. A kutatás eredménye alapján megállapítottam, hogy a termelő és vevő kapcsolatokban számos probléma azonosítható, amelyek akadályozzák a zökkenőmentes együttműködést:

(1) a termelők fele nem tudja beazonosítani az általa termelt meggy útját, mivel az értékesítés után nem kapnak további információt a termékkel kapcsolatban.

(2) Az ellátási láncban a piaci pozíció tekintetében a kiskereskedelmi egységek a legmeghatározóbb szereplők, akik erőfölénnyel rendelkeznek a többi lánc taghoz viszonyítva, és amelyet a tapasztalatok alapján ki is használnak.

(3) Az ellátási láncban a legfontosabb szereplő a fogyasztó, akik igényeiről és elvárásairól a termelők nem kapnak információt a lánc többi szereplőitől.

(4) Összességében 12-48 órában határozható meg az az idő, ami a szedést kiváltó megrendelés idejétől a vevőnek való értékesítésig tart. Ezt követően viszont már nincs információja a termelőnek arról, hogy mennyi időt vesz igénybe a további értékesítés folyamata.

(5) A termelő-vevő kapcsolatokat a bizalmatlanság, a kiszolgáltatottság, a vevői elvárások zavaros megfogalmazása, a konfliktushelyzetek és a pontatlan fizetés jellemzi.

Az együttműködés legnagyobb akadályaként egyértelműen az információ visszatartás azonosítható. A vevők szándékosan tartják bizonytalanságban a termelőket, hiszen ha a gazdáknak pontos információjuk lenne a fogyasztó minőségi és mennyiségi elvárásairól és elégedettségéről, azzal vélhetően javulna a piaci pozíciójuk és akár az ár meghatározásában is nagyobb szerepet tölthetnének be.

Az információmegosztás mellett a termelők véleménye alapján a problémák egyértelmű megoldása a termelői összefogás lenne, amelynek legnagyobb gátjaként a közöttük lévő bizalmatlanság jelölhető meg. Viszont a lánc szereplők közötti kölcsönös bizalom és információáramlás biztosításával, a



félelmek legyőzésével, és „valós” termelői szerveződésekkel a gazdák javíthatnának alkupozíciójukon és ezzel együtt értékesítési lehetőségeiken, amellyel az eddigi kiszolgáltatott helyzetük is csökkenhetne.

Összefoglaló

Napjainkban már nem vállalkozások versenyeznek egymással a globális piacon, hanem ezen vállalatok ellátási láncai. A lánc szereplőinek közös célja a másik féllel való jól működő kapcsolat kialakítása, amelyben a szereplők közötti kölcsönös bizalom, elkötelezettség, információmegosztás és a tisztelet a jellemző. Mindemellett az ellátási láncok hatékony működésének egyik alapköve vállalati és ellátási lánc szinten is az átfutási idő csökkentése, amely a meggy friss felhasználásának iránya esetén kimagaslóan fontos. Hiszen mindamelllett, hogy a fogyasztó elvárja, hogy azonnal rendelkezésre álljon a gyümölcs, annak frissességében és beltartalmi értékében sem enged csökkenést. Felmerül a kérdés, hogy hogyan juttatható el a gyümölcs a lehető legrövidebb idő alatt a termelő kertjéből a fogyasztó asztaláig, úgy, hogy annak minősége ne sérüljön, illetve hogyan változik az átfutási idő egy jól működő üzleti kapcsolatban? Jelen tanulmány fő célkitűzése a meggytermelők véleményének feltárása az idő és a kapcsolati minőség függvényében, amely során 22 Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodó meggytermelő véleményezte üzleti kapcsolatát és piaci helyzetét. A fő célkitűzésem megvalósulása érdekében feltérképeztem azokat az ellátási láncokat, amelyben a megkérdezettek termelőként szerepelnek. Ezt követően az átfutási időt és annak csökkentési lehetőségeit tartam fel és végül a szereplők közötti üzleti kapcsolatot értékeltem.

Felhasznált irodalom

Felföldi, J. (2007): Az innováció szerepe és lehetőségei a gazdálkodásban. In: Felföldi J.(ed.): Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása az alma ágazatban Debreceni Egyetem Debrecen, 2007. ISSN: 1588-8665; 14 p

Fynes, B. – Burca S. – Mangan, J. (2008): „The effect of Relationship Characteristics on Relationship Quality and Performance” International Journal of Production Economics, 111, 56-69.

Mamad, M. – Chahdi, F. O. (2013): The factors of the collaboration between the upstream supply chain actors: Case of the automotive sector in Morocco. International Business Research 6 (11), 15-28.

Mohaghar, A. – Ghasemi, R. (2011): A Conceptual Model for Supply Chain Relations Quality and Supply Chain Performance by Structural Equation Modeling: A Case Study in the Iranian Automotive Industry” European Journal of Social Sciences, 21 (3), 456-470.

Morvai, R. (2014): Az élelmiszeripari kis- és középvállalkozások ellátási lánc integrációjának vizsgálata, Doktori (PhD) értekezés, Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő

Ványi, N. (2018): Az üzleti kapcsolatok minőségi tényezői a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei gyümölcsstermelő mikro-vállalkozások aspektusából, Doktori (PhD) értekezés, Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás és Szervezéstudományok doktori iskola, Debrecen

Süle, E. (2010): Az idő szerepe és jelentősége az ellátási láncban, Doktori (PhD) értekezés, Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr





A kereskedelmi ágazat és vállalkozásainak közgazdasági és társadalmi jelentősége a vidéki térségek fejlődésében

Gyurcsik Petronella – Tóth Róbert –
Pónusz Mónika – Szijártó Boglárka

Összefoglalás

A kereskedelem meghatározó szerepet játszik Magyarország gazdasági és társadalmi fejlődésében egyaránt. Mindez fokozottan igaz, amennyiben a vidéki térségek üzleti ellátottságát vizsgáljuk. A kereskedelem súlya, jelentősége megnövekedett az elmúlt években, mivel a GDP folyamatos és rekordütemű emelkedésében döntő súlyú a fogyasztás bővülése, aminek legnagyobb szelete (50-55% közötti) a bolti kiskereskedelem, amely várhatóan az elkövetkező években is folytatódni fog. A kereskedelmi ágazatban azonban azonosítható néhány kedvezőtlen folyamat, amelyek jelentősen meghatározzák a vidéki térségek fejlődését. Ilyen folyamatok közé sorolhatjuk a kisméretű üzletek számának csökkenését, a működő üzletek nyitvatartási idejének korlátozását, a folyamatos **áremelkedést, illetve a vásárlóerő mobilitást, a városokba történő ingázó vásárlást.**

Helyzetelemzés

A kereskedelem meghatározó szerepet játszik Magyarország gazdasági és társadalmi fejlődésében egyaránt. Mindez fokozottan igaz, amennyiben a vidéki térségek üzleti ellátottságát vizsgáljuk. A kereskedelem súlya, jelentősége megnövekedett az elmúlt években, mivel a GDP folyamatos és rekordütemű emelkedésében döntő súlyú a fogyasztás bővülése, aminek legnagyobb szelete (50-55% közötti) a bolti kiskereskedelem, amely várhatóan az elkövetkező években is folytatódni fog. A kereskedelmi ágazatban azonban azonosítható néhány kedvezőtlen folyamat, amelyek jelentősen meghatározzák a vidéki térségek fejlődését. Ilyen folyamatok közé sorolhatjuk a kisméretű üzletek számának csökkenését, a működő üzletek nyitvatartási idejének korlátozását, a folyamatos **áremelkedést, illetve a vásárlóerő mobilitást, a városokba történő ingázó vásárlást.** Mindezen túl érdemes megjegyezni a következőket is. A kistélepülésen élő lakosságon belül magas arányban van jelen a nyugdíjas korosztály,



ami egyben a jövedelmek korlátozottságát is jelenti, amely előbb vagy utóbb megjelenik a helyi kereskedelemben. A foglalkoztatottak aránya lényegesen alacsonyabb a városokban élőkhez képest, és jelentősen magasabb részarányú a közfoglalkoztatásban részt vevők száma – ami szintén hatással van a vidéki vásárlóerőre, vásárlóképesség szintjére. Mindezeknek köszönhetően a vidéken élő lakosság egyre nehezebb körülmények között tudja beszerezni a mindennapi élethez szükséges fogyasztási cikkeket, ami az életminőség romlásához vezethet.

Ahhoz, hogy teljes képet kapjunk, szükséges megvizsgálni a vidéki térségeken működő élelmiszer kiskereskedelmi üzletek főbb jellemzőit. Megállapíthatjuk, hogy

- a vidéki térségek kisebb településeinek jellemzően kisebb méretű élelmiszer-kiskereskedelmi üzletek működnek, jellemzően 1-3 fővel.
- További sajátosságuk, hogy ezen üzletek kapacitás kihasználtsága alacsony, ellenben magas az élelmiszer-kiskereskedelmi boltok működtetésével járó fix költségek aránya.
- Az elmúlt években forgalomcsökkenés következett be ezen üzletek vonatkozásában.
- A kistelepüléseken élő lakosság összetétele miatt alig várható forgalomemelkedés, így a bérnövekedés és annak közterhei már nem gazdálkodhatók ki.

A fenti kedvezőtlen folyamatok ahhoz vezetnek, hogy a boltok veszteségesekké válnak, ami boltbezárásokhoz vezet. Mindez pedig korlátozza a vidéki térségek lakosságának életszínvonalát.

A kereskedelem gazdaságpolitikai jelentősége

A gazdaságpolitika elsődleges célja az adott társadalom jólétének növelése (Bod,2014) – amely folyamat a GDP mutatójával szám-

szerűsíthető. A gazdaságpolitika komplex célrendszerét az ún. „mágikus négyszög” (Botos,2010) írja le, amely a növekedést, a foglalkoztatottságot, a pénzürték-stabilitást és a fizetési mérleg egyensúlyának biztosítását foglalja magában. Ezen négy alapvető cél közül az első kettő mindenképpen szorosan összefügg a vidéki térségek üzleti ellátottságával.

Magyarországon mára a falvakban, különösen a kis lélekszámú falvakban állandósult a munkanélküliség, annak országos méreteiben tapasztalt mérséklődése ellenére, így az a helyi társadalmak egyik legsúlyosabb társadalmi-gazdasági tényezőjévé vált. A munkanélküli társadalmi csoportba tartozók rendkívül alacsony életszínvonalon, motiválatlanul élik életüket. Erre tekintettel indokolt a vidéki kistelepülések kereskedelmi ellátottságának javítása, hiszen az üzletek működésének támogatása is elősegíti a munkahelyek védelmét. A bolti munkahelyek megőrzése egy olyan gazdaságpolitikai tényezőnek minősül, amely által nemcsak a munkanélküliség csökken, hanem azzal összefüggésben a kifizetett munkanélküli segélyek aránya is. A foglalkoztatottság magas szintje, illetve annak folyamatos növelése – a gazdasági értelemben vett teljes foglalkoztatás eléréséig – is kiemelt cél kell, hogy legyen a gazdaságban.

A regionális gazdaságfejlesztési politikákon túl, a teljes gazdaságpolitikai szemléletbe is egyre inkább beépül a területi, regionális versenyképesség elemzése, amely területen alapvető célként a regionális versenyképességi különbségek mérséklése kerül kijelölésre. A gazdaságpolitikai szinten is megjelenő helyi gazdaságfejlesztés alapvetően a helyben élők jólétének növelését tűzi ki célul, amely egyben társadalompolitikai célként is értelmezhető. Tekintettel arra, hogy Magyarország egy kisméretű, nyitott gazdaság, jelentős mértékben ki van téve a nemzetközi folyamatoknak, amelyek hazánk területi fejlődésére is befo-



lyást gyakorolnak. Így a területi versenyképesség kitörési lehetőségeinek kutatása talán még soha nem volt annyira jelentős, mint napjainkban. A magyarországi régiók esetében gazdasági és szociológiai eszközökkel kimutatható fejlettségi eltérések egyre nagyobb társadalmi és gazdasági feszültséget okoznak (Lakner et al., 2018). Ezek társadalmi hatásai megjelennek a vidék népességmegtartó erejének csökkenésében, a vidéki településekről történő elvándorlás fokozódásában, a vidéki, minőségi munkalehetőségek fokozatos mérséklődésében. Ez a jelenség több szempontból káros, amelyből kettőt érdemes kiemelni. Egyrészt az „elhagyott települések” társadalmi átalakulását, amely megmutatkozik a lakosság „előregedésében”, iskolázottsági szint visszaesésében, a képzett és képezhető munkaerő alacsonyabb színvonalában. E tényező hosszú távon meghatározza, hátrányosan befolyásolja az adott térség fejlődési lehetőségeit, vagyis hosszú távú elmaradást, növekvő leszakadást eredményez. Másrészt az előzővel összefüggésben a gazdasági hátrások is megjelennek és a vidéken található erőforrások kihasználtságának szintje, a felhasználás hatékonysága romlik, ami nemzetgazdasági szinten is megjelenő, jelentős versenyképességi hátrányt eredményez (Erdei et al., 2018).

Erőforrások között érthetőek azon vállalatok is, amelyek gazdasági tevékenységüket vidéki területeken folytatják. Ezen vállalkozások az állami kapcsolatrendszerben több szempontból is meghatározó szerepet képviselnek, úgy, mint a munkahelyteremtés serkentése, jövedelemszerzés fokozása, adófizetés kiterjesztése, turisztikai szempontok térnyerése. Mindezekre tekintettel kijelenthető, hogy a vidéki vállalkozók, vállalkozások is megha-

tározó szerepet képviselnek Magyarország gazdaságában, így ezen terület fejlesztése központi kérdésként kezelendő. Ezen – többnyire kisebb – vállalkozások revitalizálják, erősítik a vidéki gazdaságot és társadalmat, reprodukálhatják és tovább fejleszthetik a helyi erőforrásokat.

A gazdasági növekedés, annak erősítése szintén a gazdaságpolitika egyik fő céljának tekinthető. Magyarország jelenlegi makrogazdasági stabilitása és a hazánkat jellemző fiskális fegyelem lehetőséget teremt a gazdasági növekedés fokozásához, amely realizálásában mind az üzleti szféra, mind a lakosság meghatározó jelentőséggel rendelkezik. Különösen abban az esetben, amikor a vidéki térségek gazdasági növekedéséről, társadalmi fejlődéséről beszélünk. Ez azért fontos, mert a KKV-szektor a munkavállalók mintegy 75 százalékát foglalkoztatja, ezen belül is a legtöbb ember a mikro méretű vállalkozásoknál dolgozik¹. A vidéki területeken pedig túlnyomórészt a mikrovállalkozások dominálnak, amelyek ott fizetnek adót, és hajtanak végre beruházásokat.

A gazdasági növekedés mellett nagyon fontos szereppel rendelkezik a **fenntartható fejlődés** kritériumának való megfelelés, amely részben magában foglalja annak mérését, hogy egy társadalomban csökken vagy nő-e a szegények és a gazdagok közötti szakadék. Ugyanis, ha egy társadalom lemond egy növekvő arányt jelentő alacsonyabb jövedelmi szinttel rendelkező népesség képességeinek hasznosításáról, emberi fejlődéséről, akkor saját fejlődését is akadályozza². E tekintetben a gazdasági, a társadalmi és a környezeti szempontok egyenlő fontosságának deklarálása fontos kiinduló lépés volt, mivel felszínre hozta, hogy a gazdasági és társadalmi ténye-

¹ Ld.: http://makronom.mandiner.hu/cikk/20180319_csath_magdolna_nincs_versenykepesség_meresz_otletek_nelkul. Utolsó letöltés napja: 2018. július 12.

² Csath Magdolna (szerk.): Közgazdaságtan. Társadalom-gazdaságtan, makroökonómiai alapok. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. pp. 131., 2014.

zők mellett a környezet sem hanyagolható el (Fleischer, 2006; Popp et al., 2018). Amíg tehát a mainstream közgazdaságtan, három egymástól elkülönült kategóriaként értelmezi, addig az újszerű felfogásban három egymásba ágyazott csoportnak feleltethetjük meg, amelyek szoros kölcsönhatásban állnak egymással (Tóth-Kozma, 2016).

A fenntarthatóság kritériumának értelmezése a vidéki térségekben működő vállalkozások – kereskedelmi egységek – tekintetben is releváns, hiszen ezen üzletek működése jövedelemszerzési, megélhetési forrást jelentenek a cégek tulajdonosai számára, amelyek esetleges megszűnése éppen ezen jövedelemszerzési forrás megvonását jelentené, növelve ezzel a vidéki térségek leszakadását. Másrészt a fenntartható növekedés a társadalmi egyenlőtlenség probléma vonatkozásában kiemelten foglalkozik az életminőség, és a társadalmi fejlődés kérdéseivel. Erre tekintettel kiemelt jelentőséggel bír, hogy a vidéki területeken élő lakosság milyen könnyen és milyen minőségben képes a kereskedelmi egységek nyújtotta kínálathoz hozzáférni, azokat mi-

lyen áron tudja megvásárolni. Amennyiben a jelenleg működő vidéki üzletek a gazdasági tevékenységük beszüntetése mellett döntenek, úgy veszélybe kerül a lakosság ellátása, és a társadalmi fejlődés fokozása.

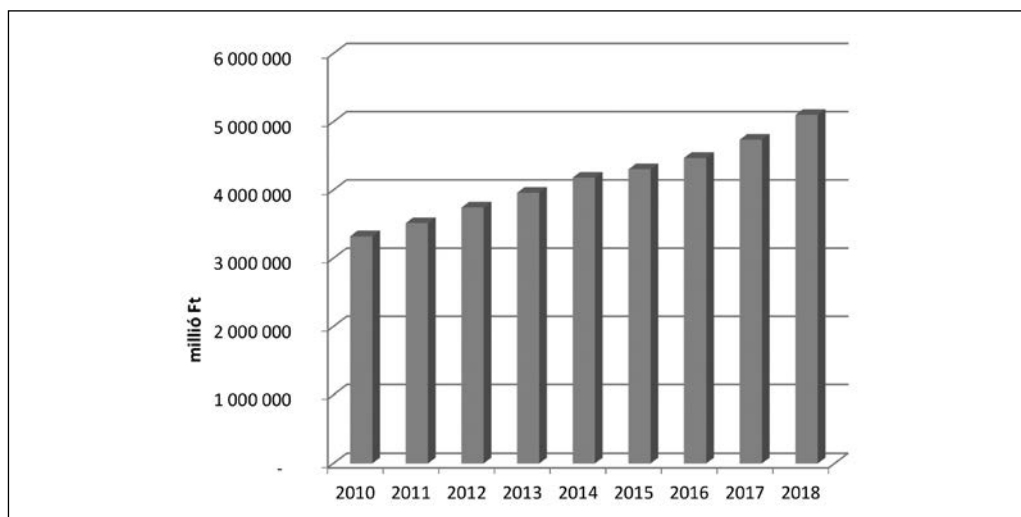
Érdeemes megjegyezni azonban, hogy a kiskereskedelmi volumen évek óta tartó bővülést jelez. Jól igazolja mindezt, hogy 2017-ben mintegy 6 százalékkal, míg 2018-ban **7 százalékkal bővült a kiskereskedelmi forgalom.**

Megjegyzés: 2015-től a kiskereskedelmi forgalmi adatok az új, online pénztárgép adatokat is felhasználó módszertan alapján kerülnek előállításra, emiatt az adatok a korábbi évekhez viszonyítva csak korlátozottan összehasonlíthatóak.

Forrás: Saját szerkesztés KSH adatok alapján http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_okfa007b.html?down=109

Kereskedelempolitika a vidéki térségekben

Az alacsony lélekszámú, valamint az elszigetelt településeken megtalálható kiskereskedelmi üzletek jelentős versenyhátránnyal



1. ábra

Hazai élelmiszer és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelmi üzletek forgalma (2010-2018)



indulnak a népesebb, frekvenciáltabb településeken elhelyezkedő kereskedelmi egységekkel szemben, úgy, mint infrastruktúra, alkalmazott árás, szűkebb, és gyakran alacsonyabb minőségű kínálat. Mindez annak köszönhető, hogy a kistelepüléseken tevékenységet folytató kereskedők gyakran magasabb termékárakat kénytelenek megszabni. Az említett kistelepüléseken tevékenységet folytató kiskereskedők a magasabb árszint mellett a termékválaszték szűkítésével, valamint a nyitvatartási idő lerövidítésével is próbálják költségeiket minimalizálni. Ennek következtében a kistelepüléseken napi fogyasztási cikket vásárolni kívánó fogyasztók magasabb árakkal és alacsony színvonalú szolgáltatással szembesülnek, így a nagyobb településeken található áruházláncok egységeitől vásárolnak. Ezen fogyasztói magatartás állami intézkedésekkel kiküszöbölhetővé válhat. Az állami beavatkozásnak azt a célt kell szolgálnia, hogy az elszigetelt vagy alacsony lélekszámú településeken működő kiskereskedők versenyképességét úgy erősítse, hogy az együtt járjon a kereskedelmi szolgáltatás minőségének, árszintjének javulásával. Versenyképesség javítását célzó eszközök között szerepelhet a vizsgált ágazatban működő vállalkozásokat érintő kedvezmény-rendszer kidolgozása, akár adó- illetve járulékfizetési kedvezmények útján, illetve a kereskedőkre vonatkozó kedvezőbb kereskedelmi és adminisztratív jogszabályi követelmények meghatározása is.

Magyarország (egyik) legfontosabb hajtóerejét a kis- és középvállalkozások jelentik. A vállalati szféra tekinthető a tartós növekedés és a társadalmi jó(l)lét egyik fontos mozgatórugójának, mivel olyan erőforrások birtokában van, amely az új munkahelyek

teremtésében, a legmodernebb technológia, a kutatás-fejlesztés és az innováció alkalmazásában kiemelkedő szerepet játszik³, ezáltal elősegítve a regionális és helyi fejlődést, valamint a társadalmi kohéziót. Hazánk pénzügyi stabilitását és gazdasági teljesítőképességét a régiókban működő kis- és középvállalati szektor pozíciója, termelékenység, jövedelemtermelő képessége és a szektor nemzetgazdasági szintű támogatottsága határozza meg.

Összegzés

Napjainkban a vidék mezőgazdasági és foglalkoztatási szerepváltása következtében a vidék városra utaltságáról beszélhetünk. A helyi munkalehetőségek számának mérséklődése és a rosszabb életkörülmények miatt évtizedek óta megfigyelhető a **vidéki lakosság elvándorlása**, amely folyamat a vidéki kistelepülések hagyományos funkciójának elvesztéséhez vezethet. A magyar vidékpolitika fontos célkitűzése, hogy **kiegyensúlyozott város-vidék kapcsolatrendszer kiépítésével újra megteremtse a falvak gazdasági létalapját**.

Mindemellett megfigyelhető a fiatalok vidéki térségekből történő elvándorlása, annak ellenére is, hogy hazánkban megtalálható az a fiatal réteg, akik jövőjüket vidéken, a mezőgazdaságban, illetve egyéb vidéki gazdasági tevékenységben képzelik el. A jelenlegi tendenciák szerint hazánk lakossága 10 millió főről 2050-re 7-8 millió főre csökkenhet, így a jelenlegi kiöregedő gazdatársadalomnak nem lesz megfelelő utánpótlása, az inaktív népesség aránya rendkívüli terheket ró az aktív népességre. Erre tekintettel a vidék számára kulcskérdés, hogy legyenek olyan fiatalok, akik a vidéki életet és a gazdálkodást

³ Tóth R. (2016): A magyarországi kis-és közepes vállalkozások regionális különbségei, In: Csath Magdolna (szerk.): Regionális versenyképességi tanulmányok. 319 p. , Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft, 2016. pp. 143-179.



választják, valamint megfelelő motivációt érezzenek arra, hogy üzleti tevékenységeket folytassanak a vidéki lakosság színvonalas ellátása érdekében. Ez az ösztönzés álláspontunk szerint a vidéki kisboltok kereskedelmi ellátottságának javítása, e kiskereskedelmi egységek – a helyi lakosság részére történő – vonzóbbá tétele által is elősegíthető.⁴

A kistelepüléseken üzemelő kereskedelmi egységek száma csökkenő tendenciát mutat, továbbá a fejletlen és tőkében szegény vállalati struktúra egyúttal alacsony önkormányzati adóbevételeket eredményez, amely rendszerint az önkormányzat által ellátandó közszolgáltatások – közvilágítás, csapadékelvezetés, területrendezés – elégtelen vagy alacsony színvonalához vezet.

Felhasznált irodalom

Morvai R. (2014): Az élelmiszeripari kis- és középvállalkozások ellátási lánc integrációjának vizsgálata, Doktori Értekezés, Szent István Egyetem

Bod P. Á. (2014): Bevezetés a gazdaságpolitikába. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014.

Botos K. (2010): Fizetési mérleg: a gazdaságpolitika mostohagyereke. Közép-Európai Közlemények, 77.old.

Csath M. (szerk.): Közgazdaságtan. Társadalom-gazdaságtan, makroökonómiai alapok. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. pp. 131., 2014.

Erdei Edina - Popp József - Oláh Judit (2018): A termelő vállalatok nemzetközi jelenlétének hatása a teljesítményre. Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, IV. évf. 2 sz. 16-22. p., DOI: 10.21405/logtrend.2018.4.2.16, <http://logisztikaitrendek.hu/wp-content/uploads/2019/01/Erdei-Edina-Prof.-Dr.-Popp->

[J%C3%B3zsef-Dr.-habil.-Ol%C3%A1h-Judit-1.pdf](http://logisztikaitrendek.hu/wp-content/uploads/2019/01/Erdei-Edina-Prof.-Dr.-Popp-)

Fleischer T. (2006): Fenntartható fejlődés: környezeti, társadalmi és gazdasági tényezők. In: Farkas P. – Fóti G.: Magyarország globális környezete 2020-ig. Háttér tanulmányok a magyar külstratégiához I. 290 p. MTA Világgazdasági Kutatóintézet – CEU Center for EU Enlargement Studies, Budapest, pp. 192–202. http://www.vki.hu/~tfleisch/PDF/pdf07/fleischer_fe-fejl-kor-tar-gaz-tenyezok_kum07.pdf, letöltés dátuma: 2015. 06.13.

Horváth E. (szerk.) (2010): Területfejlesztési füzetek 2., Helyi gazdaságfejlesztés Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok: http://www.terport.hu/webfm_send/280, Letöltés dátuma: 2017. november 17.

Juhász A.– Kürti A.– Seres A. – Stauder M. (2008): A kereskedelem koncentrációjának hatása a kisárutermelésre és a zöldség-gyümölcs kisárutermelők alkalmazkodása.

<http://econ.core.hu/file/download/mtdp/mtdp0802.pdf>

Lakner Z. - Kiss A. - Merlet, I. - Oláh J. - Máté D. - Grabara J. - Popp J. (2018): Building Coalitions for a Diversified and Sustainable Tourism: Two Case Studies from Hungary, Sustainability, 10(4), 1090, 1-23. p. <http://www.mdpi.com/2071-1050/10/4/1090>, doi: 10.3390/su10041090

Mészáros K. (2010): A kiskereskedelem szerkezetének változása Magyarországon. <file:///C:/Users/Robi/Downloads/Meszaros%20Katalin%20-%20A%20kiskereskedelem%20szerkezetenek%20valtozasa%20Magyarorszagon.pdf>

Popp J. - Békefi E. - Duleba Sz. - Oláh J. (2018): Multifunctionality of pond fish farms in the opinion of the farm managers: the case of Hungary, Reviews in Aquaculture, 1-18.p., <https://doi.org/10.1111/raq.12260>, <https://doi.org/10.1111/raq.12260>, <https://doi.org/10.1111/raq.12260>

⁴ Ld.: <http://videkstrategia.kormany.hu/download/4/37/30000/Nemzeti%20Vid%C3%A9kstrat%C3%A9gia.pdf>; 41. o., 74. o., Utolsó letöltés napja: 2018. július 12.



onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/raq.12260

Tóth R. (2016): A magyarországi kis-és közepes vállalkozások regionális különbségei, In: Csath Magdolna (szerk.): Regionális versenyképességi tanulmányok. 319 p. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft, 2016. pp. 143-179.

Tóth Róbert – Kozma Tímea (2016): A fenntarthatóság és a környezettudatosság fontossága - vélemények a fenntarthatóság, környezettudatosság vállalati gyakorlatban való érvényesítési lehetőségéről. Acta Carolus,

Túróczy I. - Szijártó B. - Tóth R. - Mester É.(2017): Gazdaságélénkítő és versenyképességet erősítő megoldások a vidéki térségekben, A Falu 32:(3) pp. 57-66.

Internet: http://makronom.mandiner.hu/cikk/20180319_csath_magdolna_nincs_versenykepesseg_meresz_otletek_nelkul. Utolsó letöltés napja: 2018. július 12.

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/174/index.html>. Utolsó megtekintés napja: 2018. július 12.

<http://videkstrategia.kormany.hu/download/4/37/30000/Nemzeti%20Vid%C3%A9kstrat%C3%A9gia.pdf> ; 41. o., 74. o., Utolsó letöltés napja: 2018. július 12.





Nemzetközi és hazai kérdőíves kutatások eredményei a termelés-menedzsment területén

Erdei Edina

Bevezetés

A nemzetközi és hazai kérdőíves jelentős szerepet játszanak a termelő vállalatok stratégiáinak kutatásában, valamint a termelés-menedzsment, szállítmányozás és raktározás területeken. A kérdőíves kutatások egyik legnagyobb előnye, hogy a minták számosságának köszönhetően az adatok alapján létrehozott elemzések megbízhatósága nő. Továbbá a vizsgálatokhoz felhasznált módszerek tárháza is bővül, hiszen a többváltozós elemzések egy kis mintán nem teljesen alkalmazhatók. Az adatfelvételhez szükséges pénzügyi ráfordítás és a kérdőív elkészítésével és kitöltésével kapcsolatos fáradozások, vagyis a kérdőív lefordítása, összeállítása, a kapcsolatfelvétel a kitöltőkkel, a válaszok összegyűjtése, értékelése, számítógépes adatrögzítés stb. több kutatási bázis, ezáltal több kutató között oszlanak meg.

A kutatási bázisnak az egyik előnye az, hogy több kutató elemzi más és más szempontból az adatbázisokat, ami az elvégzett felmérés kihasználtságának arányát növeli. Az eredmények a közös adatbázis révén reprodukálhatók.

Természetesen egy nagyobb terjedelmű fel-

mérés végrehajtása problémát is felvethet, hiszen több kockázata is lehet a kérdőívesnek, mely a reprezentativitást, a válaszok szubjektivitását kérdőjelezi meg, továbbá az egyes országokban a kérdőívvel kapcsolatban értelmezési nehézségek is felmerülhetnek. Felmerülhet a kérdés, hogy minden egyes országban ugyanazt a kérdést ugyanúgy értelmezik vajon a válaszadók? Biztos, hogy az egyes fogalmak jól lettek lefordítva az adott ország nyelvére? Az eltérő kulturális és gazdasági környezet befolyásolja a vállalatok pénzügyi adatait, így az országok összehasonlítása sem biztos, hogy minden esetben megtehető. Ha a kutatást eltérő időpontban végzik, akkor a felvett adatok nem fogják eltéríteni a válaszokat? Ezen problémák mellett az országok közös kérdőívesezésével kapcsolatban felmerülhet az a probléma is, hogy az egyes kutatók egy közösen összeállított kérdőív kérdéseihez vannak kötve.

A nemzetközi adatbázisok és a kérdőíves felmérések eredményei a kockázatok ellenére mégis megerősítenek abban, hogy érdemes ezeket az eredményeket elolvasni és kutatásom során hivatkozni a korábban leírt módszerekre és elemzésekre. A következőkben részletezem a különböző nemzetközi adat-



bázisokat és a felhasznált adatok alapján elkészült eredményeket.

Piaci stratégia

A Profit Impact of Marketing Strategies (Piaci stratégia, a továbbiakban PIMS) tanulmányaiból is származtathatók a termelés egyes területeihez kapcsolódó adatok. A PIMS egy átfogó, hosszú távú tanulmány a stratégiai üzleti egységek teljesítményéről vállalatban nagyobb iparágban. A PIMS projekt a General Electric-nél kezdődött az 1960-as évek közepén. 1972 és 1974 között a Harvard Egyetemen zajlott, 1975-ben pedig egy erre a célra létrehozott nonprofit szervezet vette át a vezetését a Stratégiai Tervezési Intézet. Az intézet kutatói és tanácsadói azóta folytatják a PIMS-adatok fejlesztését és alkalmazását.

A PIMS adatbázis egy több ezer vállalkozásból származó, statisztikailag dokumentált tapasztalatok gyűjteménye, amelynek célja, hogy segítsen megérteni, hogy milyen stratégiák (pl. minőség, árképzés, innováció, reklám) a legjobbak. A PIMS fő feladata az üzleti kulcsfontosságú stratégiai döntések és eredményei közötti kapcsolat kiemelése. Helyesen elemezve az adatok segíthetik a vezetőknek, hogy jobban megértsék üzleti környezetüket, azonosítsanak kritikus tényezőket a vállalatok helyzetének javításában, és olyan stratégiákat dolgozzanak ki, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy fenntartható előnyt teremtsenek. A PIMS-elveket az üzleti iskolákban tanítják, és az adatokat széles körben használják a tudományos kutatásban. Ennek eredményeként a PIMS világszerte befolyásolta az üzleti stratégiát. Az adatbázis az egyének számára elérhető egy előfizetési áron.

E kutatás fő irányvonalaként a marketing tudomány és a vállalatok jövedelmezősége közötti kontaktus kimutatására született, melyekről adatgyűjtés évi rendszerességgel történik (PHILLIPS et al., 1983).

FARRIS - MOORE (2004) témája legutóbb

bi könyve a múltbeli adatokat felhasználva végzett kutatást arra, hogy értékeljék a PIMS hozzájárulását a vezetői tudomány területéhez. BOONE - KURTZ (2005) tanulmányában olvashatunk arról, hogy a nyereségességet befolyásoló két legfontosabb tényező a termékminőség és a piaci részesedés.

Nemzetközi Termelési Jövő Kutatás

A Global Manufacturing Futures Survey (Nemzetközi Termelési Jövő Kutatás, a továbbiakban MFS) a vállalatok termelési stratégiájával és üzleti modelljével foglalkozik. 1981-ben a Bostoni Egyetem által útjára bocsátott felmérés. A felmérést kezdetben a világ három iparosodott régió (Nyugat-Európa – INSEAD; Amerika - Boston University; Japán - Waseda University) nagy gyártóinak gyártási stratégiájáról készítik. Mára már Szingapúr, Mexikó, Ausztrália, Korea és Új-Zéland is részt vesz a felmérésben. A Kelet-Európai régió, így Magyarország sem képezi részét ennek a kutatásnak.

Az MFS stratégiai modellje szerint a pillanatnyi helyzet, illetve üzlet stratégiája és jellemzői befolyásolja, hogy milyen célokat jelöl ki a vállalat a termelési teljesítmény terén, melynek eredője a termelési stratégia (MILLER et al., 1992).

A kutatás korai szakaszai arra utaltak, hogy a termelési rendszer aktívan hozzájárul a cég versenyképességéhez az alábbi szempontok által:

- minőség és megbízhatóság;
- vevői igények kielégítése;
- árra gyakorolt szerepe;
- termelés mennyiségi rugalmassága

(SCHROEDER et al., 1986; HUETE - ROTH, 1987).

Ugyanakkor a kérdés empirikus vizsgálata során több esetben is úgy találták a kutatók, hogy a teljesítmény és az alkalmazott termelési konfiguráció mégsem állnak meggyőzően erős kapcsolatban egymással. A termelési kompetenciáról, illetve az üzleti teljesítmény



és a termelés kapcsolatáról ROTH - MILLER (1992) cikkében olvashatunk.

Nemzetközi Termelési Kutatócsoport

A Global Manufacturing Research Group (Nemzetközi Termelési Kutatócsoport, a továbbiakban GMRG) egy különböző nemzetiségekből álló kutatócsoport, mely 1986 óta végez nemzetközi felméréseket, viszont csak 1990-ben alakult meg hivatalosan. A kérdőívek két iparágra fókuszálnak: a nem divatjellegű textiliparra és a kis szerszámgépiparra. A csoport termelési adatokra vonatkozóan 4 évenként végez adatgyűjtést. A kérdőív részét képezi a jövőre, vállalati teljesítményre, piacra vonatkozó adatokon túl a termeléstervezés és irányítás, anyaggazdálkodás és az értékesítési előrejelzés vizsgálata. A GMRG tagjainak véleménye alapján összeállított és az egyes fázisok között módosított kérdőívek a résztvevő kutatók rendelkezésére álló anyagi erőforrások és egyéb eszközök függvényében zajlik. Magyarország az első kérdőívvezetés óta részese a felméréseknek.

Ország vagy régió, ahol a nemzetközi kutatás zajlik: Ausztrália, Bulgária, Chile, Kína, Nyugat-Európa, Finnország, Magyarország, Japán, Mexikó, Észak-Amerika, Dél-Korea, Szovjetunió (a szétválás előtt).

WHYBARK (1997) cikkében a GMRG nemzetközi kérdőív adatait használta fel, mely két alaphipotézist fogalmaz meg:

- Az egyes országok termelési gyakorlata nagymértékben különbözik egymástól.
- A vizsgált két iparág között (nem divatjellegű textilipar, kis szerszámgépipar) lényeges, az országok közötti különbségeket elfedő eltérések vannak.

BOONE és WHYBARK (1995) megállapítása szerint az iparágak közötti különbségek eltörpülnek az egyes országok vállalati gyakorlatában meglévő különbségek mellett az egyes országok sajátos jogi, gazdasági, kulturális környezetének köszönhetően.

Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet

Az International Institute for Management Development (Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet, a továbbiakban IMD), mely egy független svájci üzleti iskola, amit 1990-ben alapítottak. A kutatók fontosnak tartották megvizsgálni a szervezetek átalakítását, a vezetők fejlesztésének szintjét. A felmérések következtében értékelik az egyes gazdaságok helyzetét, ezáltal javaslatokat adva a kormányok számára, az eredményül kapott rangsorban történő elhelyezkedés alapján. Az IMD koncepciója szerint a nemzetgazdaságok versenyképességét nem csak a termelékenység és a GDP határozza meg (SADAF et al., 2018), ezért társadalmi, politikai és kulturális dimenziókat is vizsgál elemzésében évről-évre. Továbbá a beruházóknak támpontot nyújt a döntéseik kialakításához (IMD, 2005).

Az IMD üzleti iskola kizárólag végrehajtott oktatást nyújt; határozottan nem része egy egyetemnek, és nincsenek egyetemi osztályok, csak egy integrált multidiszciplináris kar. A professzorok nem rendelkeznek állandó akadémiai jogállással, de egyéves szerződések és teljesítményalapú bércsomag alapján dolgoznak. A kar 50 főállású tagból áll, 21 különböző nemzetiségből. Minden évben mintegy 8000 vezető, akik több mint 98 nemzetiséget képviselnek, részt vesznek az egyik programban.

Az intézet közzéteszi a „Világversenyképességi Évkönyvet” is, amely a világ vezető gazdasági országainak általános gazdasági versenyképességét méri. Az IMD „Competitiveness of Nations: The Fundamentals” című 2005-ös tanulmányában a versenyképesség definíciója szerint a nemzetgazdaságok és vállalataik megfelelő tájékozottsággal rendelkeznek, és ezeket koordinálják azért, hogy magas profitot, ezáltal jólétet érjenek el. Továbbá az IMD feltételezése szerint kizárólag vállalatok hoznak létre



gazdasági értéket, az országok pedig megalapozhatják azt a környezetet, mely gátolja vagy támogatja a vállalatok tevékenységeit.

Nemzetközi Termelési Stratégia Kutatás

Az International Manufacturing Strategy Survey (Nemzetközi Termelési Stratégia Kutatás, a továbbiakban IMSS) kifejezetten az üzleti egységek piaci stratégiáinak és prioritásainak megértésére összpontosít, hogyan lehet a vállalati stratégiákat alkalmazni a gyártási célokra, a gyártási gyakorlatokra és a jelenlegi és jövőbeli területekre a gyártás fejlesztése terén. Az üzleti stratégiák és jellemzők mellett a termelési stratégia egyes részterületei, a vállalatoknál használt programok, a termelés teljesítménye és a jövőre vonatkozó hosszú távú tervek képezik a kérdőív tárgyát.

A kérdőív a következő részekre oszlik:

- Az üzleti egység leírása, stratégiája, szervezete és teljesítménye;
- A gyártó meghatározása, stratégiája és teljesítménye a növény domináns tevékenységéhez;
- Jelenlegi gyakorlatok és múltbeli cselekvési programok a következő területeken: termelési tervezés és ellenőrzés, termelési technológia és IKT, minőség, termékfejlesztés, ellátási lánc menedzsment.

Az utolsó kiadásokban a fenntarthatósággal és a globalizációval kapcsolatos konkrét kérdések kerültek be.

Az IMSS egy globális hálózat által 1992-ben, 1996-ban, 2001-ben, 2005-ben, 2009-ben és 2013-2014-ben végzett kutatási projekt. Ez a projekt a gyártási és ellátási lánc stratégiákat az összeszerelő iparban egy részletes kérdőív segítségével, amelyet sok országban egyidejűleg adnak a helyi kutatócsoportok. A projektet a London Business School és a Chalmers University of Technology indította el, és jelenleg a Politecnico di Milano és a Bergamo Egyetem koordinálja, és az egyete-

mek együttműködésének eredményeképpen a világ minden tájáról származnak adatok. Magyarország az indulástól állandó partnerként vesz részt az IMSS kutatásokban.

A 2013-2014-ben kifejlesztett utolsó kiadásban 93 különböző 22 országból származó gyártóüzem adatait gyűjtötték össze. A kutatás részét képező országok a következők: Belgium, Brazília, Kanada, Kína, Dánia, Finnország, Németország, Magyarország, India, Olaszország, Japán, Malajzia, Norvégia, Portugália, Románia, Szlovénia, Spanyolország, Svédország, Svájc, Tajvan, Hollandia, USA.

A tanulmányban résztvevő vállalatoknak lehetőségük van hozzáférni az összegyűjtött adatokból származó nemzeti és globális jelentésekhez. A vállalatok számára is előnyös lehet, ha részt vesznek egy nemzetközi kutatási hálózatban, és részt vesznek a helyi IMSS kutatási partnerek által szervezett workshopokon.

A kutatás adatait Magyarországon Matyusz Zsolt, Biacsi Barbara és Demeter Krisztina használták fel egy közös műhelytanulmányukban: A termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei 2013-2014 (MATYUSZ, 2014). Az utolsó (2013-2014) felmérésben huszonegy országból származó 931 gyártóüzem adatai kerültek összegyűjtésre. A disszertációhoz köthető releváns hipotéziseik a következők:

- A magyar vállalatok hatékonysága és termelékenysége – a nemzetközi és hazai minta összehasonlítása alapján – elmarad a külföldi átlagtól.
- A versenytársakhoz képest a vállalatok termelési teljesítménye – a választ adó vezetők véleménye szerint – nőtt, és a határon túli országokhoz viszonyítva a javulás dinamikája – ha nem is számottevően, de minden téren – nagyobb.
- A versenyelőnyforrások terén korábban magyar sajátosság volt az ár domináns szerepe.



- Hazánkban a termelési programok közül elsősorban a költségsökkentésre irányuló programok állnak a középpontban, az információs integráció növekedése pedig folyamatosan zajlik, viszont bizonyos területeken ilyen téren még mindig jelentős a lemaradás.

- A tudásátadás, delegációs, rotációs munkaerő szervezési módszereknek a használata felzárkózott a külföldi gyakorlathoz.

A felmérésben szereplő vállalatoknak lehetőségük nyílik a kutatásban történő részvétel által a nemzetközi, globális eredményekhez való hozzáféréshez, melyek az összegyűjtött adatok elemzéseiből származnak. Ezzel tekintést nyerve a fejlődés, változás irányába a termelés területén (DEMETER et al., 2011).

A termelési konfiguráció és a vállalati teljesítmény kérdésének vizsgálata szerepelt DEMETER et al. (2012), LOSONCI - DEMETER (2013), valamint SZÁSZ - DEMETER (2014) kutatásának a középpontjában is, amit az IMSS adatbázisán végeztek el. A felmérés különösen alkalmas volt a téma vizsgálatára, mert 1992-től kezdve közel állandóan négyéves gyakoriságú periódusokban vizsgálja a termelés, az ellátási lánc, a minőség, az irányítási rendszer stratégiáját érintő kérdéseket.

Világszínvonalú Termelés Projekt

A World Class Manufacturing Project (Világszínvonalú Termelés Projekt, a továbbiakban WCM), kérdőíves felmérés, melynek fő vizsgált területei a szervezeti tényezők, a humán erőforrás, a vevői, szállítói kapcsolatok, a technológia és létesítményjellemzők, valamint a teljesítménymérés. A felmérés a világ különböző részeire terjed ki, úgy, mint Olaszország, Németország, Anglia, USA, Japán. Ezen országokban az elektronikai-, a közlekedési eszköz és a gépipar, mely a kutatásba bevonásra került. A felmérés különlegessége, hogy a szervezet, különböző munkaterületeiről, nagyságrendileg 20 főt kérdeznek meg.

Az empirikus felméréssel a kutatók képet kaptak három markáns területről, melyek a gyártási folyamatok innovációját, a minőség alakulása és a teljesítmény közötti kapcsolatot tárta fel, valamint a TQM és éppen időben elv (JIT) közötti összefüggéseket tanulmányozta (FLYNN et al., 1997).

Következtetések és javaslatok

A nemzetközi és hazai kérdőíves felmérések egyre fontosabb szerepet játszanak a termelésmenedzsment, a termelési stratégia kutatásában.

A kutatási bázisnak előnye és hátránya is van. Az egyik nagy előnye az, hogy több kutató különböző szempont alapjánelemzi az adatbázisokat, ami az elvégzett felmérés kihasználtságának arányát növeli. Az eredmények a közös adatbázis révén reprodukálhatók. A legfőbb hátránya pedig az, hogy az eltérő időpontokban felvett adatok eltéríthetik a válaszokat.

Vizsgálatom során hat adatbázist mutattam be. A PIMS egy átfogó, hosszú távú tanulmány a stratégiai üzleti egységek teljesítményéről vállalatban nagyobb iparágban. Fő feladata az üzleti kulcsfontosságú stratégiai döntések és eredményei közötti kapcsolat kiemelése. Az MFS felmérés a vállalatok üzleti modelljeinek és termelési stratégiáinak tárgyában jött létre. A GMRG kérdőívek részét képezik a jövőre, vállalati teljesítményre, piacra vonatkozó adatokon túl a termelésstervezés és irányítás, anyaggazdálkodás és az értékesítési előrejelzés vizsgálata. Az IMD koncepciója szerint a nemzetgazdaságok versenyképességét nem csak a termelékenység és a GDP határozza meg (MÁTÉ, 2015; MÁTÉ et al., 2017), ezért társadalmi, politikai és kulturális dimenziókat is vizsgál elemzésében évről-évre. Az IMSS kifejezetten az üzleti egységek piaci stratégiáinak és prioritásainak megértésére összpontosít, hogyan lehet a vállalati stratégiákat alkalmazni a gyártási célokra, a gyártási



Nemzetközi adatbázisok összefoglaló táblázata

Szemponatok	PIMS	MFS	GMRG	IMD	IMSS	WCM
Év	1960	1981	1986	1990	1992	Nincs adat
Adatgyűjtés	Évente	2 évenként	4 évenként	Évente	4 évenként	Nincs adat
Iparág	Nincs megadott iparág.	Nincs megadott iparág	Kis szerszámgépipar és a nem divatjellegű textilipar	Nincs adat	Gépipari vállalatok	Elektronikai-, a közlekedési eszköz és a gépipar
Országok	Nincs adat	Amerika, Nyugat-Európa, Japán stb.	Kb. 20 ország	Kb. 25 ország	Kb. 22 ország	Olaszország, Németország, Anglia, USA, Japán
Kérdőív tárgya	A stratégiai üzleti egységek teljesítménye.	Üzleti modell és termelési stratégia	Termelési politika	A világ vezető gazdasági országainak versenyképességét méri.	Gyártási és ellátási lánc stratégia	Teljesítmény-mérés, humán erőforrás és technológia
Magyarországi részvétel	Nem	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem
Megállapítások	A nyereségességet befolyásoló két legfontosabb tényező a termékmínőség és a piaci részesedés.	A pillanatnyi helyzet befolyásolja a termelési célokat.	Az egyes országok termelési gyakorlatára nagymértékben különbözik egymástól.	Gazdasági értéket kizárólag vállalatok hoznak létre.	A versenyelőnyforrások esetén az ármak meghatározó szerepe van.	A minőség és a teljesítmény közötti negatív kapcsolat van.

Forrás: Saját szerkesztés, 2019.



gyakorlatokra és a jelenlegi és jövőbeli területekre a gyártás fejlesztése terén. A WCM fő vizsgált területei a szervezeti tényezők, a humán erőforrás, a vevői, szállítói kapcsolatok, a technológia és létesítményjellemzők, valamint a teljesítménymérés.

Az eredmények alapján összességében megállapítható, hogy jónéhány adatbázis foglalkozik már a termelésmenedzsment területtel, melyek az adatgyűjtés kérdőívesséssel oldják meg, ezzel segítve a kutatókat a vállalatok adatainak könnyebb elérésével.

Összefoglalás

A nemzetközi és hazai kérdőíves jelentős szerepet játszanak a termelő vállalatok stratégiáinak kutatásában, valamint a termelésmenedzsment, szállítmányozás és raktározás területeken. A kérdőíves kutatások egyik legnagyobb előnye, hogy a minták számosságának köszönhetően az adatok alapján létrehozott elemzések megbízhatósága nő. Az adatfelvételhez szükséges pénzügyi ráfordítás és a kérdőív elkészítésével és kitöltésével kapcsolatos fáradozások több kutatási bázis között oszlanak meg.

Természetesen egy nagyobb terjedelmű felmérés végrehajtása problémát is felvethet, hiszen több kockázata is lehet a kérdőívessének, mely a reprezentativitást, a válaszok szubjektivitását kérdőjelezi meg, továbbá az egyes országokban a kérdőívvel kapcsolatban értelmezési nehézségek is felmerülhetnek.

Célkitűzésem ismertetni, hogy a nemzetközi és hazai kérdőíves felmérések milyen előnyökkel járnak, és melyek azok a hátrányok, amelyeket nem tudunk elkerülni egy-egy nemzetközi kérdőíves kutatás során. Vizsgálatomban szemléltetem azokat az adatbázisokat, amelyek kérdőíves kutatás során jöttek létre, a termelő vállalatokkal összefüggnek, a kérdőíves adatok alapján az adataikat rögzítik és feldolgozzák. Fontosnak tartom, hogy termelő vállalatok adatbázisait

megismerjék és használják a kutatók, ezzel hozzájárulva tudományos eredményeikhez.

Kutatásom hatással lehet a nemzetközi és hazai adatbázisok használatának növekedésére, ezáltal az informatikai, logisztikai és gazdasági tudományok fejlődésére.

Felhasznált irodalom

Boone, T. - Whybark, D. C. (1995): Contemporary manufacturing practices and asset productivity. Proceedings of the Third International DSI Meeting. Puebla. Mexico. June.

Boone L. E. – Kurtz, D. L. (2005): Contemporary marketing 2005. Mason, Ohio. U.K. Thomson South-Western.

Demeter, K. - Jenei, I. - Losonci, D. (2011): A lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központ. pp. 118.

Demeter, K. - Matyusz, Zs. - Szigetvári, Cs. (2012): The impact of external market factors on operational practices and performance of companies. Society and Economy. Volume 34. Issues 1. pp. 73-93.

Farris, P. W. – Moore, J.M. (2004): The profit impact of marketing strategy project: Retrospect and prospects. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488726>

Flynn, B. - Schroeder, R. G. - Flynn, E. J. - Sakakibara, S. - Bates, K. A. (1997): Worldclass manufacturing project: overview and selected results. International Journal of Operations and Production Management. Volume 17. Issues 7. pp. 671-685.

Huete, L. - Roth, A. V. (1987): Linking manufacturing capabilities with SBU strategic directions. Proceedings of the Decision Sciences Institute. Boston. pp. 765-767.

IMD (2005): World competitiveness yearbook 2005. IMD International, Switzerland, pp. 608.



Losonci, D. - Demeter, K. (2013): Lean production and business performance – international empirical results. *An International Business Journal*. Volume 23. Issues 3. pp. 218-233.

Matyusz, Zs. - Biacsi, B. - Demeter, K. (2014): A termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei 2013-2014 (Gyorsjelentés). Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet. Budapest.

Máté, D. (2015): Can intellectual property rights impact directly on productivity: a case study in manufacturing industries. *Vezetéstudomány*, 45(11), 25–32.

Máté, D., Oláh, J., Laknern, Z., Popp, J. (2017): Food chemistry patents influence on productivity: A case study of a sectoral approach in various OECD countries. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2). <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.2.14>

Miller, J. G. - De Meyer, A. - Nakane, J. (1992): Benchmarking Global Manufacturing. Business One Irwin. Homewood. Illinois.

Phillips, L. W. - Chang, D. R. - Buzzell, R. D. (1983): Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses. *Journal of Marketing*. Volume 47 pp. 26-43.

Roth, A. - Miller, J. G. (1992): Success factors in manufacturing. *Business Horizons*. Volume 35. Issue 4. pp. 73-81.

Sadaf, R., Oláh, J., Popp, J., Máté, D. (2018): An Investigation of the Influence of the Worldwide Governance and Competitiveness on Accounting Fraud Cases: A Cross-Country Perspective. *Sustainability*, 10(3), 588. <https://doi.org/10.3390/su10030588>

Schroeder, R. G. - Anderson, J. C. - Cleveland, G. (1986): The content of manufacturing strategy: an empirical study. *Journal of Operations Management*. Volume 6. Issue 3-4, pp. 405-415.

Szász, L. - Demeter, K. (2014): How do companies lose orders? A multi-country study of internal inconsistency in operations strategy. *Operations Management Research*. Volume 7. Issue 3. pp. 99-116.

Whybark, D. C. (1997): GMRG survey research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*. Volume 17. Issue 7. pp. 686-696.



“EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK
MINISZTERIUMA ÚNKP-18-3
KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG
PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL
KÉSZÜLT”



A MŰTRÁGYAGYÁRTÁS ELLÁTÁSI LÁNCA: ÉRTÉKTEREMTÉS A MEZŐGAZDASÁGI ÁGAZATBAN

Dr. Kozma Tímea – Gulyás András

Az 1800-as évek második felében a műtrágya feltalálásával az agrokémia is jelentős változást indukált a mezőgazdaságban. Rendszeres alkalmazása a XX. század fordulóján kezdődött és elsősorban a foszfor talajba történő visszajuttatását jelentette. Hazánkban a műtrágya rendszeres alkalmazására a '60-as évek derekától, második felétől került sor. A szocialista második világ összeomlása után Magyarország integrálódott abba a már globálisra tárgult világgazdasági rendszerbe, ahol a növénytermesztés, – leszámítva a kisebb, nem piaci termesztésre specializálódott háztáji gazdaságokat – elképzelhetetlen műtrágya felhasználása nélkül. A műtrágya piac, ma már megoldásokat tud nyújtani a talajerő-gazdálkodására, azaz a még vetőmaggal be nem szórt talaj tápanyagutánpótlására, csakúgy, mint egy adott növénykultúra minden egyes életszakaszában felmerülő, speciális igényre. Jelen tanulmány az ágazati ellátási lánc szereplőinek vizsgálata és egy műtrágyagyártó vállalat elemzése révén igyekszik rávilágítani a hazai műtrágyapiac sajátosságaira és jól kiemeli azokat a kritikus pontokat, melyek számos kiaknázatlan lehetőséget jelent(het)enek az adott vállalat számára. Ezek a tapasztalatok relevánsak lehetnek az üzletági versenytársaknál is.

AZ IDŐTÉNYEZŐ MEGJELENÉSE AZ ELLÁTÁSI LÁNCSBAN – A MEGGYTERMELŐK ASPEKTUSÁBÓL

Dr. Ványi Noémi

Napjainkban már nem vállalkozások versenyeznek egymással a globális piacon, hanem ezen vállalatok ellátási láncai. A lánc szereplőinek közös célja a másik féllel való jól működő kapcsolat kialakítása, amelyben a szereplők közötti kölcsönös bizalom, elkötelezettség, információmegosztás és a tisztelet a jellemző. Mindemellett az ellátási láncok hatékony működésének egyik alapköve vállalati és ellátási lánc szinten is az átfutási idő csökkentése, amely a meggy friss felhasználásának iránya esetén kimagaslóan fontos. Hiszen mindamellett, hogy a fogyasztó elvárja, hogy azonnal rendelkezésére álljon a gyümölcs, annak frissességében és beltartalmi értékében sem enged csökkenést. Felmerül a kérdés, hogy hogyan juttatható el a gyümölcs a lehető legrövidebb idő alatt a termelő kertjéből a fogyasztó asztaláig, úgy, hogy annak minősége ne sérüljön, illetve hogyan változik az átfutási idő egy jól működő üzleti kapcsolatban? Jelen tanulmány fő célkitűzése a meggytermelők véleményének feltárása az idő és a kapcsolati minőség függvényében, amely során 22 Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodó meggytermelő véleményezte üzleti kapcsolatát és piaci helyzetét. A fő célkitűzésem megvalósulása érdekében feltérképeztem azokat az ellátási láncokat, amelyben a megkérdezettek termelőként szerepelnek. Ezt követően az átfutási időt és annak csökkentési lehetőségeit tártam fel és végül a szereplők közötti üzleti kapcsolatot értékeltem.



BORÁSZATI KISVÁLLALKOZÁSOK STRATÉGIÁJÁNAK JELENTŐSÉGE A VIDÉKI TÉRSÉGEK FEJLŐDÉSÉBEN

Pintér Krisztina – Pónusz Mónika – Tóth Róbert – Gyurcsik Petronella

Magyarországon a kis-és középvállalkozások a 2000-es évek elejétől egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek, míg mostanra szerves részei lettek a magyar gazdasági életnek és komoly szerepet töltenek be annak fejlődésében. Ugyanakkor amellet, hogy kulturális, meghatározó gazdasági és társadalmi érdek is fűződik a szőlő-bor ágazat fejlesztéséhez, amelyben Magyarországon jelenleg több mint 40 ezer gazdálkodó végez értékteremtő munkát. (Internet1) Ezen érdekek megvalósulásának egyik záloga a jól átgondolt stratégia, mind vállalati (mikro), mind ágazati (makro) szinten. Mindezt felismerve, a magyar szőlő és bor-ágazat egyik legjelentősebb szervezete a Hegyközségek Nemzeti Tanácsa (továbbiakban HNT) 2016-ban megalkotta a magyar szőlő-bor ágazat stratégiáját. Primer kutatásunk alapvetően mélyinterjúk eredményein alapul, környezetelemzési módszerekkel vizsgáltuk a kiválasztott vállalkozás stratégiáját, amely a vállalkozás jelenlegi piaci helyzetének felméréséhez, illetve az esetlegesen felmerülő problémákhoz és azok megoldásához nyújthat segítséget. A stratégiai elemzési módszerek közül a vállalkozás általános környezetének vizsgálatára a PEST elemzést, a versenykörnyezet vizsgálatához a Porter-féle öttényezős modellt, portfólió elemzéséhez a BCG mátrixot, valamint a belső vállalati elemzéshez pedig az erőforrás-, és VRIO elemzést alkalmaztuk. Az említett elemzési módszerek eredményei közül cikkünkben a VRIO és a SWOT elemzés eredményei kerülnek bemutatásra. Kutatásunk célja, hogy javaslatot tegyünk a vállalkozások stratégiájának azon részeire, elemeire, amelyeken esetleg érdemes lenne változtatni, illetve azokra az új lehetőségekre kívánjuk felhívni az Olvasó figyelmét, amelyek hatékonyan hozzájárulhatnak a vizsgált ágazat vállalkozásainak piaci növekedéséhez.

A PALÓC AZONOSSÁGTUDAT KUTATÁS EREDMÉNYEI AZ ONLINE MÉDIA FELHASZNÁLÓK ÉS A GYÖNGYÖSI KORTÁRS PALÓC TÁJHÁZ LÁTOGATÓI KÖZÖTT Zsarnóczky Martin

A Palócföld kifejezés egy olyan néprajzi fogalom, amely a Vág folyótól a Hernádig húzódó magyarlakta területre, az egykori Hont, Nógrád, Heves, Borsod és Gömör vármegyék sajátos viseletű, „á-zó” nyelvjárásban beszélő népének a lakhelyét jelölte. Ezt a térséget minden országos történelmi esemény érintette, dúlta tatár, török, kuruc, labanc, s a második világháború alatt is súlyos harcok folytak ezen a területen. Hányatott történelmének következtében a lakossága kevert, a magyarok mellett éltek itt az elmúlt évszázadok alatt nagyobb számban szlovákok (tótok), az iparosodottabb területeken cipszerek, grárek, sőt még szudéta németek is. A palóc táj arculatát a Börzsöny, Cserhát, Mátra-vidék hegységeinek domborzata, a Medves-fennsík, a nagy völgyek és a dús erdők határozták meg. A lakosság megélhetését évszázadokon keresztül a mezőgazdaság biztosította, de adottságai inkább az állattartásra és erdőgazdálkodásra tették alkalmassá. A domboldalak kötött, agyagos földjén a növénytermesztés csak gyenge eredményeket hozott. A palócok életmódjára a területük földrajzi adottságai, az elzártság, a kevés és rossz minőségű föld miatti szegénység nyomta rá a bélyegét. A hazai néprajzi tájegységek közül a legegyszerűbb és egyben legrégebbi házépítkezéseket is itt találjuk. A családi életvitelt biztosító palóc házakat a 19. században



még főleg fából építették, tároló bútorként fából ácsolt szuszékokat használtak, maguk szőtte ruhákat és jellegzetes főkötőket viseltek. Idehaza sok néprajzi kutatás zajlott már korábban, amelyek egyik legkedveltebb témája a „palóc misztikum” volt. Jelen kutatás keretében egy több éven keresztül zajlott kutatás eredményei kerülnek részben bemutatásra, amely egyik fő kérdésköre a palóc azonosulás, azonosságtudat mai korszellemű meghatározhatósága volt. A kutatás során egy helyre állított palóc tájház szolgáltatta folyamatosan az autentikus helyszínt. A kutatásban résztvevők beszámolóinak eredményei alapján megállapítható, hogy az ősmagyarok pogány vallásának utolsó nyomai ma már nemcsak egy-egy helyi dűlőnévben, mondában és a tömérdek babonában, babonának látszó szokásokban található meg, hanem a modern korig itt lappangnak, s köztünk élnek.

A KERESKEDELMI ÁGAZAT ÉS VÁLLALKOZÁSAINAK KÖZGAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI JELENTŐSÉGE A VIDÉKI TÉRSÉGEK FEJLŐDÉSÉBEN

Gyurcsik Petronella – Tóth Róbert – Pónusz Mónika – Szijjártó Boglárka

A kereskedelem meghatározó szerepet játszik Magyarország gazdasági és társadalmi fejlődésében egyaránt. Mindez fokozottan igaz, amennyiben a vidéki térségek üzleti ellátottságát vizsgáljuk. A kereskedelem súlya, jelentősége megnövekedett az elmúlt években, mivel a GDP folyamatos és rekordütemű emelkedésében döntő súlyú a fogyasztás bővülése, aminek legnagyobb szelete (50-55% közötti) a bolti kiskereskedelem, amely várhatóan az elkövetkező években is folytatódni fog. A kereskedelmi ágazatban azonban azonosítható néhány kedvezőtlen folyamat, amelyek jelentősen meghatározzák a vidéki térségek fejlődését. Ilyen folyamatok közé sorolhatjuk a kisméretű üzletek számának csökkenését, a működő üzletek nyitvatartási idejének korlátozását, a folyamatos áremelkedést, illetve a vásárlóerő mobilitást, a városokba történő ingázó vásárlást.

NEMZETKÖZI ÉS HAZAI KÉRDŐÍVES KUTATÁSOK EREDMÉNYEI A TERMELÉSMENEDZSMENT TERÜLETÉN

Erdei Edina

A nemzetközi és hazai kérdőíves jelentős szerepet játszanak a termelő vállalatok stratégiáinak kutatásában, valamint a termelésmenedzsment, szállítmányozás és raktározás területeken. A kérdőíves kutatások egyik legnagyobb előnye, hogy a minták számosságának köszönhetően az adatok alapján létrehozott elemzések megbízhatósága nő. Az adatfelvételhez szükséges pénzügyi ráfordítás és a kérdőív elkészítésével és kitöltésével kapcsolatos fáradozások több kutatási bázis között oszlanak meg.

Természetesen egy nagyobb terjedelmű felmérés végrehajtása problémát is felvet, hiszen több kockázata is lehet a kérdőívezésnek, mely a reprezentativitást, a válaszok szubjektivitását kérdőjelezi meg, továbbá az egyes országokban a kérdőívvel kapcsolatban értelmezési nehézségek is felmerülhetnek.

Célkitűzésem ismertetni, hogy a nemzetközi és hazai kérdőíves felmérések milyen előnyökkel járnak, és melyek azok a hátrányok, amelyeket nem tudunk elkerülni egy-egy nemzetközi kérdőíves kutatás során. Vizsgálatomban szemléltetem azokat az adatbázisokat, amelyek kérdőíves kutatás során jöttek létre, a termelő vállalatokkal összefüggnek, a kérdőíves adatok



alapján az adataikat rögzítik és feldolgozzák. Fontosnak tartom, hogy termelő vállalatok adatbázisait megismerjék és használják a kutatók, ezzel hozzájárulva tudományos eredményeikhez. Kutatásom hatással lehet a nemzetközi és hazai adatbázisok használatának növekedésére, ezáltal az informatikai, logisztikai és gazdasági tudományok fejlődésére.

SUPPLY CHAIN OF FERTILIZER PRODUCTION: VALUE CREATION IN THE AGRICULTURAL SECTOR

Tímea Dr. Kozma – András Gulyás

In the second half of 1800s, the agrochemicals also induced significant changes in agriculture by inventing fertilizers. Its regular application began at the turn of the twentieth century and primarily mean the return of phosphorus to the soil. In Hungary, the regular application of fertilizer took place in the second half of the '60s. After the collapse of the second socialist world, Hungary was integrated into the already expanded global economic system, where crop production - apart from smaller, non-market-based backyard farms - is unthinkable without the use of fertilizer. Today, the fertilizer market can provide solutions for its soil management, that is the nutrient supply of soil that has not yet been seeded, as well as the special needs of every phase of a given crop. In this study we are analysing the Hungarian supply chain members in the fertilizer sector, highlight the specialities of the domestic fertilizer market and mark the critical points that may provide many untapped opportunities for the companies. These experiences could be relevant to other business competitors also

THE TIME FACTOR IN SUPPLY CHAIN - FROM THE ASPECT OF SOUR CHERRY PRODUCERS

Noémi Dr. Ványi

Nowadays competition in the global market is not among enterprises but among their supply chains. The common goal of players in the chain is to establish a good relationship which is characterised by mutual trust, commitment, respect and information sharing. In addition, one of the cornerstones of efficient supply chains is the reduction of lead time at both business and supply chain levels, which is especially important in the direction of using fresh sour cherry. While consumers expect fruits to be available straightaway, no loss in freshness and nutritional value is accepted. Thus the questions arises how fruits can be transported from the producers' garden to the table of the consumers in the least amount of time, while preserving quality and how lead time changes in well-working business relationship. The main objective of this paper is to reveal the opinion of sour cherry producers regarding time and relationship quality, which involved evaluation of business relationships and market position by 22 sour cherry producers in Szabolcs-Szatmár-Bereg County. In order to achieve my main objective, I mapped those supply chains where the interviewees are involved as producers. Then I revealed the possibilities of reducing lead time and finally assessed business relationship among players.



THE RESULTS OF THE PALÓC IDENTITY RESEARCH AMONG ONLINE MEDIA USERS AND VISITORS OF THE PALÓC COUNTRY HOUSE IN GYÖNGYÖS

Martin Zsarnóczky

Palóc-land is an ethnological term, which refers to the region between the river Vág and Hernád, inhabited by Hungarians – marking the home of a people who speak a dialect characterized by diphthong sounds, in the former Hont, Nógrád, Heves, Borsod and Gömör counties. This region has been affected by every Hungarian national historical event, invasions by the Tatar, Turk, Kuruc and Labanc people and also it has been the place major battles during World War II. As a result of a shaky history, its population is mixed and it has been inhabited in the last centuries, besides Hungarians, by Slovaks, and in more industrial regions by Cípszers, Gráres and Sudeten Germans. The appearance of the Palóc landscape is shaped by the relief of the Börzsöny, Cserhát and Mátra region's mountains, the Medves plateau, the great valleys and thick forests. The livelihood of the population has been provided by agriculture throughout the centuries, however the endowments of the region favor the keeping of livestock and forestry. The tight and clayey soil of the slopes result in poor crop production. As a consequence of their geographical surroundings, seclusion, few and poor quality soils the lifestyle of the palóc people has been greatly affected by poverty. Also, the simplest and most archaic styles of houses can be found in this region. Houses giving home and provide lifestyle to families have been mostly built from wood in the 19th century, they have used wooden chests as storage, have weaved their own clothes and have worn characteristic bonnets. There has been a lot of ethnological research of the region and one of the most popular subjects has been the "Palóc mystique". The current research will present the results of a study conducted throughout the course of years, in which one of the main topics examined has been the definition of present day palóc identity. A restored palóc house has provided the location for the research. It can be concluded, based on the accounts of the participants, that the last traces of Hungarians' pagan religion are present not only in place names, legends, superstitions and customs, but are lurking in our modern times as well and living among us.

THE IMPORTANCE OF OENOLOGICAL SMALL ENTERPRISES' STRATEGIES IN THE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS

Krisztina Pintér –Mónika Pónusz – Róbert Tóth – Petronella Gyurcsik

Our present study is part of our primary research for several years of supply chain management and strategy management research. In the research, multi-questionnaire queries were already conducted with the active involvement of students from several higher education institutions. In order to analyze the deeper characteristics of certain industries, questionnaire queries were also conducted in-depth interviews, as in this case, some of the results of this analysis are presented in a small-scale family-based small business in Hungary where strategic analyzes are based on in-depth interviews. We have examined the strategy of the company by means of environmental analysis methods, which can help to assess the current market situation of the company, as well as any problems and their solutions. The PEST analysis, the industry analysis for the competitive environment, the Porter's five-factor model, the BCG matrix for portfolio analysis, and the resource and VRIO analysis for internal corporate analysis were



used to analyze the overall environment of the company from strategic analysis methods. The results of these analytical methods include the VRIO and SWOT analysis.

THE ECONOMIC AND SOCIAL SIGNIFICANCE OF THE TRADE SECTOR AND ITS BUSINESSES IN THE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS

Petronella Gyurcsik – Róbert Tóth – Mónika Pónusz – Boglárka Szijártó

Trade plays a decisive role in the development of the Hungarian economy and society alike. This is especially true when the supply of shops in rural areas is concerned. The weight, the significance of trade has grown over the past few years since the increase in consumption, in which retail sale in stores is the largest chunk (50-55%), has become a key factor in the continuous and record fast-paced GDP growth, which trend is expected to continue in the years to come. However, certain adverse processes that have a consequential impact on the development of rural areas can also be identified in the trade sector. These processes include the decrease in the number of small businesses, limits to shop opening hours, constant price increases and commuting for retail shopping in cities.

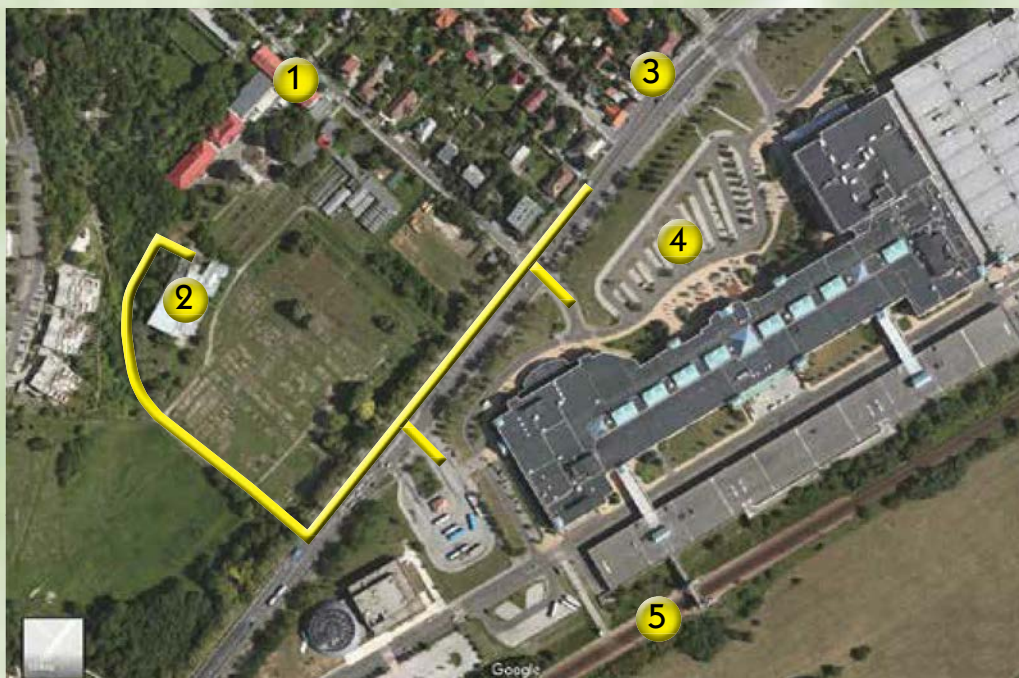
RESULTS OF INTERNATIONAL AND DOMESTIC QUESTIONNAIRE RESEARCH IN PRODUCTION MANAGEMENT

Edina Erdei

International and domestic questionnaire surveys play an increasingly important role in researching production management and production strategy. Their main importance is that due to the large number of samples, the reliability of the analyzes increases, the range of methods that can be used for the analysis is expanded, however, the financial expenses and the questionnaire-related efforts required for the survey are distributed among several research and research bases. Of course, a large-scale survey also entails a risk, and a series of problematic questions continues to grow.

My goal is to explain the benefits of international and domestic questionnaire surveys and the disadvantages we cannot avoid in an international questionnaire survey. In my research I illustrate the databases that were created during the questionnaire research, they are related to the production companies, and their data are recorded and processed based on the questionnaire data. I find it important that researchers know and use the databases of production companies, contributing to their scientific results.

My research may have an impact on the growth of the use of international and domestic databases, and hence on the development of IT, logistics and economics.



1. Herman Ottó Intézet Nonprofit Kft.
1223 Budapest, Park utca 2.
2. Herman Ottó Konferencia Központ
1223 Budapest, Nagytétényi út 190.
3. Lépcsős utcai buszmegálló:
33, 114, 133E, 138, 150, 213, 214
4. Campona parkoló
5. Budatétény vasútállomás

Intézetünk és a konferencia központ megközelíthető közúton és vasúton egyaránt, tömegközlekedéssel a Móricz Zsigmond körtér, a belváros és Csepel irányából is érkeznek buszok a Lépcsős utca megállóba.

Szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy a személygépkocsival érkezők járműveikkel a szomszédos Campona bevásárlóközpont parkolójában tudnak biztonságosan parkolni, és a térképen jelzett útvonalakon, gyalogosan közelíthetőek meg épületeink!

MAGYAR ÁLLATORVOSOK LAPJA

HERMAN OTTÓ INTÉZET

Magyarországi Állatorvosok Egyesülete

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

ISSN 1589-1623

2016. évi 12. szám

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

www.agrarlapok.hu

HERMAN OTTÓ INTÉZET

AGRICULTURAL RESEARCH

Magyarországi Állatorvosok Egyesülete

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

ISSN 1589-1623

2016. évi 12. szám

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

www.agrarlapok.hu

HERMAN OTTÓ INTÉZET

HALÁSZAT

Magyarországi Állatorvosok Egyesülete

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

ISSN 1589-1623

2016. évi 12. szám

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

www.agrarlapok.hu

HERMAN OTTÓ INTÉZET

NÖVÉNYTERMELÉS

Magyarországi Állatorvosok Egyesülete

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

ISSN 1589-1623

2016. évi 12. szám

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

www.agrarlapok.hu

HERMAN OTTÓ INTÉZET

a falu

Magyarországi Állatorvosok Egyesülete

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

ISSN 1589-1623

2016. évi 12. szám

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

www.agrarlapok.hu

HERMAN OTTÓ INTÉZET

ÁLLATTENYÉSZTÉS ÉS TAKARMÁNYOZÁS

Magyarországi Állatorvosok Egyesülete

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

ISSN 1589-1623

2016. évi 12. szám

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

www.agrarlapok.hu

HERMAN OTTÓ INTÉZET

GAZDÁLKODÁS

Magyarországi Állatorvosok Egyesülete

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

ISSN 1589-1623

2016. évi 12. szám

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

www.agrarlapok.hu

HERMAN OTTÓ INTÉZET

KERTGAZDASÁG HORTICULTURE

Magyarországi Állatorvosok Egyesülete

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

ISSN 1589-1623

2016. évi 12. szám

1000 Budapest, Rózsavész köz 10. (Korona Hotel)

www.agrarlapok.hu



HERMAN OTTÓ INTÉZET

NONPROFIT KFT