

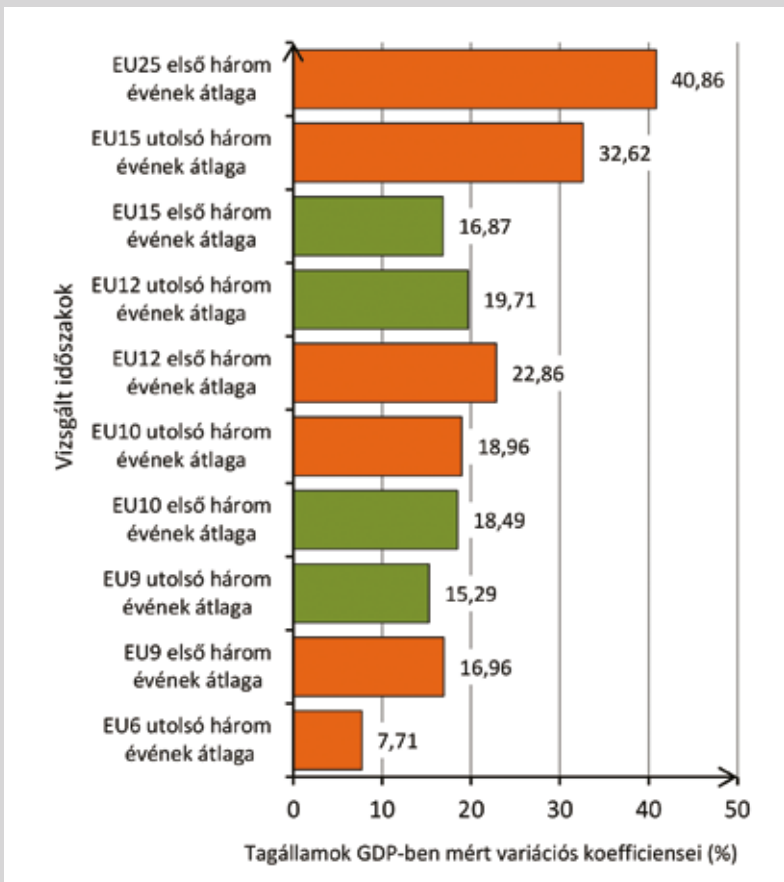
# GAZDÁLKODÁS

www.hermanottointezet.hu

Scientific Journal on Agricultural Economics

A TARTALOMBÓL

## Az Európai Unió kibővítéseinek hatása a GDP-ben mért középtávú gazdasági fejlettségkülönbségek alakulására



Forrás: Szabó Barna tanulmánya

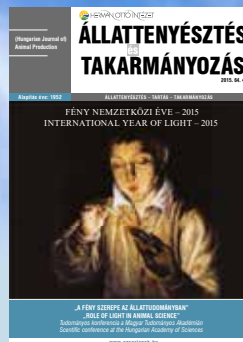
Kapcsolatok, együttműködések az élelmiszer-gazdaságban – elméleti megközelítés

XXI. századi világgazdasági események és az EU integrációs folyamata

Szociális szövetkezetek a vidéki gazdaságban

Gyümölcstermelők üzleti kapcsolatai a kapcsolati minőség alapján

Beszámoló az AES és a DEFRA, valamint a MAKE konferenciájáról



## TARTALOM

### TUDOMÁNYOS CIKK

<i>Nábrádi András</i> : Vállalati-vállalkozási kapcsolatok és együttműködések az élelmiszer-gazdaságban (elméleti megközelítés, fogalmi tisztázás) .....	197
<i>Szabó Barna</i> : A XXI. század világgazdasági eseményeinek hatása az Európai Unió integrációs folyamataira és a mezőgazdasági munkamegosztásra .....	228
<i>Hamza Eszter – Rácz Katalin – Szabó Dorottya – Vásáry Viktória</i> : Szociális szövetkezetek szerepe a vidéki gazdaságban, avagy a Fókusz Támogatási program megvalósításának eddigi tapasztalatai .....	245
<i>Ványi Noémi</i> : A gyümölcsstermelők üzleti kapcsolatainak értékelése a kapcsolati minőség tényezői alapján .....	261

### KRÓNIKA

<i>Vásáry Miklós</i> : Agrártermékek kereskedelme és a Brexit – ahogy a britek látják – Az AES és a DEFRA közös konferenciájának tapasztalatai .....	273
<i>Jámbor Attila – Balogh Péter – Vásáry Miklós</i> : A Közös Agrárpolitika múltja és jövője: A Magyar Agrárközgazdasági Egyesület (MAKE) konferenciájának tapasztalatai .....	279

---

Előfizetési felhívás.....	287
Summary .....	283
Contents.....	286

# A GAZDÁLKODÁS

## SZERKESZTŐBIZOTTSÁGA

**SZÉKELY CSABA**

a Szerkesztőbizottság elnöke  
egyetemi tanár, Sopron

**KAPRONCZAI ISTVÁN**

főszerkesztő,  
c. egyetemi tanár, Budapest

**RIEGER LÁSZLÓ**

felelős koordinátor,  
c. egyetemi tanár, Budapest

**BORBÉLY CSABA**

egyetemi docens, Kaposvár

**FORGÁCS CSABA**

egyetemi tanár, Budapest

**HEGYI JUDIT**

egyetemi docens, Mosonmagyaróvár

**KÁPOSZTA JÓZSEF**

egyetemi docens, Gödöllő

**CSETE LÁSZLÓ**

tiszteletbeli főszerkesztő,  
c. egyetemi tanár, Budapest

**TAKÁCSNÉ GYÖRGY KATALIN**

doktori iskolák koordinátora,  
egyetemi tanár, Budapest

**LAKNER ZOLTÁN**

egyetemi tanár, Budapest

**MEZŐSZENTGYÖRGYI DÁVID**

egyetemi docens, Budapest

**PUPOS TIBOR**

egyetemi tanár, Keszthely

**SZABÓ G. GÁBOR**

tudományos főmunkatárs, Budapest

**SZÚCS ISTVÁN**

egyetemi docens, Debrecen

## TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLETE

**ALVINCZ JÓZSEF**

egyetemi tanár

**CSÁKI CSABA**

akadémikus, professor emeritus  
Budapest

**FERTÓ IMRE**

egyetemi tanár, Kaposvár

**JUHÁSZ ANIKÓ**

főigazgató, Budapest

**LEHOTA JÓZSEF**

egyetemi tanár, Gödöllő

**MAGDA SÁNDOR**

ny. egyetemi tanár, Gyöngyös

**NÁBRÁDI ANDRÁS**

egyetemi tanár, Debrecen

**POPP JÓZSEF**

egyetemi tanár, Debrecen

**SZÚCS ISTVÁN**

professor emeritus, Gödöllő

**UDOVECZ GÁBOR**

professor emeritus, Kaposvár

---

 ////////////////////////////////////TUDOMÁNYOS CIKK////////////////////////////////////

## *Vállalati-vállalkozási kapcsolatok és együttműködések az élelmiszer-gazdaságban (elméleti megközelítés, fogalmi tisztázás)*

**NÁBRÁDI ANDRÁS**

**Kulcsszavak:** vállalati együttműködések, csoportosítás, definíciók.

**JEL-kód:** G34, L24, P13.

### **ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

A tanulmány a vállalatok és vállalkozások közötti kapcsolatokról szól. Kifejezetten összpontosít az együttműködésekre, azokra, amelyek a XXI. század első két dekádjában fellelhetők Magyarországon és a világban. Irodalmi forrásokra alapozva csoportokba foglalja az együttműködés kategóriáit, rendszerezi azokat több szempont szerint, és amilyen mértékben lehetséges, koncentrálni az élelmiszer-gazdaság kapcsolódó területeire is. A tanulmány az együttműködések tiz csoportosítási elv szerint rendszerezi. Amiatt, hogy ezt a későbbiekben egységesen kezelhessük, az együttműködések típusai, a fontosabbnak ítélt csoportosítások mellett az elnevezések is definiálásra kerülnek. Minden magyar fogalomhoz párosításra került annak angol megfelelője. A tanulmány gazdálkodástudományi orientációjú. Azzal (is) foglalkozik, hogy az együttműködések különböző típusai milyen előnyöket jelenthetnek a partnerek számára. Jogi, szociológiai, politikai átfedések, valamint stratégiai összefüggések is előfordulnak a csoportosítások során, de ezek definícióival a dolgozat nem foglalkozik. A témában a szerző szívesen fogadja a kiegészítő, építő vagy kritikai véleményeket a témakör még teljesebb tisztázása érdekében. A tanulmány összegzésében a jövő elvárásaival összefüggő kutatási területeket is felvet.

### **BEVEZETÉS**

Az elkövetkező évtizedekben a vállalatok egy rendkívül gyorsan változó versenykörnyezetben találják magukat. Az olyan gyors változások, mint az IT-technológia fejlődése, az e-kereskedelem, az e-banking, az e-kormányzat, a dereguláció, a globalizáció, a technológiák egyesítése és az internet adta lehetőségek, a közösségi gazdaság vagy *sharing economy* módosítják a verseny játékszabályait. A földrajzi távolság elveszíti piacbefolyásoló szerepét, és aszimmetria alakul ki a pia-

cok és a politikai országhatárok között is. A vállalkozásoknak meg kell tanulniuk új szabályok szerint, egy új környezetben versenyezni. Az egyik ilyen módot az együttműködések, a társulások és a szövetségek jelentik. A *vállalati együttműködés nem a verseny tagadása, hanem éppen annak egyik megjelenési formája*, hiszen ma már szinte egyetlen vállalat sem tud olyan erős lenni, hogy önmagában megállja helyét a regionális, az országos, a nemzetközi vagy a világpiacon. Talán nincs is olyan vállalkozás a világon, amely ne szorulna valamilyen beszállítói kapcsolatra vagy termékeinek,

szolgáltatásának értékesítéssel összefüggő együttműködésen alapuló szervezésére. Az együttműködés igénye döntően akkor merülhet fel, amikor az önálló vállalati (pl.: alapanyag-ellátási, technológiai, kutatás-fejlesztési, piaci, értékesítési, hatékonysági stb.) aktivitás, majd a vállalati növekedés vagy a fejlődés korlátokba ütközik. Az együttműködések egyszerű festői színés palettája mára „világméretű színorgiává” nőtte ki magát. Mivel országunk a nyitott gazdaságpolitikát követi, így mi is részesei vagyunk a nemzetközi összefogásoknak, szövetségeknek úgy, hogy közben megmaradtak a hagyományos kapcsolati formák is. Eligazodni ezek világában nem egyszerű, ezért fordulhat az elő, hogy eltérő fogalmak alatt ugyanazt értjük, és fordítva: ugyanazt a fogalmat eltérően értelmezzük. E tanulmány egyik fő feladata, hogy megpróbálja az együttműködések kategorizálni, az eltéréseket és a hasonlóságokat felfedni. Nem könnyű a feladat, mert több esetben átfedéseket fogunk tapasztalni, ugyanis az egyes csoportok, elnevezések nem egymást kizáró kategóriát jelentenek. Az is kiderül, hogy néhány külföldről származó együttműködési formát nem tudunk kellően jól lefordítani a nyelvünkre, így maradt az eredeti, meghatározóan angol elnevezés.

### ALAPFOGALMI LEHATÁROLÁSOK

A magyar szinonima szótár szerint az együttműködés számos hasonló jelentésű szóval leírható: kooperáció, összefogás, összetartás, szövetség, szövetkezés, koalíció, egyesülés, társulás, partnerség stb.

A magyar nyelv értelmező szótárát felhasználva az együttműködés rokon értelmű szavainak jelentése a következő:

- a kooperáció (*cooperation*): együttműködés, összeműködés valamely közös cél elérésére,
- az összefogás (*collaboration*): egyének, szervezetek, rétegek stb. erejének önkéntes

egyesítése, szövetkezése valamilyen közös cél elérésére,

- az összetartás (*cohesion*): egymás cselekvéseinek, törekvéseinek kölcsönös támogatása,

- a szövetség (*alliance*): közös célok megvalósítására, érdekek védelmére kötött írásos és rendszerint meghatározott időtartamra szóló egység,

- a szövetkezés, koalíció (*coalition*): két vagy több személynek, emberi csoportnak, intézménynek valamely közös célra való, egymást segítő, védő, támogató összefogása, együttműködése;

- a társulás (*association*): közös érdekek és célok melletti kapcsolat;

- a partnerség (*partnership*): valakivel valamely közös célra társuló, valamint közösen végző kapcsolat.

A vállalati-vállalkozási együttműködések szinte mindegyik színójában megjelenik a közös cél fogalma, amely nagyon leegyszerűsítve a koordináció alkalmazásával valósítható meg. A koordináció (*coordination*) jelentése röviden összeegyeztetés vagy egybehangolás, ami úgy is kifejezhető, hogy több, bonyolultabb vagy összetett tevékenység véghezviteléhez szükséges hosszabb vagy rövidebb időtávú együttműködés. A koordináció alapegysége vagy alap-építőköve a tranzakció. Tranzakció (*transaction*) alatt gazdasági szereplők egy adott gazdasági eseménnyel kapcsolatos szervezési, irányítási és bonyolítási tevékenységét értjük. Értelemszerűen, ha a piaci szereplők több, egymástól függő tranzakciót is lebonyolítanak, azt nevezük koordinációnak vagy együttműködésnek.

### ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZERTAN

A vállalati együttműködésekről készült összefoglaló döntően szekunder kutatásokra épül. A szakirodalmi feldolgozás során a hazaiak közül elsődlegesen támaszkodik Artner (1995), Lengyel (2003), Zilahy

(2007), Király (2011), Szabó (2017) és Takács (2017) munkáira, az elméleti megközelítések döntően nemzetközi szerzők publikációira, a stratégiai együttműködések pedig Kotler és Keller (2016), David és David (2017), valamint Thompson és szerzőtársai (2018) közelmúltban megjelent könyveire épülnek. A szakirodalmi feldolgozás mellett személyes vélemények is megfogalmazódnak. Az alkalmazott módszertan során bemutatásra kerülnek az együttműködések irányadó vállalatelméleti elvei, meghatározásra kerülnek az eltérő szempontok alapján képzett csoportjai, majd az erre épülő együttműködési formák leírása és definíciói.

Az elemző módszertan a páros összehasonlítás elvén, az alternatívák közvetett, páronkénti összehasonlításán alapszik. *Alkalmazása ott indokolt, ahol több értékelési tényezővel kell számolni, s azok fontossága, súlya eltér egymástól. Az értékelés minél megbízhatóbb elvégzését matematikai módszerek felhasználásával is lehet biztosítani. Az eredményt a páronként felállított elemek közötti preferenciadöntésekre vezetjük vissza. A súlyszámokat úgy határozzuk meg, hogy az értékelési tényezőket páronként összehasonlítva eldöntjük, melyiket preferáljuk és melyiket tartjuk fontosabbnak, majd a döntéseket értékeljük. A vállalkozások közötti differenciák meghatározásakor az egymást kizáró tényezőket tekintettem preferáló elemeknek. A páros összehasonlítás lépései során először meghatároztam az értékelhető párok számát. Az együttműködések elhatárolására 10 kategóriát képeztem. Négy esetben a kapcsolati jelleget három, míg hat esetben rendre két tényezőre bontottam. Így a vizsgált párok száma összesen  $(4 \times 21 + 6 \times 22)$ , a kategóriában azonos elemek számát kizárva) 216 tényezőpárosból állt, amelyet preferenciamátrixban tüntettem fel. A preferenciamátrix soraiban és oszlopokban az egyes értékelési-elhatárolási tényezők szerepelnek. Ha a sorban lévő*

elem az oszlopban feltüntetett elemmel egymást kizáró kapcsolatban állt, oda 1-et írtam, ahol ez nem állt fenn, azt nullának tekintettem. A párok viszonyítását követően meghatároztam a sorokban szereplő preferenciagyakoriságot, vagyis azt, hogy hány esetben fordult elő egymást kizáró tényező. *A preferenciagyakoriság az egymást kizáró tényezők összege. Minél nagyobb, annál inkább elhatárolható tulajdonsággal írható le az együttműködési kapcsolat jellege. Az egyes kapcsolati típusok pedig a fennmaradó, vagyis az egymást nem kizáró tényezőkkel magyarázhatók.*

### **A VÁLLALKOZÁSOK- VÁLLALATOK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK ELMÉLETI HÁTTERE**

*Barringer és Harrison (2000) hat különböző elméleti megközelítést tárgyal, melyek a szervezetek közötti kapcsolatok kialakulására, illetve jellemzőire próbálnak meg magyarázatot adni. Ezek a következők: (1) a tranzakciós költségek elmélete, (2) az erőforrásfüggés-elmélet, (3) a stratégiai választás elmélete, (4) a stakeholderelmélet, (5) a szervezeti tanulás elmélete és (6) az institucionalista megközelítés. A vállalati kapcsolatok elméleti háttere döntően Zilahy (2007) tanulmányára, valamint Buzády (2000) és Király (2011) disszertációira építve kerül bemutatásra.*

*A tranzakciós költségek elmélete (1) a vállalatok tevékenységével kapcsolatos termelési és tranzakciós költségek fontosságát hangsúlyozza. Buzády szerint a tranzakciós költségek a következőket foglalják magukban: a tárgyalások és a méltányos szerződések megírásának költségei, a szerződésben foglalt teljesítmények szintjének nyomon követése, a szerződésben ígérték kikényszerítése, illetve a teljesítés elmaradásának kezelése (Buzády, 2000: 36).*

A szervezetek közötti kapcsolatok szempontjából ez a megközelítés azt vizsgálja, hogy a tranzakciós költségeknek milyen

szerepe van annak a kérdésnek az eldöntésében, hogy egy-egy tevékenységet a szervezet keretein belül, vagy azon kívül, valamilyen megállapodás keretében valósítson-e meg egy gazdálkodó szervezet (Williamson, 1991; Madhok – Tallman, 1998). E megközelítés központi problémája a „gyártani vagy gyártatni” kérdés megválaszolása. Az elmélet szerint a vállalatok akkor kezdeményeznek, illetve vesznek részt együttműködési konstrukciókban, amikor segítségükkel csökkenteni tudják a termelési és tranzakciós költségeik összegét. Bár a tranzakciós költségek elmélete számos szervezeti döntés magyarázatára képes (például az új piacra való belépésre vonatkozó döntések, a közös vállalatok alapítása mögött meghúzódó indokok vagy bizonyos szervezetek közötti hálózatok működése), többen úgy vélik, hogy a tranzakciós költségek nem képeznek jelentős tényezőt a menedzseri döntések során (Faulkner, 1995 in Zilahy, 2007).

Az erőforrásfüggés-elmélet (2) azon a feltevezésen alapul, hogy a szervezetek nem rendelkeznek a működésükhöz szükséges összes erőforrással, és ezért ezeket más szervezetekkel való kapcsolati viszonyokon keresztül kell megszerezniük (Pfeffer – Salancik, 1978; Das – Teng, 1998). Erőforrások alatt olyan, a vállalat által birtokolt eszközöket értünk, melyek ölthetnek tárgyi, azaz materiális formát és lehetnek immateriálisak is. Az erőforrásfüggés-elmélet a vállalatok egyéb szervezetektől való függésére koncentrál, mint például a beszállítók, a versenytársak, a hitelezők és kormányzati szervezetek, illetve egyéb releváns szervezetek szerepére. Azt hangsúlyozza, hogy a „szervezeteknek (1) kontrollt kell szerezniük a számukra kritikus erőforrások felett abból a célból, hogy csökkentsék a más szervezetektől való függésüket, és (2) ellenőrzésük alá kell vonják azokat az erőforrásokat, melyek növelik más szervezetek tőlük való függését” (Barringer – Harrison, 2000: 372).

A stratégiai választás vagy pozicionálás elmélete (3) arra ad választ, hogy vállalatok miért lépnek különféle kapcsolatokba egymással, illetve más típusú szervezetekkel. Ilyenek lehetnek például a hatékonyság és a piaci erő növelése, a versenytársak erőfeszítéseinek megnehezítése, illetve bármely olyan lépés, mely stratégiai előnyhöz juttatja a szóban forgó szervezetet. Powell szerint „a vállalatok együttműködési megállapodásokat kötnek abból a célból, hogy gyorsan hozzájussanak új technológiákhoz vagy új piacokhoz, hogy a közös kutatási, illetve termelési tevékenység révén kiaknázhassák a méretgazdaságosság által nyújtott előnyöket, hogy a vállalaton kívüli tudáshoz jussanak, és hogy megosszák azon tevékenységek kockázatát, melyek meghaladják egy-egy szervezet képességeit” (Powell, 1990: 315).

A stakeholderelmélet (4). Freeman meghatározása szerint stakeholdernek nevezünk „bármely olyan csoportot vagy személyt, aki/amely befolyásolni képes a vállalatot céljai elérésében, illetve akikre a vállalat tevékenysége hatással van” (Freeman, 1984: VI). Praktikusan tehát a stakeholderek a vállalattal kapcsolatban állók, akik/amelyek: befolyásolják vagy befolyásolhatják a szervezet tevékenységét, célkitűzéseit és politikáját. Ilyenek lehetnek például a cégek hitelezői, az igazgatók, az alkalmazottak, a kormány és ügynökségei, a tulajdonosok (részvényesek), a beszállítók, a szakszervezetek és az a közösség, ahonnan az üzleti erőforrásait meríti. A szervezetekre vonatkozó stakeholderelmélet a vállalati környezet instabilitását hangsúlyozza, és azt állítja, hogy a különféle érintett felek megfelelő kezelése segíti a vállalatokat a környezeti bizonytalanságok csökkentésében (Kraatz, 1998).

A szervezeti tanulás elmélete (5) szerint a szervezetek által felhalmozott tudás egyre fontosabb szerepet játszik versenyképességük fenntartásában, és a szervezetek tudásra tehetnek szert az egymástól való



I. táblázat

## A vállalkozások-vállalatok közötti együttműködések elméleti háttere

Megnevezés	Az együttműködés területei, céljai, eszközei	Forrás
1. Tranzakciós költségek elmélete	Kockázatok megosztása	Barringer és Harrison (2000); Williamson (1991); Madhok és Tallman (1998); Faulkner (1995); Delmas és Marcus (2004)
	Technológiatranszfer	
	Hozzáférés szabadalmakhoz	
	Vertikális együttműködés	
	Költségek csökkentése	
2. Erőforrás-elmélet	Vertikális együttműködés	Pfeffer és Salancik (1978); Das és Teng (1998); Barringer és Harrison (2000); Grant (1991)
	Kockázatmegosztás	
	Kontroll az erőforrások felett	
3. Stratégiai pozicionális elmélete	Piaci verseny befolyásolása	Barringer és Harrison (2000); Powell (1990)
	Nemzetközi terjeszkedés elősegítése	
	Piaci pozíció megtartása	
4. Stakeholderelmélet	Külső érintett felekkel való együttműködés	Freeman (1984, 2010); Kraatz (1998)
	Helyi terjeszkedés elősegítése	
	Piaci pozíció megtartása, növelése	
5. Szervezeti tanulás elmélete	Technológiatranszfer, hozzáférés szabadalmakhoz	Powell et al. (1996); March (1991)
	Nemzetközi terjeszkedés elősegítése	
6. Intézményi szervezetelmélet	Piaci teljesítménynövelés	Barringer és Harrison (2000); Zilahy (2007)
	Átláthatóság	
	Presztízsjavítás	

Forrás: Buzády (2000), Zilahy (2007), Király (2011) munkáira alapozva saját szerkesztés

tanulási folyamatok segítségével. *Powell és szerzőtársai (1996: 118)* szerint „tudás egy olyan közösség kontextusában keletkezhet, mely mozgásban van, és állandóan fejlődik, nem kötött, statikus közösségekben. A bürokratikus kötöttségekkel jellemezhető egyszerű, formális szervezet gyenge eszköze a tanulásnak. Az innováció forrásai nem kizárólag a szervezeten belül található; sokkal inkább a vállalatok, egyetemek, kutatólaboratóriumok, beszállítók és vásárlók közötti kapcsolatokban.”

*Intézményi (institutionalista) szervezetelmélet (6)* értelmében a szervezetek közötti kapcsolatok vélhetően elősegíthetik

a vállalatok piaci teljesítményét láthatóságuk, reputációjuk, imázsuk és presztízsük javításán keresztül. Barringer és Harrison kijelenti, hogy „az intézményi nyomás feltehetően motiválja a cégeket, hogy olyan tevékenységeket vigyenek véghez, melyek növelik a legitimitásukat, és olyan színben tünteti fel őket, hogy megfelelnek az uralkodó szabályoknak, követelményeknek és normáknak” (*Barringer – Harrison, 2000: 380*). Ennek a követelménynek akkor tudnak megfelelni, ha vállalkozási-vállalati kapcsolatokban vesznek részt. Ugyanezen szerzők azt is megállapítják, hogy nemcsak előnyt, hanem hátrány is jelenthet a

részt vevő gazdálkodó szervezetek számára. A különféle együttműködési formákban való részvételük megnöveli tevékenységük átláthatóságát. Ez pedig ráirányítja a figyelmet a problémákra, és ezáltal olyan elvárásokat is gerjeszthet, melyek az együttműködés hiányában nem, vagy csak később jelentkeztek volna (*Barringer – Harrison, 2000 in Zilahy, 2007*).

A különböző elméletek összefoglaló megállapításait az *1. táblázatban* láthatjuk.

A vállalkozások közötti együttműködések elméleti háttere más-más gyökerekből táplálkozik, de mindegyik esetben fellelhetőek azok területei, céljai és eszközei is.

### **A VÁLLALKOZÁSOK- VÁLLALATOK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK GYAKORLATI INDÍTTATÁSA, VIZSGÁLATA**

Az együttműködések indíttatásának igé- nye döntően akkor merülhet fel, amikor az *önálló vállalati aktivitás, majd a vállalati növekedés vagy a fejlődés korlátokba ütkö- zik*. Ez a korlát emberi erőforrások, anyagi, technikai és technológiai *javak hiányához* köthető. A teljesség igénye nélkül az együtt- működések motivációs tényezői az *1. táblá- zatban* közöltekén túlmenően a következők lehetnek: méretgazdaságosság növelése, stabil kapacitáskihasználás, beszerzési sta- bilitás, komplementer technológiák cseréje, termékdiverzifikáció, összpontosítás jö- vedelmezőbb termékekre, K+F-költségek megosztása, szabadalmak cseréje, piaci po- zíció védelem, belépés új piacokra, gyorsabb piaci növekedés, verseny kiküszöbölése, közös versenytárs elleni szövetkezés, új létesítmény alacsonyabb bérköltségekkel, befektetés gyorsabb megtérülése, nem- zetközi terjeszkedés elősegítése, nagyobb projekteknekél kockázatmegosztás stb.

A vállalati együttműködések kezdetben operatív, később taktikai, majd stratégiai megfontolások mellett alakultak ki. A koor- dináció eredményeként született termékek

először a helyi piacokon találtak gazdá- ra, melyek később regionális, országos, nemzetközi, végül a globális mértékű pia- cokon is megjelentek. De maga a termelés (szolgáltatás) is hasonló geográfiai kiterjedé- sen, fejlődésen ment, megy keresztül. Az internet, a globális IT-hálózatok újabb paradigmaváltást idéztek elő azzal, hogy a politikai határok megszűntek (vagy leg- alább is korlátozó hatásuk mérséklődött) a kapcsolatok szabályozásában. Az *e-kereske- delem, az e-marketing, az e-szolgáltatások, a közösségi gazdaság* stb. átírták a korábbi nemzeti regulációkat, esetenként megold- hatatlannak tűnő feladatok elé állították a nemzeti adóhatóságokat vagy például a versenyhivatalokat is. A vállalkozások közötti verseny – köszönhetően az új be- lépőknek is – átalakult, itt is megjelent egyfajta paradigmaváltás. Míg korábban az „egy győztes-egy vesztes” versengés volt a meghatározó, mára a „győztes-győztes” együttműködések elterjedését tapasztal- hatjuk. Sorra alakulnak a szövetségek, a stratégiai szövetségek nemzeti és nemzet- közti mértékben is. A témával kapcsolatos szakirodalmak is ennek megfelelően mó- dosultak. A 80-as, 90-es években a nem- zeti közös vállalatok, illetve együttműkö- dések álltak a kutatások célkeresztjében, majd az érdeklődés kiterjedt a nemzetközi szinté- rre (közös vállalatok, nemzetközi li- cencszerződések, vállalati összeolvadások stb.). *Porter és Fuller (1986), Kogut (1991), Killing (1983), Harrigan (1985), Contractor és Lorange (1988)* munkássága megterem- tette az alapot az üzleti élet szövetségei- nek megértéséhez. Az egyes elmaradottabb magyarországi és más európai térség-ekben a regionális fejlesztési politika hatott az együttműködésekre. Lengyel szerint „a régiók gazdaságfejlesztésének is egyik fő célja az ott működő domináns iparágak, üzletágak sikeres globális versengéséhez szükséges tartós versenyelőnyök létrejöt- tének és fennmaradásának támogatása, versenyképességük javításához szükséges

üzleti környezet kialakítása, végső soron a régióban képződő (tőke-, munka-) jövedelmek növelése. A fentiek miatt a fejlesztéspolitikai fő céljává az iparági körzetek, kkv-hálózatok, klaszterek stb. sikerességéhez szükséges üzleti környezet létrehozása vált.” (Lengyel, 2003: 102) Az együttműködések háttér-motivációinak nem csupán racionális, hanem más jellegű kapcsolatai is fellelhetők. Erről Takács és Takácsné György (2017), illetve Takácsné György és Benedek (2016) a következőket írta: „A partnerség is számos oldalról vizsgálható, a bizalom meghatározó a termékpiaci szereplők közötti kapcsolatban, a piaci kapcsolatokban, a versenyben és a stratégiai szövetségekben is.” (111. o.) Használó alapú megközelítést közöl Baranyai és szerzőtársai (2012) is.

### **AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSEK ÉS PARTNERSÉGEK KATEGORIZÁLÁSA AZ EURÓPAI BIZOTTSÁG AJÁNLÁSA ALAPJÁN**

Az Európai Bizottság a 2003/361/EC előterjesztésében kategorizálta a mikro-, kis- és közepes vállalkozásokat. Ebben a javaslatban definiálta azt is, hogy milyen típusú tulajdonviszonyok, partnerségek és kapcsolódások fennállása esetén beszélhetünk önálló, társult és kapcsoló vállalkozásokról. A kkv-k fogalom meghatározása a vállalkozások három kategóriáját különbözteti meg. Ezek mindegyike egy olyan kapcsolattípusnak felel meg, amely egy vállalkozást egy másikkal összefűzhet. Az ajánlás szerint önálló vállalkozás (*Autonomous Enterprise*) az, amelynek nincs más vállalata, és egyetlen más vállalkozás sem vesz részt az önálló vállalkozásban, vagy a tőke vagy a szavazati jogok (amelyik a magasabb) kevesebb mint 25%-ával rendelkezik egy vagy több más vállalkozásban, és/vagy más vállalkozások nem rendelkeznek a tőke vagy szavazati jogok maximum 25%-ával az önálló vállalkozásban. A *partner* vállalkozások (*Partner Enterprises*) azok, amelyek jelentős

pénzügyi részesedéssel és/vagy szavazati joggal rendelkeznek más vállalkozásban, anélkül, hogy közvetlen vagy közvetett irányítást gyakorolnának a másik felett. A *partner* vállalkozásban a tulajdoni részesedés/szavazati jog legalább 25, de kisebb, mint 50%. Két vagy több vállalkozás *kapcsoló vállalkozásnak* (*Linked Enterprise*) minősül, ha az alábbiak közül valamelyik fennáll: (1) Egy vállalat a részvények vagy a szavazati jogok többségét egy másik cégben birtokolja. (2) Egy vállalkozás jogosult egy másik cég, irányító vagy felügyelő testület többségének kinevezésére és/vagy felmentésére. (3) A vállalkozások közötti szerződés vagy alapszabályában foglalt rendelkezés lehetővé teszi, hogy egyikük domináns befolyást gyakoroljon a másikra. (4) Egy vállalkozás kizárólagos befolyást gyakorolhat a részvényesek vagy a tagok szavazati jogainak többségére egy másik vállalkozásban (*Commission Recommendation, 2003/361/EC*). Kérdés csupán az, hogy a fenti javaslat alkalmas-e a vállalkozások közötti együttműködések megkülönböztetésére vagy finomhangolására. A válaszom egyértelmű: nem, de nem is ebből a célból készült az ajánlás.

A vállalati, vállalkozásközi együttműködés csoportosításával számos hazai és nemzetközi szerző foglalkozott az elmúlt évtizedekben. Hol részletesen, hol csak egy-egy kapcsolati forma kibontásával elemezték azok tulajdonságait, próbálták elhatárolni azokat egymástól. Ebben a tanulmányban elsődlegesen felhasználásra kerültek: Artner (1995), Bovaird (2004), David és David (2017), Freeman (2010), Gulati és szerzőtársai (2000), Király (2011), Nyíry (2006), Percze (2005), Porter (1998), Powell et al. (1996), Szegedi és Prezenszki (2017), Takács (2017), Thompson és szerzőtársai (2018), valamint Zilahy (2007) tárgykörben írt munkái. A felsorolt szerzők közleményeikben további szakértőkre is hivatkoztak, melyek feltárására a tanulmány terjedelmi keretei miatt sem vállalkozhat-

2. táblázat

## Az együttműködési típusok lehatárolása a kapcsolat jellege szerint

Tényezők száma	Az együttműködési kapcsolat jellege	
1	Térbeli kiterjedése alapján (A)	Vertikális (A1)
2		Horizontális (A2)
3		Diagonális (A3)
4	Időbeni kiterjedés alapján (B)	Rövid távú (B1)
5		Középtávú (B2)
6		Hosszú távú (B3)
7	Társadalmi szektorokra vonatkozóan (C)	Kormányzat – for-profit (C1)
8		For-profit – nonprofit (C2)
9		Kormányzat+Profit+Nonprofit (C3)
10	Résztevők száma alapján (D)	Bilaterális (D1)
11		Multilaterális (D2)
12	Tőke-összefonódást tekintve (E)	Tőke-összefonódással (E1)
13		Tőke-összefonódás nélkül (E2)
14	Termékszerkezetre gyakorolt hatása alapján (F)	Specializáció (F1)
15		Diverzifikáció (F2)
16		Megtartó (F3)
17	Függőséget tekintve (G)	Függetlenek, kooperáció (G1)
18		Függőek, integráció (G2)
19	A kapcsolat formalitását tekintve (H)	Informális (H1)
20		Formális (H2)
21	Alárendeltség szerint (I)	Egyenrangú (I1)
22		Alárendelt (I2)
23	Gazdasági szektorok között (J)	Szektoron belül (J1)
24		Szektorok között (J2)

Forrás: saját szerkesztés

tam. Munkámban a hazai és nemzetközi szakírók megállapításait figyelembe véve a csoportosítás elméleti megalapozására újszerű eljárást alkalmaztam.

### A kategóriák elhatárolására a páros összehasonlítás módszere került alkalmazásra

Az együttműködések sokaságát különböző szinten, illetve eltérő kategóriák szerint csoportokba soroltam. A csoportosítást önkényesen, de hazai és nemzetközi szakirodalom forrásaira építve készítettem el.

A kategóriákat és a kategóriákba tartozó tényezőket a 2. táblázatban láthatjuk. A páros összehasonlítás módszere alkalmazható a több szempontú vizsgálatok objektívabb értékelése céljából. Az elméletet alkalmazva az együttműködések csoportképzése érdekében 10 kategóriát (A–J) vettem figyelembe a kapcsolat jellege alapján. Négy esetben a kapcsolati jellegét három, míg hat esetben rendre két tényezőre bontottam.

Ezt követően került felállításra az *Együttműködések Kapcsolati Hálój*a. A kapcsolati háló soraiban és oszlopaiban is felsorolásra

kerültek a tényezők, majd páros összehasonlítással került megállapításra az, hogy mely esetekben léteznek egymást kizáró okok. Ahol a tényezők egymást kizárták, azt „1” jellel és sötétítéssel, másutt üresen hagyva a cellát kerültek megjelenítésre. A 216 elemet feltüntető kapcsolati hálóban 120 esetben találtam/véltem egymást kizáró okot elhatárolni. Az egymást kizáró okok összegzését követően lehetett kategóriánként és csoportonként az együttműködés közös jellemzőit leírni, meghatározni. A továbbiakban a 3. táblázatban közölt csoportképző ismeretek alapján kerülnek kifejtésre az együttműködések típusai, jellemzői és definíciói.

### AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSEK CSOPORTOSÍTÁSAI

*A) Az együttműködés térbeli kiterjedése alapján lehet*

1. vertikális (*egy szektorban a termék-lánc több szegmensében*);
2. horizontális (*egy szektorban a termék-lánc egy szegmensében*);
3. diagonális (*több szektorban a termék-láncon kívül*).

Az együttműködések térbeli kiterjedését általánosan a *termékpálya/terméklánc* (alapanyag – termelés – feldolgozás – értékesítés), valamint a *szektoron belüli* vagy *szektorok közötti* (primer – szekunder – terciér) viszonyok alapján csoportosíthatjuk. Primer szektor alatt a kitermelő ipart (pl. bányászat, mezőgazdaság), szekunder alatt a feldolgozóipart (pl. termelőeszközt vagy fogyasztási cikket gyártó, építőipar), míg a terciér alatt a szolgáltatást és a kereskedelmet értjük.

A vertikális, a horizontális és a diagonális együttműködések részletesebb ismertetése előtt indokolt néhány, az ismeretkörrel kapcsolatos alapfogalmat is tisztázni. *Ernyei és Nagy (1999)* szerint a *termékpálya* „olyan kapcsolatok rendszere, amely a termékek és szolgáltatások beszerzési és értékesítési folyamataiban részt vevő vállalkozások

között valósul meg”. Az *ellátási lánc* azon szervezetek, *vállalatok összessége*, amelyek közvetlenül részt vesznek a termékek és/vagy szolgáltatások ellátási és elosztási, illetve kapcsolódó információs és pénzügyi folyamataiban a forrástól a végső fogyasztóig (*Grasselli et al., 2013*). Az *értéklánc* pedig olyan *tevékenységek sorozatából* áll, amelyek az erőforrásokból különböző transzformációkkal olyan *nagyobb értéket* állítanak elő, amelyet a fogyasztó maga értéként ismer el (*Chikán, 1997*).

Magyarországon a mezőgazdasági termékpiacok szervezésének egyes kérdéseiről, a termelői és a szakmaközi szervezetekről szóló 2015. évi XCVII. törvény rendelkezik, amely a szakmaközi szervezetek, a termelői szervezetek és a termelői csoportok hazai működésével kapcsolatos törvényi szabályozást igénylő kérdéseket részletezi.

A *szakmaközi szervezet* egy-egy ágazatban működő, *különböző vertikális szinten* elhelyezkedő szereplőit (termelők, kereskedők, illetve feldolgozók) fogja össze azzal az elsődleges céllal, hogy a termékek termelésének és forgalmazásának fejlesztését előmozdítsák, valamint elősegítsék a piac szereplői között az információáramlást, és ezzel növeljék a piac átláthatóságát, egyfajta ágazati önszabályozást megvalósítva.

Fogalmát illetően a *termelői csoport* az *azonos termék vagy termékcsoporthoz* tartozó szerveződő termelők olyan együttműködése, amelyben piaci pozícióik megerősítése érdekében, az általuk önállóan végzett mezőgazdasági vagy erdőgazdálkodási *alaptevékenységükhöz illeszkedő tevékenységre* a rendeletben meghatározott szabályok betartásának vállalásával önkéntesen társulnak. Magyarországon a zöldség- és gyümölcságazatban létrejövő *termelői csoportokat* (zöldség-gyümölcs TCS) és *termelői szervezeteket* (TÉSZ) a 150/2012. (XII. 28.) VM rendelet, míg a többi mezőgazdasági ágazatban létrejövő és működő termelői csoportokat (TCS) a 42/2015. (VII. 22.) FM rendelet szabályozza.

## Az együttműködések

Vizsgált elemek száma		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Az együttműködési kapcsolat kategóriái		Térbeli kiterjedés alapján (A)			Időbeni kiterjedés alapján (B)			Társadalmi szektorokra vonatkozó kiterjedés szerint (C)		
		A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3
		Vertikális	Horizontális	Diagonális	Rövidtávú	Középtávú	Hosszútávú	Kormány-profit	Profit-nprofit	Kor+pro+nprofit
Térbeli kiterjedés alapján (A)	Vertikális (A1)							I	I	
	Horizontális (A2)									
	Diagonális (A3)				I			I	I	I
Időbeni kiterjedés alapján (B)	Rövidtávú (B1)			I				I	I	I
	Középtávú (B2)									
	Hosszútávú (B3)									
Társadalmi szektorokra vonatkozó kiterjedés szerint (C)	Kormány-profit (C1)	I		I	I					
	Profit-nonprofit (C2)	I		I	I					
	Korm+profit+nonprofit (C3)			I	I					
Résztevők száma alapján (D)	Bilaterális (D1)									I
	Multilaterális (D2)				I			I	I	
Tőke-összefonódást tekintve (E)	Tőke-összefonódással (E1)				I	I		I	I	I
	Tőke-összefonódás nélkül (E2)									
Termék-szerkezetre gyakorolt hatása alapján (F)	Specializáció (F1)	I		I	I	I		I		
	Diverzifikáció (F2)		I		I	I		I	I	I
	Megtartó (F3)	I		I						
Függőséget tekintve (G)	Függetlenek, kooperáció (G1)									
	Függőek, integráció (G2)				I	I		I	I	I
A kapcsolat formalitását tekintve (H)	Informális (H1)						I	I	I	I
	Formális (H2)									
Alárendeltség szerint (I)	Egyenrangú (I1)				I					
	Alárendelt (I2)							I	I	I
Gazdasági szektorok között (J)	Szektoron belül (J1)	I		I						
	Szektorok között (J2)		I					I		I

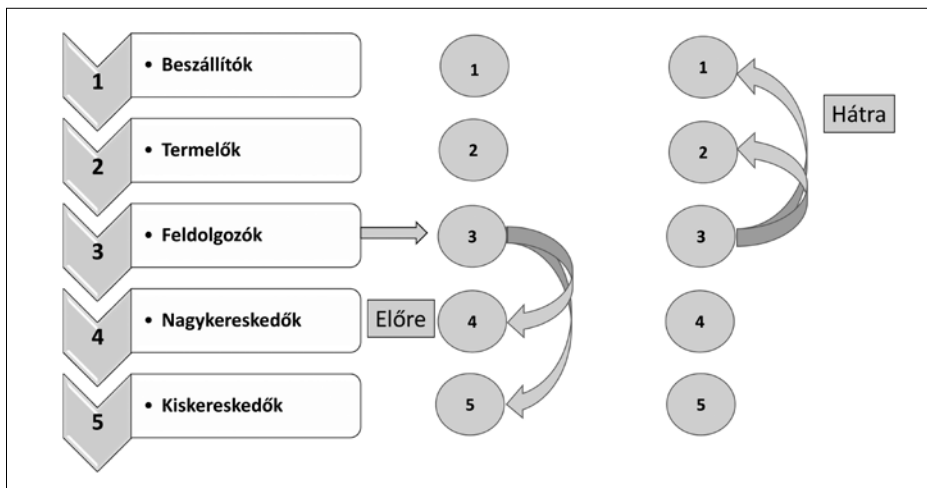
Jelmagyarázat: I = tényezők egymást kizárják.

Forrás: saját szerkesztés



I. ábra

## Vertikális együttműködési kapcsolatok



Forrás: saját szerkesztés

A1) Def. 1. Vertikális kapcsolatok alatt szektorok között, a terméklánc/pálya több, legalább két szegmensében történő együttműködést értjük (1. ábra).

A vertikális kapcsolatok lehetnek közép- vagy hosszú távú, szektorok közötti, bi- vagy multilaterális, tőke-összefonódással vagy a nélkül, diverzifikált, formális, egyenrangú vagy alárendelt, a felek függetlenségét megtartó kooperációs vagy függőségi viszonyok melletti integrációs együttműködések (3. táblázat). Az egymást kizáró esetek száma 5, a kapcsolati háló alapján ezek rendre a  $C1$ ,  $C2$ ,  $F1$ ,  $F3$  és  $J1$  tényezők.

A szakirodalom (Thompson et al., 2018; David – David, 2017) az együttműködés irányát tekintve megkülönböztet előre, illetve hátrafelé történő vertikális kapcsolatot. Az előre típusú vertikális kapcsolat a cég vevőivel, míg a hátrafelé történő a cég beszállítóival való koordinációt jelenti.

A vertikális kapcsolatok hangsúlyos előnyei: az előre típusú vertikális kapcsolatok akkor hatékonyak, ha a minőségi termékforgalmazók száma kevés, ha a jelenlegi forgalmazók- feldolgozók megbízhatatlanok vagy drágák, a termékértékesítők jövedel-

mezősége magas. A hátrafelé történő kapcsolatok akkor indokoltak, ha a beszállítók drágák vagy megbízhatatlanok, a számuk kevés és magas a jövedelmezőségük, valamint akkor, ha a biztonságos és olcsó alapanyag-ellátás különösen fontos egy cégnek.

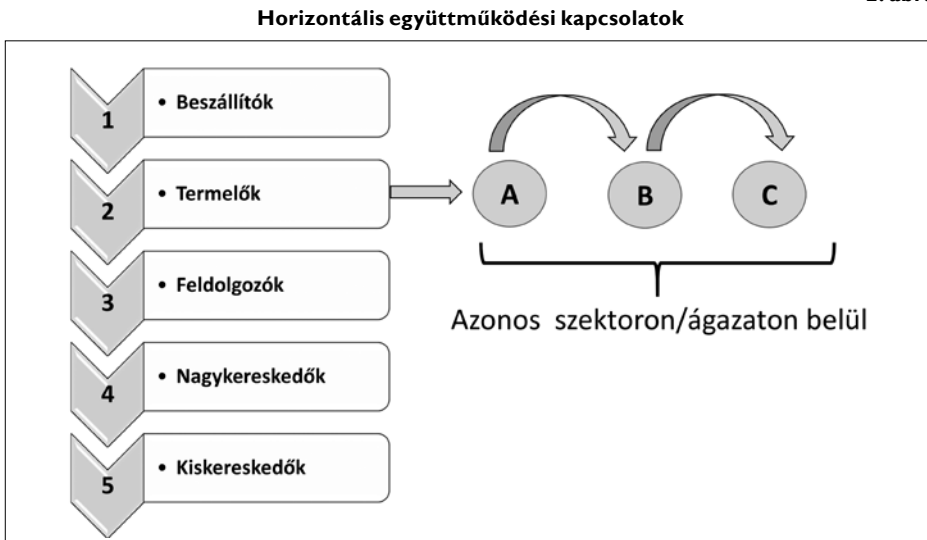
Megjelenési formái, elnevezései: vertikális bedolgozási rendszer, bér munka-szerződéses kapcsolatok, beszállítói szerződéses kapcsolatok, vertikális dezintegrált alvállalkozói kapcsolatok, know-how-k és/vagy licencia szerződésen alapuló kapcsolatok, franchise típusok, klaszterek, szövetségek, stratégiai szövetségek, szakmaközi szervezetek.

A2) Def. 2. Horizontális kapcsolatok alatt egy szektoron belül a terméklánc/pálya egy szegmensében történő együttműködést értjük (2. ábra).

A horizontális kapcsolatok lehetnek hosszú vagy középtávú, egy szektoron belüli, bi- vagy multilaterális, tőke-összefonódással vagy tőke-összefonódás nélküli, specializáló vagy megtartó stratégiai irányú, egyenrangú vagy alárendelt, informális vagy formális, a felek függetlenségét megtartó kooperáció vagy függőségi viszo-



2. ábra



Forrás: saját szerkesztés

nyok melletti integrációs együttműködések (3. táblázat). Az egymást kizáró esetek száma 2, a kapcsolati háló alapján ezek az  $F_2$  és az  $I_2$  tényezők.

*A horizontális kapcsolatok hangsúlyos előnyei:* méretgazdaságosság fokozása, piaci részesedés növelése, költségsökkentés, közös K+F-ben rejlő előnyök, közös beszerzés, közös értékesítés.

*Megjelenési formái, elnevezései:* horizontális bedolgozó rendszer, bér munka-szerződéses kapcsolatok, beszállítói szerződéses kapcsolatok, agglomerációs egyesülések, konzorciumok, szövetségek, részben TЭСZ-ek, termelői csoportok, БЭСZ-ek, klaszterek, stratégiai szövetségek, gépkörök.

A3) Def. 3. *Diagonális kapcsolatok* alatt a szektorok között, terméklánc/pálya kapcsolat nélküli együttműködést értjük (3. ábra).

A *diagonális kapcsolatok* általában hosszú vagy közép távú, szektorok közötti, bi- vagy multilaterális, tőke-összefonódás nélküli, diverzifikációs stratégiai irányú, egyenrangú vagy alárendelt, informális vagy formális, a felek függetlenségét megtartó kooperáció melletti együttműködések

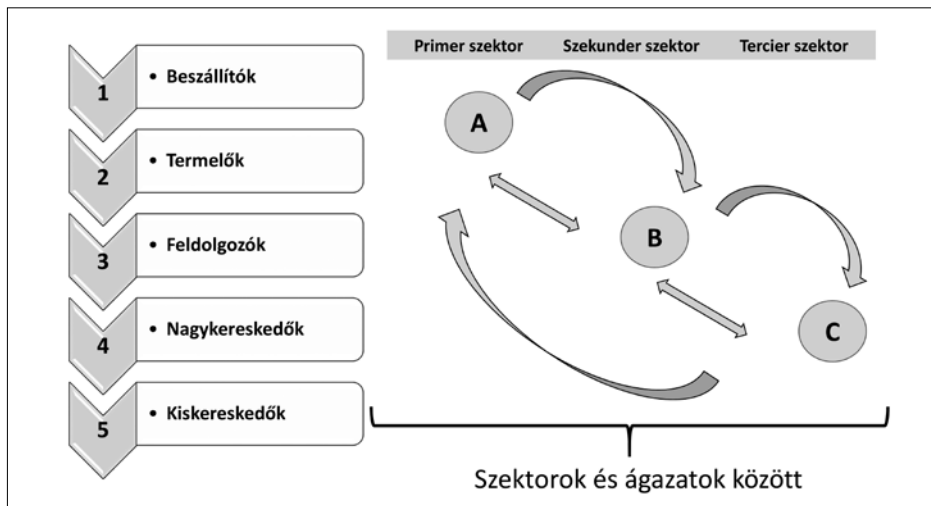
(3. táblázat). Az egymást kizáró esetek száma 7, a kapcsolati háló alapján ezek rendre a  $B_1$ ,  $C_1$ ,  $C_2$ ,  $C_3$ ,  $F_1$ ,  $F_3$  és a  $J_1$  tényezők.

Szegedi és Prezenszki (2017) szerint a diagonális kapcsolatok esetén olyan különböző iparágban tevékenykedő vállalatok működnek együtt, amelyek nem versenytársak és nincs felhasználói-beszállítói viszony közöttük. A diagonális kapcsolatokat komplementer vagy egymást kiegészítő kooperációnak, együttműködésnek, szövetségnek is nevezik. Buzády azt állítja, hogy „a komplementer szövetségeket gyakran arra használják, hogy piacra vigyenek egy terméket a másik fél elosztási hálózatán keresztül. [...] A komplementer erőforrások és szakismeret alapján a termék vándorol a partnerek között a termelés, a gyártás, a marketing és az eladás utáni szolgáltatások különböző stációiban.” (Buzády, 2010: 75)

*A diagonális kapcsolatok hangsúlyos előnyei:* új tevékenységek kialakítása, új fogyasztói igények teremtése, illetve kielégítése, diverzifikációs vállalati törekvések, tevékenységi területek vagy ágazatok összefonódása, iparági szerkezet módosítása, jelentős piaci részesedés elleni védekezés

3. ábra

## Diagonális együttműködési kapcsolatok



Forrás: saját szerkesztés

(Szegedi – Prezenszki, 2010 in Király, 2011).

**Megjelenési formái, elnevezései:** agglomerációs egyesülések, klaszterek, konzorciumok, szövetségek, K+F-vállalkozások, kockázati tőkebefektetők, szövetségek.

A horizontális, vertikális és diagonális kapcsolatok „tisztá” elméleti rendszereit a gyakorlat többször felülírja. Lehetnek olyan kombinációk is, amelyek se nem szektor-, se nem iparági, se nem termékpálya-specifikusak. A hálózatok, a hálózati szövetségek nemzetközi porondján egyidejűleg fordulhatnak elő a vertikális, a horizontális és a diagonális kapcsolatok kombinációi is. A fogalmak karakterisztikus elválasztása esetünkben a szektor és termékpálya viszonyától függött.

**B) Az együttműködés időbeli kiterjedése alapján**

B1) rövid távú (<1 év vagy rövidebb, ad hoc jellegűek);

B2) középtávú (1–3 év, közös projekt);

B3) hosszú távú (>3 év, formális típusú kapcsolatok).

Az együttműködések időbeni kiterjedése alapján történő csoportosítás inkább for-

mális, mintsem tartalmi, viszont csak így egyértelműsíthetők az időhöz kapcsolható kategóriák. Rövid távúaknak (Def. 4.) az egy évnél rövidebb, középtávúnak (Def. 5.) az egy–három év közötti, míg hosszú távúnak (Def. 6.) a három évet meghaladó együttműködési kapcsolatokat értjük. Az egymást kizáró kategóriák – mint ahogy azt említettük – azokat a kapcsolati összefüggéseket tárják fel, ahol is lehetetlen közös nevező alá vonni az együttműködések csoportalkotó kategóriáit. *Vagyis a formális időbeli szétválasztás tartalmi összefüggéseket is képes reprezentálni.* A 3. táblázatban közölt kapcsolatrendszer alapján kijelenthető, hogy diagonális, tőke-összefonódással járó, specializációra vagy diverzifikációra épülő, egyenrangú és integrációt feltételező rövid távú együttműködési kapcsolat NEM képzelhető el, csakúgy, mint egy hosszú távú informális koordinációs kapcsolat sem.

A rövid távú kapcsolat esetében egymást kizáró esetek száma 10, a kapcsolati háló alapján ezek rendre az A3, C1, C2, C3, D2, E1, F1, F2, G2 és a J1 tényezők.

A középtávú kapcsolat esetében egymást kizáró esetek száma 4, a kapcsolati

háló alapján ezek rendre az *E1*, *F1*, *F2* és a *G2* tényezők. Hosszú távú kapcsolat pedig informális jelleggel (*H1*) nem, vagy csak nehezen képzelhető el.

C) Az együttműködés a társadalmi szektorokra vonatkozó kiterjedését tekintve

C1) Kormányzat – Profitorientált;

C2) Nonprofit – Profitorientált;

C3) Kormányzat – Profitorientált és nonprofit szektorok között.

Társadalmi szektorok együttműködése alatt a kormányzat, a nonprofit és a profitorientált szervezetek közötti együttműködéseket értjük. A nonprofit szervezeteket (NGO-k, azaz *Non Governmental Organizations*) magyarul civil szervezetek elnevezéssel ismerjük. Számuk Magyarországon nagyságrendileg 60 ezer, melyek döntően alapítványok, egyesületek formájában vannak jelen. A társadalmi szektorok közötti együttműködéseket *Selsky* és *Parker* (2005) úgy határozza meg, mint olyan „projekteket, melyeket kifejezetten azzal a céllal hívtak életre, hogy társadalmi kérdéseket célozzanak meg, és melyek különféle partnerek aktív, folyamatos részvételével valósulnak meg” (850. o.). A kapcsolatokat három csoportba soroljuk:

1. A kormányzat és a vállalkozások közötti együttműködések: (Def. 7.) fő formája a köz-magán társulás (*Private Public Partnership*), amely általában infrastruktúra fejlesztésével és közszolgáltatásokkal foglalkozik. *Linder* és *Rosenau* (2000) szerint a köz- és magánszféra közötti partnerség (PPP) már 30 éve létezik. A PPP olyan megállapodások egy csoportja, amelyek a közszektor szervezete és az állami szektoron kívüli bármely szervezet között létrejövő kölcsönös kötelezettségvállaláson alapul (*Bovaird*, 2004: 199).

2. Nonprofit és for-profit szervezetek közötti együttműködések: (Def. 8.) ezek általában a környezetvédelmi kérdésekre és a gazdasági fejlesztési kezdeményezésekre koncentrálnak, de érintik az egészségügyet és az oktatást is. Civil szervezetekkel való

együttműködés előnyeit *Harangozó* (2011) foglalta össze: „Környezeti problémák kezeléséhez szükséges szakismeretekhez való hozzáférés [...] Márkaépítés [...]. Javuló médiakapcsolatok: a média könnyen felkaphatja az együttműködést, ezáltal jelentős ingyenreklámot biztosítva a vállalat számára. A vállalat számára hízelgő információk és történetek kommunikálása javíthatja a vállalat megítélését. Pénzügyi és piaci előnyök: az egyre növekvő számú tudatos vásárló, illetve etikus befektető előnyben részesítheti az adott vállalatot a versenytársakkal szemben. Civil támadások lezserelése: a civilekkel való együttműködés tompíthatja, illetve megszüntetheti a civil szektor egyéb képviselői részéről a vállalatot érő támadásokat. Kapcsolatépítés: sikeres együttműködés esetén a vállalatok is részesülhetnek a civil szervezetek – adott esetben jelentős – kapcsolati tőkéjének előnyeiből, ez különösen jelentős lehet egy fejlődő országban, illetve ha a vállalat új belépő az adott piacon. Hitelesség javulása: az együttműködő civil partner hitelesebbé teheti az elért környezetvédelmi, illetve társadalmi haszon kommunikációját. Hasonlóképpen a társadalmi szervezetekkel való együttműködést az alkalmazottak is általában pozitívan ítélik meg, ami erősítheti a lojalitásukat.” (*Harangozó*, 2011: 17)

3. Mindhárom szektorból származó szereplők közötti együttműködések: (Def. 9.) ezek nagyszabású nemzeti vagy nemzetközi multiszektoros projektekre koncentrálnak, de részprojektek is szerepelnek. Az ezen a területen folyó tanulmányok általában a gazdasági és közösségi fejlődésre, a szociális szolgáltatásokra, a környezetvédelmi problémákra és az egészségre összpontosítanak. Ennek megjelenési formája az ún. Triple Helix Model, amely a tudástranszfert segíti elő. Az egyetemek szerepéről *Teperics* és *Dorogi* a következőket írta: „Kutatási tevékenységüket összehangolják a régió gazdasági igényeivel, közben akadémiai tevékenységük révén a nemzetközi vérkeringésbe is bekap-

csolják környezetüket. Kihasználhatják a tudástranszferben a földrajzi közelség nyújtotta előnyöket. Szerepet vállalhatnak a tervezési folyamatokban, *innovációs hálózatok* kiépítésében, új ötleteket, új tervezési eljárásokat honosíthatnak meg, megerősíthetik a helyi szereplők regionális gondolkodását.” (Teperics – Dorogi, 2014: 460)

A *társadalmi szektorok közötti kapcsolatok* általában hosszú vagy középtávúak, bi- vagy multilaterális, tőke-összefonódás nélküli, megtartó stratégiai irányú, egyenrangú, formális, a felek függetlenségét megtartó kooperáció melletti együttműködések (3. táblázat). Az egymást kizáró esetek száma 9–11 közötti a kapcsolati háló alapján. Ezek karakterisztikus megnyilvánulásai az *A3, B1, E1, F2, G2, H1* és az *I1* tényezők.

D) *Az együttműködésben részt vevők számát tekintve*

D1) bilaterális (Def. 10.), az együttműködők száma 2;

D2) multilaterális (Def. 11.), az együttműködők száma >2, *hálózatok, (stratégiai) szövetségek*.

Az együttműködésben részt vevők száma szerinti csoportosítás is *inkább formális, mintsem tartalmi*. Az egymást kizáró okok szerinti elhatárolás azonban egyértelműen meghatározza azokat az együttműködési kapcsolatokat, ahol a bilaterális, vagy ellenkezőleg, a multilaterális kapcsolatok képzelhetőek el.

A *multilaterális kapcsolatok megjelenési formái, elnevezései*: szövetségek, nemzetközi szövetségek, stratégiai szövetségek, klaszterek és kapcsolatok, globális koalíciók, horizontális, vertikális vagy diagonális típusú többszereplős partnerség.

A *multilaterális kapcsolatok* esetében az egymást kizáró esetek száma 4 a kapcsolati háló alapján. Ezek rendre a *B1, C1, C* és a *H1* tényezők.

E) *Az együttműködő partnerek vagyoni változását tekintve*

E1) tőke-összefonódással nem járó;

E2) tőke-összefonódással járó.

E1) *Tőke-összefonódással nem járó kapcsolatok, koalíciók*: (Def. 12.) a tőke-összefonódás nélküli kapcsolatok lényege, hogy az együttműködő cégek nem kerülnek egymással semmilyen vagyoni összefonódásba. Függetlenségüket megőrzik úgy, hogy közben akár kötelezettségvállalással kötnek egymással szerződést, de döntéseiket az együttműködést követően is önállóan hozzák. Nincsenek kitéve más vállalkozásnak, és önként döntenek az együttműködés mikéntjéről is.

*Tőke-összefonódással nem járó kapcsolatok* esetében az egymást kizáró esetek száma 1, a *G2* tényező a kapcsolati háló alapján.

*Megjelenési formáit, elnevezéseit* tekintve a tőke-összefonódás nélküli együttműködési kapcsolatok gazdag választékával találkozhatunk: egyszerű vagy alkalmi adásvételi szerződések, bér munkaszerződések, hagyományos alvállalkozói szerződések, hosszú távú szállítási keretszerződések, egyszeri megvalósítást igénylő, speciális feladatra szerveződött konzorciumok, know-how-k, licencia- és franchise-megállapodások, klaszterek, kutatás-fejlesztési együttműködések, koalíciók és szövetségek különböző típusai. Ezek közül néhányat itt tárgyalunk részletesebben.

*Szövetség, stratégiai szövetség (alliance, strategic alliance)*. Buzády és Tari (2005) szerint „a vállalati stratégiai szövetség a szervezetközi kapcsolatok sajátos formája [...], amelyek keretében: a felek megőrzik stratégiai döntéshozatali és szervezeti-jogi önállóságukat, autonóm piaci mozgásterüket; egy évnél hosszabb időtávra szóló, kockázat- és haszonmegosztáson alapuló, kölcsönösen előnyös kooperációt valósítanak meg; az együttműködéshez rendelkezésre bocsátott anyagi eszközök és ismeretek révén bizonyos fokig integrálják tevékenységüket, meghatározott üzletági vagy funkcionális területeken.” (6. o.) Funkcionális területeit a K+F, a beszerzéslogisztika, a termelés, valamint a marketing-értékesí-

tés területein kategorizálták. Ezek mindemellett lehetnek bi- és multilaterálisak, valamint közép- vagy hosszú távúak. A szövetség a kapcsolat térbeli kiterjedését tekintve lehet horizontális, vertikális vagy diagonális jellegű.

A nemzetközi szakirodalom a *koalíciók* terjedésének forrását a vállalatok és iparágak globálissá váló növekedésével magyarázza. Több iparágban a termelés mérete elért egy olyan kritikus szintet, ahol a fix költségek megosztását még a legnagyobb nemzeti piacnál is szélesebb piacon lehet csak megoldani. A jelenség egyik következménye pedig a „globalizáció” (Dunning, 1997). Porter és Fuller szerint a koalíciók olyan „szervezetek közötti formális és hosszú távú szövetségek, amelyek összekötik a felek üzleti érdekeit, de a vállalati összeolvadásoknál kisebb mértékben”. Ide sorolják a közös vállalatokat, a licencszerződéseket, a beszállítói megállapodásokat, a marketingmegállapodásokat stb. (Porter – Fuller, 1986).

*A know-how-szerződések:* a know-how olyan műszaki, gazdasági vagy szervezési ismeret, tapasztalat vagy ezek összeállítása, amelyet azonosítható módon rögzítettek és vagyoni értéket képvisel. E védett körbe tartozó ismereteket alapvetően két csoportba szokták osztani: technológiai és üzleti know-how-k. Az előbbibe tartozik például egy műszaki megoldás felhasználási eljárásának leírása vagy egy termék előállításának folyamata. Utóbbira példa egy értékesítési rendszer felépítésére és szervezésére vonatkozó ismeretek halmaza (Szabó, 2017). A know-how-szerződések előnye, hogy az átvétele nem egyszerűen árbevétel-növekedést, hanem versenyképességi előnyöket jelenthet, elősegítheti a piaca jutását, a piaci részesedés növelését.

*Licenciaszerződés:* a know-how használatára vonatkozó jog ellenérték fejében való átengedése más számára. Az ilyen szerződést licenciaszerződésnek is szokás nevezni. A PTK szerint: „Licenciaszerződés alap-

ján a törvényben és az Európai Közösség rendeleteiben meghatározott, szellemi alkotáshoz, teljesítményhez, árujelzőhöz fűződő, kizárólagos vagyoni jogok jogosultja (engedélyező) más személynek (engedélyes) engedélyt (licencet) ad olyan cselekmény végzésére (hasznosítás), amelyre a kizárólagos joga kiterjed. Az engedélyes az engedélynek megfelelő terjedelmű hasznosítási jogot szerez, és ennek fejében köteles díjat fizetni.”

*Közös technológiafejlesztést célzó „Stratégiai szövetségek” vagy „Kutatásfejlesztési együttműködések”:* a licencforgalmon túlmutató együttműködések csoportjai. Ezek nagyobb része csak egyes kutatási-fejlesztési feladatok közös megoldására korlátozódik, ahol tőke-összefonódás nem jön létre a vállalatok között (*non-equity K+F*) és az együttműködés nem jár elosztható üzleti eredménnyel (Artner, 1995).

*E2) Tőke-összefonódással járó kapcsolatok:* (Def. 13.) tőke-összefonódással jár minden olyan együttműködési kapcsolat, ahol az egyik vállalkozás a másikban részesedést és/vagy befolyásolást szerez, vagy az egyik vállalkozás a másikkal közösen hoz létre egy harmadik, azaz kapcsolt/közös vállalkozást (*Joint Venture*).

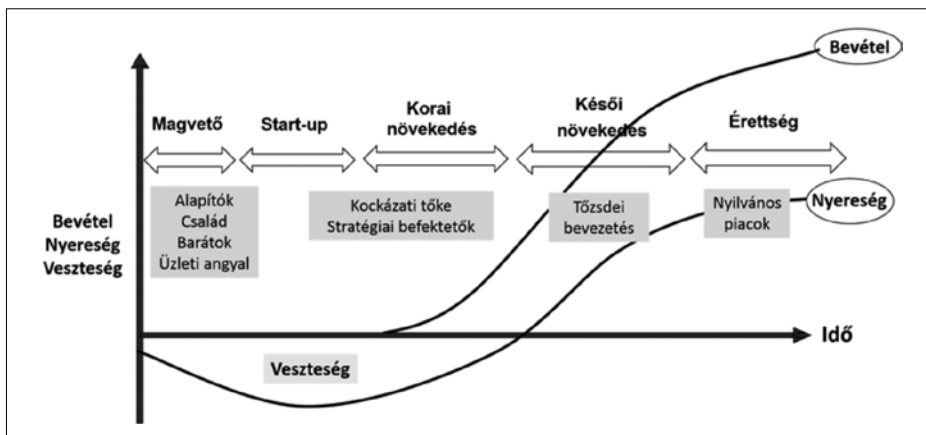
*Tőke-összefonódással járó kapcsolatok esetében az egymást kizáró esetek száma 7, ezek rendre a B1, B2, C1, C2, C3, G1 és a H1 tényezők a kapcsolati háló alapján.*

*Megjelenési formái, elnevezései:* beruházási társaság, kutatás-fejlesztési kft., közös vállalat, az összes integrációs típusú együttműködés.

*Beruházási társaság (Investment Development Group),* amely jórészt már legalább a prototípus fázisába jutott termékek piacra jutását finanszírozza az úgynevezett vállalatközi kockázati tőkével (*Venture Capital*). Ez a vállalati tőkéket egyesítő együttműködési módszer azért alakult ki, mert a versenyben maradáshoz szükséges nagy és folyamatos beruházásokra nem elég a vállalati nye-

4. ábra

**A vállalkozások fejlődési szakaszainak és finanszírozási formáinak összefüggése az életciklusmodellben**



Forrás: Szerb (2006) munkáját felhasználva saját szerkesztés

reség. A finanszírozás kérdése különösen fontos lehet a kisvállalatok, új vállalkozások számára. Ezt szemlélteti a 4. ábra.

Az informális befektetők elsősorban a vállalat életciklusának korai szakaszában vesznek részt. A családtagok és hozzátartozók, barátok pénzügyi segítségére a kezdő cégek számítanak, hiszen a tulajdonosok saját megtakarításai rendszerint elégtelenek az induláshoz. Az üzleti angyalok már az átlagot meghaladó növekedési potenciálú cég finanszírozásában vesznek részt, amelyek tekinthetők informális vagy formális jellegű tőke-összefonódással járó kapcsolatnak. A kockázati tőke pedig a kiugró növekedési potenciállal és jövedelemmel kecsegtető cégekbe investál. A kockázati tőkebefektetőket már a formális, tőke-összefonódással járó együttműködési kategóriába soroljuk. *Konecsny (2017)* arról számolt be, hogy 2015-ben Magyarországon összesen közel 32 milliárd Ft-nyi kockázati tőkebefektetésre került sor, melynek majd 75%-át a Jeremie-programban részt vevő alapkezelők hajtották végre. A befektetések értéke alapján őket követték az állami befektetők 13,43%-os aránnyal, majd végül a magánbefektetők 11,65%-kal.

*Kutatás-fejlesztési korlátolt felelősségű K+F cégek (Research and Development Limited Partnership, RDLP)*, amelyek új termék kifejlesztését célozzák. Ez már kifejezetten tőke-összefonódást jelentő együttműködés. A fő célkitűzése az ilyen típusú kooperációnak, hogy a cégek saját vagyonuk egy részét „beáldozva” létrehozzanak olyan „harmadik” vállalkozást, ahol is az új K+F-eredmények elérésére, majd annak hasznosítására vállalkoznak. A kutatási és fejlesztési költségek megosztásában csakúgy, mint az ebből származó eredmények utáni várható jövedelem tekintetében előzetesen megegyeznek. Megjelenési formája a *közös vállalat* vagy *Joint Venture*.

*Joint Venture*: két (esetleg több) vállalat közös, elosztható üzleti eredménnyel járó vállalatalapítása, illetve vállalkozása. A *Joint Venture* általában a licencszerződésekhez hasonló indíttatású, de annál szorosabb kapcsolatot alkotó technológiaszerzési együttműködésként jön létre, vagy a K+F-költségek megosztását célozza, sőt, esetenként teljes körű vállalkozási együttműködést is takarhat (*Artner, 1995*).

*A tőkeegyesítő szövetségek (Equity*

*Alliance*) alapvetően két formában valósulhatnak meg. Ez vagy egy közös vállalat (Joint Venture) kialakítását jelentheti, vagy a partnerek egyike kisebbségi részesedést szerez a másik vállalatban. A tőkebefektetés az egyik vállalat által egy másikba szükségképpen tőkeegyesítő közös vállalatot eredményez az adott cég részvényesei és a vállalati befektető között (Pisano, 1989).

Azokat a tőke-összefonódással járó kapcsolatokat, amelyek nem csupán új termék bevezetését célozzák, egységesen *integrációnak* is nevezhetjük. Ennek bemutatása a G2) pont alatt kerül részletesebb ismeretetésre.

F) Az együttműködés termékszerkezetre gyakorolt hatását tekintve

F1) specializáció (szűkülő termékszerkezet);

F2) diverzifikáció (bővülő termékszerkezet);

F3) megtartó (változatlan termékszerkezet).

Ez az együttműködés a termékszerkezetre gyakorolt hatását tekintve alapvetően három kategóriába sorolható, a *specializációra*, a *diverzifikációra* és a *fenntartásra* vagy *megtartásra*.

A (Def. 14.) *Specializáció (Specialization)* jelentése: valakinek, valaminek a tevékenységét bizonyos szűkebb területre korlátozni, s abban fejleszteni; szakosítani valamit, valakit. A specializáció vagy szakosodás gazdasági értelemben a termelési szerkezet leegyszerűsítését jelenti, melyet (legtöbbször) az előállított termékek számának csökkentése jellemez.

A specializáció esetében az egymást kizáró esetek száma 7 a kapcsolati háló alapján. Ezek rendre az A1, A3, B1, B2, C1, C2, H1 és az I2 tényezők.

A (Def. 15.) *Diverzifikáció (Diversification)* jelentése: valakinek, valaminek a tevékenységét szélesebb területre fejleszteni. A diverzifikáció a specializáció ellentéte. Ez megtestesül a termékek számának növekedésében, új termékek megjelenésében, új

piacok megszerzésében. *Míg a specializáció a termékpálya egyfajta megbontását jelenti, addig a diverzifikáció a termékpálya-építést helyezi előtérbe.*

A diverzifikáció esetében az egymást kizáró esetek száma 7 a kapcsolati háló alapján. Ezek rendre az A2, B2, B3, C1, C2, C3 és a H1 tényezők.

A (Def. 16.) *fenntartás vagy megtartás (Maintain)* szintén alapulhat együttműködésen. Ennek lényege, hogy a meglévő termelési vagy szolgáltatási portfóliót megtartva szövetségesek keresése mellett (lehet versenytárs is) arra törekszik a vállalkozás, hogy piaci részesedését fenntartsa vagy úgy növelje, hogy kihasználja partnerének vagy partnereinek meglévő lehetőségeit. Ekkor a *szinergia* hatását élvezzi a vállalkozás. A fenntartási stratégia az együttműködési rendszerben azért lehet hatékony, mert az önállóság megtartása mellett különösebb fejlesztés, tőkeinvestíció nélkül is fejlődhet, növekedhet a cég.

A *fenntartó vagy megtartó kapcsolat* esetében az egymást kizáró esetek száma 2 a kapcsolati háló alapján. Ezek az A1 és az A3 tényezők.

G) *Vállalkozási együttműködések az együttműködő felek függőségét tekintve*

G1) függetlenség megtartása melletti együttműködés, *gyűjtőnevéen kooperáció*;

G2) függetlenség megtartása nélküli együttműködés, *gyűjtőnevéen integráció*.

A kooperáció lényege, hogy a cég olyan kapcsolatot létesít, ahol a partnerek közötti kölcsönös függőség fennáll, de függetlensége megmarad. Integrációban a függetlenség megszűnik, jogutóddal vagy jogutód nélkül, de a cég elveszti korábbi önállóságát.

G1) *Függetlenség megtartása melletti együttműködés*

A (Def. 17.) továbbiakban a vállalatok és a vállalkozások között létrejövő független kapcsolatokra épülő együttműködések összefoglalóan *kooperációnak* nevezzük.

Király (2011) definícióját felhasznál-

va a kooperációt a következők szerint értelmezzük: „A kooperáció a vállalatok közötti egyezményen alapul, ami nem feltétlenül jelent szerződést, sokszor inkább rendszeresen ismétlődő tranzakciókat. A kooperáció két vagy több partner között közös koordinált erőfeszítések során, az erőforrások mozgósításával, érdekeik kölcsönös figyelembevételével alakul ki, amely a résztvevők kölcsönös előnyét szolgálja. A partnerek egyéni, illetve közös céljait a kooperáció során úgy valósítják meg, hogy tisztában vannak kölcsönös függőségükkel, és e szerint végzik tevékenységüket. A vállalati tevékenység koordinálását az együttműködő partnerek jogi önállóságuk megtartása mellett valósítják meg.” (Király, 2011: 5–6)

*Kooperációs kapcsolatnál* az egymást kizáró esetek száma a kapcsolati háló alapján 2. Ezek az *E1* és a *H1* tényezők.

Nevezéktanát tekintve minden olyan együttműködést kooperációnak nevezhetünk, amely nem jár tőke-összefonódással, valamint a kölcsönös függőség fenntartása mellett nem jár alá-, illetve fölérendeltséggel.

*G2) Függetlenség megtartása nélküli együttműködés*

A (Def. 18.) függetlenség nélküli vállalkozási együttműködéseket összefoglalóan *integrációnak* nevezük. Az integráció lényege, hogy A cég B cégben meghatározó tulajdonrészt szerez, vagy olyan befolyással bír, amikor B cég nem képes csupán önállóan döntéseket hozni vagy végrehajtani.

A függetlenség megtartása melletti együttműködés tehát nem nevezhető integrációnak, ettől még érvényes rá a kölcsönös előnyök kihasználásának ténye. Az *integrációnak három nagy csoportja* lehetséges: a *vertikális*, a *horizontális* és a *diagonális* integráció. Ezen kapcsolatok (vertikális, horizontális, diagonális) részleteit az A pontban közöltem.

A magyar nyelvben gyakran az integ-

rációt szinonimaként kezeljük az együttműködéssel. Az integráció jelentése azonban más; összevonást, összeolvasztást, összekapcsolást, egyesítést, egybevonást, egybeolvasztást jelent. Fertő (1996) szerint is a vertikális integráció értelmezése a nemzetközi tapasztalatok alapján eltér a hazai szóhasználatától, amely a vertikális koordináció bármely típusát vertikális integrációként értelmezi. De ugyanez érvényes a horizontális típusú kapcsolatokra is. Például Blaskó és munkatársai – *beleértve ebbe ennek a tanulmánynak a szerzőjét is* – a következőket írták: „A horizontális integráció formái: (1) egynemű termelő/szolgáltató tevékenységek közös szervezésére létrejött integráció; (2) csak értékesítés céljából létrejövő termelői szerveződések; (3) beszerzés és értékesítés céljából létrejövő termelői szerveződések.” (Blaskó et al., 2011) Nem kell emiatt ostorozni a magyar szakírókat, hiszen tudományos művek, szakkönyvek is többször szinonimaként kezelték a kooperációt, az együttműködést és az integrációt. Kooperáció alatt az érintettek közötti együttműködést értették valamilyen cél elérése érdekében, addig az integráció alatt a felek kölcsönös gazdasági érdekein alapuló olyan együttműködését, amelyben az egyik fél, az integrátor piaci és/vagy termelési biztonságot nyújt a másik félnek, az integráltaknak. Hasonló elveket több szerző is vallott (Csete et al., 1996; Juhász, 1999; Széles, 2003; Markovszky, 2004; Blaskó et al., 2011 stb.).

A probléma viszont az, hogy így nem tudunk különbséget tenni a két fogalom között, ha elfogadjuk a *G1* alatti kooperáció definícióját. *Személy szerint én is a kategóriák egyértelmű elhatárolását támogatom.* A legújabb nemzetközi szakirodalom karakterisztikusan fogalmaz. Thompson et al. (2018) szerint „a vertikálisan integrált vállalat olyan, amely részt vesz az iparág értékláncának több szakaszában. Így ha egy gyártó olyan *alapanyagokat* gyártó cégbe *fektet be*, mely anyagokat korábban



beszállítóktól vásárolta, vagy ha megnyitja a *saját kiskereskedelmi üzletláncát*, hogy megkerülje a korábbi forgalmazóit, akkor vertikális integrációt folytat.” (162–163. o.). Porter és Keller (2016) ezzel kapcsolatos állítása a következő: „A vállalat megszerzheti egy vagy több szállítóját, hogy nagyobb ellenőrzést szerezzenek vagy több profitot generáljanak a hátrafelé történő integráció révén. Előfordulhat az is, hogy néhány nagy- vagy kiskereskedő felvásárlása történik előre irányuló integrációval, különösen akkor, ha azok nagyon nyereségesek.” (67. o.) Még egyértelműbb David és David (2017) meghatározása: „A vertikális integráció a beszállítók megvétele/befolyásolása vagy a forgalmazók/kiskereskedők megvétele/befolyásolása, míg a versenytársak megvétele/befolyásolása a horizontális integráció.” (124. o.) (A szerzők befolyásolás alatt részesedés megszerzését és pénzügyi kontrollt értenek.) Annak ellenére, hogy korábban az integráció alatt én is a magyar szerzők véleményével azonosultam, most mégis Thompson és szerzőtársai, Kotler és Keller, valamint David és David szerzők megállapítását osztom. Az integráció egyesítést, egybeolvasztást jelent, amely az üzleti életben elképzelhetetlen a vagyoni önállóság megtartása mellett. Ha az egyik vállalkozás az együttműködés során jelentős vagy többségi pénzügyi részesedéssel vagy szavazati joggal rendelkezik, azt én integrációnak nevezem. Ez pedig érvényes a *társult* és a *kapcsolt* vállalkozásokra egyaránt.

Vagyis jó, ha tudatosítjuk magunkban; akit integráltak, az *nem független együttműködő!* Tulajdona egy vagy meghatározó része már más érdekltségben van. Ettől függetlenül az integrációnak számos pozitív hozadéka van, melyeket a következőkben részletezünk.

A termékpálya mentén az egymástól elszigetelt tevékenységet folytató, de vertikális együttműködésben részt vevő vállalkozásokat „cost centereknek” vagy

költségeközpontoknak is nevezzük. Érdekük a költségminimalizálás, illetve egyidejűleg a legnagyobb bevétel elérése. A termékpálya legutolsó szereplője a vevő. Addig, amíg a termék a pályán áthalad, számos cost center szereplő adja át alapanyagát, félkész termékét, késztermékét, míg végül elérkezik a kereskedelmen keresztül a vásárlóhoz. E legutolsó fázist nevezzük „profit centernek”. A klasszikus modell a cost centerek részérdekeinek összességét feltételezi, amelyben a magasabb szinten állók (értsd a vevőhöz közelebb) mindig nagyobb alkuerővel rendelkeznek normál piaci körülmények mellett. Ez azt is jelenti, hogy a termékpálya mentén eltérőek az érdekek és a jövedelemviszonyok. A vertikális együttműködés, különösen pedig az integráció abban tud megoldást nyújtani, hogy az eltérő érdekeket egy nevezőre hozza.

A vertikális integrációban megszűnnek az önálló cost és profit centerek érdekei, és ennek következtében új érdekrendszer alakulhat ki, amit tőkeazonos érdekrendszernek vagy *tőke-összefonódásnak* nevezünk. Teljes tőkeazonosság esetén a tevékenység minden fázisa a késztermék-értékesítésig (vagy azt is beleértve) csak cost centerek halmaza, amit egységes keretbe foglal a tőke-összefonódás. Ekkor valósulhat meg a magas szintű szakmai és minőségirányítási elvárás, a vertikum összes termelőkapacitásának összehangolása és azok optimális kihasználása. Szűcs és Szöllősi szerint ekkor „a vertikumban egyetlen profit center létezik, ez a késztermékek értékesítése. Ennek feladata az árbevétel maximalizálása, a piaci pozíciók erősítése, a piaci növekedés biztosítása, és végül, de nem utolsósorban a befolyó pénz »cash« visszajuttatása a termékpálya cost center pontjaira” (Szűcs – Szöllősi, 2014: 9).

Szűcs és Szöllősi (2014) integrációval kapcsolatos tanulmányát is felhasználva bemutatom, hogy a teljes vertikális integrációnak a következő pozitívumait lehet felmutatni a terméklánc/pálya szakaszain:

1. Megvalósítható a termelést meghatározó *inputok* közös *beszerzésének* tervszerű koordinációja, mellyel a bekerülési költségek az alkupozíció okán minimalizálhatók, így javul a költséghatékonyság. A környezetvédelmi és az állatjóléti kritériumoknak való jobb megfelelés érhető el. A folyamatos technológiai és termékfejlesztés feltételei előnyösebben alakulnak, a termelési és gazdálkodási tapasztalatok integráción belüli átadása egyszerűbben oldható meg.

2. A terméklánc egyes elemeinek végterméke az *integráció következő eleme által biztosan felhasználásra kerül* mint alapanyag. Közösen üzemeltetett élelmiszer-feldolgozó esetén jobb kapacitáskihasználás, és ebből fakadóan alacsonyabb önköltség érhető el. Élelmiszer-biztonsági, egységes minőségbiztosítási és nyomonkövethetőségi rendszer épülhet ki. Az integrátornak (tulajdonosnak) teljes rálátása van a vertikumra, így a mindenkor piaci igényeknek megfelelően tudja termelését szervezni, ütemezni. A termékpálya mentén bizonyos tevékenységek könnyebben kiszervezhetők a hatékonyság javítása érdekében, amely a munkaerő hatékonyabb kihasználásában nyilvánul meg.

3. Az egységes *integrált vállalati információs rendszer* kialakítása a vertikum egészére kihat. Logisztikai központ kialakítása esetén gondosabb, gyorsabb és pontosabb kiszolgálás érhető el. Koncentrálódik a termékpálya irányítása, és a mérhető-konyságnak köszönhetően csökkenthető az általános költség.

4. A kereskedelem által igényelt *nagyobb volumenű és szélesebb termékkála* integrált rendszerben hatékonyan oldható meg. A kiskereskedelmi láncok irányába történő értékesítés esetén jobb tárgyalási pozíció érhető el. A bevételek (és a kiadások) szezonaritása mérsékelhető.

5. Végül, de nem utolsósorban a termékpálya egyes elemeinek (cost centerek) összekapcsolása révén a bennük rejlő profit-

lehetőség összeadódik, így vállalati szinten maximalizálható a profit.

Az *integráció* esetében a kapcsolati háló alapján az egymást kizáró esetek száma 7. Ezek rendre a *B1, B2, C1, C2, C3, E2* és az *I2* tényezők.

Ahogy azt korábban láttuk, az integrációnak a magyar nyelv sajátossága miatt számos elnevezése létezik, amely a vertikális, a horizontális vagy esetleg a diagonális jelzővel írható le. Mivel a témakörben nem sikerült egyértelműen állást foglalni a magyar nevezéktan miatt, ezért az angolból kiindulva ismertetem annak magyar megfelelőit.

*Hátrafelé történő vertikális integráció (Backward integration)*: tulajdonjog vagy befolyásolás megszerzése a cég beszállítói felett.

*Előre történő vertikális integráció (Forward integration)*: tulajdonjog vagy befolyásolás megszerzése a cég termékeinek forgalmazói vagy a kiskereskedés felett.

*Horizontális integráció (Horizontal integration)*: tulajdonjog vagy befolyásolás megszerzése a cég versenytársainál.

*Diagonális integráció (Diagonal integration, or diverzifikation)*: tulajdonjog vagy befolyásolás megszerzése más termékpálya szereplőinél.

A tulajdonjog vagy befolyásolás megszerzése több eljárással lehetséges. Erről a J pont alatt részletesebben is szót ejtünk. Nevezéktanát tekintve a teljes tulajdonjog megszerzését *felvásárlásnak* vagy *akvizíciónak* hívjuk. A felvásárlás, akvizíció (*Aquisition*) az együttműködésnek már azt a végpontját jelenti, amikor a felvásárolt vállalat többé nem hisz abban, hogy önállóan is fenn tudna maradni (*Ellis – Williams, 1995*). Ebben az esetben csak egy lehetséges változat marad a cég előtt, ez pedig az egybeolvadás. Ennek bemutatására és ábrázolására a J pont alatt kerül sor.

*H) Az együttműködő felek kapcsolatainak formalitását tekintve*

H1) Informális kapcsolatokat (*szerződés*

vagy szerződés nélküli, de anyagi kötelezettségvállalás nélkül);

H2) Formális kapcsolatok (szerződéses, anyagi kötelezettségvállalás melletti).

A vállalatok közötti együttműködések – jogi-szervezeti szempontból – elsődlegesen informális és formális csoportokra oszthatók. Az informális megállapodások hallgatólagosan „rögzítik” a felek együttműködési szándékát, míg a formális együttműködéseknel általában írásos szerződés vagy különálló jogi-szervezeti egység (leggyakrabban közös vállalat, Joint Venture) szolgál a közös tevékenység keretéül.

H1) Informális kapcsolatok (Def. 19.)

a) létrejöttében és/vagy fenntartásában az egyik félnek sincs meghatározó szerepe;

b) döntően azonos méretű vagy különböző érdekeltségű vállalatok együttműködésére jellemző;

c) a felek számára bepillantást enged a témához kapcsolódó partner ügyeibe.

Agglomerációs, lokális kváziegyesülések: egyazon vagy egymást kiegészítő ágazatokban működő vállalatok infrastrukturális, marketing-, szolgáltatási stb. beruházásai és/vagy az ilyen hálózatok fenntartásának költségei külön egyezmények nélkül, spontán módon (pusztán a földrajzi közelség miatt) megoszlanak. A termelők geográfiai közelsége és az ugyanoda települő vállalkozási háttér (például vendéglők, tanácsadó cégek, reklámügynökségek), illetve kormányhivatalok koncentrációja egymást serkentik. Így ez mind a termelővállalatok, mind a kiszolgáló szféra számára költségeik csökkentését, a piac növekedésének és „biztonságának”, a jó profitkilátásoknak az előnyeit hordozza magában. Informális kapcsolat különösebb kötelezettségvállalás nélküli szerződésekre is épülhet. A szerződés előtt az együttműködők „egyértémi nyilatkozatot” (*Memorandum of Understanding*) vagy szokásosan együttműködési szándéknyilatkozatot rögzítenek, ahol kinyilatkoztatják kooperációs szándékuk főbb területeit.

A különböző hálózatokkal, klaszterekkel, szövetségekkel, konstellációkkal és csoportokkal kapcsolatos informális kapcsolatok definíciói nehezen határozhatók meg, mert szinonimként említi több szakirodalom is. A stratégiai szövetségek definíciója szerint a felek közös céljaik elérése érdekében szövetkeznek, de ugyanakkor megőrzik stratégiai függetlenségüket is saját érdekeik követése érdekében (*Child – Faulkner, 1998*). A hálózatokat is egyes szerzők az informális csoportba sorolják. „Független vállalatok csoportja, amelyek különböző együttműködési formák, szövetségi kapcsolatok által összekapcsoltan kívánnak valamilyen közös teljesítményt, célt elérni” (*Gulati et al., 2000*).

Klaszterek: vállalatok és vállalkozások, egyesülések földrajzi és termék(ek) szerinti csoportosulása. Akkor választják a cégek önkéntes vállalati stratégiaként, ha a piacot nem tudják, nem akarják egyedül uralni vagy kielégíteni, vagy ha éppen egy piacra kívánnak betörni. Az úgynevezett „követő pozícióban” lévő cégek ezért eleve kisebbnek ítélik meg a klaszterekbe való csoportosulás veszélyeit az elszigetelt működés terheinél. A klaszterek felfoghatók a regionális hálózatok egy formájának. „A klaszterek olyan földrajzilag koncentrált, egymáshoz kapcsolódó cégek, specializálódott beszállítók, szolgáltatók, kapcsolódó iparágakban működő cégek és társult intézmények (például egyetemek, szabványügyi hivatalok és szakmai egyesületek) együttese, amelyek egymással versenyben lévő, de ugyanakkor kooperáló szakterületeken működnek” (*Porter, 1998: 197*). A klasztereken belül a termékfejlesztés irányai egybeesnek, ami sok esetben később a standardizálásban ölthet testet, ami pedig ösztönzi a formális vállalati kapcsolatok kialakulását. Az agglomerációs egyesülések és a klaszterek által kínált nemzetgazdasági előnyök (például költségmegtakarítás, vállalati együttműködések technológiafejlesztő hatása) miatt a kormányok támogatják

e törekvéseket. Ennek tapasztalható jele az ipari és tudományos parkok, valamint a szabad kereskedelmi zónák létrehozása és fejlesztése.

A tudományos és/vagy ipari parkok az említett előnyök miatt mind a fejlett, mind a fejlődő országokban a vállalatok sokaságát vonzzák. A korábban elsősorban az exportorientációt és az ezt szolgáló működőtöke-importhoz támogató szabadkereskedelmi zónákat is az új technológiai követelményekhez igyekeztek igazítani (technológiai fejlesztés helybeni ösztönzésével, kutatóhelyek bevonásával).

A vállalatok informális kapcsolatainak esetei közé tartoznak az *egyetemekkel folytatott együttműködések*, mivel az egyetem több vállalattal is kapcsolatban állva hídhat képez a vállalatok között, azok közvetlen együttműködése nélkül is hozzájárul (technológiai és fejlesztési) közeledésükhöz.

Az informális kapcsolatok alapjai lehetnek a szorosabb, formalizált vállalati kapcsolatoknak. Ez utóbbiak lehetnek (többé-kevésbé) egyenrangúak vagy alárendeltségi kapcsolatok. Természetesen az alárendeltségi együttműködésnek is az együttműködés alapvető definíciójából következően kölcsönösen előnyösnek kell lennie.

*H2) Formális (formalizált) alárendeltségi kapcsolatok (Def. 20.)*

*Az alárendeltségi kapcsolat lényege, hogy*

*a) létrejöttében és/vagy fenntartásában az egyik félnek meghatározó szerepe van;*

*b) döntően különböző méretű vállalatok együttműködésére jellemző;*

*c) az alárendelt fél számára nem enged bepillantást a meghatározó partner ügyeibe;*

*d) a jövedelem (profit) elosztása nem proporcionális.*

A kis- és középvállalkozások térnyerése nem a XXI. század eredménye, hanem Artner (1995) szerint részben a világgazdasági válság következménye. Látni kell

ugyanakkor, hogy döntően *továbbra is a nagyvállalatok járnak a technológiai és gazdasági fejlődés élvonalában. A kisvállalatok döntően a nagyvállalatoknak alárendelten működnek*, és nem egymással, hanem a nagyobbakkal működnek együtt. A vállalati kapcsolatok kiterjedtsége és formagazdagsága annál nagyobb, minél nagyobb a vállalkozások mérete. Az együttműködés a magyar élelmiszer-gazdaságban nem csupán a nagyméretű vállalkozásokra jellemző, tradicionális gyökerei évtizedekre nyúlnak vissza, mikor is az egyéni kistermelők, gazdálkodók (ma egyéni vállalkozók, illetve őstermelők, azaz mikrovállalkozások) próbálták együttműködni nagyobb vállalkozásokkal vagy szövetségeseikbe tömörülve egymással kooperálni. A nagy- és kisvállalkozások kapcsolata döntően a nagyobb alárendeltségi viszonyával volt jellemezhető.

*H2.1) Vevő jellegű alárendeltségi kapcsolatok*

Az alárendeltségi kapcsolat a meghatározó fél oldaláról nézve többnyire *vevő jellegű*, ami azt jelenti, hogy a *domináns cég a vevője* a partner fél által készített termékeknek vagy az általa nyújtott szolgáltatásoknak. A vevő jellegű alárendeltségi kapcsolatok két változatát különböztetjük meg: a (1) vertikális és a (2) horizontális típusút.

A *vertikális bedolgozási rendszer* alatt a kisebb vállalatok nagyobbaknak történő beszállítását értjük. A vertikális bedolgozási rendszer további három típusba sorolható:

*a) Bérmunkaszerződések:* a nagyobb vállalatok egyes élőmunka-intenzív tevékenységeit kiszervezik (pl. varrodai tevékenység). A munka elvégzésének részleteit szerződésben rögzítik. A megrendelő biztosítja az alapanyagot, az elvégzendő munka gyártási tervét, a dolgozókat betanítják. A határidőre elkészített készterméket átveszik, és az ellenértéket (munkadíj) a szerződő félnek szerződés szerint megfizetik.

b) *Beszállítói szerződések*: a nagyobb vállalatok egyes áruφέléseket – beszállítói szerződésben rögzítetteknek megfelelően – megrendelnek. Az áru pontos leírása, a mennyiségi és minőségi paraméterek rögzítése, az átadási határidők, a kifogások részletezése, az áru átadásának helye, a termék ára, az ellenérték kifizetése, a szerződés időrendi hatálya a beszállítói szerződésben részletezettek.

c) *Vertikális önálló alvállalkozás*: az iparban és építőiparban jellemző, ahol is az alvállalkozás főként egyedi nagyberuházások esetén *ad hoc* együttműködésékként jön létre, és mint ilyen, többnyire vertikális kapcsolódást, vagyis részfunkciók kiadását jelenti.

A *horizontális bedolgozórendszer* alatt a nagyobb vállalatok kisebb cégeknek történő önálló funkciót jelentő megbízását értjük. A horizontális bedolgozórendszer többnyire *önálló alvállalkozás*. Alvállalkozási szerződések kötése a nagyvállalatok leginkább az eladási, szolgáltatási területen hajlanak, tehát itt a kapcsolat horizontális jellegű, vagyis önálló funkciók átadására irányul. Ilyen típusú horizontális alvállalkozásokkal találkozhatunk a gépek, berendezések garanciális szervizelése vagy online kereskedéseknél a szállítmányozási és a futárszolgálat, máshol szaktanácsadási feladatok ellátása terén. Tapasztalható, hogy a vállalatoknak erős érdekük fűződik beszállítóik minőségi termeléséhez és szolgáltatásaihoz, ugyanakkor műszaki fejlődésükhöz is, így önálló fejlesztési munkát is megkövetelnek tőlük az anyacég segítsége mellett.

*Egyéb horizontális alvállalkozások*: a kutatási-fejlesztési együttműködésnek az alárendeltség vagy egyenrangúság szempontjából határeset a kisvállalatok által – többnyire a nagyvállalati felszerelés segítségével – bér munkában végzett kutatás-fejlesztés. Ide kapcsolódnak azok az együttműködési formák is, amelyek keretében a nagyvállalat kisvállalatok kutatásait bevonó programokat indít be, vagy

átveszi a nagyvállalati szervezetben jobban hasznosítható (esetenként nagyvállalati segítséggel létrejött) kisvállalati fejlesztés eredményét (Artner, 1995).

*H2.2) Eladó jellegű alárendeltségi kapcsolatok*

a) *Dezintegrációs kapcsolatok*: az átszervezések, racionalizálások következményeként a nagyobb vállalatok egyes tevékenységeket leválasztva gyakran maguk alapítanak kisebb vállalatokat, amelyekkel az egyes feladatokat kiszervezik. A hazai vezetők hajlamosak voltak erre a manőverre a divatos „outsourcing” kifejezést használni. A tulajdonosi kapcsolat megléte miatt a „kft.-be szervezés” nem nevezhető klasszikus outsourcingnak, az angol terminológiát használva Szanyi és Tari (2000: 71) szerint inkább a spin-off illik erre a kategóriára. Megjegyzem, hogy a spin-off alatt a hazai gyakorlatban leginkább a (egyetemi, kutatóintézeti) K+F-eredmények gyakorlati/üzleti megvalósítására létrehozott céget értjük. A „kipörgetett” vállalkozásokat sokan egyfajta inkubátornak tekintik, amelyben az anyavállalat hosszabb távú, rögzített kondíciók melletti vásárlási kötelezettsége teremti meg a lehetőséget ahhoz, hogy a vállalkozás átvéssze a kezdeti időszakot (Percze, 2005). Ugyanakkor a kisvállalatoknak megadják az önálló tevékenység végzéséhez is az engedélyt úgy, hogy elsődlegesen az alapító igényeit kell, hogy kielégítse az új cég. A dezintegrált cégekkel együtt az anyacéget *cégcsoportnak* nevezzük.

b) A *franchise* világméretben elterjedt eladó jellegű alárendeltségi kapcsolati forma. Lényege: komplex rendszer eladása márkanévhasználattal, eszközbeszerzési és anyagellátási lehetőséggel, betanítással, megállapodott területen, szigorú előírások alapján, a franchise-t adó felügyelete mellett. A franchise esetében nemcsak a nagy- és a kisvállalkozások alárendeltségi kap-

csolatáról beszélhetünk. Nem ritka a nagy-nagy típusú kapcsolati forma sem. A franchise-szerződés lényege, hogy a jogbérletbe vevő (átvevő) ellenérték fejében jogosulttá válik arra, hogy termékeket, szolgáltatásokat a szerzői jogi vagy iparjogvédelem alatt álló ismeretek, tárgyak, illetve know-how-k használatával állítson elő (Szabó, 2017). Típusai a következők:

(1) *Termék- és védjegyhasználat átadása*: védjegy- vagy márkahasználati jog átadása egy termékhez kapcsoltn.

(2) *Licenc*: gyártási, használati jog átadása termékhasználati díj megfizetése mellett. A licencszerződés kizárólagos területi értékesítési jogot is magában foglalhat.

(3) *Disztribútor vagy dealer*: kizárólagos eladási jog egy területen védjegyhasználat mellett. A franchise-szerződés szerint az átvevő márka-, illetve védjegyhasználati díjat fizet a jogokért.

(4) *Koncesszió*: kizárólagos jogok átadása egy területen. Ezért a jogért az átvevő vagy egyszeri belépési díjat és a folyamatos szolgáltatásért időszakos díjat fizet, vagy pedig egy termék vagy termékcsoport valamely kereskedelmi egységben történő eladási jogához jut, melyért árbevétel-arányos díjat fizet.

(5) *Üzleti franchise*, amely a legapróbb részletekre is kiterjedő működési szerződést, üzleti modellátvételt jelent a termék-szolgáltatás előállítás, tárolása, értékesítése stb. tárgykörében, mellyel rendszeres továbbképzés, marketing, promóció, minőségbiztosítás és szigorú ellenőrzés is együtt jár.

c) *Aktív segítői-szervezői lehetnek a kisvállalati szférának*: vállalkozói tőkével, beruházási hozzájárulással vagy projektek keretében *anyagilag támogatják az induló vagy startup* vállalkozásokat, vagy a tudományos ipari parkok létrehozását, ebben pedig a kisvállalatok egyes fejlesztéseit. Erről az E2 pont alatt már beszámoltunk.

1) *Az együttműködő felek alárendeltségét tekintve*

I<sub>1</sub>) egyenrangú (*nincs domináns fél*);

I<sub>2</sub>) alárendelt (*az egyik partner domináns*).

*Az egyenrangú kapcsolatok (Def. 21.) esetében nincs olyan kizáró ok, ami alá- vagy fölérendeltséget eredményezne, a partnerek nem tulajdoni hányad alapján kötnek együttműködési szerződést, aktivitásukat tehetségükhöz mérten rögzítik, a bevétel vagy a jövedelem felosztása minden fél előzetes megegyezése alapján történik.*

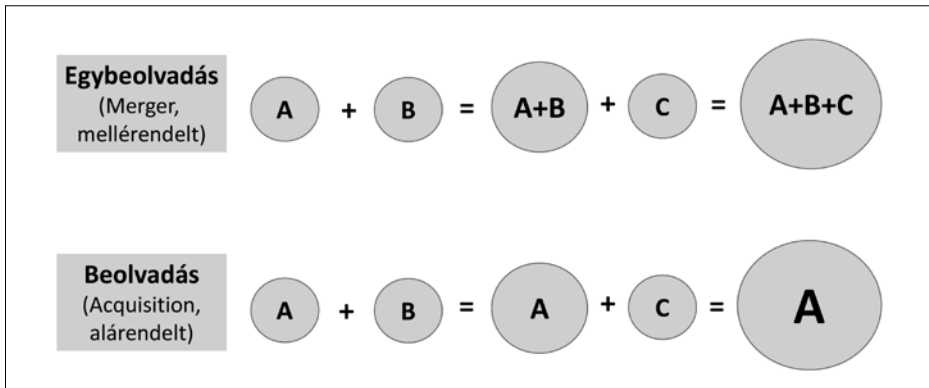
Az alárendeltséghez tartozó és kapcsolódó részletek már döntően bemutatásra kerültek az előző H pont alatt. Azt, hogy mégis miért vizsgáljuk külön csoportban is, annak *elsődlegesen gyakorlati oldalát* emelem ki. Az egyenrangúnak is felfogható informális kapcsolat esetén is jellemző az, hogy van olyan program-projekt generátor, akinek formálisan nem, de gyakorlatilag meghatározó szerepe lehet az együttműködésben. Vagyis lehet az együttműködési kapcsolat informális, ettől függetlenül annak jellege lehet alárendelt is. Ilyen például a 2017-ben Derecskén megalakult Modern Gazdák Egyesülete, ahol is az ötletadó a domináns, aki összefogja a térségben termelőket termékeik közös szempontú hasznosítására. Az egyenrangú kapcsolatokat tehát szétválaszthatjuk a kapcsolatok formalitásától, még akkor is, ha döntő többségükben a formális vevő és eladó jellegű kapcsolatok valamilyen egyenrangúságot feltételeznek. Ezek ellenére a kapcsolatot gyakorlati szempontból egyenrangúnak ítéltethetjük.

A kétoldalú szerződések is döntően a felek egyenrangúságát feltételezik, jogilag nem is képzelhető el másként. Közösen állapodnak meg közös érdekek teljesítése mentén, de a megrendelő mindig domináns a partnerrel szemben. Előírja a feltételeket, a határidőket, a teljesítés utáni fizetési kondíciókat, vagyis a megrendelő a kvázi domináns fél.

A fentiekből is fakadóan egyenrangú együttműködés minden kapcsolatban előfordulhat, kivéve a rövid távúakat, mivel

5. ábra

## Az integráció típusai a felek alárendeltségét tekintve



Forrás: saját szerkesztés

azok megrendelő jellegűek, így mindig van/lesz egy domináns partner, aki a kooperációt vezényli.

Alárendelt az a kapcsolat, ahol (Def. 22.) létezik olyan egyértelmű ok, ami alá- vagy fölérendeltséget eredményez, a partnerek döntően tulajdoni hányad alapján kötnek együttműködési szerződést, aktivitásukat nem tehetségükhöz mérten rögzítik, a bevétel vagy jövedelem felosztása a domináns fél előzetes kikötése alapján történik.

A gyakorlat arról szól, hogy az egyenrangúság és az alárendeltség esetei nagy számban fordulnak elő. David és David (2017) arról számolt be, hogy az USA-ban évente több ezer fúzió, felvásárlás és átvétel történt a versenytársak esetében, melynek célja a méretgazdaságosság növelése, a források közös észszerű használata és a kompetenciák fokozott átadása. Attól függően, hogy a kezdeményező fél egyenrangú vagy alárendelt kapcsolatot kíván kezdeményezni, megkülönböztetünk beolvadást vagy egybeolvadást (5. ábra).

Az egybeolvadás akár tekinthető egyenrangú együttműködési döntésnek, hiszen a cég eredeti neve a további együttműködésekkel is megmarad. Ahány vállalkozás fuzionál, az új cég megtartja az eredeti

alapító cégek nevét. A „merger” elnevezés is ezt takarja, melyre példák sorolhatók az élelmiszer-gazdaság területén is.

A beolvadás a Def. 22. definícióhoz kapcsolható. A meghatározó domináns partner ragaszkodik ahhoz, hogy saját neve alatt működjön tovább a vállalkozás, annak ellenére, hogy akár több jó nevű vállalkozást is magába olvasztott.

Az alárendelt kapcsolatoknál az egymást kizáró esetek száma 5, a kapcsolati háló szerint ezek rendre: C1, C2, C3, G1 és H1 tényezők.

J) Gazdasági szektorok közötti együttműködés szerint

J1) szektoron belüli (csak egy szektoron, azon belül is egy ágazatban való együttműködés);

J2) szektorok közötti (a primer, a szekunder vagy a terciér szektorok között való koordináció).

A gazdasági szektorok elhatárolása döntően statisztikai kategória. Mint ahogy írtam, a primer a mezőgazdaság és a bányászat, a szekunder a feldolgozóipar, mely a primer szektorban előállított termékeket dolgozza föl, illetve alakítja át emberi fogyasztásra vagy használatra alkalmas formába, a terciér pedig sokféle szolgáltatáson át eljuttatja ezeket a végső felhasználónak, a fogyasztónak.

A szektoron belüli *kapcsolatok alatt* (Def. 23.) csak egy szektor egy ágazatában való együttműködéseként vesszük figyelembe, melyek döntően horizontális (A2) típusúak.

A szektorok közötti kapcsolatok alatt (Def. 24.) több szektorban és több ágazatban való együttműködéseként értjük, vagyis ez a megközelítés több termékre és termékpályára is kiterjedhet. Formáját tekintve vertikális (A1) vagy diagonális jellegű (A3) kooperáció vagy integráció.

Mára a szektoron belüli és a szektorok közötti kapcsolatok sokaságának vagyunk tanúi. Ha valaki egy szektor egy ágazatában, a termékpálya egy szegmensében tud kiváló teljesítményt felmutatni, az is dicséretes, elismerésre méltó teljesítmény, aki többön, az már „művészet”. Egy hasonlattal élve a szektoron belüli együttműködés a nedveség és a meleg az „üzleti csíra” kezdeti növekedéséhez. A csíra további fejlődéséhez és kiteljesüléséhez viszont fényre és táptalajra is szükség van, amelyek a vertikális, majd a diagonális kapcsolatokkal a szektorok közötti együttműködésekkel érhetők el.

### ÚJ KIHÍVÁSOK, ÚJSZERŰ KAPCSOLATOK

A vállalkozási kapcsolatok folyamatos meglétét, gazdagodását és átalakulását is tapasztalhatjuk. A helyi, regionális vagy országos kapcsolatok az élelmiszer-gazdaságban is átlépték az országhatárokat, nemzetközi színterüvé változtatva azt. Az információtechnológia gyors fejlődése újabbnál újabb kapcsolati típusokat fog generálni. Ezeket már láthatjuk a tercier szektorban (online értékesítés és beszerzés, online szaktanácsadás stb.), de a primer szektorban is megjelentek az újabb kapcsolatok (precíziós mezőgazdaság, ezen belül növénytermesztés, állattenyésztés és kertészet), amelyek az informatikai szférával való mélyebb együttműködéseként jelentik elsősorban. A tény az, hogy ezek a területek nincsenek benne a hagyományos termékpálya folyamatában. Szolgáltatásaik értéke

viszont folyamatosan növekszik, valószínűsíthető, hogy kikerülhetetlen elemei lesznek a mezőgazdasági termék-előállításnak és feldolgozásnak. Az online értékesítés pedig átalakíthatja a hagyományos „beszállító-termelő-feldolgozó-nagyker-kisker” kapcsolatot. Mészáros már ezelőtt több mint tíz évvel megállapította, hogy „a jövő vállalata [...] hazánkban – ugyanúgy, mint a nyugati országokban – a »mozgékony és virtuális vállalat« lesz” (Mészáros, 1997: 18). Akkor megjegyezte, hogy ennek a mozgékony-nak az egyik jellemzője az emberközpon-túság. Erre akár hálózatok is alakulhatnak, ahogy ezt korábban Chesbrough és Teece is leírta 1996-ban. Azt hangoztatták, hogy a virtuális vállalatok már túllépnek a szövetségeken, és teljes egészében hálóza-tokra támaszkodnak a teljesítmény fenntar-tása érdekében (Chesbrough – Teece, 1996). Ha kitekintünk a szolgáltatások területére, egy-egy példa elementáris és megdöbben-tő hatással igazolja a virtuális platformon megjelent hálózatok terjedését. A világ leg-nagyobb szállásadó vállalkozása az Airbnb, amelynek egyetlen hotelje, sőt, fekvőhelye sincs, a legnagyobb utasszállító az Uber, amelynek egyetlen szállítóeszköze sincs, és valószínűleg a legnagyobb kiskereske-delmi cég földünkön az Alibaba, valamint az Amazon, amelyeknek nincs áruházuk és nincs saját készletük sem. Innen már csak egy lépés, hogy a tercier szektor IT-alkalmazása „megtámadja” a szekunder vagy a primer szektort. Új nevezéktannal, a közösségi gazdaság (sharing economy) fogalmával kell tehát megismerkednünk. A *Sharing Economy Szövetség* (2017) sze-rint „a sharing economy (más néven közös-ségi gazdaság) azt a gazdasági és szociális rendszert jelenti, amely az árukhoz, a szol-gáltatásokhoz, az adatokhoz és a tudáshoz egy másokkal megosztott, azaz közösségi hozzáférést tesz lehetővé.” Takács (2017) definícióját alkalmazva a megosztáson ala-puló közösségi gazdaság a fogyasztás olyan szegmense, amely alapvetően fogyasztói



piaci (*Business-to-Consumer*: B2C) és személyes értékesítési (*Peer-to-Peer*: P2P) aktivitást, illetve tranzakciót takar. A közösségi gazdaságban a felhasználók megosztják egymással a kihasználatlan kapacitásokat, erőforrásokat (például tárgyi eszközöket, szolgáltatásokat, pénzt). A fogyasztási igény azonnali kielégítése úgynevezett „on-demand” módon történik, a fogyasztónak az igény felmerülése esetén azonnal elérhetővé válik az igényt teljesítő eszköz vagy szolgáltatás az internet adta platformon keresztül. Amit már most a gép- és gazdaságsegítő körök megosztanak (inkább megoszthatnának): szabad eszközkapacitás (a gépi szolgáltatások nyújtásával); szabad emberi erőforrás-kapacitás (a segítségnyújtással); kihasználatlan lakóházrészek (kapacitás, például a falusi turizmus keretében); információ (a technológia, beruházás stb. fejlesztéséhez) (Takács, 2017; Takács – Baranyai, 2013).

Mivel hagyományosan „sertésből készült rántott szelet és cigánypecsenye” evő ember vagyok, nehezen tudom elképzelni, hogy a mezőgazdasági termék-előállításban és a feldolgozásban hasonló forradalmi változások lesznek, de abban biztos vagyok, hogy az együttműködésekben is fellángolnak az

innovációs technikák, rapid módon születnek az új és jobbnál jobb ötletekkel előálló startup vállalkozások. Ezeknek nemcsak csírái, hanem kézzel fogható eredményei és tevékenységei is fellelhetők. *Emiatt a virtuális kapcsolatok mélyebb kutatását nem csupán lehetőségnek, hanem szükségyszerűségnek ítélem meg!*

## ÖSSZEFOGLALÁS

A vállalkozások közötti kapcsolatok tartalma változhat, a mikéntje viszont nem. A felállított tíz csoport ismérvei még sokáig fogják orientálni, azaz eligazítani az együttműködni kívánó valós vagy virtuális vállalkozásokat egyaránt. A tanulmányban elsősorban szakirodalmi forrásokra alapozva tíz csoportképző ismérv alapján rendszereztem az együttműködések sajátosságait. Felállítottam az Együttműködések Kapcsolati Hálóját. Ebben a páros összehasonlítás eljárását alkalmazva meghatároztam az egymást kizáró tényezők körét, majd ezt is felhasználva 24 definíciót fogalmaztam meg, illetve egyértelműsítettem. A tanulmány végén a kapcsolatok újszerűségét alátámasztó virtuális platform alkalmazásával működő kapcsolatokról adtam tájékoztatást.

## FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

- (1) ARTNER A. (1995): Vállalati együttműködés a mai világgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, XLII. (1) 104–115. pp. – (2) BARANYAI ZS. – KRÁNITZ L. – VÁSÁRY M. – TAKÁCS I. (2012): A bizalom szerepe a gazdálkodói együttműködésben – Elmélet és gyakorlat a magyar mezőgazdaságban. *Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények*, 4 (1) 157–166. pp. – (3) BARRINGER, B. R. – HARRISON, J. S. (2000): Walking the Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26 (3) 367–403. pp. – (4) BLASKÓ B. – CEHLA B. – KISS I. – KOVÁCS K. – LAPIS M. – MADAI H. – NAGY A. SZ. – NÁBRÁDI A. – PUPOS T. (SZERK.) – SZŐLLŐSI L. – SZÜCS I. (SZERK.) (2011): Állattenyésztési ágazatok ökonómiája. Debreceni Egyetem – Nyugat-Magyarországi Egyetem – Pannon Egyetem, <http://www.tankonyvtar.hu/> – (5) BOVAIRD, T. (2004): Public-private partnerships: From contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70 (2) 199–215. pp. – (6) BUZÁDY Z. (2000): *Stratégiai szövetségek Magyarországon*. Doktori disszertáció (Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem). – (7) BUZÁDY Z. – TARI E. (2005): *Stratégiai szövetségek a hazai tulajdonú közép- és nagyvállalatok körében. (Összehasonlító elemzés az 1999. évi és a 2004. évi kérdőíves felmérések alapján)*. BCE Versenyképesség Kutatás Műhelytanulmány-sorozat, 6. – (8) CHESBROUGH, H. W. – TEECE, D. J. (1996): When is Virtual Virtuosity? Organizing for Innovation. *Harvard Business Review*, 74.1. – (9) CHIKÁN A. (1997): *Vállalatok és funkciók integrációja*. A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági

tényezői c. kutatási program Műhelytanulmány sorozata. Z8 kötet. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem – (10) CHILD, J. – FAULKNER, D. (1998): *Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford, Oxford University Press – (11) *Commission Recommendation, of 6 May 2003, concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* (2003/361/EC). <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF> – (12) CONTRACTOR, F. J. – LORANGE, P. (1988): *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures*. *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books, 3–28. pp. – (13) CSETE L. – HORN P. – PAPÓCSI L. (1996): Integráció az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás*, XL (5) 1–6. pp. – (14) DAS, S. – TENG, B. (1998): Resource and risk management in the strategic alliance in firm valuation. *Academy of Management Journal*, 41 27–41. pp. – (15) DAVID, F. R. – DAVID, F. R. (2017): *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16th Edition, Pearson Education – (16) DELMAS, M. – MARCUS, A. (2004): Firms' Choice of Regulatory Instruments to Reduce Pollution: A Transaction Cost Approach. *Business and Politics*, 6 (3) 1–20. pp. – (17) DUNNING, J. H. (1997): How should national governments respond to globalization? *The International Executive*, 39 (1) 55–66. pp. – (18) ELLIS, J. – WILLIAMS, D. (1995): *International Business Strategy*. London, Pitman Publishing – (19) ERNYEI GY. – NAGY Z. (1999): Termékpálya menedzsment az élelmiszergazdaságban. *Gazdálkodás*, XLIII. (2) 20–27. pp. – (20) Faulkner, D. O. (1995): *International strategic alliances: Co-operating to compete*. Maidenhead, U.K.: McGraw-Hill – (21) FERTŐ I. (1996): Vertikális koordináció a mezőgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, XLIII. (november) 957–971. pp. – (22) FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman – (23) FREEMAN, R. E. (2010): *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press – (24) GRANT, R. (1991): *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *CMR* (Spring): 114-135. pp. – (25) GRASSELLI G. (SZERK.) – GÁL T. – NAGY L. – NYILAS E. – TARJÁN Zs. – TERJÉK L. – VÁNTUS A. (2013): *Logisztika Jegyzet*. Debreceni Egyetem, Debrecen – (26) GULATI, R. – NOHRIA, N. – ZAHEER, A. (2000): Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203–215. pp. – (27) HARANGOZÓ G. (2011): *Fókuszban az együttműködés: A civil szektor szerepe a vállalatok zöldítésében. Útmutató*. Budapesti Corvinus Egyetem, HU0056 Fenntartható fogyasztás, termelés és kommunikáció projekt. Norway Grants. 1–49. pp. – (28) HARRIGAN, K. (1985): *Strategies for Joint Ventures*. Lexington Books, Lexington, MA – (29) JUHÁSZ A. (1999): *A vertikális kapcsolatok változásai a zöldség-gyümölcs ágazatban*. Agrárgazdasági Tanulmányok, 10, AKII, Budapest – (30) KILLING, P. J. (1983): *Strategies for Joint Venture Success*. New York, Croom Helm Praeger – (31) KIRÁLY É. (2011): *Vállalati kapcsolati rendszerek a hazai kiskereskedelmi gyakorlatban*. Doktori disszertáció (Szent István Egyetem). – (32) KOGUT, B. (1991): Joint-ventures and the option to expand and acquire. *Management Science*, 37 19–33. pp. – (33) KONECSNY J. (2017): A 2009-2016-os magyarországi JEREMIE kockázati tőkeprogram vizsgálata regionális szinten. In TAKÁCS I. (szerk.): *Az együttműködési attitűdök gazdasági társadalmi hatótényezői az Észak-magyarországi Régióban működő kkv-kban*. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 111–138. pp. – (34) KOTLER, P. – KELLER, K. L. (2016): *Marketing Management*. 15th ed, Pearson Education Limited – (35) KRAATZ, M. S. (1998): Learning by association. Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, 41: 621–643. pp. – (36) LENGYEL I. (2003): Kis- és középvállalkozások együttműködése. In BUZÁS N. – KÁLLAY L. – LENGYEL I. (szerk.): *Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban*. Szeged, 101–158. pp. – (37) LINDER, S. H. – ROSENAU, P. V. (2000): Mapping the terrain of the public-private policy partnership. In ROSENAU P. V. (ed.): *Public-private policy partnerships*. 1–18. pp. Cambridge, MA: MIT Press – (38) MADHOK, T. – TALLMAN, S. B. (1998): Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9 326–339. pp. – (39) *A magyar nyelv értelmező szótára*. <http://mek.oszk.hu/adatbazis/magyar-nyelv-ertelmezoszotara/elolap.php> Magyarország online szinonimaszótára. <https://szinonimaszotar.hu/> – (40) MARCH, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1) 71–87. pp. – (41) MARKOVSKY GY. (2004): A termékpálya integrációk vizsgálatának lehetőségei. *Gazdálkodás*, XLVIII. (3) 25–31. pp. – (42) MÉSZÁROS T. (1997): A stratégia jövője, a jövő stratégiája. *Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés (Economy, Enterprise, Management)* (4) 9-19. pp. – (43) NYIRY A. (2006): *A vállalati hálózatok és vállalatcsoportok kialakulásának és működésének vizsgálata*. Doktori értekezés (Miskolci Egyetem). – (44) PERCZE K. (2005): *Vállalati kapcsolati hálókat Magyarországon*. Doktori értekezés (Budapesti Corvinus Egyetem). – (45) PFEFFER, J. –

SALANCIK, G. R. (1978): *The external control of organizations*. New York: Harper & Row – (46) PISANO, G. P. (1989): Using Equity Participation to Support Exchange: Evidence from the Biotechnology Industry. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 5 (1) 109–126. DOI: 10.1093/oxfordjournals.jleo.a036960 – (47) PORTER, M. – FULLER, M. (1986): *Coalitions and Global Strategy. Competition in global industries*. Porter, Michael. Cambridge, MA, Harvard University Press – (48) PORTER, M. E. (1998): Clusters and Competition, New Agenda for Companies, Governments and Institutions. In PORTER, M. E. (ed.): *On Competition*. Chapter 7, 197–287. pp., Harvard Business School Press, Boston – (49) POWELL, W. W. (1990): Neither Market nor Hierarchy; Network Forms of Organization. In STAW, B. M. – CUMMINGS, L. L. (eds.): *Research in Organizational Behavior*. (Vol. 12, 295–336. pp.). Greenwich, CT: JAI Press. – (50) POWELL, W. W. – KOPUT, K. W. – SMITH-DOERR, L. (1996): Interorganizational cooperation and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41: 116–145. pp. – (51) SELSKY, J. W. – PARKER, B. (2005): Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31 (6): 849–873. pp. – (52) SHARING ECONOMY SZÖVETSÉG (2017): *Sharing Economy fogalom. Sharing Economy Szövetség*. <http://www.sharingeconomy.hu/fogalom/> – (53) SZABÓ G. (2017): *Mit értünk know-how alatt?* <http://kocsisszabougyved.hu/mit-ertunk-know-alatt/> – (54) SZANYI M. – TARI E. (2000): *Külső és belső vállalati hálózatok kialakulása és működése a külföldi és a hazai gyakorlatban*. Zárótanulmány, GM 2116/a/99 kutatási projekt, Budapest – (55) SZEGEDI Z. – PREZENSZKI J. (2010): *Logisztika-menedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest – (56) SZEGEDI Z. – PREZENSZKI J. (2017): *Logisztika-menedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest – (57) SZÉLES GY. (2003): Az integráció üzemgazdasági összefüggései. *Gazdálkodás*, XLVII. (4) 28–36. pp. – (58) SZERB L. (2006): Az informális tőkebefektetés és a kockázati tőke szerepe a vállalatok finanszírozásában. In MAKRA Zs. (szerk.): *A kockázati tőke világa*. Aula Kiadó, 95–122. pp. – (59) SZÜCS, I. – SZÖLLŐSI, L. (2014): Potential of vertical and horizontal integration in the Hungarian fish product chain. *APSTRACT (Applied Studies in Agribusiness and Commerce)*, 8 (2–3) 5–15. pp. DOI: 10.19041/APSTRACT/2014/2-3/1 – (60) TAKÁCS I. – BARANYAI Zs. (2013): A géphasználati együttműködések, avagy a „virtuális üzemek” elmélete és gyakorlata a magyar mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, 57 (3) 270–282. pp. – (61) TAKÁCS I. – TAKÁCSNÉ GYÖRGY K. (2017): Kitorési lehetőség a kkv-k számára – Stratégia, megújulás, partnerség, partnerkapcsolatok. In TAKÁCS I. (szerk.): *Az együttműködési attitűdök gazdasági társadalmi hatótényezői az Észak-magyarországi Régióban működő kkv-kban*. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 111–138. pp. – (62) TAKÁCS I. (2017): A mezőgazdasági együttműködések és a Sharing Economy. In SZABÓ G. G. – BARANYAI Zs. (szerk.): *A szövetkezés-együttműködés gazdasági és társadalmi akadályai, makro- és mikrogazdasági feltételei, valamint fejlesztési lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban*. Agroinform Kiadó, Budapest, 290–319. pp. – (63) TAKÁCSNÉ GYÖRGY K. – BENEDEK A. (2016): Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata a kis- és középvállalatok körében. In Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. VI. tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Budapest, 379–390. pp. – (64) TEPERICS K. – DOROGI Z. (2014): Az egyetemek gazdasági és regionális hatásai. *Educatio*, 2014 (3) 451–461. pp. – (65) THOMPSON, A. A. – PETERAF, A. M. – GAMBLE, G. E. – STRICKLAND, A. J. (2018): *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts*. Twenty-First Edition; McGraw-Hill Education – (66) WILLIAMSON, O. F. (1991): Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2) 269–296. pp. – (67) ZILAHY GY. (2007): Szervezetek közötti együttműködés a fenntartható fejlődés szolgálatában. *Vezetéstudomány*, XXXVIII (4) 2–13. pp.

# *A XXI. század világgazdasági eseményeinek hatása az Európai Unió integrációs folyamataira és a mezőgazdasági munkamegosztásra*

**SZABÓ BARNA**

**Kulcsszavak:** regionális integráció, dezintegrációs tényezők, nemzetgazdasági fejlettségekülönbségek, GDP, mezőgazdaság részesedése a GDP-ből.

**JEL-kód:** Q19, R11, R19.

## **ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

A neoklasszikus liberális integrációelméletek szerint a gazdasági integráció a gazdasági fejlettségi színvonalak közeledését és a különbségek fokozatos eltűnését eredményezi. Ez az összefüggés vonható le korábbi tanulmányomban végzett számításaim alapján is, melyben az ezredfordulót megelőző adatokat dolgoztam fel. Ebben a publikációban a vizsgált időszakot egészítettem ki napjainkig, és arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a XXI. században zajló kedvezőtlen világgazdasági események – mint például a 2008. évi gazdasági világválság, a migrációs válság és a terrorfenyegetettség növekedése – miként hatottak a gazdasági fejlettségekülönbségek alakulására, elsősorban az Európai Unióban. A gazdasági fejlettséget GDP-ben mértem, továbbá vizsgáltam a mezőgazdasági GDP arányát a nemzetgazdaságban. Számításaim arra engednek következtetni, hogy a fenti hatások ellenére az integráció kiegyenlítő hatása az Európai Unió tagállamai között továbbra is mérhető – bár nagysága elmarad a korábbiétól –, továbbá az eredmények jól szemléltetik a nemzetközi munkamegosztás jelentőségét a mezőgazdaságban is.

## **BEVEZETÉS**

A *Gazdálkodás* című folyóirat 52. évfolyamának 1. számában, 2008-ban megjelent tanulmányomban a regionális integrációval foglalkoztam, pontosabban azzal, hogy a regionális együttműködések – elsősorban az Európai Unió (EU), az Észak-amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény (NAFTA), a Dél-amerikai Közös Piac (Mercosur), illetve a Délkelet-ázsiai Nemzetek Szövetsége (ASEAN) – milyen hatást gyakorolnak az abban részt vevő tagállamok közötti gazdasági fejlettségekülönbségek alakulására.

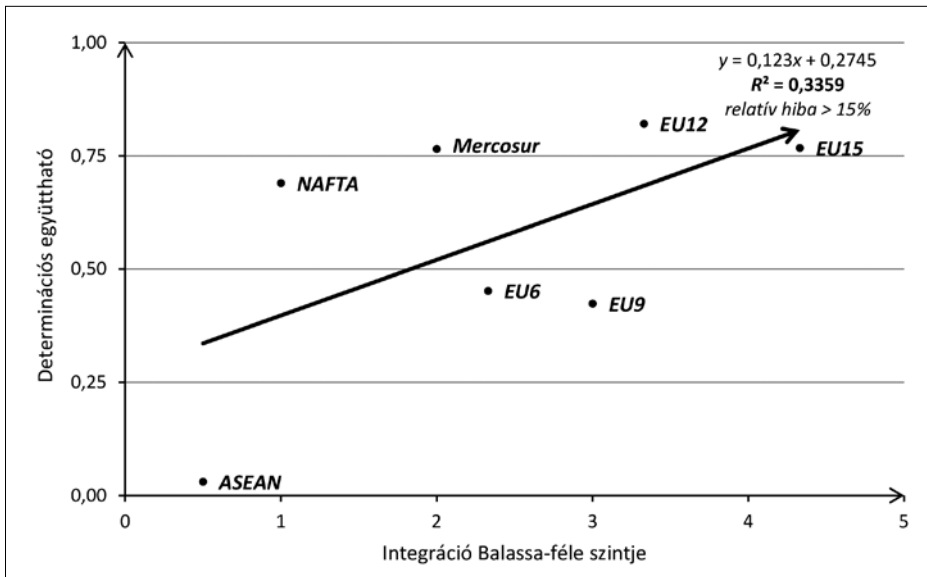
A részben általam kidolgozott módszertan segítségével, 2000. évig rendelkezésre álló statisztikai adatok alapján – amennyiben elfogadjuk a módszertan helyességét

és az adatok pontosságát – kimutatható volt, hogy a regionalizáció hatására a nemzetgazdaságok közötti GDP-ben, inflációs rátában és munkanélküliségi arányban mért gazdasági fejlettségekülönbségek kiegyenlítődtek. *Mérhető volt továbbá egy gyenge korreláció is* ( $R^2=0,3359$ ), miszerint ez a kiegyenlítő hatás annál erősebb volt, minél magasabb szintjét érte el az integráció.

A fenti számításaim eredményeit az 1. ábrán úgy foglaltam össze, hogy egy koordináta-rendszerben független változónak az integráció szintjét kifejező Balassa-féle csoportosítás alapján képzett mutatószámot vettem, függő változónak pedig az egyes regionális együttműködéseknel mért determinációs együtthatót ( $R^2$ ), szem

I. ábra

**A regionális integráció gazdasági fejlettségkülönbséget kiegyenlítő hatása az integráció szintjének függvényében**



Megjegyzés: Balassa-féle integrációs szintek: 1. szabadkereskedelmi terület, 2. vámunió, 3. közös piac, 4. egységes piac, 5. gazdasági unió.

Vizsgált időszakok: EU6: 1958–1972, EU9: 1973–1980, EU12: 1986–1994, EU15: 1995–2000, NAFTA: 1995–2000, Mercosur: 1993–2000, ASEAN: 1967–1994.

Vizsgálatba bevont makrogazdasági mutatók: GDP, inflációs ráta, munkanélküliségi ráta.

Forrás: Szabó, 2008

előtt tartva a további fejezetekben leírt sajátosságokat.

A XXI. században azonban számos olyan esemény rázza meg a világgazdaságot, mely események nem feltétlenül kedveznek a regionális integrációs folyamatok rövid és középtávú fejlődésének. Ilyen esemény volt többek között a 2008. évi gazdasági világválság, illetve a – habár dezintegrációs hatásai nem hasonlíthatók össze a 2008. évi gazdasági világválsággal – migrációs válság és a terrorfenyegetettség növekedése.

Az Európai Unió integrációs fejlődésében tapasztalható zavarokat jól reprezentálja az Egyesült Királyságban 2016. június 24-én tartott népszavazás eredménye, mely megmutatta azt, hogy a választók többsége az Európai Unióból történő kilépés mellett döntött, vagy a 2017 elején Fran-

ciaországban megtartott többfordulós elnökválasztás, melynek során a második legtöbb szavazatot kapó jelölt kampányának egyik fő célkitűzése az Európai Unióból történő kilépés volt. Az integrációs fejlődésben bekövetkezett zavarokat jól mutatja továbbá Görögország eurózónából történő kilépésének gondolata, ami 2017 elején ismét felmerült, tekintettel arra, hogy az országot a 2008. évi gazdasági világválság begyűrűzését követően továbbra is súlyos gazdasági válság fenyegeti.

Jelen tanulmányomban az Európai Unió tagállamainak egy mutatóval, a GDP-vel mért gazdasági fejlettségkülönbségeit vizsgálom, különös figyelemmel az ezredfordulót követően napjainkig tartó időszakra, és arra a kérdésre keresem a választ, hogy a XXI. században zajló, integrációra kedvez-

zötlenül ható fent nevezett tényezők miként hatottak a gazdasági fejlettségkülönbségek alakulására. A GDP-mutatóval végzett számításaim során kitértem a mezőgazdaság GDP-ből való részesedésére.

### IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ebben a fejezetben a gazdasági fejlettséget mérő mutatószámokon kívül néhány gondolatot szeretnék megosztani a globális egyensúlyról, majd azon legfontosabb tényezőket szeretném ismertetni, melyek az Európai Unió és más regionális együttműködés integrációs folyamataiban zavarokat idézhetnek elő. Ezeknek a tényezőknek a teljes körű felsorolása – nagy számukra való tekintettel – problematikus, és e tanulmányban – annak célkitűzésére és terjedelmi korlátaira való figyelemmel – talán nem is célravezető. E helyen ezért azon tényezőket emeltem ki a XX. században is már meglévő regionális fejlettségkülönbségeken kívül, melyek elsősorban a XXI. század integrációs folyamataira gyakoroltak kedvezőtlen hatást. Ilyen tényezők álláspontom szerint elsősorban a 2008. évi gazdasági világválság, a 2015. évre kiterjedő és napjainkban is tartó migrációs válság, illetve az azzal párhuzamosan fokozódó terrorfenyegetettség.

Ha az okokról beszélünk, véleményem szerint nem hagyhatjuk figyelmen kívül az okozatokat sem. Esetünkben az okozat nem más, mint az integrációs folyamatban bekövetkezett zavar, melyet jól szemléltethet az egyes tagállamok regionális együttműködésből történő kilépésének szándéka, jövőbeni lehetősége, illetve kilépése, vagy akár szélsőséges esetben más tagállamok által történő kizárása.

#### Gazdasági fejlettséget mérő mutatószámok

A szakirodalomban általános az a gyakorlat, hogy egy nemzetgazdaság fejlettségét az úgynevezett „mágikus háromszög” mutatószámaival jellemzik. Ezek közé a mutatók közé soroljuk:

1. a *bruttó hazai terméket*, azaz a GDP-t, mely kifejezi az egy területen, adott idő – jellemzően egy év – alatt előállított végső felhasználásra szánt javak – termékek és szolgáltatások – összességének értékét;

2. az *inflációs rátát*, ami egy adott időszak elején és végén, egy kiválasztott termékcsoporthoz – fogyasztói kosár – mért ár-színvonal-hányadosát mutatja;

3. a *munkanélküliségi rátát*, vagyis a munkanélküliek száma és a munkaerő-állomány hányadosát.

A gazdasági fejlettség mérésére azonban a „mágikus háromszög” mutatóin kívül számos más mutatószámot is alkalmaznak az általános és agrár-közgazdaságtanban, mint például a HDI-indexet, mely a humán fejlettséget is méri; a jövedelem és vagyon eloszlását kifejező GINI-indexet; illetve az egyes nemzetgazdasági ágazatok – mint pl. a mezőgazdaság – részesedését a GDP-ből.

Ez utóbbi mutató kapcsán említésre méltó, hogy a fejlett országokban általános az a tendencia, hogy a mezőgazdaság részesedése mind a GDP előállításában, mind a foglalkoztatásban folyamatosan csökken, annak ellenére, hogy abszolút számokban – sőt reálértéken – a szektor kibocsátása, bruttó hozzáadott értéke akár növekedhet is (Kovács G., 2010).

#### Globális egyensúly

Azt a koncepciót, amit ma globális egyensúlynak, azaz világrendnek nevezünk, 1648-ban, a németországi Vesztfália tartományban rendezett békekonferencián munkálták ki. A vesztfáliai világrend voltaképpen arra törekszik, hogy visszaszorítsa a világ anarchikus jelenségeit a nemzetközi jogi és szervezeti struktúrának egy olyan kiterjedt hálózatával, amely előmozdítja a nyílt kereskedelem és stabil nemzetközi pénzügyi rendszer kialakulását, továbbá rögzíti a nemzetközi konfliktusok rendezésének alapelveit. Az államoknak ez a rendszere immár túlmutat a nemzetállamokon, és egy regionalizált, globalizált világképet

vetít előre. A vesztfáliai rendszert azonban minden oldalról egyre újabb kihívások érik (Kissinger, 2016).

A Szovjetunió összeomlása és a hidegháború vége óta a világtrend jelentős változásokon ment keresztül. Megszűnt az Amerikai Egyesült Államok (USA) és a Szovjetunió befolyására épülő bipoláris rendszer. Ezt követően az Amerikai Egyesült Államok dominanciája nem bizonyult hosszú távon fenntarthatónak. A XX. század végére az USA mellett az Európai Unió, Japán, valamint néhány állam közösségének új és gyorsan fejlődő csoportja, az ún. BRICS-országok – Brazília, Oroszország, India, Kína és az újonnan csatlakozott Dél-afrikai Köztársaság – meghatározó szereplőivé váltak a világpolitikának és világgazdaságnak, körvonalazva ezzel az úgynevezett multipoláris világtrend létrejöttét (A 21. század feltörekvő hatalmai, 2018).

Az Amerikai Egyesült Államok ellenpólusai között – ha nem is gazdasági, inkább politikai értelemben – mindenképpen említésre méltó Észak-Korea is, mely országot nem a legitimitáció általánosan elfogadott elvei szerint kormányoznak. Legfőbb sikereit nukleáris programjával érte el, katonai ereje azonban nem elég erős ahhoz, hogy háborút indíthasson az USA-val szemben, de a nukleáris fegyverek létezésének politikai hatásai messze túlmutatnak katonai felhasználhatóságukon (Kissinger, 2016).

Könnyen belátható, hogy a globális egyensúly létrehozásában kiemelkedő a „pólusokat” képező országok külpolitikájának szerepe. Az Amerikai Egyesült Államok elnöke, Donald Trump külpolitikáját azonban gyakran vádolják azzal, hogy globalizációellenes, ami többek között abban is megnyilvánult, hogy 2017. január 23-án elnöki rendelettel kiléptette országát a Transz-csendes-óceáni Partnerség nevű szabadkereskedelmi megállapodásból, mely Ausztrália, Brunei, Chile, Japán, Kanada, Malajzia, Mexikó, Peru, Szingapúr, Új-Zéland, Vietnám és az USA között jött

létre. A döntés oka az volt, hogy álláspontja szerint a megállapodás az USA munkaheleyeit veszélyezteti. Megjegyzendő, hogy a Transz-csendes-óceáni Partnerség a világ GDP-jének jelenleg 36%-át öleli fel (Trans-Pacific Partnership, 2018).

### Dezintegrációs tényezők

Az előző fejezetben felvázolt globális rend része a regionális integráció, azzal kölcsönös összefüggésben fejlődik, azonban mégsem azonos vele. A regionális integráció során a – jellemzően egy földrajzi egységet képező – tagállamok az egymás közötti együttműködést különböző szervezeti formában kívánják növelni, az ebből eredő előnyök kihasználása céljából (Palánkai, 2004).

Az alábbiakban néhány olyan tényezőt szeretnék kiemelni, melyek a regionális integráció folyamatában zavarokat idézhetnek elő.

*Regionális fejlettségkülönbségek.* Amennyiben az európai uniós tagállamok gazdasági teljesítményét vizsgáljuk a vásárlóerő-paritáson számított egy főre jutó GDP-mutató segítségével, megállapítható, hogy a regionális integráció során hosszú távon a tagállamok fejlettségi szintjének különbségei mérséklődtek. Ugyanakkor rövid és középtávon kedvezőtlen fejlődési időszakok is kialakulhatnak, amikor az adott tagországok fejlettségi szintjei távolodnak az uniós átlagtól. A felzárkóztatásban nagy szerepet játszott az integrációból származó tényezők kiaknázása, a nemzeti gazdaságpolitikák átalakítása, továbbá az 1990-es évektől kezdődően a regionális politika támogatásainak számottevő hatása (Kengyel, 2008).

Szükséges tehát kiemelni, hogy a tagállamok közötti fejlettségkülönbségeket alapul véve a regionális integráció rövid, közép-, illetve hosszú távú jellemzői eltérőek, a regionális gazdasági integrációk elsődleges célja ugyanis a tagok közötti kereskedelem liberalizálása. Ennek a folyamatnak

a keretében a piacok kiszámíthatóbbak, biztonságosabbak lesznek, javulnak az exportlehetőségek, a tagok könnyebben jutnak új piacokhoz, aminek következtében érdemes termelésüket növelni. Mindez azonban együtt jár a verseny fokozódásával, a versenyképesség javításának és fenntartásának szükségességével és a specializáció erősödésével. Ennek koordinálására integrációs szervezeti struktúra jön létre. Az integrációs szervezet a tagállami szervezetek fölötti szinten áll, s így csökkenti a tagállamok kereskedelem-, gazdaság- és pénzügypolitikai szuverenitását. Ahogyan a kooperáció egyre magasabb foka valósul meg, maga a specializáció és az együttműködés is egyre sokrétűbbé válik, egyre több területet, ágazatot érint. Fokozatosan javul a gazdaságok hatékonysága, amin keresztül maga a jólét is növekszik. Hosszú távon azonban főként az állami szuverenitás célzott csökkentése miatt feszültségek is kialakulhatnak a tagok között, mivel eltérő tagállami érdekeiket kell összehangolni, majd feladni az együttműködés érdekében. Ahogyan nő az integrációban részt vevő tagok száma, úgy válik egyre nehezebbé a döntéshozatal, jelennek meg az egyre különlegesebb nemzetgazdasági érdekek és alakulhatnak ki komolyabb fejlettségbeli különbségek – annak ellenére, hogy összességében a tagállamok közötti fejlettségkülönbségek csökkenhetnek – azon tagok között, akik jobban és akik kevésbé jól képesek hasznosítani a regionális gazdasági integrálódás előnyeit (Tolnai, 2010).

Az Európai Unió tagállamai közötti fejlettségkülönbségek mérséklésének eszköze – többek között – a Közös Agrárpolitika, melynek első pillére a mezőgazdasági termelőknek nyújtott közvetlen kifizetések rendszere és a mezőgazdasági piacok szervezését érintő intézkedések, második pillére pedig az Európai Unió vidékfejlesztési politikája (Mezőgazdaság és vidékfejlesztés, 2018).

Az Európai Gazdasági Közösség kiala-

kulásakor a Közös Agrárpolitika, azaz a KAP az együttműködés egyik kulcsterülete volt, mivel a mezőgazdasági ágazatban az időjárási és földrajzi adottságotól függően az árak és jövedelmek szélsőségesen ingadoznak, ezért elkerülhetetlen az intervenciók alkalmazása. Ennek megfelelően a KAP fő célkitűzése – az Európai Unió működéséről szóló szerződés 39. cikke alapján – a mezőgazdaságból élők megfelelő életszínvonalának, valamint a fogyasztók ételmisszer-ellátásának megfelelő árszínvonalon történő biztosítása. A KAP jelentőségét a világgpiaci folyamatok is alátámasztják, ugyanis a családi gazdaságokra épülő európai mezőgazdasági modell számára komoly kihívást jelent az olcsóbban termelő tengerentúli modell. A KAP több mint fél évszázados működése során öt jelentős reformon esett át 1992-ben, 2000-ben, 2003-ban, 2009-ben és 2013-ban, melyek során a támogatási rendszer (1. pillér) alapelvei és formái változtak meg, és a mezőgazdaság hagyományos termelői funkciója mellett megjelenő vidékfejlesztési politikának (2. pillér) köszönhetően az ágazat multifunkcionálissá vált (Országgyűlés Hivatala, 2017).

Az 1. pillér legutolsó változtatását az 1307/2013/EU rendelet határozta meg, melynek keretében hét összetevőből álló kifizetési rendszer lépett életbe, melyből három elem kötelező, míg négy elem fakultatív. A kötelező kifizetések 70%-át alaptámogatásokra, 30%-át pedig környezetbaráttá válás ösztönzésére, azaz „zöldítésre” kell fordítani. A KAP legutóbbi formájának keretében bevezették a termeléshez kötött támogatásokat is, amelyet a termelők például húshasznú anyatehén, juh tartása, zöltség, gyümölcsültetvények, fehérjenövények termesztése után igényelhetnek, továbbá lehetőség nyílt a fent nevezett két pillér közötti átcsoportosítás lehetőségére is.

Magyarország a közvetlen támogatások új rendszeréből kötelező elemként az aktív mezőgazdasági termelők részére alanyi jo-



gon járó SAPS-támogatást, a „zöld” komponens, továbbá a fiatal gazdálkodóknak járó juttatást; fakultatív elemként a termeléshez kötött támogatást választotta. Magyarország továbbá élt a Közös Agrárpolitika két pillére közötti átcsoportosítás lehetőségével, melynek keretén belül 15%-os forrást csoportosított át abból a célból, hogy a kézimunkaerő-igényes ágazatok (állattenyésztés, kertészet) szereplőit nagyobb támogatáshoz juttathassa (*Magyarország Kormánya, 2016*).

A hazai vidékfejlesztési programot 2015-ben fogadták el. A program keretén belül egységes pályázatos rendszerben hat rugalmas prioritás köré csoportosított támogatásokhoz lehet hozzájutni, melyek célja a magyar vidék érdekeinek szem előtt tartásával a mezőgazdaság, az élelmiszer- és a faipar versenyképességének növelése, továbbá kiemelten támogatja a már említett munkaerő-igényes ágazatok kis- és középvállalkozásait (*Kis, 2015*).

A Közös Agrárpolitika kiemelt jelentősége a statisztikai adatok tükrében is megjelenik, hiszen az Európai Unió területének 91%-a vidék, lakosságának 56%-a vidéki, valamint teljes költségvetésének közel 38%-át fordítja a KAP-ra a 2014–2020. évi ciklusban (*Országgyűlés Hivatala, 2017*).

A 2008. évi gazdasági világválság. A világgazdasági konjunktúraciklus 2006–2007. évi tetőzése után 2008–2009-ben a második világháború óta a legerőteljesebb makrogazdasági válságnak lehettünk szemtanúi. Az Amerikai Egyesült Államok ingatlanpiacának anomáliái miatt felszínre tört pénzügyi válság fokozatosan erősödve a világ szinte valamennyi térségét – köztük az Európai Uniót és Magyarországot is – megrendítette. A bankközi piacok forrásainak mennyisége számottevően csökkent, a hitelfelvétel ugrásszerűen megdrágult, megszakítva a nemzetközi gazdaság gyors növekedését. A válság következtében megrendült gazdaságok 2009–2010. években kezdtek el stabilizálódni (*Bejő, 2011*).

A 2008. évi gazdasági válság negatív hatá-

sai a magyar agráriumban is jól érzékelhetőek voltak. A válság következtében a magyar mezőgazdaságban növekedtek az árak, szűkült a kereslet, ezért felértékelődtek a helyi, regionális piaci lehetőségek. További negatív hatásként jelentkezett a magyar agráriumban a piacvezetés és a cégek közti pénzügyi kapcsolatok romlása, illetve az olcsó importárúk beáramlása (*Kovács B., 2009*).

*Migrációs válság és a terrorfenyegetettség növekedése.* Habár a migrációs válság és – annak velejárójaként – a terrorfenyegetettség növekedésének negatív hatásai nem mérhetőek össze a 2008. évi gazdasági világválsággal, álláspontom szerint – mint ahogyan az alábbiakban is látni fogjuk – mint dezintegrációs tényezőket mégis érdemes kiemelni ezeket.

A fegyveres konfliktusok és egyéb humanitárius okok miatt 2015. évben ugrásszerűen megnőtt az Európai Unióba érkező menedékkérők száma. Míg 2014-ben közel 627 ezer fő nyújtott be menedékkérelmet, addig 2015-ben több mint 1,3 millió fő. Ez a jelenség azonban nemcsak az Európai Unióban, hanem a világ más tájain is megfigyelhető: 2015 végén 65,3 millió ember keresett menedéket a Földön. Ez a szám megdöbbentő, hiszen ha ezeknek az embereknek mindegyike egy ország állampolgára lenne, akkor ez a hipotetikus ország lenne a Föld 21. legnépesebb országa, és lakosainak száma hozzávetőleg megegyezne Franciaországgal vagy az Egyesült Királysággal (*Központi Statisztikai Hivatal, 2016*).

Az Európai Uniót célzó migrációs hullám napjainkra sem ért véget, annak elhúzódása valószínűsíthető. Az európai integráció jövője szempontjából ezért továbbra is kulcsfontosságú szerepe van a válságkezelésnek közösségi, illetve tagállami szinten, ami komoly kihívást jelent az Európai Unió számára. Brüsszel kezdetben „willkommens” válságkezelési koncepciót alakított ki, melynek fő pillérei a válság Európai Unión belül történő kezelése, az ezzel kapcsolatos tagállami kompetenciák

közösségi szintre történő emelése, illetve a menedékkérők tagállamok közötti automatikus szétosztása, azaz relokációja. Különösen ez utóbbi kérdésben azonban a tagállamok nem tudtak konszenzusra jutni, tekintettel arra, hogy a migráció legfontosabb célországainak érdekében áll egy ilyen megoldás, azonban más tagállamok érdekeit sértheti. Napjainkra azonban a tagállamok felismerték, hogy a tömeges, ellenőrizhetetlen migráció jelentős kockázati tényező, mely elsősorban a *terrorcselekmények számának növekedésére* van hatással. Ez a felismerés jelentősen hozzájárult a válság Európai Unión kívül – elsősorban Törökországgal és Líbiával történő együttműködés keretén belül – történő kezelését célzó brüsszeli koncepció kialakításához. A migrációs válság kezelése az európai uniós tagállamok belpolitikájának kiemelt témájává vált, és annak eredményessége igen fontos az integráció jövője szempontjából (*Migrációs Kutatóintézet, 2017*).

### Dezintegrációs tényezők hatásai

A regionális integrációk fejlődésében – így az Európai Unió fejlődésében is – bekövetkezett zavarokat jól szemlélteti a tagállamok regionális együttműködésből történő kilépése, illetve annak jövőbeni lehetősége. A téma világ- és hazai sajtóban betöltött kiemelt jelentőségét jól mutatja többek között az a tény, hogy a jelenség megjelölésére egy új mozaikszót is létrehoztak, melyet úgy képeznek, hogy az első tagja az adott tagállam angol rövidített neve, a második tagja az „exit” szó.

*Brexit.* A 2016. június 23-án az Egyesült Királyságban tartott népszavazáson a szavazók arról döntöttek, hogy kilépnek az Európai Unióból. E döntés motivációja – többek között – a migránskérdés is volt. Az a folyamat, melynek végeredményeképpen az Egyesült Királyság kilép az Európai Unióból, meglehetősen összetett, és hosszú időt vesz igénybe. A Lisszaboni Szerződés 50. cikke alapján két év áll a felek

rendelkezésére a kilépés kérdéseiben történő megállapodáshoz, amit a tagállamok meghosszabbíthatnak. Tekintettel arra, hogy az eljárást 2017. március 29-én indították meg, ez a határidő 2019. március 29-én jár le (*Brexit, 2018*).

*Frexit.* Az Európai Unióból történő kilépés gondolata a 2017. év elején Franciaországban megtartott népszavazáson is megjelent, ugyanis a második fordulóban kieső elnökjelölt, *Marine Le Pen* fő célkitűzései között szerepelt a menekültek jogainak csökkentése, illetve az Európai Unióból történő kilépés is (*Európai Parlament – Képviselők, 2018*).

*Grexit.* Míg a Brexit és a Frexit esetében egyik fő motiváció a migráció kérdése volt, addig a Grexitnél a gazdasági válság, illetve a regionális egyenlőtlenségek kezelése. A görög válságot a 2008-as globális válság begyűrűzése robbantotta ki, jelenleg is fennálló fő okai pedig a görög gazdaság belső problémái, mint például a tartós költségvetési hiány és a magas külső adósságállomány (*A görög válság – az euróövezet drámája, 2018*).

*Qexit.* Amennyiben Európából kitekinünk, megállapítható, hogy az Európai Unión kívül más regionális együttműködéseknek – például az Öböl Menti Együttműködési Tanácsnál, illetve a Globális Egyensúly című fejezetben már említett Csendes-óceáni Partnerségi Megállapodás – is tapasztalhatók olyan motivációk, melyek célja az együttműködésből történő kiválás. Ezeknek a motivációknak a háttérében a nevezett regionális együttműködések esetében elsősorban nem az Európai Uniónál tapasztalt migráció, gazdasági válság és regionális egyenlőtlenségek állnak, hanem a terrorizmus elleni küzdelem, illetve gazdasági, politikai érdekek. Katar – Bahreinnel, az Egyesült Arab Emírségekkel, Kuvaittal, Ománnal és Szaúd-Arábiával együtt – tagállama az 1991-ben létrehozott közös piacnak, az Öböl Menti Együttműködési Tanácsnak. A világsajtót 2017.

június elején járta be az a hír, hogy Katart azzal vádolják, hogy terroristaszervezeteket támogat, mely szervezetek célja a régió destabilizálása. Amennyiben a nevezett tagállam a környező országokkal való viszonyát nem rendezi, úgy az együttműködés tagállamai és más országok a régióban meg kívánják szakítani gazdasági kapcsolatukat Katarral, súlyos károkat okozva ezzel gazdaságának (*Secretariat General of the Gulf Cooperation Council, 2018*).

### CÉLKITŰZÉS

A Gazdálkodás folyóiratban 2008-ban publikált számításaim eredményei alapján – mint ahogyan már a bevezetőben is utaltam rá – megállapítható volt, hogy a regionalizáció hatására az általam vizsgált regionális együttműködésekben részt vevő tagállamok közötti GDP-ben, inflációs és munkanélküliségi rátában mért gazdasági fejlettségkülönbségek kiegyenlítődték 2000-ig. Ez a kiegyenlítő hatás annál erősebb volt, minél magasabb szintjét érte el az integráció.

Jelen tanulmányom célja annak vizsgálata, hogy 2008-as tanulmányom fent említett megállapításai miként alkalmazhatók az ezredfordulót követően végbement világgazdasági folyamatokat érintő események tükrében, kiemelve az Európai Uniót, a gazdasági fejlettségkülönbséget pedig mindössze egy mutatóval, a GDP-vel mérve.

Vizsgálatom további célja a mezőgazdaság GDP-arányának bevonása az ezredfordulót követő időintervallum kapcsán végzett számításaimba annak megállapítása érdekében, hogy e mutató is alkalmas lehet-e a tagállamok gazdasági fejlettségének mérésére.

### ANYAG ÉS MÓDSZER

#### Korábbi vizsgálataim során alkalmazott módszertan

A hivatkozott 2008-as tanulmányomban végzett számításaimat az Európai Unió (EU), az Észak-amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény (NAFTA), a Dél-amerikai

Közös Piac (Mercosur), illetve a Délkelet-ázsiai Nemzetek Szövetsége (ASEAN) tagállamai vonatkozásában végeztem egy mutatószám alapján, melyet a GDP, az inflációs és a munkanélküliségi ráta homogenitását kifejező variációs koefficienseinek aggregálásából képeztem (aggregált variációs koefficiens).

A regionális integráció szintjének meghatározására Balassa Béla klasszikus tipológiáját használtam, mely alapján a hivatkozott tanulmányomban részletesen is bemutatott hat egymásra épülő szint különböztethető meg, nevezetesen

1. szabadkereskedelmi terület;
2. vámunió;
3. közös piac;
4. egységes piac;
5. gazdasági unió (beleértve a monetáris uniót is);
6. politikai unió.

Megjegyzendő, hogy a legmagasabb (6.) szintet, a politikai uniót a mai napig egyetlen regionális együttműködés sem érte el.

Az Európai Unió esetében tört számokkal dolgoztam, ugyanis azokat az időszakokat külön-külön vizsgáltam, amikor a tagállamok száma azonos volt (6, 9, 10, 12, illetve 15). Az egyes időintervallumokon belül az Európai Unió több integrációs szinten is végigment, ezért az elért Balassa-féle szintek súlyozott átlagát vettem figyelembe.

Tört számmal dolgoztam továbbá az ASEAN esetében is, tekintettel arra, hogy tagállamai közötti együttműködés (kedvezményes kereskedelmi szerződés) nem érte el a tipológia 1. szintjét, ezért – némiképp önkényesen – az integráció szintjét kifejező értéket 0,5-nek vettem.

Számításaim során korlátozó feltételeket is alkalmaztam az alábbiak szerint:

1. Feltételeztem, hogy egy tagállam makrogazdaságának gazdasági fejlettségét a már említett három makrogazdasági mutatóval (a GDP-vel, az inflációs rátával, valamint a munkanélküliségi rátával) le lehet írni.

2. Feltételeztem továbbá, hogy az idősor és az integráció foka között pozitív lineáris kapcsolat van.

A 2. korlátozó feltételből adódóan – figyelemmel arra, hogy az idősor egyben az integráció fokát is jelzi – amennyiben koordinátarendszerben független változóként idősort írtam le, nem az analitikus trendszámítás szabályait alkalmaztam, hanem a regressziószámításét, mely alapján a független és a függő változó között vizsgálható a korreláció és mérhető a determinációs együttható ( $R^2$ ).

A nevezett determinációs együttható méri a két változó közötti összefüggést. A statisztikában elfogadott terminológia alapján, ha  $R^2$  értéke meghaladja a 0,25-öt gyenge, ha meghaladja a 0,5-öt közepes, ha meghaladja a 0,75-öt erős, és ha eléri az 1-et, akkor függvényyszerű kapcsolatot mutat.

### **Jelen tanulmányban alkalmazott módszertan**

Az általam jelenleg alkalmazott módszertan az alábbiakban tér el a korábitól:

1. E tanulmányomban csak egy regionális együttműködést vizsgáltam, az Európai Uniót, és tagállamainak gazdasági fejlettségét egy mutatóval, a GDP-vel mértem, emellett vizsgáltam a mezőgazdaság részesedését is a GDP-ből. A tagállamok gazdasági fejlettségkülönbségeinek mérésére e mutatók variációs koefficiensét használtam.

2. A korábban vizsgált időszakot – mely a hivatkozott tanulmányomban 1958-tól 2000-ig terjedt az Európai Unió vonatkozásában – 2015-ig egészítettem ki.

3. Az idősor vonatkozásában, az adatok jobb összehasonlítása céljából elkülönítettem a 2000-ig, illetve a 2001-től terjedő időszakokat. A 2000-ig tartó időintervallumban továbbra is azt a koncepciót alkalmaztam, hogy külön-külön vizsgáltam azokat az időszakokat, amikor az Európai Unió tagállamainak száma azonos volt. Ezt a koncepciót azonban nem tudtam alkalmaz-

ni a 2001-től terjedő időszakban, tekintettel arra, hogy a 15 tagállamot számláló Európai Unió 2004-ben tíz tagállammal, 2007-ben két tagállammal, majd 2013-ban további egy tagállammal bővült. A bővítések közötti rövid időszakokra (kis elemszámra) való figyelemmel a XXI. században 2004-től 2015-ig vizsgáltam az Európai Uniót, és az adatok torzulását elkerülendő, a 2004-ben és a 2004 előtt csatlakozott huszonöt tagállamot vettem számításba.

4. Számításaim során – az összefüggések kiemelése céljából – a GDP-mutatókból számolt variációs koefficiensnek idősorát standardizáltam, azaz a szélső értékeket elhagytam.

Más módszertani eltérést a korábbiakhoz képest nem alkalmaztam.

## **EREDMÉNYEK**

### **Az ezredfordulót megelőző időszakban mért eredmények**

Az általam feldolgozott adatok és az alkalmazott módszertan alapján megállapítható, hogy a vizsgált időszakban negatív lineáris korreláció volt megfigyelhető a 6 tagállamot – Németországot, Franciaországot, Olaszországot, Belgiumot, Luxemburgot és Hollandiát – számláló Európai Unió (pontosabban akkori nevén Európai Gazdasági Közösség, majd Európai Közösségek) tagállamaiban az idősor és a standardizált GDP-mutatók variációs koefficiensai között. Az integráltság fokának növekedésével tehát a tagállamok között fennálló GDP-vel mért gazdasági fejlettségkülönbségek mérséklődtek 1958–1972 között. A két változó közötti kapcsolatot kifejező determinációs együttható ( $R^2$ ) 0,7613, ami erős összefüggést jelent. Tekintettel arra, hogy a függvény relatív hibája 7,14%, az eredmény pontossága elfogadhatónak tekinthető.

Az Európai Közösségek 1973-as, további három tagállammal – Dániával, Egyesült Királysággal és Írországgal – történő kibővülését követően 1980-ig a számításba be-

vont makrogazdasági mutató standardizált variációs koefficiense közötti összefüggés iránya azonos, erőssége lényegesen magasabb volt. A determinációs együttható értéke 0,9614 volt, ami közel függvényyszerű összefüggést jelent. Tekintettel arra, hogy a függvény relatív hibája 1,40%, az eredmény pontossága elfogadhatónak tekinthető.

Az Európai Közösségek 1981-ben további tagállammal, Görögországgal bővült. A csatlakozást követően a tíz tagállamot számláló közösség működése során 1981–1986 között a vizsgált változók között nem tudtam negatív összefüggést kimutatni.

Az Európai Közösségek 1986-os bővítését követően – Portugália és Spanyolország csatlakozásával – tagállamainak száma tizenkettőre emelkedett. A vizsgált időszakban ismét negatív lineáris korreláció volt megfigyelhető a tizenkét tagállam között az idősor és a számításba bevont makrogazdasági mutató standardizált variációs koefficiense között. A tagállamok között fennálló GDP-vel mért gazdasági fejlettségkülönbségek tehát ismét mérséklődtek 1986–1994 között. A két változó közötti kapcsolatot kifejező determinációs együttható a kilenc tagállamú közösségnél mért értékhez hasonló, 0,9207 volt, ami erős összefüggést jelent. Tekintettel arra, hogy a függvény relatív hibája 2,57%, az eredmény pontosnak tekinthető.

Az akkor már Európai Unió névre átkelesztelt regionális együttműködés 1995-ben további három tagállammal – Ausztriával, Finnországgal és Svédországgal – bővült, így az együttműködésben részt vevő országok száma tizenötöre emelkedett. A vizsgált időszakban az ezredfordulóig, azaz 1995-től 2000-ig a két változó közötti kapcsolat iránya azonos, mértéke közel azonos, valamivel magasabb volt, mint az előző időszakban. A két standardizált változó közötti kapcsolatot kifejező determinációs együttható az előző időintervallumhoz képest valamivel alacsonyabb, 0,9530 volt, ami továbbra is erős összefüggést jelent.

Tekintettel arra, hogy a függvény relatív hibája 1,2%, az eredmény pontosnak tekinthető.

A fentiek alapján összességében megállapítható, hogy a vizsgált időszak jelentős részében negatív lineáris korreláció volt megfigyelhető az Európai Unió tagállamaiban az idősor és a GDP-mutatók variációs koefficiense között, vagyis az integráltság fokának növekedésével a tagállamok között fennálló GDP-ben mért gazdasági fejlettségkülönbségek mérséklődtek. Összefüggést mindössze 1981–1985 között nem tudtam kimutatni a tíz tagállamot számláló közösség fennállása idején. Ez az 5 év a vizsgált időintervallum 11,63%-át jelentette. Amennyiben ezt az időszakot kivesszük a vizsgált időszakból, a determinációs együtthatók súlyozott átlaga 0,8712, ami erős összefüggést mutat. Fenti számításaim eredményei a 2. ábrán kerültek összefoglalásra.

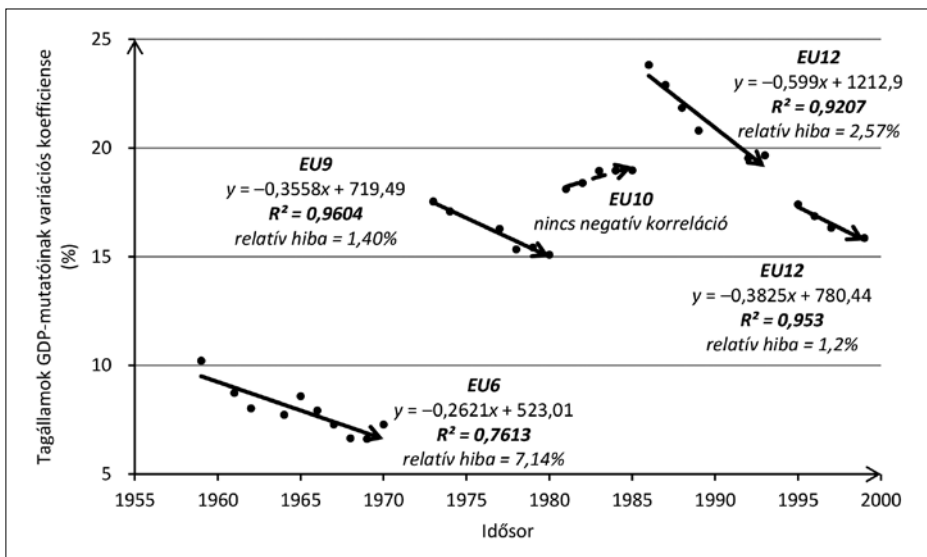
A fentieket összehasonlítva a korábbi tanulmányomban ismertetett három makrogazdasági mutató – GDP, inflációs ráta, munkanélküliségi ráta – alapján elvégzett számítások eredményeivel megállapítható, hogy korábbi tanulmányom szerint az integráció elmélyülésével a tagállamok között fennálló gazdasági fejlettségkülönbségek mérséklődtek ugyan, de a vizsgált változók közötti determinációs együtthatók összegei gyengébb összefüggéseket mutattak. 1981 és 1985 között e három mutató alkalmazásával sem tudtam negatív korrelációt kimutatni. Amennyiben ezzel az időintervallummal nem számolunk, a determinációs együtthatók súlyozott átlaga 0,5833, ami közepesen erős összefüggést mutat. Jól látható, hogy ez az érték elmarad az egy makrogazdasági mutatóval jelen tanulmányomban végzett számításokéhoz képest.

### **Az ezredfordulót követő időszakban mért eredmények**

Az Anyag és módszer című fejezetben, leírt okok miatt – elsősorban az ezredfordulótól mért időszak, illetve a csatlako-

2. ábra

**Az Európai Unió tagállamainak GDP-ben mért gazdasági fejlettségkülönbségeinek alakulása 1958–2000 között (standardizált adatsor alapján)**



Forrás: Maddison (2003) adatai alapján saját számítás, 2017

zások közötti időszakokban mért adatok kis elemszáma miatt, továbbá az idősorok szemléletesebb összehasonlítása céljából – a vizsgált időszak első éve a 2004. év, amikor az Európai Unió további tíz tagállammal – Ciprussal, Csehországgal, Észtországgal, Lengyelországgal, Lettországgal, Litvániával, Magyarországgal, Máltával, Szlovákiával és Szlovéniával – bővült. A már említett okokból adódóan az Európai Unió 2007. évi és 2013. évi bővítése során csatlakozó új tagállamokat – Bulgáriát, Romániát, valamint Horvátországot – nem vontam be a vizsgálatba. A vizsgált időszak utolsó éve 2015 volt.

A várakozásnak megfelelően, mint ahogyan a 3. ábra is mutatja, a 2004. évtől mért adatok – különösen az idősor első felében – jóval hektikusabbak voltak, mint a múlt században. Nem meglepő módon a szélsőérték – vagyis az az év, amikor a huszonöt tagot számláló Európai Unió tagállamai GDP-mutatóinak heterogenitását kifejező variációs koefficiens elérte

a maximumot – a 2008. évre, a gazdasági világválság évére volt tehető.

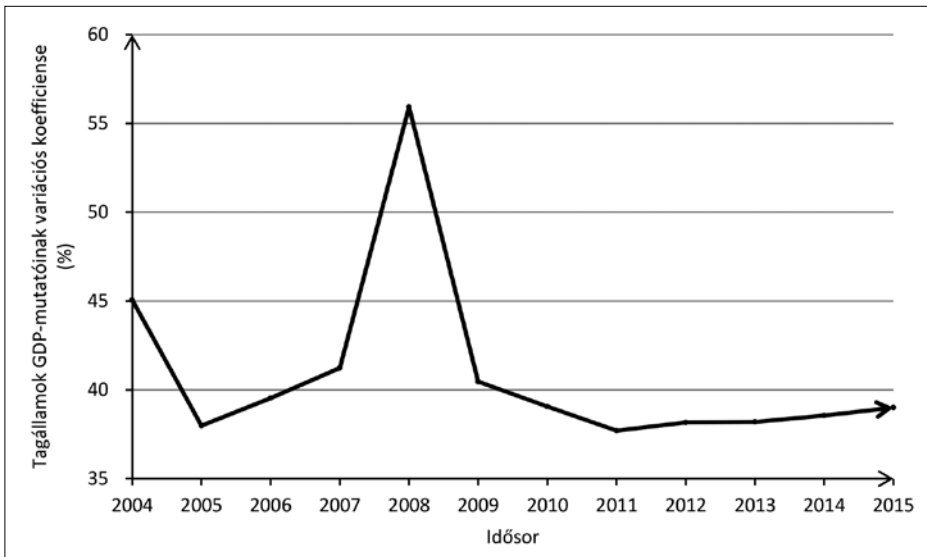
Standardizálás nélkül az idősor és a GDP-mutatók variációs koefficiensei között negatív volt ugyan a kapcsolat, vagyis a GDP-ben mért fejlettségkülönbségek mérséklődtek, de a determinációs együttható értéke mindössze 0,1215 volt. A statisztikában ha ez az érték 0,25 alatt van, akkor nem beszélhetünk összefüggésről. Az idősor hektikuságára utal az adatokra illesztett függvény korábbiakhoz képest kiugró, 12,37%-os relatív hibája is.

A GDP-mutatók variációs koefficienseinek standardizálásával azonban jóval árnyaltabb képet kapunk. Ha elhagyjuk a szélsőértékek egyharmadát megállapítható, hogy a vizsgált időszakban negatív lineáris korreláció volt megfigyelhető a tagállamokban az idősor és a GDP-mutatók variációs koefficiensei között. A fenti összefüggést szemlélteti a 4. ábra.

Standardizálást követően tehát kimutathatóvá vált, hogy az integráltság fokának

**3. ábra**

**Az Európai Unió 25 tagállamának GDP-ben mért gazdasági fejlettségkülönbségeinek alakulása 2004–2015 között**

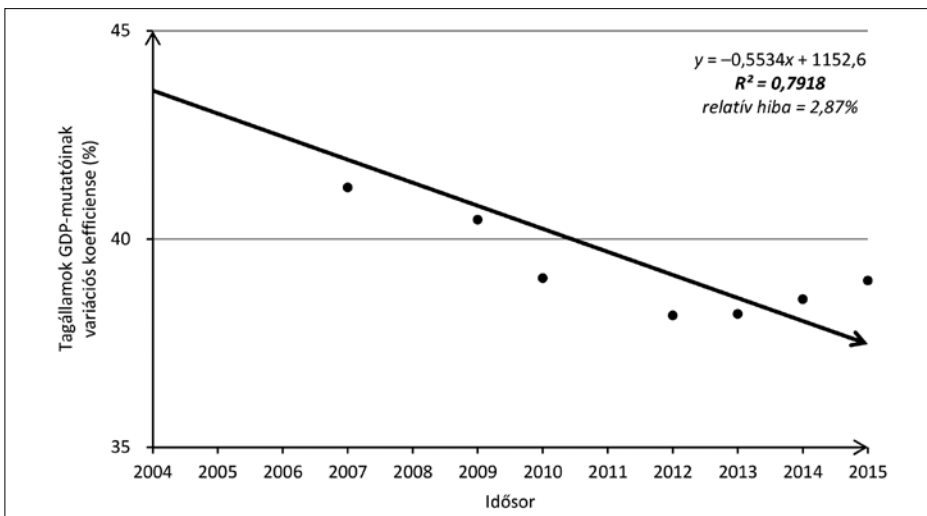


Megjegyzés: Vizsgált tagállamok: Németország, Franciaország, Olaszország, Belgium, Luxemburg, Hollandia, Dánia, Egyesült Királyság, Írország, Görögország, Portugália, Spanyolország, Ausztria, Finnország, Svédország, Ciprus, Csehország, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Málta, Szlovákia, Szlovénia.

Forrás: United Nations Development Programme – Development Riport adatai alapján saját számítás, 2017

**4. ábra**

**Az Európai Unió 25 tagállamának GDP-ben mért gazdasági fejlettségkülönbségeinek alakulása 2004–2015 között (standardizált adatsor alapján)**

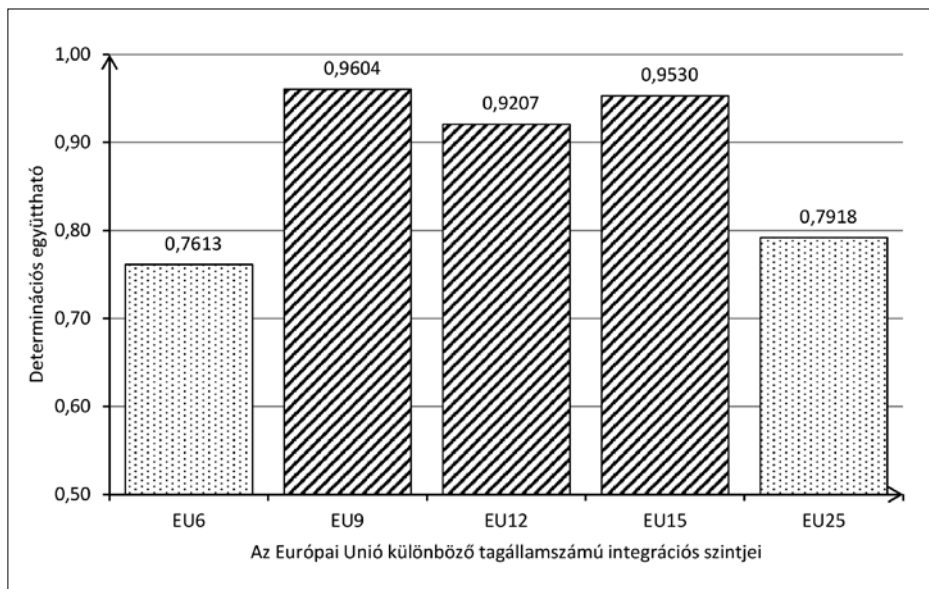


Megjegyzés: Vizsgált tagállamok: Németország, Franciaország, Olaszország, Belgium, Luxemburg, Hollandia, Dánia, Egyesült Királyság, Írország, Görögország, Portugália, Spanyolország, Ausztria, Finnország, Svédország, Ciprus, Csehország, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Málta, Szlovákia, Szlovénia.

Forrás: United Nations Development Programme – Development Riport adatai alapján saját számítás, 2017

5. ábra

**A regionális integráció GDP-ben mért gazdasági fejlettségkülönbség-kiegyenlítő hatása a különböző tagállamszámú integrációs szinten lévő Európai Unióban (standardizált adatok alapján)**



Megjegyzés: Vizsgált időszakok: EU6: 1958–1972, EU9: 1973–1980, EU12: 1986–1994, EU15: 1995–2000.

Forrás: Maddison (2003) és az United Nations Development Programme – Development Report adatai alapján saját számítás, 2017

növekedésével a tagállamok között fennálló GDP-vel mért gazdasági fejlettségkülönbségek mérséklődtek 2004 és 2015 között. A két változó közötti kapcsolatot kifejező determinációs együttható értéke 0,7918 volt, ami jelentős visszalépést mutat az integráció fejlődésében, hiszen ez az érték – mint ahogyan az 5. ábrán látható – csak valamivel volt magasabb, mint a hat tagállamot számláló közösségben mért eredmény. Ez az érték azonban így is erős összefüggést mutat a két vizsgált változó között.

A 6. ábra jól szemlélteti, hogy amennyiben a GDP-mutató helyett a mezőgazdaság részesedését vizsgáltam a GDP-ben, az idősor és a mutatók variációs koefficiensei közötti kapcsolat pozitív volt, szemben a GDP-mutatóval számított negatív kapcsolattal. A determinációs együttható értéke már standardizálás nélkül is gyenge összefüggést ( $R^2 = 0,3344$ ) mutatott.

## KÖVETKEZTETÉSEK

1. A Gazdálkodás folyóiratban 2008-ban publikált tanulmányomban feldolgozott adatok és alkalmazott módszertan alapján megállapítható volt, hogy a regionalizáció hatására az általam vizsgált regionális együttműködésekben részt vevő tagállamok közötti GDP-ben, inflációs rátában és munkanélküliségi rátában mért gazdasági fejlettségkülönbségek kiegyenlítődték 2000-ig. Ez a kiegyenlítő hatás annál erősebb volt, minél magasabb szintjét érte el az integráció.

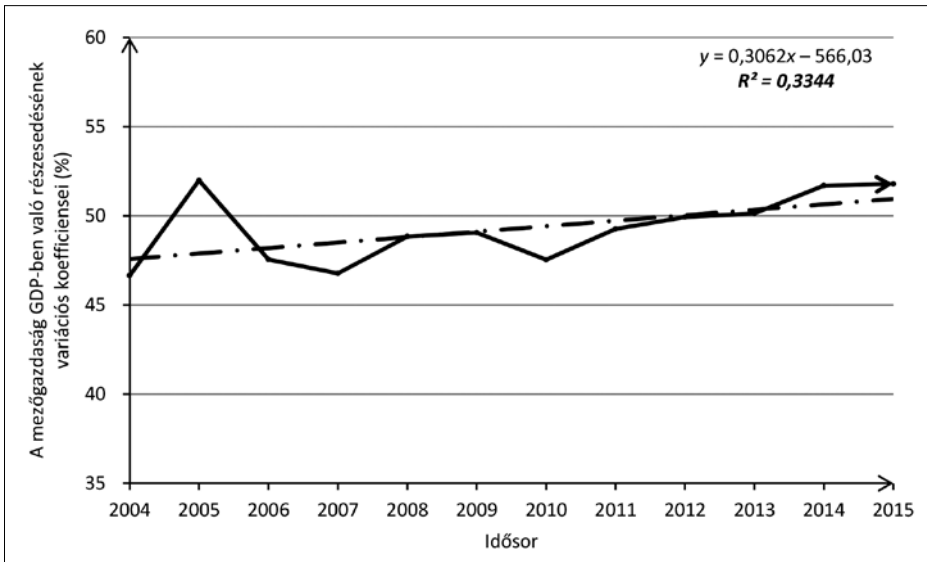
2. A gazdasági fejlettségkülönbségek kiegyenlítődése és ennek pozitív összefüggése az integráció fokával jelen tanulmányomban is kimutatható volt egy makrogazdasági mutató, a GDP felhasználásával az Európai Unió tagállamaiban 2000-ig.

3. Az Európai Unió integrációs szintje és tagállamainak gazdasági fejlettségkülönb-



**6. ábra**

**Az Európai Unió 25 tagállama közötti mezőgazdasági munkamegosztás alakulása  
2004–2015 között**



Megjegyzés: Vizsgált tagállamok: Németország, Franciaország, Olaszország, Belgium, Luxemburg, Hollandia, Dánia, Egyesült Királyság, Írország, Görögország, Portugália, Spanyolország, Ausztria, Finnország, Svédország, Ciprus, Csehország, Észtország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Magyarország, Málta, Szlovákia, Szlovénia.

Forrás: World Bank Open Data adatai alapján saját számítás, 2017

sege közötti összefüggést kifejező determinációs együttható értéke 2000-ig magasabb volt abban az esetben, amikor egy makrogazdasági mutatót – a GDP-t – vontam be a számításokba. Három makrogazdasági mutatóval – GDP-vel, inflációs rátával és munkanélküliségi rátával – számolva  $R^2$  értéke 0,5833, egy makrogazdasági mutatóval, a GDP-vel számolva  $R^2$  értéke 0,8712. A GDP alapján mért determinációs együttható magasabb értékének okait véleményem szerint az alábbiakban kell keresni:

a) Mivel az anyag és módszertani részben kifejtett okok miatt az egy makrogazdasági mutatóval végzett számításaim során a vizsgált adatsort standardizáltam,  $R^2$  értékének szükségszerűen magasabb értéket kell felvennie.

b) A gazdasági fejlődést a GDP ugyan markánsan méri, de e mutatón kívül számos más – nem csak gazdasági, társadal-

mi, kulturális stb. – tényező is hatással van a gazdasági fejlődésre és ezek közül a tényezők közül egyesekre kedvezőbben, másokra kedvezőtlenebbul hat a regionális integráció.

c) A makroökonómiában általánosan elfogadott az az álláspont, miszerint ha a GDP, az inflációs ráta, illetve a munkanélküliségi ráta (azaz a mágikus háromszög mutatói) közül kettő kedvezően alakul, akkor a harmadik mutató szükségszerűen kedvezőtlenül fog alakulni (pl. ha csökken a munkanélküliség, a jövedelmek és ezáltal a kereslet növekedni fog, mely keresletnövekedés inflációhoz vezet). Véleményem szerint ez az összefüggés is hozzájárulhat az egy mutatóval számított determinációs együttható magasabb értékéhez.

d) A GDP-n kívül az inflációs, illetve a munkanélküliségi ráta vizsgálatba történő bevonása azért is eredményezhet alacsony

nyabb determinációs együtthatót, mert e két mutató hasonlósága nem feltétlenül a gazdasági fejlettség közeledésére utal, hanem inkább a piac egységesülésére és a konjunktúraciklusok szinkronizációjára. A gazdasági fejlettségkülönbségek mérésére ezért célszerű lehet a GDP mellett, illetve az inflációs és a munkanélküliségi ráta helyett más mutató bevonása is. Ezek a mutatók – mint ahogyan már az irodalmi áttekintésben is utaltam rá – lehetnek például a HDI-index, a GINI-index, illetve a mezőgazdaság részesedése a GDP-ből. Tekintettel arra, hogy a vizsgált időszak vonatkozásában a HDI- és a GINI-index nem állt rendelkezésemre, számításaimba a mezőgazdaság GDP-részesedését vontam be. Ez utóbbi mutatószámokkal végzett számításaimból levont következtetéseket a 7–9. pontokban ismertetem.

4. A XXI. században az Európai Unióban a GDP alapján ugyan továbbra is mérhető az integráció gazdasági kiegyenlítő hatása 2004 és 2015 között, azonban ez az összefüggés jóval gyengébb, mint az ezredfordulót megelőzően. Az integráció gazdasági kiegyenlítő hatása nagyságrendileg a még csak hat államot magában foglaló Európai Unió (akkori nevén Európai Gazdasági Közösség, majd Európai Közösségek) integrációs szintjén mért adatokkal (1958–1973) vethető össze. Ez véleményem szerint az irodalmi áttekintésben részletezett dezintegrációs tényezőkre vezethető vissza.

5. Megállapítható továbbá, hogy az ezredfordulót követően a GDP-mutatók variációs koefficiensei jóval magasabb értékűek és hektikusabbak, mint az ezredfordulót megelőzően. Különösen igaz ez a 2010. évig, mely jelenség véleményem szerint a 2008. évi gazdasági világválsággal van összefüggésben. Jól mutatja ezt a függvény 2008. évi szélsőértéke és az, hogy a válság 2009–2010. évekre tehető végét követően a variációs koefficiensek ismét alacsonyabb értékeket vesznek fel, mely értékek tendenciája már nem nevezhető hektikusnak.

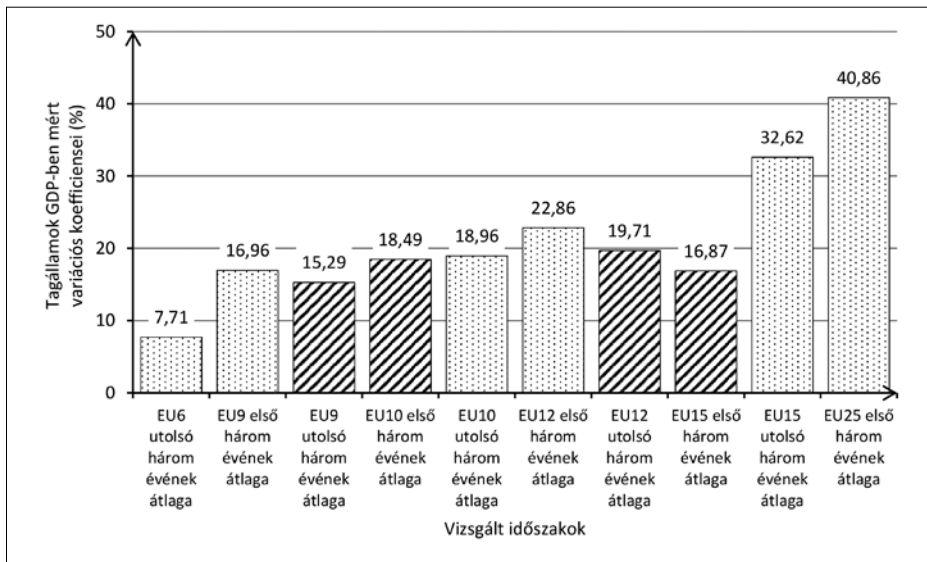
2015-ben egy további – bár a 2008. évben számított értéktől nagymértékben elmaradó – szélsőérték látható, amit egy lassú növekvő tendencia előz meg, melynek okát véleményem szerint a 2015-ben kiteljesedő migrációs válságban kell keresni.

6. Egy makrogazdasági mutatóval, a GDP-vel végzett számításaim eredményei is alátámasztják *Kengyel Ákos* azon tételét, miszerint a gazdasági fejlettségkülönbségek hosszú távon egyenlítődnék ki. Rövid és középtávon előfordulhat, hogy a tagállamok gazdasági fejlettségkülönbségei távolodnak az uniós átlagtól, mely különbségek hosszú távon az integrációból származó tényezők kiaknázásának, a nemzeti gazdaságpolitikák átalakításának, továbbá a regionális politika támogatásainak köszönhetően kiegyenlítődnék. Ez a jelenség – mint ahogyan a 7. ábrán is látható – legmarkánsabban az Európai Unióban az újabb tagállamok belépését követően volt megfigyelhető.

7. Az ezredfordulót követő időintervallumot vizsgáló számításaim során, amikor abba nem a GDP-mutatót, hanem a mezőgazdaság GDP-arányát vontam be, látszólag ellentmondásos eredményeket kaptam. Az integráció növekedésével ugyanis a mezőgazdaság arányának variációs koefficiensei – a GDP-mutató variációs koefficiensével ellentétben – az integráció fejlődésével növekedtek. Ez az összefüggés az adatok standardizálása nélkül is jól kimutatható volt (6. ábra). Véleményem szerint azonban ebben az esetben nem arról van szó, hogy az integráció fejlődésével a gazdasági fejlettségkülönbségek növekednének, hanem mindössze arról, hogy az integráció és a regionális együttműködés jó lehetőséget biztosít a nemzetközi munkamegosztás kibontakozásának, mely egyben célja is e folyamatoknak. A nemzetközi munkamegosztás eredményeként a kedvező természeti erőforrásokkal rendelkező tagállamok érdeke lehet a mezőgazdasági termelés és a mezőgazdasági termékek exportjának

7. ábra

**Az Európai Unió kibővítéseinek hatása a GDP-ben mért középtávú gazdasági fejlettségkülönbségek alakulására**



Forrás: Maddison (2003) és a United Nations Development Programme – Development Report adatai alapján saját számítás, 2017

növelése, míg a kedvezőtlen természeti erőforrásokkal rendelkező tagállamok érdeke lehet a mezőgazdasági termelés csökkentése a mezőgazdasági termékek importjának növelése mellett. Ezek a folyamatok szükségszerűen a mezőgazdaság GDP-ből való részesedésének távolodását eredményezik a tagállamok között.

A fenti hipotézis bizonyításához azonban – e tanulmány kereteit meghaladó – további vizsgálatok elvégzése szükséges, mely során az egyéb befolyásoló tényezők meghatározásán túl megválaszolandó kérdés, hogy a Közös Agrárpolitika gyakran változó támogatási rendszere milyen hatást gyakorol a mezőgazdasági erőforrások optimális allokációjára és a munkamegosztásra az Európai Unióban.

8. Az előző pontban kifejtett okok miatt tehát – véleményem szerint – a nemzetgazdaságok közötti fejlettségkülönbségek vizsgálatára a mezőgazdaság GDP-ből való

részesedése – pontosabban annak variációs koefficiense – nem alkalmas. További vizsgálatok elvégzését követően azonban alkalmas lehet annak alátámasztására, hogy az integráció és a regionális együttműködés jó lehetőséget biztosít a nemzetközi munkamegosztás kibontakozásának

9. Amennyiben a mezőgazdaság GDP-ből való részesedése függvénygörbéjét vizsgáljuk, kitűnik, hogy az kevésbé hektikus és a 2008. évi gazdasági világválság – mely a 2009–2010. évekig húzódott el – nem eredményezett olyan szélsőértéket, mint a GDP-mutató esetében. Ez a körülmény – további szükséges vizsgálatok elvégzésének igényét fenntartva – arra enged következtetni, hogy a válság, illetve az egyéb dezintegrációs folyamatok nem gyakoroltak olyan markáns hatást az Európai Unió tagállamai közötti mezőgazdasági munkamegosztásra, mint a GDP-mutatóval mért gazdasági fejlettségkülönbségek alakulására.

## FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

- (1) *A 21. század feltörekvő hatalmai: a BRIC-országok* (2018), <https://btk.ppk.hu/uploads/articles/6414/file/bernatheszter.pdf> [2018. 05. 20.] – (2) BEJÓ P. (2011): *A válság hatása a magyar gazdaságra. XIX. század – tudományos közlemények 2011/25. száma.* – (3) Brexit (2018). <https://www.gov.uk/government/policies/brexit> [2018. 05. 20.] – (4) Európai Parlament – Képviselők (2018), [http://www.europarl.europa.eu/meps/hu/28210/Marine\\_LE%20PEN\\_home.html](http://www.europarl.europa.eu/meps/hu/28210/Marine_LE%20PEN_home.html) [2018. 05. 20.] – (5) *A görög válság – az euróövezet drámája* (2018), <http://www.eco.u-szeged.hu/download.php?docID=39951> [2018. 05. 20.] – (6) KENGYEL Á. (2008): *Kohéziós finanszírozás.* Akadémiai Kiadó, Budapest – (7) KIS M. Zs. (2015): *Fiatalkorúak támogatási lehetőségei a Vidékfejlesztési Programban.* AGRYA Fiatalkorú Gazda Konferencia. Budapest, 2015. február 27. – (8) KISSINGER, H. (2016): *Világrend.* Antal József Tudásközpont, Budapest. – (9) KOVÁCS B. (2009): *Az élelmiszer válság vidékfejlesztési hatásai Magyarországon.* Válság és önrendelkezés a mezőgazdaságban konferencia. 2009. január 12. – (10) KOVÁCS G. (2010): *A mezőgazdasági szektor nemzetgazdasági jelentősége.* *Gazdálkodás*, 54 (5) 466–478. pp. – (11) Központi Statisztikai Hivatal (2016): *Statisztikai Tükör.* 2016. július 25. – (12) MADDISON, A. (2003): *The World Economy: Historical Statistics.* OECD – (13) Magyarország Kormánya (2016): *B/8386. számú jelentés az agrárgazdaság 2014. évi helyzetéről.* – (14) *Mezőgazdaság és vidékfejlesztés* (2018), [https://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020\\_hu](https://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020_hu) [2018. 05. 20.] – (15) Migrációs Kutatóintézet (2017): *Migrációs Várakozások 2017-re.* – (16) Országgyűlés Hivatala (2017): *Közös Agrárpolitika, 2017/44. szám.* – (17) PALÁNKAI T. (2004): *Az európai integráció gazdaságtana.* Aula, Budapest – (18) Secretariat General of the Gulf Cooperation Council (2018), <http://www.gcc-sg.org/en-us/Pages/default.aspx> [2018. 05. 20.] – (19) SZABÓ B. (2008): *Regionális együttműködések fejlettséget kiegyenlítő hatásai.* *Gazdálkodás*, 52 (1) 46–54. pp. – (20) TOLNAI Á. (2010): *Nemzetközi gazdaságtan.* Grotius E-Könyvtár. – (21) Trans-Pacific Partnership (2018), <https://www.tpp.mfat.govt.nz> [2018. 05. 20.] – (22) United Nations Development Programme: *Development Report 2006-2011, 2012-2016.* kiadványai. – (23) World Bank Open Data (2017), <https://data.worldbank.org/> [2017. 10. 26.]

# *Szociális szövetkezetek szerepe a vidéki gazdaságban, avagy a Fókusz Támogatási program megvalósításának eddigi tapasztalatai*

**HAMZA ESZTER – RÁCZ KATALIN – SZABÓ DOROTTYA –  
VÁSÁRY VIKTÓRIA**

**Kulcsszavak:** szociális gazdaság, vidékfejlesztés, mezőgazdasági foglalkoztatás.  
**JEL-kód:** Q13, Q18.

## **ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

Az Európai Unió más tagállamaihoz hasonlóan a hazai környezetben is tapasztalható a társadalmi vállalkozások speciális megjelenési formájának tekinthető szociális szövetkezetek terjedése, illetve ezzel egyidejűleg azok vizsgálatára vonatkozó igények felmerülése. A cikk célja a szociális szövetkezetek jellemzőinek bemutatása, elsődlegesen a mezőgazdasági tevékenységeket, élelmiszeripari feldolgozást végzőkre koncentrálva, és a Belügyminisztérium kezdeményezésére 2016 őszén elindított „Fókuszban az önkormányzati tagsággal rendelkező, a közfoglalkoztatás alapjain szerveződő szociális szövetkezetek támogatási program” keretében megfogalmazott célkitűzések teljesülésének vizsgálata, a támogatás eredményeinek és hatásainak átfogó értékelése. A nemzetközi és hazai szakirodalmi források, dokumentumok, valamint a rendelkezésre álló statisztikai és támogatási adatok egyszerű leíró és összehasonlító feldolgozásán túl az elemzés strukturált mélyinterjúkon alapszik. A többéves kutatómunka első szakaszának legmarkánsabb eredményei az alábbiak: a szövetkezetek működését komplex eszközrendszerrel, átlagosan 53,7 millió forinttal támogató Fókusz Támogatási program keretében támogatott 200 szociális szövetkezet fenntarthatósága az eddigi működési tapasztalatok alapján nagymértékben függ az olyan projektszintű tényezőktől, mint a vezetés és menedzsment szakértelme, vállalkozási tapasztalata; a foglalkoztatottként megjelenők szociodemográfiai összetétele, mentális, fizikai állapota; a termelési erőforrásokkal, tőkefajttal való ellátottság; az előállított termékek, szolgáltatások jellemzői, értékesítési célpiacai; valamint az erőforrásokhoz való hozzáférésben, kockázatkezelésben mozgósítható partneriségek megléte. A szociális szövetkezetek által elért lakosság egyrészt hozzáfér magasabb hozzáadott értéket képviselő termékekhez, esetenként innovatív, hiánypótló szolgáltatásokhoz, másrészt a felzárkózást segítő igazodási mintát, jövőképet kap. A támogatott szervezetek elsősorban az elsődleges munkaerőpiacra nehezen visszailleszthető társadalmi csoportok (álláskereső, közfoglalkoztatottak) számára nyújtanak kitérési lehetőséget, de közvetlen haszonélvezői a zömmel helyi, környékbeli termelőkől álló alapanyag-beszállítók, valamint a számukra üzleti szolgáltatásokat kínáló „kiszolgáló” vállalkozások is, amelyek gyakorta a szociális szövetkezetek termékeinek/szolgáltatásainak is közvetlen fogyasztói. Fenntarthatóságuk megteremtése érdekében ugyanakkor szükséges a kedvezményezettekre kiterjedő animálási és mentorálási tevékenység, a jó gyakorlatok, innovációk, a forrásabszorpciós kapacitások bővítését eredményező információk széles körű terjesztése, népszerűsítése.

## BEVEZETÉS

A Belügyminisztérium kezdeményezésére 2016 őszén indult el a *Fókuszban az önkormányzati tagsággal rendelkező, a közfoglalkoztatás alapjain szerveződő szociális szövetkezetek támogatási program*, amelynek koordinációját az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (a továbbiakban OFA Nonprofit Kft.) látja el. A meghirdetett pályázati program célja a hátrányos helyzetű települések nyílt munkaerőpiaci foglalkoztatottsági szintjének növelése, új, fenntartható munkahelyek létrehozása, amelyet a Fókusz Támogatási program a közfoglalkoztatás alapjain szerveződő szociális szövetkezetek tevékenységének támogatásával, önfenntartóvá válásának ösztönzésével kíván elérni. Az OFA Nonprofit Kft. megbízásából a Belügyminisztérium szakmai koordinációjával az Agrárgazdasági Kutató Intézet munkatársai többéves kutatást indítottak 2017-ben a Fókusz Támogatási program keretében megfogalmazott célkitűzések teljesülésének vizsgálatára, a támogatás eredményeinek és hatásainak átfogó értékelésére.

A kutatás első lépéseként – szekunder források, azaz nemzetközi és hazai szakirodalmi kutatások, jogszabályok, egyéb dokumentumok és statisztikai adatok (pl. a Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer, TeIR) feldolgozásával – a szociális szövetkezetek tágabb gazdasági, társadalmi kontextusának vizsgálatára került sor. Az elemzések során az egyszerű leíró és az összehasonlító statisztika eszköztárát egyaránt alkalmaztuk. A térképes megjelenítés a Geomarket online térkép-szerkesztő program alkalmazásával történt. Mindemellett strukturált mélyinterjúk során keletkezett, kvalitatív módon értékelhető primer adatok is rendelkezésünkre álltak. A mélyinterjúkat a Fókusz Támogatási program tervezésében, a döntéshozatalban és a végrehajtásban közreműködő

intézmények (BM, NGM, OFA Nonprofit Kft.) képviselőivel, valamint a kedvezményezett szociális szövetkezetek vezetésével, tagjaival, alkalmazottaival készítettük az eddigi működtetési tapasztalatok megismerése céljából. A mélyinterjúk adatfelvétel érintettjeinek kiválasztására a kutatás szakmai koordinációját ellátó szervezetek (OFA Nonprofit Kft., Belügyminisztérium) javaslatának figyelembevételével került sor. A mélyinterjúk (20 db) tapasztalatai a szekunder adatokból származó információk árnyaltabb elemzését tették lehetővé.

## SZOCIÁLIS GAZDASÁG, SZOCIÁLIS VÁLLALKOZÁS

Az Európai Unióban az utóbbi években megnőtt az érdeklődés a szociális gazdaság – azaz az állam és a piac által ki nem elégített szükségleteket kezelni képes, a közösségi, az önkéntes és a vállalkozási tevékenységek széles spektrumát lefedő köztes (más néven harmadik, önkéntes, nonprofit) szektor – szereplői, azaz a szociális (társadalmi) vállalkozások (szövetkezetek, alapítványok, nonprofit kft.-k stb.) iránt, ami elsősorban annak köszönhető, hogy azok rendkívül fontos szerepet töltenek be a társadalmi és környezeti kihívások kezelésében, az inkluzív növekedés támogatásában (*Nyssens, 2006; Bak, 2010; Defourny – Nyssens, 2013; Borzaga et al., 2015; Richardson et al., 2016; Tiwari et al., 2017*). Terjedésüket ösztönözte a 2008-ban kirobbant gazdasági válság is, ami a globális gazdasági rendszerek működésével való nagymértékű, széles tömegekben kiváltott elégedetlenséget eredményezett, és ezzel összefüggésben érdeklődést váltott ki az inkluzívabb és pluralistább gazdasági rendszerek iránt. A válságot követő megszorító intézkedések végrehajtása részben kihívást jelentett, részben lehetőséget teremtett Európa szociális vállalkozásai számára. Ezekről a vállalkozásokról az évtized elején még nagyon keveset lehetett tudni, ezért az Európai Bizottság 2013 áprilisában

I. táblázat

## A szociális vállalkozás fogalmának megközelítései

USA-UK-megközelítés	Kanada – kontinentális Európa-megközelítés	Eltérő megközelítések	Kelet-európai modell
Fókuszban az egyéni teljesítmény, a társadalmi vállalkozó (social entrepreneur)	Fókuszban a közösségi elem, a kollektív irányítás	„Régi” iskola: alternatív kapitalizmus <> „Új” iskola: jobbított kapitalizmus	Kollektív irányítási modellek csődje. Fejlesztési források az első tíz évben, főleg amerikai forrásokból
Jellemzően nonprofit szervezet üzletszerűbb menedzsmentje, bevételeinek piaci alapra helyezése	A nonprofit működés nem fogalmi elem – a profitfelosztás demokratikussága a fontos	„Német” iskola: piaci fenntarthatóság kell <> „Francia” iskola: állami beavatkozás a fontos	Civil társadalom – nonprofit szektor orientáció, USA-UK-értelmezés „organikusabb” lenne
Bármilyen területen innovatív megoldások (pl. akár környezetvédelem, oktatás vagy emberi jogok)	Jellemzően szociális területen működnek, az állami ellátást kiegészítve (eredet: Dél-Európa, hiányos jóléti állam)	„Olasz” modell: alulról induló önszervező szerveződések	Jelenleg a források (EU) az európai modellt finanszírozzák
Vannak adókedvezmények, de nincs közvetlen állami támogatás	Jellemző az állami támogatás, sőt!	Ashoka-modell: kiemelt egyéni kezdeményezés támogatása	Társadalmi vállalkozás viszonylag új fogalom, EU-csatlakozással érkezett

Forrás: Petheő et al. (2010)

megkezdte feltérképezésüket. A 2014-ben megjelentetett tanulmány (*Európai Bizottság, 2014a*) alapján láthatóvá vált, hogy a szociális vállalkozásoknak sokféle és országonként eltérő változatai vannak. Más tanulmányok is megerősítik, hogy a szociális vállalkozások az eltérő gazdasági szerkezet, a jólét, valamint a kulturális hagyomány és jogszabályi háttér következtében jelentős mértékben különböznek egymástól, a rájuk vonatkozó statisztikai adatok nem érhetőek el minden esetben, és ha rendelkezésre is állnak, akkor sem konzisztensek (*OECD, 1999; Nasioulas, 2012; Short et al., 2009; Türk et al., 2013; Doherty et al., 2014; OECD/EU, 2015; Olinsson, 2017; Alegre et al., 2017*).

A hazai és nemzetközi irodalom alapján *Petheő és munkatársai (2010)* a szociális vállalkozásokkal kapcsolatos megközelítések kapcsán négy fő modellt – USA-UK-

megközelítés; Kanada – kontinentális Európa-megközelítés; eltérő megközelítések; kelet-európai modell – azonosított. A hazai helyzetet leginkább leíró kelet-európai modellben a szociális vagy társadalmi vállalkozás új fogalomként, az EU-csatlakozással vált ismertté (*1. táblázat*).

A szociális vállalkozások legfőbb jellegzetessége a „*nonprofit jelleg*”, „*a közjóra és a társadalom általános érdekeire irányuló figyelem*”, „*a társadalmi kohézió előmozdításának feladata*”, amely a nagyobb mértékű gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóságra vonatkozó célkitűzéssel összhangban előállított javak vagy szolgáltatások révén valósul meg.” (*Európai Unió Hivatalos Lapja, 2012b*)

A szociális vállalkozás által nyújtott hasznok *Petheő (2009)* szerint a következőkben összegezhetők: a szociális vállalkozás munkalehetőség biztosításával segíti

a hátrányos helyzetűeket a szegénység leküzdésében, miközben a közösség számára hasznos termékeket és szolgáltatásokat állít elő, és általában piaci körülmények között értékesít; új munkahelyeket teremt, akár munkaintegrációs programok révén, akár új lehetőségeket kihasználva; növeli a helyi bevételek megőrzését azáltal, hogy helyi lakosokat alkalmaz, akik nagy valószínűséggel helyben költik el jövedelmüket; hozzájuttatja az érintetteket az életszükségleteket biztosító szolgáltatásokhoz, ezzel emeli az életszínvonalat és a biztonságot; növeli a foglalkoztatottságot az egyéni készségek fejlesztése révén; pozitív hatást gyakorol a helyi lakosságra azzal, hogy helyi követendő példák, „hősök” születnek; hozzájárul a közösségi képességek kiműveléséhez és a helyi demokrácia kiépítéséhez a közösségi kezdeményezések és események révén; erősíti a szociális tőkét a kirekesztettek integrációjának támogatásával és munkába állításával; csökkenti a szociális kiadásokat a helybéliek munkába állításával; hozzájárul az adóbevételek növekedéséhez, mivel nőnek a személyes bevételek és vagyonok.

### **SZOCIÁLIS SZÖVETKEZETEK A NEMZETKÖZI GYAKORLATBAN**

Az 1970-es évek óta világszerte megfigyelhető azoknak az elsősorban társadalmi szolgáltatásokat nyújtó és a munkanélkülieket a munka világába visszaintegráló, új típusú szövetkezeteknek a terjedése, amelyek a szociális vállalkozások egyik fajtáját jelentik, és amelyek intézményesített választ adnak a szociális gazdaság kérdéseire. E szervezetek altruista jellegükre és szer-

vezeti-jogi kereteikre tekintettel hatékonyan integrálják a kirekesztett csoportokat a társadalomba, munkahelyet teremtenek<sup>1</sup>, továbbá hozzájárulnak a fenntartható, szolidaritásra alapozott növekedéshez. Vezérelvük többek között az önkéntes szolidaritás, a bizalom, a közösség építése, újjáélesztése, a környezeti tudatosság, a társadalmi párbeszéd, a partnerség és a tolerancia. Hatékonyabban állítják elő a kvázi közjavakat, illetve a közjavakat, ezzel integrálva a közszolgáltatásokat és a profitorientált privát szolgáltatásokat, kiegészítik a meglévő piacokat és a közjóléti rendszereket (*Degli Antoni – Portale, 2010*). Fontos szerepet töltenek be a szerkezetátalakítási folyamatban, és előmozdítják a társadalmi innovációkat (*Európai Unió Hivatalos Lapja, 2012a*).

Az új típusú, különböző névvel illetett szövetkezetek – szociális szövetkezet, szociális szolidaritási szövetkezet, szociális kezdeményezésű szövetkezet, szolidaritási szövetkezet és közérdeket képviselő szociális társulás – fokozatosan jogi státuszt szereztek, ezzel is jelezve az új jelenség szövetkezeti mozgalomban betöltött fontosságát. Idővel az ipari, kisipari és szolgáltatást nyújtó termelői szövetkezetek nemzetközi szervezete (*CICOPA*) irányításával kidolgozták a szociális szövetkezetek közös koncepcióját. A kétéves konzultációs folyamat eredményeként 2011-ben került elfogadásra a *szociális szövetkezetek globális sztenderdje* (*CICOPA, 2011*). Ez alapján a szociális szövetkezetek 5 fő jellemzője a következőkben határozható meg: 1. kifejezetten közérdeket szolgáló küldetéssel bírnak,

<sup>1</sup> „A foglalkoztatási integrációs szövetkezetek sok olyan embernek adnak munkát, akik elbocsátásukat követően nem tudtak elhelyezkedni a szokványos munkaerőpiacon. Néhány országban (pl.: Bulgária, Csehország, Lengyelország, Olaszország) a szociális szövetkezetek a fogyatékkal élők legfontosabb foglalkoztatói.” (*Európai Unió Hivatalos Lapja, 2012a: 27*) „A szövetkezetek a belső mobilitást a munkahelyek biztonságával ötvöző modellt követve védik a foglalkoztatást. A szociális szövetkezetek leépítések helyett inkább a bérszintet vagy a munkaórák számát módosítják. A lehetőségekhez mérten belső erőforrásokkal oldják meg a korábban kiszervezett feladatokat. A foglalkoztatás biztonságát az egyazon szövetkezeti hálózathoz vagy csoporthoz tartozó vállalatoknál rendelkezésre álló munkahelyek megosztásával növelik. Az átmeneti időszakban biztonságot nyújtanak a munkavállalóknak, amit szakképzéssel támogatnak, mivel a szövetkezetek fontosnak tartják a humán erőforrás fejlesztését.” (*Európai Unió Hivatalos Lapja, 2012a: 28*)



2. nem állami jogi entitások, 3. több-szereplős tagi struktúrájuk van (*multi-stakeholder*), 4. a dolgozó tagok széles körű reprezentációja valósul meg bennük, valamint 5. nonprofit jellegűek vagy a nyereség korlátozott szétosztására kerül sor az esetükben.

További megkülönböztető jellemzőjük, hogy a szociális szövetkezetek elsődleges célként közérdekű missziós célokat fogalmaznak meg. Sok szociális szövetkezet küldetése – függetlenül attól, hogy ténylegesen milyen termékkel vagy szolgáltatással foglalkozik – a munka világába történő visszaintegrálás. Az autonómia és függetlenség szövetkezeti alapelveit követve a szociális szövetkezetek sincsenek állami tulajdonban. Ennek megfelelően kevésbé függenek a közszekertől vagy más jogi entitástól – függetlenül az esetleges támogatások formájától és összegétől, amelyben részesülhetnek –, valamint az állami hatóságokkal köthető partnerségi megállapodásuktól és az állami hatóságok tagi jogviszonyától. Irányítási szerkezetük elvben vagy ténylegesen is többszereplős tagságra (dolgozókra, felhasználókra, helyi hatóságokra, különböző jogi személyekre) alapozott, amely demokratikus és részvételi menedzsmentet tesz lehetővé. A dolgozó tagok a menedzsment minden szintjén legalább a szavazatok egyharmadával képviseltetik magukat. A munka világába visszaintegráló szociális szövetkezeteknél ez az arány a dolgozók (hátrányos és nem hátrányos helyzetű dolgozók) legalább 51%-a. Míg a szövetkezeteknél a nyereség olyan arányban illeti meg a tagokat, amilyen arányban azok lebonyolítják a tranzakciót a szövetkezettel, addig a szociális szövetkezetek esetében korlátozott a nyereség szétosztása, vagy egyáltalán nem is kerül rá sor (*CICOPA, 2011*).

Az Európai Unióon belül több országban is – például Spanyolországban, Portugáliában, Görögországban, Franciaországban, Csehországban, Horvátországban, Lengyelországban, Magyarországon, Olaszország-

ban (*Európai Bizottság, 2014b*) – jelen vannak a szociális szövetkezetek, így számos tudományos cikk foglalkozik a témával (a teljesség igénye nélkül: *Thomas, 2004; Degli Antoni – Portale, 2010; Roelants et al., 2011; Gonzales, 2010; Carpita – Golia, 2012; Petheő et al., 2010; Costa et al., 2012; Osti, 2012; Nappo, 2016; Borzaga – Galera, 2016; Barakonyi, 2016; Ringle, 2016; Degli Antoni – Sabatini, 2017; Picciotti, 2017*). Jelentőségük ugyanakkor Olaszországban a legkiemelkedőbb. Ezt bizonyítják az olasz szociális szövetkezetek, valamint az általuk foglalkoztatottak magas létszáma, illetve az a tény, hogy a jóléti szolgáltatások mintegy felét ezek a szervezetek nyújtják.

### HAZAI HELYZETKÉP

A szociális/társadalmi küldetéssel rendelkező szövetkezetek hazánkban nem előzmény nélküliek. A két világháború között Magyarország megélhetési problémák által sújtott agrártérségeiben a földtulajdonnal nem rendelkező mezőgazdasági munkaerő lekötésére közel száz *közjóléti szövetkezet* hoztak létre. Az egyenletes munkaerő-felhasználás érdekében a rászoruló családokat a termelő tevékenység mellett a helyi közösség számára hasznos, produktív tevékenységekbe is bevonták. Miközben munkát kínáltak, az érintettek képzésével, pénzbeli kölcsön, illetve természetbeni támogatás kihelyezésével az önellátáshoz szükséges feltételeket is igyekeztek megteremteni (*Bartal, 2001; Rác, 2009*).

A hazai környezetben az uniós csatlakozást követően merült fel ismét a szociális szövetkezetek létrehozásának gondolata. A fogalmi, működési kereteket a 2006. évi szövetkezetekről szóló X. törvény, valamint a 141/2006. (VI. 29.) Kormányrendelet fektette le. A megjelenése óta többször módosított X. törvény szerint a szociális szövetkezetek alapvető célja „a hátrányos helyzetben lévő tagjai számára munkafeltételek teremtése, valamint szociális helyzetük javításának egyéb módon történő elősegítése”. A tör-

vény szociális szövetkezeteket érintő, innovatívnak tekinthető eleme, hogy a személyes közreműködés sajátos formáját, a közös termelésben való, tagsági jogviszonyon alapuló közvetlen közreműködést, az úgynevezett tagi munkavégzést teszi lehetővé.<sup>2</sup> Tagi munkavégzésre irányuló jogviszonyt közfoglalkoztatási jogviszonyban állók, valamint nyilvántartott álláskeresők létesíthetnek és tarthatnak fenn.<sup>3</sup>

A hazai szociális szövetkezetek fejlődésének az elmúlt bő tíz évben hazai és uniós támogatások is lendületet adtak. Az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány 2007-ben meghirdetett pályázati felhívásában a törvényi szabályozással összhangban a szociális szövetkezeteket olyan szervezeteként azonosította, amelyek „*a társadalmi erőforrásokat hasznosítják, segítik a társadalom peremére szoruló csoportokat a vízszintes, vertikális, miközben gazdálkodási, kulturális és szociális funkciók ötvözésével közösségi szükségleteket is kielégítenek*”. A pályázati programra 2007–2011 között a Munkaerőpiaci Alapból 945 millió forintot fordítottak, amely 50 önfenntartóvá váló szociális szövetkezet elindítását célozta meg. A pályázat a munkához jutás ösztönzése, a feketegazdaság csökkentése, a helyi közösségszervezés elmélyítése mellett az atipikus foglalkoztatás sajátos szervezeti keretét jelentő szociális szövetkezeti forma hazai megismertetését és népszerűsítését célozta meg (Szokolainé, 2007). A szervezeti forma iránti társadalmi igényt jelzi, hogy az első fordulóban 445 pályázatot nyújtottak be, azonban a kísérleti jelleg miatt mindössze 37 projekt nyert támogatást. A legnagyobb érdeklődés Észak-Alföldön (26,2 százalék) és Észak-Magyarországon (16,1 százalék) mutatkozott. A nyertes pályázatok között nagy számban szerepeltek a területen már érdemi tapasztala-

latokkal rendelkező, évek óta sikeres, az ön-ellátási funkciót meghaladó, nyílt piacokra termelő szociális földprogramot működtető települések, amelyek a forrásokat formálódó szociális gazdaságuk bővítésére használták fel. A megalakuló szociális szövetkezetek által vállalt tevékenységek között számos, mezőgazdasághoz kapcsolódó feladat szerepelt. Meghatározó volt a vidéki térből hiányzó lakossági szolgáltatások szervezése is, amelyek a munkahelyteremtés mellett a munkavállalást akadályozó tényezők (pl.: a munkahelyek elérésének nehézségei, a nők munkába lépését korlátozó gyermekfelügyelet, az ápolásra szoruló családtagok ellátása) elhárításával közvetlenül és közvetetten is hozzájárulhatnak a foglalkoztatás bővüléséhez (Simkó – Tarjányné, 2011).

A szociális szövetkezetek hazai környezetben történő szélesebb körű elterjedésének kedvezett, hogy a szociális foglalkoztatásban betöltött szerepük növelését az Új Széchenyi Terv is kiemelt területként kezelte. A TÁMOP meghirdetett intézkedései keretében a már működő szociális szövetkezetek a hátrányos helyzetű munkavállalók képzésére, foglalkoztatására pályázhattak 20–50 millió forint közötti összegre (Tésits et al., 2015). A szociális szövetkezetek kiemelt pályázóként vehettek részt más munkahelybővítést célzó pályázaton is. A de minimis szabályozás értelmében az érintett pályázatokba nem kapcsolódhatnak be tisztán mezőgazdasági tevékenységet végző szociális szövetkezetek, a tapasztalatok szerint azonban a pályázók negyede-harmada végzett a tágabb értelemben élelmiszer-gazdasághoz kapcsolódó tevékenységet (Biró et al., 2012).

A 2011-ben nyilvántartott közel 300 szociális szövetkezet túlnyomó része a társadalmi-gazdasági hátrányokkal sújtott

<sup>2</sup> 2006. évi X. törvény 18–19. §.

<sup>3</sup> Tagi munkavégzésre irányuló jogviszonyt az létesíthet és tarthat fenn: a) akit az állami foglalkoztatási szerv a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló törvény szerint legalább három hónapja nyilvántart, vagy b) aki legalább három hónapja közfoglalkoztatási jogviszonyban áll.

vidékeken, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Borsod-Abaúj-Zemplén megyékben jött létre új alapítású szervezetként (Németh et al., 2011). Simkó és Tarjányni (2011) ebben a fázisban elsősorban abban látta a szociális szövetkezetek elterjedésének akadályát, hogy a szociális gazdaság egészét serkentő – a nemzetközi gyakorlatban sikeresen alkalmazott – támogatási formákat (pl.: adó- és járulékkedvezmény, kedvezményes hitel, kamattámogatás) Magyarországon még nem alkalmazták. Tarjányni (2010) a szociális szövetkezetek fenntarthatóságához a hazai környezetben különösen a stabil pénzügyi forrásokat és a hosszú távú működtetés alapját jelentő üzleti terv/és vállalkozói szemlélet létét hiányolta. Az érintett időszakban létrejött szociális szövetkezetek tevékenységét értékelve más tanulmányok is hangsúlyozzák, hogy a megalakult szociális szövetkezetek nagyobb része nem mérte fel körültekintően a piaci igényeket, üzleti terveik nem voltak kellően megalapozottak, amelynek eredményeként legtöbbjükre jellemző volt a tőkehiány és az átmeneti jellegű likviditási problémák előfordulása (Soltész, 2012; Simkó – Tarjányni, 2011; Tésits et al., 2015).

A Központi Statisztikai Hivatal tájékoztatósi adatbázisában elérhető adatok alapján megállapítható, hogy a hazai szociális szövetkezetek száma 2012-től kezdett lendületesen emelkedni, összefüggésben a támogatáspolitikai és jogszabályi környezetben bekövetkezett változásokkal. A növekedés volumenét és ütemét jól érzékelteti, hogy 2012 és 2016 között a regisztrált szociális szövetkezetek száma közel megtízszereződött, 336-ról 2887-re emelkedett.

A regisztrált szociális szövetkezetek foglalkoztatotti létszám szerinti jellemzőinek tüzetesebb vizsgálata ugyanakkor arra is rámutat, hogy a regisztrált szervezetek többsége – 2016-ban mintegy 68,1 százalék – foglalkoztatási értelemben inaktív szervezet. A foglalkoztatottal rendelkező regisztrált szervezetek túlnyomó része – az összes regisztrált szociális szövetkezet közel ötö-

de – 1–4 főt foglalkoztató mikrovállalkozás. A KSH tájékoztatósi adatbázisa szerint a ténylegesen működő, azaz árbevétellel és/vagy foglalkoztatotti létszámmal rendelkező szociális szövetkezetek száma 2015-ben meghaladta az ezret. E szervezetek bő 70 százaléka 1–4 főt foglalkoztató szervezet volt. Figyelemreméltó tendencia, hogy 2012 és 2015 között jelentős bővülés történt a tíznél több főt foglalkoztató szervezetek számában.

A hazai gyakorlatban létrejött szociális szövetkezetek működési környezetében fontos fejlemény a 2006. évi. X. törvény 2016 decemberében bekövetkezett módosítása. Alapvetően a visszaélések megelőzését szolgáló törvénymódosítás eredményeként a szociális szövetkezetnek természetes személy tagjain kívül legalább egy helyi önkormányzat vagy nemzetiiségi önkormányzat, illetve ezek jogi személyiségű társulása vagy jogszabályban meghatározott karitatív tevékenységet ellátó közhasznú jogállású szervezet tagjának kell lennie. A már működő szervezeteknek 2018. január 1-jei határidővel kell megfelelnie a fenti törvényi előírásoknak. Az előrejelzések szerint a fenti törvényi változások a szociális szövetkezetek számának csökkenését eredményezik, amelynek okát a jogszabálynak megfelelni képtelen szervezetek megszűnése, valamint gazdasági szervezetté történő átalakulása jelenti (Németh, 2017).

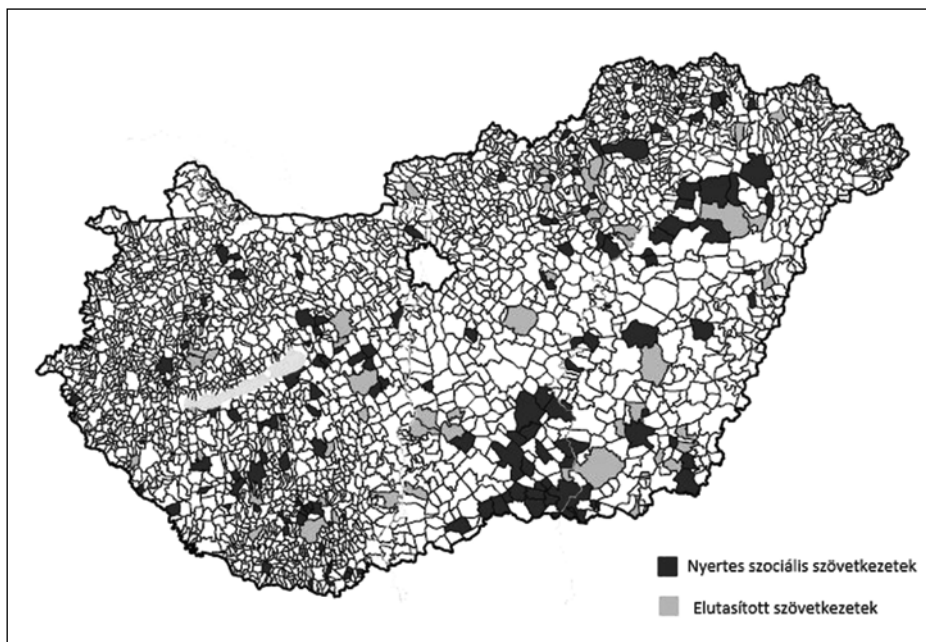
## **A FÓKUSZ TÁMOGATÁSI PROGRAMBAN RÉSZT VEVŐ SZOCIÁLIS SZÖVETKEZETEK JELLEMZŐI**

### **Általános jellemzők**

A Fókuszban az önkormányzati tag-sággal rendelkező szociális szövetkezetek támogatási programban 340 szociális szövetkezet nyújtott be pályázatot, ebből 199 szervezet nyert támogatást, 130 pályázatot utasítottak el és 11 pályázat került törlésre (1. ábra).

I. ábra

**A Fókusz Támogatási program keretében pályázó szociális szervezetek területi megoszlása a pályázat státusza szerint**



Forrás: OFA Nonprofit Kft., 2017. december

A pályázó szociális szervezetek 38 százaléka 2016-ban, az első pályázati fordulóban, 62 százaléka (mintegy 213 szervezet) a másodikban nyújtotta be pályázatát. Az első körben 87, a másodikban 113 szervezet nyert.<sup>4</sup> A szervezetalapítást a támogatási lehetőség jelentős mértékben ösztönözte, ezt jelzi, hogy a 2017-ben pályázó 213 szervezet közül 136-ot, a 2016-ban pályázó 127 szervezetből 59-et a pályázás évében alapítottak. A 199 nyertes szervezet közel 68 százalékát vagy az első vagy a második pályázati forduló évében alapították. A pályázói aktivitás – Vas megye kivételével és egyúttal jelentős szórással – az ország egészére jellemző volt. Csongrád megye állt az élen 42 nyertes szervezetekkel, ezt követte Baranya 27-tel, Somogy 18-cal, Borsod-

Abaúj-Zemplén 16-tal, míg Tolna, Pest és Komárom-Esztergom megyében csupán kettő, Nógrádban három támogatott szervezet található. A támogatott szervezetek 75 százaléka hátrányos helyzetű településen működik. 80 százalékuk Magyarország kisebb népességszámú településein, közel 40 százalékuk 1000 fő alatti településen található.

A támogatást nyert szociális szervezetekben tagként szereplő települési önkormányzatok többsége (165) egy szervezethez tartozik. A nyertesek összesen 10 736 114 573 forint támogatáshoz jutottak, átlagosan 53,7 millió forintot ítélt meg nekik. A legkisebb támogatási összeg 34 millió, a legmagasabb 61,9 millió forint volt. Összesen 1442 fő foglalkoztatását vállalták, és egy-egy szövetke-

<sup>4</sup> Az első körben támogatást nyert szervezetek közül végül 86 szociális szervezettel történt szerződéskötés, tekintve, hogy egy szervezet visszalépett.

zet átlagosan 7 fő alkalmazását tervezte a jövőre nézve. Az egy főre jutó nettó jövedelmi adatok vizsgálata alapján az is megállapítható, hogy a Fókusz Támogatási program lehetőségeivel jellemzően az átlagosnál alacsonyabb jövedelemmel rendelkező lakosságú települések éltek. Összességében átlag 37 415 forinttal volt alacsonyabb az egy főre jutó nettó jövedelem a nyertes pályázattal rendelkező településeken, mint a nem pályázó (vagy elutasított) településeken. Az egyes településméret-kategóriákon belül a nagyobb települések esetében találtak a legjelentősebb eltéréseket a lakosság jövedelmi helyzetét illetően.

A TeIR-adatok azt mutatják, hogy a szociális szövetkezetek zömmel olyan településeken vagy közvetlen környezetükben helyezkednek el, ahol a tartósan munkanélküliek aránya magas vagy kiemelkedően magas. Ez elsősorban a Dél-Dunántúl és az Észak-Magyarország régiót érinti, de az Alföld és a Nyugat-Dunántúl egyes érintett településeit is magában foglalja, ahol a tartós munkanélküliek aránya a vizsgált időszakban az országos átlag kettő-ötszöröse volt. A közfoglalkoztatásban résztvevők átlagos létszáma, illetve ezen belül a kistérségi startmunka mintaprogramok mezőgazdasági ágazatában részt vevők átlagos létszáma a 2017. augusztus havi adatok alapján eltérő mértékű volt a támo-

gatott szociális szövetkezetek települései és a támogatást nem igénylő (vagy elutasított) települések között. A nyertes szövetkezetek székhelytelepülésein magasabb a létszám a közfoglalkoztatásban résztvevőket illetően. A legnagyobb arányú eltérés a két vizsgált településcsoport között az 50 000 fő feletti lakosságszámmal rendelkező városok esetében volt, ahol a nyertes szövetkezetek településein több mint kétszerese (220 százalék) volt a közfoglalkoztatottak, és több mint négyszerese (429 százalék) a startmunka programokban résztvevők átlagos létszáma, mint a támogatott szociális szövetkezetet nem működtető városokban. Ez a különbség a 10 000–49 000 fős települések esetében volt a második legmagasabb 67 és 164 százalékkal, amit a legkisebb, 500 fő alatti népességszámú településcsoport követett, ebben az esetben 57 százalékkal több közfoglalkoztatottat, azon belül is 103 százalékkal több mezőgazdasági startmunka mintaprogramban foglalkoztatottat számláltak a Fókusz Támogatási programba bevont szociális szövetkezetek településein, mint az ezzel nem rendelkező községekben és városokban. Az 1000–4999 és az 5000–9999 lakosságszámú méretkategóriákban a közfoglalkoztatottak körében 20–27, a mezőgazdasági startmunkások esetében pedig 67 és 65 százalék volt az eltérés mértéke.

2. táblázat

**A nyertes szociális szövetkezetek által folytatott tevékenységtípusok**

Tevékenységtípus	Szövetkezetek száma, db	Megoszlás, %
Szolgáltatás	90	33,8
Mezőgazdasági és élelmiszeripari termék-előállítás, -feldolgozás, -értékesítés, egyéb mezőgazdasági tevékenység	85	32,0
Ipari termék-előállítás	40	15,0
Építőipar	24	9,0
Vendéglátás, turizmus	18	6,8
Kereskedelem	9	3,4
Összes tevékenység	266	100,0

3. táblázat

## A nyertes szociális szövetkezetek száma és megoszlása tevékenységi körük szerint

Tevékenységi kör	Szövetkezetek száma, db	Megoszlás, %
Vegyes	58	29,1
Mezőgazdasági és élelmiszeripari termék-előállítás, -feldolgozás, -értékesítés, egyéb	51	25,6
Szolgáltatás	47	23,6
Ipari termék-előállítás	24	12,1
Építőipar	11	5,5
Vendéglátás, turizmus	7	3,5
Kereskedelem	1	0,5
Összes szövetkezet	199	100,0

Forrás: OFA Nonprofit Kft., 2018. január

A nyertes szociális szövetkezetek összesen 266 tevékenységtípust folytatnak. Közel harmaduk (29%) egyszerre többféle nemzetgazdasági ágazathoz tartozó – leggyakrabban mezőgazdasági, ipari, szolgáltatási – tevékenységet végez. A szövetkezetek aktivitásai között a mezőgazdasághoz és élelmiszer-feldolgozáshoz kapcsolódó tevékenységek 32 százalékot tesznek ki (2. táblázat).

A támogatott szövetkezetek bő 70 százaléka tiszta profilúnak tekinthető, míg szűk harmada egyszerre többféle tevékenységet is végez. A diverzifikált tevékenységszerkezet elsősorban azzal magyarázható, hogy a szociális szövetkezetek a kiegyenlített munkaerő-felhasználás és a jövedelmezőség megteremtése érdekében több lábon állnak, tevékenységeik széles skálán mozognak. Mindez azonban akadályozza, hogy a tartós piaci jelenlétéhez szükséges volumenben és minőségben állítsanak elő termékeket, nyújtsanak szolgáltatásokat. A tiszta profilú szervezetek zöme (51 db) valamilyen mezőgazdasághoz és élelmiszer-feldolgozáshoz kapcsolódó tevékenységet folytat (3. táblázat).

A vállalt tevékenységekkel kapcsolatban általánosságban elmondható, hogy a támogatott szociális szövetkezetek többsége (részben a közfoglalkoztatás keretében

beszerzett vagyonelemeknek köszönhetően) rendelkezik a vállalt tevékenységek folytatásához szükséges eszközökkel és technológiával, bár a termelésbe vont eszközök rendszerint manufakturális léptékű, néhány fő foglalkoztatását lehetővé tévő tevékenységek végzésére alkalmasak. Egyúttal komoly nehézséget okoz, hogy többségük nem rendelkezik pénzügyi tartalékkal, illetve az esetleges fejlesztési célú hitelfelvételnél mozgósítható ingó vagy ingatlanvagyonnal, ami a nagyobb léptékű kapacitásbővítést, méretnövekedést célzó beruházások korlátjaként jelentkezik. A tőkehiány, illetve az átmeneti likviditási problémák mérséklésében fontos szerepet töltenek be a szövetkezetekben tagként jelen lévő települési önkormányzatok, amelyek gyakran szívességi használat vagy kölcsön-szerződés keretében bocsátják a szociális szövetkezetek rendelkezésére a tulajdonukban lévő ingatlanokat, az alapanyag-termeléshez szükséges földterületet.

A szociális szövetkezetek képviselőivel készült interjúk szerint a termékgyártás/ szolgáltatásnyújtás fejlesztését, valamint a gazdaságossági szempontok, a hatékonyság elvének gyakorlatba ültetését a legtöbb szervezetnél nehezíti, hogy a támogatott szövetkezetek foglalkoztatottjai korlátozott, nehezen integrálható munkatapasztalatok-

**4. táblázat**  
**Az őstermelők és a mezőgazdasági vállalkozások számában meglévő különbségek a Fókusz**  
**Támogatási programban való részvétel szerint, településméret-kategóriánként**

Településméret	Fókusznyertes pályázat	Települések száma (db)	Regisztrált őstermelők száma (átlag)	Regisztrált mezőgazdasági vállalkozások száma (átlag)
500 fő alatt	Nincs	1 030	14,3	25,8
	Van	34	13,5	23,5
	Együtt	1 064	14,3	25,7
500–999 fő	Nincs	647	40,7	70,1
	Van	27	49,1	82,2
	Együtt	674	41,1	70,6
1000–4999 fő	Nincs	1 068	100,9	165,1
	Van	65	136,8	207,8
	Együtt	1 133	103,0	167,6
5000–9999 fő	Nincs	121	273,7	442,1
	Van	17	420,3	644,1
	Együtt	138	291,8	466,9
10 000–49 999 fő	Nincs	116	398,6	663,8
	Van	11	732,7	1 160,5
	Együtt	127	427,6	706,8
50 000 fő felett	Nincs	15	1 228,6	2 286,5
	Van	4	1 900,8	3 159,3
	Együtt	19	1 370,1	2 470,2
Összesen	Nincs	2 998	82,4	138,1
	Van	157	210,4	331,0
	Együtt	3 155	88,8	147,7

Forrás: OFA Nonprofit Kft., 2017. december és TeIR, 2015

kal, szaktudással rendelkeznek. A gazdasági fenntarthatóság és a hátrányos helyzetű célcsoport integrációjára irányuló társadalmi célok között sokszor feszültség mutatkozik.

### **Mezőgazdasághoz kapcsolódó specifikumok**

Tekintettel arra, hogy a Fókusz Támogatási program keretében támogatott szociális

szövetkezetek jelentős hányada jelenlegi, illetve támogatott tevékenységként mezőgazdasági ágazathoz köthető tevékenységet is végez<sup>5</sup>, megvizsgáltuk a regisztrált őstermelők és a mezőgazdaság, az erdőgazdaság és a halászat ágazatokban regisztrált vállalkozások számát a támogatásban részesülő szövetkezetek településein, illetve viszonyításként a Fókusz Támogatási

<sup>5</sup> A támogatott szövetkezetek – a Fókusz Támogatási program célkitűzéseivel összhangban – tevékenységüket gyakorta a helyben megvalósuló közfoglalkoztatási programokhoz igazítják, ezzel összefüggésben viszonylag sok szervezet tevékenysége kapcsolódik a széles értelemben vett élelmiszer-gazdasághoz és az építőiparhoz. A helyi értékeremtő közfoglalkoztatási programok gyakorta a támogatott szövetkezetek beszállítói.

programban részt nem vevő településeken. A Fókusz Támogatási program keretében működtetett szociális szövetkezetek székhelyein – az 500 fő alatti községek kivételével – mind az őstermelők, mind a mezőgazdasági vállalkozások átlagos száma magasabb volt a nyertes szövetkezetek településein, mint a többi község és város tekintetében. A különbség mértéke a településméret növekedésével egyenes arányban nőtt (4. táblázat). A szociális szövetkezetek képviselői körében készített mélyinterjúk tapasztalatai szerint az élelmiszer-feldolgozó tevékenységet végző szociális szövetkezetek a helyi/környékbeli mezőgazdasági kisüzemek termékeire alapozzák feldolgozó tevékenységüket, rendszeres jövedelemhez juttatva beszállítóikat.

A termelői és a hagyományos piacok a kis volumenben termelő élelmiszer-előállítók számára – beleértve a szociális szövetkezeteket is – az egyik legkönnyebben elérhető beszerzési és értékesítési csatornát jelentik, így a kutatás során ezt a területet kiemelten megvizsgáltuk. A szociális szövetkezetek, valamint a termelői és a hagyományos piacok székhelyét vizsgálva látható, hogy összességében országosan 522 olyan település található, ahol vagy az egyik, vagy a másik, esetleg mindkét piaci forma működik. Legnagyobb arányban – az 522 település mintegy 70 százalékában – a termelői és/vagy hagyományos piaccal rendelkező települések vannak.

*A támogatott szociális szövetkezetek többsége a lokális gazdaságban jelenik meg, termékeit a helyi kereskedői piacon, illetve saját mintaboltban értékesíti.* A kutatás során elkészült mélyinterjúkból ismert, hogy a mintaboltot üzemeltető szövetkezetek gyakorta a helyi szolgáltatási palettáról hiányzó profillal működnek, ezzel végeredményben a helyi lakosság életminőségének emeléséhez, szükségleteinek korábbanál magasabb szinten történő kielégítéséhez járulnak hozzá. A helyben történő termékértékesítéssel kapcsolatban

ugyanakkor *gyakran felmerülő probléma a helyi fizetőképes kereslet hiánya, tekintve, hogy a támogatott szövetkezetek jelentős része összetett gazdasági, társadalmi hátrányokkal sújtott környezetben működik.* Ezt az adottságot a támogatott szövetkezetek a székhelytelepülésen kívüli értékesítési lehetőségek megteremtésével igyekeznek áthidalni. Akad olyan szervezet, amely a turisztikai szempontból attraktív közeli fürdőváros szállodáinak értékesíti termékeit, más szociális szövetkezetek a nagyobb közintézmények (pl.: kórház, idősek otthona, fogyatékkal élők intézete) állandó beszállítóiként igyekeznek stabil, tervezhető bevételekre szert tenni. *Az élelmiszer-gazdasági profilú szövetkezetek termékei iránt sok helyen a helyi közétkeztetés támogatást keresletet.* A magas minőségű, legtöbbször vegyszermentes nyersanyagból, adalékanyagok hozzáadása nélkül készített élelmiszerek bekerültek a köztudatba, a termékeket keresik a fogyasztók.

A mélyinterjúkon alapuló tapasztalatok alapján elmondható, hogy a szociális szövetkezetek az értékesítési csatornák bővítését az egyik legsürgetőbb feladatuknak tartják, azonban sokszor hiányzik az ehhez szükséges tudás, tapasztalat, humán kapacitás és kapcsolatrendszer. A támogatott szociális szövetkezetek körében számos alulról induló kezdeményezés indult el a hálózatosodásra, ami hosszú távon az innovációk, termékgyártási licencek, know-how-k megosztását, de közös termékcsoportok (akár franchise-szerűen működő üzleti együttműködések) kialakítását is lehetővé teheti. *Az élelmiszer-gazdasági profilú szociális szövetkezetek közül számos szervezet a városi fogyasztókra alapozva a közvetlen termékértékesítés hálózatának megszervezésére tett lépéseket.* Ezek között vannak olyan szervezetek, amelyek a Vidékfejlesztési Program REL pályázatán indulva a piacszervezést helyi termelők, kisüzemek bevonásával kísérelték meg.

Noha a kedvezményezett szervezetek



által előállított termékek/szolgáltatások túlnyomó többsége a környezetében innovatívnak, hiánypótlónak számít, szinte mindenhol gondot okoz a termelési erőforrások hiányosságaival összefüggő alapanyag- és készlethiány, valamint a termékek magasabb áron történő értékesítését akadályozó gyenge termékmarketing. A támogatott szociális szövetkezetek túlnyomó többségében elindult a termékek, szolgáltatások arculatának, „brandjének” kialakítása, ami a fogyasztók számára egyértelművé teszi a termékek és szolgáltatások eredetét, azonosítását, hozzájárulva ezzel a termékek iránti fogyasztói elköteleződéshez. A védjegyek, földrajzi árujelzők használata azonban még nem jellemző, részben az ezzel kapcsolatos információhiány, részben a bejegyzéshez szükséges pénzügyi források hiánya miatt.

A fentiek mellett lényeges hangsúlyozni a következőket: általános probléma a vezetés, illetve a menedzsment szintjén a vállalkozási tapasztalatok és a menedzsmentismertek hiánya, ami hátráltatja, hogy a szervezetek által előállított termékek/szolgáltatások eljussanak a potenciális fogyasztókhoz. A célcsoport szociodemográfiai összetétele, élet- és korábbi munkakörülményei miatt a támogatással foglalkoztatottak körében gyakoriak a mentális és egészségügyi problémák. Noha a szociális szövetkezetek emberközpontú foglalkoztatást valósítanak meg, a támogatott szervezetekben nem minden esetben áll rendelkezésre az egyedi problémák kezeléséhez szükséges szakértelem és humán kapacitás. Tekintettel arra, hogy a támogatott szövetkezetek székhelyét adó települések jelentős része szolgáltatáshiányos kistelepülés, a munkavállalók felzárkóztatását elősegítő humán szolgáltatásokhoz való hozzáférés lehetőségei is korlátozottak.

A szociális szövetkezetek foglalkoztatási, társadalmi felzárkóztatásban és vidékfejlesztésben betöltött szerepe a fentiekben ismertetett nehézségek ellenére erősödni látszik a szövetkezetek közvetlen intézmé-

ny környezetében: a környékbeli települési önkormányzatok, a járási hivatalok foglalkoztatási osztályai, a LEADER HACS szervezetek stb. számon tartják a szociális szövetkezeteket, igaz, egyelőre a közfoglalkoztatási programokba ágyazott, attól nehezen leválasztható szereplőként azonosítják azokat.

## KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A Fókusz Támogatási program keretében támogatott szociális szövetkezetek körében végzett, mélyinterjúkon és az elérhető támogatási adatok, meglévő statisztikák feldolgozásán alapuló kutatás eredményei szerint a kedvezményezett szervezetek túlnyomó része Magyarország valamely hátrányos helyzetű járásában, településén működik; ott, ahol a munkahelyek hiányával összefüggésben az országos átlag alatt marad az egy főre jutó jövedelem, és a for-profit vállalkozások munkahelyteremtési kapacitásai korlátozottak. Ezek a szövetkezetek integrált gazdaság- és társadalomfejlesztési tevékenységük alapján a jövőben a vidékfejlesztés meghatározó szereplőivé válhatnak. Gazdasági környezetük sajátosságaival összefüggésben a szervezetek működése kapcsán piactorzító hatások nem, vagy csak mérsékeltent jelentkeznek. A szociális szövetkezetek jellemzően a vállalkozói szektor érdekkörén kívül eső rés piacokon jelennek meg, és a versenyszférába gyengén integrált munkavállalókat aktivizálnak.

Az átlagosan 6–8 fő foglalkoztatását megvalósító, mikrovállalkozás méretű szociális szövetkezetek körében felülreprezentáltak a helyi alapanyagot hasznosító, élelmiszer-gazdasági, építőipari, ipari tevékenységet folytató szervezetek. Ez elsősorban a start közfoglalkoztatási programokra történő ráépüléssel, valamint a helyi erőforrások (pl.: művelésbe vonható földterület, nyersanyagbázis, épületállomány, munkatapasztalatok, megélhetési hagyományok) rendelkezésre

állásával magyarázható. Az eddigi tapasztalatok alapján az is kijelenthető, hogy alapvető szerepet tölthetnek be a vidéki térben koncentrálódó népesség életminőségének javításában hiánypótló lakossági szolgáltatásokkal (pl.: idősgondozás, fogyatékkal élők integrációja), a vidéki táj gondozásával, a természeti környezet állapotának megőrzésével (pl.: tartósítószer- és adalékanyag-mentes élelmiszerek előállításával).

Noha a Fókusz Támogatási program hosszú távú hatásai jelenleg még nem mérhetőek, az eddigi tapasztalatok alapján úgy tűnik, hogy a támogatott szociális szervezetek működése a vidéki térben a közvetlen foglalkoztatásbővítésen túlmutató gazdasági, társadalmi és környezeti haszonnal jár együtt. A közvetlenül foglalkoztatott munkaerő mellett a szervezetek működésének hasznélvezői a zömmel helyi, környékbeli termelők közül álló alapanyag-beszállítók, a szervezetek részére üzleti szolgáltatásokat kínáló „kiszolgáló” vállalkozások, a termékekkel/szolgáltatásokkal elért fogyasztók, akik a szociális szervezetek működésének köszönhetően magas hozzáadott értéket képviselő termékekhez, innovatív, hiánypótló szolgáltatásokhoz férnek hozzá.

A szociális szervezetekre vonatkozóan eddig feltárt problémákkal összefüggésben az alábbi, a szakpolitikai döntéshozást, a működési környezet fejlesztését orientáló javaslatok tehetőek:

- a megjelenő jó gyakorlatok, innovációk elterjesztése, népszerűsítése;
- a vezetés és a menedzsment részére kép-

zések szervezése, a folyamatos mentorálási és tanácsadási tevékenység kiterjesztése; különös tekintettel a termék- és szolgáltatásbővítésre, piacépítésre;

- üzleti-társadalmi partnereket integráló hálózatok létrejöttének ösztönzése, partnerkeresés támogatása;

- a támogatott szervezetek forrásbevonó képességének növelése érdekében a további pályázati lehetőségekre történő figyelemfelhívás, tanácsadás, pályázati segítségnyújtás;

- a szervezeteket érintő adókedvezmények növelése;

- az alapellátások rendszerébe történő bekapcsolásuk ösztönzése: a szociális szervezetek egyik meghatározó tevékenysége lehet a személyi szociális szolgáltatások nyújtása, ennek érdekében lehetővé lehetne tenni, hogy az önkormányzatok kötelező feladatai közül egyes szociális alapszolgáltatásokat (pl. házi segítségnyújtás) a szociális szervezetek végezhessék;

- működésük folyamatos nyomon követésére, kockázatkerülésre, visszacsatolásra lehetőséget adó monitoringrendszer felállítását és működtetését;

- érdekképviselőjük erősítése;

- a tervezhetőséget lehetővé tévő stabil intézményi, jogszabályi, támogatáspolitikai környezet, többalapú finanszírozás, társadalmi szemléletformálással (hangsúlyozandó a szervezetek, összefogás, együttműködés, közösségi felelősség gyakorlásának szükségességét) együtt járó szociális gazdaságfejlesztési koncepció kialakítása.

## FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

- (1) 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről. – (2) ALEGRE, I. – KISLENKO, S. – BERBEGAL-MIRABENT, J. (2017): Organized Chaos: Mapping the Definitions of Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8 (2) 248–264. pp., DOI: 10.1080/19420676.2017.1371631 – (3) BAK K. (2010): A szociális gazdaság intézményesített megoldásai, különös tekintettel a szociális szövetkezetekre. *Jogi tanulmányok*, 14 (1) 31–44. pp. [http://epa.oszk.hu/02600/02687/00001/pdf/EPA02687\\_jogi\\_tanulmanyok\\_2010\\_01\\_031-044.pdf](http://epa.oszk.hu/02600/02687/00001/pdf/EPA02687_jogi_tanulmanyok_2010_01_031-044.pdf) – (4) BARAKONYI, E. (2016): Existing forms of social enterprises in Hungary with particular regard to social cooperatives. *Central European Business Review*, 5 (4) 71–78. pp. – (5) BARTAL A. (2001): A szociális földprogramok – avagy az aktív foglalkoztatás- és szociálpolitika alternatívái a rurális térségekben. Civitalis Egyesület, Budapest, 219 p. – (6) BIRÓ SZ. (SZERK.) – HAMZA E. – MOLNÁR A. – RÁCZ K. – SZÉKELY E. (SZERK.) – TÓTH K. – TÓTH O. – VARGA E. (2012): A mezőgazdasági foglalkoztatás bővítésének lehetőségei vidéki térségeinkben. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 122 p. – (7) BORZAGA, C. – CARINI, C. – CARPITA, M. – LORI, M. (2015): The Relevance and Economic Sustainability of the Social Economy in Italy. *Euricse Working Papers*, 81 (15) – (8) BORZAGA, C. – GALERA, G. (2016): Innovating the provision of welfare services through collective action: the case of Italian social cooperatives. *International Review of Sociology*, 26 (1) 31–47. pp., DOI: 10.1080/03906701.2016.114833 – (9) CARPITA, M. – GOLIA, S. (2012): Measuring the quality of work: the case of the Italian social cooperatives, In: *Quality & Quantity*, Vol 46/6., pp. 1659–1685, DOI 10.1007/s11135-011-9515-0 – (10) CICOPA (2011): *World Standards of Social Cooperatives*. [http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/world\\_standards\\_of\\_social\\_cooperatives\\_en-4.pdf](http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/world_standards_of_social_cooperatives_en-4.pdf) – (11) COSTA, E. – ANDREAUS, M. – CARINI, C. – CARPITA, M. (2012): Exploring the efficiency of Italian social cooperatives by descriptive and principal component analysis. *Service Business*, 6 (1) 117–136. pp. – (12) DEFOURNY, D. – NYSSENS, M. (2013): Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us? In ELGAR, E. (ed.): *International Handbook on Social Innovation. Social Innovation, Collective Action and Transdisciplinary Research*. 40–52. pp. – (13) DEGLI ANTONI, G. – PORTALE, E. (2010): The Effect of Corporate Social Responsibility on Social Capital Creation in Social Cooperatives. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 40 (3) 566–582. pp., DOI: 10.1177/0899764010362568 – (14) DEGLI ANTONI, G. – SABATINI, F. (2017): Social cooperatives, social welfare associations and social networks. *Review of Social Economy*, 75 (2) 212–230. pp., DOI: 10.1080/00346764.2016.1226510 – (15) DOHERTY, B. – HAUGH, H. – LYON, F. (2014): Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16 (4) 417–436. pp., DOI: 10.1111/ijmr.12028 – (16) EURÓPAI BIZOTTSÁG (2014a): *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report*. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149> – (17) EURÓPAI BIZOTTSÁG (2014b): *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country Reports*. <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=socententryrepts&mode=advancedSubmit&langId=en&policyArea=&type=0&country=0&year=0&orderBy=docOrder> – (18) Európai Unió Hivatalos Lapja (EU HL) (2012a): *Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – Szövetkezetek és szerkezetátalakítás (saját kezdeményezésű vélemény)* (2012/C 191/05). – (19) Európai Unió Hivatalos Lapja (EU HL) (2012b): *Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – A Bizottság bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának – Kezdeményezés a szociális vállalkozásért. A szociális vállalkozásokat, mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási légkör kialakítása* (COM(2011) 682 final) (2012/C 229/08). – (20) GONZALES, V. A. (2010): A different kind of social enterprise: social cooperatives and the development of civic capital in Italy. *Community Development*, 41 (1) 50–75. pp., DOI: 10.1080/15575330903359598 – (21) NAPPO, N. (2016): Interactions on Job and Employee Effort within Italian Social Cooperatives. *Forum for Social Economics*, 45 (4) 350–372. pp., DOI: 10.1080/07360932.2016.1187189 – (22) NASIOULAS, I. (2012): Social Cooperatives in Greece. Introducing New Forms of Social Economy and Entrepreneurship. *International Review of Social Research*, 2 (2) 141–161. pp. – (23) NÉMETH I. (2017): *Gyorsjelentés a szociális szövetkezetek számára előírt kötelező (önkormányzat, karitatív szervezet) tagfelvételének jelenlegi helyzetéről című SzOSzöv-felmérés eredményeiről*. Szociális Szövetkezetek Országos Szövetsége (SzOSzöv) – (24) NÉMETH N. (SZERK.) – CSITE A. – KABAI G. (2011): *A helyi kezdeményezésű gazdaság-fejlesztési programok vizsgálata. Esettanulmányok*. KTI Könyvek 14. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest –

- (25) NYSSENS, M. (ed.) (2006): *Social Enterprise*. Routledge, London – (26) OECD (1999): *Social Enterprises*. OECD Publishing, Paris, DOI: 10.1787/9789264182332-en – (27) OECD/EU (2015): *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises: Policies for Social Entrepreneurship*. OECD/European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg – (28) OLINSSON, S. B. (2017): Social Entrepreneurship-Committing Theory to Practice. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8 (2) 225–247 pp., DOI: 10.1080/19420676.2017.1375547 – (29) OSTI, G. (2012): Green social cooperatives in Italy: a practical way to cover the three pillars of sustainability? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 8 (1) 82–93. pp., DOI: 10.1080/15487733.2012.11908087 – (30) PETHEŐ A. I. (2009): *A vállalati társadalmi felelősségen túl: A szociális vállalkozás*. PhD-értekezés (Budapesti Corvinus Egyetem). [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/398/1/petheo\\_attila.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/398/1/petheo_attila.pdf) – (31) PETHEŐ A. I. – GYŐRI Zs. – NÉMETH B. – FEKE N. – SIMON F. (2010): *A szociális szövetkezetek működési modelljének kidolgozása a foglalkoztatás elősegítése érdekében*. Budapesti Vállalkozásfejlesztési Kutató Intézet Nonprofit Kft., Budapest – (32) PICCIOTTI, A. (2017): Towards Sustainability: The Innovation Paths of Social Enterprise. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88 (2) 233–256. pp. – (33) RÁCZ K. (2009): Útban a szociális gazdaság felé? Beszámoló egy produktív szociálpolitikai program eddigi eredményeiről. *Kapocs: A nemzeti család- és szociálpolitikai intézet folyóirata*, 8 (3) 18–29. pp. – (34) RINGLE, G. (2016): *Die soziale Funktion von Genossenschaften im Wandel*. Wismarer Diskussionspapiere [Wismar Discussion Papers], Heft 02/2016; Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften – (35) RICHARDSON, M. – BACON, N. – COCHRANE D. – TZIGIANI, D. (2016): *Social enterprise in the UK. Developing a thriving social enterprise sector*. British Council. – (36) ROELANTS, B. – PELLIROSSI, V. – BIRON, O. (2011): *Cooperatives, Territories and Jobs*. CECOP, [http://www.cecop.coop/IMG/pdf/coops\\_territories\\_jobs\\_english\\_electronic-version-2.pdf](http://www.cecop.coop/IMG/pdf/coops_territories_jobs_english_electronic-version-2.pdf) – (37) SHORT, J. C. – MOSS, T. W. – LUMPKIN, G. T. (2009): Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3 (2) 161–194. pp., DOI: 10.1002/sej.69 – (38) SIMKÓ J. – TARJÁNYI O. (2011): *A szociális szövetkezetek és a támogatásukat célzó programok vizsgálata. Összefoglalás és javaslatok*. OFA – (39) SOLTÉSZ A. (2012): *A szociális szövetkezet fenntarthatósága*. Előadás *A szociális szövetkezet, mint helyi közösségi innováció* c. nemzetközi konferencián, JPTE Illyés Gyula Kar, Szekszárd, 2012. október 18. – (40) TARJÁNYI O. (2010): *A szociális szövetkezetek fenntarthatósága*. Veszprém, NESSt – (41) TÉSITS R. – ALPEK B. L. – KUN A. (2015): Az új típusú szociális szövetkezetek területileg eltérő foglalkoztatási szerepe. *Területi Statisztika*, 55 (3) 254–272. pp. – (42) THOMAS, A. (2004): The Rise of Social Cooperatives in Italy. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15 (3) 243–263. pp. – (43) TIWARI, P. – BHAT, A. K. – TIKORIA, J. (2017): The role of emotional intelligence and self-efficacy on social entrepreneurial attitudes and social entrepreneurial intentions. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8 (2) 165–185. pp., DOI: 10.1080/19420676.2017.1371628 – (44) TÜRK, L. – HERDA, S. – TRUTZENBERG, N. (2013): *Kooperationsmodelle zwischen Sozialunternehmen und anderen Trägern sozialer Dienstleistungen – Modellvorhaben aus Europa*. Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V., 49 p.

# *A gyümölcsstermelők üzleti kapcsolatainak értékelése a kapcsolati minőség tényezői alapján*

VÁNYI NOÉMI

Kulcsszavak: klaszterelemzés, minőségi tényezők, ellátási lánc.

JEL-kód: Q11, Q12, Q13.

## ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Habár az üzleti kapcsolatok témakörében született kutatások a partnerek közötti kapcsolat minőségét az eredményes együttműködés központi elemeként jelölik meg, az mégis feltáratlan területként azonosítható. Jelen tanulmány a gyümölcsstermelők üzleti kapcsolatainak feltárására irányul a kapcsolati minőség függvényében, valamint annak megállapítására, hogy felfedezhető-e lényeges különbség a termelő-vevő és a termelő-szállító együttműködések megítélésében a minőségi tényezők alapján. A felmérés 2013 és 2014 között történt, ennek során 223 Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodó termelő véleményezte vevői és szállítói együttműködését a kapcsolati minőség függvényében. A vizsgálat eredményei alapján megállapítást nyert, hogy a termelők vevőikről és szállítóikról alkotott véleményében határozott elkülönülés fedezhető fel, amelyek alapján egyes termelők egyértelműen negatívan, mások egyértelműen pozitívan, illetve árnyaltan (nem egyértelmű pozitív vagy negatív vélemény) ítélték meg kapcsolataikat. Kijelenthető, hogy pozitív véleményklíma a Tész/Tes értékesítési csatorna klaszterben alakul ki a legnagyobb valószínűséggel, aminek legfőbb oka, hogy ezek az együttműködések alapvetően bizalmon, elkötelezettségen és baráti kapcsolatokon alapulnak, amelyekben a szereplők között nem jellemző a konfliktus és kölcsönösen elfogadják a közöttük fennálló függési helyzetet. A vevői és szállítói véleményklímák összehasonlításának eredménye azt mutatja, hogy a termelők értékelésénél nincs éles ellentét, ami alapján kijelenthető, hogy a termelők üzleti kapcsolatainak megítélését egy általános attitűd alakítja. Mivel a kutatás eredményeként egyértelmű megállapítást nyert, hogy egyes értékesítési csatornák mentén a termelők eltérően ítélik meg az együttműködést a kapcsolati minőség tényezőinek vonatkozásában, ezért további kutatásokban célszerű és indokolt a vevői kapcsolati értékelések (véleményklímák) és a teljesítmény közötti összefüggések feltárása.

## BEVEZETÉS

Mára a vállalkozások felismerték, hogy az üzleti partnerrel való szoros kapcsolat és a hosszabb távú együttműködés eredményeként előnyre tehetnek szert, így az üzleti kapcsolatok jelentősége felerősödött. Egyre inkább megfigyelhető a partnerek részéről az a törekvés, hogy a köztük lévő merev, formális kapcsolatokat egy szorosabb, alap-

vetően szociokulturális elemeket is tartalmazó kapcsolatokat szintjére emeljék, ahol a felek közötti kölcsönös bizalmi együttműködés a jellemző. A szoros és hosszú távú üzleti kapcsolatok értéke nem elhanyagolható, mivel a partnerek versenylőnyre tehetnek szert a piacon: hatékonyabban használhatják ki erőforrásaikat, valamint a partner vállalkozás piacismeretét és kapcsolati tőkét is hasznosíthatják. Az üzleti

kapcsolatokban a hosszú távú együttműködés olyan üzleti filozófiát igényel a partnerek részéről, amelynek kialakulásához bizalomra, elkötelezettségre, összehangoltságra, közös célokra és a kölcsönös függés megértésére és elfogadására van szükség.

Az üzleti együttműködések jelentősége – mint látható – megkérdőjelezhetetlen. Az viszont még mindig vitatott, hogy egyes kapcsolatok hogyan működhetnek eredményesen, míg más kapcsolatok nem, valamint hogy melyek azok a tényezők, amelyek alapján jó vagy rossz kapcsolatként minősíthető egy együttműködés. A kapcsolati minőség vizsgálata különösen fontos, hiszen mérésével lehetővé válik az üzleti partnerek közötti kapcsolat erősségének általános értékelése és megállapítható, hogy milyen mértékben találkoztak a szereplők igényei és várakozásai, amelyek alapján a sikeres vagy sikertelen üzleti események adják (Crosby *et al.*, 1990). Mindezek mellett a szereplők közötti kapcsolati minőség az ellátási lánc teljesítménymérésének egyik központi kérdéseként jelenik meg (Molnár *et al.*, 2007). Ezek alapján tanulmányom fő célja a gyümölcsstermelők vevői és szállítói kapcsolatainak értékelése a minőségi tényezők alapján, illetve a termelő-vevő és a termelő-szállító együttműködések megítélésének összehasonlítása. Ennek megvalósítása érdekében részcelkitűzésem volt:

1. A témához szorosan kapcsolódó szakirodalmi források feldolgozása, újraszintetizálása, különös tekintettel a kapcsolati minőség tényezőire.

2. A szakirodalmi kutatás alapján azon kapcsolati minőség-tényezők meghatározása, amelyekkel a közvetlen ellátási lánc szereplőinek kapcsolata a leginkább jellemezhetővé válik.

3. A termelők vevői és szállítói kapcsolatairól alkotott vélemények értékelése és összehasonlítása diadikus, majd triadikus szinten.

A célkitűzések mentén a következő hipotézist fogalmaztam meg:

*H1: A termelők vevői és szállítói kapcsolatainak megítélése között nem állapítható meg éles ellentét.*

## IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Mivel napjainkban az üzleti kapcsolatok jelentősége felerősödött, így annak értékelésére a kutatók megalkották a „kapcsolati minőség” definíciót, amelynek használata széles körben elfogadott. A kapcsolati minőség a vevő-szállító között meglévő jellemző magatartást és érzelmeket fejezi ki, amelyre úgy lehet tekinteni, mint egy magasabb rendű konstrukcióra, amelynek tényezői jól tükrözik a szereplők kapcsolatát (Hennig *et al.*, 2002). A kapcsolati minőséget meghatározó tényezőket a szerzők többnyire eltérően azonosítják, mégis korábbi tanulmányok alapján meghatározhatók azok a tényezők, amelyekkel átfogó kép alkotható, és amelyekkel a mérése is lehetővé válik.

Hogy a *bizalom* az üzleti kapcsolatok meghatározó tényezője, már széles körben elterjedt és elfogadott. Szabó és Baranyai (2017) szerint a bizalom „egyszerre input, azaz feltétel, hiszen, ha nincsen, akkor nem jön létre együttműködés, másrészt output vagy következmény, hiszen sikeres együttműködés esetén nagyobb lesz a bizalom és a társadalmi tőke szintje is”. Sholtes (1998) szerint ha magas a partnerek között a lojalitásba és a képességekbe vetett hit, az a bizalom kialakulásához vezethet. Baranyai és Szabó (2016) ehhez kapcsolódóan empirikus kutatások alapján megállapította, hogy „a lojalitási dimenzió fontosabb szerepet tölt be a bizalom kialakulásában, mint a szakmai kompetenciába vetett hit”. Naesensa és szerzőtársai (2007) a partnerek közötti bizalmat a vevő-szállító kapcsolatok alapvető elemeként említik, Dyer és Chu (2000) pedig a bizalom meglétét nemcsak a szervezetek közötti együttműködés fontos előfeltételeként jeleníti meg, hanem a gazdasági hatékonysághoz való hozzájárulását is hangsúlyozza. Ezek ismeretében helytálló Sherman (1992) azon kijelentése,

hogy a stratégiai szövetségek kialakulásának legnagyobb akadálya a bizalom hiánya.

Napjainkban, amikor a vállalkozások gyorsan változó üzleti környezetben működnek, fontos az *elkötelezettség* jelentőségének felismerése, ami a bizalom mellett a sikeres és hosszú távú kapcsolat alapja lehet (Chowdhury, 2012). Skarmeas és szerzőtársai (2008) a partnerek közötti elkötelezettséget úgy értelmezik, hogy egy vállalat mennyiben elszánt szoros és tartós kapcsolat fenntartására egy partnervállalattal, amely során a kapcsolat folytonosságát, a viselkedési és érzelmi elkötelezettségi komponenseket lényeges elemeknek tekintik. Az elkötelezett felek hisznek abban, hogy a partnerük nem fog olyat tenni, ami őket negatívan érintené, és ennek a hitnek az alapját a jelenlegi és/vagy múltbeli tapasztalataik teremtik meg. Lambert és szerzőtársai (2000) szerint ha az együttműködés során a partnerek elkötelezettek egymással szemben, kölcsönös előnyökre tehetnek szert és fokozhatják teljesítményüket úgy, hogy mind az egyéni, mind a közös céljaik megvalósuljanak anélkül, hogy opportunista módon viselkednének. Így a bizalom mellett az elkötelezettség az eredményes kapcsolatok alapjának tekinthető, amelynek megléte a kapcsolat jövőbeni folytatásának záloga.

Waluszewsky és Håkansson (2006) a bizalmat és elkötelezettséget az érzelmi spektrum csupán kis részeként írja le és hangsúlyozza a *konfliktus* fontosságát. Ugyanis bármennyire is stabilan működik egy kapcsolat, az üzleti kapcsolatok dinamikus jellege miatt a konfliktus különböző mértékben elkerülhetetlenül felüti a fejét. Bergman (2006) a konfliktust olyan jelenségként azonosítja, mint amelyben több, egymással kapcsolatban álló szereplő egyike összeférhetetlenséget érzékel egy másikkal szemben. A konfliktus alapjaként tehát a szereplők közötti összeférhetetlenség szolgál, amely eredhet a célok, tevékenységek összeegyeztethetetlenségéből és a szereplők

közötti ellenségeskedésből. A köznyelvben a konfliktus negatív tartalommal bír, ami azt sugallja, hogy csak káros következményei lehetnek a résztvevők számára. Ez köszönhető annak a ténynek, hogy a konfliktus szót gyakran a „győztes-vesztes” szituációval és az agresszióval párosítják. Jelen tanulmányomban a konfliktusra úgy tekintek, mint a kapcsolat természetes velejárójára, amely az együttműködésre nézve lehet káros és hasznos is egyaránt (Pondy, 1967).

Azok a tanulmányok, amelyek a kapcsolatok elemzésénél a szereplők közötti *függés* jelenségével is számolnak, gyakran kulcsnézőként említik azt (Anderson – Narus, 1990; Hofstede, 2001). A függés fogalmának egyik legkomplexebb meghatározása a Pfeffer és Salancik (1978) szerzőpárostól származik, miszerint az egymásrautaltság akkor van jelen egy kapcsolatban, ha két vagy több gazdasági szereplő függ a másik termékétől, folyamatától és/vagy stratégiaileg fontos erőforrásától és képességétől, amelyet a partnere birtokol. A függés jelensége is a köznyelvben többnyire negatív töltéssel bír, igen gyakran a kiszolgáltatottsággal azonosítják. Ennek értelmében a vállalkozások érdeke egyrészt, hogy saját függőségi helyzetüket csökkentse a partnerüktől, másik oldalon viszont a partnerek függésének növelése saját vállalkozásuktól. Más megközelítés szerint viszont a kölcsönös egymásrautaltság során a szereplők előnyre is szert tehetnek, amely sokkal nagyobb, mint amit egyedül érnének el. Ugyanis a függésnek kulcsszerepe van abban, hogy az ellátási lánc szereplői kölcsönösen előnyös céljaikat elérjék (Mamad – Chahdi, 2013). Tehát ahhoz, hogy a vevőszállító kapcsolatokat megértsük, ismerni kell a partnerek közötti függési viszonyokat – amelyek alapvetően meghatározzák az üzleti kapcsolatokat –, ennek ellenére az üzleti kapcsolatok vizsgálatánál gyakran figyelmen kívül hagyják a szerepét.

Az *adaptáció* széles körben kutatott a vállalatok közötti kapcsolatok témakörében,

és a legtöbb kutató az üzleti kapcsolatok fontos elemeként azonosítja (Ford, 1990; Hallen et al., 1991). Gelei (2008) megfogalmazása szerint a kapcsolatspecifikus beruházások azok, melyek az adott partnerkapcsolat működésének támogatása érdekében kerültek kivitelezésre, s amelyek más kapcsolatba nem, vagy csak jelentős értékvesztéssel vihetők át. Az adaptáció olyan szokásostól eltérő befektetés, amely az egész kapcsolatra hatással lehet (Ford – Håkansson, 2006). Gelei és szerzőtársai (2010) a kapcsolatspecifikus beruházásokat az üzleti kapcsolatok kulcstényezőjeként jelölték meg. Ennek legfontosabb okát abban látták, hogy ezek a beruházások olyan együttműködő felek között jönnek létre, akik ragaszkodnak az adott kapcsolathoz. Így az adaptáció a szereplők sikeres hosszú távú együttműködését és folyamatos kapcsolattartását biztosíthatja.

Az a tény, hogy az üzleti együttműködések szereplői között *baráti kapcsolat* alakulhat ki, nem újkeletű felismerés a marketingkutatásokban. Håkansson és Snehota (1995) szerint noha az üzleti kapcsolatok lényegében üzletspecifikált magatartások – szubjektív értékek –, a személyes kötelek és meggyőződések mindig fontos szerepet játszanak egy kapcsolat kialakítása során. Gépszerű kapcsolat nem létezik. Alfano (2015) megállapítása alapján a barátság elsősorban diadikus kapcsolatokban jön létre két szereplő között. Megfogalmazásában a baráti kapcsolat egy olyan személyhez fűződő gondolkodás, érzés, vágy, szándék, cselekedet, akinek hasonló a gondolkodása, érzései, vágyai és cselekedetei. Az üzleti kapcsolatokat vizsgáló tanulmányokban igen kevés figyelmet szentelnek a személyes és érzelmi faktoroknak, annak ellenére, hogy a szereplők közötti személyes kapcsolat jelentősége nem elhanyagolható. Ugyan a baráti kapcsolat számos üzleti szereplők közötti kapcsolat vizsgálata során említésre kerül (szociális kötelék, társadalmi tőke, strukturális beágyazottság, személyes

kapcsolat, kapcsolati norma), de ezekben a baráti kapcsolat mellett más tényezők is megjelennek. Tanulmányomban a baráti kapcsolatot mint önálló kapcsolati minőséget meghatározó tényezőt szerepeltetem.

Annak ellenére, hogy a kapcsolati minőség a vállalkozás és vállalkozás közötti üzleti együttműködések központi elemeként azonosítható, igen kevés figyelmet fordítanak rá az ellátási láncsal kapcsolatos kutatásokban. A kapcsolati minőséget jelen tanulmányban ellátásilánc-kontextusban közelítem meg és a vállalkozás és vállalkozás közötti üzleti együttműködések vonatkozásában értelmezem.

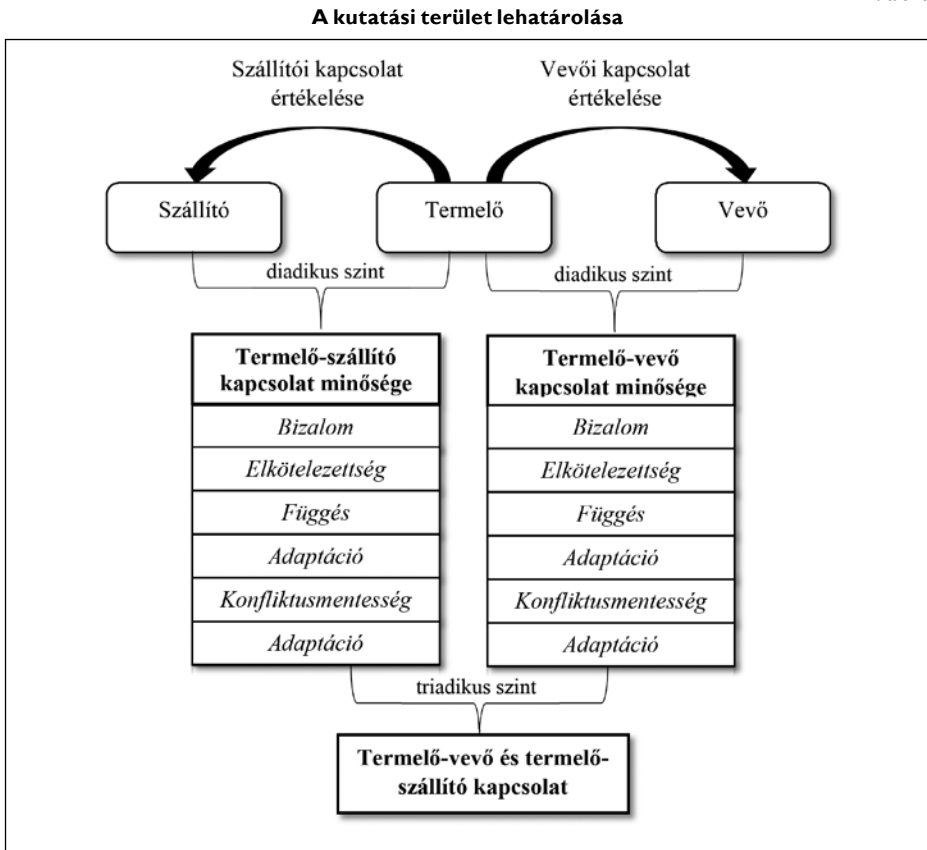
### ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásom gyümölcsstermelők vevői és szállítói kapcsolatainak feltárására irányult a kapcsolati minőség függvényében. Közvetlen ellátási láncokat vizsgáltam, amelyek egy központi vállalkozásból (dolgozatomban gyümölcsstermelők), egy beszállítóból és egy vevőből állnak, akik összefogják a termékek, szolgáltatások, pénzeszközök és/vagy az információk befelé és/vagy kifelé történő áramlásait (Mentzer et al., 2000). A primer kutatás kérdőíves megkérdezés formájában 2013 és 2014 között történt, amely során 223 Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodó termelőt kérdeztem meg. A területi lehatárolás oka annak a ténynek a figyelembevétele volt, hogy Szabolcs-Szatmár-Bereg megye termelői az ország meghatározó gyümölcsel-látóiként azonosíthatók. A mezőgazdaság jelentőségét a megyében jól tükrözi, hogy a mezőgazdaság súlya – a GDP-hez való hozzájárulás alapján – az országos átlag több mint kétszerese, illetve a megyében az országos 1%-kal szemben 5%-os a gyümölcssterület aránya, ami e kultúra hazai területének harmadát jelenti (KSH, 2016).

A megkérdezés gyümölcsstermelők, azon belül is az alma- és szilvaféléket termelő gazdálkodók véleményének feltárására irányult. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye



I. ábra



Forrás: saját szerkesztés

összes gyümölcsös termőterületének meghatározása a 2014. évben benyújtott, termeléshez kötött közvetlen támogatás egységes kérelme alapján történt. A megyében szilva és alma termelésével is foglalkozó termelők összesen 60 491 hektár mezőgazdasági területen gazdálkodnak, a kérdőívet kitöltő gazdák pedig 2661 hektáron. Így Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a termőterületek alapján az alma- és szilvafélék területének 4,4%-a került felmérésre.

A szekunder kutatás eredményei alapján meghatároztam azokat a tényezőket, amelyek mentén az üzleti együttműködések átfogóan jellemezhetővé válnak. Így a kapcsolati minőség kulcstényezőiként a

bizalmat, az elkötelezettséget, a függést, a baráti kapcsolatot, a konfliktusmentességet és az adaptációt azonosítottam. A kapcsolatokat első lépésben *diadikus szinten* tártam fel, majd a termelő vevői és szállítói együttműködéseit összességében, *triadikus szinten* vizsgáltam (1. ábra).

A primer adatgyűjtés a gyümölcsstermelők vevői és szállítói kapcsolatainak feltárására irányult, vagyis a szereplők közötti kapcsolat minőségére. A kérdőívben a választott kapcsolati minőség tényezőihez állításokat rendeltem, amelyeket a termelőknek 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelniük. A legkisebb érték (1) az abszolút ellenkezőt, míg a legnagyobb végpont a teljes

egyértéket jeleníti meg, amelyek között a válaszadó elhelyezhette a véleményét a különböző állításokkal kapcsolatban. A termelők értékeléseit mérlegindexre számoltam át annak érdekében, hogy a változások pozitív vagy negatív iránya és mértéke is szemléletessé és jól értelmezhetővé váljon. A mérlegindex értéke +100 és -100 közötti szám. A +100 érték azt jelenti, hogy a válaszadó maximális, azaz 5-ös értéket adott, tehát teljes mértékig jellemző az adott kijelentés a vevővel, illetve szállítóval való kapcsolatára. A 0 alatti érték már negatív véleményt jelez (például bizalom és elkötelezettség hiánya, konfliktus stb.). A -100 érték tehát azt jelenti, hogy a válaszadó a legalacsonyabb ponttal értékelte az állítást, vagyis egyáltalán nem jellemző az adott állítás vevői és/vagy szállítói kapcsolatára. A kapcsolati minőség tényezőihez rendelt állítások konzisztenciáját az adott fogalomra reliabilitásvizsgálattal állapítottam meg. A kérdőív belső konzisztenciájának meghatározásához itemanalízist végeztem, és azt találtam, hogy a Cronbach-alfa-értékek minden dimenzió esetében kisebbek, ha kihagyjuk bármelyik skálához tartozó tételt, tehát az állítások mindegyike jól illeszkedik a tényezőt mérő skálákhoz, és megfelelő a skálák belső konzisztencián alapuló megbízhatósága. Az adatok kiértékelése SPSS matematikai-statisztikai programcsomag segítségével történt.

## EREDMÉNYEK

### Az értékesítési csatornák csoportba sorolása

A termelő-vevő kapcsolat feltérképezésekor a válaszadók az értékesítési kapcsolataikra vonatkozóan a kérdőív kitöltése során megjelölték – a magyar zöldség-gyümölcs szektor leglényegesebb koordinációs csatornáit alapul véve –, hogy termékeiknek hány

százalékát értékesítik zöldség-gyümölcs nagybani piacon, Tész/Tcs-n, kiskereskedelmi egységen, nagykereskedelmi egységen, helyi piacon, közvetítő kereskedőn, feldolgozón és egyéb értékesítési csatornán keresztül. Az értékesítési csatornához kapcsolódó kérdésekre adott válaszok alapján azt vizsgáltam, hogy a termelők vevői kapcsolatai alapján elkülöníthetők-e olyan csoportok, amelyek hasonlítanak egymásra és markánsan különböznek más csoportoktól. A kategorizálás azért fontos, mert a későbbi elemzések során átfogó képet kaphatunk a klasztereket alkotó termelők véleményeiről, a csoportok közötti egyezőségekről és eltérésekről a kapcsolati minőség tekintetében is.

A csoportosítás a 8 ismérvváltozó alapján nem hierarchikus klaszterezési módszerrel, K-közép-eljárással történt.<sup>1</sup> A kettős és négyklaszteres megoldások kipróbálása után a háromklaszteres megoldás mellett döntöttem, mivel ebben az esetben minimális az optimalizációs lépések száma, és a klaszterek ebben az esetben értelmezhetőek a legtisztábban. A kapott klasztereket a klaszterközpontok alapján lehet értelmezni. A klaszteranalízis eredményeként megállapítottam, hogy egyszerre nézve a 8 választ, 3 jellegzetes, egymástól jól elhatárolódó, többé-kevésbé homogén csoportba rendeződnek a termelők. Tehát az N=223 nagyságú minta minden termelőjét egy klasztercsoport tagjaként lehet értelmezni.

A klaszterközpontok az összes klaszterképző változó mentén szignifikánsan különböznek. A klaszterek elnevezése a termelők jellemző értékesítési kapcsolatai alapján történt. Az elemzés eredménye azt mutatja, hogy *a tipikus értékesítési kapcsolatokat alapul véve végül is 3 klaszter különböztethető meg: 1. „többcsatornás” értékesítés klaszter; 2. közvetítő kereskedők klaszter; 3. Tész/Tcs klaszter (1. táblázat).*

<sup>1</sup> Az algoritmus iterációs lépésekkel maximalizálja a klaszterek közti különbségeket, miközben a klasztereken belüli eltérések minimalizálódnak.

## Értékesítési klaszterek

I. táblázat

(M. e.: százalék)

Értékesítési csatornák	Értékesítési klaszterek		
	„többszornás” értékesítés	közvetítő kereskedő	Tész/Tcs
Értékesítés feldolgozón keresztül	32	9	6
Értékesítés nagykereskedelmi egységen keresztül	27	1	4
Értékesítés közvetítő kereskedőn keresztül	17	84	5
Értékesítés helyi piacokon	6	3	1
Értékesítés kiskereskedelmi egységen keresztül	5	0	2
Értékesítés zöldség-gyümölcs nagybani piacon	4	0	3
Értékesítés Tész/Tcs-n keresztül	4	2	79
Értékesítés egyéb lehetőségen keresztül	5	1	0
Összesen	100	100	100

Forrás: saját szerkesztés

A „többszornás értékesítés” klaszterbe a válaszadók 42%-a tartozik. A csoport tagjai több csatornán keresztül értékesítik termékeiket, és ezek közt nincs igazán kiugró jelentőségű. A termelők többsége ebben a csoportban a feldolgozóval, nagykereskedelmi egységgel és a közvetítő kereskedővel áll kapcsolatban. Mivel nincs egyetlen jól elkülöníthető egyedi értékesítési csatorna sem, ezért a klaszter a „többszornás” értékesítés nevet kapta. A 2. klaszter tagjai jellemzően *közvetítő kereskedőknek* értékesítik a termékeiket, amely klasztert a termelők szintén 42%-a alkotja. A Tész/Tcs klaszter tagjai alkotják a legkisebb csoportot (16%), ahol a termelők jellemzően Tész/Tcs-vel állnak kapcsolatban. Az értékesítési klaszterek és a csatornák jellemző kulcspartnereit a 2. ábra szemlélteti.

### A vevői együttműködések megítélésének csoportba sorolása

A termelőknek a kérdőív kitöltése során értékelniük kellett a vevői együttműködéseiket a kapcsolati minőség tényezőinek vonatkozásában, amelyek a bizalom, az

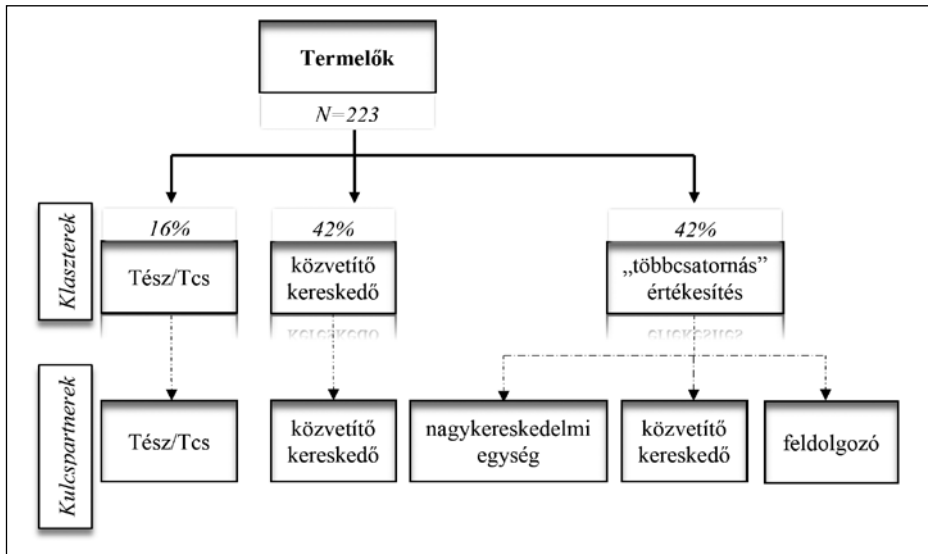
elkötelezettség, a függés, a baráti kapcsolat, a konfliktusmentesség és az adaptáció. A véleményklímák feltárása érdekében klaszterelemzést végeztem. A csoportosítás ismét K-közép-eljárással történt. A háromklaszteres megoldás bizonyult optimálisnak, mivel ekkor minimális az optimalizációs lépések száma és a klaszterek ebben az esetben értelmezhetők a legtisztábban. A kapott klasztereket a klaszterközéppontok alapján lehet értelmezni. A klaszterezés eredményeként megállapítottam, hogy egyszerre nézve a 6 kapcsolati tényezőt, 3 jellegzetes, jól elhatárolható és többé-kevésbé homogén csoportba rendeződnek a termelők a véleményeik alapján.

A klaszterközéppontok az összes klaszterképző változó mentén szignifikánsan különböznek. Az eredményekből egyértelműen megállapítottam, hogy a termelők véleményük alapján három jól elkülöníthető csoportba rendeződnek: 1. az „árnyaltan” vélekedők; 2. a negatívan vélekedők; illetve 3. a pozitívan vélekedők csoportjába (3. ábra).

A pozitívan vélekedők klaszterbe a vá-

2. ábra

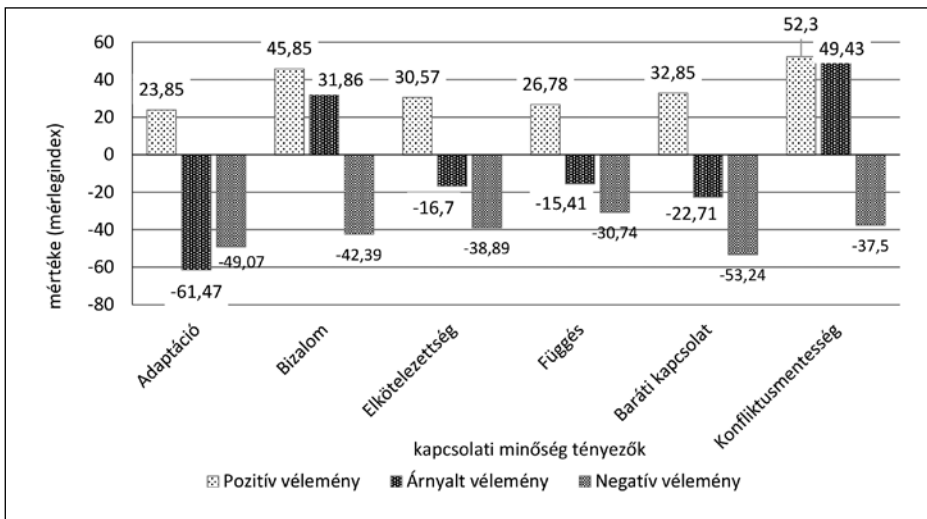
Az értékesítési klaszterek és a csatornák jellemző vevő partnerei



Forrás: saját szerkesztés

3. ábra

Kapcsolatértékelés klaszterek a vevő vonatkozásában



Forrás: saját szerkesztés

laszadók 39%-a tartozik, akik az összes dimenzió szerint pozitívan értékelték. Az ebbe a csoportba tartozó válaszadók kapcsolatainak alapja a bizalom és az elkötele-

zettség, és úgy érzik, hogy függenek vevőiktől. Az együttműködés az üzleti kapcsolaton túlmutat, már-már baráti kapcsolatnak nevezhető. Vevőikkel a konfliktusmentes-

ség a jellemző és a kapcsolat érdekében befektetéseket hajtanak végre.

A második klaszterbe – az „árnyaltan” vélekedők csoportjába – tartozik a legtöbb válaszadó (49%). A válaszadók ebben a csoportban is bíznak a vevőikben, de mégsem alakult ki elkötelezettség közöttük, és nem történik adaptáció az együttműködés fenntartása érdekében. A termelők úgy ítélik meg, hogy nem függenek partnerüktől és konfliktus sem jellemző a kapcsolatukra, amely csupán a tranzakcióra korlátozódik.

A *negatívan vélekedők* klaszterbe tartozik a legkevesebb válaszadó (12%). Mind a 6 tényezőt negatívan ítélték meg. A csoportot alkotó válaszadók nem érzik úgy, hogy függenek vevőiktől és gyakori a konfliktus közöttük. Az együttműködés csak a tranzakcióra korlátozódik és a bizalmatlanság, illetve az elkötelezettség hiánya jellemzi a kapcsolatukat. A kapcsolat érdekében nem hajtanak végre befektetéseket.

Az értékesítési és a vélemény klaszter közötti összefüggést keresztábra-elemzéssel vizsgáltam. A vizsgálat eredményeként elvettem a nullhipotézist, és megállapítottam, hogy az értékesítési és a vélemény klaszterek között szignifikáns összefüggés áll fenn. A klaszterek alapján alkotott keresztábra-elemzés eredményeit a 2. táblázat mutatja be.

Az eredmények alapján megállapítottam, hogy a válaszadók a Tész/Tcs klaszterrel való együttműködésről 52,8%-ban pozitívan vélekedtek, 13,9%-ban negatívan és

33,3%-ban pedig árnyaltan. A termelők – a többi klaszter eredményeihez viszonyítva – ebben a csoportban ítélték meg a legkedvezőbben a kapcsolatukat. A közvetítő kereskedővel való együttműködést a válaszadók 62,8%-a értékelte árnyaltan és 33%-a pozitívan. Ebben a csoportban a válaszadók mindössze 4,2%-a adott negatív véleményt. A „több csatornán” keresztül értékesítők 40,9%-a árnyaltan vélekedett a vevőikkel való kapcsolatáról és csaknem hasonló arányban (39,7%) pozitívan. A megkérdezettek 19,4%-a negatívan ítélte meg a partnerével való kapcsolatot, tehát a másik két klaszterhez viszonyítva itt a legmagasabb a negatív értékelés aránya.

Összességében megállapítottam, hogy *pozitív véleményklíma a Tész/Tcs értékesítési csatorna klaszterben alakul ki a legnagyobb valószínűséggel*. A közvetítő kereskedő klaszterben az árnyalt véleményklíma a tipikus, végül a „több csatorna” klaszterben az átlagosnál kicsit gyakoribb a negatív véleményklíma.

### A szállítói együttműködések megítélésének csoportba sorolása

A termelők ezt követően a szállítói együttműködéseiket is értékelték a kapcsolati minőség tényezői alapján. A szállítói kapcsolatok értékelésének véleményklímájának feltárása érdekében is klaszterelemzést végeztem. A csoportosítás ismét K-közép-eljárással történt. A háromklaszteres megoldás bizonyult

2. táblázat

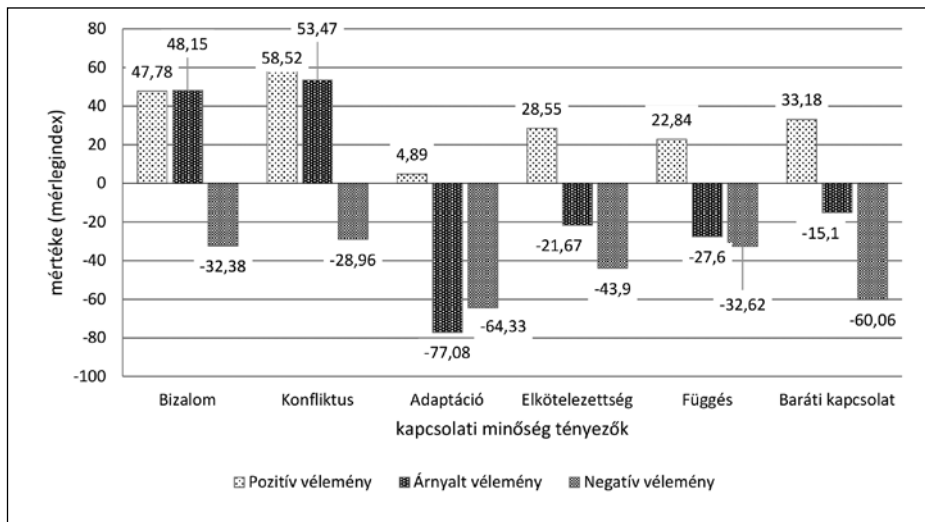
Az értékesítési és a véleményklaszterek összefüggései – keresztábra

(M. e.: százalék)

Véleményklaszterek	Értékesítési klaszterek		
	„több csatorna”	közvetítő kereskedő	Tész/Tcs
„Árnyalt” vélemény	40,90	62,80	33,30
Negatív vélemény	19,40	4,20	13,90
Pozitív vélemény	39,70	33,00	52,80
Összesen	100,00	100,00	100,00

4. ábra

## Kapcsolatértékelési klaszterek a szállító vonatkozásában



Forrás: saját szerkesztés

optimálisnak, mivel ekkor minimális az optimalizációs lépések száma és a klaszterek ebben az esetben értelmezhetők a legtisztábban. A kapott klasztereket a klaszterközpontok alapján lehet értelmezni. A klaszterezés eredményeként megállapítható, hogy egyszerre nézve a kapcsolati dimenziókat, a *termelők véleményük alapján a vevői kapcsolatokhoz hasonlóan három jól elkülöníthető csoportba rendeződnek: 1. pozitívan vélekedők; 2. „árnlyaltan” vélekedők; illetve 3. a negatívan vélekedők csoportjába.* A klaszterek elnevezései is tükrözik, hogy alapvetően egy általános attitűd alakítja az értékeléseket, és az értékelések tényezői önmagukban kevésbé relevánsak (4. ábra).

A *pozitívan vélekedők* csoportjába tartozik a legtöbb válaszadó (49%), akik az összes kapcsolati minőség-tényező szerint pozitívan ítélték meg kapcsolatukat. *Pozitív és negatív értékeléseket* adtak a második klaszterbe tartozó válaszadók, akik az „árnlyaltan” vélekedők csoportját alkotják, és ahová a válaszadók 33%-a tartozik. A *negatívan vélekedők* klasztert alkotja a leg-

kevesebb válaszadó (18%), akik a kapcsolati minőség tényezőit negatívan ítélték meg a kapcsolatukra vonatkozóan.

### A vevői és szállítói véleményklímák feltárása (triadikus szinten)

Vizsgálatom következő lépésében a termelő-vevő és a termelő-szállító kapcsolatok értékelése közötti összefüggéseket tártam fel keresztábra-elemzéssel annak érdekében, hogy megtudjam, van-e összefüggés a termelők vevőről, illetve a termelők szállítóról alkotott véleményei között, tehát valóban hasonlóan vélekedtek-e a termelők a vevői és a szállítói kapcsolataikról. A vizsgálat eredményeként megállapítottam, hogy elvethető az a nullhipotézis, amely szerint nincs kapcsolat a két változó között. Ennek megfelelően a termelők vevői és szállítói kapcsolatainak megítélése között szignifikáns összefüggést állapítottam meg. A termelők 49,3%-a pozitívan vélekedett a szállítójáról, 32,3%-a árnyaltan és 18,4%-a negatívan (3. táblázat).

A vevői oldal tekintetében a termelők

3. táblázat

## A vevői és szállítói véleményklaszterek – keresztábra

(M. e.: százalék)

Vélemény	1. árnyalt vélemény (szállító)	2. pozitív vélemény (szállító)	3. negatív vélemény (szállító)	Összesen
1. árnyalt vélemény (vevő)	26,50	13,50	9,00	49,00
2. negatív vélemény (vevő)	–	3,50	8,50	12,00
3. pozitív vélemény (vevő)	5,80	32,30	0,90	39,00
Összesen	32,30	49,30	18,40	100,0

Forrás: saját szerkesztés

49%-a árnyaltan ítélte meg a kapcsolatot, 12%-a negatívan és 39%-a pozitívan. Vagyis a termelők a szállítóval és a vevővel való kapcsolatot inkább pozitívan és árnyaltan értékelték. A vevő-szállító kapcsolat megítélésének összefüggését nézve látható, hogy a termelők 26,5%-a a szállítói és a vevői kapcsolatáról is árnyaltan vélekedett és 32,3%-a mindkét oldallal való együttműködését pozitívan ítélte meg. A válaszadók 8,5%-a alkotott negatív véleményt mind a szállítói, mind a vevői kapcsolatairól is. Nincs olyan termelő, aki a szállítójáról árnyaltan vélekedett és a vevőjéről negatívan. Mindössze a termelők 3,5%-a ítélte pozitívan a szállítói kapcsolatát, a vevői kapcsolatát pedig negatívan. A megkérdezettek 0,9%-a értékelt vevői kapcsolatát pozitívan, a szállítói kapcsolatát pedig negatívan és 9%-a a vevőről árnyaltan, a szállítóról pedig negatívan vélekedett.

Az eredmények alapján egyértelműen megállapítottam, hogy a termelők vevői-szállítói kapcsolatainak értékelésében nincs éles ellentét, tehát a termelők hasonlóan ítelték meg a vevőikkel való kapcsolatot és a szállítókkal való együttműködést. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy ha egy termelő közvetlen, szoros baráti kapcsolatot tart fenn a vevőjével, amely bizalmat, elkötelezettségen alapszik, akkor igen nagy a valószínűsége, hogy a szállítójával is hasonlóan zökkenőmentes lesz az együttműködés.

## KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmány átfogó célkitűzéseiként került megfogalmazásra a Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodó gyümölcsstermelők vevő-szállító kapcsolatainak elemzése a kapcsolati minőség alapján. Szekunder kutatásom során meghatároztam azokat a komplex kapcsolati minőségtényezőket, amelyek mentén az üzleti szereplők közötti együttműködés átfogóan jellemezhető. A primer kutatás eredményei alapján megállapítottam, hogy a termelők a tipikus értékesítési csatornákat alapul véve három egymástól jól elhatárolható csoportba rendeződnek, amelyek a „többcsatornás” értékesítés klaszter, a „közvetítő kereskedő” klaszter és a „Tész/Tcs” klaszter. Továbbá a véleményklímák összehasonlításának eredményei alapján megállapítottam, hogy a termelők vevői és szállítói kapcsolatainak értékelésénél nincs éles ellentét, tehát a termelők hasonlóan ítelték meg a vevőikkel és a szállítóikkal való kapcsolatot. Ezek alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a termelők vevői és szállítói kapcsolataira vonatkozó értékelést egy általános attitűd alakítja, amelyekben nincs éles ellentét. Az eredmények alapján a gazdálkodóknak mind a vevői, mind a szállítói kapcsolataikban oda kell figyelniük a minőséget befolyásoló tényezőkre és a tradicionálisan alkalmazott tényezőkre, illetve mutatók mellett áldozniuk kell ezek alkalmazására is a gazdálkodásban.

## FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

- (1) ALFANO, M. (2015): Friendship and the Structure of Trust. In MASALA, A. – WEBBER, J. (eds.): *From Personality to Virtue*. Oxford University Press, 186–206. pp. – (2) ANDERSON, J. C. – NARUS, J. A. (1990): A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (April) 42–58. pp. – (3) BARANYAI ZS. – SZABÓ G. G. (2016): A bizalom tényezői a magyar mezőgazdaságban: Egy felmérés tapasztalatai a Sholtes modell alapján. In NAGY Z. B. (szerk.): *LVIII. Georgikon Napok*. Konferenciakötet. Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely, 30–37. pp. – (4) BERGMAN, A. (2006): Adjacent Internationalism: The Concept of Solidarity and Post-Cold War Nordic-Baltic Relations'. *Cooperation and Conflict*, 41: 73–97. pp. – (5) CHOWDHURY, P. P. (2012): Antecedents and Consequences of Trust and Commitment in B2B Relationship: A Review of Literature. *Perspective*, 4 (2) 49–63. pp. <http://www.iimdr.ac.in/wp-content/uploads/Antecedents-and-Consequences-of-Trust-and-Commitment.pdf> – (6) CROSBY, L. A. – EVANS, K. R. – COWLES, D. (1990): Relationship quality in services selling: an interpersonal influence. *Journal of Marketing*, 54 (July) 68–81. pp. – (7) DYER, J. H. – CHU, W. (2000): The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationships in the U.S., Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31 (2) 259–285. pp. – (8) FORD, D. (1990): Introduction: IMP and the interaction approach. In FORD, D. (ed.): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Academic Press, London, 1–3. pp. – (9) FORD, D. – HÅKANSSON, H. (2006): IMP-some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40 (3/4) 248–258. pp. – (10) GELEI A. (2008): *Hálózat – a globális gazdaság kvázi szervezete*. 95. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest – (11) GELEI A. – DOBOS I. – KOVÁCS E. (2010): Üzleti kapcsolatok modellezése. *Közgazdasági Szemle*, LVII. (július–augusztus) 677–699. pp. – (12) HÅKANSSON, H. – SNEHOTA, I. (eds.) (1995): *Developing relationships in business networks*. London, Routledge – (13) HALLEN, L. – JOHANSON, J. – SEYED-MOHAMED, N. (1991): Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, April, 29–37. pp. – (14) HENNIG-THURAU, T. – GWINNER, K. P. – GREMLER, D. D. (2002): Understanding relationship marketing outcomes. *Journal of Service Research*, 4 (3) 230–247. pp. – (15) HOFSTEDE, G. H. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Sage, London – (16) KSH (2016): *Mezőgazdaság számokban. Országos, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei és EU-s adatok*. [https://www.ksh.hu/docs/hun/agrar/agrarium2016/agrarium\\_2016\\_15sz.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/agrar/agrarium2016/agrarium_2016_15sz.pdf) – (17) LAMBERT, D. M. – COOPER, M. C. (2000): Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29 (1) 65–83. pp. – (18) 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. pp. – (19) MOLNÁR A. – FELFÖLDI J. – GELLYNCK X. (2007): A zöltség-gyümölcs ágazat ellátási alapú teljesítmény vizsgálata. In FELFÖLDI J. – SZABÓ E. (szerk.): *Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a zöltség termékpályán*. [s. n.], Debrecen, 80–85. pp. – (20) MENTZER, J. T. – MIN, S. – ZACHARIAC, Z. G. (2000): The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, 76 (4) 549–568. pp. – (21) NAESENSA, K. – PINTELOMB, L. – TAILLIEUC, T. (2007): A Framework for Implementing and Sustaining Trust in Horizontal Partnerships. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 8 (1) 32–44. pp. – (22) PFEFFER, J. – SALANCIK, G. R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row, New York – (23) PONDY, L. (1967): Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2) 296–320. pp. – (24) SHERMAN, S. (1992): Are Strategic Alliances Working? *Fortune*, September, 77–78. pp. – (25) SHOLTES, P. R. (1998): *The Leader's handbook: making things happen – Getting things done*. McGraw-Hill, New York – (26) SKARMEAS, D. – KATSIKEAS, C. S. – SPYROPOULOU, S. – SALEHI-SANGARI, E. (2008): Market and Supplier Characteristics Driving Distributor Relationship Quality in International Marketing Channels of Industrial Products. *Industrial Marketing Management*, 37 (1) 23–36. pp. – (27) SZABÓ G. G. – BARANYAI ZS. (szerk.) (2017): *A szövetkezés-együttműködés gazdasági és társadalmi akadályai, makro- és mikrogazdasági feltételei, valamint fejlesztési lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban*. Agroinform Kiadó, Budapest, 15–64. pp. – (28) WALUSZEWSKI, A. – HÅKANSSON, H. (2006): *The importance of angry actors*. Proceedings of the 22nd Annual IMP Conference, Milan, Italy



## //////////////////////////////////// KRÓNIKA //////////////////////////////////////

# Agrártermékek kereskedelme és a Brexit – ahogy a britek látják

## Az AES és a DEFRA közös konferenciájának tapasztalatai

VÁSÁRY MIKLÓS

### BEVEZETÉS

2018. március 12-én tartották meg Londonban az Egyesült Királyság (UK) Európai Unióból (EU) történő kilépésének agrár-külkereskedelmi sajátosságait elemző konferenciát.<sup>1</sup> Az Egyesült Királyság Környezetvédelmi, Élelmiszerügyi és Vidékügyi Minisztériuma (*Department for Environment, Food & Rural Affairs*, DEFRA) és a szigetországi agrárközgazdászokat összefogó Agrárközgazdasági Egyesület (*Agricultural Economics Society*, AES) által közösen rendezett eseményen – a regisztrált 60 résztvevőn túl – a „házból” is többen éltek azzal a lehetőséggel, hogy a Nobel House-nak hívott minisztérium 8. emeletén átfogó képet kapjanak a téma sajátosságairól. A program keretében alapvetően kutatói megközelítésre került sor, de több gyakorlatorientált szakértő is kifejtette véleményét. A következőkben az egynapos rendezvényen elhangzott előadások főbb mondanivalójának összegzésére kerül sor. (Szükséges megjegyezni, hogy az előadások során bemutatott elemzésekben alapvetően három fő scenárió mentén vizsgálták a hatásokat: 1. *Comprehensive Free Trade*, FTA: átfogó, többoldalú szabadkereskedelmi megállapodás; 2. *Unilateral Free Trade*, UFT: egyoldalú szabadkeres-

kedelmi megállapodás; 3. WTO: a Világkereskedelmi Szervezet által meghatározott feltételek szerinti kereskedés.)

A résztvevőket először *John Curnow*, a DEFRA vezető közgazdásza, a panel moderátora közönlötte. Hangsúlyozta, hogy történelmileg is jelentős folyamatokat él át az ország, és a kormányzattól független agrárközgazdászok által végzett elemzések és értékelések nagy segítséget jelentenek a DEFRA számára. Az együttműködés jelentőségét erősíti, hogy a tárcának jelentős számú új munkatársat kellett felvennie annak érdekében, hogy az átmenettel kapcsolatos feladatokat megfelelően el tudják látni.

### KÜLÖNBÖZŐ ÁGAZATOK ÉRZÉKENYSÉGE, MODELLVIZSGÁLATOK

A délelőtti szekció első előadója, *David Swales* stratégiai területért felelős igazgató, a 2008-ban alapított Mezőgazdasági és Kertészeti Fejlesztési Tanács (*Agriculture and Horticulture Development Board*, AHDB) képviselőjében mutatta be, hogy milyen kereskedelmi környezetre kell figyelemmel lenni a tárgyalások során. A megfelelő álláspont kialakítása érdekében „a tradicionálisan jelentős kereskedő nemzetnek” nagymértékben figyelembe kell vennie a jelenlegi általános kereske-

<sup>1</sup> A részvétel a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj és a „Globális mezőgazdasági versenyképesség a nemzetközi kereskedelemben” (OTKA 119669) című kutatási program támogatásával valósult meg.

delempolitikai gyakorlatot. Ugyanis az EU-nak vannak olyan, a legnagyobb kedvezmény elvén (*most favoured nation*, MFN) alapuló vámtételei, amelyek jóval magasabbak, mint Kína vagy az Amerikai Egyesült Államok (USA) hasonló értékei. Például a mélyhűtött és csontozott marhahús esetében az EU-ban 63%, az USA-ban 13,5%, míg Kínában csak 12% az importvám mértéke. Az OECD-adatok összevetése mellett az is megállapítható, hogy a főbb agrártermékek esetében az EU árai csak kismértékben térnek el a világpiacon szinttől. Ezzel együtt – a fokozatos uniós reformok hatására – nemcsak az árak közelítettek a nemzetközi szinthez, hanem már – a korábbi időszakhoz viszonyítva – a támogatások sem torzítanak jelentős mértékben, hiszen átlagos szintjük nem haladja meg a nemzetközi árakat. A jelenlegi EU-intézkedések alapján megállapítható, hogy az Egyesült Királyságnak jelentős tárgyalási mozgástere lehet, mivel az EU piacvédelmi gyakorlatánál akár jóval kedvezőbb feltételek mentén köthet új kereskedelempolitikai megállapodásokat.

David Swales előadásának egyik sarkalatos pontja volt az egyes ágazatok érzékenységi helyzetének bemutatása. Szemléletesen ábrázolta, hogy általánosságban az angol gabonatermesztő, a vegyes és az állattartó gazdaságok esetében a mezőgazdasági termelésből származó jövedelem negatív, a tejágazat költségszintje pedig a legmagasabb. Ettől függetlenül a sertés-, a marha- és a juhtartók esetében van mód arra, hogy érdemben képesek legyenek növekedni az átalakuló kereskedelmi viszonyok után is. A növekedés exportoldali értékesítési bővülése leginkább Ázsia és Afrika növekvő kereslete miatt várható. Ezzel együtt fontosnak tartotta rögzíteni, hogy általánosságban a változó piaci és értékesítési viszonyok miatt a versenyképesség fokozása meghatározó jelentőségű lesz a közeljövőben, ezzel együtt erősen indokolt a minőségi élelmiszerek piacát és az élelmiszerláncok

szerepét erősíteni, továbbá fontos a piacvédelem hatékonyságát is fokozni.

A délelőtti szekcióban három modellezésen alapuló prezentáció bemutatására került sor. Az elsőt *Myles Patton*, az Agrárélelmiszer- és Biotudományi Intézet (*Agri-Food and Biosciences Institute*, AFBI) vezető agrárközgazdásza mutatta be. A több intézethez tartozó kutatótársával együtt végzett elemzés eredményeként – igaz tavalyi, de ennek ellenére – tanulságos eredményeket mutatott be. A három fő scenárió mentén vizsgálták, hogy a főbb ágazatok esetében milyen kibocsátási és árváltozási hatásra kell felkészülni. Természetesen az egyes változatok hatásait nagyban befolyásolják – többek között – a fogyasztói szokások, a kereskedelmi láncok beszerzéspolitikája és az árualapok heterogenitása, de általánosságban megállapítható, hogy a WTO-változaton kívüli, az átfogó és egyoldalú jellegű szabadkereskedelmi megállapodásra vonatkozó változatok esetében – igaz, változó mértékben, de – inkább csökkenne a termelői ár és a termésmennyiség is. Például az egyoldalú szabadkereskedelmi megállapodás esetén a marhahúsnál 42%-os, a juhoknál 19%-os termelői árcsökkenés várható, míg a kibocsátás 12, illetve 5%-kal lenne kisebb 2026-ra a 10 évvel korábbi bázishoz képest. Ugyanakkor a WTO feltételei szerinti kereskedés esetén a marhahúsnál a bázishoz mérten 17%-kal magasabb árakat is el lehetne érni. A tejágazat vonatkozásában 28%-os ár- és 7%-os kibocsátásnövekedést prognosztizáltak. A juhágazat a WTO szerinti forgatókönyv esetén sem kerülne jó helyzetbe, hiszen 23%-os ár- és 12%-os kibocsátáscsökkenés modellezhető. A változatok az önellátás szintjében is megjelennének, hiszen az UFT a bázishoz és az FTA 78%-os értékéhez képest jóval alacsonyabb, 58%-os értéket vetít előre, míg a WTO esetében, a jelentősebb piacvédelem következtében akár 90% is elérhető lenne. A vizsgált ágazatoknál a legkisebb hatást

eredményező FTA esetében csekély mennyiségi és árcsökkenéssel lehet számolni. A másik ellenpontnak számító WTO esetében pedig míg a marhaágazat erősödhetne, a juhágazat szerepe drasztikusan csökkenne, ezzel együtt a marhánál, a vajnál és a sajtnál is jelentős nettó exportóri pozíció alakulna ki.

A kicsit lehangoló modelleredmények bemutatása után pozitív és derűs színt adott *George Eustice* szakminiszter előadása. A tárcavezető számos alkalommal vett részt az AES rendezvényein, így erre is szívesen jött. Előadását az ágazat jelentőségét és fontosságát hangsúlyozó gondolatok vezették be. Leszögezte, hogy határozott a brit kormány álláspontja a kilépést illetően, és alapvetően szabadkereskedelmi megállapodás megkötése a cél az EU-val. Noha jelentős az ország élelmiszerimportja, a lehető legkedvezőbb feltételeket kívánják kialakítani. Remélte, hogy a jövőben növekedhet a termelékenység és a jövedelem, de a termelői árak mérséklődésére is fel kell készülni. Az egyébként gazdálkodói múlttal rendelkező miniszter bizakodó és biztató szavakkal zárta a beszédét és egyértelműen érezhető volt a felkészültsége, mivel a legtöbbször érdemi választ adott a hallgatóság sorából felmerülő kérdésekre.

*Dylan Bradly*, az AgraCEAS üzletviteli tanácsadó cég vezetője és *Berkely Hill*, az Imperial College professzora szintén a három változat mentén elérhető értékeket vizsgálta gravitációs modell használatával. E folyamat során egyébként a Myles Patton előadásában szereplő eredményekkel azonos tendenciájú következtetésekre jutottak. Meglátásuk szerint a kedvezőtlen adottságú területen gazdálkodók vannak a legkiszolgáltatottabb helyzetben, a gabona-termesztők minden változatban a bázishoz képest rosszabb helyzetbe kerülnének és csak a fejlett technológiát alkalmazó termelők lesznek képesek minimális üzemi szintű jövedelemcsökkenéssel átállni az új rendszerre. Véleményük szerint a pusztán

csak nagy területen tevékenykedő termelők jövedelme – az elmaradó hatékonyságnövelés miatt – csökken majd a legnagyobb mértékben, hiszen pont az ő részesedésük a legnagyobb az exportból.

A délelőtti szekciót *David Harvey*, a Newcastle-i Egyetem professzorának igen közvetlen hangvételű előadása zárta. A három alapváltozattal kapcsolatos eredményeket vizsgálta, és a FAPRI, valamint a GTAP modelljeire támaszkodott. A keretek meghatározása során meglepő feltétel volt, hogy a II. pillér változatlanságával kalkulált (véltetően az egyszerűsítés végett). A keretfeltételek részét képezte az árfolyamváltozás hatása, a vendégmunkásokat érintő megszorítások. Ugyanakkor az eredmények bemutatásakor két változatot különböztetett meg: a közvetlen támogatással (DP) megegyező hatású kifizetések használata, illetve azok kivezetése.

Modellváltozattól (UFT, FTA, WTO) függően a GDP vásárlóerő-paritáson mért változását  $-0,22$  és  $-0,42\%$  közé teszik. A kilenc legfontosabb mezőgazdasági ágazat esetében a közvetlen támogatásokkal lehetséges a WTO-változatban  $1,9\%$ -os termelékenységi növekedés, a többi változatban akár  $4,2\%$ -os csökkenés is várható. Az élelmiszer-ágazat esetében mérsékeltabb a hatás, sőt az UFT-változatot leszámítva növekedés lehetősége is remélhető. Az árnál már kedvezőbb helyzet alakulhat ki: a mezőgazdasági árak változása csak a közvetlen támogatások nélküli UFT esetében lenne negatív, míg a többi változatnál érdemi növekedést lehetne elérni. A WTO-változat esetében a mezőgazdasági átlagot tekintve akár  $5,5\%$ -os, az élelmiszeriparnál  $4,1\%$ -os bővülésre is sor kerülhetne a DP nélküli változatban. Az ágazatot érintő negatív hatások miatt a bérek  $+0,1$  és  $-4,6\%$  közötti változására lehet számítani, míg a földbérleti díjknál akár  $18,8\%$ -os mérséklődésre is sor kerülhetne – természetesen a DP nélküli szcenáriók esetében. A UK-EU reláció kereskedelmi mérlege a számítások

eredményeként 2026-ra –14,9 milliárd font lenne, ebből csak a húsfélék –4,4 milliárd fontot tennének ki. A világ többi piacán megvalósuló kereskedelemre vonatkozó előrejelzés némileg kedvezőbb képet fest, csak 1,4 milliárd font lenne a passzívum értéke. Az előadó zárásként kitért arra, hogy borús ugyan a helyzet, de a brit agrárium túlélheti a kilépést, viszont a közvetlen támogatások hiányában sok termelő kerül majd nehéz helyzetbe. Az eredményesség érdekében felül kell vizsgálni a meglévő szakpolitikai intézkedéseket és szerkezeti változásokra, illetve hatékonyabb szakpolitikai intézkedésekre van szükség.

### VÁLTOZÁSOK A KERESKEDELMII KAPCSOLATOKBAN

A délutáni szekcióban inkább részterületekre koncentráltak az előadók. Elsőként az észak-ír specialitások bemutatására került sor. Noha Skócia után Észak-Írországban volt a legalacsonyabb a kilépésre szavazók száma, a szervezők mégis meghívták az észak-ír szakminisztérium vezető közgazdászát. *Seamus McErlean* bemutatta, hogy a főbb ír ágazatok esetében mekkora részesedése van a belső (UK) és a külső (külön Írország) piacoknak. Gond, hogy az úgynevezett Rotterdam-effektus – amikor a holland kikötőváros mint első EU-fogadóponthoz célállomásként jelenik meg, noha csak közvetítő, átrakó pont – jelentősen torzítja az exportstatisztika értékeit. Ezért vélhetően alábecsülik egyes termékek (pl. élő állatok) exportját, de mindezek ellenére a tej 25%-a, a sertéshús 36%-a, a juhhús 45%-a kerül belföldi piacokra. Egyértelmű, hogy az UK Észak-Írország legnagyobb piaca, a teljes agrár-élelmiszeripari kibocsátás 47%-át, 2,09 milliárd font (2015) összegben szállítják a belpiacokra. Ezzel együtt a teljes észak-ír export 21%-át (2015) tette ki az agrár-élelmiszeripari termékek kiszállítása. A legfontosabb hús- és tejágazati export esetében 2015-ben 107 ezer tonna terméket

az EU-ba, míg 55 ezret nem uniós országokba szállítottak. A 48-féle termék összesen 98 uniós kívüli országba került, melyekből 63 a WTO-előírások keretében alkalmazható legnagyobb kedvezmény elve mentén került értékesítésre, a többi harminc országnál pedig szabadkereskedelmi szabályokat alkalmaztak. Az ágazat kibocsátása egyébként igen jelentősen, 74%-kal nőtt 2005 és 2015 között. Az élelmiszeripari kibocsátás értéke 2,5 milliárdról 4,4 milliárd fontra nőtt, a gabona termesztése 42%-kal, exportja pedig duplájára emelkedett. Noha Észak-Írország marha-, juh- és tejtermékek esetében önellátó, stratégiaileg mégis fontos lenne korlátozások nélkül hozzáférni az uniós piacokhoz. Lényeges lenne a szabaddal uniós együttműködést kialakítani. Ezen túl az előadó kitért a kereskedelemre is jelentős hatással bíró munkaerőpiaci adottságokra is. A sertéságazatban 51%, a zöldség-gyümölcs szektorban 48%, a baromfiágazatban pedig 46% a vendégmunkások aránya. Közülük egyébként csak 4% az EU-n kívüli munkavállalók aránya, tehát jelentős versenyképességi tényező a jelenleg még szabad munkaerő-áramlás keretében elérhető alkalmazott.

Az észak-íreknek a kereskedelem meghatározó jelentőségű. Számukra egyértelmű tény, hogy az EU-tagság az egységes belső és egyúttal több tekintetben védett piac, az egységes állat- és növényegészségügyi szabályok, az uniós támogatások, valamint a munkaerőpiaci erőforrásokhoz való hozzáférés jelentős bővülést és érdemi növekedést, valamint nagyarányú exportlehetőséget biztosított. Az észak-ír érdekeket szolgálná az EU irányába kiépítendő vámunió és kedvező kereskedelempolitikai megállapodások kidolgozása.

Sajátos képet mutatott a következő előadás, amely a fejlődő országokkal kapcsolatos várható hatásokat mutatta be. A hazai GDP csökkenése, az árfolyam alakulása és az átalakuló vámrendszer is jelentősen ronthatja a meglévő kereskedelmi partnerekkel

kialakult kapcsolatot. *Jonathan Hepburn*, a genfi székhelyű Nemzetközi Kereskedelmi és Fenntartható Fejlődésért Központ mezőgazdasági programjának vezetője utalt rá, hogy jelenleg az EU által biztosított kereskedelempolitikai kedvezmények (pl. EBA – fegyverek kivételével minden vámmentesen szállítható) számos jelentős partnerország, például a Brit Nemzetközösség tagjai számára érhető el. Ugyanakkor megállapítható, hogy az Egyesült Királyság partneri jelentősége mérséklődött: az EU-n kívüli országok vonatkozásában az 1996 és 2000 közötti bázisidőszakban mért 50%-os UK-részesedés a 2011 és 2016 közötti periódusra 27%-ra esett vissza, tehát a partnerek egyre nagyobb arányban szállítottak az EU többi tagországának piacára, bár Svájciföld 29,9%-ban vagy Namíbia 27,5%-ban még továbbra is döntően a brit piacra szállít. Véleménye szerint a fejlődő országok gazdasági helyzetének stabilizálása és fejlesztése érdekében továbbra is indokolt lenne jelentős előnyöket biztosító kedvezményrendszert fenntartani. Rövid távon a jelenlegi partnerek esetében a legkisebb mértékre kellene csökkenteni a változások miatt kialakuló sokkhatást, középtávon pedig továbbra is indokolt lenne mérsékelni a kereskedelemre kedvezőtlenül ható támogatásokat és egyúttal szükséges lenne ösztönözni a munkaerő-áramlást is.

A délutáni szekció utolsó előtti prezentációját az OECD agrár-élelmiszeripari piacokkal és ezek kereskedelmével foglalkozó részlegvezetője mutatta be. *Jonathan Brooks* a korábbi előadásokhoz képest elméletibb módon közelítette meg a témát. Beszélt a nem vám jellegű intézkedések költség-haszon elemzéséről, kereskedelmi hatásaikról, illetve a kereslet-kínálat vonatkozásában megjelenő következményekről, az egyes intézkedések piactorzításáról. Ezen túl a kereskedelmi hatások meghatározásáról, mérésének módjáról, valamint az OECD által alkalmazott gravitációs modellről. Amikor viszont konkrétabb példákat

kellett volna bemutatni, elmondta, hogy az OECD a brit kormánytól és az EU-tól sem kapott saját agrárpiacon elemzéseik elvégzéséhez szükséges adatokat.

Az utolsó előadás kicsit kilógott az agráros irányvonalból, hiszen *Andrew Grainger* tisztán kereskedelemtechnikai megközelítésből vizsgálta a témakört. Utalt arra, hogy számos közös uniós előírás és egyenértékűség könnyítette a kereskedelmet. A kilépés után viszont igen jelentős változásra kerül sor, nagymértékben kell alkalmazkodni az új helyzethez, így például az új adminisztrációs intézkedések miatt is nőni fog a határátlépés időigénye, többlettárolási költségek miatt csökkenni fog a versenyképesség. Az előadó elmondása szerint a húskészítmények adminisztrációja már most is közel egy tucat partner (hatóságok, szállítók stb.) közreműködését igényli, és jelenleg 26 lépésben lehet az importárut ledokumentálni. A kilépés után akár duplájára is növekedhet az adminisztráció, de egyes speciális áruknál nem kizárt a megháromszorozódás. Véleménye szerint jelenleg a brit hatóságok nincsenek felkészülve a megnövekvő feladatokra, a szigetországban mintegy 5000 vámtisztviselő dolgozik, míg csak Franciaországban 14 ezer, ezért számos, a hatékonyságot fokozó intézkedésre lenne szükség. Megemlítendő (1) az egyszerűsítés iránti igény (pl.: a folyamatok harmonizációja, a duplikációk megszüntetése), (2) a szolgáltatások standardizálása (pl. a kockázatkezelés terén) vagy (3) az aktív intézményi intézkedések (pl. pozitív kommunikáció vagy alkalmazkodási eszközök biztosítása). Összességében a kapcsolódó területeken politikai, jogi, adminisztratív, gazdasági, technikai és informatikai elemek összehangolt fejlesztésére van szükség.

#### A PANELBESZÉLGETÉS TANULSÁGAI

Az egynapos konferencia zárásaként négy szakértő tartott panelbeszélgetést. *Alan Swinbank* és *Steve McCorrison*

professzorok az egyetemi vonalat képviselték, *Lucia Zitti* a Nemzeti Farmerszövetséget, míg *Phil Bicknell* az AHDB-t. A brit Agrárközgazdasági Egyesület elnöke által moderált részben az egyébként egész nap igen aktív és érdemi hozzászólásokkal a rendezvény színvonalát emelő hallgatóság részéről megjelenő kérdéseket és véleményeket beszéltek át. Bár a felek álláspontja több esetben is eltérő volt, érdemes volt ütköztetni azokat. Többen utaltak arra, hogy a minél szabadabb és az EU jelenlegi szabályaihoz közelítő nemzeti szabályozás kedvező lenne az ágazat számára. Továbbra is ösztönözni kellene a brit termékek exportját, megjelenését és a jelenlegi piaci részesedés megóvását. Ezen túl figyelemmel kell lenni arra is, hogy a KAP keretében alkalmazott kedvező hatással bíró intézkedések további működésére is szükség van. Abban többen egyetértettek, hogy a közvetlen támogatás, a termeléshez kötött támogatás vagy éppen a piaci intézkedések továbbvitelét biztosító nemzeti intézkedések megteremtése kiemelten fontos. Ezzel együtt nehéz lesz a nemzeti, a termelői és a nemzetközi kereskedelmi érdekeket harmonizálni. Szélesebb körben osztották azt a véleményt, hogy a teljes ellátási láncot érintő átfogó koncepciókra és az ágazati prioritások meghatározására van szükség az átmenet megkönnyítése érdekében. Szintén többen utaltak arra, hogy a nemzetgazdasági hatások is alapvetően befolyásolják az eredményeket. A főbb gazdasági mutatók alakulása mellett a makroszintű teljesítmé-

nyek, adópolitikai intézkedések, a nemzetközi érdekérvényesítés is nagy hatással lesz a kiválás kimenetelére.

## ÖSSZEGZÉS

Közel egy év van még hátra, amíg az Egyesült Királyság kilép az Európai Unióból. Noha már látható, hogy ezt 2020 végéig átmeneti időszak követi majd, már most lényeges lehet az egyes ágazatok esetében megjelenő pozitív és negatív hatásokat feltárni, rendszerezni és az esetleges válaszintézkedéseket előkészíteni. Külön nehézséget okoz, hogy az agrárium az uniós jog által leginkább szabályozott ágazat, és ezzel együtt a brit fogyasztók maximálisan éltek az egységes belső piac nyújtotta lehetőséggel, azaz fogyasztották az uniós gazdák által termelt árukat. Mivel a mezőgazdasági termékek piacát is érzékenyen fogja érinteni a kilépés, az angol szakminisztérium és a nemzeti Agrárközgazdasági Egyesület közös szervezésű konferenciát szánt a kérdéskör áttekintésére, a felmerülő vélemények kifejtésére. A konferencia tapasztalatai rámutatnak arra, hogy több esetben várhatóan romlanak majd a brit termelők termelési körülményei, ezen túl technikai, szabályozási és adminisztratív tekintetben is nehezedni fog az agrár- és élelmiszeripari termékek importja vagy uniós értékesítése, így a fogyasztók sem mentesülnek a negatív hatásoktól. A felszólalók a problémák azonosításán túl javaslatokat is megfogalmaztak, melyek akár uniós összevetésben is figyelemreméltóak lehetnek.

# *A Közös Agrárpolitika múltja és jövője: A Magyar Agrárközgazdasági Egyesület konferenciájának tapasztalatai*

**JÁMBOR ATTILA – BALOGH PÉTER – VÁSÁRY MIKLÓS**

## **BEVEZETÉS**

A Magyar Agrárközgazdasági Egyesület (MAKE) kezdeményezésére 2018. április 25–27. között háromnapos rendezvénysorozat szolt a 2020 utáni Közös Agrárpolitikáról. Az esemény első napját az Agrárgazdasági Kutató Intézettel, a Nemzeti Agrárgazdasági Kamarával, a Földművelésügyi Minisztériummal és a Budapesti Corvinus Egyetemmel közösen szervezte a MAKE, melynek témája a Közös Agrárpolitika jövőjének vizsgálata volt magyar szempontból. Az esemény második és harmadik napja az Európai Agrárközgazdasági Társaság (EAAE) 162. szemináriumaként került megrendezésre, ahol a KAP eszköztárának hatékonyságvizsgálatáról, a tanulságok levonásáról és a jövőbeni tervek kidolgozásáról volt szó. Az esemény mindhárom napján több mint 100 résztvevő jelent meg, kitűnő alkalmat biztosítva a szakma kutatási irányainak követésére, ötletek gyűjtésére és a kapcsolatok építésére-ápolására is. A cikk célja, hogy az egyes napok programjának rövid áttekintésével – a teljesség igénye nélkül – bemutassa a konferencián szerzett tapasztalatokat.

## **MIT TARTOGAT A KAP 2020 UTÁN MAGYARORSZÁG SZÁMÁRA?**

Az esemény első állomásaként a MAKE az Agrárgazdasági Kutató Intézettel, a Nemzeti Agrárgazdasági Kamarával, a Földművelésügyi Minisztériummal és a Budapesti Corvinus Egyetemmel, 2018. április 25-én *A KAP 2020 után: mit tartogat a jövő Magyarországnak számára?* címmel szakmai rendezvényt szervezett.

Az eseményen a hazai agrárközgazdasági és vidékfejlesztési szakma különböző területeiről érkezett közel 130 résztvevő képviseltette magát. A program négy szakmai előadásból és egy panelbeszélgetésből állt. Miután *Juhász Anikó*, az Agrárgazdasági Kutató Intézet (AKI) főigazgatója és *Jámbor Attila*, a Magyar Agrárközgazdasági Egyesület elnöke megnyitották az eseményt, az első előadást *Horváth Anikó*, a Földművelésügyi Minisztérium fősztályvezető-helyettese tartotta a téma szakmai megalapozásáról. Az előadásban bemutatásra került a KAP soron következő reformjának jelenlegi állása, a főbb kérdések, a reform lehetséges menetrendje, valamint az eddig kialakult álláspontok.

A második előadást *Kemény Gábor*, az AKI igazgatója tartotta *Kockázatkezelés az agrárpolitikában* címmel, ahol az agrárbiztosítási rendszer különböző elméleti modelljei és gyakorlati megoldásai kerültek felvázolásra, valamint azok alkalmazási lehetőségei a KAP jövőjében. A harmadik előadást *Molnár András*, az AKI igazgatóhelyettese tartotta a távérzékelés fontosságáról a Közös Agrárpolitikában. Színes és interaktív előadásában Molnár András bemutatta a távérzékelés növekvő jelentőségét az európai mezőgazdaságban, illetve arról beszélt, hogyan alakíthatja át a modern technológia a mezőgazdasági ellenőrzéseket, valamint milyen futó uniós projektek vannak a téma kapcsán. Az utolsó előadást *Potori Norbert*, az AKI igazgatója tartotta *Az AKI szerepe a hatásvizsgálatokban és a döntéshozatal támogatásában* címmel, melyben kitért arra, hogy milyen közgazdasági

modellvizsgálatokat végez az AKI a hazai agrárpolitika döntéseinek támogatása érdekében, ezek a modellek milyen tulajdonságokkal rendelkeznek, illetve hogyan kapcsolódnak az európai agrárpolitikai modellezési műhelyek munkáihoz.

Az előadások után panelbeszélgetés következett, melynek résztvevői *Szentirmai Zoltán*, a Földművelésügyi Minisztérium Agrárközgazdasági Főosztályának vezetője, *Kis Miklós Zsolt*, a Miniszterelnökség agrár-vidékfejlesztésért felelős államtitkára, *Papp Gergely*, a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara szakmai főigazgató-helyettese és *Weisz Miklós*, az AGRYA társelnöke voltak. A Jámbor Attila által moderált beszélgetés a magyar álláspontról, érdekekről, feladatokról és kihívásokról szólt a Közös Agrárpolitika jövője kapcsán, majd a regisztrált résztvevők is tehetek fel kérdéseket a paneltagokhoz. A beszélgetés

egyik fő üzenete, hogy a magyar érdek egyértelműen a támogatások jelenlegi szintjének fenntartása, a várhatóan új feltételeket igénylő támogatási rendszer hazai körülmények közötti működtetésének biztosítása, illetve a hazai agrárium szempontjából fontosnak számító ágazatok/területek védelme. Ehhez a tárgyalások során minél hathatósabb érdekérvényesítésre és egyúttal számos szövetséges felkutatására van szükség. Fontos további üzenet, hogy az agrárpolitikai/vidékfejlesztési döntéshozatal egy rendkívül komplex folyamat eredménye, melynek hatásait nem lehet csak egy szemüvegen keresztül értékelni.

#### AZ EAAE 162. SZEMINÁRIUMA

A konferenciasorozat április 26-án az EAAE 162. szemináriuma keretei között folytatódott közel 70 külföldi és 40 hazai



A panelbeszélgetés résztvevői az első napon





**Alan Matthews, az EAAE korábbi elnöke előadását tartja**



**Poszterbemutató a négy poszterszekció egyikében**

résztevő közreműködésével. A tanácskozást megtisztelte részvételével *Tassos Haniotis*, az Európai Bizottság stratégiai, egyszerűsítési és irányelvek elemzéséért felelős osztályának igazgatója, *Alan Matthews*, az EAAE korábbi elnöke és az európai agrárpolitika egyik vezető szakértője, valamint *Krijn Poppe*, az EAAE korábbi főtitkára, illetve a Wageningeni

Egyetem agrárpolitikai szakértője – mindannyian plenáris előadást is tartottak. Az eseményen jelen voltak továbbá az európai agrárpolitikai elemzésekkel foglalkozó kutatóintézetek, egyetemek, tanácsadó szervezetek képviselői – a regisztrált résztvevők 16 országból érkeztek, gazdagítva és színesítve a programot.

A kétnapos konferencián a fenti három



**Alkalmom az ismerkedésre**

plenáris előadáson túl öt előadás és négy poszterszekció került megszervezésre. A résztvevők tudományos érdeklődésének változatossága mentén a konferencia témái az agrárpolitikai modellezés, a mezőgazdasági kockázatkezelés, a mezőgazdasági piacok, az agrárkörnyezet-védelem, a vidékfejlesztés, a közvetlen támogatások, a kelet-közép-európai regionális ügyek és az átmeneti gazdaságok agrárpolitikai tapasztalatai voltak. A program az érdeklődők számára elérhető a konferencia hivatalos honlapján ([agecon.hu/events](http://agecon.hu/events)), illetve a háttéranyagok letölthetők az AgEcon adatbázison keresztül is. A konferencia válogatott publikációiból a *Studies in Agricultural Economics* folyóirat jelentet meg különszámot 2018 augusztusában Jámbor Attila vendégszerkesztésében.

### **TANULSÁGOK**

A kétnapos szeminárium programjának összegzése után érdemes néhány általános következtetést is levonni. Először is látható, hogy az európai agrárközgazdasági szakma továbbra is rendkívül aktív és képes egy konferenciát színvonalas programmal megtölteni. Az is megfigyelhető, hogy a kutatási irányok változnak, illetve egyre több fiatal agrárközgazdász képviselteti magát nemzetközi szinten is. Az esemény kiváló alkalmat teremtett a hazai kollégáknak a nemzetközi vérkeringésbe való bekapcsolódásra, kapcsolatok építésére-ápolására, valamint új ötletek, kutatási irányok szerzésére. Az ilyen nemzetközi esemény hangulatát és inspiráló közegét javasolt minden hazai kolléga számára megtapasztalni.

## Summary

### **CORPORATE-BUSINESS RELATIONS AND COOPERATION IN THE FOOD INDUSTRY (THEORETICAL APPROACH, CONCEPTUAL CLARIFICATION)**

**By: Nábrádi, András**

**Keywords: corporate collaborations, groupings, definitions.**

**JEL Classification: G34, L24, P13.**

The study deals with the relationships between companies. It focuses specifically on collaborations, those that can be found in Hungary and all over the world in the first two decades of the 21st century. Based on literature sources, it defines different co-operation categories, organises them according to various criteria and focuses on related areas of the food industry. Using matching approaches, it defines the range of non-eliminating factors. Based on that, 24 definitions of relationships are formulated and clarified. The study is applied economics oriented. It also deals with the benefits of the various types of co-operation for partners. Legal, sociological and political overlaps, and strategic contexts occur during groupings, but their definitions are not dealt with in this article. Finally, the study raises research areas of future expectations.

### **THE IMPACT OF THE WORLD ECONOMIC EVENTS OF THE 21ST CENTURY ON THE INTEGRATION PROCESSES OF THE EUROPEAN UNION AND THE DIVISION OF AGRICULTURAL LABOUR**

**By: Szabó, Barna**

**Keywords: regional integration, disintegration factors, difference between levels of development in the national economy, distribution of GDP and GDP in agriculture.**

**JEL Classification: Q19, R11, R19.**

According to the neoclassical liberal integration theories, economic integration results in the convergence of economic development levels and the gradual disappearance of differences. This conclusion can be drawn from my calculations in my previous study, in which I processed the pre-millennium data. In this publication, I extended the examined period up until today, and I attempted to answer the question of how unfavourable global economic events of the 21st century, such as the world economic crisis in 2008, the migration crisis and the increase in terrorist threats, have affected the different levels of economic development, especially in the European Union. I measured the economic development in GDP and examined the distribution of GDP in agriculture. My calculations suggest that, despite these effects, the countervailing effect of integration can still be measured between the European Union Member States – although its magnitude lags – and the results clearly illustrate the significance of international division of labour in agriculture as well.

**ROLE OF SOCIAL COOPERATIVES IN THE RURAL ECONOMY, EXPERIENCES  
GAINED IN THE FIRST IMPLEMENTATION PHASE OF THE FINANCIAL  
ASSISTANCE PROGRAMME 'FOCUS'**

**By: Hamza, Eszter – Rácz, Katalin – Szabó, Dorottya – Vásáry, Viktória**

**Keywords: social economy, rural development, agricultural employment.**

**JEL Classification: Q13, Q18.**

In Hungary, as in other EU Member States, there has recently been an increased interest in key players of the social economy, namely the social enterprises and, among them, the social cooperatives. The study is aimed at revealing characteristics of the Hungarian social cooperatives, primarily by focusing on those carrying out activities related to agriculture or the food industry. It analyses comprehensively the objectives, results and impacts of the financial assistance granted in the framework of the 'Focus' Programme. This programme, initiated by the Hungarian Ministry of Interior, has a focus on supporting social cooperatives built upon public employment and among the members of which there is a local government. Beyond interpretation of international and national literature and documents, descriptive and comparative analysis of statistical and financial support data, and structured in-depth interviews were carried out.

The most notable results of the first stage of the multi-year research work are as follows. In the light of operational experiences, the sustainability of 200 social cooperatives funded with a complex tool kit in the framework of the 'Focus' Programme (with an average amount of HUF 53.7 billion) depends to a great extent on project-level factors such as the expertise of the management, its entrepreneurial experiences, the socio-demographic characteristics of the employees, their physical, mental health status, availability of resources and different types of capital, furthermore presence of partnerships providing access to inputs and being able to treat risks. People reached by social cooperatives have first access to products with higher value added and in certain cases even to innovative services or services filling gaps, while in addition they gain adaptation patterns and future visions. This is especially important for social groups which need to be reintegrated into the primary labour market. Moreover, direct beneficiaries are local input suppliers or input suppliers living in neighbouring areas and enterprises providing business services. To facilitate the progress towards their sustainability, there is a need for widening the provision of continuous mentoring and advisory activities, dissemination of good practices, innovations and provision of guidance and assistance to increase the financial absorption capacity of the beneficiaries.

---

## ASSESSMENT OF FRUIT PRODUCERS' RELATIONSHIPS BASED ON QUALITY FACTORS OF THESE RELATIONSHIPS

By: Ványi, Noémi

**Keywords:** cluster analysis, quality factors, supply chain.

**JEL Classification:** Q11, Q12, Q13.

Even though research on business relationships considers the quality of these relationships to be the basis of a successful cooperation, little is known about this area. This study aims to reveal the fruit producers' business relationships depending on the quality of the relationships and whether there are any significant differences between producer-buyer and producer-supplier cooperations depending on quality factors. The survey was carried out between 2013 and 2014 and included opinions from 223 producers in Szabolcs-Szatmár-Bereg County. The producers provided opinions on their buyer and supplier cooperation depending on the quality of the relationship. The results suggest that there are clear separations among producers' opinions on their buyers and suppliers: some producers gave clearly negative responses while others provided clearly positive opinions on their relationships, but there were producers who gave nuanced or complex answers (which were not clearly positive or negative). It is concluded that positive opinions are the most likely to occur among producers' organisations/ producers' groups, as distribution channel clusters. This is mainly due to the trust, commitment and friendly relationship-based cooperation where conflicts are not common among partners and they reciprocally accept their interdependence. The comparison of opinions from the buyers and suppliers suggests that there is no sharp contrast among the producers' assessments. Therefore, the opinions of producers' business relationships are shaped by a general attitude. Because of the research, it has been clearly concluded that producers have different opinions of their relationships depending on factors of relationship quality in certain distribution channels. The relationship between each buyer relationship assessment (opinions) and performance could be an area of further research.

## CONTENTS

### STUDIES

<i>Nábrádi, András</i> : Corporate-Business Relations and Cooperation in the Food Industry (Theoretical Approach, Conceptual Clarification) .....	197
<i>Szabó, Barna</i> : The Impact of the World Economic Events of the 21st Century on the Integration Processes of the European Union and the Division of Agricultural Labour .....	228
<i>Hamza, Eszter – Rácz, Katalin – Szabó, Dorottya – Vásáry, Viktória</i> : Role of Social Cooperatives in the Rural Economy, Experiences Gained in the First Implementation Phase of the Financial Assistance Programme ‘Focus’ .....	245
<i>Ványi, Noémi</i> : Assessment of Fruit Producers’ Relationships Based on Quality Factors of these Relationships .....	261

### CHRONICLE

<i>Vásáry, Miklós</i> : Trade in Agricultural Products and Brexit – from the British Point of View – Experiences of the AES and DEFRA Joint Conference .....	273
<i>Jámbor, Attila – Balogh, Péter – Vásáry, Miklós</i> : The Past and Future of the Common Agricultural Policy: Experiences of the Conference of the Hungarian Agricultural Economics Association (MAKE) .....	279

---

Summary .....	283
Contents .....	286

# ELŐFIZETÉSI FELHÍVÁS

## A Gazdálkodás előfizetőihez, olvasóihoz, szerzőihez

A **Gazdálkodás** több mint 60 éve hazánk egyetlen olyan agrárgazdasági tudományos folyóirata, amely helyt ad az agrárpolitikai, gazdálkodási, üzleti, marketing, vidékfejlesztési, üzem- és munkaszervezési, élelmiszer-feldolgozási kérdéseknek, valamint a korszak hazai és nemzetközi kihívásainak.

A **Gazdálkodás** szerzői a mező-erdőgazdaságban, az élelmiszer-feldolgozásban, a vidék- és területfejlesztésben tevékenykedő szakemberek, oktatók, kutatók, menedzserek, doktoranduszok, egyetemi és főiskolai hallgatók. A folyóirat nélkülözhetetlen segítséget nyújt a PhD-hallgatók publikációs tevékenységéhez, és ezáltal a fokozat megszerzéséhez.

A **Gazdálkodás** hozzájárul az EU agrár- és vidékfejlesztési politikájának keretében a nemzeti agrárstratégia tudományos igényű formálásához is.

A **Gazdálkodás** publikációi gyakran elsődleges forrásai új felismeréseknek, gondolatoknak, tananyagoknak és gyakorlati megoldásoknak. A megjelent cikkek aktualitásukat hosszasan megőrzik, s *az egyes lapszámok* könyvszerűen *újra elővehetők*.

A **Gazdálkodás** gondolkodásra, mérlegelésre és cselekvésre ösztönöz!

A **Gazdálkodás** nemcsak *tudástárház*, hanem *tudásközösség* is! A **Gazdálkodás** – mint minden más tudományos folyóirat – rangját, elismertségét nemcsak a megjelent közlemények színvonala, érdekes újszerűsége, a szerzők, lektorok, szerkesztők munkája fémjelzi, hanem az előfizetések, olvasók, interneten érdeklődők száma is, ami egyúttal az adott szakmai körhöz való tartozást, az előfizetők identitását is tükrözi. Ezért is örömmel üdvözljük előfizetőink körében.

A **Gazdálkodás** rendkívül olcsó, előfizetési díja 5580 Ft/év (áfával). Ennek fejében az évi hat számot kapja kézhez az előfizető. Kérésére megrendelőlapot küldünk!

A folyóirat előfizethető kiegészítő-átutalási megbízással vagy átutalással, amiről számlát küld a Kiadó (Herman Ottó Intézet, 1123 Budapest, Park u. 2., tel.: 1/362-8100, e-mail: info@agrarpapok.hu, Böle Réka osztályvezető).

**A Gazdálkodás Szerkesztőbizottsága  
és Szerkesztősége**

## **A megrendelőlap visszaküldhető**

Postán: Herman Ottó Intézet, 1223 Budapest, Park u. 2.

A borítékra kérjük írja rá: „Folyóirat-rendelés”

Faxon: +36/1362-8104

E-mailen: info@agrarlapok.hu

# **Gazdálkodás**

## **MEGRENDELŐLAP**

Előfizetési díj 2018. évre: **5.580 Ft.** Példányonkénti ár: **930 Ft**

**Megrendelem a Gazdálkodás c. folyóiratot 2018. évre ... példányban.**

### **Megrendelő**

### **Kézbesítés helye**

Neve: ..... Név: .....

Számlázási címe: .....

..... Cím: .....

Telefon: .....

E-mail: .....

Kiadja a Herman Ottó Intézet Nonprofit Kft.

1223 Budapest, Park u. 2.

Tel.: +36 1 362 8100

Web: www.agrarlapok.hu

E-mail: info@agrarlapok.hu

**Az előfizetési díjat a Herman Ottó Intézet Nonprofit Kft.**

**10032000-00286662-00000017 számú számlájára való átutalással egyenlítheti ki.**





# GAZDÁLKODÁS

AGRÁRÖKONÓMIAI TUDOMÁNYOS FOLYÓIRAT  
SCIENTIFIC JOURNAL ON AGRICULTURAL ECONOMICS

TÁMOGATÓINK:  
AGRÁRMINISZTERIUM  
HERMAN OTTÓ INTÉZET NONPROFIT KFT.



GAZDÁLKODÁS SZERKESZTŐSÉGE:  
1093 Budapest, Zsil utca 3-5.  
Telefon: +3670-501-1156  
E-mail: [gazdalkodas@aki.gov.hu](mailto:gazdalkodas@aki.gov.hu)  
[www.agrarlapok.hu](http://www.agrarlapok.hu)

Kéziratokat a szerkesztőségbe szíveskedjenek küldeni, ahol a folyóirattal kapcsolatban minden más kérdésben is szívesen állnak rendelkezésére

KIADJA ÉS TERJESZTI:



1223 Budapest, Park utca 2.  
Felelős kiadó: Bárányné Erdei Rita ügyvezető

LAPTULAJDONOS:



A folyóirat éves előfizetési díja 5580 Ft/év, amely az áfát is tartalmazza.

A folyóirat előfizetése történhet: készpénzátutalási megbízással  
Herman Ottó Intézet Nonprofit Kft.

1223 Budapest, Park utca 2. „Gazdálkodás” jelöléssel. Átutalással  
(megrendelésre számlát küldünk).

HU ISSN 0046-5518

Nyomtatás:  
Komáromi Nyomda és Kiadó Kft.  
2900 Komárom, Igmándi út 1.

## E SZÁMUNK SZERZŐI:

**Balogh Péter**, a MAKE alelnöke, a DE Gazdaságtudományi Kar Ágazati Gazdaságtan és Módszertani Intézet Kutatásmódszertan és Statisztika nem önálló Tanszék egyetemi tanára, Debrecen, [balogh.peter@econ.unideb.hu](mailto:balogh.peter@econ.unideb.hu)

**Hamza Eszter**, az AKI Társadalmi Fenntarthatóság Kutatási Osztály tudományos főmunkatársa, osztályvezető-helyettes, Budapest, [hamza.eszter@aki.gov.hu](mailto:hamza.eszter@aki.gov.hu)

**Jámbor Attila**, a MAKE elnöke, a BCE Gazdálkodástudományi Kar Agrárközgazdasági és Vidékfejlesztési Tanszék egyetemi docense, Budapest, [attila.jambor@uni-corvinus.hu](mailto:attila.jambor@uni-corvinus.hu)

**Nábrádi András**, a DE Gazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézet egyetemi tanára, intézetiigazgató, Debrecen, [nabradi.andras@econ.unideb.hu](mailto:nabradi.andras@econ.unideb.hu)

**Rácz Katalin**, az AKI Társadalmi Fenntarthatóság Kutatási Osztály osztályvezetője, Budapest, [racz.katalin@aki.gov.hu](mailto:racz.katalin@aki.gov.hu)

**Szabó Barna**, a NAV Bűnügyi Főigazgatósága Központi Nyomozó Főosztály szakértő főnyomozója, Budapest, [szabo.barna@nav.gov.hu](mailto:szabo.barna@nav.gov.hu)

**Szabó Dorottya**, az AKI Társadalmi Fenntarthatóság Kutatási Osztály tudományos munkatársa, Budapest, [szabo.dorottya@aki.gov.hu](mailto:szabo.dorottya@aki.gov.hu)

**Ványi Noémi**, a DE Gazdaságtudományi Kar Alkalmazott Informatika és Logisztika Intézet tanársegédje, Debrecen, [vanyi.noemi85@gmail.com](mailto:vanyi.noemi85@gmail.com)

**Vásáry Miklós**, a MAKE főtktára, a METU Üzleti Tudományok Intézete egyetemi docense, Budapest, [mvasary@metropolitan.hu](mailto:mvasary@metropolitan.hu)

**Vásáry Viktória**, az AKI Társadalmi Fenntarthatóság Kutatási Osztály tudományos tanácsadója, Budapest, [vasary.viktoria@aki.gov.hu](mailto:vasary.viktoria@aki.gov.hu)