

Kozak, Anita; Seres, Antal; Szabó, Márton

**Working Paper**

## Sikeres kisárutermelők és egy sikeres termelési, értékesítési rendszer a zöldség-gyümölcs ágazatban

IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP - 2010/4

**Provided in Cooperation with:**

Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences

*Suggested Citation:* Kozak, Anita; Seres, Antal; Szabó, Márton (2010) : Sikeres kisárutermelők és egy sikeres termelési, értékesítési rendszer a zöldség-gyümölcs ágazatban, IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP - 2010/4, ISBN 978-963-9796-91-1, Hungarian Academy of Sciences, Institute of Economics, Budapest

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/108179>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

MŰHELYTANULMÁNYOK

DISCUSSION PAPERS

MT-DP – 2010/04

**Sikeres kisárutermelők és egy sikeres  
termelési, értékesítési rendszer  
a zöldség-gyümölcs ágazatban**

KOZAK ANITA – SERES ANTAL – SZABÓ MÁRTON

Műhelytanulmányok  
MT-DP – 2010/4

MTA Közgazdaságtudományi Intézet

Műhelytanulmányaink célja a kutatási eredmények gyors közlése és vitára bocsátása.  
A sorozatban megjelent tanulmányok további publikációk anyagául szolgálhatnak.

Sikeres kisárutermelők és egy sikeres termelési, értékesítési  
rendszer a zöldség-gyümölcs ágazatban

Szerzők:

Kozak Anita  
Tudományos kutató  
Agrárgazdasági Kutató Intézet  
E-mail: kozak.anita@aki.gov.hu

Dr. Seres Antal  
Tudományos kutató  
MTA Közgazdaságtudományi Intézet  
E-mail: seres@econ.core.hu

Szabó Márton  
Vezető kutató  
Kopint-Tárki  
E-mail: marton.szabo@kopint-tarki.hu

2010. február

ISBN 978-963-9796-91-1  
ISSN 1785-377X

Publisher:  
Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences

# **Sikeres kisárutermelők és egy sikeres termelési, értékesítési rendszer a zöldség-gyümölcs ágazatban**

KOZAK ANITA – SERES ANTAL – SZABÓ MÁRTON

## Összefoglaló

A hazai zöldség-gyümölcs kisárutermelők széles körében jellemző a nagy kereskedelmi láncokra történő panaszkodás. Alig esik szó viszont a sikeres kisárutermelőkről, akik közvetlen beszállítók tudnak lenni. Mi jellemző rájuk, milyen személyes tulajdonságokkal rendelkeznek, mi az üzletfilozófiájuk? Melyek a siker okai, miben különböznek azoktól, akik nem tudnak beszállítók lenni? Hogyan törekednek a problémák megoldására? Ezekkel a kérdésekkel foglalkozik e kiadvány első része. A második részben bemutatjuk a magyartól teljesen eltérő spanyol termelési, értékesítési rendszert, amely a bel- és külföldi piacon egyaránt sikeres. A Függelékben pedig összehasonlítjuk a hazai zöldség-gyümölcs termelés és a bolti élelmiszer-kiskereskedelem koncentrációját.

Tárgyszavak: kereskedelem, koncentráció, zöldség-gyümölcs termelés, sikeres kisárutermelők, sikeres termelési, értékesítési rendszer

JEL kódok: Q13

A kiadvány a K67739-es számú „Mezőgazdasági kisárutermelők marketingszemléletű alkalmazkodása a kereskedelem koncentrációs folyamatához a zöldség-gyümölcs ágazatban” című OTKA kutatás alapján készült.

# **Successful Small-Scale Producers and a Successful Production, Sale System in the Vegetable and Fruit Sector**

ANITA KOZAK – ANTAL SERES – MÁRTON SZABÓ

## Abstract

It is a general tendency among the Hungarian fruit and vegetable producers to claim of the supermarket retail chains. However, hardly any mention is made of the successful small-scale producers, which are able to become direct suppliers. What are their characteristics, what are their individual features, what is their business philosophy? What are the reasons of their success, how are they different from those producers which are not able to supply? How do they try to solve the problems? The first part of the publication deals with these questions. In the second part the Spanish production, sale system is presented, which is totally different from the Hungarian one and which is successful both on the domestic and foreign markets. In the Annex the comparison of the concentration of the Hungarian fruit and vegetable production and that of the retail food stores is given.

**Keywords:** commerce, concentration, fruit and vegetable production, successful small-scale producers, successful production, sale system.

JEL: Q13

## **I. NAGY KERESKEDELMI LÁNCOKNAK BESZÁLLÍTÓ SIKERES ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS KISÁRUTERMELŐK – HAZAI FELMÉRÉS**

A hazai zöldség-gyümölcs kisárutermelők széles körében jellemző a nagy kereskedelmi láncokra történő panaszkodás. Alig esik szó viszont a sikeres kisárutermelőkről, akik közvetlen szállítók tudnak lenni. Mi jellemző rájuk, milyen személyes tulajdonságokkal rendelkeznek, mi az üzletfilozófiájuk? Melyek a siker okai, miben különböznek azoktól, akik nem tudnak szállítók lenni? Hogyan törekednek a problémák megoldására? Egy 2009. évi hazai vizsgálat alapján ezekkel a kérdésekkel foglalkozik e fejezet.

A kutatás során 10 közvetlenül szállító sikeres hazai kisárutermelőt (gazdaságot) vizsgáltunk 6 vállalati eset feldolgozásával és 4 interjúval.

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

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

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

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

### **A SIKER TÉNYEZŐI AZ ÜZLETLÁNCOK OLDALÁRÓL**

Az egyes üzletláncok igényei nem azonosak, mindegyiknek sajátos cél- és prioritás-rendszere, illetve kultúrája van. Vannak elsődlegesen árorientált, illetve elsődlegesen minőségorientált láncok. Árorientált típusú lánc nemcsak a külföldi, hanem a hazai láncok között is van.

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

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

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

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

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

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

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

A legtöbb külföldi lánc ragaszkodik a technikai előírások és szabályok betartásához (pl. napi, beszállítás, csak hűtőkocsival lehet szállítani, időkapu alkalmazása a logisztikai központban, áruk csomagolása – ebben az esetben nem a termékminőségre vonatkozó

előírásokról van szó), a követelmények kemények, szigorúak. A hazai láncokra azonban ez nem jellemző (például nem írják elő, hogy csak hűtőkocsival szállíthatnak a kisárutermelők, nem mindig követelmény a csomagolás, nincs időkapu, nem minden kisárutermelőnek kell napi beszállítást vállalnia). Egyes esetekben előfordul, hogy a külföldi láncok is engedékenyebbek a beszállító kisárutermelőkkel. Például az egyik külföldi lánc a kisárutermelők tekintetében nem veszi szigorúan az időkaput.

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

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

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

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

---

\* A zöldség-gyümölcsre vonatkozó forgalmazási előírásokat az Európai Bizottság 2008-ban 26 termékre eltörölte és csak 10 termékre maradt érvényben.



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

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

## A SIKER KISÁRUTERMELÉSEN BELÜLI TÉNYEZŐI

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

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

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

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

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

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

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

### *A kisárutermelők személyes adottságai*

A sikeres kisárutermelők képzettek, dinamikusak, kiváló gyakorlati érzékűek, felkészültek, új megoldásokat keresők.

Jelentős részük eredetileg műszaki végzettséggel (például műszerész-technikus, járműgépészet, TMK-technikus, szerszámkészítő) rendelkezik. Ennek is szerepe van abban, hogy sokan kísérletező, vállalkozó, próbálkozó típusúak.

Nem panaszkodnak, nem szidják a láncokat.

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

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

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

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

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

### *Kapcsolat kialakulása a láncokkal*

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

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

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

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

Vannak olyanok is, aki a meglévő piaci kapcsolataikon keresztül kerültek be, vagy azért, mert régebb óta ismerték a lánc beszerzési vezetőjét, beszerzőjét. Az egyik kisárutermelő például a meglévő üzleti partnere ajánlotta be, kiegészítve az általa beszállított árut. Nem volt ismeretlen számára a láncok igénye, mert közvetítón keresztül már szállított néha-néha árut üzletláncba. Mivel ezek a beszállítások növekedtek, ezért saját név alatt akart beszállítani. Egy másik termelő egy kereskedelmi rés segítségével jutott be, ugyanis az előző beszállítót kilisztázták, így ő került a helyébe. Egy meglévő – más termelési vonalú – vevőjén keresztül sikerült bejutnia.

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

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

### *Üzleti filozófia, üzletpolitika*

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

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

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

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

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

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

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

Van olyan kisárutermelő, aki közvetlenül két láncnak, nagykereskedőkön keresztül további két láncnak szállít, ez mellett a budapesti nagybani piacon is árusít hetente kétszer kiskereskedőknek. Amikor értékesítési gondjai vannak, keresi a piacot, sokfelé próbálkozik.

Az EU csatlakozás után egy ideig eladóhelyet bérelt a Bécs melletti nagybani piacon, de nem volt nagy a forgalma. Próbálkozott exporttal is nagykereskedőkön keresztül, Csehországba, Szlovákiába, Romániába, de nem ment igazán. Az egyik nagykereskedő pedig, aki eddig korrekt partnere volt, nem fizet időben. A több értékesítési csatornát a kényszer szülte, mert nem tudja az áru nagy részét állandó, biztos vevőknek eladni. A sok keresgélés, próbálkozás sok veszteséget okoz. Ráadásul ennél a kisárutermelőnél csökken a termelt mennyiség trendje.

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

### *Technikai felszereltség, technológia és innováció*

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

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

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

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

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

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

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

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

Az egyik kisárutermelőnek betakarítógépe is van. Egy másik a fóliásatort barackmaggal fűti, egy magyar szabadalmat hasznosítva, amelyet csak harmincan használnak az országban.

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

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

## *Alkalmazkodás a láncok igényeihez*

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

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

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

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

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

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

## *Nehézségek és törekvés azok megoldására*

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

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

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

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

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

A tőkehiány miatt a logisztikában is van lemaradás. Ide tartozik az áru mosása, osztályozása, csomagolása, címkézése, hűtése. Itt még jelen van a kézi munkaerő-



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

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

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

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

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

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

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

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

A legtöbb lánc csak a hűtőkocsival szállított árut fogadja. Előfordul, hogy a külföldi láncok az áru sajátosságai miatt engedékenyek, nem követelik meg a hűtőkamrát és a hűtőkocsit (például a tökfélék egyrészt kevésbé kényesek, másrészt rövidebb szállításkor a hűtés nem elengedhetetlen), ilyenkor a kisárutermelő közvetlenül a szállítás előtt szedi csak le a terméket.

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

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

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

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

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

## KÖVETKEZTETÉSEK

A lehetőségek kihasználásnak, illetve a sikeres, hosszú időn keresztül történő közvetlen beszállításnak döntő tényezője a kisárutermelő személyes adottságai. Így a képzettsége, ismereteinek korszerűsége, szorgalma, kitartása, innovációs és változtatási készsége, hosszú távú szemlélete és stratégiai gondolkodásmódja, marketingszemlélete, továbbá a megszokottól eltérő igényekhez való alkalmazkodási képessége és kockázatvállalási hajlandósága.

A sikeres kisárutermelők legnagyobb problémája a kis termelési méretből eredő tőkehiány. A tőkehiányból eredő problémák egy részét a rátermettségükből, találmányosságukból eredően meg tudják oldani.

A tőkehiány enyhítésére állami támogatásra is szükség lenne, elsősorban az áruvá készítés és a láncok beszerzési rendszeréhez kapcsolható logisztikai rendszer tekintetében. Tekintettel a kis termelési méretekre és a döntően speciális zöldség-gyümölcs fajtákra, olyan beszállítási célprogram indítására lenne szükség, amely kifejezetten a közvetlenül beszállító zöldség-gyümölcs kisárutermelők részipiaci beszállítását támogatná.

## **II. A ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS TERMELÉS ÉS KERESKEDELEM SZERKEZETE SPANYOLORSZÁGBAN – EGY SIKERES TERMELÉSI, ÉRTÉKESÍTÉSI RENDSZER\***

### ZÖLDSÉG- ÉS GYÜMÖLCSTERMELÉS SPANYOLORSZÁGBAN

#### *Mezőgazdasági termelés Spanyolországban*

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

Ebből a gyümölcstermés évente kb. 10,7 tonna, amelynek 50%-át a citrusfélék teszik ki. A citrusféléken kívül az őszibarack és a dinnye a legnagyobb mennyiségben előállított gyümölcs. A termelés az egyes autonóm tartományokban erősen specializálódott, így pl. Valenciában elsősorban citrusféléket (elsősorban narancsot és klementint) termesztnek, a

---

\* A fejezet az OTKA kutatás keretében 2009. júliusban lebonyolított tanulmányút alapján készült

termés 90%-ka exportra kerül. Murciában őszibarackot és dinnyét termesztnek, míg Huelva tartományban gyakorlatilag kizárólag epret termelnek. Katalóniában Lleida környékén a csonthéjas és magvas gyümölcsök számára közel ideálisak az ökológiai adottságok, ebből adódóan Katalóniában őszibarackot, almát és körtét termelnek a legnagyobb területen.

1. fotó

### Spanyolország autonóm tartományai



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

## Zöldség- és gyümölcsstermelés Katalóniában

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

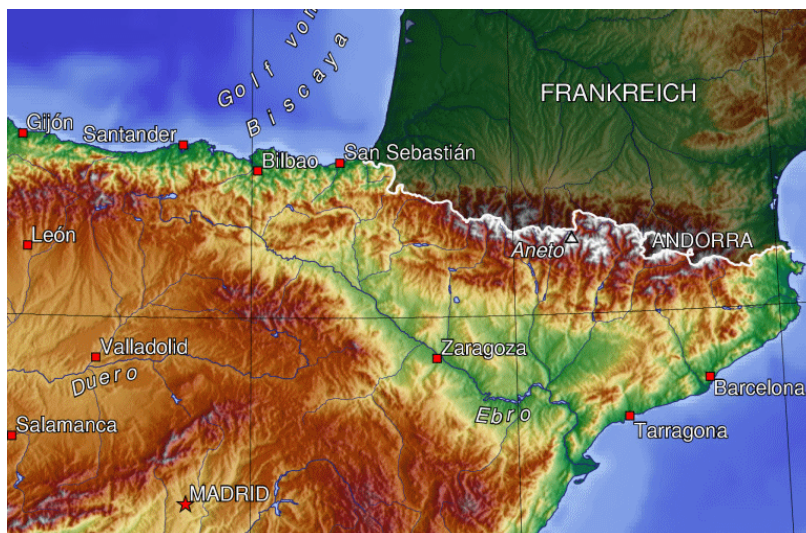
2. fotó

### Katalónia tartományai



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

### Az Ebro folyó és mellékfolyói



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

### Gyümölcshűtőházak Lleida környékén, 2009



### *A birtokszerkezet és a mezőgazdaság jövedelmezősége*

Spanyolország birtokszerkezetét egészen az 1980-as évekig az apró gazdaságok (*minifundios*) és a nagybirtokok (*latifundios*) jellemezték. Az alig öntözött, ezért alacsony hozamú nagybirtokokat általában tradicionális, extenzíven művelt kultúrákkal (olajbogyó, gabona, szőlő) hasznosították. A kis családi gazdaságok és a nagybirtokok nem biztosítottak megélhetést a mezőgazdasági munkásoknak, ezért az 1960-as évek elejétől (1960-tól 1973-ig) mintegy 1,8 millió ember telepedett le a városokban a könnyebb megélhetés reményében. Míg 1960-ban még a lakosság 42%-a dolgozott a mezőgazdaságban, addig 1986-ra ez az arány már csak 15%-volt.

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

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

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

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

## STRATÉGIAI LÉPÉSEK A VEZETŐ PIACI POZÍCIÓ FENNTARTÁSA ÉS JAVÍTÁSA ÉRDEKÉBEN

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

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

### *A fogyasztói igények gyors követése*

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

- A hazai ízlésnek megfelelő, a spanyol vásárlók által kedvelt klasszikus, tradicionális termékek fenntartása („lokális fajták”), pl. kevésbé lédús, kenyérrre kenhető paradicsom
- A legtöbb exportpiacon kedvelt fajták („globális fajták”), pl. Gala alma
- Új fajták (pl. színes paradicsomok, magnélsküli dinnye)

### *Minőségbiztosítás*

Az EU mára telített piacán a megbízható, folyamatosan magas minőség elengedhetetlen a piaci pozíció megtartásához. Ebből adódóan egyre több termesztő üzemeltet minőségbiztosítási rendszereket. Az általánosan elfogadott EurepGAP mellett az egyes célországok által igényelt minőségbiztosítási rendszereknek is igyekeznek megfelelni (pl. az Egyesült Királyságban BRC, Németországban IFS és QS rendszerek).



Ezen túl a termelőknek az EurepGAP-nál gyakorta szigorúbb, az egyes tartományok által (pl. az integrált termesztésre vonatkozó) kidolgozott rendszerekhez is alkalmazkodniuk kell, amennyiben termékeiken fel szeretnék tüntetni az igazoló matricát. A minőségbiztosítás fejlesztésében, a rendszerek koordinálásában fontos szerepet vállal a FEPEX országos szervezet.

### *Marketing*

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

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

Második szervezatként a *Catalonia Qualitat* feladata egyrészt a zöldség- és gyümölcs-termékek népszerűsítése (elsősorban a fiatalok és a gyermekek körében), másrészt a vásárlói szokások formálása, tudatos vásárlási szokások kialakítása, Jelenleg például egy olyan színek-rendszer kidolgozása van folyamatban, amely segítségével a zöldségek és gyümölcsök csomagolására elhelyezett színekkel jelölnék, pl. az édes vagy a savanyú ízvilágú termékeket. A szervezet a népszerűsítő és a marketing kampányok mellett az aktuális piaci helyzetet is folyamatosan figyelemmel kíséri, így pl. 209 decemberében a Lleida-i *Carrefourt* jelentette fel a fogyasztóvédelmi hivatalnál rothadó almák árusítása miatt.

### *Infrastrukturális fejlesztések*

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

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

### ZÖLDSÉG- ÉS GYÜMÖLCSSTERMELÉST KOORDINÁLÓ SZERVEZETEK

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

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

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

Az Asofruit munkája 4 szakbizottságba szerveződik:

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

A szervezet fő feladatai:

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

Egyéb tevékenységként a szervezet 3%-ban részesedik a Lleidai *Mercolleida* nagybani piacból, ily módon közvetlenül befolyásolhatja a kereskedői tevékenységet (az épület állaga, logisztikai, kereskedői és vásárlói magatartás).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A szervezeten belül három szektornak külön szakbizottsága van:

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

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

A szervezet legfőbb szolgáltatási a tagok felé a következők:

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

## TANULSÁGOK ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

*A kertészeti termelés szerkezete jelenleg is átalakulóban van*

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

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

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

*A TЭСZ mintára szervezett együttműködések nem voltak sikeresek*

Bár Spanyolországban is működik néhány, a magyarországi TЭСZ-ekhez hasonló szervezet (*Cooperativa*), ezeknek a termelői összefogásoknak a működése azonban hosszútávon nem bizonyult elég hatékonynak. Mivel a termelők közvetlenül nem voltak érdekeltek az értékesítésben (a szervezetek a magyarországi gyakorlathoz hasonlóan mindent átvettek tőlük), a termelők nem voltak eléggé motiváltak, nem termeltek elég hatékonyan és nem állítottak elő megfelelő mennyiségű és minőségű árut (hiszen a szervezetnek átadott termés

után mindenképpen volt bevételük, nem nekik kellett értékesíteniük). Ezen túl többnyire drágán és nem elég hatékonyan működtek, az előállított/forgalmazott mennyiségekhez képest nagyon sok volt a fenntartási költségük (épületek, munkabérek, stb.).

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

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

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

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

*A nagykereskedők egyénileg szállítanak az élelmiszerláncoknak és exportálnak*

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

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

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

### *A magyarországi zöldség- és gyümölcságazat lényegi problémái – ahogyan az Asofruit vezetői látják*

Problémák:

- sok kis termelő
- rossz áruminőség
- elavult technológia
- öreg ültetvények
- rossz faj- és fajtaszerkezet
- lokális kereskedelem
- lokális fajták

Ezek lennének a megoldások:

- ültetvény-összevonások
- termőalapok megújítása
- kereskedők által koordinált termelői szerveződések

### ÜZEMLÁTOGATÁSOK

#### *Ceba-Fruit, SAT és Vilodi Fruit SL*

- 3000 tonna tárolókapacitás
- Hagyma: 2 fajtasor, két betakarítási idő
- Téli hagyma exportra
- Kicsi méretűek: házi fogyasztás, nagyok: HORECA

*Molnar Fruits, SAT*

- Alma: Golden, Gala a fő fajok
- 5000 tonna/év
- Tárlókapacitás: 150 tonna/tároló
- Körte: 12 ezer tonna forgalmazott mennyiség

5. fotó

**Körte hűtőtárolóban, Vilodi Fruit**





**Alma értékesítésre készen, Vilodi Fruit**



7. fotó

**Jégvédő-hálóval védett almaültetvények Lleida környékén, Molnar Fruits**



8. fotó

**Válogató- és csomagolócsarnok, Molnar Fruits**





**Kiszállításra előkészített áru, Molnar Fruit**



## **A HAZAI BOLTI ÉLELMISZER-KISKERESKEDELEM ÉS A ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS TERMELÉS VÁLLALATI KONCENTRÁCIÓJÁNAK ÖSSZEHAJONLÍTÁSA**

### **A VIZSGÁLAT CÉLJA**

A koncentráció általános tendencia a fejlett világban, ugyanakkor ennek mértéke, üteme és hatása tekintetében jelentős különbségek alakultak ki az egyes gazdasági szektorok között. Ez pedig felszínre hozta és megerősítette a konfliktusokat a nagyobb és kisebb méretű gazdasági egységek közötti kapcsolatban.

Különösen igaz ez a zöldség-gyümölcs termelés és az élelmiszer-kiskereskedelem kapcsolatára, mert miközben az élelmiszer-kiskereskedelemben jelentős koncentrációs folyamat zajlott le, a zöldség-gyümölcs termelésben továbbra is domináns szerepük van a kis- és közepes méretű gazdasági egységeknek, illetve kisárutermelőknek

A zöldség-gyümölcs termelés és az élelmiszer-kiskereskedelem közötti, a méretek különbözőségéből eredő konfliktusokkal egyre több elemzés foglalkozik, de kevés az olyan munka, amely makroszintű adatok alapján vizsgálja ezt a kérdést.

A hazai zöldség-gyümölcs vertikum tekintetében az 1989-et követő időszak egy részére elsők között kíséreljük meg teljes körű makroszintű adatok alapján a bolti élelmiszer-kiskereskedelem és a zöldség-gyümölcs termelés vállalati koncentrációjának, továbbá a koncentráció egyes hatásterületeinek összehasonlítását.

### **MÓDSZER**

A működő (adózó) társas és egyéni vállalkozások teljes körű KSH adatainak feldolgozása alapján kialakítottuk a makroszintű elemzést lehetővé tevő vállalati adatbázist. A zöldség-gyümölcs termelés adatbázisa nem tartalmazza az őstermelők adatait. A vállalati koncentráció tendenciáit 1999-ben és 2007-ben vizsgáltuk, illetve a két évet hasonlítottuk össze. A 2007. év alkalmazásának oka az, hogy erre az évre állt rendelkezésre összehasonlítható teljes körű vállalati adatbázis, mivel a KSH-nál két év az adatok „átfutási” ideje, ekkor válnak ismertté.

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

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

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

Az elemzés során a mikrovállalat – kisvállalat – középvállalat – nagyvállalat, illetve ezek létszám-kategóriái szerinti csoportosításban (0-49 fő=kisvállalat, ezen belül 0-9 fő=mikrovállalat, 50-249 fő=középvállalat, 250 főtől nagyvállalat) vizsgáljuk a vállalatok számát, létszámát és árbevételét, illetve az ezeken alapuló néhány mutatót. A mikro- kis- és középvállalatok jelentik a kis- és középvállalkozói szektort (KKV). A mikrovállalat kategórián

belül még egy, 0-4 főig terjedő létszám-kategóriát is kialakítottunk, mert a zöldség-gyümölcs termelő és az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalkozások döntő többsége ebbe tartozik.

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

## EREDMÉNYEK

A koncentrációs táblázat alapján a vállalati koncentráció mértékének alakulását az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat

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

Létszám-kategória	1999		2007		1999		2007	
	Szám	Árbevétel	Szám	Árbevétel	Szám	Árbevétel	Szám	Árbevétel
Élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem					Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelem			
0-9 fő	95,5	27	94,4	19	97,33	56	97,2	64
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	88,3	19	85,3	14	92,10	40	90,1	43
10-49 fő	3,4	13	4,6	8	2,45	26	2,7	22
50-249 fő	0,9	15	0,8	9	0,21	17	0,2	14
250 főtől	0,2	45	0,2	64	0,01	1	-	-
Zöldség, dísznövény termelés					Gyümölcs, fűszernövény termelés			
0-9 fő	95,1	36	95,0	33	92	38	94,2	58
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	89,8	26	87,7	22	87	28	87,1	41
10-49 fő	4,0	28	3,7	26	6	40	5,5	36
50-249 fő	0,8	27	1,2	31	2	22	0,3	6
250 főtől	0,1	9	0,1	10	-	-	-	-

Forrás: KSH és saját számítás

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

Tovább növeli e szakágazat igen magas koncentrálttságát az, hogy a beszerzési társulások terjedése is elsősorban a nagyvállalatokra (nagy kereskedelmi láncokra) jellemző (Juhász et.

al [2008/a]). Ennek következtében a zöldség-gyümölcs termeléstől a fogyasztásig terjedő vertikumban a vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelem beszerzése a legkoncentráltabb pont.

Az élelmiszer szakboltokat üzemeltető élelmiszer-kiskereskedelmi vállalati szféra viszont a vizsgált létszám-kategóriák alapján dekoncentrált maradt, 2007-ben 100%-os volt a KKV szektor piaci részesedése, mivel a nagyvállalati szféra nem volt jelen. Ráadásul e szakágazatban a mikro-vállalkozásoknak növekedett a piaci részesedésük.

Mindkét élelmiszer-kiskereskedelmi szakágazatra jellemző, hogy a kis- és középméretű vállalatok nem tudták megőrizni pozíciójukat, tehát egy polarizációs folyamat is megfigyelhető.

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

1999 és 2007 között a zöldség, dísznövény termelésben kismértékben növekedett, a gyümölcs, fűszer termelésben viszont nagymértékben csökkent a vállalati koncentráció. 2007-ben mindkét termelési szakágazat dekoncentrált vállalati szerkezetű volt, mert mind a vállalati, mind az árbevételi struktúrában meghatározó a kis- és középvállalatok súlya és mindössze egy nagyvállalat volt jelen a zöldség, dísznövény termelésben. A KKV szektor vállalatainak árbevételből való részesedése a zöldség, dísznövény termelésben 90%, a gyümölcs, fűszernövény termelésben pedig 100% volt 2007-ben. Ha a KKV szektoron belül vizsgáljuk a termelés koncentrációját, akkor a zöldség, dísznövény termelésben növekedett, a gyümölcs, fűszer termelésben pedig csökkent a vállalati koncentráció. Ennek eredményeképp 2007-ben a zöldség, dísznövény termelés volt koncentráltabb, mert egyrészt a középvállalatok piaci részesedése 31%, a gyümölcs, fűszer szakágazatban csak 6%, másrészt a mikro-vállalkozások piaci részesedése a zöldség, dísznövény szakágazatban 33%, a gyümölcs, fűszer termelésben viszont közel 60%.

A vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelem és a zöldség-gyümölcs termelés vállalati koncentrációja között nagy különbség volt 2007-ben. A termelők pozíciója szempontjából nemcsak a bolti élelmiszer-kiskereskedelem értékesítési, hanem a beszerzési koncentrációja is fontos és e tekintetben nem kedvező, hogy a vállalati koncentrációban meglévő különbséget tovább növeli egyrészt a vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelemben a nagyvállalatok által létrehozott beszerzési társulások, másrészt az,

hogy a zöldség-gyümölcs termelésben döntően olyan önálló termelők vannak, amelyek egymástól függetlenül és elszigetelve termelnek, és egymástól függetlenül hozzák meg termelési és értékesítési döntéseiket. Ezért a termelők értékesítési tevékenységében a koncentrációt biztosító szervezettség alacsony mértékű, a TÉSZ-ek az összes termékforgalomból kb. 20%-al részesednek, míg az EU-ban a termelői közös szervezetek átlagos részesedése 40%, egyes országokban viszont eléri a 70-75%-ot.

Az élelmiszer szakbolt-hálózat és a gyümölcs, fűszer termelés vállalati szerkezete hasonló, míg a zöldség, dísznövény termelés vállalati koncentrációja nagyobb az élelmiszer szakbolt-hálózatánál.

Ennek alapján felmerül a kérdés, hogy a zöldség-gyümölcs termelők miért a termelésnél koncentráltabb vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelem, illetve a nagy kereskedelmi láncok és azok nagy-alapterületű hiper- és szupermarketjei felé orientálódnak, miért ezeknek akarnak elsősorban szállítani, hiszen itt a méretek különbözősége miatt nehezebb beszállítónak válni (Kürti et. al. [2009]). Miért nem a hasonló struktúrájú és koncentráltabb élelmiszer-szakkiskereskedelemmel, illetve a kisebb élelmiszer jellegű vegyesboltokkal és zöldség-gyümölcs szakboltokkal erősítik a kapcsolatot, hiszen a hasonló méretű partnerek között nem jön létre erőfölény-különbség, ezért jobban meg lehetne találni a közös érdekeket.

Ennek két alapvető oka van. Az egyik az, hogy az élelmiszer-kiskereskedelemben a legnagyobb piacot a koncentráltabb élelmiszer-kiskereskedelmi szakágazat jelenti. Ha 100%-nak tekintjük a vegyes tevékenységű és a szakbolt-hálózatot üzemeltető élelmiszer-kiskereskedelmi piacot (árbevétel), akkor a vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelem piaci részesedése 1999-ben 85%, 2007-ben pedig 93% volt. Az élelmiszer-kiskereskedelmi szakbolt-hálózat tehát viszonylag kis piacot biztosít a zöldség-gyümölcs termelők részére.

A másik ok, hogy zöldség-gyümölcs termelők többségének gazdálkodása a viszonylag kis termelési méretek miatt biztos befogadó piaci háttérrel kíván. A nagy kereskedelmi láncok és azok nagy-alapterületű üzletei biztosabb piacot, illetve nagyobb termelési, értékesítési lehetőséget és – az esetenként hosszabb fizetési határidő mellett is – nagyobb vevőfizetési biztonságot jelentenek, mint a termelőkhez hasonló méretű, de bizonytalanabb gazdálkodású és pénzügyi helyzetű kisüzletek. Ráadásul egy nagyméretű kereskedelmi vállalatnak, beszerzési társaságnak vagy nagy-alapterületű hiper- és szupermarketnek ugyanazt a volument értékesíteni sokkal előnyösebb, mint a szépaprózott zöldség-gyümölcs üzleteknek, illetve zöldség-gyümölcs kiskereskedelmi mikro-vállalkozásoknak történő szállítás (Juhász et. al. [2008/b]).

A koncentrációs folyamat hatásterületei közül a vállalatok számának alakulását a 2. táblázat tartalmazza.



## A vállalatok számának változása

Létszám-kategória	Vállalatok számának változása, index: 2007/1999	
	Élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem	Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelem
0-9 fő	79	67
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	77	66
10-49 fő	109	74
50-249 fő	71	50
250 főnél	91	-
	Zöldség, dísznövény termelés	Gyümölcs, fűszernövény termelés
0-9 fő	78	174
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	77	171
10-49 fő	74	157
50-249 fő	120	33
250 főnél	50	-

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

Az élelmiszer-kiskereskedelem mindkét szakágzatában általános tendencia a vállalatok számának jelentős csökkenése. Ez alól kivétel a vegyes tevékenységű élelmiszerkereskedelemben a kisvállalatok, ezek száma közel 10%-al növekedett. Az élelmiszer szak-kiskereskedelemben nagyobb mértékben csökkent a vállalkozások száma, mint az élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelemben és ez is a szakbolt-hálózat élelmiszerpiacból való részesedésének csökkenésére utal.

A zöldség-gyümölcs termelés két szakágzatában ellentétesen alakult a vállalatok száma: a zöldség, dísznövény termelésben a középvállalati kategória kivételével jelentősen csökkent, míg a gyümölcs, fűszer termelésben a középkategória kivételével nagymértékben nőtt. A középkategóriában is ellentétes a tendencia: zöldség, dísznövény termelésben 20%-al nőtt a vállalkozások száma, a gyümölcs, fűszer termelésben viszont harmadára csökkent. Ez is a két termelési szakágzat eltérő vállalati koncentrációjára utal.

A gyümölcs, fűszer termelés mikro- és kisvállalati szférájában a vállalkozások számának nagymértékű szaporodása egyedi jelenség a vizsgált négy szakágzat között.

A vállalatok létszámának változását a 3. táblázat mutatja.

## A vállalatok létszámának változása

Létszám-kategória	Vállalatok létszámának változása, index: 2007/1999	
	Élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem	Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelem
0-9 fő	87	75
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	82	71
10-49 fő	106	68
50-249 fő	70	59
250 főtől	209	-
	Zöldség, dísznövény termelés	Gyümölcs, fűszernövény termelés
0-9 fő	90	189
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	86	183
10-49 fő	74	136
50-249 fő	100	28
250 főtől	84	-

Forrás: KSH adatok alapján saját számítás

Az élelmiszer-kiskereskedelem két szakágzatának létszám alakulásában különbség és hasonlóság is van. A legnagyobb különbség az, hogy míg a nagyvállalati kategória tekintetében a vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelemben megduplázódott a létszám, az élelmiszer szak-kiskereskedelemben 2007-ben nem volt nagyvállalat. Másik különbség, hogy a kisvállalati kategória tekintetében az élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelemben nőtt, a szak-kiskereskedelemben viszont jelentősen csökkent a létszám. A mikro- és középvállalkozások létszáma mindkét élelmiszer-kiskereskedelmi szakágzatban csökkent, de csökkenés mértéke az élelmiszer szak-kiskereskedelemben volt nagyobb mértékű. Az eltérő létszám alakulásában feltehetően szerepe volt annak, hogy a koncentrációs folyamat hatására a vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelemben a szélesebb választék miatt kisebb racionalizálási kényszer jelentkezett, mint a potenciálisan sérülékenyebb élelmiszer szak-kiskereskedelemben.

A zöldség-gyümölcs termelés két szakágzatában a létszám a vállalatok számához hasonlóan alakult.

A vizsgált létszám-kategóriák szerint a vállalatok létszámának megoszlását a 4. táblázat mutatja.

## A vállalatok létszámának megoszlása

Létszám- kategória	Vállalatok létszámának megoszlása százalékban, összesen=100%			
	1999	2007	1999	2007
Élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem			Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelem	
0-9 fő	40	29	73	76
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	30	21	59	59
10-49 fő	13	11	18	17
50-249 fő	20	12	8	7
250 fő-től	27	48	1	-
Zöldség, dísznövény termelés			Gyümölcs, fűszernövény termelés	
0-9 fő	44	45	36	56
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	34	33	26	40
10-49 fő	23	19	33	37
50-249 fő	26	30	31	7
250 fő-től	7	6	-	-

Forrás: KSH és saját számítás

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

A zöldség-gyümölcs termelés két szakágzatában – az élelmiszer szak-kiskereskedelemhez hasonlóan – a KKV szektor megőrizte döntő szerepét a foglalkoztatásban: a zöldség, dísznövény termelésben 94%-os, a gyümölcs, fűszer termelésben 100%-os a részesedése. Jelentősen eltérés van viszont a közepkategória foglalkoztatási szerepében: a zöldség, dísznövény termelésben 30%-os, a gyümölcs, fűszer termelésben csak 7%-os.

A vállalati méretek alakulását az átlagos létszám alapján az 5. táblázat mutatja.

## Egy vállalatra jutó átlagos létszám

Létszám- kategória	Egy vállalatra jutó átlagos létszám, fő			
	1999	2007	1999	2007
Élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem			Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelem	
0-9 fő	2	2	2	2
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	2	2	1	2
10-49 fő	18	18	17	16
50-249 fő	105	103	86	102
250 főnél	843	1 944	260	-
Átlag	5	7	2	3
Zöldség, dísznövény termelés			Gyümölcs, fűszernövény termelés	
0-9 fő	2	2	2	2
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	1	2	1	1
10-49 fő	20	20	23	20
50-249 fő	116	97	85	71
250 főnél	294	...*	-	-
Átlag	3	4	4	3

\*.....: A kategóriában egy vállalat van, ennek létszámát a Statisztikai Törvény alapján a KSH nem adta át.

Forrás: KSH és saját számítás

1999 és 2007 között a négy szakágazat közül a legnagyobb vállalati méret a vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelem nagyvállalati kategóriájában alakult ki. Az átlagos vállalati létszám 843-ról 1944 főre növekedett.

A zöldség-gyümölcs termelés és az élelmiszer-kiskereskedelem két szakágazata a KKV szektor vállalati kategóriában mutatnak hasonlóságot az átlagos vállalati létszám tekintetében. Nagyon nagy azonban a különbség ezen méretek és a vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelem vállalati mérete között.

A 6. táblázat az egy vállalatra jutó átlagos árbevétel alapján mutatja a vállalati méret alakulását.

## Egy vállalatra jutó átlagos árbevétel

Létszám- kategória	Egy vállalatra jutó átlagos árbevétel, millió forint			
	1999	2007	1999	2007
Élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem			Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelem	
0-9 fő	12	31	9	18
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	10	25	7	13
10-49 fő	167	271	166	219
50-249 fő	731	1 563	1228	2 567
250 főtől	12890	55 010	1207	-
Átlag	44	151	15	27
Zöldség, dísznövény termelés			Gyümölcs, fűszernövény termelés	
0-9 fő	7	12	7	17
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	5	9	6	13
10-49 fő	124	249	119	184
50-249 fő	593	910	252	533
250 főtől	1924	...*	-	-
Átlag	17	35	18	28

\*.....: A kategóriában egy vállalat van, ennek árbevételét a Statisztikai Törvény alapján a KSH nem adta át.

Forrás: KSH és saját számítás

Az egy vállalatra jutó átlagos árbevétel nagysága tekintetében hasonló a helyzet, mint az átlagos létszám tekintetében. 1999 és 2007 között a vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelem nagyvállalati kategóriájában az átlagos árbevétel közel 13 milliárd Ft-ról 55 milliárd forintra növekedett. Ettől messze elmarad a négy szakágazat összes többi kategóriájának vállalati mérete.

Mivel a vállalati méret és a piaci, gazdasági erő között szoros összefüggés van, a táblázat a zöldség-gyümölcs termelés fokozódó hátrányát mutatja a domináns piaci részesedésű élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem nagyvállalati szektorával szemben.

A négy szakágazatban az átlagos létszám és az átlagos árbevétel alapján a mikro és kisvállalatok, továbbá a kis- és középvállalatok között is jelentős a méretbeli különbség.

A koncentráció folyamatában növekszik a méretgazdaságossági tényezők szerepe. Ezek közül a termelékenység a 7. táblázat mutatja.

A 7. táblázat alapján vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelemben a KKV szektor vállalat-csoportjainak hatékonysága közel azonos, ennek majdnem duplája a hatékonyság a nagyvállalati szektorban. A szak-kiskereskedelemben a hatékonyság a méretek növekedésével növekszik és a közép kategória vállalati hatékonysága 1999-ben és 2007-ben nem sokkal marad el a másik kereskedelmi szakágazat nagyvállalati mutatójától. Ez azt

valószínűsíti, hogy az élelmiszer-kiskereskedelemben a szakosodás, a specializáció előnyeit ebben a méretkategóriában lehetett a legjobban kihasználni.

A zöldség-gyümölcs termelés KKV szektorában a méretek és a hatékonyság közötti kapcsolat a két szakágazatban a zöldség, dísznövény termelés közép kategóriája kivételével ellentétesen alakult: a zöldség, dísznövény termelésben a hatékonyság a méretek növekedésével növekszik, a gyümölcs, fűszer termelésben viszont csökken. Ezért a zöldség, dísznövény termelésben a KKV szektoron belül a nagyobb, a gyümölcs, fűszer termelésben pedig a kisebb vállalatok hatékonyabbak. A zöldség, dísznövény termelés nagyvállalati szférájának hatékonysága viszont a legmagasabb a zöldség-gyümölcs termelésben (a gyümölcs, fűszer termelésben 2007-ben nem volt nagyvállalat).

A zöldség-gyümölcs termelés hatékonysága általában elmarad az élelmiszer-kiskereskedelem hatékonyságától. Különösen nagy a különbség a termelés és a vegyes tevékenységű élelmiszer-kiskereskedelem nagyvállalati szektora között. A gyümölcs, fűszer termelés mikro-vállalati szférájának hatékonysága viszont jobb az élelmiszer szak-kiskereskedelem azonos vállalati kategóriájának hatékonyságánál.

7. táblázat

### Egy főre jutó átlagos árbevétel

Létszám-kategória	Egy főre jutó átlagos árbevétel, millió forint			
	1999	2007	1999	2007
Élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem			Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelem	
0-9 fő	6	14	5	9
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	6	15	5	8
10-49 fő	9	15	10	14
50-249 fő	7	15	14	25
250 főtől	15	28	5	-
Átlag	9	21	7	11
Zöldség, dísznövény termelés			Gyümölcs, fűszernövény termelés	
0-9 fő	4	7	5	10
<i>Ebből: 0-4 fő</i>	4	6	5	10
10-49 fő	6	13	5	9
50-249 fő	5	9	3	8
250 főtől	7	15	-	-
Átlag	5	9	4	10

Forrás: KSH és saját számítás

## HIVATKOZÁSOK

- Juhász Anikó – Seres Antal – Stauder Márta (2008/a): A kereskedelem koncentrációja. Felelős kiadó: Seres Antal. ETO-Print Nyomda, Budapest. 135. o. (<http://econ.core.hu/> – Publikációk – Egyéb kiadványok – 2008)
- Juhász Anikó – Kürti Andrea – Seres Antal – Stauder Márta (2008/b): A kereskedelem koncentrációjának hatása a kisárutermelésre és a zöldség-gyümölcs kisárutermelők alkalmazkodása. MTA Közgazdaságtudományi Intézet kiadványa. MT-DP – 2008/2. 57. o. (<http://econ.core.hu/> – Publikációk – Műhelytanulmányok – 2008)
- Kürti Andrea – Kozak Anita – Seres Antal – Szabó Márton (2009): Mezőgazdasági kisárutermelők nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállítása a nagyvevői igények alapján a zöldség-gyümölcs ágazatban. MTA Közgazdaságtudományi Intézet kiadványa. MT-DP – 2009/7. 47 o. (<http://econ.core.hu/> – Publikációk – Műhelytanulmányok – 2009)

## Discussion Papers published in 2009

- Judit KARSAI: The End of the Golden Age - The Developments of the Venture Capital and Private Equity Industry in Central and Eastern Europe. MT-DP. 2009/1
- András SIMONOVITS: When and How to Subsidize Tax-Favored Retirement Accounts? MT-DP. 2009/2
- Mária CSANÁDI: The "Chinese Style Reforms" and the Hungarian "Goulash Communism". MT-DP. 2009/3
- Mária CSANÁDI: The Metamorphosis of the Communist Party: from Entity to System and from System towards an Entity. MT-DP. 2009/4
- Mária CSANÁDI – Hairong LAI – Ferenc GYURIS: Global Crisis and its Implications on the Political Transformation in China. MT-DP. 2009/5
- DARVAS Zsolt - SZAPÁRY György: Árszínvonal-konvergencia az új EU tagországokban: egy panel-regressziós modell eredményei. MT-DP. 2009/6
- KÜRTI Andrea - KOZAK Anita - SERES Antal - SZABÓ Márton: Mezőgazdasági kisárutermelők nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállítása a nagyvevői igények alapján a zöldség-gyümölcs ágazatban. MT-DP. 2009/7
- András SIMONOVITS: Hungarian Pension System and its Reform. MT-DP. 2009/8
- Balázs MURAKÖZY - Gábor BÉKÉS: Temporary Trade. MT-DP. 2009/9
- Alan AHEARNE - Herbert BRÜCKER - Zsolt DARVAS - Jakob von WEIZSÄCKER: Cyclical Dimensions of Labour Mobility after EU Enlargement. MT-DP. 2009/10
- Max GILLMAN - Michal KEJAK: Inflation, Investment and Growth: a Money and Banking Approach. MT-DP. 2009/11
- Max GILLMAN - Mark N. HARRIS: The Effect of Inflation on Growth: Evidence from a Panel of Transition Countries. MT-DP. 2009/12
- Zsolt DARVAS: Monetary Transmission in Three Central European Economies: Evidence from Time-Varying Coefficient Vector Autoregressions. MT-DP. 2009/13
- Carlo ALTOMONTE - Gábor BÉKÉS: Trade Complexity and Productivity. MT-DP. 2009/14
- András SIMONOVITS: A Simple Model of Tax-Favored Retirement Accounts. MT-DP. 2009/15
- Ádám SZENTPÉTERI - Álmos TELEGDY: Political Selection of Firms into Privatization Programs. Evidence from Romanian Comprehensive Data. MT-DP. 2009/16
- András SIMONOVITS: Pension Reforms in an Aging Society: A Fully Displayed Cohort Model. MT-DP. 2009/17
- VALENTINY Pál - KISS Károly Miklós: A nélkülözhetetlen eszközök értelmezése és a postai szolgáltatások. MT-DP. 2009/18



- Gábor BÉKÉS - Péter HARASZTOSI - Balázs MURAKÖZY: Firms and Products in International Trade: Data and Patterns for Hungary. MT-DP. 2009/19
- KARSAI Judit: Áldás vagy átok? A magántőke-befektetések hatása a gazdaságra. MT-DP. 2009/20
- László HALPERN–Balázs MURAKÖZY: Innovation, Productivity and Exports: the Case of Hungary. MT-DP. 2009/21
- Zsuzsa KAPITÁNY: Non-employment, Ill-being and Subjective Well-being. MT-DP. 2009/22
- Szilárd BENK-Max GILLMAN-Michal KEJAK: A Banking Explanation of the US Velocity of Money: 1919-2004. MT-DP. 2009/23
- Zsolt DARVAS: The Impact of the Crisis on Budget Policy in Central and Eastern Europe. MT-DP. 2009/24
- NEMES Gusztáv: Gondolatok a vidékfejlesztési programok értékeléséről: Társadalmi tanulás a LEADER programban. MT-DP. 2009/25
- Ádám SZENTPÉTERI - Álmos TELEGDY: Political Objectives and Privatization Decisions. Selection of Firms into Privatization or Long-Term State Ownership in Romania. MT-DP. 2009/26
- András SIMONOVITS: Underreported Earnings and Age-Specific Income Redistribution in Post-Socialist Economies. MT-DP. 2009/27

Discussion Papers published in 2010

- Gábor BÉKÉS - Péter HARASZTOSI: Agglomeration Premium and Trading Activity of Firms. MT-DP. 2010/1
- TARJÁN Tamás: Jánossy elmélete az új növekedésemélet tükrében. MT-DP. 2010/2
- Holger Görg - László Halpern - Balázs Muraközy: Why Do Within Firm-Product Export Prices Differ across Markets? MT-DP. 2010/3