

1. 1 A témaválasztás indoklása és a kutatás célkitűzései

A minőségügy az utóbbi két évtizedben a figyelem középpontjába került, köszönhetően a keresleti piac dominanciájának, a kereskedelem liberalizációjának, az EU-s csatlakozásunknak, a média érdeklődésének, a multinacionális termelő és kereskedelmi vállalkozások sajátos gazdaságfilozófián alapuló irányítási gyakorlatának, és nem utolsósorban a munkamegosztás révén piachoz jutott minőségügyi tanácsadó cégek marketingmunkájának. Ezek a hatások oda vezettek, hogy a tudomány világában önálló diszciplínává, a gyakorlata pedig önálló szakmává vált. Ez tekinthető egy fajta elismerésnek is, melynek az igazi értékét az adja, hogy teljesítménye alapján, piaci környezetben, valós társadalmi és gazdasági igényt elégített ki. Sajnos ezek a megállapítások az élelmiszergazdaságra nem ilyen mértékben igazak, ezért választottam a vizsgálat tárgyaként a minőségügyet, azon belül pedig a humán erőforrás szerepét. Meggyőződésem, hogy a fejlődés legfontosabb tényezője maga az ember, különösen az, ha vezető. Amennyiben ebben a személyi körben meg van a szándék és a képesség a változtatásra, ez még csak az első – igaz a legfontosabb – lépcső, a gyakorlati munkához azonban speciális ismeretekre lesz szükség. Segítő, tanácsadó természetesen van, de a standard megközelítések (ISO, HACCP, EUREPGAP, IFS, BRC) nem adnak mindenre megoldást, ezért foglalkozom egy meghatározott ágazat – zöldség-gyümölcs – termelői összefogását segíteni képes modell megalkotásával.

A minőségügyi rendszerek, módszerek élelmiszergazdasági alkalmazása lehetőségeinek vizsgálata során részletes felmérést végeztem a minőséget megvalósító vállalati környezetről, ezen belül a minőségi termék-előállításban szerepet játszó tényezők megítéléséről, a folyamatot akadályozó szervezeti gátló tényezőkről és a vállalaton kívüli faktorok szerepéről. Vizsgáltam továbbá a biztonságos élelmiszer-előállítás motivátorait, a munkavégzés és vállalatirányítás során általam és az irodalom által fontosnak ítélt elvek, valamint a vezetési feladatok megítélését. Ezzel az attitűd vizsgálattal választ keresek azokra a kérdésekre, amelyek hozzásegíthetik az ágazatot a mai (piacvezérelt) követelményeknek megfelelő stratégia kialakításához, a humán tényező és tudás helyes értékeléséhez, a vezetői elkötelezettség és felelősség fókuszba állításához. A disszertáció második részében a zöldség-gyümölcs ágazat problémájával foglalkozom. Elsősorban arra keresek választ, hogy az értékesítési csatornák drasztikus

átrendeződése és az ezzel együtt járó megnövekedett minőségi elvárásokra, kihívásokra milyen válasz adható.

Ebben a fejezetben sikeres európai modelleket és a hozzánk hasonló helyzetű Kelet-európai (Bulgária és Lengyelország) országok útkereséseit elemzem. Vizsgálati eredményeim alapján javaslatot teszek egy olyan modellre, amely megfelel a jogi szabályozásnak, partnere lehet az élelmiszerláncoknak, és fejlődési lehetőséget kínál az alapanyag-termelőknek.

A kutatómunka célkitűzései:

1. A minőségmenedzsment szakirodalmának célirányos feldolgozása, olyan módszerek beazonosítása és adaptálása, amelyek az élelmiszergazdaság problémamegoldó eszköztárában eddig általánosan nem kerültek alkalmazásra.
2. A vizsgálatokhoz tervezett kérdőívek módszertani továbbfejlesztése, azzal a céllal, hogy a válaszadók felkészültségét primer/direkt adatokkal mérje.
3. Az élelmiszervállalkozások vezetői körében, a minőségüggyel kapcsolatos attitűdök vizsgálatára alkalmas tényezők rendszerezése és az erre épülő kérdőívvel a minőségügyi gondolkodás vizsgálata
4. A minőségügy korszerű felfogásának a fókuszba állításával egy konkrét ágazat (zöldség-gyümölcs) termékpálya szintű szervezeti problémáinak az elemzése és a feltárt problémák megoldását elősegítő modell kidolgozása.

2. SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

2.1 A VIZSGÁLATOK KERETE, MÓDSZERE

Vizsgálataimban módszerként a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum Vezetési és Munkatudományi Tanszékének kutatási módszer fejlesztő tevékenysége során a vezetési feladatok, funkciók empirikus vizsgálatához kidolgozott kérdőívet használtam. A kidolgozott módszer funkcionális szemléletű, mert a vezetési feladatok vizsgálatára irányul, empirikus, mert a tényleges vállalati gyakorlaton, vezetői tapasztalatokon alapszik (BERDE, 2006). Ez a módszer elsősorban interjúkra és vállalati adatgyűjtésre épül.

A kérdőíves vizsgálat mellett egy jól lehatárolható ágazat, a zöldség-gyümölcs termelés minőségközpontú fejlesztésével foglalkoztam eltérően az eddigi gyakorlattól. Az eltérés a módszerben van, ez pedig a benchmarking. Ez a koncepció és módszer filozófiáját tekintve rendkívül célirányos és „egyszerű”. Alkalmazása során a nehézséget a benchmark kiválasztása, az összemérés részterületeinek a meghatározása és adatok értelmezése jelenti. Ezek miatt a módszer használata feltételez bizonyos szakmai tapasztalatot, PATAKI (1998) szerint komoly menedzsment szaktudást és kreativitást. A kutatás során az összemérésre kiválasztott németországi modell helyszíni tanulmányozására került sor, amely adatgyűjtésből és interjúkból állt. A helyszíni adatgyűjtés mellett nyilvános adatbázisokból is gyűjtöttem benchmark adatokat.

2.2 A MINŐSÉGÜGYI GONDOLKODÁS ÁLTALÁNOS VIZSGÁLATA

Ezt a vizsgálatot „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban” című kutatási programban összeállított vezetési kérdőívvel végeztem. 345 kérdőív került be a feldolgozásba, amelyeket egy-egy szervezetnél – megfogalmazott célként – három vezetői szinttel töltettem ki. Ahol a vállalati méret és annak strukturáltsága ezt nem tette lehetővé, ott a duplikáció a középvezetőknél megengedett volt. A felmérésbe 139 vállalkozás adatai kerültek be, területi lehatárolás nélkül.

A helyszínek kiválasztása nem volt irányított, közvetlenül a méret sem, de közvetve annak tekinthető, mert legalább két vezetési szinttel rendelkeznie kellett a vizsgált szervezeteknek. Ezzel az egy feltétellel és nagy szabadságfokkal egy olyan mintából

kaphattam adatokat, amely az egyéni/családi vállalkozó „főlötti” kategóriából származik. Erre a lehatárolásra viszont feltétlenül szükség volt, tekintve, hogy a vezetők minőségügyi gondolkodását csak ott lehet vizsgálni, ahol van „vezető”. Az alkalmazott kérdőív két részből áll. Rákérdeztem az adatszolgáltató életkorára, végzettségére, beosztására és a nemére. Minden helyszínen kitöltésre került egy általános adatlap, amely naturális és gazdasági mutatókat, illetve a működési formát rögzíti. Ezek közül csak a működési formát használtam csoportképző ismérvként a vizsgálataimban. A kérdőív minőségügyi kérdésén belül 10 itemre kerestem a választ.

2.3. A MINŐSÉGÜGYI GONDOLKODÁS RÉSZLETES VIZSGÁLATA

A minőségközpontú vállalatirányításban szereppel bíró tényezők (52) „teljes” körét felölelő kérdőívvel az élelmiszervállalkozások meghatározó szervezetei vezetőinek felkészültségét, attitűdjeit vizsgáltam, 104 kérdőív került be a feldolgozásba.

Az alkalmazott kérdőívvel az alábbiakra kerestem választ:

- ✓ A minőségügyi termék-előállítást előrevivő tényezők értékelése a felmérésben résztvevő vállalatok vezető beosztású munkatársaitól kapott válasz alapján.
- ✓ A minőségi termék-előállítást hátráltató tényezők értékelése
- ✓ A társadalmi-gazdasági környezet faktorainak értékelése
- ✓ A biztonságos élelmiszer-előállítás motivátorainak vizsgálata
- ✓ A minőségi termék-előállításnak a vállalatirányításban alkalmazandó legfontosabb elvei
- ✓ Vizsgáltam továbbá a vezetési feladatok szerepének megítélését a minőségbiztosításban.

Módszert kerestem arra, hogy hogyan csoportosíthatók a válaszadók a vizsgált szakterület ismerete alapján. Ezt azért tartottam fontosnak, mert a megkérdezettek döntő többsége a graduális képzés során nem tanulhatott minőségügyről. Amit annak hitt, vagy amit az oktatás ilyen címen oktatott az a minőségügynek fontos része ugyan, de az elmúlt évtizedben ezen a területen paradigmaváltás történt, amely az élelmiszergazdaságban még nem vált a vezetői gondolkodás részévé teljesen. A dilemmám az volt, hogy ezt a csoportosítást úgy végezzem el, hogy a válaszadók ne érezzék azt, hogy őket most valaki „vizsgáztatja”, de a kapott válaszok alapján mégis besorolhatóak legyenek két kategóriába. Az egyikbe tartoznak a felkészültek, a másikba a kevésbé felkészültek. A megoldást attól vártam, hogy összeállítottam egy olyan

mátrixot, ahol kvázi vizsgakérdésnek beillő faktorokat szerepeltettem, majd rákérdeztem a válaszadónak a faktorról kapcsolatos viszonyára, ismereteire. A kérdőív szolgálta adatokat arra vonatkozóan, hogy a válaszadónak milyen az iskolai végzettsége, ezt a végzettségét mikor szerezte. Tekintve, hogy új szakmai területet vizsgáltam, rákérdeztem arra is, hogy a minőségügy területén részt vett-e speciális képzéseken, szerzett-e valamilyen képzettséget. Nagyon fontos a vezetőktől kapott válaszok esetén a beosztás, tekintve, hogy egy élelmiszervállalkozás esetén – de ez általában is igaz – a felső vezetés felelőssége mindig nagyobb. Fontos az életkor is, mivel ez a változó megmutatja egy új tudományterület beépülését a gyakorlatba. A vizsgálatot különböző ágazati besorolású, az élelmiszer-vertikumban működő szervezeteknél végeztem. Egyrészt alapanyag-termelőknél, másrészt élelmiszer-feldolgozást végző cégeknél. A hipotézisem szerint a feldolgozóipart gyorsabb reagálásra kényszerítik a fogyasztói igények és a jogi szabályozás. Szerepeltettem kérdést arra vonatkozóan, hogy a vállalat bevezetett-e valamilyen minőségbiztosítási rendszert, ugyanis azok a szervezetek, ahol ez megtörtént, egy olyan önként felvállalt, szisztematikus tanulási folyamaton kellett átmenniük, amelynek tükröződnie kell a kérdésekre adott válaszokban. Kérdésként 7-10 tényezővel írtam le az egyes vizsgálati területeket, ezen belül a válaszadók 1-5 terjedő skálán minősítették.

2.4 BENCHMARKING VIZSGÁLAT A ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS ÁGAZATBAN

A benchmarking vizsgálatot a CAMP (1998) által közzétett módszertan adaptációjával végeztem. A szerző megközelítése szerint korábban az összemérést valamilyen probléma megoldására használták és amikor azt eredményesen megoldották, a munkát befejezettnek tekintették. Felismerték azonban, hogy ez a statikus gondolkodás ellentmondásban van azzal az üzleti világot jellemző jelenséggel, amit legjobban a változás fogalmával írhatunk le. Ezért a módszerekben is változásra van szükség, és ennek eredménye a célok irányába történő folyamatos fejlesztés. Kérdésként vethető fel, hogy mi legyen a folyamatos fejlesztés tárgya, mi vezet eredményre? A megoldást abban találták meg, hogy az üzleti folyamatokra kell koncentrálni, azokat kell tökéletesíteni, tehát azokat az alapvető folyamatokat, amelyektől a vállalkozás működik. CAMP (1998) szerint: „Ez új, fontos és forradalmi távlatot jelent a benchmarking számára”. Más szerzők (TENNER-DeTORO, 1998; IFUA HORVÁTH & PARTNERS, 2005) – egyetértve a módszertan megteremtőjével-, azonban hangsúlyozzák, hogy a

hatékony benchmarking előfeltétele a szervezet jó folyamatstruktúrájának a kialakítása. Ugyanis hiába tesznek erőfeszítéseket elavult, - nem a célokat szolgáló – folyamatok javítására, az eredmény elmarad. Vizsgálatomat ennek szellemében végeztem a zöldség-gyümölcs ágazatban a termékpálya azon szakaszára, amely az árunak a kereskedelem felé történő átadásáig tart. Az adaptált benchmarking folyamat a (CAMP, 1998) által kidolgozott 10 lépéses metodikájára épül. Ez egy elfogadott standard, de a szerző kihangsúlyozza, hogy ez egy keret, amelyből a benchmarking típusától és céljától függően választható meg az a lépésszám, amely az adott szervezetnél, - jelen esetben a saját vizsgálatomnál – elvégzendő. A vizsgálataimhoz adaptált módszerben, amely tulajdonképpen egy modellezési folyamat, az első négy lépést alkalmaztam.

2.5. AZ ALKALMAZOTT MATEMATIKAI ÉS STATISZTIKAI MÓDSZEREK

Az adatok megbízhatóságát reliability teszttel ellenőriztem, Chronbach alpha mutatókat képeztem. Az adathalmazt először leíró statisztikai módszerekkel elemeztem, majd az összefüggés vizsgálatokhoz a Pearson –féle Chi négyzet próbát alkalmaztam. Adatredukciót hajtottam végre főkomponenseket képezve, majd főkomponens analízissel és diszkriminancia analízissel mutattam ki újabb összefüggéseket.

3 AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

3.1. ÁLTALÁNOS ADATGYŰJTÉSRE ÉPÜLŐ VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEI

A minőségügyi gondolkodás általános vizsgálatát a tanszéki kutatás vezetési interjúkra alapozott módszerére építettem.

Az adatszolgáltatók jellemzőit az 1. sz. táblázatban foglaltam össze.

1. Táblázat: Az adatszolgáltatók jellemzői

MŰKÖDÉSI FORMA	GYAKORISÁG	ISKOLAI VÉGZETTSÉG	GYAKORISÁG	ÉLETKOR	GYAKORISÁG	BEOSZTÁS	GYAKORISÁG
Rt	103	Általános	1	20-29	59	Szaktanácsos	3
Kft	145	Szakiskola	2	30-39	65	Alsóvezető	43
Bt	6	Középiskola	41	40-49	99	Középvezető	153
Szövetkezet	66	Főiskola	84	50-59	109	Felsővezető	139
Egyéb	25	Egyetem	190	60-	13	Egyéb	6
-	-	Technikum	25	-	-	-	-
Összesen	345	-	345	-	345	-	345

Forrás: saját vizsgálatok, 2003.

3.1.1. A minőségi termelést befolyásoló tényezők megítélése

A kérdőívben szereplő, mért tényezők összeállításánál nem törekedtem a minőségügyi szakzsargon kizárólagos használatára, félve attól, hogy értelmezési problémák miatt a válaszok nem lesznek átgondoltak. Törekedtem a vezetéstudomány több évtizede értelmezett és használt szakkifejezéseit használni, azzal, hogy ezeknek a tartalma a minőségügyi paradigmaváltást követően is érvényes, illetve felértékelődött. A 2. sz. táblázatban cégforma szerinti értékelést mutatom be.

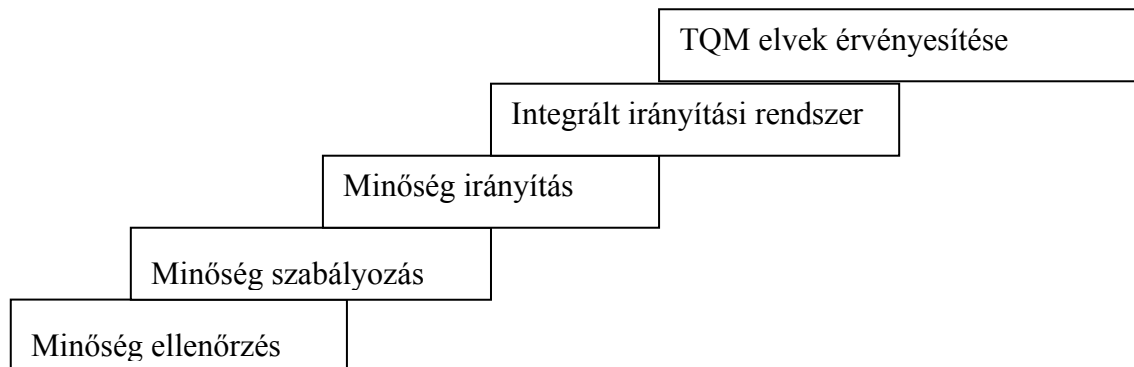
2. Táblázat: A minőségi termelést befolyásoló tényezők megítélése a különböző cégformák esetén

Működési forma		Minőség-mérés	Vezetés	Techn. Színvonal	Techn. Fegyelem	Alapanyag minőség	Értékrend	Vállalati kultúra	Termelési hagyomány	Szak-képzettség	Minőségügyi rendszer
Rt	Átlag	4,53	4,13	4,42	4,66	4,49	3,97	3,66	3,49	3,82	3,92
Kft	Átlag	4,66	4,48	4,49	4,59	4,48	4,01	3,90	3,77	4,10	4,10
Bt	Átlag	5,00	5,00	3,33	4,00	4,33	4,00	3,33	4,33	3,00	1,67
Szöv	Átlag	4,09	4,17	4,00	3,95	4,27	3,82	3,44	3,59	3,73	3,88
Egyéb	Átlag	4,56	4,28	3,88	4,00	3,76	4,16	4,12	3,64	4,28	4,44
Összesen	Átlag	4,51	4,31	4,31	4,43	4,39	3,97	3,75	3,65	3,94	3,99

Elemzés: 345

Forrás: saját elemzés, 2007.

A táblázat adatainak értékelésénél a minőségügyi gondolkodás fejlődése lehet az a standard, ami a viszonyítási alapot jelentheti (1. sz. ábra).



1. ábra: A minőség megvalósulásának fejlődése

Forrás: saját szerkesztés, 2007.

A fenti megközelítésben (1. sz. ábra) a TQM filozófia direkt kérdés formájában nem szerepel ugyan, de az ennek részelemeiként értelmezhető vállalati kultúrára, értékrendszere, termelési hagyományra, szakképzettségre és minőségügyi rendszerre adott értékszámok nagyon pontosan jelzik azokat az attitűdöket, hogy a felmérésben választ adók gondolkodása milyen vállaltirányítási gyakorlatnak felel meg. Ezeknek a tényezőknek az értékelése általában alacsonyabb az egyébként nagyon fontos más

mutatóknál, de ez azt jelenti, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek a '70-'80-as évek szintjén járnak. Ezt támasztja alá a minőségmérés/ellenőrzés kiemelkedően magas pontszáma. A Bt-nél mért kiugró érték ebből a szempontból nem meglepő, de a szövetkezetenél kapott 4,09 minősítés elgondolkodtatásra késztet, ugyanis ez a vállalati kör az, ahol a visszaszorulás, a leépülés a jellemző, így őket az ágazatban cégforma tekintetében a túlélőként, a nyertesként működő Rt-hez, Kft-hez célszerű viszonyítani. Ebben a felfogásban a minőség-ellenőrzés alacsonyabb értéke az elmaradást jelzi inkább, mint az ellenőrzésközpontúságot meghaladó korszerű gondolkodást. A vezetés, technológiai színvonal, technológiai fegyelem, alapanyag minőség tényező megítélése tükrözi a magyar valóságot, ugyanis a Rt-ok és a Kft-ék esetében ezek magasabb értékek, melyek arra utalnak, hogy a minőségszabályozás és irányítás fontos alapelemei megfelelően értékelték, míg a Bt-k és szövetkezetek esetén ezekhez a mutatókhoz kisebb értékszám kapcsolódik.

3.2. MINŐSÉGÜGYI GONDOLKODÁS RÉSZLETES VIZSGÁLATA

3.2.1. A válaszadók felkészültsége

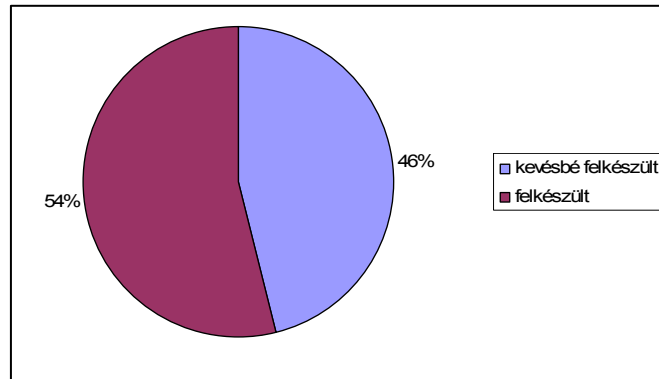
3. Táblázat: A válaszadók felkészültségét mérő mátrix

Megnevezés	Nem halott róla	Hallott róla, de nem ismeri	Ismeri	Munkája során alkalmazza
MSZ EN ISO 900x	- 0,5	0	0	0
HACCP	- 0,5	0	0	0
TQM	- 0,4	+ 0,2	+ 0,2	+ 0,2
EFQM	- 0,2	+ 0,3	+ 0,3	+ 0,3
GMP	- 0,4	+ 0,2	+ 0,2	+ 0,2
GHP	- 0,2	+ 0,3	+ 0,3	+ 0,3
Benchmarking	- 0,1	+ 0,3	+ 0,3	+ 0,3
Élelmiszertörvény	- 0,5	0	0	0
Élelmiszerkönyv	- 0,5	0	0	0
Szabványok	- 0,5	0	0	0

Forrás: saját vizsgálatok, 2003.

Értékelés: ha a négy oszlopban lévő értékek összege nagyobb, mint „0” = felkészült.

A kérdőívben szerepeltett ún. „vizsgakérdés” alapján a válaszadókat két csoportra osztottam, felkészült és kevésbé felkészült besorolással. A besorolást a 3. sz. táblázat szereplő mátrix segítségével végeztem. A feltételezésem az volt, hogy a minőségügy általánosan elterjedt fogalmait szinte minden vezető ismeri, de ezen a területen felkészültnek csak az tekinthető, aki a fogalomkészletet érti, illetve már dolgozott vele.



2. ábra: Megkérdezettek felkészültsége szerinti megoszlása

Forrás: saját vizsgálat, 2003.

Az eredményt a 2. sz. ábrán mutatom be, amely szerint az élelmiszervállalkozások között meghatározónak tekinthető cégeknél a megkérdezett vezetők 46 %-a kevésbé felkészült. Ez az adat önmagában is elgondolkodtató, egyfajta tükröt tart az EU-ban helytállni akaró agrárágazat elé. Életkoruk alapján a megkérdezettek, jellemzően a 40-49 éves korosztályba tartoztak (39 %), 80,0 %-uk diplomával rendelkezett (egyetemi 46,2%; főiskolai 34,6%). Beosztás szerint 19,3 % alsó, 51,9 % közép és 28,2% a felső vezető. Jellemző adat, hogy a 104 megkérdezett vezető közül a 48 egyetemi diplomával rendelkező válaszadóból csak 26 fő (54 %) tekinthető felkészültnek. Ez az arány megegyezik a teljes minta azonos mutatójával. Tekintve, hogy a vizsgálat területe csak az elmúlt néhány évben vált tananyagá, felértékelődik a tudás megújítását és kiegészítését biztosító felnőttoktatás (vezetői továbbképzés) jelentősége. Ezt támasztja alá a 4. sz. táblázat, amely a minőségbiztosítási/élelmiszerbiztonsági rendszert működtető vállalatok vezetőinek felkészültségi adatait tartalmazza.

4. Táblázat: A felkészültség és a vállalati minőségügyi rendszer kapcsolata

Tudásszint	MBR				Összesen
	nincs	HACCP	ISO	mindkettő	
Kevésbé felkészült	21	5	6	16	48
Felkészült	3	4	39	10	56
Összesen	24	9	45	26	104

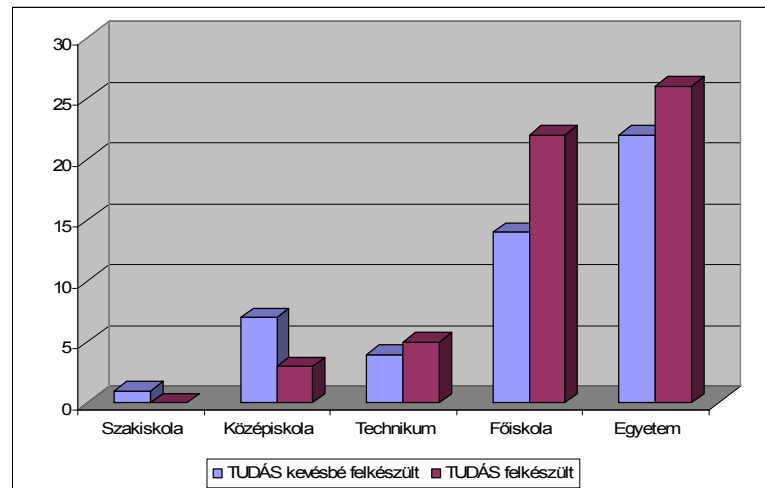
Forrás: saját vizsgálatok, 2003.

MBR = Minőségbiztosítási rendszer

Az 4. sz. táblázat ezen túl még egy nagyon fontos következtetés levonására alkalmas, nevezetesen minden minőségügyi rendszert működtető szervezetnél alapvető követelmény a vállalat dolgozóinak a minőségügyi képzése, de különösen az a vezetők esetében. Sokat elárult a vállalati gyakorlatról, hogy a Minőségbiztosítási Rendszert

(MBR), a továbbiakban MBR-t alkalmazó cégeknél dolgozó 80 vezető közül 27 fő (33%) nem tekinthető felkészültnek. Még elszomorítóbb ez az arány a MBR-t nem alkalmazóknál, ahol 12,5 % nevezhető felkészültnek.

Megvizsgáltam, hogy a felkészültség hogyan függ össze az iskolai végzettséggel és azt találtam, hogy a Pearson-féle Chi négyzet próba ($\text{Chi} = 0.413$; $\text{df} = 2$, $p = 0.813$) nem mutatott ki szignifikáns különbséget a különböző végzettségűek között a technikus és a magasabb képesítéssel rendelkezők esetén (3. sz. ábra).



3. ábra: Felkészültségi szint végzettség szerinti megoszlása

Forrás: saját vizsgálatok, 2003.

Hasonlóan a végzettséghez, a Pearson-féle Chi négyzet próba ($\text{Chi} = 1.914$; $\text{df} = 2$, $p = 0.384$) nem mutatott ki szignifikáns különbséget felkészültség szerint a vezetői szintek között. Nem mondhatjuk azt, hogy a felső vezetők felkészültebbek lennének a minőségmenedzsment terén. Elemeztem a kor és a felkészültség viszonyát. A Pearson – féle Chi négyzet próba ($\text{Chi} = 11.272$; $\text{df} = 2$, $p = 0.004$) szignifikáns különbséget mutatott ki a korcsoportok és a felkészültségi szintek között. A 30-39 éves korosztályban azonos arányban találtam felkészült és kevésbé felkészült vezetőt, a 40-49 éveseknél jórészt felkészülteket, míg az 50-59 éveseknél inkább kevésbé felkészülteket. A tényekre tudományos magyarázat nincs – mert nem terjed ki a vizsgálat ennek a részletnek az alaposabb megismerésére – de az a feltételezés talán helytálló, hogy a fiatalabbak még frissnek érzik a tudásukat, így nem fordítanak elég időt az önképzésre, míg 40-49 évesek ezt fontosnak tartják. Az idősebb korosztály (50-59 éves) esetén természetesnek tűnik az eredmény, kérdés, hogy a versenyképesség tekintettel lehet-e az életkorra. A vártnak megfelelő értékeket kaptam a cég profilja és a vezetők felkészültsége tekintetében, ($\text{Chi} = 34.691$); $\text{df} = 2$, $p = 0,00$ szignifikanciával különbség mutatkozott a Chi

négyzet próbával. Nevezetesen a feldolgozóipari cégek vezetőinek felkészültsége kiugróan magas, összevetve az alapanyag-előállítással foglalkozó és a vegyes profilú vállalatok adataival. Ezt az támasztja alá, hogy azok a szervezetek, amelyek a termékpiacán közelebb vannak a végfelhasználókhöz egyszerűen nem engedhetik meg a minőségügy nem megfelelő kezelését, egyrészt piaci érdekből, másrészt a formális rendszerek alkalmazását kikényszerítő vevők miatt. Rákérdeztem, hogy van-e speciális képzettsége a válaszadónak a minőségügy területén, ahol a 104 válaszadóból csak 15 fő válaszolt igennel, akik 3 kivétellel a felkészült kategóriába tartoznak. A Pearson-féle Chi négyzet próba ($\chi^2 = 34.691$; $df=2$, $p=0.000$ értékkel) szignifikáns különbséget mutatott ki a speciális minőségmenedzsment képzésben, és a felkészültség között. Ez az adat is azt támasztja alá, hogy a felnőttképzésre nagyon nagy szükség van, de bemutatja azt is, hogy az a 80 vezető, aki valamilyen minőségirányítási rendszert bevezetett/alkalmazó cégnél dolgozik, a rendszerek bevezetésével egyidejűleg kötelezően megtartandó képzéseken nem vettek részt. Sajnos itt nem a személyes döntés, illetve az attitűd a lényeges, hanem az, hogy úgy vezetnek be minőségügyi rendszereket, hogy formailag minden rendben van, de tartalmilag a tények megdöbbenőek. Leegyszerűsítve: bevezetik a rendszert, kifizetik a tanácsadót, megfelelnek az auditon, de a felszín alatt tetten érhető a szabálykerülés. Ez egy színlelt világ jellemző tünete, amely némi magyarázatot ad arra, hogy miért maradnak el a gazdasági sikerek.

3.2.2. A minőségügyi gondolkodás vizsgálatának főkomponens analízise és eredményei

A felméréshez használt kérdőív 52 változójára adott válaszokat feldolgozva kaptam egy adathalmazt, amelyből az adatszolgáltatók kora, neme, beosztása, iskolai végzettsége és felkészültsége alapján nagyon sokféle összefüggés vizsgálat elvégezhető. Ettől a könnyebb úttól viszont eltekintettem, elsősorban azért, mert ha egy jelenséget nagyon nagyszámú érveléssel próbál valaki alátámasztani a részletek között elvész a lényeg. Jelen esetben úgy gondolom a kevesebb lesz a több, így a kérdőívek feldolgozásának az eredményeit a mellékletek közt szerepeltetem. Az adatok aggregálására elvégeztem a főkomponens analízist, és 17 főkomponenst sikerült kialakítani. Ennek eredményeit mutatom be az 5. sz. táblázatban. A főkomponens analízissel a célom az volt, hogy a változókat csoportosítsam a korrelációjuk alapján, másrészt a változók számát

csökkentsem kisebb számú komponensekre, a változók csoportosulásának szerkezetét leírjam, valamint a mögöttük meghúzódó ok változót megadjam.

5. Táblázat: Rotált komponensmátrix elemei

Vizsgálati terület	Száma	Főkomponens megnevezése	Főkomponens elemei (változók)	Korreláció (főkomponens súlyok)
a.) A minőségi termék-előállításban szerepet játszó tényezők	1.	Szakkultúra	Technológiai fegyelem Szakmai felkészültség Inputok minősége Szakmai önbecsülés Vállalati kultúra	0,761 0,724 0,636 0,611 0,464
	2.	Stratégiai szemlélet	Minőségbiztosítási rendszer Vállalati stratégia Piaci nyomás	0,836 0,811 0,604
	3.	Állat és növény-egészségügyi helyzet	Állat és növény-egészségügyi helyzet	0,935
b.) Szervezeti gátló tényezők	4.	Szemléleti problémák	Vezetői hozzáállás Beosztottak hozzáállása Szakmai hibák	0,847 0,792 0,716
	5.	Konzervatív értékek	Termelési hagyomány Munkafegyelem hiánya	0,807 0,569
	6.	Erőforrások hiánya	Pénzügyi lehetőségek Technológiai feltételek	0,877 0,772
c.) Vállalton (szervezet) kívüli faktorok	7.	Vállalaton kívüli tényezők	Vevői elvárások Beszállítók termékei Szaktanácsadás Kutatás	0,801 0,883 0,854 0,529
	8.	Szervezeti tényezők	Vállalati kapcsolatrendszer Meghatározó egyének Oktatás	0,855 0,82 0,522
	9.	Szabályozási környezet	Állam Hatóságok	0,857 0,812
d.) Biztonságos élelmiszer-előállítás motivátorai	10.	Vállalati kultúra/értékek	Munkatársak lelkiismeretsége Munkatársak felkészültsége Vállalati kultúra	0,819 0,817 0,738
	11.	Követelmények	Szabvány Hatósági ellenőrzés Alkalmazott minőségbiztosítási rendszer	0,87 0,792 0,624
	12.	Megfelelés a kihívásoknak	Versenykörnyezet Vállalat technikai színvonala Vevői ellenőrzés	0,785 0,722 0,624
e.) A vállalatirányítás során alkalmazott minőségügyi elvek	13.	A tények tisztelete	Vevőközpontúság Tényeken alapuló döntés	0,849 0,849
	14.	Komplexitásra törekvés	Rendszeres önértékelés Rendszerszemlélet	0,735 0,795
	15.	Innovatív gondolkodás	Együttműködés a társadalmi szereplőkkel Folyamatos fejlesztés Folyamat szemléletű termelés-szervezés	0,821 0,734 0,65
	16.	Partnerség	Munkatársak bevonása Partnerkapcsolat a beszállítókkal	0,884 0,686
	17.	A felső vezetés elkötelezettsége	A felső vezetés elkötelezettsége	0,976

Forrás: saját vizsgálatok, 2003.

Varianciaanalízissel kimutattam, hogy a főkomponens értékek különböznek a felkészültségtől függően. Ezt mutatja be a 6. sz. táblázat.

6. Táblázat: Felkészültség szerinti különbségek a faktorértékekben

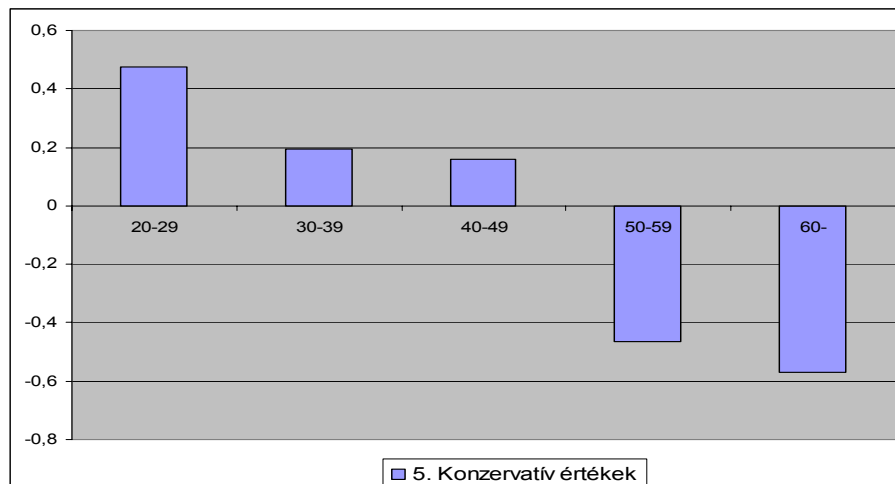
Főkomponens száma és neve	Felkészült	Kevésbé felkészült	Sig.	SZD_{p5%}
2. Stratégiai szemlélet	0,312	-0,364	0,000	0,263
3. Állat és növényegészségügyi helyzet	-0,217	0,254	0,016	0,272
10. Vállalati kultúra/értékek	0,188	-0,219	0,038	0,274
13. A tények tisztelete	0,196	-0,230	0,030	0,273
14. Komplexitásra törekvés	0,306	-0,357	0,001	0,266
16. Partnerség	0,227	-0,265	0,012	0,271
17. A felső vezetés elkötelezettsége	0,159	-0,185	0,081	0,276

Forrás: saját vizsgálat, 2003.

A vizsgálat eredménye teljesen egyértelműen mutatja, hogy a felkészültebbek szerint egy vállalt humánerőforrás adottsága, az ott meglévő szemlélet és ennek koherenciája a vállalatirányításban sikerre vezető nemzetközi trendekkel megfelelően értékelt.

A partnerség szerepének előterébe kerülését az elmúlt évtizedek kutatásai bizonyították, kezdve a csoportmenedzsment kutatásoktól egészen a TQM filozófia konszenzussal elfogadott elméletéig. A felső vezetők elkötelezettségének fontosságát nem kell különösebben hangsúlyozni, ugyanis minden minőségüggyel foglalkozó könyv vagy ezzel kezdődik, vagy a humán tényezőkkel foglalkozó fejezeténél jelöli meg a legfontosabb sikertényezőként. A vállalati kultúra jelentőségének egy külön fejezetet szenteltem az irodalmi feldolgozásnál, mert az az a terület, amely a legnehezebben megfogható, de ez az az alap is, amelyre egy cég jelene és jövője építhető. A tények tisztelete, a tényeken alapuló döntés és komplexitásra való törekvés (rendszer szemlélet az irányításban) a 90-es években a minőségügy szakmai vitáinak a középpontjában állt. Ennek a vitának azonban nem az volt a lényege, hogy fontos e vagy sem, hanem az, hogy a minőségirányítás alapját jelentő ISO 9001-es követelmény szabványban, hogy és milyen mértékben építhető be ez a szemlélet. A fentiek alapján megállapítható, hogy a felkészült vezetők szellemi viszonya a minőségüghöz megfelel, illetve közelebb áll a minőségügy korszerű/elfogadott felfogásához, tehát a minőségügyi rendszerek

bevezetésének és a szakterületen folytatott képzésnek jelentős hatása van a vállalati gyakorlatra. A felkészültség mellett vizsgáltam az életkor szerepét az attitűdök kialakulásában. Varianciaanalízissel kimutatható, hogy csak az 5-ös főkomponens (konzervatív értékek) tekintetében különböznek a korcsoportok ($p=0,03$). Ez a főkomponens a termelési hagyomány és a munkafegyelem hiánya változókat tartalmazza (4. sz. ábra).



4. ábra: Korcsoport szerinti különbségek a főkomponens értékekben

Forrás: saját vizsgálat, 2003.

Végzettség alapján a 2. és 9. főkomponens megítélésében tapasztalhatóak különbözőségek, mint ahogy azt a 7. sz. táblázat is mutatja.

7. Táblázat: Végzettség szerinti különbségek a főkomponens értékekben

Főkomponens sorszám	Szakiskola	Középiskola	Technikum	Főiskola	Egyetem	Sig.	SZD _{p5%}
2. Stratégiai szemlélet	-0,4971	0,4638	-0,0524	0,2900	-0,2941	0,044	0,270
9. Szabályozási környezet	1,1775	-0,0899	0,1267	0,3080	-0,2606	0,072	0,275

Forrás: saját vizsgálat, 2003.

A közép és főiskolai végzettségűek inkább hajlanak azon álláspont felé, hogy a minőségbiztosítási rendszer, a vállalati stratégia, a piaci nyomás jelentősebb mértékben járulnak hozzá a vállalat termékeinek minőségéhez, mint az egyetemi végzettségűek. Nemek szerint is tapasztalható különbség, melyet a 8. sz. táblázat mutat be.

8. Táblázat: Nemek szerinti különbségek a főkomponens értékekben

Főkomponens sorszám	Férfi	Nő	Sig.	SZD _{p5%}
2. Stratégiai szemlélet	-0,0983	0,3463	0,059	0,275
5. Konzervatív értékek	-0,1127	0,3968	0,030	0,273
6. Erőforrások hiánya	0,0973	-0,3428	0,062	0,275

Forrás: saját vizsgálat, 2003.

A nők szerint a konzervatív értékeknek is és a haladónak elfogadott felfogásnak (stratégiai szemléletnek) együttesen van szerepe a minőségi termelésben, a technológiai és pénzügyi feltételeket viszont nem sorolják a fontos faktorok közé. Más területeken nincs különbség a véleményekben. Megvizsgáltam a vezetői szint szerinti különbségeket is. A megkérdezett vezetők között ezen a területen tapasztalható a legtöbb eltérés, amit a 9. sz. táblázat mutat be.

9. Táblázat: Vezetői szint szerinti különbségek a főkomponens értékekben

Főkomponens sorszáma	alsóvezető	középvezető	felsővezető	Sig.	$SZD_{p5\%}$
4. Szemléleti problémák	-0,1556	0,2142	-0,2817	0,068	0,274
8. Szervezeti tényezők	-0,3774	0,2127	-0,1314	0,053	0,273
9. Szabályozási környezet	0,1626	0,2070	-0,4810	0,006	0,267
10. Vállalati kultúra	-0,5387	0,0568	0,2568	0,017	0,270
14. Komplexitásra törekvés	-0,5209	0,0376	0,2796	0,018	0,270
16. Partnerség	-0,4487	0,0148	0,3258	0,025	0,271

Forrás: saját vizsgálat, 2003.

A középvezetők egy jelentős része szerint igen nagy szerepe van a hibáknak és a vezetői, beosztotti hozzáállásnak a minőségi termelés gátolásában, az alsó és felső vezetők közül csak elvétve egy-egy ember gondolja így, a döntő többség nem ezen a véleményen van. A középvezetők inkább hajlanak arra, hogy a minőségi termék előállításában igen jelentős szerepe van az oktatásnak, a vállalat, mint egyén és csoportnak, valamint az állam és hatóságoknak. A felsővezetők szerint az államnak, hatóságnak egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben van szerepe a minőségi termelésben. Igen nagy különbségek mutatkoznak a biztonságos élelmiszer előállításban szerepet játszó tényezők értékelésében a felső és alsóvezetők között. Az utóbbiak között nagyobb arányban vannak azok, akik fontosabbnak tartják a munkatársak felkészültségét és lelkiismeretességét, valamint fontos szerephez jut a vállalati kultúra, a minőségi termék előállításban. A felsővezetők szerint igen fontos a rendszerszemlélet, a munkatárs bevonása, a partnerkapcsolat a beszállítókkal, és a rendszeres önértékelés, az alsóvezetők nagy része ezt nem így látja. Megvizsgáltam a vezetői gondolkodást a szerint is, hogy a szervezetükönél van-e és ha igen, milyen MBR. Hasonlóan a vezetői szintekhez ebben az összefüggésben is jelentős eltérések tapasztalhatók. Ezt láthatjuk a 10. táblázatban. Az látható az elemzésekből, hogy ahol nincsen minőségbiztosítási rendszer, ott a fenti tényezőknek alig, vagy egyáltalán nem tulajdonítanak szerepet a minőségi termelésben, és úgy látják, hogy a pénzügyi lehetőségek, valamint a technikai

feltételek akadályozhatják a minőségi termelést. Érdekes módon ugyanez mondható el azon cégekről is, akik HACCP-t alkalmaznak azzal a különbséggel, hogy ott viszont úgy gondolják, hogy a pénzügyi, technológiai feltételek nem akadályozhatják jelentősebb mértékben a minőségi termelést.

10. Táblázat: Minőségbiztosítási rendszerek szerinti különbségek a főkomponens értékekben

Főkomponens sorszáma	nincs	HACCP	ISO	MINDKETTŐ	Sig.	SZD _{p5%}
2. Stratégiai szemlélet	-0,7402	-0,7693	0,4929015	0,9644	0,000	0,238
6. Erőforrások hiánya	0,1561	-0,7799	,1921218	-0,2066	0,001	0,258
7. Vállalaton kívüli tényezők	-0,3854	-0,4623	,2159975	0,1419	0,041	0,271
8. Szervezeti tényezők	-0,5859	-0,4669	,1684700	0,4109	0,001	0,260
10. Vállalati kultúra/értékek	-0,3968	-0,6943	,1596392	0,3303	0,006	0,265
13. A tények tisztelete	-0,3562	-0,9722	,3452050	0,6789	0,000	0,258
14. Komplexitásra törekvés	-0,8154	-0,3474	,3590767	0,2514	0,000	0,247
16. Partnerség	-0,5276	-0,5135	,4039815	-0,1944	0,010	0,260

Forrás: saját vizsgálat, 2003.

Az ISO minőségbiztosítási rendszert alkalmazók véleménye teljesen eltér az előbbi két csoporttól. Ők úgy tartják, hogy a fent felsorolt tényezőknek az átlagosnál nagyobb a szerepe a minőségi termelésben, és a pénzügyi, technológiai lehetőségek az átlagos mértéknél jobban akadályozhatják a minőségi termelést. Tehát a két nagy minőségi rendszert alkalmazók véleménye megoszlik a fent említett változók kapcsán. Ahol nincs MBR és ahol csak HACCP rendszer van, ebből a szempontból egy kategóriának tekinthető. Hozzájuk képest az ISO rendszert alkalmazóknál találunk a korszerű szemléletet kifejező eltéréseket, ami teljesen érthető. Azoknak a véleménye, akik mindkét minőségi rendszert alkalmazzák, a csak ISO rendszert alkalmazók véleményéhez közelít azzal a különbséggel, hogy ők nem tulajdonítanak nagy szerepet a beszállítókkal való partnerkapcsolatnak, és a munkatársak bevonásának, valamint a pénzügyi, technikai feltételek szerintük nem akadályozzák különösebben a minőségi termelést.

3.3. A benchmarking folyamat a zöldség – gyümölcs ágazatban

A benchmarking lépései:

1. lépés: A benchmarking folyamat első lépése, annak rögzítése, hogy mit mérünk össze.

Megfelelés a vevői elvárásoknak

Elsősorban az áruházláncok elvárásait célszerű részletesen elemezni, mivel a piac leggyorsabban fejlődő szegmensét ők képviselik. A kulcsfontosságú területek az áruházláncok zöldség-gyümölcs kereskedelmében:

- megfelelő volumen
- szállítási biztonság, egész évben
- teljes szortiment (a téli terméktől a friss áruig)
- minőségi termék és szolgáltatás
- versenyképes ár
- termékfinanszírozás
- promóció
- élelmiszerbiztonság

Ezeket az igényeket egy-egy hazai termelő önmagában nem képes kielégíteni, viszont az áruházláncok erre nem lehetnek tekintettel, ezért ha van alkalmas európai versenytárs, a piacgazdaság logikája szerint az áruházláncok számára az lesz a beszállító partner. Tehát nem csak azért veszítünk piacot ebben a szegmensben, mert a termékeink nem felelnek meg a fogyasztói elvárásoknak, hanem azért, mert nem értettük meg, hogy hogyan kell eljuttatni hozzájuk a termékeinket.

2. Következő lépés a benchmark kijelölése, annak megállapítása, hogy kihez viszonyítunk.

Az adatgyűjtésbe bevont benchmarkok egyrészt a tőlünk eltérő fejlődési utat bejárt sikeres német integrációk, másrészt egykori szocialista országok hasonló célt elérni kívánó reprezentáns szervezetei, illetve a Mórakert Szövetkezet. Ezek: a Pfalzmarkt és VOG modell Németországban, zöldség-gyümölcs nagykereskedelmi hálózat Bulgáriában, (négy nagykereskedelmi központtal: Sliven,Haskovo,Pleven,Dolni DubnikPazardshik) és zöldség-, virág- és gyümölcs nagykereskedés Lengyelországban, Poznanban.

3. lépés: Kutatási szakasz, a megtalált jó gyakorlat dokumentálása.

Az előbbi modellekről gyűjtöttem adatokat, ezek tekinthetők benchmarknak.

A törekvés az, hogy találjunk olyan módszereket, amelyek másoknál jól működnek, átvehetők és beépíthetők, egy hazai modellbe. A „kutatási” szakaszban a folyamatközpontú megközelítést alkalmazom. Ezen belül az áruházláncok igény-

kielégítésében szerepel bíró folyamatokat vizsgálom. Azok a tevékenységek sorolhatók ide, amelyek megfelelnek a folyamatdefiníció kritériumainak, nevezetesen: a folyamatok teremtik meg azokat az eredményeket, amelyeket a vállalat/szervezet eljuttat a fogyasztóhoz. Nem a piacokra, a termékekre, a szervezeti egységekre, vagy a szállítókra történő kizárólagos összpontosítás biztosítja a tartós sikert, hanem az a képesség, hogy olyan folyamatokat építsünk ki és irányítsuk, amelyek biztosítják:

- releváns piaci trendek felismerését, ennek megfelelő terméket,
- célpiacok és vevőcsoportok felismerését, megszólításukat és a velük való kapcsolat ápolását,
- a termelési és szolgáltatási folyamatok hatékony megszervezését és teljesítmény outputját a piac által elvárt minőségben,
- támogató folyamatai segítség elő az üzleti modell működését,
- az értéktermelő folyamatok olyan irányítását, amely optimálisan használja ki a saját erőforrásokat és a partnerek teljesítőképességét,
- hatékony és eredményes együttműködés az értéktermelésben résztvevő partnerekkel,

ugyanis a fogyasztói társadalomban a folyamatok jelentik az eredményhez és a sikerhez vezető utat (HAMMER, 2001).

Ebben a szellemben végeztem el annak a folyamatstruktúrának a kialakítását, amelynek szerepe van az igény-kielégítésben. Ezt mutatom be a 11. számú táblázatban, azzal a megjegyzéssel, hogy az itt közölt folyamatok tovább bonthatók alfolyamatokra, amit azért nem végeztem el, mert a modellezéshez nincs rá szükség, viszonyt erősen ajánlható, sőt megkerülhetetlen akkor, ha a modellt bevezetik és teljesítményét javítani akarják.

A gyakorlati alkalmazhatóság miatt a folyamatokat menedzsment területekként csoportosítottam, amely tulajdonképpen megfelel a funkcionális szemléletű irányítási koncepciónak.

A benchmarknak kiválasztott modellek több évtizedes működési tapasztalata alapján kijelenthető, hogy a vevői igényeknek a mai kor színvonalán (az elvárásoknak) történő kielégítése csak ebben a komplexitásban teljesíthető. Ennek a komplexitásnak a megteremtése szervezeti kérdés, amelyre nincs egységes recept és nincs is rá szükség, ha az elv érvényre jut.

**11. Táblázat: Ellátási lánc folyamatai és menedzsment területei
(Tevékenységi modell)**

<p>1. Üzleti folyamatok</p> <p><i>Piacmenedzsment</i> Piacelemzés, Vevői követelmények értelmezése Előállítási követelmények megtervezése Piac tervezése nem kulcsvevők kidolgozása) Marketingtámogatás Piaci kommunikáció Piackövetés Árufölöslegek elhelyezése</p> <p><i>Árualap tervezés</i> Mennyiségi tervezés Szortiment tervezés Időbeni ütemezés</p> <p><i>Árufölöslegek kezelése</i> Új és helyettesítő termékek tervezése Termelésbiztonság Szabályozási követelmények érvényesítése</p> <p><i>Termék-előállítás</i> Technológiai tervezés, fejlesztés, kiválasztás Kísérletek, mérések menedzsmentje Szaktanácsadás Minőségbiztosítás Termelés, termeltetés</p> <p><i>Szállítói menedzsment</i> Szállítók azonosítása, versenyeztetése Szállítók fejlesztése Beszerzés Szállítók adminisztrációja Bemutatók szervezése</p> <p><i>Vevő menedzsment</i> Potenciális vevők menedzsmentje Vevő támogatás (látogató tanácsadók) Lefedettségi menedzsmentje Vevőszámla menedzsmentje Megállapodás kialakítása Megrendelés menedzsmentje</p> <p><i>Logisztika és készletgazdálkodás</i> Infrastruktúra és fizikai eszközök tervezése, menedzsmentje Logisztika és disztribúció tervezése Árukészlet és göngyöleg tervezése Logisztika működtetése és anyagkontroll Leszállítás menedzsment Alvállalkozók menedzselése</p>	<p>2. Horizontális folyamatok menedzsmentje</p> <p>K+F (saját és vásárolt tudás) Információmenedzsment Kooperációmenedzsment Minőségmenedzsment</p> <hr/> <p>3. Támogató folyamatok</p> <p><i>Üzleti menedzsment</i> Stratégia kifejlesztése Üzleti tervezés Controlling Üzletfejlesztés Szervezeti stratégia Üzleti kommunikáció</p> <p><i>Üzleti folyamatok és műveletek menedzsmentje</i> Koordináció és integráció Felülvizsgálat Folyamatok fejlesztése Benchmarking</p> <p><i>Pénzügyi menedzsment</i> Pénzügyi tervezés, elemzés Könyvelés Pénzügyi menedzsment Adótervezés és menedzsment Pénzügyi eszközökkel kapcsolatos szabályozás</p> <p><i>Jogi szolgáltatások</i> Tanácsadás Peres ügyek</p> <p><i>Humán erőforrás menedzsment</i> Munkaerő-szükséglet tervezés Utánpótlás és személyzet kialakítás Képzés és fejlesztés Munkaügyi adminisztráció Alkalmazotti kommunikáció</p>
--	---

Forrás: saját szerkesztés, 2007.

4. lépés: A teljesítményrés meghatározása

A teljesítményrés értelmezése

Ebben az elemzésben a teljesítményt a termékpálya termelői szegmensének képességeként definiálom, ami azt jelenti, hogy rendelkeznek-e azokkal a folyamatokkal, amelyekkel a legnagyobb vevők igényei kielégíthetők. Nem vizsgálom ezeknek a folyamatoknak az outputjait és azok színvonalát, hatékonyságát. Ennek az oka, hogy Magyarországon jelenleg az áruházláncokkal egyenrangú félként együttműködni képes integrációk megszervezése is komoly feladat, tudva azt is, hogy egy szervezetben jól összerakott szervezet mit sem ér, ha a folyamatteljesítményei gyengék. Ebben a megközelítésben a teljesítményrés megállapítása azt jelenti, hogy van-e a beazonosított igényeket kielégítő folyamat és az hozzárendelhető-e egy szervezethez. Ha ez a hármas egység a folyamattervezési modell minden folyamata esetén teljesül akkor az ellátási rendszer elvi szinten működő képes, megfelel az érintettek igényeinek. Amennyiben a komplexitás nem biztosítható, akkor más szereplők (nagykereskedők, nepperek, külföldi beszállítók) töltik ki a rést, érvényesítve a saját érdekeiket, drágítva az ellátási lánc működését, csökkentve a termelők profitszempon-tú érdekérvényesítő képességét, szervezetségét és fejlődési potenciálját. Leegyszerűsítve, konzerválják a mai helyzetet. Tekintve, hogy egy harmonikusan működő rendszer kialakítása, az érdekek összehangolása meglehetősen bonyolult folyamat, mert megjelennek benne az érzelmi töltetű szubjektív megítélések, kidolgoztam egy szervezetalakítási modellt, melyet 12. táblázat mutat be. A benchmarking szemlélet adja hozzá a vezérfonalat, így ráépül a folyamattervezési modellre, objektív és mérhető kategóriákkal dolgozik. Használata mindaddig egyszerű, amíg elvi szinten kezeli a problémákat. Tervezési sémája a következő: a folyamatstruktúrában szereplő összes folyamathoz hozzá kell rendelni/kapcsolni a vevői elvárások nevesített követelményeit. Amikor ezeket a kapcsolatokat tisztáztuk, az így kialakult kereszt-funkcionális beavatkozási területekhez szervezetet rendelünk, a folyamatnak gazdát keresünk. A folyamatgazda lehet az integrátor (I), valamely tagvállalat (T), ha ez nem lehetséges, de van olyan piaci szereplő akihez a folyamat kiszervezhető (O) akkor az lesz a folyamatgazda. Ez utóbbi esetben nagyon fontos, hogy szolgáltató partnert magfolyamathoz ne vegyünk igénybe. Előfordulhat, hogy egyes folyamatot nem lehet szervezethez rendelni. Ekkor a működőképesség érdekében azt a folyamatot létre kell hozni/ki kell fejleszteni elsősorban az integrátornál.

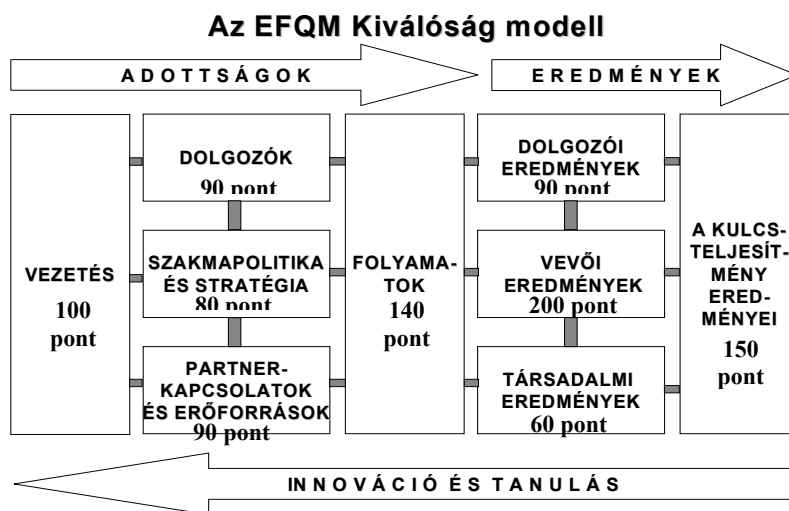
12. Táblázat: Zöldség-gyümölcs termelői munkamegosztás és együttműködés modellje (Szervezetalakítási modell)

Folyamat megnevezése	Vevői elvárás							
	Volumen	Szállítási biztonság	Szortiment	Minőségi termék	Ár/költség	Finanszírozás	Promóció	Élelmiszer biztonság
Menedzsmentterület 1.								
Vevői követelmények	I	IT	I	TI	IT	IT	I	T
Folyamat n.								
.....								
Menedzsmentterület 2.								
K+F	O	TI	O	IO	IT	OIT	OI	ITFO
Folyamat n.								
.....								

Forrás: saját vizsgálatok, 2007.

Jelmagyarázat: T = Tagvállalat; I = Integrátor; O = Outsourcing; F = Kifejlesztendő folyamat/alfolyamat

3.4. EFQM kiválósági modell felhasználhatóságának kiterjesztése



5. ábra: EFQM Kiválóság modell

Forrás: I. 3.

1989-ben 14 vezető európai vállalat létrehozta az európai Minőségirányítási Alapítványt (European Foundation for Quality Management-EFQM), melynek céljaként az európai vállalatok versenyképességének növelését jelölték meg, küldetésük pedig: „ösztönözni és segíteni a vállalatokat a TQM alapelveinek megértésében és alkalmazásában”. Az EFQM Kiválósági modell (5. sz. ábra) alkalmazásának előnye, hogy mint önértékelési modell lehetővé teszi a vállalatnál megvalósított MIR színvonalának számszerű kifejezését és értékelését. Az EFQM modellt a köztudatban általában hozzárendelik a Nemzeti Minőség Díj-hoz, illetve az Európai Minőség Díj-hoz. Maga a modell a mindennapok gyakorlatában is nagyon jól használható lenne, de nem terjedt el. Ennek oka egyrészt az, hogy kevésbé ismerik a használhatóságát, illetve az, hogy „kifelé” piaci értékmérőként nehezen kommunikálható. Márpedig azoknak a szervezeteknek is szükségük van a továbblépésre, amelyek ISO 9000-es, vagy más követelményszabvány szerint működnek. Ebből a helyzetfelismerésből kiindulva továbbfejlesztettem az EFQM modell mérési eredményeinek felhasználását. Az EFQM modell egy 1000 pontos rendszerben értékeli, azonosítja a szervezet erős és gyenge pontjait, kijelöli a szervezeten belül a legfontosabb fejlesztendő területeket, segít meghatározni a továbbfejlődés irányait. A mérés az adottság és eredmény elemeket értékeli, a működés összhatékonyságára ad mutatószámot. Ez a mutatószám csak a szervezet korábbi teljesítményével vethető össze, idősoros értékelésre alkalmas, bemutatja, hogy a szervezet hol tart a kiválósághoz vezető úton. Felhasználható azonban arra is, hogy belső hatékonyságot mérjen, ugyanis a két azonos skálán mért elemcsoport (adottságok, eredmények) egymáshoz viszonyítása megmutathatja, hogy egy szervezet az adottságaival mit képes elérni. Ezt illusztrálja a 13. táblázat.

13. Táblázat: EFQM modell pontszámai

ADOTTSÁGELEMEK			EREDMÉNYELEMEK		
<i>Megnevezés</i>	<i>Max. pontszám</i>	<i>Minta</i>	<i>Megnevezés</i>	<i>Max. pontszám</i>	<i>Minta</i>
Vezetés	100	80	Dolgozók eredményei	90	80
Dolgozók	90	70	Vevői eredmények	200	160
Szakmapolitika és stratégia	80	70	Társadalmi eredmények	60	50
Partnerkapcsolatok és erőforrások	90	65	A kulcsteljesítmény eredményei	150	130
Folyamatok	140	105			
Adottságelemek összpontszáma	500	390	Eredményelemek összpontszámai	500	420

Forrás: saját szerkesztés, 2007.

A belső hatékonysági mutató számítása az önértékelés során kapott pontszámoknak a felhasználásával történhet.

$$\text{EFQM belső hatékonysági mutató} = \frac{\text{Eredményelemek pontszáma}}{\text{Adottságelemek pontszáma}} = \frac{420}{390} = 1,076$$

Ha a belső hatékonysági mutatóval megszorozzuk a modell összteljesítményét kifejező, az 1000 pontos rendszerben kapott 810 pontot, akkor ($810 \times 1,076 = 871$) egy olyan értékszámot kapunk, amely kifejezi az összes érintett fél elvárásai kielégítettségének a mértékét adott feltételek között. A legfontosabb azonban az, hogy mit tehet egy ilyen szervezet az összteljesítmény összhangjának rossz irányú változása esetén. Erre az EFQM modell filozófiája adja meg a választ, amely tömören: innováció és tanulás. A jó példák ellenére kijelenthető, hogy a társadalmi mozgások, a strukturális átrendeződések annyira felgyorsultak, hogy nehéz felismerni a fenyegetettséget, még nehezebb ezt objektív mérőszámok alapján kimutatni. Ebben segíthet ez a belső hatékonyságot mérő mutató, amelynek az attribútumát az innovációs jelző adja meg, ezért innovációs hatékonysági mutatónak nevezem el. Az ezzel a mutatóval felszorozott EFQM összpontszám, pedig az innovációs teljesítménnyel korrigált összpontszámnak felel meg tartalmában. Az EFQM modell előzőekben leírt megközelítésének továbbgondolásával a hatékonyság mérése kiterjeszhető olyan területekre is olyan módon, ahol egy projekt értékelésére van szükség, ha annak vannak folyamatai és kvantitatívan értékelhető eredményei.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

1. Az European Foundaton for Quality Management (EFQM) által kidolgozott önértékelési modell attributumának tanulmányozásával felismertem, hogy a kérdőíves és tesztes felmérésben kapott pontszámok felhasználhatóak egy általam „Innovációs hatékonysági mutatónak” elnevezett mérőszám képzésére, amely kifejezi, hogy az adott szervezet az adottságait milyen hatékonysággal használja. Felhasználható ez a mutatószám a modell összesített pontszámának az innovációs teljesítménnyel való korrigálására is.
2. A vezetők minőségügyi ismereteinek felméréséhez kidolgozott kérdőív, amely a vizsgálatba bevont személyek felkészültségét a tényleges ismeretek, primer/direkt adatok alapján méri a szokásos iskolai végzettség helyett.
3. A minőségügyi gondolkodás általános vizsgálata során megállapítottam:
 - A vizsgálatba bevont vezetők a szakirodalom által korhoz kötött tényezők közül a '70-'80-as évekre jellemzőeket fontosabbnak tartják a minőségi termelés szempontjából, mint a korszerű minőségfilozófiai/irányítási megközelítéseket.
 - Cégforma szerint a társas vállalkozások, vállalati méret szerint pedig a nagy szervezetek vezetői a fenti szempontok alapján haladóbb gondolkodásúak.
 - A korszerű vállalatirányítási gyakorlatot tükröző minőségmenedzsment ismeretek tekintetében nincs szignifikáns különbség a vezetők között az iskolai végzettség és a beosztás szerint.
 - Különbséget állapítottam meg viszont az életkor alapján, és a cég profilja szerint (a 40-49 éves korosztály a legfelkészültebb; a feldolgozóipar vezetői felkészültebbek, mint akik alapanyag termelő vállalatoknál dolgoznak)
4. A minőségügyi gondolkodás részletes vizsgálata során megállapítottam:
 - Azon szervezetek vezetői, akik MBR-t bevezetett cégeknél dolgoznak, az elvárthoz képest nagyon alacsony arányban (19%) vettek részt a rendszer bevezetésének részét képező, kvázi „kötelező” minőségügyi képzésben. Ez arra utal, hogy több a formalitás, mint a tartalom.
 - A felkészültek tekinthető vezetőket a kevésbé felkészültektől gondolkodásuk alapján a következő jellemzőkkel különböztethetjük meg: stratégiai szemlélet, vállalati kultúra felértékelése, a tények tisztelete, rendszerszemléletű gondolkodás, a

partnerség fontosságának az elismerése és a felső vezetés minőség iránti elkötelezettsége.

- Az ISO 9001 szerinti minőségbiztosítási rendszert bevezetett cégek vezetőinek gondolkodása jelentősen eltér a MBR-t nem működtető és a csak HACCP rendszert bevezetett szervezeteknél dolgozó társaikétól.

5. A zöldség-gyümölcs ágazat szervezeti problémáinak kezelésére elvégeztem a benchmarking módszer ágazati adaptációját és segítségével „Tevékenységi” és „Szervezetalakítási” modellt dolgoztam ki.

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

A globalizált és folyamatosan változó világban a minőség nagyon fontos értékmérővé vált. Ezzel összefüggésben a szervezetek/vállalatok túlélése és sikere nagymértékben függ attól, hogy helyesen értelmezik-e azt a környezetet – beleértve a belső és külső jellemzőket – amelyben működnek, képesek-e az előrehaladás főbb trendjeivel harmonizáló stratégiát alkotni saját cégük számára és van-e elég tudásuk a megvalósítás menedzseléséhez. A dolgozat eredményei kisebb mértékben ugyan, de hozzájárulhatnak a működési környezet megértéséhez, muníciót adhat a stratégia és program - alkotáshoz és leginkább a megvalósításhoz szükséges tudásról alkotott elképzelések újraértékeléséhez. A minőségügynek egyik fontos elve, a tények alapján történő döntéshozatal, amelyet segíthet akár a gyakorlatban, akár a kutatások során a vizsgálat módszertanához kidolgozott kérdőívnek, a válaszadók felkészültségét direkt módon mérő megközelítése. A vizsgálat eredményei szerint az élelmiszervállalkozások vezetői felkészültségben, gondolkodásmódban nagyon heterogének és nagyon jelentős aránya azoknak, akiknél a rendszeres tudásmegújítás részeként a minőségügyre nagyobb hangsúlyt célszerű helyezni. A felsőoktatási intézmények figyelmébe ajánlható az a tény, hogy a minőségügyi felkészültség szerint nem mutatható ki különbség a végzettség szerint, a differenciálódás összetevőit a vállalati gyakorlat humán erőforrás-fejlesztő tevékenysége adja. A vezetői továbbképzések vállalati tervezésénél, illetve a képző intézmények képzési tematikáinak kialakítása során a fentiek felhasználhatók. A vállalati minőségirányítási rendszerek bevezetésekor/fenntartásakor módszeres odafigyelés ajánlható a rendszer részét képező oktatási követelmények tervezése, végrehajtása és értékelése tekintetében a döntéshozóknak, a tanácsadó cégeknek és az auditoroknak. A zöldség- gyümölcs ágazat problémáinak kezelésére kidolgozott „Tevékenységi” és „Szervezetalakítási” modellek felhasználhatóak az ágazati politika akcióterveinek összeállításánál, beleértve a pénzügyi támogatások megtervezését. Felhasználható továbbá az új termékpályás integrációk tervezésénél, a már meglévők működésének a korszerűsítésénél és az európai felzárkózáshoz elkerülhetetlen akvizíciós stratégiák kialakításához. A fejlett irányítási filozófia alapján vezetett vállalatok számára hasznos lehet az EFQM modell számszerű mérési eredményeinek felhasználása az innovációs tevékenységük hatékonyságának a mérésére. A minőség díjjaknál bővíthetőek az összemérési szempontok az önértékelés összpontszámának az innovációs teljesítménnyel való korrigálása révén.

6. PUBLIKÁCIÓK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN

KÖNYVFEJEZET

1. **Gályász J.** et.al.: Szaktanácsadás a mezőgazdaságban. Szerk.: Kozári J. Dinasztia Kiadó, Budapest, 2000. 325. p.
2. **Gályász J.** et.al. szerk. Dr. Juhász Csaba: Minőségbiztosítás a mezőgazdaságban. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, 2001.
3. **Gályász J.** et. al. szerk. Dr. Szűcs I.: Szemelvények az EU agrárszak-és Közigazgatási képzéshez. DE ATC AVFI, 2001.
4. **Gályász J.:** Sajátos termelői szerveződések. In.: Ertsey I. – Nábrádi A.: Általános vállalkozási alapok. Campus Kiadó, Debrecen, 2003. 34-41. p.
5. Berde Cs. – Dienesné K.E.- Dajnoki K. – **Gályász J.** – Juhász Cs. – Szabados Gy.: Vezetélméleti ismeretek. Szerk: Berde Cs., Campus Kiadó, Debrecen, 2003. 167.p.
6. Berde Cs. – Dienesné K.E.- Dajnoki K. – **Gályász J.** – Juhász Cs.: Vezetépszichológiai ismeretek. Szerk: Dienesné K.E. - Berde Cs., Campus Kiadó, Debrecen, 2003. 145 p.
7. Berde Cs. – Dienesné K.E.- Dajnoki K. – **Gályász J.** – Juhász Cs. – Szabados Gy.: Vezetői tréningek. Szerk: Dienesné K.E. - Berde Cs., Campus Kiadó, Debrecen, 2003. 74.p.
8. Berde Cs. – Dienesné K.E.- Dajnoki K. – **Gályász J.** – Juhász Cs. – Szabados Gy.: Vezetési esettanulmányok módszertana. Szerk: Berde Cs., Campus Kiadó, Debrecen, 2003. 81.p.
9. **Gályász J.** (szerk.): Termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ) a zöldség-gyümölcs ágazatban Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2005. 1-143 p. ISBN 963 9553 54 9
Társszerzők: Apáti F., Ferenc A., Fodor Z., Felföldi J.

EGYETEMI JEGYZET

1. **Gályász J.:** Mezőgazdasági alapismeretek. Egyetemi jegyzet, Szerk.: Pakurár M.,
Társszerzők: Nagy T. - Dienesné K. E. - Berde Cs. - Pakurár M. - Felföldi J. - Vántus A. - Terjék L. Debrecen, 2000, 276 p.
2. Berde Cs. - Dajnoki K. - Dienesné K.E. - **Gályász J.** - Juhász Cs. - Szabados Gy.: Vezetési gyakorlatok és esettanulmányok. Egyetemi jegyzet, Debrecen, 2003, 80 p.
3. **Gályász J.:** Farm (gazdaság) termelési terv. Oktatási segédlet. FVM Képzési és Szaktanácsadási Intézet, Budapest, 2004. 24-38. p.

NEMZETKÖZI KONFERENCIA KIADVÁNYÁBAN MEGJELENT CIKK

Lektorált

1. Berde Cs. - **Gályász J.** - Kerékjártó G.: Importance of Quality Management in Agriculture. International Scientific Days, Nitra, 2001,
2. **Gályász J.** – Pető K. – Kemecei Á.: Experiences of State Funded Agricultural Extension in Hungary. Buletinul USAMU-CN, A-H, 55/2001 (134-136) Kolozsvár, 2001.
3. **Gályász J.**: The Effects of Sreaing of Chain Stores on the Production of Greens and Fruit Farmers. Nyitra, 2002.

HAZAI KONFERENCIA KIADVÁNYOKBAN MEGJELENT CIKK

Lektorált idegen nyelvű cikk

1. **Gályász J.** – Pető K. – Nagy G.: First steps in regional agricultural extension. Proceedings of the II. Conference on Central and Eastern European Agricultural Extension. Eger, Hungary, 2000. 164-174. p.
2. **Gályász J.** – Kerékjártó G.: Managing Questions of agricultura changes. VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, Régiók vidék-és mezőgazdaság fejlesztése 2. Kötet Gyöngyös, 2000. 1-2. p.
3. **Gályász J.** - Berde Cs. – Dienesné K.E. - Berki S. - Juhász Cs. — Kerékjártó G.: Boredom of the Work in the Age of Information. Tudományos Konferencia, Kecskemét, 2001., 472 p.
4. Berde Cs. – Barta Á. – Berki S. – Juhász Cs. – Dienesné K. E. – **Gályász J.**: Human Resource Development Advising. „Tartamkísérletek, tájtermesztés, vidékfejlesztés”. Nemzetközi Konferencia kiadványa. II. kötet, Debrecen, 2002, 318-322. p.
5. **Gályász J.** – Pető K.: Development Potentials for Extension int he North-Plain Region. 16th European Seminar on Extension Education, Eger, 2003. szept. 2-8, 266-272. p.
6. Pakurár M.– **Gályász J.** – Nagy J. (2005): Information networks of supply chains in the region of Eastern Hungary. AVA 2 International Conference on Agricultural Economics, Rural Development and Informatics. Debrecen, CD. 1-7.
7. M. Pakurár – **J. Gályász** – Gy. Szabados: Clusters in agro-logistics. Integrated Systems for Agri-Food Production. Timisioara, 2005. 293-296. p.

Magyar nyelvű cikk

1. Gályász J. – Berde Cs.: Növénytermesztési ágazatok munkaszervezés e HACCP alkalmazásával. Nemzetközi Tanácskozás Kiadványa Debrecen, 1997.

2. Gályász J. – Berde Cs.: Az ISO 9000-es szabványsorozat mezőgazdasági alkalmazásának motivációi. Tiszántúli Mezőgazdasági Tudományos Napok Karcag, 1997. 326-328. p.
3. Gályász J.: A minőségi vágóalapanyag előállítás aktuális feladatai. A Mezőgazdasági Minőségbiztosítási Tanácskozás Kiadványa, Debrecen, 1997. augusztus 21. 46-49. p.
4. Gályász J. – Berde Cs. – Dienesné K.E. Nagy T.: A mezőgazdasági alapanyag-termelés minőségbiztosítási lehetőségei. Georgikon Napok Kiadványa Keszthely, 1998. 317-322. p.
5. Gályász J. – Bárczi J. – Kozári J. – Tóth K.: Szaktanácsadás szerepe a minőségbiztosításban. Óvári Tudományos Napok Kiadványa. 1998. szeptember 29-30. Mosonmagyaróvár, 296-300. p.
6. Gályász J. – Berde Cs. – Vinárné Bellán Zs.: A HACCP rendszer mezőgazdasági alkalmazásának módszertani problémái. Georgikon Napok Kiadvány, Keszthely, 1999. 521-525. p.
7. Berde Cs. – **Gályász J.** – Nagy T.: Az agrárgazdaság programozott fejlesztéseinek egy lehetséges útja a Debreceni Agrárpark (DAP). „A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései.” Szerk.: Nagy T., Nemzetközi Tanácskozás II. kiadványa, Debrecen, 2000, 103-107. p.
8. **Gályász J.** – Pető K.: A mezőgazdasági szaktanácsadás a vidék szolgálatában. A térségfejlesztés vezetési-és munkaszervezési összefüggései. Nemzetközi Tanácskozás II., Debrecen, 2000. XI. 3-4.
9. **Gályász J.** – Kemecei Á. – Pető K.: A mezőgazdasági szaktanácsadás tapasztalatai Hajdú-Bihar megyében. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban. Gödöllő – Debrecen, 2001. május 17-18.
10. **Gályász J.**: A minőségbiztosítás szervezeti feltételei a mezőgazdasági alapanyag-termelésben. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban c. tudományos rendezvény kiadványa. Gödöllő – Debrecen, 2001. május 17-18.
11. **Gályász J.** – Pető K. – Kemecei Á.: A szaktanácsadás fejlesztésének kilátásai az eddigi tapasztalatok alapján Hajdú-Bihar megyében. „Vidékfejlesztés-Környezetgazdálkodás-Mezőgazdaság” című tudományos konferencia kiadványa, XLIII. Georgikon Napok, Keszthely, 2001. szeptember 20-21.
12. Berde Cs. - Juhász Cs. - Dienesné K. E. - **Gályász J.** - Kerékjártó G.: Vezetői motiválás az alkalmazotti létszám függvényében. XLIII. Georgikon Napok „Vidékfejlesztés - Környezetgazdálkodás - Mezőgazdaság” című Tudományos Konferencia kiadványa, Keszthely, 2001. 598-603. p.
13. **Gályász J.** – Dienesné K.E. – Berde Cs. - Juhász Cs. — Kerékjártó G.: Vezetési interjúk értékelése. XLIII. Georgikon Napok, Keszthely, 2001., 598-602.p.
14. **Gályász J.**: Minőségközpontú szervezetfejlesztési modell a zöldség-gyümölcs termékpályán. „Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika az évezred küszöbén. (AVA)” Nemzetközi Konferencia, Debrecen, 2003. április 1-2., 249. p. CD kiadvány,

15. **Gályász J.:** Az Észak-alföldi I-log pilot projekt. „KKV-k Ipari Logisztikai és intermodális szállítmányozási fejlesztése Magyarországon” című Záró konferencia, Szeged, 2005. szept. 7.
16. Pakurár M. – **Gályász J.:** A logisztikai klaszter kapcsolatok az Észak-Alföldi régióban. Georgikon Napok Közép-Európa mezőgazdasága lehetőségek és kockázatok. Keszthely. 2005. CD-129
17. Pakurár M. – Gályász J.: Termékek és piaci jellemzők logisztikai vizsgálata. Georgikon Napok, Közép-Európa mezőgazdasága lehetőségek és kockázatok. Keszthely. 2005. CD-140.
18. Gályász J.: Minőséget benchmarking-gal a zöldség-gyümölcs ágazatban A XXXI. Óvári Tudományos Konferencia CD kiadványa, Mosonmagyaróvár, 2006.

EGYÉB

1. Gályász J.: Minőségi szempontok érvényesülése a mezőgazdasági termékek értékesítésekor. *Őstermelő*, 1999. 3. sz. 54-59. p.
2. Gályász J.: Kertészeti termékek minősége, minősítése. *Őstermelő*, 1999. 4. sz. 36-38. p.
3. **Gályász J.** et.al.: Az Észak-Alföldi Régió SAPARD programja és operatív terve. A Debreceni UNIVERSITAS Kht. tanulmánya az Észak-Alföldi Regionális Fejlesztési Tanács megbízásából, 2001. 68. p.
4. **Gályász J.** et. al.: Zöldség-gyümölcs termelői értékesítő szervezet feltételeinek megteremtése Hajdú-Bihar megyében. Debreceni Agrárcentrum Innovációs Kht. tanulmánya a Hajdú-Bihar megyei Területfejlesztési Tanács megbízásából, 2002. 60 p.