

Hazai zöldség-gyümölcs TÉSZ-ek kisárutermelőket integráló szerepe a nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítésben

SERES ANTAL – FELFÖLDI JÁNOS – SZABÓ MÁRTON

**Kulcsszavak: TÉSZ-ek, kereskedelmi láncok,
kisárutermelők, beszállítás, zöldség-gyümölcs.**

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A hazai zöldség-gyümölcs termelői szervezetek (TÉSZ-ek), és azok másodlagos szerveződésai lehetnek azok, akik a nagy kereskedelmi láncok sikeres beszállítói és erős alkupozícióval rendelkező partnerei lehetnek. A kistermelők tömegei elsősorban e szervezetekhez csatlakozva tudnak beszállítani. Magyarországon még nem terjedtek el eléggé a termelői szerveződések a zöldség-gyümölcs ágazatban, ezért nem töltik be azt a szerepet a nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállításban, mint az Európai Unióban. Ez az egyik alapvető oka a hazai zöldség-gyümölcs kisárutermelők beszállítási nehézségeinek. Az EU-országok és Magyarország közötti különbség fő oka az, hogy Magyarországon jelentős a szürkegazdaság aránya. Ez egyrészt nem ösztönzi a kisárutermelőket az alkalmazkodásra, másrészt nagy árutömeget von el a termelői szervezeteken keresztül vezető legális értékesítési csatornától. A szürkegazdaság méretét döntően csak állami, kormányzati eszközökkel lehet érzékelhetően visszaszorítani. A TÉSZ-ek és a kistermelő tagjaik egyik fő gondja a tőkehiány, melynek enyhítésére a kormánynak pénzügyi konstrukciókat kellene létrehozni. Különösen fontos állami eszközökkel is segíteni a felkészült, gazdaságukat bővíteni akaró kistermelők fejlődését. A TÉSZ-ek szerepének növekedéséhez szükséges a termelők gondolkodásmódjának, szemléletének változása is, az, hogy a termelők ismerjék fel a TÉSZ-ek előnyeit.¹

BEVEZETÉS

OTKA-kutatás keretében a 2010. évi hazai felmérésünk célja a hazai TÉSZ-ek zöldség-gyümölcs kisárutermelőket integráló szerepének vizsgálata volt a nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítésben. Kutatásunk szemléletmódja a zöldség-gyümölcs kisárutermelők marketing szemléletű alkalmazkodása a kereskedelem koncentrációs folyamatához, ezért a felmérésben az alábbiakkal foglalkoztunk:

- Csak a kisárutermelési szektoron belüli hiányosságokat, gyengeségeket, problémákat és azok kisárutermelői szektoron belüli okait vizsgáltuk a nagyvevői igényekhez történő alkalmazkodásban úgy, hogy a kisárutermelési szektornak részei a TÉSZ-ek és a nagy láncoknak történő értékesítésben érintett TÉSZ-tag kisárutermelők.

- Alapvetően a TÉSZ-ek működésének problémáit, továbbá a TÉSZ-ek és a TÉSZ-tag kisárutermelők közötti kapcsolatot és konfliktusokat, továbbá a nagy láncoknak

¹ A tanulmány a K67739. számú, „Mezőgazdasági kisárutermelők marketing szemléletű alkalmazkodása a kereskedelem koncentrációs folyamatához a zöldség-gyümölcs ágazatban” című OTKA kutatás és a Bólyai János Kutatási Ösztöndíj keretében készült.

történő értékesítés növekedésének TЭСZ-szektoron belüli feltételeit elemeztük.

- Nem foglalkoztunk a piacfelügyelet témakörébe tartozó kérdésekkel (erőfölénnyel való visszaélés, etikai kódex, fizetési határidő, polcpénz, belistázási díj, beszerzési ár alatti ár stb.) és a fogyasztóvédelem kérdéseivel (import fogyasztóvédelmi ellenőrzése stb.).

- Csak a nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítésben, beszállításban vizsgáltuk a TЭСZ-ek szerepét, más értékesítési csatornáknak (nagybani piac, fogyasztói piacok, kis élelmiszerboltok és zöldség-gyümölcs szakboltok stb.) nem.

AZ ALKALMAZOTT MÓDSZER

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

A vizsgált TЭСZ-ek kiválasztásának szempontjai a következők voltak:

- Nagyságrend: viszonylag kisebb, közepes és nagyobb TЭСZ.

- Működési forma: szövetkezet és gazdasági társaság.

- Taglétszám: kis, közepes és nagyobb taglétszámú TЭСZ.

- Nagy láncoknak történő értékesítés részaránya: alacsony, közepes és magas részarány.

- Multinacionális és hazai tulajdonú láncoknak történő értékesítés.

- Belföldi és külföldi láncoknak történő értékesítés.

- Termékszerkezet: specializált, koncentrált és kevésbé koncentrált termékszerkezetű TЭСZ.

A vizsgált TЭСZ-tag kisárutermelők kiválasztásának kritériumai:

- Szabadföldi és fólia alatti termelés.

- Termelési terület nagysága: viszonylag kisebb területen termelők.

- Működési forma: egyéni vállalkozás és gazdasági társaság.

- Termékszerkezet: specializált, koncentrált és kevésbé koncentrált termékszerkezetű kisárutermelő.

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

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

A vizsgált TЭСZ-ek összes árbevétel szerinti megoszlása:

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

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

A vizsgált TЭСZ-ek taglétszám szerinti megoszlása:

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

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

- 10%: 1 szervezet.
- 11–40%: 2 szervezet.

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

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

A belföldi nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítés megoszlása:

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

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

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

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

A vizsgált kisgazdaságok családi alapon működtetett gazdaságok. A működési formát tekintve négyen egyéni vállalkozóként dolgoznak, két kisgazdaság gazdasági társasági formában működik. Négyen szabadföldön, ketten pedig fólia alatt termelnek. Az egyik fóliában termelő területnagysága

2400 m², a másiké 5000 m². A szabadföldi terület nagysága az egyik kisgazdaságnál 10 hektár alatt van, háromnál pedig 10-től 20 hektárig terjed. Termékszerkezetüket tekintve ugyanaz a három típus van jelen, mint a vizsgált TЭСZ-eknél.

A TЭСZ-EK FUNKCIÓI A LÁNCOKNAK TÖRTÉNŐ TERMELÉS ÉS ÉRTÉKESÍTÉS VERTIKUMÁBAN

A kereskedelmi láncok (főleg a nagyobbak) főbb elvárásai a következők:

- Folyamatosan nagy mennyiségű, pontos, rövid határidőre történő szállítás (megrendeléstől számítva maximum 24 órán belül).
- Folyamatosan jó minőségű, homogén, nyomon követhető, minőségbiztosított áru, zömében csomagolt formában.
- Mosott göngyöleg biztosítása a szállításhoz és a csomagoláshoz.
- Teljes logisztika és hűtőlánc biztosítása.
- Közös akciókban igen nagy mennyiségekkel való részvétel.
- Élelmiszer-biztonsági előírások betartása.

Ezeknek az igényeknek a kielégítésére a *kisárutermelők döntő többsége* kis méretből adódóan külön-külön *képtelen*:

- Kevés árualap miatt nem lehet közvetlen beszállító.
- Egy-egy terméket csak rövid ideig tud szállítani, ezért nem történik meg a belistázása.
- A csomagolás költségeit (gépek vásárlása) egyedül nem tudja felvállalni.
- Akciókban a nagy mennyiség és a rövid idő alatt történő csomagolási idő miatt nem tud részt venni, ezért pont azokban az időkben nem tud beszállítani, mikor az adott növényfajból túltermelés van (akciók 10-ből 8 esetben túltermelés esetén történnek).

- Szállítást nehezen tudja megoldani (például hűtőkocsi) és a szállítójármű kihasználtsága sem megfelelő.

- Nem mindig tud egységes árualapot biztosítani.

- Egyes tevékenységeket egy-egy termelő (főleg ha kicsi) külön-külön csak nagyon nagy fajlagos költségnyáddal tudna megvalósítani (nyomon követhetőség, minőségbiztosítás, szállítás stb.).

- Hatékony marketinget önállóan nem tud megvalósítani.

A felsorolt okok miatt a különálló kis-termelőkkel a *külföldi tulajdonú láncok* szóba sem állnak, nem foglaloznak velük, mert nem képesek megfelelni az elvárásoknak. Kivételek azok az esetek, amikor a kisárutermelők ritka specialitásokat tudnak szállítani a láncok számára megfelelő mennyiségben.

Egy jól működő TЭСZ e feladatokat egészben vagy részben át tudja vállalni:

- A láncok a koncentrált kínálatot és az egységes minőségű árut hosszabb távon igénylik, és ezt a TЭСZ képes biztosítani.

- Képes megvásárolni az anyagok mellett a csomagológépeket.

- Hatékonyan koordinálni tudja a szállításokat.

- Szaktanácsadói révén segít a nyomon követhetőség és a minőségbiztosítás kiépítésében, fenntartásában.

- A korszerű technológiát továbbképzések keretében átadja termelőknek.

- Fejlesztésekre és folyamatos költségcsökkentésre ösztönzi a termelőket.

- El tudja látni a marketingfunkciót.

- Rendelkezik megfelelő nagyságú és minőségű tároló- és hűtőkapacitással, illetve biztosítani tudja a hűtőláncot.

A TЭСZ-ekre a láncoknak történő beszállításoknál tehát a szétaprózott termelés és kínálat, különösen a kisárutermelői kínálat koncentrációja és homogenizációja céljából, valamint olyan tevékenységek elvégzése érdekében van szükség, amelyek

elvégzésére a kisárutermelők külön-külön nem képesek.

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

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

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

A TЭСZ-ek mellett szól a folyamatosan megújuló kiszolgáló létesítmények megléte, a láncok igényeihez történő gyors alkalmazkodás és a jó logisztikai háttér. Meg tudják oldani a komplett infrastruktúrát és a nyomon követést, továbbá a szállítóeszközök is rendelkezésre állnak. Csak ezek biztos meglétével lehet egy üzletlánci beszállításhoz hozzáfogni. Ezen feltételek, továbbá a homogenizáció megteremtése a TЭСZ-eknél is több évet vett igénybe, csak ezt követően tudták elkezdni az értékesítést egy-egy láncba. A legtöbb TЭСZ 2002–2008 között elsősorban a kereskedelemhez szükséges infrastruktúráját építette ki európai uniós és nemzeti támogatás, továbbá önrész (hitel) segítségével (2004-től van európai uniós támogatás). A termelés szervezésére irányuló fejlesztő tevékenységek elkezdődtek (például a végleges TЭСZ-ek közös másodsztintű TЭСZ-szervezetet hoztak létre a közös beszerzés és értékesítés, továbbá a szaktanácsadás segítése érdekében). A szántóföldi kultúráknál, ahol nehezebb a növényvédelem,

illetve az időjárási viszontagságokkal is számolni kell, még nehezebb az egységes megteremtése, így e kultúrák egy részénél ez még most sem teljes körű.

Azok a TÉSZ-ek, amelyek üvegházban, fóliákban termeltetnek a tagokkal, bizonyos termékekből egész évben folyamatosan tudnak szállítani az áruházláncoknak, így ezekből a termékekből a nagyobb belső földi láncoknál első számú beszállítókká válhatnak.

A TÉSZ-ek mellett szól az is, hogy az európai uniós jogszabályok alapján kizárólag a TÉSZ-ek és a TÉSZ-tag kisárutertermelők juthatnak támogatásokhoz.

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

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

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

nemcsak a termelők felé stabilizálódott a TÉSZ helyzete, hanem a homogén áruval az üzletlánc felé is sikerült bizonyítani a felkészültséget.

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

A TÉSZ-EK ÉS MÁS INTEGRÁLÓ SZERVEZETEK KÖZÖTTI KÜLÖNBÉSÉG

A kínálat koncentrációját a TÉSZ-eken kívül más piaci szereplők (integrátorok) is biztosítani tudják, így elsősorban a nagykereskedők. A termelők szempontjából a nagykereskedőkkel szemben a TÉSZ előnye az, hogy a szervezet – legalábbis elvileg – tulajdonosai, a termelők irányítása alatt áll, és a jövedelem elosztása is az ő érdekeiket szolgálja. A gyakorlatban nem mindig ez a helyzet. Ha a TÉSZ például egy domináns nagykereskedő tag köré szerveződött, az rendszerint biztosítani tudja saját érdekeinek érvényesítését, például a TÉSZ által a nagykereskedő cég szolgáltatásaiért (raktározás, csomagolás) fizetett díjak megfelelő megállapításával. Ettől azonban a termelők még elégedettek lehetnek a feltételekkel, vagy legalábbis maradnak tagok, mert nem ismernek jobb alternatívát.

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

megint csak elvileg – nonprofit elv alapján működnek.

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

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

A TÉSZ-ek által szállított áru nagyrészt belföldi termelőktől származik, tehát magyar termékeket szállít a láncba, mely nemzetgazdaságilag sem elhanyagolható, ellentétben más integrátorokkal vagy kereskedő cégekkel szemben, ahol a profitorientáltabb üzletpolitika és árpolitika miatt gyakoribbak az importtermékek.

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

A TÉSZ-EK ÉS A TÉSZ-TAG KISÁRUTERMELŐK KÖZÖTTI KAPCSOLAT ÉS KONFLIKTUSOK

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

TÉSZ-vezetők a tagokról

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

Gyakoribb azonban az ezzel ellentétes vélemény, azaz hogy a kistermelőkkel a TÉSZ menedzsmentjének több gondja van, mint a nagyokkal. Elsősorban az áru minőségi egyöntetűségét nehéz biztosítani, megszervezni. Ennek oka az, hogy a legtöbb lánc saját termékspecifikációval kéri az árut, mely időnként szigorúbb a hatályos szabvány- és minőségi előírásoknál. A legtöbb bel- és külföldi lánc helyszíni ellenőrzést is végez. Szinte kivétel nélkül megköveteli a teljes nyomon követhetőséget (például HACCP-t a csomagolókra és a tagok Globalgap auditját). A helyszíni ellenőrzés a termelőket is érinti.

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

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

A láncoknak fizetendő kötbért a TÉSZ-ek szerződés alapján továbbhárítják azokra a termelőkre, akik a veszteséget okozták.

Ennek még úgy is jelentős fegyelmező ereje van, ha igaz, hogy a termelővel fizetethető büntetés a tényleges kárnak csak a töredékét fedezi – ha például az egyetlen termelőnél tapasztalt magas szermaradványérték miatt egy lánc hónapokra kizárja az egész TÉSZ-t a beszállítók közül.

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

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

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

A legnagyobb konfliktust generáló kérdés az ár, illetve a láncok alacsonyabb beszerzésiár-gyakorlatának hatása a TÉSZ és a tagok közötti kapcsolatra. Ez elsősorban azért van, mert a TÉSZ-tagok jelentős része kicsi területen, elavult technikai körülmények között kis volument termel, ezért alacsony hozamot, gyengébb minőséget állít elő, aránylag magas fajlagos költségszinttel. Azért tud mégis termelni, mert nem végez bővítést (ezzel összefüggésben van, hogy nem képez amortizációt), élőmunkáját nem terheli közteher (például a zöldeghajtás az egyik legkézimunka-

igényesebb tevékenység). Ezeknek a kis termelőknek nincs esélyük a nagy kereskedelmi láncoknál, ha nem csatlakoznak valamilyen integrátori szervezethez.

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

Legjobb árut a legjobb áron!

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

A TÉSZ-ek általában többfajta árral dolgoznak a tagok felé, ez függ az áru minőségétől, a betartott technológiától, illetve a termelési időszaktól. Vannak termelésen kívüli időszakok, amikor tagi betárolt áru vásárlása történik, ekkor az ár meghatározásában fontos szerepet játszik a tárolás minősége is. Az üzletláncok beszerzési árai pedig a termelési szezonban általa-

ban alacsonyabbak, mint szezonon kívül, ekkor a TЭСZ-ek igyekeznek a tagoknak más kedvezményeket biztosítani, ami kompenzálja az alacsonyabb árat (például kedvező hosszú távú előfinanszírozás az inputanyagban, továbbképzések).

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

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

A láncok alacsonyabb beszerzésiárpolitikáját tompítja, hogy bizonyos szempontból nyitott a piacválasztás lehetősége, ezért ezt a kisárutermelők megmaradt kompetenciaként élik meg. Nem teljes a beszállítási kötelezettség minden esetben, így az ajánlati ár nem kötelező érvényű. Ha elfogadja, beszállít, ha nem, nem szállít. Ugyanakkor az információmegosztás jól működik. A vevői igény adott, eleve a követelmények között van, így ezt sokszor tudomásul veszik a tagok. Érzékelnek egyfajta árstabilizáló szerepet, amit a TЭСZ-nek tulajdonítanak.

A magas árfekvésű zöldségeknél és gyümölcsöknél (pl. kajszibarack) a láncok alacsonyabb beszerzési ára könnyebben elvi-

selhető, hiszen nincs akkora önköltség/árnyomás.

A fizetés tekintetében a nagy láncok nagy előnye más vevőkkel szemben, hogy biztos, pontos fizetők és jellemzően tartják a határidőt is. A fizetési határidő hosszával a TЭСZ-ek és a kisárutermelő tagok is tisztában vannak. A hosszabb fizetési határidő persze nehézséget jelent, de ez különféle megoldásokkal áthidalható, illetve enyhíthető. A TЭСZ-ek egy része kisebb összegű előleggel enyhít ezen. Egy vizsgált TЭСZ fő fizetési elvként azt alkalmazza, hogy a kisárutermelőket fizeti ki először, a közepeseket utána, majd a legnagyobbakat utoljára. A hitel elsősorban olyan TЭСZ-eknél jöhet szóba, ahol jelentős a tehermentes vagyon, és így megvan a fedezet a hitelre. Azoknál a TЭСZ-eknél, ahol a vagyon jelentős része elidegenítési tilalom alatt van a támogatások miatt, ott a finanszírozás is akadózva megy, hisz nehezen kapnak hitelt. Vannak olyan TЭСZ-ek, amelyeknél ezek a megoldások nem elegendőek, vagy nincsenek ilyen megoldások. Ilyen esetekben a kisárutermelőeknek a likviditási gondokat döntően saját maguknak kell megoldaniuk.

A logisztika

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

A TЭСZ-ek által működtetett logisztikai rendszer általában elfogadható, jól működik, de azért folyamatosan van mit fejleszteni. Sokan közvetítőkké dolgoznak,

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

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

A fejlesztés kérdései

A vizsgált TÉSZ-eknél tisztában vannak azzal, hogy üzleti siker csak abban az esetben érhető el, ha a fejlesztést és az innovációt a láncok igényeihez igazítják. Aki folyamatosan talpon akar marad-

ni a piacon, annak nyomon kell követnie a technológiai fejlődést, hisz csak így képes folyamatosan megújulni.

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

- Fajtaszerkezet átalakítása, új zöltség- és gyümölcsfajták alkalmazása.

- Új termelési mód és új termelési technológia:

- A minőségjavítása.
- Technikai fejlesztések.
- Növényvédelem (integrált védekezés, biológiai növényvédelem).

- Marketingszemléletnek megfelelő védjegyzés.

- Termelési költségeket és az árat csökkentő fejlesztés:

- Technológiai fejlesztések pályázatok, saját forrás és szaktanácsadás révén.

- Hozamnövelés, minőségjavítás, 1 kg-ra jutó fajlagos költségsökkenés.

- Költségelemzések végzése az egyes növénykultúrákban, termesztési szinteken a fedezeti összeg meghatározása.

- Új csomagolás és új küllem ki-fejlesztése:

- Folyamatos termékfejlesztés közösen az áruházláncokkal.

- Külföldi szakkiállításon látott ötletek hasznosítása.

- Folyamatos fejlesztések a logisztikai rendszer területén:

- Csomagolás, osztályozás.

- Tárolás, hűtés, szállítás.

Az innováció és a fejlesztés felsorolt területei közül döntő szerepe van a fajtaszerkezet alakításának, új zöltség- és gyümölcsfajták alkalmazásának, továbbá a minőségi termék előállításának és a technológiai fejlesztésnek.

Az egyik vizsgált TÉSZ a tradicionális múltat, illetve a táj adta lehetőséget igyekszik kihasználni, és tagjait a termelésben is új irányok felé orientálni. Ennek érdekében a TÉSZ termelői körzetei szakosodtak, ezáltal a termelők is tovább tudnak fejlődni. A fejlesztés során új fajták beve-

zetésére kerül sor, mely a választékot is színesebbé teszi, a szakosodás pedig egyben magasabb minőséggel is együtt jár. Ezzel a láncok igényeit a legmagasabb szinten igyekezik kielégíteni. A termelési mód váltása ennél a TÉSZ-nél folyamatosnak mondható, mert a gyümölcsösöknél a tagok folyamatosan állnak át a hagyományos termőkaros ültetvényekről az intenzív ültetvényekre. Persze ez csak megfelelő nagyság mellett lehetséges, de ezzel egy fajtaváltás is beindul, hisz ezek a telepítések már az új fajtákat részesítik előnyben. A zöldségnél igyekezik ez a TÉSZ minél több zöldséget fólia alá vonni. Ez a termelőknek már nagy technológiai fejlődésnek számít. Ezzel jelentősen csökkennek a kockázataik, és időben hamarabb tesznek szert árbevételre. A TÉSZ a fejlesztés keretében szeretne ismét nevet szerezni a szatmári jonatanalmának. Az újítások révén nemcsak költséget szeretne megtakarítani a termelőinek, hanem a TÉSZ is nagyobb árbevételt szeretne elérni. Ez egy folyamatos beruházási kényszert von maga után, mert a növekvő árumennyiségnek már nem lesz elegendő a jelenlegi logisztikai kapacitás a folyamatosan termőre forduló ültetvények miatt. Ezért komplett logisztikai központot tervez kialakítani, ami a térségben termelt árut képes fogadni.

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

Mivel a láncok feltételeit csak nagyon kevés szállító tudja teljesíteni, azok is csak pár növény- és gyümölcsfajta tekintetében, ezért az évek folyamán sok TÉSZ-nél fejlesztés keretében át kellett szervez-

ni a termeltetést. Az a TÉSZ, mely első számú szállító tud lenni egy-egy növény- vagy gyümölcsfajta tekintetében, és egy-egy láncban éves szinten el tudja érni vagy meg tudja haladni a „számlás” piaci árakat (azaz meg tud felelni egy-egy lánc beszerzésiár-igényének), ezért nagyfokú értékesítési biztonságot kap cserébe.

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

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

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

A logisztikai rendszer megfelelő működtetése érdekében a TÉSZ-ek általában segítik a kisárutermelők szállítóeszközparkjának fejlesztését, így még zökkenőmentesebb lehet a kistermelői beszállítás.

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

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

- Nyilvántartások folyamatos vezetése (például nyomon követhetőségi napló, Globalgaphoz tartozó nyilvántartások naprakész vezetése).

- Időnként az áruforgalom pontos jelentése.

- Ritkán minőségi kifogás és az áru jelölése.

- Göngyölegtartozás rendezése.

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

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

TERMELTETÉS, SZERZŐDÉS

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

A TÉSZ-ek számára a legnagyobb problémát a beszállítói kapcsolatokban az jelenti, hogy a láncok általában nem hajlandók mennyiségi szállítási szerződést kötni velük, hanem csak keretszerződést. Így a TÉSZ-ek forgalma sem tervezhető és a termeltetés lehetőségei is korlátozottak. A TÉSZ vezetése az éves terveket történeti, tapasztalati számok alapján állíthatja csak össze.

Az egyik gyakorlat az, hogy a menedzsment tájékoztatja a termelőket a várha-

tó keresletről, és ennek alapján a termelő dönti el, mit és mennyit termel. Ilyen esetben a kockázatot végső soron a termelő vállalja, mert a TÉSZ nem tud garanciát adni az értékesítésre, illetve az árakra.

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

A termeltetés során a TÉSZ-ek:

- Komplex technológiát adnak a termelők részére, melyet továbbképzéseken ismertetnek, beépítve az előző évek tapasztalatait és a kísérleti termelés eredményeit.

- Előírják a növényvédelmi technológiát és annak részeként a szermaradékhatárértékeket.

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

- mennyiség;
- minőség;
- göngyölegmennyiség, tisztaság, ép-ség;
- növényvédelmi napló másolat;
- legkisebb csomagolási egységen a termelői vonalkód megléte;
- ellenminta vétele (közösen a termelővel) esetleges ellenőrzés céljából.

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

A termeltetés persze nem mentes a konfliktusoktól. Egy biztos beszállító ugyanis csak biztosra alapozhat, ez viszont nemcsak a TЭСZ-től igényel fegyelmezettséget, hanem a termelőtől is: nemcsak szerződéses fegyelmet, hanem termelési fegyelmet is követel.

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

Egy vizsgált TЭСZ-nél a szervezés időszaka tél elején kezdődik termelői tanácskozásokkal. Ezek a tanácskozások termékenként elkülönülnek egymástól. Gyümölcsnél a termelés adott, így ott technológiai oktatások vannak, melyekkel magasabb termékminőség érhető el. A zöldségféléknél a lekötött mennyiségekhez kell igazítani a termelést, hogy megfelelő mennyiségű árualap legyen. Mivel ennél a TЭСZ-nél ez nagy termelői létszámot je-

lent, így ezek az összejövetelek nem mentesek a konfliktusoktól. Ennek oka az, hogy a termelők egy része nem fogadja el a szaktanácsot, a tapasztalataira hivatkozva. Általában ez a réteg az, amely néhány kivételtől eltekintve silányabb minőséget termel. Szerencsére nem ez a nagyobb létszám. A gyümölcsöknél a tagok 70%-a az Agrár Környezet Gazdálkodásban (egy integrált termelési rendszerben) érdekelt, ami követel egy természeti technológiát, így itt könnyebb a TЭСZ dolga. A zöldségnél az integrált technológiát részesítik előnyben. Mivel a taglétszám megvan, ezért az árualap adott, a homogenizált minőség megfelelő szaktanácsolással megoldható, már csak a TЭСZ részéről kell hozzáadni a pluszt: az áruvá készítést és a tárolást.

A TЭСZ-EK ÁLTAL A TAGOKNAK NYÚJTOTT SZOLGÁLTATÁSOK

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

- A láncok igényeihez igazodó minőségi árualap érdekében milyen szolgáltatásokat végez a tagoknak a TЭСZ (szaktanácsadás, minőségbiztosítás, nyomon követhetőség stb.).

- Milyen pluszszolgáltatásokat nyújt a TЭСZ a tagjainak (termelési előleg, input-anyag-vásárlási lehetőség kedvezményes áron, kamatmentes hitel stb.).

- Milyen egyéb szolgáltatásokat nyújt a TЭСZ-tagok felé

- továbbképzések (technológiai, növényvédelmi stb.);
- jogi, munkavédelmi szolgáltatások;
- technikai fejlesztések, pályázatok;
- környezetvédelem.

- A TЭСZ működési programja mit tesz lehetővé, amivel közvetlenül támogatni tudja a tagokat a jobb, megbízhatóbb árualap érdekében.

Az általunk vizsgált, nagyláncoknak beszállító TЭСZ-ek a kistermelő tagjaik alkalmazkodását különféle szolgáltatások nyújtásával segítik.

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

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

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

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

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

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

További szolgáltatások az általunk vizsgált TЭСZ-ek egy részénél:

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

A TЭСZ-tagoknak nyújtott szolgáltatásokat is hivatott segíteni az ún. „működési program”, amelynek célja a TЭСZ-ek termelőket integráló tevékenységének támogatása. A véglegesen elismert TЭСZ-ek 2004. október 1-től, amennyiben rendel-

keznek elismert működési programmal, európai uniós támogatáshoz juthatnak.

Támogatott céltevékenységek:

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

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

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

- termelés tervezésére irányuló tevékenység;
- termékminőség javítására, fenntartására irányuló tevékenység;
- forgalmazás tökéletesítésére, valamint promóciós és kommunikációs tevékenység;
- kutatási tevékenységek;
- képzési tevékenységek;
- környezetvédelmi tevékenységek;
- válságmegelőzési és válságkezelési intézkedések.

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

A TЭСZ-EK TOVÁBBI TERJEDÉSÉNEK, SZEREPÜK NÖVEKEDÉSÉNEK AKADÁLYAI

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

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

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

A zöldség-gyümölcs 25%-os áfája és annak eltitkolása (felosztása a termelő és kereskedő között) olyan „eredmény”-többletet ad, hogy azt támogatással nem lehet kiváltani. Az európai országok döntő többségében a zöldség-gyümölcs áfája 0–8% között van. Mivel nagyon nehéz ellenőrizni, hogy az eladott áru áfás vagy nem áfás, így inkább az alacsonyabb kulcsot választotta az EU többi országa, ami fogyasztás-élénkülést is eredményez. A TЭСZ-ektől a vevők többsége megköveteli, hogy nyomon követett, minőségbiztosított terméket szállítsanak, de ez sok más piaci szereplővel néha nem így történik. Sok közvetí-

tő kereskedő árualapja 30-50%-át „hivatalosan” vásárolja, akár a TÉSZ-ektől is, a többit pedig számla nélkül, és az egészet értékesíti, így az áfa 50-70%-át meg tudja spórolni. Ezzel a TÉSZ-ek nem tudnak versenyezni.

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

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

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

A TÉSZ-ek terjedésének további nehezítő tényezői:

- A termelő nehezen vállalja fel a TÉSZ által előírt kööttségeket (szerződés, nyilvántartásba vétel, adatszolgáltatás, nyomon követéssel, minőségbiztosítással kapcsolatos nyilvántartások vezetése stb.).

- A kisárutermelők egy része nem tud megfelelni a minőségi követelményeknek.

- Az elmúlt 1-2 évben megingott a bizalom a TÉSZ-ek iránt (több TÉSZ is fizetési nehézséggel küzd). Így még a jól működő TÉSZ-eknek is gondot okoz az új tagok beszerzése.

- Legtöbb TÉSZ az értékesítési területen kívül nem tud adni pluszszolgáltatást (szaktanácsadás, minőségbiztosítás költségeinek átvállalása, inputanyag-kihelyezés, hitelezés, göngyölegbiztosítás stb.) tagjainak a termeléshez.

A TÉSZ-EK FEJLŐDÉSÉNEK LEHETSÉGES IRÁNYAI

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

A nagy láncoknak történő beszállítás növelése érdekében a TÉSZ-ek előtt több lehetséges út is van a jövőt illetően. Egyik lehetőség, hogy nyugati mintára koncentrálják az értékesítésüket és a termelés-szervezésüket (másodszintű TÉSZ-ek). Ennek formája most van alakulóban. Másik lehetőség, hogy néhány növényre vagy gyümölcsre specializálódnak, abból meghatározó mennyiséggel rendelkeznek, és abból első számú beszállítók lesznek. Így önállóan is életképesek.

A néhány termékre szakosodást kívánatos fejlődési iránynak tartják a vizsgált TÉSZ-eknél. Az egyik vizsgált TÉSZ-nél például az elmúlt hat-hét évben nagyfokú szakosodás zajlott le, és a vevő láncok igényének megfelelően történtek a fejlesztések (termelés-technológia-javítás, termesztésidőzítés, csomagolásfejlesztés, vonalkódos nyomon követhetőség, különböző

minőségbiztosítási rendszerek bevezetése stb.). 2003-ban több mint 40 zöldség-gyümölcs fajt forgalmazott, most 6-ra szűkült, és ezekből a növényekből teljesíteni tudja az elvárásokat. *Harmadik lehetőség*, hogy szerződéses formában közvetítő cégen keresztül jutnak be a láncokba (a kisebb TÉSZ-ek jelentős része így dolgozik). Célzerű lenne, ha a közvetítő cég egy másik TÉSZ lenne. A TÉSZ-ek ugyanis közösen sok mindent együtt el tudnak végezni, például közös szaktanácsadó-hálózat, közös minőségbiztosítási politika, közös elveken alapuló működési programok. Így könnyebb az együttműködés, mint egy más jellegű közvetítő céggel. Ennél a megoldásnál a kisebb TÉSZ-ek az önállóságukat is meg tudják tartani. *Végül lehet olyan fejlődési irány is*, amely az előző kettő kombinációja: a „főnövényeket” saját értékesítésben, a kisebb jelentőségűeket pedig közvetítők útján szállítja a TÉSZ.

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

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

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

A TÉSZ-ek integrációjában az egyre nagyon volumenigény miatt a termékcsopontonkénti szervezettség jobbnak tűnik, mivel a helyileg történő szervezettségnél ezt nehezebb biztosítani a helyi sajátosságok és a kisebb méretek miatt.

TÁRSASÁG VAGY SZÖVETKEZET LEGYEN-E A TÉSZ?

Megalakulásakor a legtöbb TÉSZ szövetkezeti formában alakult meg (FVM is ezt támogatta). Az akkori TÉSZ-ekre vonatkozó törvények a nonprofit jellegét szorgalmazták, valamint nem engedték meg a külső tőke bevonását. 2007-től több TÉSZ alakult át szövetkezetből kft.-vé, 2008-tól pedig külső tőkebevonás is engedélyezett, bár a szövetkezeti formánál nem sok értelme van külső tőkét bevonni, hiszen maximum tagi tőkét lehet. Ezért az utóbbi években vagy egy-egy gazdasági társaság (mely zöldséget-gyümölcsöt termelt) integrálásával alakult meg a TÉSZ-ek jelentős része, vagy addig különböző felvásárlást folytató (bizonyos termelési integrálást is végző) magánszemély, kft. szervezett TÉSZ-t, felvállalva annak köteleit a támogatások megszerzése reményében. Ezáltal a nonprofit jelleg folyamatosan csökken, a külső befektetők „bejövetelevel” és bizonyos csoportok megjelenésével a TÉSZ-ek is nyereségérdekeltebbé váltak.

Egy-egy TЭСZ-ben a tagok által beszállított áru értéke rendkívül eltérő, ugyanakkor a Szövetkezeti Törvény szerint a legfontosabb kérdésekben ugyanolyan szavazati joga van egy 500 ezer Ft értékű és egy 2,2 milliárd Ft értékű árut beszállító tagnak. A vagyongyarapodás a legtöbb TЭСZ-nél a kapott támogatásokból származik, melynek alapja a tagi árualap értéke, ezért a nagy beszállítók joggal kérnek nagyobb beleszólást a cég működésébe. Ez egyre több feszültséget jelent az elkövetkezendő időben. Ezért az elmúlt pár évben egyre több TЭСZ alakult át kft.-vé vagy zrt.-vé.

Az elmúlt években alakult másodsztintű TЭСZ-ek már kizárólag nem szövetkezeti, hanem gazdasági társasági formában alakultak meg.

A szövetkezeti forma előnye, hogy a kisebb termelőket is könnyebben lehet integrálni, mert úgy érzik (joggal), hogy több beleszólási lehetőségük van a cég működésébe, mint egy gazdasági társaság működésébe. Kistermelői szemszögből tehát a szövetkezeti forma az előnyösebb, mert tagságorientáltabb, hiszen ez sokkal inkább a tagokért, a tagokkal működtethető.

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

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

Az egyik vizsgált szövetkezetnél a tagok közötti méretbeli különbségek már felveszik a szövetkezeti forma kereteit, és előbb-utóbb napirendre kerül a társasággá alakulás. Két további vizsgált szövetkezetnél a méretbeli különbségek ellenére a domináns tagok valószínűleg a szövetkezeti szabályok mellett is érvényesíteni tudják saját érdekeiket, például a TЭСZ számára végzett szolgáltatások árainak célzerű megállapításával. A tagok különösen a kistermelők többsége egyébként sem akar beleszólni a TЭСZ ügyeibe, ha a szervezet jól működik. Őket elsősorban a megbízható fizetés és a jó ár érdekli.

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

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

TENNIVALÓK, FELADATOK

A TЭСZ-ek terjedésének, szerepük növekedésének fő akadálya a szürkegazdaság. Addig, míg a magas adók és a hatósági ellenőrzések a legális termelőket és a TЭСZ-eket hátrányos helyzetbe hozzák, a kisárutermelők jelentős része inkább a szürkegazdaságot részesíti előnyben. Ebben a helyzetben a TЭСZ-ek egy része talpon tud maradni, mások nehézségekkel küzdenek.

A TЭСZ-ek szerepének növekedéséhez szükség lenne a termelők gondolkodásmódjának, szemléletének változására is, arra, hogy ne saját maga szervezetlenül gazdálkodjon, hanem kapcsolódjon valamelyik környékbeli termelői szerveződésbe. A termelőknek fel kellene ismerniük a helyzeti előnyöket, melyek ezzel járnak: egységes árualap, minőségbiztosítási rendszerek, folyamatos beszállítás és fizetőképes vásárló.

A jelenlegi, az összes zöldség-gyümölcs áruforgalomban (tehát nemcsak a nagy láncoknak történő értékesítésben) országos átlagban kb. 20 százalékos TЭСZ-részarányt nem szabad lebecsülni, mert egyrészt alig 6-8 év alatt sikerült ezt a szintet elérni, másrészt jó néhány fejlett zöldség-gyümölcs szektorral rendelkező tagországban ennél lényegesen alacsonyabb a gazdák szervezettsége (Portugália, Lengyelország).

A TЭСZ-ek piaci részesedésének további növelése nem mindig új termelők beléptetésétől várható azok földrajzi elhelyezkedése, kis üzemmérete, mérsékelt együttműködési hajlandósága miatt. Ha viszont a jelenlegi TЭСZ-tag termelők teljes termésüket a szervezeteken keresztül értékesítenék, azok forgalma nagyjából megkétszereződne, forgalmi részesedésük pedig bőven meghaladná az EU-27 átlagát (34%).

Vannak olyan földrajzi körzetek, ahol sok kistermelő van. Ezekben a körzetekben ahhoz, hogy egy TЭСZ megfelelő nagyságot elérjen, megfelelő termelői létszámmal is kell, hogy rendelkezzen, hisz egy-egy nagyobb piaci igény kielégítése csak nagy árualap megléte esetében lehetséges. Ez esetben a sok kistermelő miatt idő kell ahhoz, hogy a TЭСZ-nek stabil tagi bázisa alakuljon ki.

A gazdasági, piaci környezet bizonytalansága és az ebből eredő gazdasági nehézségek miatt még inkább a láncok felé fordulnak a TЭСZ-ek a biztos fizetés és a

biztos értékesítési piac miatt, ezért várhatóan tovább fog növekedni a nagy láncoknak történő értékesítésük és a termelőket integráló szerepük.

A problémák, konfliktusok ellenére a vizsgált, kereskedelmi láncoknak beszállító TЭСZ-ek és kisárutermelők a menedzsment szervező munkájának segítségével képesek megfelelni a láncok igényeinek. A még meglévő nehézségek, konfliktusok csökkentésére a TЭСZ és a tagok közötti kapcsolatban elsődleges a nagyvevői igényekhez történő alkalmazkodás elve.

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

A TЭСZ-ek terjedésének fő akadályát jelentő szürkegazdaság ellen maguk a TЭСZ-ek nagyon keveset tudnak tenni. Ilyen lehetőség, hogy különböző szolgáltatásokkal, illetve a működési alapból közvetlenül támogatják a tagok termelését. Ez nagyon sok esetben nem elég. A szürkegazdaság méretét döntően csak állami, kormányzati eszközökkel lehet érzékelhetően visszaszorítani. Így szigorú ellenőrzéssel (ezen belül az import szigorúbb ellenőrzésével), büntetéssel, illetve a magas adók, mindenekelőtt a 25 százalékos áfa csökkentésével és a nemzeti támogatás kiszámíthatóságának megteremtésével. A szürkegazdaság méretének állami eszközökkel történő csökkentésében érintett – más EU-országokban nem létező – jogi, gazdasági kategória a „mezőgazdasági őstermelő”. Egy részük szociális hálót is alkot, hisz nem egy embernek ez a második fizetése,

mivel az elsőből nem tudja ellátni a családot. Így ez kényes kérdés.

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

A szürkegazdaság elleni határozottabb, keményebb kormányzati fellépést, az adózási és adminisztrációs terhek csökkentését sürgeti, hogy a zöldség-gyümölcs termelés válságban van. A kilencvenes évekhez képest közel 1 millió tonnával termelnek kevesebbet, pedig minden lehetőség (éghajlati, környezeti) meglenne arra, hogy ez ne így legyen, de a szürkegazdaság, a kertészetet szabályozó törvények, jogszabályok, az ellenőrzések (melyek sokkal inkább csak a legális termelés területére térnek ki, mint a szürkegazdaság szankcionálására) szinte ellehetetlenítik a zöldség-gyümölcs termelést.

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

A TÉSZ-ek és a kistermelő tagjaik egyik fő gondja, a tőkehiány enyhítésére a kormánynak pénzügyi konstrukciókat kellene létrehozni. Különösen fontos lenne megteremteni a lehetőséget a felkészült, gazdaságukat bővíteni akaró kistermelők fejlődéséhez.

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

- Lehetőség szerint egy-egy TÉSZ minél több szolgáltatást tudjon nyújtani, és szer-

ződéssel biztonságot adjon tagjai részére az értékesítés tekintetében.

- Fontos a folyamatos fejlesztési tevékenység, és azon belül a folyamatos technológiai fejlesztés, mert egy beszállító hosszú távon csak így tud bennmaradni egy-egy üzletláncban.

- A működési program adta lehetőségekben belül minél több közvetlen támogatást tudjon adni tagjai részére.

- Meg kell szilárdítani a fizetési biztonságot, mert a rugalmas és gyors fizetési feltételek a tagok számára további ösztönző tényezők lehetnek.

- Inputanyag-beszerzés, göngyölegbiztosítás segítése.

- Termelés-szervezéssel koncentrálni a termeltetést, hogy egy-egy növényfajjal minél hosszabb ideig tudjanak szállítani a láncokba.

- Átvállalni a tagoktól a nyomon követhetőség, a minőségbiztosítás kiépítésének és fenntartásának költségeit.

- A működési program lehetőséget ad, hogy a TÉSZ-ek minél több közvetlen segítséget adjanak a tagoknak – fontos lenne ennek jobb kihasználása.

- Közvetett támogatás javítása a tagok részére

- szaktanácsadás színvonalának emelése minden területen, mert a tudás és az információ hatalom, csak ennek birtokában lehet megújulni és a piacon fennmaradni;

- logisztikai szolgáltatások további fejlesztése.

- A TÉSZ információgyűjtő és -elosztó szerepkörben jól kell, hogy teljesítsen.

TARTALOM

<i>Csete László: A vidék és az agrárgazdaság felemelkedéséről</i>	231
<i>Biró Szabolcs – Kapronczai István – Székely Erika – Szűcs István:</i> <i>A Nemzeti Vidékstratégia a mezőgazdasági vízgazdálkodás és az</i> <i>öntözésfejlesztés tükrében</i>	245
<i>Marselek Sándor – Takácsné György Katalin: A vidék fejlesztésének stratégiája</i>	251
TANULMÁNY	
<i>Mészáros Sándor: Nemnövekedés: egy új gazdasági paradigma</i> <i>európai fejleményei</i>	259
<i>Seres Antal – Felföldi János – Szabó Márton: Hazai zöldség-gyümölcs</i> <i>TÉSZ-ek kisárutermelőket integráló szerepe a nagy kereskedelmi</i> <i>láncoknak történő értékesítésben</i>	266
<i>Jankuné Kürthy Gyöngyi – Juhász Anikó – Stauder Márta – Tunyoginé</i> <i>Nechay Veronika: A kereskedelmi márkák hatása az élelmiszer-termékpályán</i>	285
<i>Fehér István – Kujáni Katalin Olga: A vidéki hálózatok tevékenysége az</i> <i>Európai Unióban, kételyek és esélyek</i>	296
<i>Kozák János: A hizott liba- és kacsamáj termelése, valamint piaci kihívásai</i>	309
<i>Székely Erika: A gazdálkodók képzettsége és a tanácsadás</i>	317
SZEMLE	
<i>Szabó Gábor: Kapronczai István: A magyar agrárgazdaság az EU-</i> <i>csatlakozástól napjainkig</i>	324
KRÓNIKA	
<i>Csete László: Köszöntjük Glatz Ferenc akadémikust!</i>	326
<i>Takácsné György Katalin: Fialat Közgazdászok Országos Találkozója</i>	329
<hr/>	
Felhívás angol nyelvű különkiadásra!.....	258
Summary	331
Contents.....	335