

AGRÁR- ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK MAGYARORSZÁGON

Szerkesztette: Biró Szabolcs
Rácz Katalin

Szerzők: Biró Szabolcs
Rácz Katalin
Csörnyei Zoltán
Hamza Eszter
Varga Eszter
Bene Enikő
Miskó Krisztina

Közreműködött: Csáki Attila

Opponensek: Apáti Ferenc
Szabó G. Gábor

Felelős kiadó: Juhász Anikó

Szerkesztőbizottság:	Biró Szabolcs Dublecz Károly Felföldi János Fertő Imre Herdon Miklós Illés B. Csaba Kapronczai István Káposzta József Kemény Gábor Kertész Róbert Keszthelyi Szilárd	Lámfalusi Ibolya Pető Károly Potori Norbert Rieger László Stummer Ildikó Szakály Zoltán Szűcs István Takács István Tóth József Tóth Tamás Vágó Szabolcs
----------------------	--	---

Kiadó:
Agrárgazdasági Kutató Intézet
H-1093 Budapest, Zsil utca 3-5.
Postacím: H-1463 Budapest, Pf.: 944
Telefon: (+36 1) 476-3060
Fax: (+36 1) 476-3304
www.aki.gov.hu
aki@aki.gov.hu

DOI: <http://dx.doi.org/10.7896/ak.1501>
ISSN 2061-8204 (Agrárgazdasági Könyvek sorozat)
ISBN 978-963-491-595-9

Nyomda, kötészet: Primerate Kft.
© Agrárgazdasági Kutató Intézet

Minden jog fenntartva. A kiadvány bármely részének sokszorosítása, adatainak bármilyen formában (nyomtatva vagy elektronikusan) történő tárolása vagy továbbítása, továbbá bármilyen elven működő adatbázis kezelő segítségével történő felhasználása csak a kiadó előzetes írásbeli engedélyével történhet.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	5
Anyag és módszer	7
Az együttműködés értelmezése	9
Általános fogalmi háttér.....	9
Együttműködés gazdasági szempontból.....	9
Együttműködési formák a mezőgazdaságban.....	11
Együttműködés társadalmi szempontból.....	20
Együttműködésekkel kapcsolatos elméletek.....	22
Ágazati együttműködések vizsgálatai.....	28
Informális együttműködések tapasztalatai.....	28
Szerződéses együttműködések tapasztalatai.....	29
Helyzetkép és folyamatok	37
Szövetkezetek.....	39
Termelői csoportok.....	43
Zöldség- és gyümölcstermelői értékesítő szervezetek.....	47
Gépkörök és szolgáltatási együttműködések.....	50
Klaszterek.....	53
Integrátorok.....	56
Szakmai és szakmaközi szervezetek.....	61
Együttműködések vidéken.....	63
Az együttműködések felmérése	73
Termelők együttműködési készsége.....	73
Szervezetek gyakorlati tapasztalata.....	81
Az együttműködések irányai	89
Termékpálya-együttműködések.....	89
Szakmaközi szervezetek.....	90
Innovációs Partnerség.....	92
Rövid ellátási láncok.....	94
Egyéb támogatott vidékfejlesztési együttműködések.....	97
Közösségi fejlesztés.....	98
Összefoglalás	103
Következtetések, javaslatok.....	106
Summary	107
Conclusions and recommendations.....	110
Kivonat	111
Abstract	112
Mellékletek	113
Mellékletek jegyzéke.....	113
Hivatkozások jegyzéke	131

Bevezetés

A piacgazdaságban a versenyképesség egyik alapvető feltétele az együttműködés. A nyugat-európai, különösen a skandináv országok élelmiszergazdaságára jellemző magas szintű kooperációs kultúra Magyarországon lassan kezd kialakulni, a vidéki gazdaság szereplői, köztük a mezőgazdasági termelők együttműködési hajlandósága néhány ágazattól (zöldség- és gyümölcssektor, bor- és baromfiágazat) eltekintve mérsékelt. Az Európai Unió Közös Agrárpolitikája a 2014–2020 közötti programozási időszakban az együttműködések erősítését kiemelt területként kezeli, támogatásait kiterjeszti minden olyan együttműködésre, amelynek érintettjei az uniós mezőgazdaság, az élelmiszerlánc, az erdészeti ágazat, valamint a vidékfejlesztési politika célkitűzéseinek és prioritásainak megvalósításában közreműködő szereplők (például szakmaközi szervezetek). A támogatások klaszterek és hálózatok kiépítésére, valamint az Európai Innovációs Partnerség (EIP) operatív csoportjainak létrehozására is kiterjednek.

Az agrár- és vidékfejlesztési együttműködések vizsgálata az Agrárgazdasági Kutató Intézetben nem előzmények nélküli. Juhász (1999) a vertikális integrációt vizsgálta a zöldség- és gyümölcságazatban, Szabó (1999) a tejágazatban elemezte a vertikális koordinációt és integrációt. Tóth (2000) az átalakult mezőgazdasági szövetkezetekről írt tanulmányt, a mezőgazdaságban működő termelői szerveződésekéről és termelői csoportokról Dorgai szerkesztésében 2005-ben és 2010-ben jelent meg intézeti kiadvány. Dudás (2009) PhD-értekezésében a Termelői Értékesítő Szervezetek belső működési mechanizmusait elemezte, Varga (2012) a vidékfejlesztésben tevékenykedő hazai civil szervezetekről adott tanulmányában részletes áttekintést. Az említett kutatások az agrár-együttműködések egy-egy speciális formáját vették részletes vizsgálat alá. Jelen kutatás a hazai mezőgazdaság és vidékfejlesztés együttműködéseinek átfogó, rendszerszerű vizsgálatára törekszik, képet adva azok agrárgazdaságban betöltött szerepéről. Ebből kiindulva az együttműködés fogalmát tágan értelmezzük, vizsgálatunkat a formalizált horizontális és vertikális együttműködések mellett a résztvevőket üzleti előnyökhöz juttató informális kapcsolatrendszerre is kiterjesztjük.

Kutatásunk fő célkitűzése, hogy feltérképezzük és rendszerbe foglaljuk a hazai mezőgazdasági és vidékfejlesztési együttműködési formákat. Az egyes formák, szerveződések szerepét, gazdasági súlyát lehetőség szerint nemzetközi összehasonlításban is vizsgáljuk. A kutatás további célkitűzése, hogy a szekunder adatforrásokat kiegészítő empirikus felmérések segítségével feltárja a mezőgazdasági és vidékfejlesztési együttműködések potenciálját. Kutatásunkban olyan kérdésekre keressük a választ, hogy milyen alapvető tényezők játszanak szerepet az együttműködések kialakulásában, sikerében, melyek a legfontosabb hátráltató tényezők és buktatók. Feltérképezzük a különböző együttműködési formákban részt vevők motivációit, a szerveződések belső kapcsolatrendszerét, az együttműködéssel járó, a gazdasági teljesítményben is kifejeződő előnyöket.

Tanulmányunkat az együttműködés értelmezésével indítjuk, tisztázzuk a fogalmakat, áttekintjük a gazdasági célú együttműködésekkel kapcsolatos elméleteket, valamint az ágazati együttműködések vizsgálatok tapasztalatait. A mezőgazdasági és vidékfejlesztési együttműködések helyzetét, szerepét külön alfejezetekben statisztikai adatgyűjtések alapján értékeljük. Ezt követően a gazdálkodók körében végzett kérdőíves felmérés eredményei, valamint a mezőgazdaság és vidékfejlesztés területén működő szervezetek vezetőivel, képviselőivel készített interjúk tapasztalatai alapján feltárjuk az együttműködésben rejlő fejlődési lehetőségeket. A tanulmány utolsó fejezetében az agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Európai Unió által is támogatott főbb fejlesztési eszközzeit mutatjuk be (termelői csoportok, szakmaközi szervezetek, rövid ellátási láncok, Európai Innovációs Partnerség, közösség által vezérelt helyi fejlesztések, valamint egyéb támogatott vidékfejlesztési együttműködések), áttekintve a 2014–2020 közötti programozási időszak kínálta új lehetőségeket.

A hazai mezőgazdasági és vidékfejlesztési együttműködésekre irányuló vizsgálatunktól a korábbi kutatások eredményei, valamint a gyakorlati tapasztalatok alapján az alábbi feltevések igazolását várjuk:

1. A hazai gazdálkodók közötti interakciókban az együttműködések számos formája fellelhető, a termelők egymástól nem függetlenül tevékenykednek, azonban kapcsolataikat az alacsony bizalomszint, a kockázatkerülés, valamint az illegális tevékenységek miatt ritkán formalizálják.
2. Az informális együttműködések szerepe a gazdaságok méretével és felszereltségével fordítottan arányos.
3. Az együttműködés célját, tartalmát, formáját meghatározza az üzemtípus és az üzemméret.
4. A hazai környezetben azonosítható együttműködési formák közül az integrátorok, valamint az Európai Unióban kiemelten támogatott termelői szervezetek (TÉSZ-ek, termelői csoportok) jelentős fejlődési potenciállal rendelkeznek.

Anyag és módszer

A kutatási téma elméleti megalapozását a hazai és nemzetközi szakirodalom, valamint a jogszabályi háttér részletes áttekintésével, elemzésével végeztük. A mezőgazdasági és vidékfejlesztési együttműködésekkel kapcsolatos felmérések eredményeiről, módszereiről a témakörben elvégzett korábbi kutatások alapján tájékozódunk. Az együttműködéssel kapcsolatos helyzetkép bemutatásakor a statisztikai adatgyűjtésekből, adatbázisokból, valamint módszertani kiadványokból származó adatforrásokra támaszkodunk. Tekintettel arra, hogy az agrárgazdasági és vidékfejlesztési együttműködésekre vonatkozóan nem állnak rendelkezésre rendszerezett statisztikai adatbázisok, a szerveződések potenciáljának feltárását a hazai gyakorlatban elterjedt termelői szervezetek, szakmai érdekképviseltek, integrátorok képviselői körében készített szakértői interjúk, valamint a gazdálkodók reprezentatív mintáján alapuló kérdőíves felmérés alapján végeztük. A gazdálkodók együttműködési hajlandóságát ökonometria módszer alkalmazásával vizsgáltuk. A mezőgazdaság és vidékfejlesztés új együttműködési irányainak feltérképezését a 2014–2020 közötti időszakra szóló fejlesztési programok, illetve a jogszabályi környezet elemzése tette lehetővé. A kutatási adatok forrásait és az alkalmazott vizsgálati módszereket az 1. táblázatban foglaltuk össze.

1. táblázat: A kutatás vizsgálati háttere

Fejezet	Felhasznált adatok forrása	Vizsgálati módszer
Az együttműködés értelmezése	Szekunder adatforrások: <ul style="list-style-type: none"> Szakirodalom (hazai és nemzetközi publikációk) Jogszabályok 	<ul style="list-style-type: none"> Nemzetközi, hazai szakirodalom gyűjtése, feldolgozása, elemzése Jogszabályok összegyűjtése, feldolgozása
Helyzetkép és folyamatok	Szekunder adatforrások: <ul style="list-style-type: none"> Szakirodalom (hazai és nemzetközi publikációk) Szervezeti honlapok Jogszabályok Statisztikai adatgyűjtések: <ul style="list-style-type: none"> Eurostat-adatbázis, -kiadvány KSH-adatok (STADAT, Tájékoztatósi adatbázis, ÁMÖ, GSZÖ), -kiadványok MVH támogatási adatok NFÜ támogatási adatbázisa FM-adatszolgáltatás NAV-adatbázis Megyei földművelésügyi hivatalok adatszolgáltatása Szakértői interjúk (25 darab) 	<ul style="list-style-type: none"> Nemzetközi, hazai szakirodalom gyűjtése, feldolgozása, elemzése Tartalomelemzés Jogszabályok összegyűjtése, feldolgozása Módszertani kiadványok gyűjtése, rendszerezése, feldolgozása Statisztikai adatbázisok szűrése, az eredmények rendszerezése, feldolgozása
Az együttműködések felmérése	Primer adatforrások: <ul style="list-style-type: none"> Szakértői interjúk (25 darab) Szekunder adatforrások: <ul style="list-style-type: none"> Szakirodalom (hazai és nemzetközi publikációk) A termelők reprezentatív mintáján alapuló kérdőíves felmérés adatbázisa 	<ul style="list-style-type: none"> Szakértői interjúk Nemzetközi és hazai szakirodalom gyűjtése, feldolgozása, elemzése Kérdőíves felmérés adatait tartalmazó adatbázis szűrése, az eredmények rendszerezése, ökonometria elemzése (főkomponens-analízis, faktoranalízis és korrelációvizsgálat)

1. táblázat folytatása: **A kutatás vizsgálati háttere**

Fejezet	Felhasznált adatok forrása	Vizsgálati módszer
Az együttműködések irányai	Szekunder adatforrások: <ul style="list-style-type: none"> • Szakirodalom (hazai és nemzetközi publikációk) • Uniós és magyar stratégiák, tervezetek, programdokumentumok • Szervezeti honlapok 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemzetközi és hazai szakirodalom gyűjtése, feldolgozása, elemzése • Dokumentumok rendszerezése, feldolgozása, elemzése • Tartalomelemzés

Az együttműködés értelmezése

A fejezetben a gazdasági és társadalmi célú együttműködések fogalmi háttérét, fejlődését magyarázó elméleteket, valamint az ágazati együttműködések kutatási eredményeit értékeljük.

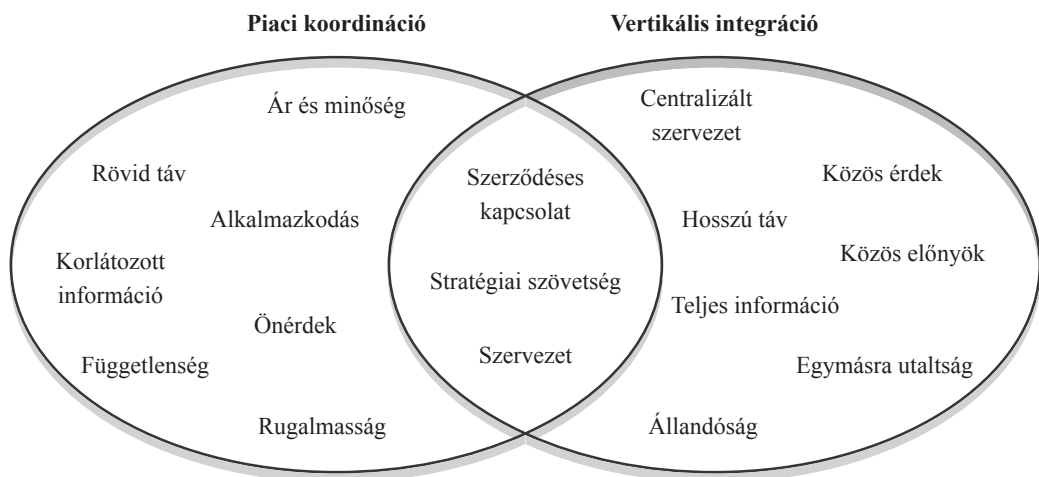
Általános fogalmi háttér

Az együttműködés tágabb értelemben közös cselekvés, amelyet az egyes tudományterületek eltérő nézőpontból vizsgálnak (MÉK, 1992). A közgazdaságtan az önérdeket (*rational self-interest*), a szociológia a kollektív cselekvést (*collective action*) tekinti fő vizsgálati területnek, a biológiában az ökoszisztémák, a politikatudományban pedig az intézmények állnak az együttműködés vizsgálatának középpontjában (Toward a literacy of cooperation, é.n.).

Együttműködés gazdasági szempontból

Gazdasági értelemben az együttműködés két vagy több partner között, koordinált erőfeszítések során, az erőforrások mozgósításával, érdekeik figyelembevételével alakul ki, amely a résztvevők közös előnyét szolgálja (Király, 2011). Az együttműködésben részt vevők céljaikat úgy valósítják meg, hogy tisztában vannak kölcsönös függőségükkel és tevékenységüket eszerint végzik. Szűkebb értelmezés szerint együttműködésről akkor beszélhetünk, amikor a partnerek egymás között több tranzakciót bonyolítanak le, a tranzakciók megismétlődnek. Üzleti értelemben az együttműködés a piaci versenyt helyettesítő, önkéntes megállapodás (Business Dictionary, é.n.).

1. ábra: Együttműködési formák



Forrás: Peterson and Wysocki (1997) alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készült összeállítás

Az együttműködés többszintű értelmezése használatos, úgymint kooperáció, vállalkozói kapcsolat, hálózat, stratégiai szövetség, koalíció, vertikális rendszer. Az együttműködés vállalati stratégiaként, a vállalatok magatartási jellemzőjeként is értelmezhető (Agárdi, 2004). Jenei (2005) az együttműködés intenzitása szerint eseti kapcsolatként az információcserét, a rendszeres tapasztalatcserét, valamint az intézményesített partneri viszonyt különbözteti meg. Más megközelítés szerint a különböző együttműködési formák egy koordinációs skála mentén helyezhetők el, amelynek egyik végpontján a piacok (külső koordináció), másik végpontján a belső koordináción alapuló vertikális integráció található (Peterson *et al.*, 2001; Wysocki *et al.*, 2003) (1. ábra). Az együttműködés

szerződéses kapcsolatban nyilvánulhat meg. A külső koordináció esetében a javak és szolgáltatások cseréje a piacon történik, a termelők értékesítési kockázata jelentős. Az együttműködés a termelők függetlenségét csökkenti, ugyanakkor növekvő biztonságot eredményez. Vertikális integráció esetén a termelők értékesítésének kockázata jelentősen csökken (Szabó G. és Bárdos, 2007).

A vállalatok egymás közti, illetve más típusú szervezetekkel (például kormányzattal) történő együttműködéseit vizsgálva Barringer és Harrison (2000) a kapcsolatok funkcióit tekintve négy alaptípust különböztet meg:

- a termékek, szolgáltatások differenciálását célzó kapcsolatokat;
- a piaci erő növelését a piaci belépési korlátok felállításával, monopólium jellegű befolyás megszerzésével lehetővé tevő kapcsolatokat;
- a kutatás, termelés, marketing növelését célzó kapcsolatokat;
- a kormányzati szervezetek befolyásolására irányuló kapcsolatokat.

A vállalati együttműködésben megkülönböztetünk szervezeten belüli és kívüli kapcsolatokat; a kapcsolat szorossága alapján laza, kölcsönösen függő, hatalmi és kombinált együttműködések; a tevékenység jellege szerint termelési, szolgáltatási, kereskedelmi-értékesítési, pénzügyi-finanszírozási, működtető-üzemeltető, valamint fejlesztő-innovatív kapcsolatokat (Király, 2011). A vállalatok gazdasági célú együttműködéseit jogi, tulajdoni szempontból, illetve a piaci erő, valamint a kiterjedés alapján is csoportosíthatjuk (2. táblázat). A jogi forma alapján a kapcsolat formális és informális lehet. Az informális vállalati kapcsolatok alapjai lehetnek a szorosabb, formalizált vállalati együttműködéseknek (High *et al.*, 2005). Az alkuerő iránya szerint megkülönböztethetünk szimmetrikus és aszimmetrikus vállalatközi kapcsolatokat (Balogh, 2007). A kooperációs kedvet meghatározza a kapcsolatban álló vállalatok egymástól való függősége. Függőségről akkor beszélhetünk, amikor a rendelkezésre álló alternatívák száma alacsony, a partner kikerülhetetlen, nehezen lecserélhető. A vállalatok kooperációs kedve erősebb, ha köztük kölcsönös a függőségi viszony (egymásrautaltság) és gyengébb, ha nincs, vagy egyirányú a függőség (egymásrautaltság hiánya vagy egyoldalú egymásrautaltság).

2. táblázat: Gazdasági célú együttműködések csoportosítása

Szempont	Jellemző
Jogi forma	Formális, informális (High <i>et al.</i> , 2005)
Alkuerő	Szimmetrikus, aszimmetrikus (Balogh, 2007)
Tulajdon	Független, közös (Artner, 1995) Ágazati, földrajzi (Högberg, 1977)
Kiterjedés	Tevékenység összetétele (Barringer és Harrison, 2000) Partnerek összetétele (Horváth, 2010)
Komplexitás	Szereplők, folyamatok, környezet (Saveri <i>et al.</i> , 2004)

Forrás: Az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készült összeállítás

Artner (1995) a vállalati együttműködések vizsgálata során tulajdonosi szempontból öt fő csoportot különít el, amelyek egymásra épülnek, egy-egy típusban több kapcsolati elem is fellelhető:

- Informális vállalati kapcsolatként értelmezhetők a vállalatok termékek szerinti spontán csoportosulásai (*clustering*), amelyet akkor választanak a cégek önkéntes vállalati stratégiaként, ha a piacot nem tudják egyedül kielégíteni vagy ugyanazon piacra kívánnak belépni. Ez jelenthet földrajzi csoportosulást, ami szorosan kapcsolódik az agglomeráció-gazdaságosság fogalmához. Ennek lényege, hogy az egyazon vagy egymást kiegészítő ágazatokban működő vállalatok infrastrukturális, marketing beruházásai és az ilyen hálózatok fenntartásának költségei külön egyezmények nélkül, spontán módon, pusztán a földrajzi közelség miatt megoszlanak.

- Kis- és nagyvállalatok kapcsolata. A kisvállalatok a nagyvállalatoktól elválaszthatatlanul, nekik alárendelten működnek. Egyes vállalati funkciók átvételével, a nagyvállalati tevékenység kiegészítésével, ad hoc feladatok ellátásával sikeresen járulnak hozzá a válságperiódusok átvészeléséhez, a technológiai, szervezeti váltások sikeres véghezviteléhez (puffer szerep). A nagyvállalatok részéről egyes technológiai újítások, illetve a szakemberek speciális tudása adja a kisvállalatokkal történő együttműködés motivációs hátterét.
- A tőke-összefonódással nem járó, egyenrangú kapcsolatok közé sorolhatók a licenc- és know-how szerződések, amelyek olyan iparágakban kerültek előtérbe, ahol a technológia kiemelt jelentőségű (például elektronikai ipar, gyógyszeripar). Tőke-összefonódással nem járó kooperációs formák a kockázatmegosztási szerződések és a különböző információs tömörülések (például kutatások, projektek keretében akár különféle kormányhivatalokkal vagy nemzetközi szervezetekkel közösen). E kapcsolatokban a technológiáért cserébe piacra jutást, a piaci részesedés növelését, technológiát kérnek.
- A tőke-összefonódással járó kapcsolatok közé a vállalkozói tőkét egyesítő kockázati együttműködések (*venture capital*) sorolhatók. A kooperációs forma a versenyben maradáshoz szükséges folyamatos beruházásokra (például k+f, technológia, marketing) nyújt fedezetet. Jellemző formája több cég közös üzleti eredménnyel járó vállalat alapítása. E kapcsolatok másik iránya a felvásárlás, amely a tőke világszintű újraszerveződésének folyamatát kíséri.

Az együttműködés kiterjedése alapján lehet ágazati (iparágon belüli vagy iparágak közötti) és földrajzi (regionális, nemzetközi) (Högberg, 1977). A tevékenységek összetétele (részfeladatra létrehozott vagy komplex feladatkört ellátó), valamint a partnerek összetétele szerint meghatározott (Barringer és Harrison, 2000). A partnerek közötti viszony alapján a kapcsolatok lehetnek vertikálisak, horizontálisak és diagonálisak. A vertikális kapcsolatok a tevékenységi láncban megelőző és követő tevékenységek felé irányulnak, a tagok egymás tevékenységét egészítik ki, hogy a hálózat egészére kiterjedően méretgazdaságosságot érjenek el. A horizontális hálózatképződés a hasonló tevékenységű partnerek közötti tartós összefogáson alapuló kapcsolatokkal (például versenytársak közötti stratégiai szövetségek) jellemezhető. A diagonális szövetségekben olyan vállalatok működnek együtt, amelyek nem versenytársak és nem beszállítói-felhasználó viszony van közöttük. Létrejöttük mozgatórugója lehet új tevékenységek kialakítása, új fogyasztói igények megjelenése, piaci dominancia elleni védekezés, iparági szerkezet átalakítása (Horváth, 2010).

Saveri *et al.* (2004) szerint az együttműködés komplex módon a struktúrával (szereplők és folyamatok), a szabályokkal (az együttműködés keretei), az erőforrásokkal (vagyonosi viszonyok, tulajdonosi kapcsolatok), a küszöbszinttel (ösztönző vagy visszahúzó erő), valamint az információ áramlásával, a partnerről megszerzett tudással és a kollektív cselekvésre irányuló magatartással (például tekintély, bizalom) jellemezhető. További megközelítések a koordinált erőfeszítéseken alapuló együttműködés egyéni és kölcsönös előnyeit (profitnövelés, hozzáadott érték növelése) (Varadarajan és Rajaratnam, 1986; Anderson és Narus, 1990; Andaleeb, 1995), valamint kölcsönös függőséget eredményező jellegét hangsúlyozzák (Mohr és Spekman, 1994).

Együttműködési formák a mezőgazdaságban

A mezőgazdaságban a szervezeti együttműködés a termelői kapcsolatok iránya alapján horizontális, vertikális jellegű lehet, ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy az egyes formák között ritkán találhatunk tisztán horizontális vagy vertikális együttműködési jegyeket hordozó kapcsolatrendszereket. A horizontális együttműködés szövetkezeti, illetve termelői csoport (TCS), a zöldség- és gyümölcs-ágazatban termelői értékesítő szervezeti (TÉSZ) formában, a közös géphasználat esetén gépkörként működhet. Vertikális együttműködést ezen együttműködési formákon kívül a termékpálya egészére kiterjedő termeltető szervezetek és ezek koncentrált területi elhelyezkedésű formái, a klaszterek valósítanak meg. A koncentrációs folyamatok a teljes termékpálya integrálása felé mutatnak.

Horizontális integráció

A horizontális partnerségek jellemzője, hogy a résztvevők túlnyomórészt azonos méretű és pozíciójú vállalkozások. Az összefogás alapját képezheti a közös termék, vagy akár a gyártói és rakárkapacitások egyesítése, az együttes marketing és értékesítés. A cél a közös kompetitív előnyök elérése, úgymint nagyobb vásárlóerő, alkuerő, méretgazdaságossági előnyök kihasználása. A kis- és középvállalatok közötti horizontális kapcsolatok motivációit az erőforrás megszerzésének igénye, az alacsonyabb alternatív költségek, a piacok hatékonyabb elérése, a tanulás és technológia megosztása jelenti (Sáfrányné, 2008).

Szövetkezetek

A horizontális együttműködések klasszikus formájának tekinthető szövetkezet olyan társulás, amelyben több gazdaság valamely gazdálkodási műveletet közös ütemben végez, miközben a gazdaságokat független különállásukban meghagyja (Ihrig, 1937). Barton (1989) a szövetkezetet olyan tagi tulajdonú vállalkozásnak tekinti, amelyet a tagok irányítanak és a hasznot a szövetkezettel való üzleti aktivitás arányában osztják meg. A szövetkezeten belül a tagok igényeit figyelembe vevő szükségleti elv érvényesül, míg a szövetkezet a piacon profitorientált gazdasági szereplőként lép fel. A szövetkezeteken keresztül a termelőknek módjuk nyílik a termékpálya ellenőrzésére, a piaci szereplők magatartásának befolyásolására. Az értékesítési hálózat stabilitásának megteremtése, a piaci szereplők lojalitásának megszerzése és a tevékenységek egységesítése a szervezet és az egyes üzemek szintjén is jelentős megtakarítást eredményezhet (Bauer és Berács, 1996; Szabó G., 2011). A szövetkezetek tevékenysége túlnyomórészt a termeléssel összefüggő szolgáltatások szervezésére és az értékesítésre irányul, de magában foglalhatja a termékfeldolgozást is. A termelők által kézben tartott szövetkezetek nemcsak az együttműködésben közvetlenül érintett termelők, hanem a tágabb értelemben vett termékfelhasználók számára is jelentőséggel bírnak, biztosítják a beszállítói kör szervezését, szelektálását.

A mezőgazdasági szövetkezés két alapvető iránya közül a volt szocialista országok többségében a közös termelést megvalósító, a vidéki munkahelyteremtésben jelentős szerepet vállaló termelőszövetkezeti forma terjedt el (Kovács és Bihari, 1998). A termelő típusú szövetkezetek tagjaik gazdasági érdekeit elsődlegesen tekintve a szolidaritás elvét érvényesítették, gyakorta szociálpolitikai, közösség-szervező, településfejlesztési feladatokat is elláttak (Dorgai *et al.*, 2005). A termelő típusú szövetkezetek többsége az 1990-es évek elején meginduló privatizációs folyamat során megszűnt, illetve jelentős létszámkibocsátás mellett átalakult, vagyona a társas vállalkozási formát (rt., kft.) preferáló utódszervezetek és az egyéni gazdaságok tulajdonába került.

A nyugat-európai országokban és az USA-ban a tagok tevékenységét kiegészítő, parciális integrációt megvalósító, előmozdító típusú szövetkezeteket az alapanyag-termelők a nagyobb piaci befolyással rendelkező kereskedelmi és feldolgozóipari szervezetek ellen hozták létre, hogy piaci ellensúlyozó erőt teremtsenek. Az ilyen típusú szövetkezetek gyakorta kötelezettségeket írnak elő tagjaik számára az értékesítési csatorna igénybevételét illetően. A gyorsan romló termékeket (például tej, zöldség, gyümölcs, tojás) értékesítő szövetkezetek igyekeznek minél közelebb kerülni a fogyasztókhoz, feldolgozókhöz. A gabonát, olajnövényeket előállító és a takarmánygyártó szövetkezetek főként a kínálati volumennel javítják pozícióikat. A szövetkezeti forma erősségét a szoros informális kapcsolatok, a fejlett társadalmi tőke, a tagság és a szervezet közti bizalom, gyengeségét a tőkebevonás nehézségei, a lassú döntéshozatal, a szervezési költségek, valamint az innováció hiánya jelenti (Szabó G., 2013). A szövetkezetek a piaci pozícióik javításához szükséges fejlesztéseket nem tudják saját termelési eredményükből, illetve tagi befizetésekből megvalósítani, a külső befektetők bevonása pedig csökkentené a szövetkezeti kontroll erejét (Somogyi, 2013).

A vállalkozó típusú szövetkezésben a koncentrációs folyamatok igényeihez történő igazodás a szükségleti elv háttérbe szorulását eredményezi (Szabó G., 2010). A tagi termelési fegyelem szigorú mennyiségi és minőségi előírások betartásával, a termékpálya egészére kiterjedő menedzsmentszemlélet érvényesítésével, valamint a magas hozzáadott értékű tevékenységek finanszírozását lehetővé tevő külső tőke bevonásával történik (Bekum és Dijk, 1997). A működés hatékonyságának növelése mellett a szövetkezeti elvek megtartása érdekében a vállalkozó típusú szövetkezetek (például a holland tej- és a dán sertésszövetkezetek) külön egyesületi és vállalati egységekre tagolódnak, a szövetkezet felügyeleti szervei a menedzsmenttől élesen elválnak (Szabó G., 2013). A kettős funkció érvényesítése érdekében kétszintű szavazati rendszert működtetnek, alkalmazzák az egy tag – egy szavazat elvét, ugyanakkor lehetőséget teremtenek a tagok vagyoni részesedés szerinti érdekeinek érvényesítésére (Dorgai *et al.*, 2005).

A tagság összetétele, az együttműködés szervezettsége alapján a szövetkezés több szintjét különböztetjük meg (Horváth, 2010). Az első fokú szövetkezések a termékpálya elején, a termelés fázisához közel alakulnak ki, alapvetően termelő tevékenységet végeznek. A másodfokú szövetkezések tevékenységi köre szélesebb, a termékpálya hosszabb szakaszát fogják át, magasabb hozzáadott értékű terméket állítanak elő. A termelő tevékenységet feldolgozó, értékesítő, logisztikai, marketingfunkció egészíti ki. Tagjaik elsősorban társas vállalkozások, amelyeket első fokú szövetkezések csoportjai hoznak létre. A harmadfokú szövetkezések a termékpálya egészét átfogják, tevékenységük során az érdekvédelem és az exportösztönzés kerül előtérbe. Tagjaik tőkeerős vállalatcsoportok.

A szövetkezetek gazdasági súlyát az agrárgazdaságon túlmutató társadalmi, kulturális tényezők, az önszerveződés, hálózatosodás hagyományai is meghatározzák (Bijman *et al.*, 2012). Miközben a kulturálisan és társadalmilag beágyazott skandináv szövetkezetek az elmúlt évtizedekben a fúziók révén fokozatosan növelték méretüket, specializálódnak, globális piacokra lépnek, a dél-európai országokban az atomizáció, a helyi piacokra koncentráció, a diverzifikált termékskála összehangolását célzó együttműködések jellemzőek (Szabó G., 2013). A posztszocialista országokban (például Bulgária, Románia, Szlovákia) a termelő típusú szövetkezetek szerepvesztése a gazdasági szerkezetátalakulás kezdetétől folyamatosnak mondható, a nyugati típusú szövetkezetek kialakulása, megerősödése az agrárpolitikai ösztönzők (leggyakrabban adókedvezmények, támogatások) ellenére lassan halad.

Termelői szervezetek és társulások

Az Európai Unióban a termelői szervezetek és társulásaik működését, elismerését, valamint az egyes ágazatokra vonatkozó szabályokat az 1308/2013. EU-rendelet rögzíti. A termelői szervezetek és társulásaik fontos szerepet játszanak a kínálat összefogása és a forgalmazás javítása, a termelés tervezése, kereslethez történő igazítása, a termelési költségek optimalizálása és a termelői árak stabilizálása terén. Szervezeti keretet teremtenek közös kutatások folytatásához, a legjobb gyakorlatok elterjesztéséhez, a gazdálkodás hatékonyságát növelő technikai segítségnyújtáshoz, hozzájárulva a termelők élelmiszerláncon belüli pozíciójának megerősítéséhez.

Az uniós szabályozás értelmében a tagállamok kérelem alapján ismerhetik el azokat a termelői szervezeteket, amelyek a rendeletben meghatározott ágazatban működő termelőkből, azok ellenőrzése alatt állnak és a termelők kezdeményezésére jönnek létre, valamint meghatározott célokkal működnek. A célok közül legalább egy az alábbiakra kell, hogy vonatkozzon:

- termelés megtervezése és kereslethez igazítása;
- kínálati oldal koncentrációja, a tagok termékeinek forgalomba hozatala;
- termelési költségek, valamint a környezetvédelmi és állatjóléti beruházások megtérülésének optimalizálása, a termelői árak stabilizálása;
- kutatások folytatása és kezdeményezések kidolgozása a fenntartható termelési módszerekkel, innovatív gyakorlatokkal, a gazdasági versenyképességgel és a piac alakulásával kapcsolatban;

- környezetkímélő termesztési gyakorlatok és termelési technikák, illetve megfelelő állatjóléti gyakorlatok és technikák használatának előmozdítása, valamint technikai segítségnyújtás az ilyen gyakorlatok és technikák alkalmazásához;
- termelési szabványok használatának előmozdítása és az ehhez biztosított technikai segítségnyújtás, a termékminőség javítása, valamint oltalom alatt álló eredetmegjelöléssel, oltalom alatt álló földrajzi jelzéssel vagy nemzeti minőségigazoló címkével ellátott termékek fejlesztése;
- melléktermékek és a hulladékok kezelése, különösen a víz, a talaj és a táj minőségvédelme tekintetében, valamint a biológiai sokféleség megőrzése vagy előmozdítása;
- hozzájárulás a természeti erőforrásokkal való fenntartható gazdálkodáshoz és az éghajlatváltozás mérsékléséhez;
- kezdeményezések kidolgozása a promóció és a forgalmazás terén;
- technikai segítségnyújtás a határidős piacok és a biztosítási rendszerek alkalmazásához.

A fentiekől eltérő követelmények érvényesülnek a tej- és tejtermékágazatban, valamint a zöldség- és gyümölcságazatban. Az előbbi esetében azon, termelői kezdeményezésre létrejött szervezetek ismerhetők el, amelyek az alábbi három cél közül legalább egynek megfelelnek: (1) a termelés megtervezésének és kereslethez igazításának biztosítása; (2) a kínálati oldal koncentrációja, a tagok termékeinek forgalomba hozatala; (3) a termelési költségek optimalizálása, a termelői árak stabilizálása. A gyümölcs- és zöldségágazatban működő termelői szervezeteknek az alábbi célok valamelyikének megvalósítására kell törekedniük: a termelés megtervezése és kereslethez igazítása; a kínálati oldal koncentrációja, a tagok termékeinek forgalomba hozatala; a termelési költségek, valamint a környezetvédelmi beruházások megtérülésének optimalizálása, a termelői árak stabilizálása.

A termelői szervezetek alapszabálya a tagságtól megköveteli, hogy egy termék tekintetében csak egy termelői szervezethez tartozzanak, ettől abban az esetben térhetnek el, ha az üzem két különálló termelői egysége különböző földrajzi területen helyezkedik el. A termelői szervezet számára a tagok statisztikai célokra adatokat szolgáltatnak, továbbá a szervezet elvárja tagjaitól a termeléssel, a termelési jelentéstétellel, forgalmazással és környezetvédelemmel kapcsolatban elfogadott szabályok betartását. A tagság időtartama nem lehet kevesebb egy évnél.

A termelői szervezatként történő elismerés feltétele, hogy a szervezet rendelkezzen a tagállam által előírt minimális taglétszámmal vagy minimális forgalmazható termelési értékkel. Emellett bizonyítani kell, hogy megfelelően végzi tevékenységét az idő, a hatékonyság, a tagok számára nyújtott emberi, anyagi és technikai segítség, az eszközök, illetve a kínálati oldal összefogása tekintetében. A 2014. január 1-jét megelőzően nemzeti jog alapján elismert termelői szervezetek, amennyiben megfelelnek az új rendeletben rögzített elismerési feltételeknek, elismert termelői szervezatként működhetnek.

Az elismert termelői szervezetek kezdeményezésére a tagállamok elismerhetik a termelői szervezetek társulását. E társulások – a rendeletben elfogadott szabályok figyelembevételével – a termelői szervezetek bármely tevékenységét végezhetik, szerepét betölthetik. A termelői szervezetek támogatási szempontból meghatározható két típusát, a termelői csoportokat (TCS), valamint a zöldség- és gyümölcságazatban működő termelői értékesítő szervezeteket (TÉSZ) külön is tárgyaljuk.

Termelői csoportok

A termelői csoportok (TCS, *Producer Group*) az Európai Unióban kiemelten támogatott, termék, illetve termékcsoporthoz alapítandó termelői együttműködések, amelyekben a termelők a piaci pozíció megerősítése érdekében a termelés folyamatának elősegítésére, termékeik feldolgozásra történő átvételére, tárolására, piacképes áruvá történő előkészítésére, valamint közös értékesítésére a vonatkozó rendeletben meghatározott szabályok betartásának vállalásával önkéntesen társulnak [81/2004. (V. 4.) FVM-rendelet]. Termelői csoportokat először Olaszországban, Belgiumban és Franciaországban

hoztak létre, régióként meghatározott terméktípusra. A későbbiekben az Európai Unió több tagállamában is elterjedt ez a fajta együttműködés, amelynek lényege, hogy a mezőgazdasági termékek egységes, koncentrált piaci megjelenése érdekében a termékek termelésére és piacra vitelére vonatkozóan szabályokat alkossanak és azokat következetesen alkalmazzák (Dorgai *et al.*, 2005).

A termelői csoportok legalább 15 taggal, ágazatonként meghatározott árbevétel mellett a tagok terményeinek árrés nélküli továbbértékesítési gyakorlatával működhetnek. Működésük alapelve a nyitott tagság érvényesítése, ennek értelmében a belépés senkitől sem tagadható meg. A termelői csoportok tevékenysége az integráció jellegétől, tartalmától függően teljes körű vagy részleges. Részleges integráció esetén a csoport tevékenysége az inputanyagok beszerzésére és a tagság által megtermelt termények értékesítésére korlátozódik, a szervezetségből, termékvolumenből adódó piaci előnyök kihasználása mellett. Teljes körű integráció esetén a termelői csoport a beszerzés és értékesítés mellett a tudástranszferben, a termelés előfinanszírozásában, a hitelezésben, az innováció közvetítésében is szerepet vállal (Tolvaj–Gergő, 2014).

Zöldség- és Gyümölcstermelői Csoportok és Termelői Értékesítő Szervezetek

A termékkörönként és földrajzilag szerveződő Termelői Értékesítő Szervezetek (TÉSZ, *Producer Organization*) fogalmát 1996-ban alkották meg az Európai Unióban a 2200/1996/EK-tanácsi rendelet alapján. E szervezetek számára 1997-től a korábbinál jóval nagyobb hatáskört és támogatást biztosítottak, amelynek eredményeként a piacsabályozás megkerülhetetlen tényezőivé váltak. TÉSZ-ek a rendelet hatálya alá tartozó termékek (zöldség, gyümölcs, gomba, héjas gyümölcsök, citrusfélék) forgalmazására hozhatók létre. Az értékesítés friss fogyasztásra és a feldolgozóipar részére történhet, de a TÉSZ saját feldolgozóüzemet is működtethet¹.

A szabályozás [1580/2007/EK-, 1182/2007/EK-, 19/2008. (II. 19.) FVM-rendeletek] két elismerési kategóriát határoz meg, az előzetes és a végleges elismerést. Az előzetesen elismert szervezeteket zöldség- és gyümölcstermelői csoportként, a véglegesen elismert szervezeteket zöldség- és gyümölcstermelői értékesítő szervezetként, TÉSZ-ként tartják nyilván. A zöldség- és gyümölcstermelői csoportok elismeréséhez legalább tíz alapító tag és 150 millió forint termékértékesítésből származó árbevétel szükséges [19/2008. (II. 19.) FVM-rendelet]. A TÉSZ-ként történő elismerés feltétele minimum tizenöt alapító tag, valamint 250 millió forint termékértékesítésből származó árbevétel [543/2011/EU-bizottsági végrehajtási rendelet, 150/2012. (XII.28.) VM-rendelet]. Az elismert zöldség- és gyümölcstermelői csoportok évente legfeljebb 100 ezer euró működési és ezenfelül beruházási támogatásban részesülhetnek, míg a TÉSZ-ek működési támogatása a forgalmazott termékek árbevételének 4,1 százaléka (válságkezelési intézkedéssel 4,6 százalék), amit nemzeti támogatás egészíthet ki. A TÉSZ-ként való elismerés feltétele a taglétszámot, árbevételt érintő előírások mellett meghatározott, a tagok gazdálkodását, az ágazat működését érintő, illetve a piacsabályozást segítő tevékenységek ellátása. A vonatkozó jogszabályok a tagsággal szemben is kötelezettségeket támasztanak. Ezek közül az egyik legfontosabb, hogy a tagok termékeiket a TÉSZ-en keresztül kötelesek értékesíteni².

A TÉSZ-ek célja a termelés koordinálása, a kínálat kereslethez igazítása, a hozzáadott érték növelése, a termék áruvá készítése, tárolása, értékesítése, technológiai innováció, valamint a minőség javítása, minőségbiztosítás, az inputanyagok beszerzése, előfinanszírozása, illetve integrált növényvédelem alkalmazása és közvetlen kapcsolatok kialakítása a vevőkkel. Az együttműködés kiterjedtsége, tartalma az egyes szervezetekben eltérő. Gyakorta csak a termelési alapanyagok beszerzését, illetve az értékesítést szervezik közösen, de az együttműködés kiterjedhet akár a termékpálya egészére

¹ A szervezet foglalkozhat más tevékenységgel is (például tagjai gabonatermésének értékesítése, palántanevelés eladásra), ebben az esetben a könyvelésben külön kell választani ezek költségeit és bevételeit, mivel azok nem számíthatóak be a forgalmazott termék (például zöldség és gyümölcs) értékének alapján adott támogatásba.

² A termelői szervezet és a zöldség- és gyümölcstermelői csoport engedélyezheti, hogy a termelő tagok termésük és/vagy termékeik 25 százalékánál nem többet közvetlenül a gazdaságukban és/vagy azon kívül a fogyasztók személyes szükségleteinek kielégítésére értékesítsenek.

is. Az együttműködés magasabb fokát valósítják meg a termelői szervezetek társulásai (TSZT-k), ahol olyan feladatokat is ellátnak, mint a termelésstervezés, kutatás-fejlesztés, minőségjavítás, képzés, szaktanácsadás, érdekképviselet. E társulások létrehozásának feltétele, hogy a társult szervezetek összesített forgalmazható termékeinek értéke meghaladja az évi egymilliárd forintot [150/2012. (XII. 28.) VM-rendelet]³.

A kiskereskedelmi koncentrációra adható legfontosabb válasz a termelők részéről a kínálat további koncentrációja, TЭСZ-ek létrehozása lehet. A TЭСZ-ek szerepe a hazai együttműködések kiteljesedésében még jórészt kihasználatlan. A jelentős árbevétellel, de alacsony eszközértékkel jellemezhető TЭСZ-ek vertikálisan, elsősorban beruházásokkal, míg a nagy eszközértékkel, de alacsony árbevétellel rendelkező TЭСZ-ek horizontálisan, a tagság és a forgalom bővítésével fejleszthetők (Magda és Gergely, 2010).

Gépkörök

A gépkör, pontosabb megnevezéssel a gép- és gazdaságsegítő kör Nyugat-Európában elterjedtebb (különösen Németországban és Ausztriában) költségkímélő, közös géphasználati együttműködésnek tekinthető. Olyan hagyományosan nonprofit jellegű együttműködés, amelynek célja, hogy a gazdaságok felesleges kapacitásait a gazdálkodók kölcsönösen előnyösen hasznosítsák. A gépköri mozgalom a paraszti önszegélyezés és a kölcsönös segítségnyújtás gyakorlatának elmélyítésével az 1950-es évek második felében indult Bajorországban. Az első gépkörökben (Buchhofen, Landau településeken) a tagok munkaerő-kölcsönzéssel is segítették társaikat.

A gépkör sajátossága, hogy a társult gazdák saját gépekkel vesznek részt az együttműködésben, a tulajdonjog megtartásával. A gépvásárlásokat egyeztetik, ennek következtében egyénenkénti specializáció alakul ki, ugyanakkor a gépkörön belül komplex gépesítési megoldások és géprendszerek jönnek létre. A tagok tevékenységükhöz mérten általában a szükségesnél kevesebb géppel rendelkeznek, de a gépköri szolgáltatások igénybevételével valamennyi technológiai műveletet jó minőségben és kellő időben képesek elvégezni (Gépkörök Országos Szövetsége, 2014). A gépköri együttműködés előnye, hogy tagjai számára jelentős megtakarítást eredményez a beruházások, az üzemeltetés, üzemfenntartás terén, hozzájárul a technikai erőforrások racionális felhasználásához, csökkenti a túlgépesítésből, illetve az eszközhiányból származó hátrányokat. A tapasztalatok szerint a gépberuházásoknál 30–80 százalékos megtakarításokat lehet elérni, a gépüzemeltetési költségeknél pedig a jobb kihasználás következtében akár 20–35 százalék közötti megtakarítás is realizálható. A szolgáltatások ellenértéke ugyanabban a gazdálkodói körben marad, nem von el forrást a helyi közösségtől. A gépköri társulások által nagy értékű beruházások is megvalósíthatóvá válnak. A gépkör különféle gazdaságsegítő tevékenységeket is elláthat (például önszegélyezés, munkaerő-közvetítés, falusi turizmus szervezése) (Takács *et al.*, 1996). A gépköri együttműködés nemcsak előnyöket, hanem jelentős kockázatokat is hordoz, mivel a gépi szolgáltatások szakértelmet igénylő tevékenységek. További nehézség a kapacitáshiánnyal összefüggő késedelmes szolgáltatásnyújtás, aminek a következménye termés kiesés lehet (Takács és Baranyai, 2013).

A gépkörök működési költségeinek finanszírozása elsősorban a tagdíjakból és a különböző működési hozzájárulásokból, valamint támogatásokból történik. A tagok által befizetett tagdíjak a tagsági viszony után fizetett alapdíjból, a gazdaság területe alapján fizetett díjból, valamint a gépköri szolgáltatási díjból adódnak össze. A gépkörhöz csatlakozók gyakorta egyszeri belépési díjat is fizetnek. A gép- és gazdaságsegítő körök kormányzati támogatása szinte minden nyugat-európai országban jellemző, tekintettel arra, hogy a szerveződések jelentős társadalmi hasznokkal is együtt járnak.

³ A termelői szervezetek társulásának tagja lehet zöldség- és gyümölcsstermelői csoport, valamint termelői szervezetek, illetve zöldség-és gyümölcsstermelői csoportok leányvállalata, azonban ezek összesített szavazati aránya nem lehet több a szavazatok 30 százalékánál.

Klaszterek

A klaszter az előzőekben ismertetett együttműködési formákhoz képest új szerveződés, amely a globalizálódó gazdaságban a fejlődés, a versenyképesség meghatározó tényezőjévé vált. A klaszterek valamely tevékenységi terület együttműködő, egymással versenyben is álló vállalatainak, beszállítóinak, valamint a hozzájuk kapcsolódó iparágak cégeinek és más társult intézményeinek térbeli koncentrációi (Porter, 1990; 2000). A klaszterek kialakítását az új gazdasági tér tette szükségessé, amelynek egyik fő vonása, hogy a piacon globális vállalatok jelentek meg, versenyt generálva a beszállítói, értékesítési oldalon. A szolgáltató szektor meghatározóvá válása és költségekben is megmutatkozó növekvő szerepe szintén felértékelte a piaci alapú együttműködéseket. A rohamosan fejlődő kommunikációs technológiáknak köszönhetően lehetővé vált a termelés területi dekoncentrációja, míg a szellemi tevékenység ezzel ellentétesen, területileg koncentráltabbá, kialakítva a globális-lokális paradoxont (Porter és Sölvell, 1998). A vállalatok versenyképességének megőrzésében kulcsfontosságúvá vált az innováció, amelynél előnyt jelent a lokalitás és a térbeli sűrűsödés.

A klaszterekbe tömörülő szereplőket elsősorban a tudásgenerálást és -átadást, az innovatív megoldásokat előtérbe helyező együttműködések tartják össze (Szanyi, 2008; Biró *et al.*, 2014). A klaszteresedés valójában öngerjesztő folyamat, amelynek során a kritikus tömeg elérését követően automatikusan megindul az érintett szektor szükségleteit kielégítő szolgáltatások, infrastruktúrák, háttériparágak, intézmények közti együttműködés. A szinergikus hatások (tudásátadás, munkamegosztás, közös szakemberbázis, infrastrukturális háttér) tovább erősítik a kialakuló kapcsolatrendszereket. A klaszterek a részt vevő vállalatok versenyképességét a kihelyezés alacsony tranzakciós költségei, a beszállítók versenyeztetése, a tevékenységek megosztása, a közös k+f kapacitás megteremtése, az erős helyi versenynek köszönhető összemérhetőség (*benchmarking*), a „legjobb gyakorlatok” hatékonyabb terjedése, a termékdifferenciáláson alapuló stratégiai versenyelőnyök jobb kihasználása, a speciális inputok és közjavak magasabb szintű előállítása, valamint a komplementer tudástökek integrálása révén javítják. Az innováció és a termelékenység magasabb foka nemcsak az együttműködő vállalkozások, hanem a régió egésze számára versenyelőnyöket teremt. A klaszterfejlődés folyamata tudatos gazdaságfejlesztési politikával, oktatással, a működést megkönnyítő (üzleti, jogi, adózási, intézményi, infrastrukturális) környezettel felgyorsítható (Lengyel és Deák, 2002).

Vertikális integráció

A vertikális integráció alapja az ellátási lánc, amely alapvetően termékpályánként szerveződik (Szentirmay és Gergely, 2005). Szöllősi (2008) megközelítésében a vertikális integráció olyan marketingrendszer, amelyben a különböző piaci szereplők az együttműködés keretében a piaci előnyszerzés érdekében az egyes termékpályaelemeket összekapcsolják. A vertikális integrációt a termékpálya integrációja adja, amelyben piaci eszközökkel történik a funkció- és munkamegosztás a versenyképesség javítása érdekében (Markovszky, 2004). Fertő (1996) a vertikális koordináció minden típusát integrációként értelmezi. Barkema és Drabensott (1995) a termékpálya integrációját a koordináció jellege szerint különálló vállalatok együttműködése, illetve vállalaton belüli együttműködés alapján különbözteti meg. Clement (1998) szerződéses és tulajdonosi integrációt különít el. Juhász (1999) a vertikális integráció hosszú távú jellegét, valamint a közösen használt erőforrások koordinációját emeli ki.

Szűcs és Pupos (2011) az integráció fő ismérvének a termelési és értékesítési biztonság megerősítését tekinti. A vertikális integráció elsősorban gazdaságszervezési tevékenység, amelyben az azonos termékpályán helyet foglaló gazdasági szereplők a felismert érdekazonosság következtében együttműködnek. Az integrációs együttműködés során a résztvevők nem egyenlők, az integrátor szolgáltatásokkal segíti az integrált felek termelését. A vertikális integráció előnye, hogy csökkennek a fajlagos költségek, ezért könnyebb a piacokat megtartani, újakat szerezni, a termékeket nagy mennyiségben, azonos minőségben előállítani. A teljes termékpályára kiterjedő minőségbiztosítási

rendszerek létrehozása és a nyomon követhetőség egyszerűbbé válik. Olcsóbb a marketingtevékenység és hatékonyabbá válik az információáramlás. A fejlesztéshez szükséges erőforrások, köztük az állami támogatások koordinált megszerzése kedvezőbb feltételekkel történhet. Farkasné (1997) és Szentirmay (2003) szerint az integráció összetartó ereje a közös finanszírozási rendszer. A mezőgazdasági ágazat alulfinanszírozottsága miatt az integráció fő katalizátora a termelés előfinanszírozása. Kapronczai (1996) szerint az integrációk fejlődését elsősorban a kiegyensúlyozott, pénzügyileg stabil környezet segíti, míg a veszteséges gazdálkodás, a csődveszély, a széthúzás gátolja.

Szűcs és Szöllösi (2014) szerint az integrációs folyamat a közös érdekeltségéből, a kooperáció elindulásából, a tudás, a tőke és a piaci szerep koncentrációjából, valamint a vertikális szerkezet kialakulásából áll. A vertikális integrációban a termelési folyamat teljes egésze az integrátor kezébe kerülhet, aki a szerződéses termelés anyagi és pénzügyi feltételeit megteremti. A részműveleteket végző integráltak saját forrás iránti igénye és termelési kockázata csökken. Az integrátor számára a termelési folyamat végén keletkező és tulajdonába kerülő végtermék a garancia felmerülő költségeinek és kockázatának fedezetére (Csete és Papócsi, 1996). A vertikális integráció azonban Tobak (1981) szerint önmagában nem megoldás a termelés szerkezeti problémáira. A versenyképesség a teljes termékpálya jól szervezett, fegyelmezett, hatékony egységén alapul.

A vertikális integrációra vonatkozó vizsgálatai során Fertő (1996) a vertikális tevékenységek összehangolásának okait három csoportba sorolja: a termelési folyamat technológiai összefüggéseire, a vertikális rendszerek létrehozásának igényére, valamint a tranzakciós költségek csökkentésének igényére. A vertikális koordináció a horizontális szerveződések terjeszkedésének is eszköze, jellemző megjelenési formái a marketing- és értékesítő szövetkezetek.

A piac szerkezetének bonyolultabbá válásával a termékpálya koordinálása egyre nagyobb hangsúlyt kap (AKI, 2012). A termékpálya-együttműködések kialakítását a szereplők eltérő piaci súlya, információ-ellátottsága, valamint a szerződések időtávja és gyakorisága befolyásolja. A piaci kapcsolatok hatékony koordinációjának egyik formája a vertikális integráció, ami csökkenti a tranzakciós költségeket, az üzleti kockázatot, a készletezési költségeket és az árváltozásból eredő kockázatokat. Az eredményes integrációt a tőke hiánya mellett a bizalom hiánya, az összetett jogszabályi háttér, a termelők érdekeinek összehangolása, a szövetkezeti formából származó hatékonysági problémák kiegyensúlyozása, a fizetőképes kereslet csökkenése és a feketekereskedelemmel szembeni versenyhátrány akadályozza. A termékpálya-integrációk jövőbeni sikerének előfeltétele a tőke, a bizalom, a megfelelő jogszabályi háttér, a különböző érdekek sikeres összehangolása és a fizetőképes kereslet megléte, továbbá a külpiazi értékesítési csatornák kiépítése.

Szakmai és szakmaközi szervezetek

Az ágazati együttműködések kulcsfontosságú szervezeti formái a termék-tanácsok, amelyek az ágazati termékpályák szereplőinek országos hatáskörű szakmai, érdek-képviselői és érdekvédelmi nonprofit szervezetei. Egy-egy termékre vonatkozóan látnak el feladatokat, az összehangolt cselekvés érdekében a termeléstől a marketingen át a fogyasztásig nyomon követik az adott termék útját, de részt vesznek az ágazatot érintő jogszabályok előkészítésében is. A termék-tanácsok feladatai az adott ágazaton belül a szakmai háttér kialakítására, tanácsadással kapcsolatos tevékenységek ellátására irányulnak, a tagok működését, továbbfejlődését segítik. Feladataik közé tartozik az ágazattal kapcsolatos javaslatok, stratégiák kidolgozása, ismertetése, népszerűsítése. A jogszabályi változásokról, hatósági előírásokról rendszeres tájékoztatást adnak tagjaik részére, ellátják a törvényben rögzített jogok gyakoroltatását, a kötelezettségek betartatását. A hatékonyabb lobbitevékenység érdekében hazai és nemzetközi szakmai szervezetekkel, tudományos, oktatási tevékenységet végző intézményekkel működnek együtt.

A terméktanácsok mozgásterének bővítésére ad lehetőséget az Európai Unió közös agrárpolitikájának intézményrendszerében, a piacszabályozásban egyre hangsúlyosabb szerepet betöltő szakmaközi szervezetté válás. A különböző vertikális szinten elhelyezkedő szereplőket (termelők, kereskedők, illetve feldolgozók) összefogó szakmaközi szervezetek célja, hogy a termékek termelésének és forgalmazásának fejlesztését előmozdítsák, valamint elősegítsék a piac szereplői között az információáramlást, növeljék a piac átláthatóságát, egyfajta ágazati önszabályozást valósítva meg.

Az Európai Unióban a mezőgazdaságban működő szakmaközi szervezeteket és azok elismerését korábban az 1234/2007/EK-rendelet szabályozta, amelyet 2013-ban a mezőgazdasági termékpiacok közös szervezésének létrehozásáról szóló 1308/2013. EU-rendelet váltott fel. E rendelet értelmében a tagállamok elismerhetik a rendeletben felsorolt ágazatokban működő szakmaközi szervezeteket, amelyek a termeléshez és az élelmiszer-ellátási lánc legalább egy soron következő szakaszához kapcsolódó tevékenységek (termékek előállításához és forgalmazásához kapcsolódó tevékenységek) képviselőiből állnak; az őket alkotó szervezetek vagy egyesületek összességének vagy egy részének kezdeményezésére jöttek létre; tagjaik és a fogyasztók érdekeit figyelembe véve meghatározott céllal működnek. A célok közül legalább egy az alábbiakra kell, hogy vonatkozzon:

- a termelés és a piac ismeretének és átláthatóságának növelése (a már megkötött szerződések adatainak közzététele és a potenciális piaci fejlemények elemzése révén);
- a termelési potenciál előrejelzése és a piaci ártendenciák feljegyzése;
- a termékek forgalomba hozatala jobb koordinációjának elősegítése (piackutatás, piaci tanulmányok);
- a potenciális exportpiacok felkutatása;
- szabványos szerződésminták kidolgozása;
- a termékekben rejlő lehetőségek teljesebb körű kiaknázása, az értékesítési piacok, a gazdasági versenyképesség és az innováció megerősítése terén;
- információnyújtás és kutatások elvégzése, a termelés innovatívabbá, ésszerűbbé és hatékonyabbá válása, illetve a piaci igényeknek jobban megfelelő termékek előállítása érdekében, különös tekintettel a termékminőségre, valamint a környezetvédelemre;
- a környezetvédelem, a termékminőség és a termékek nyomon követhetőségét, valamint az állatok egészségének és jóllétének javítását célzó lehetőségek felkutatása;
- a termék minőségét javító módszerek és eszközök kidolgozása;
- az ökológiai termelés, valamint az eredetmegjelölések, minőségi védjegyek és földrajzi árujelzők védelme és előmozdítása érdekében történő tevékenységek;
- kutatások az integrált termesztés, a fenntartható termelés vagy egyéb környezetbarát termesztési módszerek terén;
- egészséges és felelős fogyasztási minták terjesztése, a veszélyes fogyasztási mintákhoz kapcsolódó ártalmakról szóló tájékoztatás;
- a belső és külső piacokon a termékek fogyasztásának előmozdítása, információk nyújtása;
- a melléktermékek kezeléséhez, valamint a hulladék csökkentéséhez és kezeléséhez való hozzájárulás.

A tagállamok kérelem alapján elismerhetik azokat a szakmaközi szervezeteket, amelyek megfelelnek a rendeletben meghatározott követelményeknek és saját maguk nem végeznek termelő, feldolgozó vagy kereskedelmi tevékenységet. Az elismerés feltétele, hogy a szervezet tagságát tekintve az adott termék előállításának, feldolgozásának, illetve kereskedelmének jelentős arányát képviselje. A szakmaközi szervezet kérelme és az adott ágazatra vonatkozó gazdasági adatok alapján a felelős miniszter egyedileg vizsgálja az elismerési feltételek meglétét. A tej- és tejtermékágazatban a jogszabály speciális szabályokat is előír. A tagállamok elismerhetik azokat a szakmaközi szervezeteket, amelyek hivatalosan kérték elismerésüket és olyan gazdasági tevékenységek képviselőiből állnak, amelyek a nyerstej előállításához és az ellátási lánc alábbi elemei közül legalább egyhez kapcsolódnak: a tej- és tejtermékágazat termékeinek feldolgozása vagy kereskedelme, beleértve a forgalma-

zást, ők maguk azonban nem foglalkoznak tej és tejtermékek előállításával, feldolgozásával, illetve kereskedelmével. A 2014. január 1-jét megelőzően nemzeti jog alapján elismert szakmaközi szervezetek, amennyiben megfelelnek a rendeletben rögzített elismerési feltételeknek, elismert termelői szervezetként működhetnek.

Hazánkban a szakmaközi szervezetek megalakításának lehetőségét a szakmaközi szervezetekről és az agrárpiaci szabályozás egyes kérdéseiről szóló 2012. évi CXXVIII. törvény, valamint a végrehajtására 2013-ban kiadott, a szakmaközi szervezetek elismerésének és ellenőrzésének részletes szabályairól szóló 63/2013. (VII. 25.) VM-rendelet teremtette meg. A törvény hatálybalépésével jelentősen felértékelődött a szakmai szervezetek szerepe a döntéshozatalban. A törvény a jelenleg hatályos 1308/2013. EU-rendelet elődjével (1234/2007/EK-tanácsi rendelettel) összhangban született. A szabályozás szerint a szakmaközi szervezet „a törvény hatálya alá tartozó terméket termelő, feldolgozó, viszonteladó és forgalmazó szervezetek és személyek által az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló 2011. évi CLXXV. törvény alapján létrehozott, bírósági nyilvántartásba vett, a tanácsi rendelet előírásainak megfelelő és az agrárpolitikáért felelős miniszter által elismert egyesület vagy köztestület”.

A szakmaközi szervezetek működési elvei:

- Nyitott tagság elve: az elismert szakmaközi szervezethez az ágazat bármely szereplője csatlakozhat, ha a csatlakozás nem jár a szakmaközi szervezet számára az elismerési feltételek elvesztésével;
- A szakmaközi célok megvalósítására való alkalmasság: a szervezet bizonyítottan alkalmas az 1308/2013/EU-rendelet 157. cikk (1) bekezdés c) pontjában meghatározott tevékenységek közül legalább egyre;
- Egy ágazat – egy szakmaközi szervezet: bár a közösségi jog lehetőséget ad arra, hogy egy ágazatban akár több szakmaközi szervezet működhessen, a hazai törvény egyértelműen kimondja, hogy egy ágazatban csak egy szakmaközi szervezet ismerhető el;
- Országos működés és lefedettség;
- Vertikális szerveződés: a szervezet a termeléshez és az élelmiszer-ellátási lánc legalább egy soron következő szakaszához kapcsolódó tevékenységek (termékek előállításához és forgalmazásához kapcsolódó tevékenységek) képviselőiből áll.

A szakmaközi törvény meghatározza a szakmaközi döntések kiterjesztésének szabályait, valamint nevesíti azokat az eseteket, amelyek a versenyjog alapján piackorlátozó intézkedések lennének, a szakmaközi szabályozásból következően azonban nem minősülnek annak. Ha a szakmaközi szervezet egy adott termék előállításának, kereskedelmének vagy feldolgozásának tekintetében reprezentatív minősül, a szervezet kérésére – korlátozott időtartamra – kötelezővé tehetők a szervezeten belüli egyes megállapodások, döntések vagy összehangolt magatartások betartása a szervezethez nem tartozó gazdasági szereplők számára is. Úgynevezett piacszervezési hozzájárulás fizetése előírható a nem tagok részére is, amennyiben élvezik a kiterjesztett piacszervezési intézkedés előnyeit.

Együttműködés társadalmi szempontból

Az együttműködések nemcsak a mezőgazdaság, de a tágabb értelemben vett vidékfejlesztés szempontjából is kiemelt jelentőséggel bírnak. A társadalmi szempontú megközelítés szerint az együttműködés a szociális viselkedés alapvető formája, cselekvési stratégia, amely meghatározza, hogy valaki mennyire képes hétköznapi és munkakapcsolatait hatékonyan működtetni (Elster, 1997). Az együttműködés a csoport- és társadalomszerveződés legfontosabb elvének tekinthető, kooperáció nélkül nem lehetséges jól működő állam sem. Ha valaki együttműködik, másokkal összhangban tevékenykedik, önérdékét a közösen elérhető előnyök érdekében háttérbe szorítja. Az együttműködésben mindig jelen kell lennie egy közös célnak, amely akár maga a kooperáció is lehet. Játékelméleti megfigyelései alapján Grzelak (1999) megállapítja, hogy a különféle viselkedési minták közül a

legtöbb közös előnnyel az együttműködés jár. Walker (1995) szerint: „Az együttműködés együttes munkálkodást jelent. Ideális esetben az együttműködés egyenrangú partnerek között jön létre, akik közös cél elérésén munkálkodnak. A célt a résztvevők fogalmazzák meg, vagy kívülről tűzik eléjük. Az együttműködő partnereknek saját elgondolásaik, érdekeik és igényeik vannak, és mindezt magukkal hozzák az együttműködésbe. De mások elgondolásait, érdekeit és igényeit is figyelembe tudják venni és kompromisszumokat tudnak kötni. Az együttműködés folyamat, amelyet az embereknek mindig újból és újból végig kell csinálniuk, hogy olyan eredményre jussanak, amelyet az egyes ember egyedül nem érhet el.”

Elster (1997) meghatározása szerint „kooperálni annyi, mint saját önérdekünk ellen cselekedni úgy, hogy mindenkinek előnyös, ha néhányan, vagy esetleg mindannyian így cselekszenek”. Sills (1968) az együttműködésen alapuló viselkedés öt típusát különbözteti meg, amelyek csak elméletileg választhatók szét, mivel akár egyszerre is jelen lehetnek a legkülönbözőbb emberi tevékenységekben:

- Az automatikus kooperáció ösztönös alapú együttműködés, az érdekek olyan közössége, amely pusztán az ökológiai helyzetből következik. Például amikor két csoport, amelynek érdekei hasonlóak, olyan külső fenyegetéssel találkozik, amely biztonságukat veszélyezteti.
- A hagyományos kooperációt a társadalmi normák szabályozzák. A hagyományok előírják az együttélést, a közös tevékenységek szabályait, amelyek áthághatatlanok.
- A szerződéses kooperáció a közös viselkedés minden részletét jogi eszközökkel szabályozza. A kooperáció e típusa a modern társadalmak legfontosabb szervező elve.
- A vezérelt kooperáció esetében egy személy vagy egy szűk csoport irányítja a többiek viselkedését a közös cél felé, mintegy racionalizálva a többiek viselkedését. Legelemibb példája a katonai szervezet, de fellelhető nagyvállalatoknál és a közigazgatásban is.
- A spontán kooperáció elsősorban azokra a közösségekre jellemző, amelyekben egyetértés uralkodik, itt ugyanis könnyebb a közös cél felismerése.

A társadalmi együttműködések tekintve a szakirodalom különbséget tesz informális csoportok (*communities*) és formális szervezetek között (*networks*) (High, *et al.*, 2005). Míg az informális csoportokban a csoporttagok azonosulnak egymással, megosztják ismereteiket, értékeiket és identitásukat, a formális csoportokban a tagok megőrzik saját személyiségüket, de a közös szabályok, tradíciók összetartják őket. Az összetett együttműködések társadalmi hálózatként értelmezhetők (Melacki, 1996; Sáfrányné, 2008; Király, 2011). E hálózatok szereplői egyének, szervezetek, vállalatok, iparágak, nemzetállamok is lehetnek (Nohria és Eccles, 1992).

A társadalmi kapcsolatokat, attitűdöket és értékeket, valamint ezek intézményi megnyilvánulásait társadalmi tőkének nevezzük (Grootaert and van Bastelaer, 2001). Bourdieu (1998) szerint a társadalmi tőke a kapcsolati háló kialakítása céljából kifejtett egyéni erőfeszítések összessége. Putnam (2000) a társadalmi tőkét inkább kollektív ismérvnek tekinti, amely az egyének közötti kapcsolatokat jellemzi. Füzér *et al.* (2005) értelmezésében a társadalmi tőke az emberek közti együttműködést elősegítő normák és értékek együttese. A társadalmi tőke dimenziói (Narayan és Cassidy, 2001):

- általános normák (segítőkészség, megbízhatóság);
- csoportjellemzők (tagok száma, heterogenitása, részvétel gyakorisága);
- összetartozás képessége;
- önkéntes tevékenység, szomszédsági kapcsolatok;
- bizalmi szint.

A társadalmi együttműködés az érintettek bevonásán (*inclusion*), részvételén (*participation*) alapul (CAG, 2009; Reisinger, 2012). Arnstein (1969) az együttműködés tartalma, intenzitása alapján a kezelést, a terápiát, az informálást, a konzultációt és az egyeztetést, valamint a partnerséget, a hatáskörök átruházását, illetve az állampolgári ellenőrzést különbözteti meg. Az első két fokozat valójában nem valódi részvétel, a cél a civil szereplők nevelése. Az informálás és a konzultáció esetében a résztvevők véleményének figyelembevételére nincs biztosíték. Az egyeztetés esetében a döntési jogkört továbbra

is a hatalom gyakorolja. A partnerség szintje már érdemi tárgyalást, kompromisszumra jutást eredményez, a hatáskörök átruházásával, az állampolgári ellenőrzés bevezetésével pedig már a döntési jogkör is a civil résztvevőkhöz kerül. A megfelelő szintű részvételnek mindkét oldalról lehetnek akadályai. A hatalom birtokosai részéről rendszerint a paternalizmus és a hatalomféltés, míg a résztvevők oldaláról a gazdasági, társadalmi infrastruktúra és tudásbázis hiánya, valamint – bizalom híján – a megfelelő érdekképviselet kialakítása okoz problémákat. A civil kontroll kritikusai olyan veszélyekre is felhívják a figyelmet, mint a szeparatizmus, a közszolgáltatások „balkanizálódása” (felaprózódás), valamint a hatalommal való visszaélés. Továbbá valós problémaként jelentkezhet, ha a hatalom átruházása megtörténik ugyan, de hiányoznak a gyakorlásához szükséges anyagi források. A társadalmi együttműködésben a részvétel eszközt és célt egyaránt megtestesíthet. A vidékfejlesztési együttműködések a helyi kapacitások és a részvételi módszerek fejlesztését célozzák (UNDP, 1997).

2. ábra: A társadalmi részvétel eszközei



Forrás: Reisinger (2012) alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készült összeállítás

A társadalmi részvétel (*social participation*) a hasonló érdekcsoportok tevékenységében való közreműködésre utal, míg a civil részvétel (*civil participation*) az állampolgári aktivitás megnyilvánulásaira (helyi ügyek befolyásolása), érdekvédelemre (például fogyasztói, munkavállalói, szülői, polgárjogi, lakásügyi), érdekérvényesítésre vonatkozik (Nizák és Péterfi, é.n.). A részvétel hagyományos eszközei közé tartoznak a szavazások, az önkormányzat munkájában való részvétel (bizottságban, közgyűlésen, fórumokon, szakértőként, közmeghallgatáson), vagy éppen tiltakozások szervezése (2. ábra). Modern eszközként blogok, online fórumok, fejlesztési dokumentumok elkészítésében, megvalósításában való közreműködés, a helyi médiában való szereplés, interjúk, fókuszcsoportok említhetők. Szabó (2012) a különböző tudományágak képviselői, valamint a törvényhozók, köztisztviselők és politikusok közötti összefogásra hívja fel a figyelmet a köz javára történő együttműködés érdekében.

Együttműködésekkel kapcsolatos elméletek

Az együttműködésekkel foglalkozó elméleti megközelítések a kapcsolati viszonyok különböző dimenzióit értelmezik. Az együttműködések létrejöttét, a kapcsolatok tartalmát, a tranzakcióban részt vevők magatartását, ellenőrzését a piacon elérhető eredmények szempontjából vizsgálják. A kooperatív viselkedés alapján a bizalomra épülő kapcsolati formát tekintik.

Szerződéses elméletek

Az új intézményi közgazdaságtan egyik meghatározó irányzatát a főként Coase (1937) megközelítésére támaszkodó szerződéses elméletek jelentik, amelyek középpontjában a munkavállaló, a munkaadó, valamint más gazdasági szereplők közötti explicit és implicit szerződések állnak. *A szerződéses elméletek* közös eleme, hogy jelentős magyarázóerőt tulajdonítanak a szerződések létrehozatala, keletkezése, ellenőrzése során felmerülő információs és egyéb nehézségeknek (Hodgson, 1999). A megközelítés szerint a szerződéses kapcsolatok azért jönnek létre, mert támpontot jelentenek a korlátozott racionalitású világban és referenciapontként használhatók a másik fél önérdékkövető viselkedése elleni védekezésben.

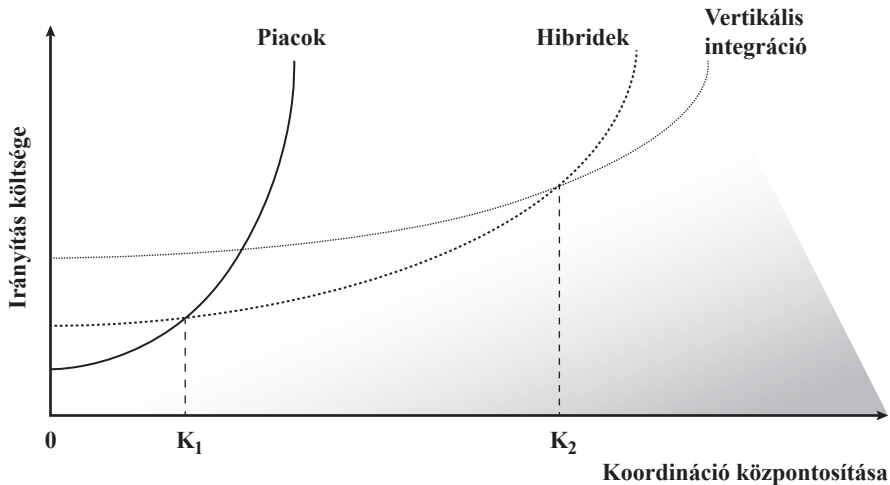
A szerződéses elméletek részét képező *tranzakciós költségek elméletének* (*transaction cost economics*) (Williamson, 1985) kulcskérdése a tranzakciók piaci, illetve hierarchikus módon történő lebonyolítása közötti választás. A gazdasági szereplők döntését a különböző koordinációs rendszerek megválasztásában a tranzakciós költségek nagysága befolyásolja. Tranzakciós költségnek tekintendő minden olyan költség, amely a piaci cserével, illetve a tranzakció kivitelezésével kapcsolatos. Szűkebb értelemben a piaci tranzakciók végrehajtásához szükséges idő és energia költségeit jelenti, tágabb értelemben minden olyan költség tranzakciós költségnek tekintendő, amely az erőforrások hatékony allokációját akadályozza (Tóth *et al.*, 2007). A tranzakciós költségeken belül megkülönböztethetők az információszerzés, a szerződéskötés, valamint a szerződések betartásával kapcsolatos költségek (Williamson, 1979). Az időtényező fegyelembé véve ex-ante és ex-post költségek merülhetnek fel. Az ex-ante költségek a szerződések létrejöttéhez szükséges cselekvések költségei, az ex-post költségek közé a szerződések végrehajtása, vagy esetleges megváltoztatása során felmerülő költségek tartoznak, mivel a szerződések tökéletlenek és nem tudnak minden feltételt magukban foglalni (Williamson, 1985). Minél nagyobb a tranzakciós költség, annál nagyobb az ösztönzés a külső koordináció helyett a vertikális koordináció valamely szorosabb formájára (Fertő, 1996). A tranzakciók gyakorisága, a termelési tényezők sajátosságai, valamint a bizonytalanság befolyásolja egy-egy vállalat döntését a koordinációs forma megválasztásában. Amennyiben két vagy több szereplő között növekvő számban fordulnak elő hasonló cserefolyamatok, a felek abban érdekeltek, hogy a tranzakciók szoros együttműködés során, akár adminisztratív szabályozók mellett valósuljanak meg. A rutinszerű tranzakciók standardizáltsága nagymértékben csökkenti az adminisztratív terheket (Williamson, 1981).

A szerződő felek általános igénye, hogy olyan megállapodási formát találjanak, amelyek mellett tranzakciós költségeiket (például tárgyalás, szerződéskötés, ellenőrzés költségei) minimalizálni tudják. Ezzel párhuzamosan megjelenik az opportunista magatartás veszélye, amitől a felek védeni akarják magukat (például szerződési feltételeken keresztül). Williamson (1996) a problémát egy egyszerű modellel szemlélteti. A szerveződések három formáját különbözteti meg: azonnali/készárupiac, vertikálisan integrált vállalatok, és a szerződéses megállapodáson alapuló „hibrid” formák, amelyekben a felek jogi önállóságuk megőrzése mellett az általuk koordinált erőforrásokat szerződéseken keresztül osztják meg egymással (3. ábra). A vízszintes tengely a koordináció mértékét mutatja, míg a függőleges tengely az ehhez kapcsolódó költségeket a különböző szerveződési formák esetében. A partnerek ezen keretek között választják ki a megfelelő megoldást. A szerződéskötési feltételek szigorítása a vertikális integráció irányába mozdítja a szerveződések (Vavra, 2009).

Williamson (1985) a szerződések három alapformáját különbözteti meg. A klasszikus szerződéses kapcsolatok rövid távú, egyszeri, jól körülhatárolt, autonóm partnerek között megvalósuló tranzakciók lebonyolításánál használatosak. Minél nagyobb a társadalmi tőke és a piaci szereplők közti bizalom, a tranzakciók annál kevésbé formalizáltak. A neoklasszikus szerződéses kapcsolatok hosszú távú, többszöri tranzakciót magában foglaló ügyletek lebonyolításánál használatosak. A kapcsolati szerződések túllépnek a piaci tranzakciók szintjén, tartós együttműködésen alapuló, döntési folyamatokat is magukban foglaló kapcsolati viszonyokat szabályoznak. Minél hosszabb

időtávú a szerződés és minél szorosabb a partnerek közti együttműködés, annál inkább vertikális integrációról beszélhetünk.

3. ábra: Választási lehetőségek a különböző szervezeti és szerződéses formák között



Forrás: Williamson, 1996, idézi Vavra, 2009

A szerződéses együttműködések a piaci előnyök mellett jelentős kockázatokat is hordoznak. A kontraszelekció a szerződéskötéskor fellépő kockázat, ami abból ered, hogy az egyik fél nem ismerni a másik fél valamely fontos jellemzőjét (például felkészültségét, megbízhatóságát). Az aszimmetrikus informáltság körülményei között az előbbiek áldozatául eshetnek az utóbbiak megtévesztő, félrevezető magatartásának, s ennek következményeként életbe lép a kontraszelekció mechanizmusa: a tisztességes, megbízható partnerek kiostálódása (Szántó, 2009). Erkölcsi kockázat akkor lép fel, ha a kooperációs folyamatban valamely tényező nem figyelhető meg, így annak mennyisége a szerződésben nem adható meg (Royer, 1999). A korlátozott megfigyelhetőség és ellenőrizhetőség a résztvevőket teljesítménycsökkentésre, lazsálásra vagy az erőforrások saját célú felhasználására sarkallja. Az opportunista viselkedés előfordulását, azaz az erkölcsi kockázat problémájának megoldását jelenthetik a társadalmi normák (*social norms*), illetve a csoportbefolyás (*peer pressure*) (Kandel and Lazear, 1992; Barron and Gjerde, 1997).

A szerződéselméletekhez kapcsolódó *hálózatelméletek* a hálózatot a piac és a hierarchia közötti hibrid formának tekintik (Kiesel, 1995), ami a piaci tranzakciók és a hierarchia fő vonásait egyesíti. A hálózat az üzleti együttműködések olyan hosszú távú stratégiai rendszere, amelyben a felek a mindenkori gazdaságossági viszonyok szerint váltogatják, hogy mikor mely aktivitásaikat piacosítják, illetve melyeket vonják a hierarchia hatáskörébe (Kocsis, 2000). A rugalmas, kölcsönös együttműködésekben alapuló, a szervezeten belüli és szervezetek közötti határokat áttörő hálózatokban a szereplők csereügyleteik jelentős részét a hálózatban belül bonyolítják le (Doz and Hamel, 1998).

3. táblázat: **Együttműködés a piaci ciklus jellege szerint**

Piaci ciklus jellege	Együttműködés célja	Iparági példák
Lassú	<ul style="list-style-type: none"> • Korlátozott piachoz való hozzáférés • Franchise létrehozása új piacokon • Piaci stabilitás létrehozása 	<ul style="list-style-type: none"> • Tartós fogyasztási cikkek piaca
Standard	<ul style="list-style-type: none"> • Piaci dominancia megszerzése • Kiegészítő forrásokhoz való hozzáférés • Kereskedelmi akadályok leküzdése • Megaprojektek tőkeigényének megszerzése • Új piaci kompetenciák elsajátítása 	<ul style="list-style-type: none"> • Energiapiac
Gyors	<ul style="list-style-type: none"> • Gyorsított piacra lépés • Vezető piaci pozíció megszerzése • Ipari szabványok létrehozása • Magas k+f költségek megosztása • Bizonytalanság kezelése 	<ul style="list-style-type: none"> • Divatcikkek, luxustermékek, idényzöltségek piaca

Forrás: Király (2011) alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készült összeállítás

A hálózatok kialakulását Bailey és Shan (1995) a piac jellegzetességeivel magyarázza (3. táblázat). A lassú ciklussal jellemezhető piacok védettek, koncentráltak. E piacokon a vállalatok együttműködnek a szabályok, normák kialakításában és szövetséget kötnek a verseny visszaszorítása érdekében. A standard ciklusú piacokon az együttműködések elsősorban a kapacitások lekötését szolgálják, nem a lehetőségek kiszélesítését. A gyors ciklusú piacok dinamikusak, a vállalkozó szellemű szereplők száma nagy, az új szolgáltatásokat, termékeket gyakran lemásolják. Az együttműködések, szövetségek ez esetben a fejlesztések költségeinek megosztását és a piacra lépés gyorsítását célozzák.

Intézményi megközelítések

A vállalatelméletek egyik meghatározó irányát képező új institucionalista elméletekben központi szerepet kapnak az intézmények, amelyek nem semlegesek, hanem a gazdasági folyamatok alakulását, a gazdasági ösztönzőket, a gazdasági alanyok viselkedését, hatékonyságát befolyásolják (Mátyás, 1996). Az intézmények elemzése az új intézményi közgazdaságtanban neoklasszikus alapokon nyugszik, az elemzésekbe ugyanakkor bevonják az intézményi formák közötti döntéseket meghatározó tranzakciós költségeket. Az új intézményi közgazdaságtan elméletei arra keresnek választ, hogy az egyes szervezeti formák a gazdasági folyamatok koordinációs problémáinak mely típusainál járnak a legkisebb költséggel és a legnagyobb hatékonysággal, illetve hogy az intézmények kialakítására és változására milyen hatással vannak a kapcsolatok problémái, költségei és hatékonysága. E kérdések megválaszolására az elmélet egy négytényezős modellt állít fel, amelynek tényezői: az intézmény, a tranzakció, a költség és a hatékonyság. Az iskola irányzatai az egyes tényezők specifikálásában térnek el egymástól (Bárdos, 2004; Baranyai, 2010).

A piaci folyamatokban részt vevő gazdasági szereplők együttműködéseit meghatározó úgynevezett koordinációs mechanizmusok típusait a közgazdasági szakirodalomban az egyes szerzők eltérő módon definiálják. A leginkább elfogadottnak Kornai (1983) osztályozása tekinthető, amely négy koordinációs mechanizmust különböztet meg. Piaci koordináció érvényesülésekor a szereplők egyenrangúak, kölcsönös előnyszerzés céljából, önként lépnek kapcsolatba. Az etikai koordináció esetén a szereplők egyenrangúak, a folyamatokban történő részvétel önkéntes, a koordináció hagyományokon, erkölcsi, vallási értékeken nyugszik. A bürokratikus koordinációban a szereplők kapcsolatát alá- és fölérendeltségi viszonyok jellemzik, a szereplők cselekvési alternatívái jogilag körülhatároltak. Az agresszív koordináció szereplői nem egyenrangúak, a szabályozás a „koordinátor” hatalmi helyzetére épül.

Evolúciós és erőforrás-alapú elméletek

Az új vállalatelméletek markáns irányzatát képező *evolúciós-kompetencia alapú elméletek* alapfeltevése, hogy a vállalat képességei, erőforrásai korlátozottsága folytán nem képes minden tevékenységet hatékonyan végezni. A vállalatoknak azokra a képességeikre kell összpontosítaniuk, amelyekben a legjobb teljesítményt nyújtják, míg az egyéb képességekhez szolgáltatás formájában vagy együttműködés keretében férnek hozzá. Attól függően, hogy a kompetenciák, képességek mely aspektusa kap hangsúlyt, erőforrás-, kompetenciaalapú, tudásalapú, valamint stratégiai menedzsment elméleteket különböztethetünk meg (Kapás, 1999; Sáfrányné, 2008).

Az *erőforrás-alapú elmélet* szerint az egyes szereplőket a működésükhöz szükséges erőforrások korlátozott volta készíti kooperációra (Pfeffer and Salancik, 1978; Das and Teng, 1998). A vállalatoknak más szereplőktől (beszállítók, versenytársak, hitelezők, kormányzati szervezetek) való függésük csökkentése érdekében kontrollt kell szerezniük a működésük szempontjából kritikus erőforrások felett (Barringer, 2000). Lényegében hasonlóan írhatók le a *kompetenciaalapú elméletek* is, amelyek szerint a vállalatok közötti együttműködések célja a piacon versenyelőnyt jelentő kompetenciák (például különleges képességek, készségek, szakértelem) megszerzése (Pecze, 2005). A kompetencián alapuló elméletek egyik ágát az evolúciós elméletek képezik, amelyek szerint a vállalatok piaci versenyben való helyállása a rutinokba beépült tudástól, illetve az új rutinok megszerzését lehetővé tevő kapcsolati viszonyoktól függ (Kapás, 1999). A *tudásalapú megközelítés* a vállalat tudását, ismerethalmazát tekinti erőforrásnak. E megközelítés szerint a vállalatok azért lépnek kapcsolatba egymással, hogy a másik fél speciális tudásához, ismereteihez hozzáférjenek. E kapcsolatok „tanulási versenyfutásként” is értelmezhetők, a kooperáció az együttműködésben részt vevők tanulási készségétől, befogadási kapacitásától függő gazdasági megtérüléssel jár. A tudás megosztása érdekében létrehozott szövetségek sérülékenyek, mivel a tudáselemek megosztásával az együttműködés fenntartásából származó előnyök idővel csökkennek, míg a potenciális saját haszon növekszik (Grant, 1996). A *stratégiai menedzsment elmélet* funkcionalista megközelítése szerint a vállalat versenyelőnye a riválisoknál alacsonyabb termelési költségekből vagy magasabb hozzáadott érték létrehozásából ered. A vállalat számára ezért stratégiai fontosságú az előny fenntartása, a versenytársak piacra jutásának akadályozása, vertikális integráció létrehozása, a beszállítókkal szemben tőkekövetelmény támasztása, a piac árszabályozása helyett transzferár alkalmazása (Porter, 1991; 1998).

Játékelmélet

A spontán együttműködés problémakörét továbbgondoló, a XX. század első felében született *játékelmélet* az együttműködés és versengés különféle kombinációit vizsgálja. Az elmélet „játék” szóval illet minden olyan kapcsolati viszonyt, amelyben konfliktus léphet fel. Matematikai alapjainak köszönhetően a játékelmélet bonyolult jelenségeket viszonylag egyszerűen képes megmagyarázni; kevés axiómával, szabállyal dolgozik, túlnyomórészt kvantitatív alapú. Az elmélet kiindulópontja, hogy a „játékosok” racionálisak (hasznosságmaximalizálók), azaz kapcsolati viszonyaikban igyekeznek úgy dönteni, hogy a lehetséges következmények közül a számukra legkedvezőbb helyzet következzen be. A játékelmélet segítségével előre jelezhető a résztvevők legvalószínűbb viselkedése, figyelembe véve az olyan tényezőket, mint a személyiség (például az egyén fizikai, érzelmi beállítottsága, egészségi állapota, különféle képességei) vagy a társadalmi környezet (Kóczy, 2006).

Míg kezdetben a játékelmélet a versengő viselkedésformák leírására koncentrált, a későbbiekben az együttműködő stratégiák felé fordult. A kutatások eredménye az a felismerés, hogy a kooperáció megvalósulása alapvetően két feltételhez köthető. Az egyik feltétel, hogy a szituációban részt vevő egyéneknek meg kell bízniuk partnereikben, és mindenkinek tudnia kell, hogy a többiek megbízhatnak benne. A kölcsönös bizalomról való tudást a résztvevők közti információáramlás teremti meg. A kooperációk játékelméleti keretek között történő tanulmányozásának másik eredménye, hogy a

csoportkohézió és a hatékonyság akkor a legnagyobb, ha a csoport tagjait egy közös cél megvalósítása motiválja. A kooperatív vagy kompetitív viselkedés választása kultúrafüggő. Az együttműködés játékelméleti szempontból a közös cél, bizalom, kommunikáció, motivációk, kockázat, valamint egyéni és csoportnormák szerint vizsgálható.

Bizalomalapú elméletek

A különböző tudományágakban, köztük a közgazdaságtanban is elfogadott álláspont, hogy a cselekvésekben rejlő bizonytalanság és kockázat csökkentésének eszköze a bizalom. Bizalom alatt az egyik szereplőnek a másik fél cselekvésére vonatkozó várakozásait értjük. A másik fél cselekvésével kapcsolatos várakozás az egyén saját döntésére vonatkozó következményeket von maga után (Luhmann, 1979; Gambetta, 1988). A bizalom alacsonyabb tranzakciós költségeket eredményez és a változó piaci feltételek mellett lehetővé teszi a szereplők számára a rugalmas alkalmazkodást. Hiánya gátját képezi a gazdasági hatékonyságnak, fejlődésnek. A bizalom az együttműködés előfeltétele, ha a partner bizalomra méltó, akkor megfontolható a vele való kooperáció (Dyer and Chu, 2003).

Attól függően, hogy a feleket milyen típusú bizalom köti össze, Sako (1992) elköteleződéses, vagy távolságtartó kapcsolatokat különböztet meg. A bizalom alapulhat szerződésen, a vállalatok kompetenciáján, jóhiszeműségén (*goodwill*):

- A szerződéses bizalom a tisztesség és az ígéretek megtartásának közös normáján alapul; az egyik szerződő fél azon várakozásán, hogy a másik fél szerződésben rögzített ígéreteit betartja;
- A hozzáértésbe vetett bizalom az üzleti partner várakozása, hogy a másik fél a vállalt feladat teljesítéséhez szükséges kompetenciával rendelkezik.
- Goodwillbizalom akkor alakul ki, ha a felek között egyetértés van a tisztességes üzleti magatartás kölcsönös betartására.

Nagy és Schubert (2007) szerint a különböző bizalomelméletek két alapvető megközelítésmódon alapulnak. A hiten alapuló bizalom (*faith based*) elmélete szerint a bizalom forrása a felek egymásba vetett hite, hogy mindketten érdekeltek a másik fél jólétében, és egyikük sem cselekszik anélkül, hogy meg ne gondolná, tette milyen hatással lesz a másikra. A kockázatalapú (*risk-based*) bizalom olyan pozitív jellegű vélekedés a másik fél magatartásáról, hogy a körülmények változása esetén sem cselekszik elvtelenül, opportunista módon.

A vállalatok viselkedését vizsgálva Opp (2001) szerint a piacot nagymértékű nem kooperatív magatartás jellemzi, a piaci szereplők nem mindig tartják be megállapodásaikat, illetve a törvényeket. Opp a piaci cserék magyarázatára a játékelméletből ismert fogolydilemma-szituációból indul ki, és rámutat, hogy az egyes szereplők számára a nem kooperáció hozza a kisebb veszteséget. Ennek az a következménye, hogy egyik szereplő sem kooperál, miközben a kölcsönös kooperáció mindenki számára nagyobb haszonnal járna. Ismétlődő tranzakciók esetén a kooperáció esélye már nő. A szereplők kooperatív magatartásra való törekvését meghatározza a szabályszegésből eredő szankció mértéke (Axelrod, 1986). A szankciók segítségével a szereplők „megbüntethetik” egymást, ha nem kooperálnak. Ilyen büntetés lehet a formális jogi szankció, de akár a kapcsolathálóban rossz hír terjesztése (reputációvesztés), míg juttalom a jó hír terjesztése vagy a másik előnyös üzleti lehetőségekhez juttatása lehet.

Az együttműködések elméleteinek összetettsége arra mutat rá, hogy az együttműködési aktivitás eltérő szintjével jellemezhető szervezeti formák működési jellegzetességeinek értelmezése a makrokörnyezeti tényezőket (koordinációs mechanizmusok, intézmények, szabályozási környezet) középpontba helyező megközelítések mellett a szervezeteken belüli erőforrásokra (tudás, képességek, kompetenciák), a szereplők közötti interakciókra, valamint a bizalomra is hangsúlyt fektető elméletek szintetizálását, többdimenziós megközelítést igényelnek, amelyet jelen kutatásunkban is érvényesítünk.

Ágazati együttműködések vizsgálatai

Az együttműködés hatékonysága és minősége gazdasági és társadalmi síkon összefügg. A piaci résztvevők leginkább olyan együttműködési megoldások iránt érdeklődnek, amelyekkel a kockázatok csökkentése mellett növelhető a piaci részesedés, az árbevétel, a tulajdonosok vagyona (Hagedoorn *et al.*, 2000; Santoro, 2000; Barnes *et al.*, 2002). Omta és de Leeuw (1997) az együttműködések teljesítményének meghatározása során a vevőközpontú megközelítésekből indul ki. Véleményük szerint az optimális teljesítmény a beszállítói hálózat által felhasznált erőforrások leghatékonyabb kombinációja, magas minőség és költséghatékony vevőszolgáltatások mellett. Barnes és szerzőtársai (2002) az együttműködésben a siker mérésének fontosságát hangsúlyozzák, meghatározó tényezőknek a menedzsmentet, a kölcsönösséget, az együttműködési folyamat nyomon követését, valamint a tudástranzfert és a személyes kapcsolatok bővítését tartják. Az együttműködés sikerének mérése a szállító–vevő kapcsolatok esetében is meghatározható, amely az elégedettséggel és az elkötelezettséggel jellemezhető (Veres *et al.*, 2007).

A hazai környezetben a mezőgazdasági termelők együttműködési készségéről, az egyes termelői szerveződések szerepéről a kilencvenes évek közepe óta folynak vizsgálatok. Ezek egybehangzó megállapítása, hogy miközben az együttműködések formális lehetőségei a rendszerváltás óta kiszélesedtek, a gazdálkodók együttműködési hajlandósága néhány hagyományosan jól szervezett ágazattól (zöldség- és gyümölcs-, bor- és baromfiágazat) eltekintve alacsony szintű (Kapronczai *et al.*, 2005; Baranyai, 2010; Dorgai *et al.*, 2010). Ezzel összefüggésben vizsgálatunk középpontjában az együttműködési hajlandóságot befolyásoló tényezők azonosítása áll. A kutatási eredmények áttekintése során az informális és formális együttműködésekre irányuló vizsgálatokra egyaránt kitérünk. Míg az előbbi kimutatására főként empirikus felmérések, illetve a játékelméleti alapú, matematikai megközelítések alkalmazhatók, addig az utóbbi méréséhez konkrét mutatószámok is rendelkezésre állnak.

Informális együttműködések tapasztalatai

Az együttműködés kialakulásában a bizalom szerepét emeli ki Baranyai *et al.* (2013). Az együttműködési hajlandóságot a géphasználati együttműködések keretében kérdőívek és mélyinterjúk segítségével mérték fel. Az együttműködésekben az erkölcsi kockázat, a bizalom, a közös célok és motivációk, valamint a szakmai hozzáértés szerepét vizsgálták. Eredményeik alapján az együttműködési hajlandóságot az erkölcsi kockázat döntő mértékben (mintegy 75 százalékban) befolyásolja. A közös célok és motivációk, valamint a szakmai hozzáértés szerepe mérsékeltebb, de az együttműködések alapját jelentő magas bizalmi szint kialakulásához e tényezők is szükségesek. Szintén a bizalom fontosságát hangsúlyozza Takács és Baranyai (2010) egy Békés megyei géphasználati együttműködés elemezése alapján. A kérdőíves vizsgálat véletlenszerűen kiválasztott egyéni gazdálkodókra terjedt ki, amelyet mélyinterjúkkal egészítettek ki. Az elemzés azt az eredményt hozta, hogy az együttműködési hajlandóság a legkisebb gazdaságok esetében volt a legalacsonyabb. Az együttműködési hajlandóság a közepes méretű (4–8 EUME közötti) gazdaságok körében volt a legnagyobb, míg a nagyobb gazdaságokban monoton módon csökkent. A mezőgazdasággal túlnyomórészt jövedelemkiegészítésként foglalkozó kistermelők esetében az együttműködésből jelentős anyagi előny nem származik. A nagyobb méretű gazdaságok vezetői inkább piaci szolgáltatás keretében próbálják értékesíteni felesleges gépkapacitásukat. A vizsgálat további megállapítása, hogy a hazai környezetben a géphasználati együttműködések alacsony bizalmi szintet feltételező, piaci alapú, eseti formái terjedtek el, amelyek a tranzakciós költségek fennmaradását eredményezik.

Az együttműködések fokozatos térnyerését mutatta ki Strén (2007). A gabonaágazat szereplőinek kérdőíves vizsgálata alapján elkészített ágazati SWOT-elemzés erősségnek a természeti adottságokat és a szaktudást, gyengeségnek a tőkehiányt és a kormányzati intézkedések esetlegességét mutatta ki. Lehetőségek a termelési színvonal javításában és a jövedelmezőség növekedésében jelentkeztek, míg veszélyt a piaci verseny erősödése, új versenytársak megjelenése jelentett. A SWOT tükrében

különösen fontos kérdés, hogy az ágazati szereplők milyen mértékben hajlandóak együttműködesre. Gazdálkodási problémáik közös megoldására egyre többen választanak partnert a versenytársak közül. Előnyként a kapacitások jobb kihasználása, a közös értékesítés és beszerzés jelentkezett. Az együttműködés kiterjedtsége ágazati és földrajzi jellemzők alapján határolható le. Együttműködés adott régióon belül, ágazati szereplők között mutatkozott, ami – fejletlen üzleti infrastruktúra mellett – a földrajzi közelséget felértékeli. A szakképzésben való részvétel és a kutatóintézetekkel történő együttműködés csak az ágazat néhány szereplőjére jellemző. A szakmai szervezetek inkább csak információforrásként szolgálnak. Annak ellenére, hogy az ágazati szereplők az együttműködés legfontosabb céljának a gazdaságok árbevételének és hatékonyságának növelését tekintették, az együttműködési hajlandóság és az árbevétel között nem volt összefüggés.

Az informális együttműködesek gazdasági hatékonyságát igazolta Wolek *et al.* (2006). A lengyel mezőgazdaságban különböző gazdasági és társadalmi fejlettségű régiókra vonatkozóan reprezentatív kérdőíves felmérés során indexeket határoztak meg a gazdálkodók egymás közötti és az intézményekkel szembeni bizalomszintjének mérésére. A válaszadók a szomszédsággal való viszonyuk mellett a környezetükben fellelhető informális együttműködeseket jellemezték. Az együttműködesek jövőbeli kilátásairól is nyilatkoztak. A szerzők – ellentétben Takács és Baranyai (2010) kutatási eredményével – azt mutatták ki, hogy az informális együttműködés, a „szegények tőkéje” a legkisebb gazdaságok esetében volt a legszorosabb. A gazdálkodók így csökkentették termelési költségeiket. A felmérés további megállapítása, hogy az együttműködesek esetlegesek, a fejlettebb formák kialakulását az alacsony jövedelem gátolja.

Szerződéses együttműködesek tapasztalatai

Szövetkezetek

A szövetkezeti együttműködesek kutatása már a XX. század elején megkezdődött. Az 1920-as években két eltérő nézeteket valló iskola alakult ki az USA-ban. Sapiro és követői szerint a farmerszövetkezetek létrehozásának fő célja a farmerek egyesítése volt a piaci erőfölény megszerzése és a profitmaximalizálás érdekében. Ezzel ellentétben Nourse és követői a szövetkezetekre mint a verseny „terepére” tekintettek, ahol a piacot nem monopolizálják, hanem a verseny szellemét viszik a rendszerbe, közös platformot teremtve a farmerek számára, ami a kapitalizmus térnyerésének kedvez. Az 1940-es évekre a két iskola számos vizsgálata a szövetkezeti együttműködés gazdasági, társadalmi sikerességét igazolta. Az 1980-as években a szövetkezeti kutatások a változó üzleti környezet hatására, a szövetkezetek szolgáltató jellegének elemzésére irányultak. A szövetkezeti forma értékelésének alapját az együttműködés költség-haszon elemzése képezi. Egyes megközelítések szerint haszon csak a farmereknél jelentkezhet, míg mások a szövetkezés önálló vállalati jellegéből eredő lehetőségek kihasználását (például a termelés korlátozásából eredő árfolyásolás) hangsúlyozták. A vizsgálatok eredményei alapján a szövetkezet független vállalkozások vertikális integrációjának, a versenytársak koalíciójával a farm „kiterjesztésének”, vagy önálló vállalatnak is tekinthető. A szövetkezeti együttműködést vizsgáló kutatások a banki, ipari és szolgáltató szektor kutatásában már alkalmazott tranzakciósköltség-elméletek, a kockázatelemzésen alapuló döntéshozatal vizsgálatok, a vállalati magatartás-kutatás, valamint a játékelmélet elemzési módszereit is felhasználták (Staatz, 1989).

A nyolcvanas évek második felétől, a multinacionális cégek térnyerésével párhuzamosan egyre nagyobb figyelmet kapott a szövetkezetek növekedésében rejlő lehetőségek, valamint a szövetkezés külső környezetének vizsgálata. A szövetkezetek közötti együttműködesek kialakítása különösen a kormányzati beavatkozások befolyásolása, míg a növekedéssel kapcsolatos vizsgálatok a szövetkezés versenyképességének megítélése, valamint az egyre heterogénebbé váló tagi érdekek kiszolgálása miatt vált kiemelt kutatási területté. E kutatások egybehangzó megállapítása, hogy a piaci hatalom ellensúlyozására létrehozott szövetkezetek fejlődésük során maguk is jelentős piaci ténye-

zövő válnak. Az együttműködés hatékonyságát a forgalmazott áru mennyisége mutatja. A szövetkezetek éppen ezért írják elő tagjaik számára az értékesítési csatorna használatának kizárólagosságát (Szabó G., 2013).

Az Európai Unióban működő szövetkezetek agrárgazdasági jelentőségének kutatására kiterjedő vizsgálat (Bijman *et al.*, 2012) öt szövetkezeti típust értékelt (4. táblázat). Az alapanyag-termeléssel foglalkozó első fokú szövetkezetek a piacteremtés mellett az üzemek működési költségeit csökkentik. Működésükben nehézséget a tagok közötti bizalom kialakítása jelent, amelyben a vezetés hozzáértése és a szervezet működésének ellenőrizhetősége alapvető szerepet játszik. Az alkuszövetkezetek a gazdaságok piaci alkuerejét növelik, a tagok elkötelezettsége elsősorban a szerződéses fegyelem betartásától függ. A regionális szövetkezetek a helyi piaci környezetbe ágyazottan a tagok termelési kapacitásainak kihasználását segítik. A feldolgozó szövetkezetek magas hozzáadott értékű termékeket állítanak elő. A fejlődés korlátja esetükben a beruházható források mértéke. A termékpályákon nemzetközi szinten működő szövetkezetek konglomerátumokat hoznak létre. Piaci erejüket a termékvolumen mellett a saját márkák adják. Fejlődésükhöz tőkebevonás, a tulajdoni viszonyokat tükröző szervezeti forma-választás szükséges.

4. táblázat: Mezőgazdasági szövetkezetek típusai

Típus	Sikertényezők	Fejlődési korlát
Alapanyag-termelő	Hatékonyság	Tagok közötti bizalomhiány Vezetők szakértelme
Alku	Piaci alkuerő	Szerződéses fegyelem
Regionális	Kapacitáskihasználás	Piac mérete
Feldolgozó	Költséghatékonyság	Tőke
Konglomerátum	Márka és termékvolumen	Szervezeti forma-választás Tőkebevonás

Forrás: Bijman *et al.*, 2012

Kapronczai *et al.* (2005) vizsgálatai rámutatnak, hogy a magyar gazdák ágazati együttműködésben való részvétele a termelés, az értékesítés és a beszerzés területén is alacsony, 50 százalék alatt maradt (44; 46; illetve 40 százalék). A beszerzési integrációban való részvétel esetében jelentős különbség tapasztalható az egyéni és a társas gazdaságok között, utóbbiak közül csak feleannyian vettek részt ilyen típusú együttműködésekben, mint az egyéni gazdálkodók. A kérdőíves felmérés keretében megkérdezettek az integráció legnagyobb előnyének az értékesítési pozíció javulását tartották, ezt követte a beszerzés javulása és az információhoz való hozzáférés. Az integrációs kapcsolatok kiépülésében a pozitív pénzügyi hatások bizonyultak a legfontosabbnak, és a külső tényezők közül is a kiegyensúlyozott, stabil pénzügyi környezet segítette leginkább a kapcsolatok elmélyülését. Viszonylag magas (26 százalék) volt azok aránya, akik erős szubjektív ellenérzéseket tápláltak a formális szerveződésekkel szemben. Tóthné (2011) a Dél-Dunántúl régióban vizsgálta a gazdálkodók együttműködési készségét. A kérdőíves adatfelvétel mellett felhasznalta a 2005-ös gazdaság-szerkezeti összeírás, illetve a KSH honlapján található STADAT idősoros éves adatait is. Eredményei szerint annak ellenére, hogy a megkérdezettek több mint negyede tagja valamilyen társulásnak vagy szövetkezetnek, a gazdálkodók ismerete az együttműködésről hiányos. Az egyéni érdekek előtérbe helyezése és az alacsony kockázatvállalási hajlandóság miatt nincs különösebb érdeklődés az együttműködések iránt.

Termelői csoportok és termelői értékesítő szervezetek

A termelői csoportokra és a termelői értékesítő szervezetekre irányuló kutatások rendszerint egy kisebb földrajzi egység (például régió) tevékenységét vizsgálják és egy-egy ágazat teljesítményét értékelik, jellemzően kérdőíves felméréseken és mélyinterjúkon keresztül. A TÉSZ-ek magyaror-

szági fejlődését értékelő kutatások a szervezetek legfontosabb hozadékának a komplett természetéstechnológia biztosítását, a homogénebbé váló termékínálatot, a magasabb hozzáadott értéket eredményező szolgáltatásokat (például osztályozás, csomagolás, logisztika) nevezik meg, amelyek a termelők piaci alkupozícióját, az ágazat jövedelmezőségét, valamint a termékpálya átláthatóságát egyaránt növelik. Ugyanakkor számos részterület (például a TЭСZ-ek belső működési mechanizmusai, a horizontális verseny, az erkölcsi kockázat, a kontraszelekciónál eredő problémák) nem kellőképpen vizsgált.

Az együttműködés a TЭСZ-ek belső és külső kapcsolatrendszerében egyaránt fejlesztésre szorul. A hazai zöldség- és gyümölcsstermesztésben működő TЭСZ-ek gazdálkodásának vizsgálatában Dudás és Juhász (2013) a nagykereskedő vállalkozások hatékonyságával szemben jelentős lemaradást mutatott ki az exporttermékek súlya, a tőkelekötés és az eszközfelhasználás tekintetében. Dudás és Fertő (2009) a magyarországi ZÖLD-TERMÉK Szövetkezet (TЭСZ) tagi üzemsoros adatainak vizsgálatával és kérdőíves felméréssel igazolta a bizalom csoportösszetartásra, tagi teljesítményre és elégedettségre gyakorolt hatását. A hierarchikus regresszió analízis a tagok közötti üzleti és általános bizalom fontosságát mutatta ki. A regressziós koefficiens az általános bizalom nagyobb szerepét igazolta. Az általános bizalmi index pozitív kapcsolatban állt a tagi teljesítménnyel. Pozitív szignifikáns összefüggés mutatkozott a csoport kohéziója és a tagok teljesítménye között. Dudás (2009) hasonló kérdőív segítségével vizsgálta a tagok szövetkezeten belüli értékesítését és a TЭСZ-ek által nyújtott szolgáltatások igénybevételét. Közepesenél erősebb összefüggés jelentkezett a termelés-szervezés és az inputanyag-beszerezés, illetve a termelés-szervezés és a szaktanácsadás igénybevétele között. Minél magasabb volt viszont az iskolai végzettség, annál kevésbé vették igénybe a tagok a szaktanácsadást.

A TЭСZ-ek működését számos belső probléma hátráltatja. A legtöbb szervezetnél nehézséget jelent a termelők bizalmatlansága, a termelők nem vállalják a tagsággal járó kötelezettségeket, nem rendelkeznek tulajdonosi szemlélettel a TЭСZ infrastruktúrája iránt. Jellemzően akkor veszik igénybe a TЭСZ szolgáltatásait, ha önállóan nem tudják értékesíteni terményeiket. Gyakori problémaként jelentkezik a különböző üzemméretű tagok között húzóó érdekellentét. Nehézséget jelent a megfelelő menedzsment kiválasztása, ami a mérhetőkonysági kérdésekkel is összefügg. A piaci hatékonyságot rontja a tagi összetételből eredő heterogén árualap. Szinte valamennyi szervezetben problémát jelent a magas működési költség, a forgalmazott érték akár 20-25 százalékát is kitevő forgóeszköz-igény, az alacsony felvásárlási árak, a halasztott fizetés, az áruházláncokban alkalmazott „polcpénz”. A tagi bizalom megteremtésének egyik eszközét jelentő pontos és határidőre történő elszámolást a TЭСZ-ek forgóóke hiányában gyakorta forgóeszköz-hitelek felvételével valósítják meg (Horváth, 2010).

A TЭСZ-ek növekvő gazdasági szerepét mutatta ki Horváth (2010). A TЭСZ-ek megjelenésével a zöldség- és gyümölcs-vertikumban a közvetlen termékértékesítés változatlan szerepe mellett a nagykereskedelem és a nagybani piacok szerepe (14, illetve 8 százalékkal) csökkent. A termelők leginkább az értékesítési lehetőségek növelése szempontjából tartották fontosnak az együttműködést. A második legfontosabb oknak a termelési és a támogatási feltételek javítása bizonyult. Az együttműködést gátló tényezőként a bizalom hiánya jelentkezett. A gazdákat nem a hosszú távú előnyök felismerése vezette együttműködésre, hanem az elérhetővé váló támogatások megszerzése. Csikné és Lehota (2013) kérdőívvel mérte fel a zöldség- és gyümölcs-stermelők együttműködéssel kapcsolatos véleményét. Az adatok elemzése során arra a megállapításra jutottak, hogy a közvetlen értékesítéssel foglalkozó gazdálkodók a többi együttműködési formával szemben a helyi értékek megőrzésében és a rövid ellátási láncban (REL) történő közreműködésben látnak fejlődési lehetőséget. A TЭСZ-en keresztül értékesítők inkább új technológiák bevezetését, a vegyesen értékesítők pedig gazdaságuk méretének növelését preferálják. Seres *et al.* (2011) interjúk segítségével vizsgálták a TЭСZ-ek beszállítói szerepét. Megállapításuk szerint a TЭСZ-ek terjedésének legfőbb akadályai a fekete- és szürkegazdaság, a tőkehiány, valamint a szerveződé-sben rejlő helyzeti előnyök (például egysé-

árualap, minőségbiztosítási rendszerek, folyamatos beszállítás és fizetőképes vásárló) felismerésének hiánya. Vizsgálatuk további megállapítása, hogy a TЭСZ-ek fejlődéséhez nem feltétlenül további tagok bevonása, hanem a tagi értékesítési arány növelése, valamint a TЭСZ-ek szolgáltatásainak bővítése szükséges.

Klaszterek

A klaszterszerveződés szempontjából létfontosságú, hogy a heterogén összetételű, kis- és közepes méretű vállalkozások megfelelő számban, a kritikus tömeget elérő mértékben álljanak rendelkezésre (Porter, 2003). A tevékenységek földrajzi koncentrációja a hagyományos agglomerációs előnyökön túl további pozitív externális hatások kiaknázására ad lehetőséget az együttműködő partnerekből álló klaszterekben.

A gazdasági tevékenység térbeli sűrűsödésének alapmutatója a klaszter-specializációs kvóciens, amely egy adott régió szektorában számszerűsíti a klaszteresedés mértékét. A koefficiens a foglalkoztatottsági mutatókon keresztül vizsgálja, hogy meghaladja-e a foglalkoztatás mértéke a többi régióban szokásos értéket. A konkrét elemzések a mutatóhoz küszöbértéket rendelnek, a koncentrációt akkor tekintik a klaszterképződés szempontjából releváns mértékűnek, ha az egy előre meghatározott értéket meghalad. A küszöbérték kijelölésére nincs elfogadott módszertan, ám a mutató így is lehetővé teszi klaszterterképek készítését, a régiók nemzetközi szintű összehasonlítását (Szanyi *et al.*, 2009).

Ketels és Sölvell (2005) az Európai Unió újonnan csatlakozott tagállamaira végzett összehasonlító klaszterfelmérést. Mivel csak foglalkoztatási adatok voltak elérhetők a kívánt regionális és tevékenységi bontásban, az alkalmazotti létszám koncentrációját vizsgálták. A szerzők tíz ország 41 régiójában mérték a 38 porteri klasztertevékenység koncentrációját, ami összesen 1558 megfigyelés. A 2004-es adatok alapján a porteri klaszterszektorok közül a legerősebb az élelmiszeripar volt, közel egymillió alkalmazottal.

Rédei *et al.* (2002) vizsgálata bemutatta, hogy a magyar megyék gazdasági szerkezete a rendszerváltást követően specializáltabbá vált, illetve egyes iparágak a korábbiaknál nagyobb mértékű koncentrációt mutattak. Munkájukban arra hívták fel a figyelmet, hogy a rendszerváltást követő évtizedben a magyar gazdaság egésze jelentős szerkezeti átalakuláson ment keresztül, és ez a folyamat a regionális specializáció, valamint az ágazati koncentráció növekedését eredményezte. Konkrét tevékenység–régióspecializációs párosítások vizsgálatára Magyarországon elsőként Gecse és Nikodemus (2003) tett kísérletet. A szerzőpáros célja a Széchenyi Terv keretében kialakított klaszter támogatási lehetőségek hatásainak felmérése volt. A tanulmány felhívta a figyelmet a gazdaságpolitikai eszközrendszer hiányosságaira, amelyek következtében a járadékszerzők komoly állami támogatásokhoz jutottak. Az eredmények csak részben igazolták vissza az akkor már több éve zajló klaszter támogatási projekteket, sok esetben nem sikerült a támogatott klaszterek háttérben lévő regionális gazdasági erőkoncentrációt kimutatni.

A porteri módszert alkalmazó felmérést végzett Szanyi *et al.* (2009) az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal vállalati adatbázisának felhasználásával. A vállalatokat TEÁOR-besorolásuk alapján ágazatokba sorolták. Az ágazati besorolás a Harvard Business School Stratégiai és Versenyképességi Intézetének 2004-ben lezárult klaszterterképezésén alapult. A vizsgálat 37 ágazatra terjedt ki. Ezek közül 22 volt, amely esetében releváns sűrűsödési pontokat találtak. A vizsgálatba bevont több mint 136 ezer vállalat közül 32,7 ezer tartozott a 22 ágazatba. Szinte egyetlen szolgáltatással kapcsolatos ágazat esetében sem sikerült klaszteresedéshez vezető területi koncentrációt kimutatni.

Vertikális integrációk

A mezőgazdasági ágazatokban nemcsak a közös beszerzésben, értékesítésben valósulhat meg az együttműködés. Knoeber (1983) kimutatta, hogy a zöldség- és gyümölcspiacon a romlandó termékek időben történő feldolgozására, a készletezés elkerülésére már a múlt század közepén alkuszövetkezetek alakultak, piaci részesedésük az együttműködés hatékonyságát mutatta. Read (1983) bizonyította, hogy a termelő és hajózó vállalatok integrációját megelőző időszakban az USA-ba irányuló közép-amerikai banánexport messze a lehetőségek alatt teljesített. Az együttműködések szerepe jelentősen megnő azokban az ágazatokban, ahol a termelés és a feldolgozás földrajzilag közel esik egymáshoz, valamint a feldolgozás nagy mennyiségű és folyamatosan rendelkezésre álló inputanyagot igényel. Egyrészt a termelőeszközöknek van bizonyos fokú telephelyi specialitásuk, másfelől a feldolgozósorok leállítása nagyban növelné a költségeket. Különösen a baromfi- és általában a húspipar résztvevőire jellemző a termelőkkel kialakított szoros integráció (Knoeber, 1989; Purcell, 1990).

Hegrenes és Borgen (2003) szerint az agribiznisz területén a fogyasztói szokások átalakulása mellett az áru fuvarozás, a bio- és információs technológia fejlődése, valamint a vertikális integrációk koncentrációja a szerződéses kapcsolatok bővülésén alapuló globális értéklánc kialakulását eredményezi. A szerződések a keresleti-kínálati viszonyok összehangolását, a kockázatok megosztását ösztönzik, a hatékonyság növelését, a termelési folyamatok átláthatóságát eredményezik. Az agribiznisz területén még mindig elsősorban a szerződéses kapcsolatok kialakítása dominál. Az USA-ban a szerződéses termelés értéke 2003-ra elérte a 40 százalékot (MacDonald and Korb, 2006). Az OECD-tagállamok többségében Vavra (2009) felmérése szerint a termékpályák integrációs szempontból jól szervezettek, ezzel szemben a fejlődő országokban szerződéses kapcsolatok elvétele jelentkezik (brazil és dél-afrikai termelői szervezetek adatszolgáltatása alapján a tej termékpályán a termékek mindössze 10-20 százalékát értékesítik szerződés alapján). A szerző ez alapján a koncentrált ágazatokban a piaci árak hegemoniáját megkérdőjelezi, az értékláncban a szerződéses kapcsolatokat fontos ármeghatározó tényezőnek tekinti. A szerződéses viszonyok koordinációjában az állami szerepvállalás az alkufolyamatban információnyújtásra, a szerződések betartatására, a tisztességtelen piaci szereplők „kiszűrésére” irányul.

A központi elosztási hálózatok globális értékláncban betöltött szerepének növekedését mutatja, hogy a vállalaton belüli külkereskedelmi ügyletekben a félkész termékek súlya mellett a késztermékek forgalma fokozódik. Ez az értéklánc újjászervezésére, a tevékenységek külföldre telepítésére (*offshoring*) utal. Lanz and Miroudot (2011) multinacionális vállalkozások vállalaton belüli külkereskedelmi adatai alapján elvégzett kutatása a magas hozzáadott értéket képviselő, tudásintenzív tevékenységek külföldre telepítésének folyamatában a vertikális integrációk szervezésének terjedését mutatta ki. A legélénkebben e folyamat a tudásalapú, tőkeintenzív iparágakban zajlik a központi szolgáltatások erőteljes fejlődése mellett. E kapcsolatok elsősorban a fejlettebb országok körében bővülnek. Félő azonban, hogy megfelelő állami preferenciarendszer kialakítása nélkül, szakképzett munkaerő, tudásbázis és beszállítói tőke hiányában az értéklánc átszerveződésével kialakuló vertikális integrációkban a fejlődő országok csak alárendelt szerephez juthatnak.

Közgazdasági értelemben a szövetkezetek a mezőgazdasági termelők vertikális integrációjának megfelelő struktúrái lehetnek (Szakál, 1994). A szövetkezetek a marketing szempontú megközelítés alapján az értékesítési lánc szereplői közötti vertikális integráció során jönnek létre, az egyes szereplők nagyfokú önállóságának megőrzésével. A termelőknek módjuk nyílik a többi piaci szereplő magatartásának befolyásolására, a teljes termékpálya ellenőrzésére. Az értékesítési hálózat stabilitásának megteremtése, a piaci szereplők lojalitásának megszerzése is csökkenti a tranzakciós költségeket (Bauer és Berács, 1996). A magyarországi helyzet összefoglaló elemzésében Szabó G. (2011) megállapítja, hogy bár az elmúlt évtizedben számos kedvező folyamat indult, a szövetke-

zeti vertikális integráció továbbra is gyenge lábakon áll. A zöldség- és gyümölcssektoron kívül elvétve található ilyen kezdeményezés. A szolgáltató típusú szövetkezetek között léteznek gépkörök, de rengeteg fejlődő vár a beszerző és biztosítási szövetkezetekre, hitelszövetkezetekre is.

Horváth (2007) a hazai gabonavertikumban végzett mélyinterjú és kérdőíves vizsgálat alapján arra mutatott rá, hogy mind a kínálati, mind a keresleti oldalon belül erősödött a koncentráció, és az ágazatban kialakuló piacszerkezet az Európai Unió nagy gabonatermelő országait jellemzőre kezd hasonlítani. A koncentráció a kínálati oldalon a termelők horizontális kapcsolatainak erősödésével, a keresleti oldalon a multinacionális nagyvállalatok megjelenésével áll összefüggésben. A strukturális változások a gabonaárak egységesedése felé hatnak. A kérdőíves vizsgálaton alapuló klaszteranalízis során a szerző a gabonapiac keresleti oldalán öt csoportot különített el. Közülük méretük, tárolókapacitásuk, logisztikai adottságaik alapján a kereskedők és a holdingok szerepe ármeghatározó, míg az elsődleges feldolgozók (például malmok, takarmánykeverő cégek), integrátorok, kiskereskedők, valamint egyéb cégcsoportok mindössze árelfogadó szereppel rendelkeznek a gabonapiacon.

A gabonavertikumban kialakult vertikális integrációs kapcsolatok fő jellemzője, hogy a szektornak csak néhány szakaszára terjednek ki. A malomipar, tésztaipar, sütőipar és nagykereskedelem területén az együttműködés kiépült, ugyanakkor a termelők részvétele az integrációs formákban alacsony. Majóczki-Katona (2014) a gabonavertikum szereplői körében végzett kérdőíves felmérés alapján megállapítja, hogy az írásbeli szerződéseken alapuló kapcsolatok elsősorban az inputanyag-gyártásra, az elsődleges feldolgozásra, valamint a kereskedelemre jellemzők. A szerződéses kapcsolatokból az alapanyag-termelés és a másodlagos feldolgozás (tésztaipar, sütőipar) rendszerint kimarad. A szerződések nagyobb része a bizonytalan piaci környezet és az eltérő piaci várakozások miatt többnyire rövid távú. A hazai gabonavertikumban a szerződéses értékesítés általános problémája, hogy a termelő, illetve a vevő számára a szerződések nem jelentenek megfelelő biztosítékot, jogi kikényszerítésük lassú, nehézkes. A felmérés arra is rámutat, hogy a közös tulajdonra épülő teljes integrációs formák szerepe a magyar gabonavertikumban egyelőre nem meghatározó, de a vertikális integráció magasabb szintjén álló nagyvállalatok kedvező alkupozícióban vannak.

A hazai viszonyok között is a szerződéses kapcsolatok alapozzák meg a hosszú távú vertikális együttműködések kialakulását. A termékvolumen mind az alkupozíciót, mind a szerződések feltételrendszerét kedvezően befolyásolja. Szabó G. és Bárdos (2007) a tejtermékpálya szerződéses kapcsolatait vizsgálta kérdőíves felmérés alapján. A szerzők a beruházások, a piaci alkupozíció és a szerződések jellemzői alapján klaszteranalízis segítségével a termelők három csoportját különítették el. A nagyberuházók csoportjába tartozók jelentős piaci kockázat mellett termelnek. A magasabb képzettségű, alkupépes termelők csoportjának fő jellemzője (feltehetőleg nagyobb termékvolumen mellett) a beruházások alacsony szintje és a felek által közösen kialakított integrációs szerződések. A képzetlenebb, idősebb termelők csoportját kiszolgáltatottság, gyenge alkupozíció, alacsony termékmennyiség jellemzi.

A szereplők piaci helyzetét információval és személyes kapcsolatokkal való ellátottságuk is befolyásolja. Az erős piaci pozíció a beszerzési források stabilitásával jár. Csonka (2011) a hazai sertéságazatban a beszállítói kör szerkezeti összetételét vizsgálta. Eredményei szerint az élesedő piaci versenyben a nagyobb méretű termeléssel jellemezhető beszállítói kör koncentrálódott, ami a vertikális integrációk térnyerését eredményezte. A koncentrációs folyamatok a beszállítói teljesítmény javulását, a beszállítói csatornák közötti minőségi különbségek nagyfokú csökkenését eredményezték. Az integrációs kényszer hatására létrejövő termelői szerveződések a beszállítók körében komoly alkuerőre tettek szert.

A hazai vágómarha-termékpályán a marhahús-kereskedők körében végzett kérdőíves felmérés alapján Bárdos (2004) a tranzakciós költségek beszerzési csatornák megválasztásában játszott szerepét vizsgálta. Kutatási eredményei szerint a kereskedők alapvetően négy beszerzési csatorna közül

választanak. Áruszükségletüket az egyéni termelőktől, a vágóhidakról, a termelők csoportjaitól, valamint a készáruipacról elégítik ki, illetve e beszerzési csatornákat kombinálják. A vizsgálat szerint a beszerzési csatorna megválasztását négy tényező: a megbízhatóság, a személyes kapcsolatok, a szállítási feltételek, valamint a szerződéses viszonyok befolyásolják. Azok a piaci szereplők, akik a partner megbízhatósága alapján választanak beszerzési utat, döntő részben (74,5 százalék) egyetlen beszerzési csatornát részesítenek előnyben.

A baromfivertikum vállalkozásainak értékesítési kapcsolatait vizsgálva Tömpe (2000) megállapítja, hogy a termékpálya vonatkozásában a vertikális kapcsolatrendszer meghatározó elemei az egy évnél rövidebb időtartamra szóló kétoldalú szerződések, míg a tulajdonon alapuló integráció egyelőre nem jelentős tényező. A vertikális kapcsolatrendszer magasabb szintjén a több évre szóló szerződéses együttműködések gyakorisága növekszik, ami a vertikális kapcsolatokon kívüli szabadpiaci értékesítés lehetőségeit is csökkenti. A vizsgálat további megállapítása, hogy a vertikum együttműködési kapcsolatainak jelentős része még a rendszerváltást megelőzően kiépült, ami az üzleti kapcsolatok stabilitását jelzi.

A képzettség nagymértékben befolyásolja az együttműködési készség kialakulását. Fertő és Szabó G. (2004) a hazai zöldség- és gyümölcsstermelők marketingcsatornák közötti választásait kérdőíves felmérés keretében vizsgálta. A termelők marketingdöntése a szerzőpáros klaszteranalízise alapján a termelők iskolai végzettségének függvénye. A képzetlenebb termelők a jobb árak elérése érdekében inkább marketing szövetkezeteken, termelői szervezeteken keresztül, míg képzetlenebb társaik egyénileg, a nagybani piacon értékesítenek. A multinomiális logit modell vizsgálat szerint nagybani piacon, nagykereskedőknek jellemzően a fiatalabb termelők közül a nagyobb termékvolumennel és kockázatvállalási hajlandósággal rendelkezők értékesítenek.

Az együttműködés kiegyensúlyozott, stabil viszonyok mellett fejlődik. Az élelmiszer-ipari cégek együttműködését párhuzamos profiljaik fékezik, fúzióra sok szakágazatban nincs lehetőség, a vállalatok között gyakran önfelőlrl küzdelem folyik. A magyar élelmiszeripar vállalatainak a rendszerváltozást követően egyszerre kellett kialakítaniuk termelésintegráló szerepüket és megszervezniük szakágazati partnereikkel a hálózati munkamegosztást, olyan nyugati versenytárs vállalatokkal szemben, amelyek évtizedek alatt szélesebb kooperációs választék mellett szereztek a piacok működéséről ismereteket. Az élelmiszer-ipari vállalatok számára további függőséget okoz, hogy a kereskedelmi láncok és beszerzési társulásaik a vevő piaci alkuerejét képviselik (Juhász és Mohácsi, 2001).

Társadalmi szempontú értékelések

A társadalmi és civil tőke a vidéki lakosság és a mezőgazdasági tevékenység köreiben is jelentkezik, hatásában és eredményességében nagyobb mértékben képes befolyásolni az ott élők életét, mint urbánus környezetben. Az együttműködéssel kapcsolatban számos vizsgálat a társadalmi szempontokat igyekszik számszerűsíteni. Elsősorban a civil szervezetek működésén keresztül, empirikus módszerekkel határozzák meg a kapcsolatokból eredő társadalmi hozzáadott értéket (Sebestény, 2011).

Wolz *et al.* (2005) az együttműködés egyéni termelők gazdálkodásának sikerességére gyakorolt hatását vizsgálta. A hét faktor: munka, föld, eszközök, gabonatermesztés, humán tőke (életkor, végzettség), társadalmi tőke (szervezeti tagság, vezetői szerepvállalás), információcsere (szaktanácsadás, gyakorlati képzés, üzemlátogatás, tájékozódás). Eredményeik szerint a humán tőkében kiemelt szerepet játszó munkatapasztalat negatív korrelációban állt a megtermelt bevétellel. Elsősorban az idős, elmaradott technológiával rendelkező gazdálkodók vallották magukat tapasztaltnak. A vizsgálat egyértelműen kimutatta, hogy az egyéni gazdálkodók szignifikánsan nagyobb bevételre tudtak szert tenni, ha a termelést valamilyen formális szerveződés tagjaként végezték (Wolek *et al.*, 2006). Minél tőkeerősebb volt a gazdaság, annál kevésbé tartotta szükségesnek az együttműködésekben való részvételt.

Dorgai és társai (2005) a termelői szerveződések vizsgálva arra a megállapításra jutottak, hogy a fiatal és képzett gazdálkodók körében a legkisebb az ellenállás az együttműködésekkel szemben, ezért a tájékoztatást, figyelemfelkeltést elsősorban erre a rétegre célszerű összpontosítani. Kapronczai *et al.* (2005) is a fiatal és képzett gazdálkodók szerveződésekre való nyitottságára hívják fel a figyelmet. Tóth (2009) az élelmiszeripar szereplőinek együttműködését vizsgálta abból a szempontból, hogy a meglévő társadalmi tőke elégséges-e a marketingtevékenység fejlesztéséhez. A kérdőíves felmérésben mintegy 300 élelmiszer-ipari cég, 40 TÉSZ, illetve BÉSZ és 87 ágazati szakmai érdekképviseleti szervezet vett részt. A felmérés alapján az élelmiszer-ipari ágazat bizalmi szintje magasnak bizonyult. A válaszadók 41 százaléka vallotta, hogy „az ágazat legtöbb szereplőjében meg lehet bízni”. Ugyanakkor magas (62 százalék) volt azok aránya, akik szerint a gazdasági döntéseknél még mindig elengedhetetlen az óvatosság. Az élelmiszeripar szereplőinek nagy része ugyan tagja volt valamilyen érdekérvényesítő szervezetnek, a tagsággal nem járt együtt a magasabb fokú szervezetségi szint. A tagság a gyakorlatban nem, vagy csak ritkán jelentett valós, tényleges tevékenységet.

Piricz (2013) egy 2006-ban lezajlott nemzetközi bizalomkutató adatbázisa, valamint 400 magyarországi vállalkozás megkérdezésén alapuló felmérés alapján vizsgálta a vállalkozások véleményét a bizalomról. Eredményei szerint a magyarországi vállalkozások körében az észlelt elégedettség, az észlelt konfliktus, valamint az üzleti partner eszközspecifikussága befolyásolja leginkább az üzleti bizalmat. Ellentétben a nemzetközi eredményekkel, a magyarországi cégek körében az információcsere és a kapcsolat fenntarthatósága nincs hatással a bizalomra. A vizsgálat a felmért magyarországi vállalkozások vonatkozásában nem mutatott ki ágazati sajátosságokat: a vállalkozások üzleti kapcsolataikban kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a bizalomnak, függetlenül attól, hogy mely ágazatban tevékenykednek.

Györfly (2007) Svédország és Magyarország kvalitatív módszereken alapuló összevetésével, illetve európai uniós adatok statisztikai elemzésével kimutatta, hogy a társadalmi szereplők egymásba és a politikai rendszerbe vetett bizalmának mértéke olyan makroökonómiai számokban is kimutatható, mint például a költségvetési hiány, és olyan stratégiai döntéseket is befolyásol, mint az osztogató-megszorító vagy a kiegyensúlyozottságra törekvő gazdaságpolitika. Fő tézise, hogy azokban az országokban, ahol alacsony a társadalom bizalmi indexe, a költségvetés bevételi és kiadási oldala is hozzájárul a hiány kialakulásához: a bevételi oldalon nagyobb az adócsalásra való hajlam, míg a kiadási oldalon a populista politikára való törekvés, valamint a strukturális reformokhoz szükséges konszenzus kialakítása nehézkes, ami tovább növeli a költségvetési hiányt.

Az Európai Unió tagországainak gazdasági attitűdjait 2009-ben összehasonlító nemzetközi értékvizsgálat (*World Value Survey*) szerint a magyar értékrendszer a gazdasági fejlettség adott szintjéhez képest szekularizáltabb: a hagyományos közösségek ereje, a társadalmi aktivitás jóval kevésbé jellemző, mint a hasonló fejlettségű társadalmakban. Míg a más emberek iránti személyes bizalom mértéke a nyugati és a posztzocialista országokéhoz hasonló szintű, az intézményi bizalom tekintetében a sereghajtók közé tartozunk. Az intézményi bizalomhiány a különböző iskolázottságú és jövedelmi-vagyoni csoportokban is alacsonyabb a nyugat-európai országokat jellemző bizalomszintnél. Az összehasonlító vizsgálat Magyarországot az önkifejezési értékek alapján inkább zárt, a világi-racionális értékek alapján racionális/szekuláris társadalomként határozta meg (Tóth *et al.*, 2009).

Bakonyi (2012) a gazdasági intézmények iránti társadalmi bizalom és a pénzügyi-gazdasági válság összefüggéseit vizsgálta Magyarországon 1200 fő személyes megkérdezésén alapuló kérdőíves felmérés alapján. A kérdőívben szereplő 25 intézmény közül tíz megbízhatóságát értékelte negatívan a lakosság, az intézményrendszer szereplőinek többsége még a válság idején is pozitív megítélést kapott. A legkedvezőbb értékelést azok az intézmények kapták, amelyek „közel vannak” az állampolgárok mindennapi ügyeihez, az ismerőség, az informáltság, a saját tapasztalatok, valamint a földrajzi közelség szintén növelte a bizalom kialakulását. A vizsgálat további megállítása, hogy a válság hatására a gazdasági intézmények iránti morális bizalom gyengült, miközben a kompetenciabizalom (a hozzáértésbe, szakértelembe vetett bizalom) magas szintű maradt.

Helyzetkép és folyamatok

Az agrárgazdaságban az együttműködések számos formája fellelhető, osztályozásuk egyik lehetőségét a szervezeti forma intézményesültsége jelenti. Ebből kiindulva a fejezetben a magyar mezőgazdaságban működő, formális szervezeti keretekkel rendelkező termelői szerveződések főbb jellemzőit tekintjük át, értékeljük helyzetüket, agrárgazdasági jelentőségüket. Elsőként az agrár-együttműködések klasszikus formáinak tekinthető szövetkezetek helyzetét értékeljük, majd áttekintést adunk az Európai Unióban kiemelten támogatott termelői csoportok, illetve a zöldség- és gyümölcságazatban működő TÉSZ-ek számáról, gazdasági súlyáról, sajátosságairól. Ismertetjük az Európai Unió több tagállamában népszerű gépkörök illetve a hazai környezetben elterjedt szolgáltatási együttműködések helyzetét, jellemzőit. Ezt követően felvázoljuk a hazai környezetben az együttműködések új formáinak tekinthető klaszterek szervezeti jellegzetességeit, azonosítjuk az agrárérrintettségű klaszterek főbb típusait és a klaszterfejlődés irányait. Áttekintést adunk a termelés koordinációjában üzleti alapon részt vevő termeltető vállalkozások, az integrátorok számáról, ágazati szerepéről, főbb jellemzőiről, pénzügyi mutatók alapján értékeljük gazdasági szerepüket. Végül a főként érdek-képviselői funkciót betöltő másodlagos szerveződések, a szakmai és szakmaközi szervezetek, szövetségek, terméktanácsok működését jellemezzük. Az egyes együttműködési formák, szervezetek helyzetének, súlyának bemutatását nemzetközi kitekintéssel indítjuk. A helyzetértékelést minden elérhető adatforrásból a legfrissebb adatok felhasználásával végezzük el.

5. táblázat: Az agrár-együttműködések gazdálkodásának főbb adatai szervezeti forma szerint (2013)

Működési forma	Szervezetek száma	Nettó árbevétel	Összes eszközérték	Adózás előtti eredmény	Beruházás	Foglalkoztatott
	darab		milliárd HUF			ezer fő
Szövetkezet ^{a)}	597	118,1	159,7	7,6	13,0	6,3
TÉSZ ^{b)}	79	54,7	50,1	0,04	5,6	0,6
TCS ^{b)}	201	273,6	68,1	1,0	1,4	1,0
Integrátor ^{c)}	615	1 662,4	1 190,1	43,9	72,7	29,3
Összesen ^{d)}	1 422	2 064,9	1 431,2	50,2	90,1	36
Megoszlás, százalék						
Szövetkezet	42,0	5,7	11,2	15,1	14,4	17,5
TÉSZ	5,6	2,6	3,5	0,1	6,2	1,7
TCS	14,1	13,3	4,8	2,0	1,6	2,8
Integrátor	43,2	80,5	83,2	87,5	80,7	81,4
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

^{a)} A szövetkezetek esetében a NAV által mezőgazdasági szövetkezetként nyilvántartott szervezetek adatait vettük figyelembe.

^{b)} A termelői csoportok, valamint a zöldség-gyümölcs ágazatban működő TÉSZ-ek, termelői csoportok esetében csak az adott időszakban támogatásban részesülő szervezetek tevékenységét értékeltük.

^{c)} Az integrátor szervezetek közé azon szervezeteket soroltuk, amelyeket a 25/2004. évi FVM-rendelet alapján integrátorként jegyeztek be és tartottak nyilván a megyei földművelésügyi hivatalok.

^{d)} A táblázat összesített értékeiben a halmozódásokat kiszűrtük.

Forrás: NAV-adatok alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

A szervezeti forma választása alapján egyértelműen nem elkülöníthető (például egy szövetkezet, TCS vagy TÉSZ, illetve akár integrátor is lehet) agrár-együttműködések hazai környezetben betöltött gazdasági jelentőségét mutatja, hogy a mezőgazdaság teljes éves kibocsátásának (2013-ban 2313 milliárd forint) közel megfelelő értékű nettó árbevétel, 2064,9 milliárd forintot realizálnak. Összes eszközállományuk (1431,2 milliárd forint) az árutermeléssel foglalkozó gazdaságok teljes eszközér-

tékének (4921,2 milliárd forint) 29,1 százalékát, adózás előtti eredményének negyedét (50,2 milliárd forint) teszi ki. Az agrár-együtműködések a mezőgazdasági beruházások (259 milliárd forint) több mint harmadának megfelelő, 90,1 milliárd forint értékű beruházást eszközölnék és a teljes élelmszer-gazdasági munkaerő (314,8 ezer fő) 11,4 százalékát foglalkoztatják. Az agrár-együtműködések döntő részben (85 százalékban) integrátori és szövetkezeti formában működnek. Pénzügyi mutatóik (nettó árbevétel, összes eszközérték, adózás előtti eredmény, beruházás), valamint foglalkoztatásuk alapján is az integrátorok szerepe kiemelkedő (5. táblázat).

A hazai környezetben az agrár-együtműködés terén erőteljes koncentráció figyelhető meg az elmúlt időszakban: a szervezetek száma 2013-ban 1422 darab, ami 2007-hez képest közel 10 százalékos csökkenés. A nettó árbevétel 12, a teljes eszközérték 16,8 százalékkal, a beruházás közel 50 százalékkal, míg az adózás előtti eredmény 25,6 százalékkal növekedett 2007 és 2013 között. Míg a szervezetek zömét kitevő félmilliárd forint alatti nettó árbevétellel rendelkező szervezetek száma közel 20 százalékkal csökkent, addig az egymilliárd forintnál nagyobb árbevételű szervezetek száma 11 százalékkal nőtt. Az agrár-együtműködésekben a szervezetek 5 százalékát kitevő ötmilliárd forint feletti nettó árbevételt elérő 71 szervezet dominál. E szervezetek adják az együtműködések árbevételének közel kétharmadát (1289,7 milliárd forint), az összes eszközérték 45,2, az adózás előtti eredmény 36,6, a beruházási érték 33,4 százalékát, a foglalkoztatásból 41,7 százalékkal részesednek. Fejlődésük ütemét mutatja, hogy számuk 10,9 százalékkal, nettó árbevételük 11,8 százalékkal, teljes eszközértékük 5,8 százalékkal, beruházásuk negyedével, adózás előtti eredményük pedig 17,2 százalékkal növekedett 2007 és 2013 között (6. táblázat).

6. táblázat: Az agrár-együtműködések gazdálkodásának főbb adatai (2007–2013)

Nettó árbevétel-kategóriák	Szervezetek száma	Nettó árbevétel	Összes eszközérték	Adózás előtti eredmény	Beruházás	Foglalkoztatott
milliárd HUF	darab	milliárd HUF			ezer fő	
2007						
0,5 alatt	1 111	137,6	149,5	8,5	9,8	8,6
0,5–1,0	169	120,5	107,1	4,5	7,3	4,7
1,0–5,0	217	432,3	356,3	11,3	20,5	13,7
5,0 felett	64	1153,4	612	15,7	23,4	18,3
Összesen	1 561	1843,7	1224,9	40	61	45,3
2013						
0,5 alatt	908	113,7	164,6	6,24	10,4	5,8
0,5–1,0	202	147,3	137,6	5,4	12,7	4,2
1,0–5,0	241	514,2	481,5	20,2	36,9	11
5,0 felett	71	1 289,7	647,5	18,4	30,1	15
Összesen	1 422	2 064,9	1 431,2	50,24	90,1	36
A változás mértéke, 2007 = 100%						
0,5 alatt	81,7	82,6	110,1	73,4	106,1	67,4
0,5–1,0	119,5	122,2	128,5	120,0	174,0	89,4
1,0–5,0	111,1	118,9	135,1	178,8	180,0	80,3
5,0 felett	110,9	111,8	105,8	117,2	128,6	82,0
Összesen	91,1	112,0	116,8	125,6	147,7	79,5

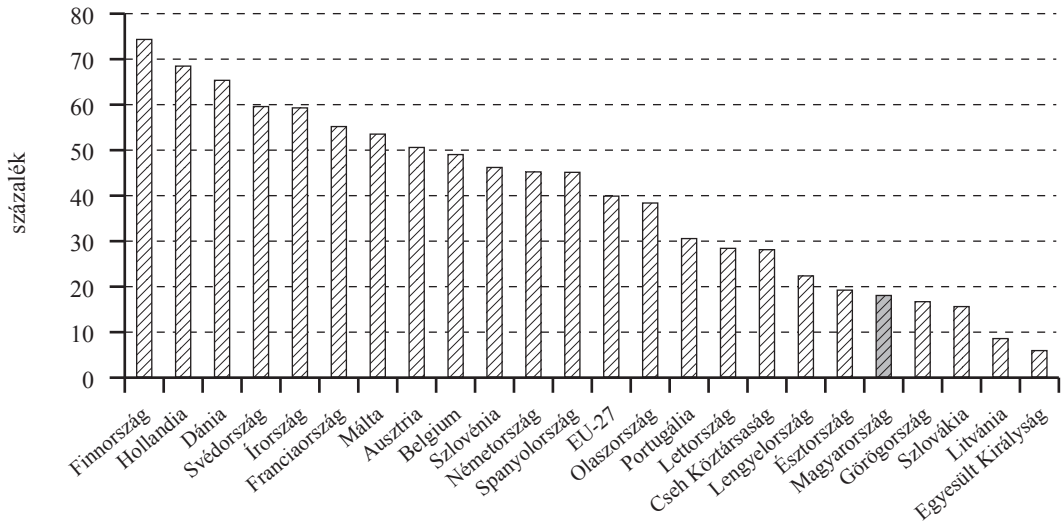
Forrás: NAV-adatok alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

Az agrár-együttműködési formák gazdasági jelentőségét a szervezetekbe integrált tagság száma is szemlélteti. A formális termelői együttműködések klasszikus formáinak tekinthető mezőgazdasági szövetkezetek a Mezőgazdasági Szövetkezők és Termelők Országos Szövetsége (MOSZ) tagi nyilvántartásán alapuló becslésünk szerint 40-45 ezer termelőt fognak össze. A termelői csoportok 15 ezres, a TЭСZ-ek 14 ezres taglétszámmal rendelkeznek, míg a termeltető vállalkozások – az FM Agrárpiaai Főosztályának 2004. évi kimutatása szerint – megközelítőleg 100-120 ezer gazdaság termelését koordinálják. A formális szervezeti keretekkel rendelkező gépkörök 1300-1500 gazdaság számára biztosítják a fölös gépi kapacitások kihasználását. Az együttműködések új formáinak tekinthető 37 agrárgazdasági érintettségű klaszter becslésünk szerint 2500-3000 termelőt kapcsol hálózatba. A terméktanácsok, szakmai szövetségek taglétszáma meghaladja a 89 ezret.

Szövetkezetek

Az Európai Unió tagországaiban a szövetkezés a mezőgazdasági termelők legelterjedtebb együttműködési formája, amely mára a piaci versenyben maradás érdekében sikeresen integrálta a profitorientált gazdálkodás jellemzőit (például külső tőke és menedzsment bevonása). A világ száz legnagyobb mezőgazdasági szövetkezetéből 62 európai, 24 észak-amerikai, öt dél-amerikai, négy ausztrál és új-zélandi, három ázsiai, kettő pedig közel-keleti. A szövetkezetek globális jelentőségét mutatja, hogy az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ) 2012-t a szövetkezetek évének nyilvánította és ezzel összefüggésben az Európai Bizottság Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Főigazgatósága (DG AGRI) valamennyi tagországra kiterjedő szövetkezeti kutatást kezdeményezett (Bijman *et al.*, 2012). E kutatás eredményei szerint a mezőgazdasági szövetkezetek agrárgazdasági súlya összefüggést mutat a szövetkezetfejlődés történetével, az együttműködéssel kapcsolatos múltbeli tapasztalatokkal. Ennek megfelelően az Európai Unió területén működő szövetkezetek fejlődésében jelentős országonkénti eltérések mutatkoznak. Azokban a tagországokban, ahol a termelők szövetkezése másfél évszázados múltra tekint vissza, általában egy-egy termékpálya mentén valósul meg az együttműködés, átfogja a termelést, feldolgozást, forgalmazást. Ilyen teljes vertikális termékpályát lefedő szövetkezeti típusba sorolhatók a holland, svéd, osztrák tejszövetkezetek vagy a sertéshústermelésre és -feldolgozásra alakult dán, ír szövetkezetek. Ezen termelői szerveződések fő jellemzője a közös beszerzés, a nagy volumenű, kiegyenlített minőségű, magasabb feldolgozottságú termékek együttes értékesítése és a beruházások közös megvalósítása. A nagyobb szövetkezetekre jellemző, hogy gazdasági társaság formájában működő leányvállalatokat alapítanak, emellett egymással is szövetkeznek, konglomerátumokat hoznak létre (Vas *et al.*, 2005). A szövetkezetek befektetői tulajdonú vállalkozássá alakulása világszintű jelenség. A 2000-es évek elején számos nemzetközi jelentőségű, nagy múltú amerikai, kanadai, svéd szövetkezet (például Diamond Walnut Growers, Dacota Growers Pasta) is a nagyobb mozgásteret kínáló befektetői tulajdonú vállalkozássá alakulás mellett döntött (Fulton és Hueth, 2009; Kispál-Vitai, 2013). Az Európai Unióban a mezőgazdasági szövetkezetek átlagos piaci részesedése nyolc termékcsoporthoz (gabona, zöldség és gyümölcs, tej, cukor, sertés, baromfi, juh, olíva) összevont eredményei alapján mintegy 40 százalék, amely tagállamonként és termékcsoporthoz is jelentős különbségeket mutat (4. ábra). E különbségek részben az eltérő szabályozási, intézményi környezettel, részben a termékek, illetve a termelési folyamat jellemzőivel függnek össze.

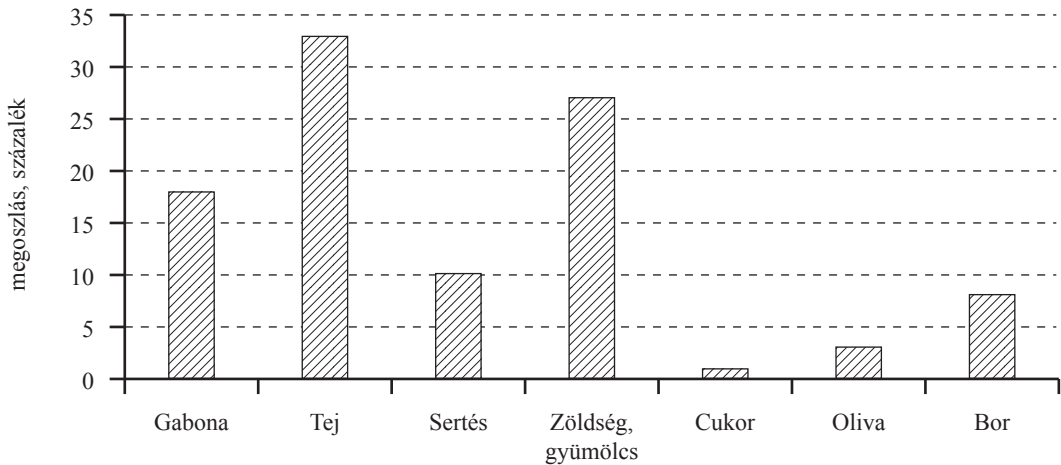
4. ábra: **Mezőgazdasági szövetkezetek piaci részesedése az EU 27-ben tagállamonként (2010)**



Megjegyzés: Románia, Bulgária, Luxemburg és Ciprus esetében adathiány miatt nem szerepelnek értékek.
 Forrás: Bijman *et al.*, 2012

A termékcsoportonkénti sajátosságokat tekintve a tej- és a zöldség- és gyümölcságazatban a szövetkezetek piaci részesedése a termékek romlandóságával összefüggő magas tranzakciós költségek miatt a tagországok szinte mindegyikében jelentős (5. ábra). A tejszektor piaci részesedését tekintve a szövetkezetek a vezető szerep (több mint 90 százalékos) a skandináv országokon kívül Ausztriában, Hollandiában, Írországban. A zöldség- és gyümölcságazatban a holland és belga szövetkezetek érnek el 80 százalékosnál nagyobb piaci részesedést. A szarvasmarha-, sertés- és juhágazatban a termelés koordinációjában a kereskedők és a vágóhidak szerepe is meghatározó, így e területeken a szövetkezetek piaci részesedése kisebb. A dán és francia sertéságazatban a szövetkezeti szektorhoz így is több mint 80 százalékos piaci részesedés kötődik.

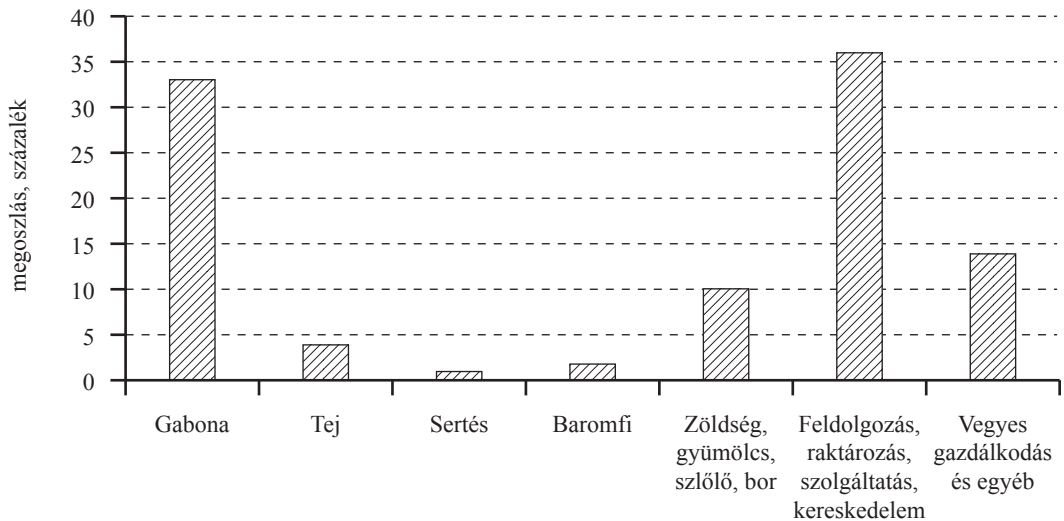
5. ábra: **Mezőgazdasági szövetkezetek piaci részesedése az EU 27-ben termékcsoportonként (2010)**



Forrás: Bijman *et al.*, 2012

A volt szocialista országok többségéhez hasonlóan hazánkban a szövetkezetekre a folyamatos szerepvesztés a jellemző, ami a korábbi termelő típusú szövetkezetek megszűnésének, gazdasági társasággá alakulásának következménye. Az ezredfordulón még közel hatezer szövetkezeti formában működő gazdasági szervezet volt az országban, amelynek harmada (2161 darab) mezőgazdasági profillal rendelkezett. A működő szövetkezetek száma 2012-re harmadára (1769 darab), a mezőgazdasági szövetkezeteké negyedére (527 darab) csökkent. A mezőgazdasági tevékenység folytatásához szükséges szervezeti keretet az egyéb vállalkozási formák (rt., kft., egyéni vállalkozás⁴) bővülése adja. A hazai szövetkezetek másik meghatározó folyamata a termékcsoportok szerinti átrendeződés, a tevékenységspecializáció. Ezt támasztja alá, hogy 2002–2012 között csaknem negyedére esett a vegyes gazdálkodást folytató, és közel duplájára nőtt a kereskedelmi tevékenységet folytató szövetkezetek száma, miközben a szövetkezeti palettán megjelentek a termelés valamely fázisához kapcsolódó tevékenységekre szerveződő szolgáltató szövetkezetek (például raktározás, kereskedelem, szolgáltatás). Piaci részesedésük a cukorágazat kivételével (30 százalék) minden termékcsoportban az uniós átlag alatt marad. A tejágazatban 30 százalék, a sertéságazatban 25 százalék, a juhágazatban 20 százalék, a zöldség- és gyümölcssektorban 18 százalék, míg a gabonaágazatban 12 százalék (EC, 2012).

6. ábra: A hazai mezőgazdasági szövetkezetek megoszlása termékpályánként (2012)



Forrás: NAV-adatok alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

A mezőgazdasági szövetkezetek 2002-ben még több mint 21 ezer főt foglalkoztattak, tíz évvel később már csak harmadát. A szövetkezetek foglalkoztatási szerepe termékcsoportonként erőteljesen differenciált. Az átlagos foglalkoztatotti létszám a tejágazatban a legmagasabb (2012-ben 34 fő), a gabona- és a vegyes típusú szövetkezetekben közepes (2012-ben 26, illetve 16 fő), míg a sertéságazatban a végbement technológiai korszerűsítések miatt alacsony (2002-ben 33 fő, 2012-ben 4 fő). A hazai mezőgazdasági szövetkezetek harmada a gabonaágazatban, valamint a feldolgozás, kereskedelem, raktározás, szolgáltatás területén működik. Jelentős még a zöldség- és gyümölcssektorban tevékenykedő (10,0 százalék), illetve vegyes gazdálkodási tevékenységet végző szövetkezetek köre (13,9 százalék) (6. ábra).

⁴ Az egyéni vállalkozások számának jelentős bővülése az őstermelők 2008. évi adószám-regisztrációs kötelezettségéből ered.

7. táblázat: A mezőgazdasági szövetkezetek gazdálkodásának főbb mutatói (2013)

Nettó árbevétel-kategóriák	Szervezetek száma	Összes eszközérték	Nettó árbevétel	Beruházás	Foglalkoztatott
milliárd HUF	darab		milliárd HUF		fő
0–0,5	533	80,6	49,6	5,3	3 670
0,5–1	44	42,4	30,9	2,7	1 682
1–5	20	36,7	37,6	5,0	959
>5	0	0	0	0	0
Összesen	597	159,7	118,1	13	6 311
Megoszlás, százalék					
0–0,5	89,3	50,5	42,0	40,8	58,2
0,5–1	7,4	26,5	26,2	20,8	26,7
1–5	3,4	23,0	31,8	38,5	15,2
>5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: NAV-adatok alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

A szövetkezetek nettó árbevételének méretkategóriák szerint kialakított csoportjai a vertikális integrációknál jóval kiegyenlítettebb gazdasági erőviszonyokat mutatnak. Az árbevétel 42 százalékát a félmilliárd forint alatti, negyedét a fél- és egymilliárd forint közötti, míg 31,8 százalékát az egymilliárd forint feletti nettó árbevétellel rendelkező szövetkezetek realizálják (7. táblázat). A teljes eszközérték közel fele a szövetkezetek 89,3 százalékát kitevő félmilliárd forint alatti nettó árbevétellel rendelkező, közel negyede a fél- egymilliárd forint közötti, míg szintén negyede az egymilliárd forint feletti szervezeteknél jelentkezik. Az egy szövetkezetre jutó pénzügyi, gazdálkodási adatok már a talpon maradó szövetkezetek helyzetének stabilizálódását, a tőke koncentrációját mutatják. Miközben 2007–2013 között a szövetkezetek száma harmadával csökkent, átlagos nettó árbevételük másfélszeresére nőtt, saját tőkéjük megduplázódott, az átlagos foglalkoztatotti létszám 4,1 százalékos csökkenése mellett.

A hazai szövetkezeti mozgalom meghatározó szereplője a HANGYA Együttműködés, amelynek gyökerei a magyar mezőgazdaság szocialista átszervezését megelőző időszakra nyúlnak vissza. A HANGYA hálózata nemcsak termelőt, hitelező tevékenységet folytatott, hanem a kereskedelemben, feldolgozásban is közreműködött. Közép-Európa egyik legnagyobb vállalatcsoportjaként 1940-ben több mint 2000 tagszövetkezettel, 700 ezer taggal rendelkezett, 30 konzervgyárat, 20 ipari üzemet, 400-nál több boltot üzemeltetett. A HANGYA rendszer elméletileg is megalapozott újjászervezése 1992-ben indult meg a szövetkezeti mozgalom nemzetközi tapasztalataira alapozva (Szeremley, 2005). Az újraélesztett mozgalom legfontosabb célkitűzése a tagszervezetek, illetve a tagok üzleti alapon megvalósított gazdasági és piaci érdekérvényesítése. A HANGYA Együttműködés tagszervezeteinek száma ma közel 200, mintegy 30 ezer regisztrált mezőgazdasági termelő taggal. A szakmai érdekérvényesítési feladatok megvalósítása érdekében a tagszervezetek a HANGYA Együttműködésen belül szakterületüknek megfelelő szakági szövetségi rendszert hoztak létre, amely az azonos tevékenységet végző szövetkezetek szabályozását, érdekképviseletét, szakmai, szabályozási kérdéseit hatékonyabban képes közvetíteni a kormányzati szervek felé.

A hazai szövetkezetek agrárgazdasági jelentőségét értékelve előnyük elsősorban az inputanyagok olcsóbb beszerzésében, a nagyobb termékvolumen kedvezőbb áron történő értékesítésében, a feldolgozókkal, kereskedőkkel kialakított közvetlen kapcsolatokban mutatkozik meg. További, pozitív externáliaként jelentkezik, hogy a szövetkezetek nemcsak a tagként integrált üzemeket juttatják ver-

senyelőnyökhöz, szolgáltatásaikat rendszerint a környezetükben működő nem tag üzemekre is kiterjesztik. Nehézséget főként az erős kényszersolidaritás, valamint az üzleti döntések nyilvánossága jelent, ami gyakorta elhúzódó döntéshozással, hatékonysági problémákkal jár.

Termelői csoportok

Az Európai Unió a termelők összefogását, szerveződését különösen olyan termékek esetében támogatja, amelyek a piaci viszonyoknak kiszolgáltatottabbak és amelyek esetében a közös fellépésre, összefogásra nagyobb szükség van. Termelői csoportokat először Olaszországban, Belgiumban és Franciaországban hoztak létre, majd az Európai Unió több tagállamában is elterjedt ez a fajta, támogatásokkal is ösztönzött szerveződés. A termelői csoportok működésének hasznosságát elismerve az Európai Unióhoz újonnan csatlakozott tizenkét ország – átmeneti intézkedésként – lehetőséget kapott a termelői csoportok létrehozásának és működésének támogatására a 2007–2013 közötti tervidőszakban is, amelyet Litvánia kivételével valamennyien ki is használtak az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA) forrásainak 0,24–2,46 százalékáig.

8. táblázat: **Termelői szerveződések piaci részesedése az EU-ban kiemelt termékcsoportok szerint (2010)**

Tagország	Gabona	Tej	Sertés	Bor
Ausztria	70	95		15
Belgium		66	25	
Ciprus				10
Csehország		66	25	8
Dánia		96	86	
Észtország	10	35	1	
Finnország	49	97	81	
Franciaország	74	55	94	38
Németország	50	65	20	33
Görögország				15
Magyarország	12	31	25	9
Írország		99		
Olaszország	27	42		52
Lettország	38	33		
Litvánia		25		
Málta		91	100	70
Hollandia	55	90		
Lengyelország	7	72		
Portugália		70		42
Szlovákia	16	25	11	
Szlovénia	42	80		
Spanyolország	35	40	25	70
Svédország		100	51	
EU-átlag	34	57	27	42

Megjegyzés: Az adatok az egyes ágazatokban működő termelői szerveződésekre, szövetségekre vonatkoznak, amelyek nagyobb hányada termelői csoportként működik.

Forrás: Bijman *et al.*, 2012

A termelői csoportként működő termelői szerveződések piaci részesedéséről külön nincs elérhető statisztikai adat, ezért a Bijman és szerzőtársai (2012) által publikált adatokra támaszkodunk, amelyek a főbb ágazatokban (gabona, tej, bor, sertés) működő termelői szerveződések (amelyek jórészt termelői csoportok illetve szövetkezetek) piaci részesedését mutatják az Európai Unió tagállamaiban. Az egyes termékcsoportokat tekintve a tejszektorban a termelői szerveződések piaci részesedése Ausztriában, Írországbban és Hollandiában, Finnországban és Máltán a legjelentősebb (90 százalék feletti), de 70 százalék feletti Lengyelország, Portugália és Szlovénia termelői szerveződései esetében is (8. táblázat). A sertéságazatban a termelői együttműködések (2010-ben) 80 százalék feletti piaci részesedést értek el Dániában, Finnországban, Franciaországban és Máltán, míg Svédországban a részesedés 50 százalék feletti. A bor termelői szervezeteken keresztül piacra jutása főként Olaszországra, Spanyolországra, Portugáliára, valamint Máltára jellemző. A gabonaágazatban a termelői szerveződések piaci részesedése Ausztriában és Franciaországban éri el a 70 százalékot, miközben a tagországi átlag 34 százalék.

A termelői csoportok szervezése Magyarországon már az uniós csatlakozás előtt megindult, a közösségi szabályozás alapján⁵. A rendszerváltás után hazánkban a korábbi termelői együttműködések megszűnése miatt kialakult úrt a beszerző, értékesítő és szolgáltatást nyújtó szövetkezetek (BÉSZ) létrehozásának ösztönzésével kívánta betölteni az agrárpolitika. A termelőket szövetkezeti formában összefogó szervezetek 1999-től 2007-ig kaptak nemzeti támogatást, ha vállalták az évről évre emelkedő árbevételi szint teljesítését. Ezek a szervezetek lettek a későbbiekben elismerést szerző termelői csoportok bázisai (Dorgai *et al.*, 2010). A termelői csoportok létrehozására és működtetésére irányuló intézkedést Magyarország SAPARD Terve is tartalmazta, a program szerény pénzügyi forrásai és a célok rangsorolása következtében azonban az intézkedést végül nem hirdették meg. A 2004–2006 közötti időszakban a Nemzeti Vidékfejlesztési Terv (NVT) keretében került sor a termelői csoportok támogatására. Az NVT egyik legsikeresebb beavatkozásának tartott termelői csoportok támogatása intézkedés eredményeként a programidőszak végéig (2007-ig) 208 végleges, valamint 58 előzetesen elismert termelői csoport alakult. A termelői csoportokba tagként belépő gazdálkodók száma meghaladta a 13,5 ezer főt, az általuk használt földterület a 600 ezer hektárt, az általuk tartott állatok száma pedig a 2,5 millió állategységet (Respect, 2009). A termelői csoportok támogatása az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program (ÚMVP) keretében a 2007–2013 közötti időszakban is folytonos volt. A támogatások hatására a zöldség- és gyümölcságazaton kívüli termelői csoportok száma 2013-ra 202-re nőtt (9. táblázat). A termelői csoportokban tevékenykedő tagok száma meghaladta a 13 ezret, közel 90 százalékos természetes személyiségű termelői aránnyal, ami a csoportok tagságának egyéni, illetve családi gazdaságok irányába történő elmozdulását jelzi (FM, 2014).

9. táblázat: A termelői csoportok főbb mutatóinak változása (2006–2013)

Megnevezés	2006	2010	2013
TCS-k száma	157	196	202
Tagok száma	13,5	16,2	13,3
Átlagos taglétszám	86,0	82,7	66,0

Forrás: NVT ex post értékelés, valamint FM-adatok alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

⁵ A termelői csoportok fogalmát a 85/2002. (IX. 18.) FVM-rendelet határozta meg, majd a 81/2004. (V. 4.) FVM-rendelet szabályozta működésük részletes feltételeit. A gyümölcs- és zöldségágazatban működő termelői csoportokra az 1308/2013/EU-tanácsi rendelet és a 780/2012/EU-bizottsági végrehajtási rendelet vonatkozik. A zöldség- és gyümölcstermelői csoportok és termelői szervezetek tevékenységét a 150/2012. (XII. 28.) VM-rendelet szabályozza.

Az együttműködés előnyeinek felismerését jelzi, hogy a „visszavont elismerésű” termelői csoportok tagsága rendszerint más termelői csoportban folytatja tevékenységét⁶. A Magyarországon regisztrált gazdaságok számát figyelembe véve azonban a termelői csoportok integrációs szerepe még mindig csekély, 2013-ban az összes regisztrált gazdaság alig 3 százalékát tömörítették. A termelői csoportok taglétszáma ágazonkénti jellegzetességeket mutat. Az átlagos taglétszám a méhész- (2013-ban 170 tag), a juh- (168 tag) és a borágazatban (132 tag) a legmagasabb, tekintettel az üzemsztruktúra elaprózottságára. A gabona-, olajnövény-termelői csoportokra közel 100 tag jut, míg a koncentrált termeléssel jellemezhető tej-, sertés- és baromfiágazatokban a csoportok átlagosan 20–40 üzemet integrálnak.

Tekintettel arra, hogy a termelői csoportok létrehozásának egyik kifejezett célja a gyenge piaci integrációval jellemezhető kisüzemek helyzetének stabilizálása, elemi fontosságú a tagság összetételének vizsgálata. Az Agrárgazdasági Kutató Intézetben működtetett tesztüzemi adatbázison, a Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal által szolgáltatott támogatási adatokon, valamint a termelői csoportok vezetőivel készített interjúkon alapuló vizsgálat alapján a támogatott termelői csoportok keretében piacra lépő kisgazdaságok (3–5 EUME közötti méretű üzemek) számát a 2007–2014 közötti időszakban 3000-re becsültük (AKI, 2014).

A termelői csoportként elismerést szerző szervezetek a korábbi időszakokban a kft. és a szövetkezeti forma között választhattak⁷. Magyarországon a 2014 januárjában nyilvántartott, támogatásban részesülő 201 termelői csoportból 146 (72,6 százalék) működött szövetkezetként, 55 (27,4 százalék) kft.-ként. A termelői csoportok szervezeti formája a működtetési stratégiákat is meghatározza. A szövetkezeti formát választó termelői csoportok a kft.-k átlagánál közel 30 százalékkal magasabb árbevételt (1,5 milliárd forint) realizáltak, magasabb saját tőke (91 millió forint), beruházás (4,4 millió forint), foglalkoztatotti létszám (5,6 fő) mellett.

10. táblázat: **Elismert termelői csoportok főbb gazdálkodási jellemzői (2013)**

Termék-csoport	Szervezet száma	Nettó árbevétel		Saját tőke		Beruházás		Foglalkoztatás	
	darab	milliárd HUF	százalék	milliárd HUF	százalék	milliárd HUF	százalék	fő	százalék
Gabona	74	74,0	27,1	6,4	34,0	0,34	24,6	195	20,3
Olajnövények	20	14,1	5,2	1,7	9,0	0,02	1,4	24	2,5
Tej	12	64,8	23,7	5,5	29,3	0,53	38,4	590	61,4
Sertés	20	51,6	18,9	0,9	4,8	0,16	11,6	35	3,6
Baromfi	34	51,1	18,7	2,6	13,8	0,02	1,4	28	2,9
Juh	9	3,8	1,4	0,5	2,7	0,02	1,4	17	1,8
Szőlő, bor	10	2,4	0,9	0,3	1,6	0,09	6,5	27	2,8
Egyéb	22	11,7	4,3	0,9	4,8	0,2	14,5	45	4,7
Összesen	201	273,6	100,0	18,8	100,0	1,38	100,0	961	100,0

Forrás: FM- és NAV-adatok alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

Az elismert termelői csoportok ágazonként különböző árumennyiség felett rendelkeznek, jelentős növekedési tartalékok mellett. A gabonaágazat termékeinek 9 százalékát, az olajnövények 17 százalékát, a tejágazat termékeinek 23 százalékát, a sertés ágazat termékeinek 24 százalékát forgal-

⁶ Hazánkban a 81/2004. (V. 4.) FVM-rendelet a termelői csoportokról, illetve az azt módosító 65/2009. (VI. 4.) FVM-rendelet értelmében azonos termékpályához tartozó termelői csoportokban nem lehet párhuzamos tagságot fenntartani, de megengedett az eltérő termékekre szerveződő termelői csoportokban való egyidejű tagság.

⁷ Korlátolt felelősségű társaság formában működő gazdasági társaság termelői csoportként történő elismerése 2013. január 1-jétől nem kérelmezhető.

mazták 2009–2011 átlagát tekintve (VM, 2013). A termelői csoportok közül a nettó árbevétel megoszlása alapján a gabona- (84,3 milliárd forint, 28,6 százalék), a sertés- (61,7 milliárd forint, 20,9 százalék), a baromfi- (59,4 milliárd forint, 20,1 százalék), valamint a tejágazat (57,3 milliárd forint, 19,4 százalék) emelhető ki (10. táblázat). Az egy csoportra jutó átlagos árbevétel az állattenyésztéssel foglalkozó csoportoknál a legmagasabb. Közülük kiemelkednek a tejágazathoz tartozó termelői csoportok 5,7 milliárd forint átlaggal. Az átlagos nettó árbevétel a sertéságazatban 2,5 milliárd forint, a baromfiágazatban 1,7 milliárd forint, míg a gabona és olajnövény esetében közel egymilliárd forint volt. A termelői csoportok között a közepes méretű (0,5–5 milliárd forint nettó árbevételt elérő) szervezetek dominálnak. A nagyobb méretű TCS-k (öt szervezet) a teljes árbevétel, az összes eszközérték, illetve beruházás közel harmadát érték el 2013-ban (11. táblázat).

A termelői csoportok területi elhelyezkedését tekintve (2014-ben) 49 elismert termelői csoporttal Dél-Dunántúl volt a vezető szerep, a második helyen a Dél-Alföld régió állt 43 csoporttal, amelytől alig maradt el (40 csoporttal) az Észak-Alföld régió. A termelői csoportok száma alapján az utolsó helyen Közép-Magyarország szerepelt, ahol 2014-ben mindössze öt termelői csoport tevékenykedett.

11. táblázat: A TCS-k gazdálkodásának főbb adatai árbevétel-kategóriák szerint (2013)

Nettó árbevétel-kategóriák	Szervezetek száma	Nettó árbevétel	Összes eszközérték	Adózás előtti eredmény	Beruházás	Foglalkoztatott
milliárd HUF	darab		milliárd HUF			fő
0,5 alatt	71	18,6	5,2	0,05	0,3	89,0
0,5–1,0	64	47,4	15,4	0,3	0,2	109,0
1,0–5,0	61	125,7	23,8	0,4	0,4	128,0
5,0 felett	5	81,9	23,7	0,2	0,5	635,0
Összesen	201	273,6	68,1	1,0	1,4	961,0
Megoszlás, százalék						
0,5 alatt	35,3	6,8	7,6	10,0	21,4	9,3
0,5–1,0	31,8	17,3	22,6	30,0	14,3	11,3
1,0–5,0	30,3	45,9	34,9	40,0	28,6	13,3
5,0 felett	2,5	29,9	34,8	20,0	35,7	66,1
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: NAV-adatok alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

Az azonos termékpályán tevékenykedő termelői csoportok szövetségeket hozhatnak létre, amelyek tagságuk számára az érdekképviselet mellett információs szolgáltatásokat, a termeléssel összefüggő szaktanácsadást biztosítanak, de nem elhanyagolható a k+f és innováció közvetítésében játszott szerepük sem (12. táblázat). A jelenleg négy termékcsoporthoz megalakult, egyszerre több inputanyag-gyártóval, forgalmazóval szerződéses kapcsolatban álló szövetségek koordinációs tevékenysége a szolgáltatások piacán való eligazodást, a termőtájhoz, a termelői kapacitásokhoz jobban igazodó fajtakombinációk kiválasztását, egységes, magasabb minőségű termék-előállítást tesznek lehetővé (Bíró *et al.*, 2014).

12. táblázat: Termelői csoportok társulásai (2014)

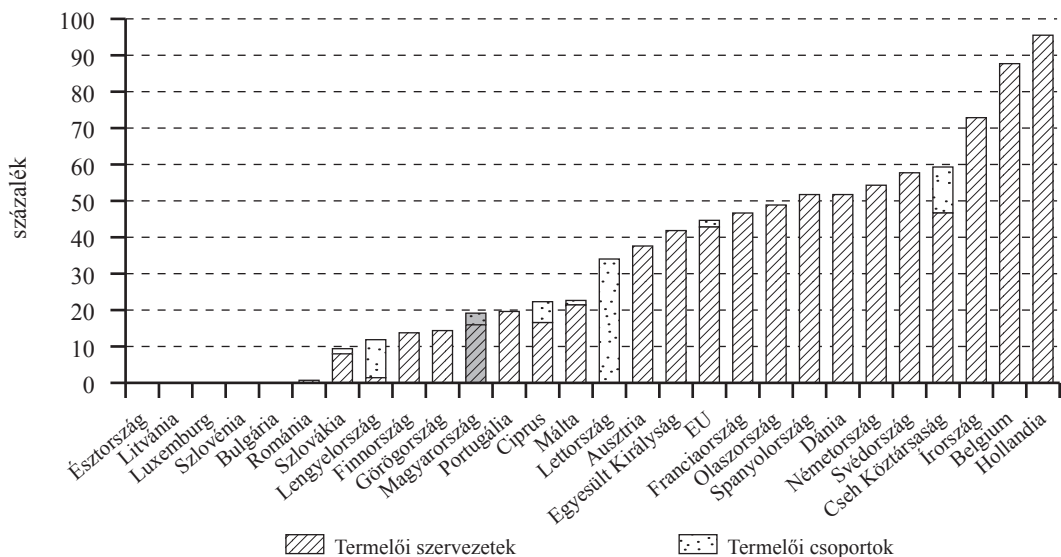
Szervezet neve	Főbb tevékenységek	Alakulás éve	Taglétszám
Szőlő-Bor Termelői Csoportok Országos Szövetsége	Az ország 22 borvidékét érintő érdekvédelem, szakmai programok szervezése, pályázati tanácsadás	2003	16
Gabonatermesztő Termelői Csoportok Országos Szövetsége	Érdekvédelem, kereskedelmi kapcsolatok, k+f, innováció	2004	64
Baromfiértékesítő és Termeltető Termelői Csoportok Országos Szövetsége	Érdekvédelem, információs rendszer működtetése, jogi tanácsadás, innovációkövetítés	2004	32
Olajmag Termelői Csoportok Országos Szövetsége	Érdekvédelem, kapcsolatok feldolgozókkal, döntéstámogatás, információmegosztás, szaktanácsadás	2010	16

Forrás: Társulások közvetlen adatszolgáltatása alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

Zöldség- és gyümölcstermelői értékesítő szervezetek

A zöldség- és gyümölcságazatban kiemelt szerepet játszó TЭСZ-ek a nyugat-európai országok gyakorlatában már az 1990-es években is jelentős piaci erőt képviselő termelői együttműködésnek jelentkezték. E szervezetek az Európai Unió zöldség- és gyümölcspiaci forgalmából 2000-ben mintegy 35 százalékkal, 2010-ben pedig már 43,9 százalékkal részesedtek, 19,5 milliárd euró értékű tagi árut forgalmaztak (Fodor, 2013). A TЭСZ-ek termékforgalma 5-től 10 ezer tonnáig, taglétszámuk 5-10 főtől több ezer főig terjed (Horváth, 2013). A tagállamok közül Belgium és Hollandia a megtermelt zöldség és gyümölcs többségét (80-90 százalékát) TЭСZ-eken keresztül értékesíti, Írországban 70 százalékos az arány, míg a legnagyobb termékforgalommal rendelkező mediterrán országokban a TЭСZ-ek részesedése 50 százalék alatt marad (7. ábra).

7. ábra: A zöldség-gyümölcs termelői csoportok és TЭСZ-ek piaci részesedése az EU tagállamaiban (2014)



Forrás: EC, 2014

Számos nyugat-európai országban a TЭСZ-ek magas fokú szervezethezesség mellett a termékpálya koordinációjának hatékony szereplői, amelyet folyamatos szaktanácsadási tevékenység, növényvédelmi előrejelző és piaci információs rendszer működtetése, a keresleti oldal igényeinek termelők felé történő közvetítése alapoz meg (Apáti, 2007). A termékpálya koordinálásában egyes tagállamokban (például Hollandia, Spanyolország, Olaszország) a termelői szervezetek által létrehozott társulások (Termelői Szervezetek Társulása) vesznek részt. A TSZT-k közös értékesítési szervezetek (másodszintű TЭСZ szerveződések), illetve közös kereskedőházak (harmadszintű TЭСZ szerveződések) lehetnek. A TSZT-k létrehozását az Európai Unió 2008. évi ágazati reformja is ösztönözte.

Magyarországon 46 véglegesen elismert zöldség- és gyümölcs TЭСZ, 33 előzetesen elismert zöldség- és gyümölcstermelői csoport, illetve 11 elismert TSZT (TЭСZ-társulás) működik. Az első TЭСZ-ek a 2000-es évek elején alakultak, részben meglévő szövetkezetekből, gazdasági társaságokból, részben új alapítású szervezetekből. A TЭСZ-ek száma 2004-ben érte el csúcspontját, amikor száz fölött volt az elismert szervezetek száma. Ezt követően számos szervezet elvesztette elismerését, illetve gyakorta más, működőképes TЭСZ-hez csatlakozott (Dudás és Juhász, 2013). A hazai TЭСZ-ek 2000-ben 362 termelő taggal rendelkeztek, termőterületük 1145 hektár, a termékértékesítésből származó nettó tagi árbevételük 0,7 milliárd forint volt (13. táblázat). A TЭСZ-ekbe integrált termelők száma 2005-ben meghaladta a 20 ezer főt, a tagok termőterülete a 26 ezer hektárt, a termékértékesítéséből származó nettó tagi árbevételük pedig a 23,5 milliárd forintot. 2010-re a szakosodott zöldség- és gyümölcstermelő gazdaságok 42 százaléka valamely TЭСZ által integrált termelővé vált, a tagi terület 41,9 ezer hektár, a termékértékesítésből származó nettó tagi árbevétel 29,9 milliárd forint volt. 2012-ben a véglegesen elismert csoportok száma, a taglétszám és a tagi terület is csökkent (43 elismert TЭСZ, 37 elismert zöldség- és gyümölcstermelői csoport, 16,6 ezer tag, 38,5 ezer hektár terület). A termékértékesítésből származó nettó tagi árbevétel 34,8 milliárd forint, a tagi piaci részesedés 16,7 százalék volt.

13. táblázat: Zöldség-gyümölcs termelői csoportok és TЭСZ-ek főbb mutatói (2000–2013)

Megnevezés	Mértékegység	2000	2005	2010	2012	2013
Elismert TЭСZ-ek száma	darab	3	71	72	80	81
Terület	ezer ha	1,1	26,1	41,9	38,5	31,8
Taglétszám	ezer darab	0,4	20,5	18,3	16,6	14,7
Teljes forgalom	milliárd HUF	0,9	32,9	38,2	40,4	44,8
ebből tagi forgalom	milliárd HUF	0,7	23,5	29,9	34,8	35,5
Ágazat termelési értéke	milliárd HUF	139,4	149,8	192,5	204,3	n. a.
TЭСZ-ek piaci részesedése	százalék	0,6	22,0	19,6	19,5	n. a.
Tagi piaci részesedés	százalék	0,5	15,7	15,3	16,8	n. a.

Forrás: KSH ÁMÓ 2000, 2010, FruitVeb- és FM-adatok alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

Az Európai Unió szabályozásával összhangban a magyar gyakorlatban működő TЭСZ (a TCS-hez hasonlóan) nem önálló jogi forma. Ilyen típusú szerveződést természetes vagy jogi személyiséggel rendelkező termelők hozhatnak létre. Az elismerést igénylő szervezetek társasági formája szövetkezet, rt. vagy kft. lehet. Az eddigi tapasztalatok alapján az elismerést szerzett TЭСZ-ek nagyobb része (69 százalék) a szövetkezeti, közel harmada (29 százalék) a kft., míg 2 százalékuk a részvénytársasági formát választotta. Az újonnan alapított szervezetek esetében már egyértelműen a kft. forma dominál, ami rugalmasabb belső szabályozást és döntési mechanizmust tesz lehetővé. Dudás és Juhász (2013) elemzése rámutatnak, hogy a kft. társasági forma esetén a nagyobb volumenben termelők nagyobb tulajdoni részesedés megszerzésével erőteljesebben tudják befolyásolni a TЭСZ működésének irányvonalát, jobban érvényesülnek a tulajdonosi érdekek. Apáti és Gonda (2012) a

hazai TÉSZ-ek működése kapcsán a menedzsment, a termelők, valamint a kereskedők érdekeinek szervezeten belüli összeegyeztetési nehézségeire, a bizalomhiányból eredő árualaphiányra hívja fel a figyelmet.

Méretük, gazdasági mutatóik alapján (egy kivétellel) az elismert TÉSZ-ek mindegyike 5 milliárd forint nettó árbevétel alatt teljesített 2013-ban, a TÉSZ-ek több mint fele pedig a félmilliárd forint nettó árbevétel alatti kategóriába tartozott (14. táblázat). A TÉSZ-ek között tehát a kis és közepes szervezetek dominálnak. A 2007 és 2013 közötti változást nézve a legkisebb szervezetek lemorzsolódása, a nagyobbak megerősödése jellemző. A TÉSZ-ek közvetlen foglalkoztatási szerepe elhanyagolható (2013-ban összességében 644 fő), közvetetten azonban hozzájárulnak a tagoknál megvalósuló foglalkoztatás szinten tartásához, növeléséhez. Agrárgazdasági szerepük a tagságon túlmutató, ezt jelezi, hogy az összes zöldség- és gyümölcsforgalmuk meghatározó része (20-25 százaléka) nem a tagoktól származik. Szolgáltatásaik, piacszervező tevékenységük haszonélvezői – a közvetlen tagságon túlmenően – a környezetükben működő nem tag üzemek.

14. táblázat: **Zöldség-gyümölcs termelői csoportok és TÉSZ-ek gazdálkodásának főbb adatai árbevétel-kategóriák szerint (2013)**

Nettó árbevétel-kategóriák	Szervezetek száma	Nettó árbevétel	Összes eszközérték	Adózás előtti eredmény	Beruházás	Foglalkoztatott
milliárd HUF	darab		milliárd HUF			fő
0,5 alatt	45	10,0	15,4	-0,7	2,0	143
0,5–1,0	17	11,9	12,5	0,2	1,7	151
1,0–5,0	16	26,5	20,4	0,5	1,8	233
5,0 felett	1	6,3	1,8	0,0	0,1	117
Összesen	79	54,7	50,1	0,04	5,6	644
Megoszlás, százalék						
0,5 alatt	57	18,3	30,7	–	35,7	22,2
0,5–1,0	21,5	21,8	25,0	–	30,4	23,4
1,0–5,0	20,3	48,4	40,7	–	32,1	36,2
5,0 felett	1,3	11,5	3,6	–	1,8	18,2
Összesen	100	100	100	–	100	100

Forrás: NAV-adatok alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

Az elérhető uniós támogatások hatására az elmúlt időszakban erőteljes beruházási hullám indult el a TÉSZ-ek körében. A túlzott fejlesztések, illetve az ezek forrásigényét kiszolgáló, túlnyomórészt rövid lejáratú banki hitelek a 2008-ban meginduló pénzügyi válság miatt felgyorsították számos nagy múltú TÉSZ (Mórákerti Szövetkezet, Kiskunsági TÉSZ, Első Magyar Gabonabörze) ellehetetlenülését. Az eladósodottság mértékét mutatja, hogy alig tíz év alatt közel megnégyszereződött (116 millióról 407 millió forintra) a TÉSZ-ek átlagos hitelállománya, miközben átlagos nettó árbevételeük az érintett időszakban csak kétszeresére emelkedett. A területi sajátosságokat tekintve a legtöbb TÉSZ a hazai zöldség- és gyümölcsstermőterület több mint kétharmadát lefedő Szabolcs-Szatmár-Bereg (22 darab) és Csongrád megyében (13 darab) működik, míg Komárom-Esztergom, Tolna, Vas, Veszprém és Zala megyében 2013-ban egyáltalán nem működött TÉSZ.

15. táblázat: **Termelői szervezetek társulásai Magyarországon (2014)**

Szervezet neve	Főbb tevékenységek	Alakulás éve	Árbevétel, millió HUF ^{a)}
DATÉSZ Dél-Alföldi Zrt.	Forgalmazás, környezetvédelem.	2004	509,7
Simba Hungary Szolgáltató Ipari és Kereskedelmi Kft.	Forgalmazás, promóció, kommunikáció, környezetvédelem.	2004	0,59
TÉSZ-ÉSZ Nonprofit Kft.	Képzés, kutatásfejlesztés, szaktanácsadás.	2008	30,3
Fruitmarketing Kft.	Forgalmazás, promóció, kommunikáció.	2009	381,0
Hortico-Régió 2009. Kft.	Forgalmazás, termelés tervezése, minőségjavítás.	2009	1 444,3
ALMA ZÓNA Kft.	Termékminőség javítása, forgalmazás, promóció, kommunikáció, környezetvédelem.	2010	86,7
TÉSZ Kereskedőház Kft.	Termékminőség javítása, forgalmazás tökéletesítése, promóció, kommunikáció, környezetvédelem.	2010	48,2
VEGA-HÁZ Kft.	Forgalmazás, promóció, kommunikáció.	2010	89,7
Alföldi TÉSZ-ek Társulása Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	Termeléstervezés, termékminőség javítása, forgalmazás, promóció, kommunikáció, kutatás és kísérleti termelés, képzés, tanácsadás, környezetvédelem.	2010	18,5
Fair Fruit Kft.	Termeléstervezés, termékminőség-javítás, forgalmazás, promóció, kommunikáció, környezetvédelem.	2011	115,1

^{a)} Az árbevételi adatok 2013-ra vonatkoznak.

Forrás: A szervezetek adatszolgáltatása és a közzétett mérlegbeszámolók alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

A másodlagos TÉSZ-együttműködések az értékesítés összehangolása mellett kiegészítő nemzeti támogatások igénybevételét is lehetővé teszik tagszervezeteik számára (Dudás és Juhász, 2013). Magyarországon 2009-ben két, 2010-ben öt, 2014-ben pedig már tíz TSZT rendelkezett elismeréssel (15. táblázat). Az egyik legnagyobb taglétszámú TSZT a mintegy 24 TÉSZ-t integráló TÉSZ-ÉSZ Nonprofit Kft., amely a szaktanácsadás, oktatás és k+f területén lát el koordinációs tevékenységet. A háttér az ügyfélszolgálati formában rendelkezésre álló, témaspecifikus szaktanácsadók, a TÉSZ-ek által delegált szakértőkből álló szakmai munkacsoportok, a szervezet webhelyén regisztráltak számára elérhető tudásbázis, a szélesebb nyilvánosság számára is hozzáférhető tematikus szakmai rendezvények, referencialátogatások, független fajtakísérleti bemutatók, külföldi tanulmányutak jelentik. A zöldség- és gyümölcságazati stratégia (2013) kiemelt célja a TÉSZ-ek megerősítése. Fejlesztésükkel nemcsak a friss termékeket forgalmazó piacok fejlődése segíthető elő, hanem a feldolgozóipar megfelelő minőségű és mennyiségű hazai alapanyaggal történő ellátása is rugalmasabban megoldható.

Gépkörök és szolgáltatási együttműködések

A gépköri mozgalom mint együttműködési forma az 1970-es évekre Németország nyugati tartományaiiban, valamint Ausztriában, Svájcban terjedt el, napjainkban pedig már a Távol-Keleten és az amerikai kontinensen is találhatók ilyen szerveződések. A szervezeti forma jelentőségét mutatja, hogy a Németországban jelenleg működő közel 300 gépkör 200 ezres tagsága a gazdaságok 36 százalékát, a mezőgazdasági terület 45 százalékát fedi le. Ausztriában a gépkörök száma meghaladja a 170-et, a gépköri tagok száma közel 70 ezer fő, kétharmaduk főfoglalkozású gazdálkodó. A gépköri szervezettség Ausztriában a gazdálkodókra vetítve 30 százalékos, a mezőgazdasági területet tekintve 40 százalék feletti. A gépköri együttműködések lazább, nem intézményesített formái az Európai Unió azon tagországaiban (Bulgária, Románia) is fellelhetők, amelyekben jelentős az erőforrásokkal kor-

látozottan ellátott kisgazdaságok ágazaton belüli súlya. A túlnyomórészt baráti, rokonsági, szomszédosági alapon szerveződő gépköri együttműködések ritkán formalizálódnak (Boevsky, 2011).

A gépkörök térhódítása Magyarországon az 1990-es évek elején indult, amikor megalakult a Magyar Gépkörök Szövetsége (MAGÉP), majd elindították a Földművelésügyi Minisztérium és a bajor tartományi mezőgazdasági minisztérium közös támogatásával a referencia-gépköri programot (Takács és Baranyai, 2010). A program keretében öt, pályázat útján kiválasztott gépkör kezdte meg, illetve folytatta korábban megkezdett működését⁸. A pályázók három évre szóló, csökkenő mértékű támogatást igényeltek a program célkitűzéseinek megvalósítására. A Magyar Gépkörök Országos Szövetségétől származó információk szerint az elmúlt időszakban 45-50 szervezet alakult, amelyek átlagos taglétszáma 30 fő.

A hazai környezetben fellelhető gépköri együttműködési formák az eddigi tapasztalatok alapján az alábbiak lehetnek: géptársulás, gépkölcsönzés, gépszövetkezet, gépi bér munka-szolgáltatás (bér-vállalkozás), gépkör (gép- és gazdaságsegítő kör) (Takács *et al.*, 1996). Takács és Baranyai (2013) a hazai gyakorlatban a géphasználati együttműködések kapcsán három, magas bizalmi szintet igénylő formát különböztet meg:

- A kölcsönösségen alapuló gépi munkavégzés esetén a gazdálkodó saját tulajdonú eszközével nyújt szolgáltatást gazdatársának, szíveségi alapon, jellemzően rokoni, baráti, kollegiális (4-5 fős) hálózatokra kiterjedően. Ez az együttműködési forma elsősorban a közepes üzemméretű gazdaságok körében jellemző.
- A géphasználat másik formáját a gépek kölcsönadása jelenti, az együttműködés a tulajdonviszonyokat érintetlenül hagyja. A kooperáció ezen formája a közös eszközhasználattal együtt járó kockázatok miatt az előbbi formánál nagyobb bizalomszintet igényel.
- A közös géphasználat legintenzívebb formáját az eszközök közös tulajdonlása és használata jelenti, ami elsősorban a tőkehiányos kisüzemeket jellemzi. E tőke-összefonódással járó együttműködési forma huzamosabb ideje fennálló bizalmi kapcsolatokat feltételez.

A hazai gyakorlatban a gazdaságok a termelési kockázatok elkerülése, a termeléssel összefüggő tevékenységek megfelelő időben történő elvégzése érdekében saját gépi kapacitások megteremtésére törekednek, illetve a szíveségi, kölcsönösségi kapcsolatknál kiszámíthatóbb szolgáltatásvásárlás stratégiájával élnek. Az elmúlt évtizedben a gazdaságok gépellátottságukat az uniós géptámogatások segítségével különösen a nagy teljesítményű traktorok és kombájnok beszerzésével növelték. Ezt jelzi, hogy az egy gazdaságra jutó nagyobb (80 LE feletti) teljesítményű traktorok száma a 2000 és 2013 közötti időszakban négy és félszeresére nőtt, így a gazdaságok közel egytized százaléka rendelkezik nagy teljesítményű traktorral. Mindeközben az alacsony (27 LE alatti) teljesítményű traktorok száma a felére csökkent (16. táblázat).

16. táblázat: A gazdaságok gépesítettségének változása (2000–2013)

Megnevezés	Gépállomány, ezer darab			Változás 2000 = 100%	Egy gazdaságra jutó gépek száma, darab			Változás 2000 = 100%
	2000	2005	2013		2000	2005	2013	
Traktor	123,5	128,3	120,2	97,3	0,13	0,05	0,09	73,8
ebből 27 LE alatt	28,2	24,0	14,1	50,0	0,03	0,03	0,03	97,9
27–80 LE között	75,9	67,0	59,5	78,4	0,08	0,09	0,12	153,5
81 LE felett	19,5	37,3	46,6	239,2	0,02	0,05	0,09	468,2
Kombájn	12,1	12,1	10,8	88,9	0,01	0,02	0,02	174,1

Forrás: ÁMÖ 2000, GSZÖ 2005, 2013 KSH

⁸ Az öt referencia-gépkör Ipolytölgyes (Pest megye), Nemesnádudvar (Bács-Kiskun megye), Hatvan-Sashalom (Heves megye), Jászapáti, illetve Jászkisér (Jász-Nagykun-Szolnok megye) központtal kezdte meg működését.

A rendszerváltást követő birtokszerkezeti változások nyomán a kilencvenes évek végére a gépkörök szerveződése mellett sajátos együttműködési formaként kialakult a növénytermesztési és állattenyésztési gépi szolgáltatások rendszere. Ennek során a fölös gép- és eszközkapacitással rendelkező, többnyire nagyobb méretű mezőgazdasági üzemek a szolgáltatásokat a kisebb gazdaságok számára térítési díj ellenében, illetve egymásnak kölcsönös alapon nyújtják. A 2010. évi Általános Mezőgazdasági Összeírás alapján az egyéni gazdaságok 1,8 százaléka (közel 10 ezer gazdaság) végzett szolgáltató tevékenységet, miközben felük (278,1 ezer gazdaság) igénybe vett valamilyen mezőgazdasági szolgáltatást. A gazdasági szervezetek harmada (36,9 százaléka, 3,2 ezer szervezet) nyújtott és az egyéni gazdaságokhoz hasonlóan közel felük (4 ezer üzem) igénybe vett mezőgazdasági szolgáltatást. Az összes gazdaságot tekintve a gazdaságok legnagyobb arányban (39,3 százalék) talajmunkához kapcsolódó gépi szolgáltatást vesznek igénybe, negyedük betakarítási, 20,6 százalékuk növényvédelmi szolgáltatást igényel (17. táblázat). Az összes gazdaságot vizsgálva Közép- és Nyugat-Dunántúlon a legmagasabb a szolgáltató üzemek aránya (2,7 és 2,5 százalék). Mindeközben a gazdálkodók között Észak-Alföldön és Dél-Dunántúlon van a legnagyobb igény a szolgáltatások iránt. Ebben a két régióban a gazdaságok 56,6 és 52,7 százaléka vesz igénybe mezőgazdasági szolgáltatásokat. A szolgáltató üzemek átlagosan 21 gazdasággal állnak kapcsolatban, Közép-Magyarországon és Észak-Alföldön átlagosan 27, illetve 26 gazdaságnak, míg Észak-Magyarországon 18 gazdaságnak nyújtottak mezőgazdasági szolgáltatást. A szolgáltató üzemek aránya méretükkel nő. Míg az 50 hektár feletti gazdaságok 29 százaléka nyújtott valamilyen gépi szolgáltatást, addig az 5 hektár alattiaknak csupán 5 százaléka.

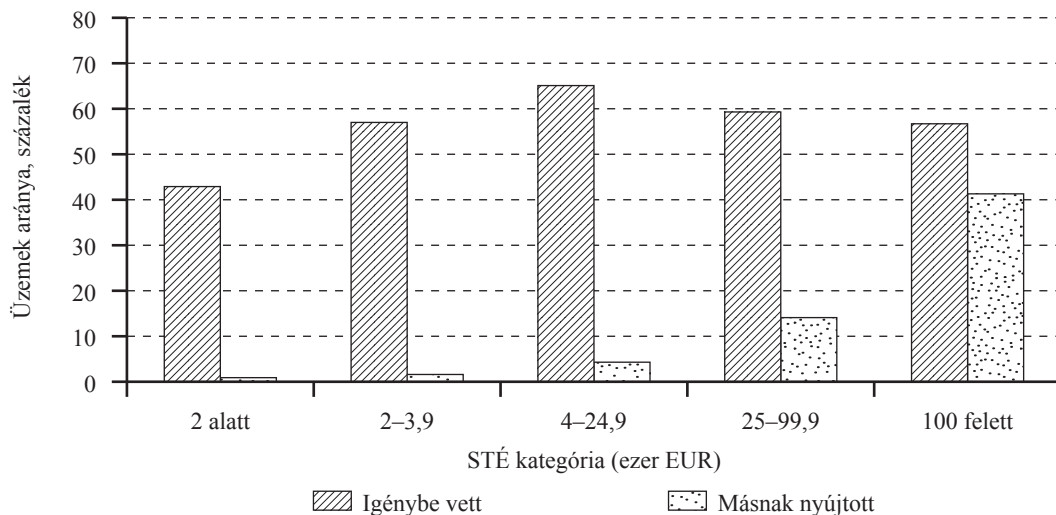
17. táblázat: **Mezőgazdasági szolgáltatást nyújtó és igénybe vevő gazdaságok száma és aránya (2010)**

Szolgáltatás megnevezése	Szolgáltatást nyújtó				Szolgáltatást igénybe vevő			
	egyéni gazdaságok		gazdasági szervezetek		egyéni gazdaságok		gazdasági szervezetek	
	száma	aránya	száma	aránya	száma	aránya	száma	aránya
Talajmunka	7 265	1,3	1 861	21,6	224 640	39,6	1 685	19,6
Betakarítás	4 873	0,9	1 806	21,0	151 695	26,7	2 692	31,3
Növényvédelem	3 411	0,6	1 809	21,0	116 474	20,5	2 331	27,1
Trágyázás	2 984	0,5	1 040	12,1	70 688	12,5	1 055	12,3
Egyéb növénytermesztési szolgáltatás	2 819	0,5	2 172	25,2	56 750	10,0	2 124	24,7
Állattenyésztési szolgáltatás	1 129	0,2	422	4,9	21 896	3,9	630	7,3
Szolgáltatás összesen	9 982	1,8	3 175	36,9	278 117	49,0	4 013	46,6

Forrás: ÁMÖ 2010. KSH-adatszolgáltatás

A szolgáltatást nyújtó gazdaságok aránya a nagyméretű (100 ezer euró STÉ felett) üzemekben 41,3 százalék, míg a kiscgazdaságokban (2000 euró STÉ alatt) alig egy százalék. A szolgáltatásokat az üzemek méretkategóriától függetlenül igénybe veszik. Ennek oka egyrészt az, hogy a szakértelemhez kötött növényvédelmi munkákat a nagyobb üzemek is gyakran külső szolgáltatóval végeztetik (a gazdasági társaságok közel 60 százaléka vesz igénybe növényvédelmi szolgáltatást), másrészt munkacsúcsok idején kapacitásukat a nagyobb üzemek, egyéni gazdaságok is egyesítik (8. ábra).

8. ábra: Szolgáltatások forgalma üzemméret-kategóriák szerint (2010)



Forrás: ÁMÖ 2010. KSH alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

Klaszterek

A klaszterek növekvő gazdasági jelentőségét mutatja, hogy az Európai Unió területén közel 1200 statisztikailag jelentős klaszterszerveződés működik és a húsz főnél több alkalmazottal rendelkező vállalatok közül átlagosan minden negyedik klasztertag. Az Európai Unióban nyilvántartott klaszterek döntő többsége az információs technológia, a biotechnológia, valamint a környezetipar területén tevékenykedik (Europe Innova, 2010). A mezőgazdasági klaszterek aránya – összefüggésben az ágazat nemzetgazdasági súlyával és az együttműködés eltérő hagyományaival – jelentős tagállami eltéréseket mutat. Az agrárklaszterek előfordulása Olaszországban (11,5 százalék), Franciaországban (6,1 százalék), Finnországban (5,0 százalék), valamint Spanyolországban (4,3 százalék) magas (18. táblázat). Az Európai Unióban a klaszterek négy típusa azonosítható (EC, 2002). A régióra kiterjedő vállalati és intézményi együttműködések típusa mellett az olasz típust a kis- és középvállalkozások térbeli koncentrációja mentén kialakuló iparági körzetek jellemzik, amelyekben a bizalom és a társadalmi tőke mellett az externáliák kihasználása kap hangsúlyos szerepet. A kaliforniai típusú hálózatokban a költségek csökkentése érdemleges, a skandináv típusban a tudástranszfer a nyomatékosabb.

18. táblázat: Klaszterek az Európai Unióban (2013)

Tagállam	Klaszterek száma, darab	Agrárklaszterek száma, darab	Megoszlás, százalék
Németország	227	2	0,9
Olaszország	183	21	11,5
Franciaország	132	8	6,1
Magyarország	118	2	1,7
Spanyolország	116	5	4,3
Dánia	66	2	3,0
Finnország	40	2	5,0
Portugália	34	1	2,9
EU-27 összesen	1 131	48	4,2

Forrás: European Cluster Observatory, 2013. adatai alapján (a legtöbb klaszterrel rendelkező tagállamok) az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

A hazai gazdaságfejlesztésben a klaszterszerveződés⁹ csak a 2000-es évek elején indult meg¹⁰, 2004-re a klaszterszerveződések száma húszra nőtt, és a pályázati támogatásokkal összefüggésben jelenleg is dinamikus fejlődést mutat, különösen a tudásintenzív ágazatokban. Magyarországon a Pólus Program keretében négy fázisban valósult meg a klaszterfejlesztés. Klaszterek létrehozására, az indulás utáni időszak működési költségeire és a klasztermenedzsment finanszírozására a Széchenyi Terv Regionális Gazdaságépítési Programja keretében nyílt lehetőség. A támogatás feltétele a klaszterek önfenntartóvá válása volt (Horváth *et al.*, 2013).

A 2007–2013 közötti időszakban 15,9 milliárd forint forrás állt rendelkezésre klaszterfejlesztésre, amelyet a Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP) és a Regionális Operatív Programok (ROP) alintézkedéseinek keretében hirdettek meg. Az induló és fejlődő klasztereket a Regionális Operatív Programok támogatták a vállalkozások közötti együttműködések segítségével, míg a fejlődő klaszterek közös beruházásokra és k+f+i-re is igényelhetek támogatást. Az Akkreditált Innovációs Klaszterek (AIK)¹¹ a Gazdaságfejlesztési Operatív Program keretében pályázhattak közös k+f+i projektekre, kutatási infrastrukturális beruházásokra. Mezőgazdasági klaszterek alakulását e programok nem támogathatták. Kimondottan mezőgazdasági klaszterként a hazai gyakorlatban mindössze két szerveződés, az innovatív élelmiszer-ipari termékeket előállító *Pharmapolis Innovatív Élelmiszeripari Klaszter*, valamint a juhállomány genetikai fejlesztését és minőségi termékek előállítását szolgáló *Róna Juh Klaszter* működik, a más ágazatokban szerveződő (turisztikai, energetikai, környezetipari) klaszterekhez azonban gyakorta csatlakoznak mezőgazdasági termelők (19. táblázat).

19. táblázat: **Klaszterek Magyarországon (2013)**

Régió	Klaszterek száma, darab	Agrárklaszterek száma, darab
Dél-Alföld	26	–
Észak-Alföld	17	1
Észak-Magyarország	16	1
Közép-Magyarország	16	–
Nyugat-Dunántúl	21	–
Közép-Dunántúl	11	–
Dél-Dunántúl	11	–
Magyarország	118	2

Forrás: European Cluster Observatory, 2013. adatai alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

A klaszterek működéséről képet adó dokumentumok (klasztertag- és tevékenységlisták, szmsz-ek, a termékösszetételről képet adó marketinganyagok) elemzése és a klaszterszerveződések képviselőivel készített interjúk alapján a hazai agrárérintettségű klaszterek négy típusa azonosítható:

- Az agrár-energetikai klaszterek jellemzően a mezőgazdaságban képződő melléktermékekre (például szalma, venyige, trágya, savó) alapozott bioenergetikai módszerek, eljárások, technológiák bevezetésére, elterjesztésére szerveződtek, e célból mezőgazdasági alapanyag-termelőkkel állnak tagi vagy szerződéses kapcsolatban. Ilyen szerveződés például a *Hangya Energetikai és Innovációs Klaszter*.

⁹ A magyar jog értelmében a klaszter szerződéses megállapodáson alapuló vagy a Polgári Törvénykönyv által meghatározott szervezet (szövetkezet, egyesület vagy gazdasági társaság) lehet.

¹⁰ Az első hazai klaszter Pannon Autóipari Cluster néven 2000-ben jött létre.

¹¹ Az Akkreditált Innovációs Klaszter (AIK) cím elnyerése a klaszterek szűrését jelenti, amely a magas innovációs és exportteljesítménnyel rendelkező, jelentős fejlesztési projekteket megvalósító, regionális szinten is kiemelkedő eredmény elérésére képes, működő klasztereket részesíti előnyben. Az Európai Unió által és nemzetközileg is elismert AIK cím az exportorientáció és az innovativitás mellett figyelembe veszi a kkv jellegét, az együttműködési hajlandóságot és a foglalkoztatási hatásokat.

- Az egészséges élelmiszerek előállítását célzó együttműködések a termékfejlesztés megalapozása érdekében a mezőgazdasági termelők, élelmiszer-feldolgozók mellett hazai és nemzetközi kutatóintézeteket, orvosi és agráregyetemeket kapcsolnak közös hálózatba. Ilyen szerveződés például a 2008-ban megalakult, dél-alföldi cégeket egyesítő *Hungarikum Élelmiszeripari és Italgyártó Klaszter*.
- A klaszterek további típusát jelentik a termelőket és a fogyasztókat közös hálózatba kapcsoló szerveződések, amelyek a termelők számára kiszámítható, a fogyasztói igények hatékonyabb kiszolgálását lehetővé tevő piacokat teremtenek, a fogyasztók számára pedig lehetővé teszik a termelés folyamatába történő betekintést, beavatkozást. Ilyen szerveződés a bajai székhelyű *Magyar Gasztró Térkép Klaszter*, amelybe mezőgazdasági, élelmiszergyártó, -forgalmazó és vendéglátó-ipari vállalkozások tömörültek.
- A hazai klaszterpaletta sajátos, a vidékfejlesztés szempontjából jelentős fejlődési potenciált mutató szereplői az ország több régiójában megalakult helyi termék- és gazdaságfejlesztő klaszterek. E szerveződések főként a helyi gazdálkodók, illetve turisztikai, vendéglátó-ipari vállalkozások közreműködésével, a tagok által lefedett ágazatok összehangolt fejlesztésére jöttek létre. A 13 nyugat-dunántúli alapító tag által 2005-ben létrehozott *Pannon Helyi Termék Klaszter* például a helyi foglalkoztatás növelése, a jövedelemszerzési lehetőségek bővítése érdekében a régióban fellelhető kézműipari, mezőgazdasági és élelmiszer-ipari termékek piacra jutását támogatja, egységes arculat, illetve egyedi értékesítési megoldások (például termelői piacok, helyitermék-térkép, termékkatalógus, webáruház) kialakításával.

A klaszterek agrárgazdasági jelentőségét a hazai klaszterpályázatokon sikeresen szereplő kedvezményezettek projektjeinek vizsgálata alapján tártuk fel (20. táblázat). Akkreditált Innovációs Klaszter címmel mindössze egy agrárklaszter (Pharmapolis Innovatív Élelmiszeripari Klaszter) rendelkezik, amely az elmúlt fejlesztési időszakban kétszer is megkapta az elismerést. A támogatott projekteket figyelembe véve a legnagyobb számban a ROP keretében nyertek támogatást agrárérinttségű klaszterek. A támogatott projektekből 27 pályázat (12,3 százalék) agrárérinttségű, egymilliárd forint forrásigénnyel. A GOP keretében klaszterfejlesztésre rendelkezésre álló 8,6 milliárd forint 20,7 százalékát (1,8 milliárd forint) agrárérinttségű klaszterek (10 darab) nyerték el. Az agrárérinttség jellege szerint mezőgazdasági (input vagy termék fejlesztése) klaszterek fejlesztésére 0,9 milliárd forint, élelmiszer-ipari klaszterekre 1,8 milliárd forint, míg vidékfejlesztési irányultságú klaszterek támogatására mindössze 0,14 milliárd forint állt rendelkezésre.

20. táblázat: A hazai klaszterfejlesztés eredményei (2014)

Megnevezés	GOP		ROP		Klaszterfejlesztés összesen	
	Pályázatok száma	Támogatás összege, milliárd HUF	Pályázatok száma	Támogatás összege, milliárd HUF	Pályázatok száma	Támogatás összege, milliárd HUF
Pályázat összesen	70	8,65	219	7,24	289	15,89
Agrárérinttség	10	1,79	27	1,02	37	2,81
mezőgazdasági	4	0,34	15	0,56	19	0,9
élelmiszeripari	6	1,45	7	0,32	13	1,77
vidékfejlesztési	0	0,00	5	0,14	5	0,14

Forrás: A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség adatai alapján (2014) az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által nyilvántartott klaszterszerveződéseket érintettségük típusa és projektjeik tartalma alapján is csoportosítottuk (1. melléklet). Az agrárérinttségű klaszterek negyede mezőgazdasághoz kapcsolódó energetikai, negyede egészséges élelmiszerek előállítását célzó élelmiszer-ipari, ötöde egyes vidéki térségekhez kapcsolódó termékek felhasználását

növelő fejlesztésekre, további 20 százaléka mezőgazdasági alapanyagok, feldolgozott, eredetjelölt termékek értékesítési hálózatának kialakítására irányul. A hiányos klaszterlefedettség leginkább a helyi mezőgazdasági fejlesztések között a zöldenergiát és egészséges élelmiszert is magába foglaló rövid ellátási lánc vidékfejlesztési klaszter keretében történő kialakításában mutatkozik. Az utóbbi évtizedben jelentős fejlődés figyelhető meg a klaszterek kialakulása terén. A hosszú távú sikereket azonban a megalakulás vagy akár a támogatásban részesítés nem garantálja. A klaszterek számára a továbbfejlődés irányának megtalálása a legnagyobb kihívás. A magyar agrárklaszterek kis száma, tevékenységük átfogó jellege mellett egyelőre nem kínálnak szélesebb termelői kör számára együttműködési lehetőséget, potenciál erre a mezőgazdaságban és a vidékfejlesztésben a rövid ellátási lánc klaszteresedésével jelentkezhet.

Integrátorok

A mezőgazdasági termelőknek a piaci árutermeléshez megfelelő minőségű inputanyagokra és eszközökre, a termelést segítő, piaci biztonságot nyújtó, kiszámítható pénzügyi konstrukciókra (szerződés, hitel, előleg) van szükségük. E műveletek többirányú együttműködéseket igényelnek, amelyek gyakorta a termeltető vállalatok által koordinált integrátori kapcsolatokban testesülnek meg. E kapcsolatok jelentősége a kereskedelem koncentrációjával, a termelési költségek emelkedésével, a termelők által kezdeményezett, alulról szervezett, formalizált együttműködések alacsony számával összefüggésben felértékelődött (AKI, 2012). Integrátornak azok a szervezetek tekinthetők, amelyek szerződésben szabályozott feltételek mellett, szolgáltatási díj ellenében a termelési folyamat egészét érintő szolgáltatásokat nyújtanak a hálózatba szervezett termelőknek. Az integráció alapulhat az azonos termékfajtát előállító termelők összefogásán (horizontális integráció), de megvalósulhat vertikálisan is, az adott termékpályán az egymásra épülő tevékenységek összefogásával.

A transznacionális vállalatok működése jelentős hatást gyakorol a világ mezőgazdasági termelésére. A globális értéklánc szűk keresztmetszeteit jelentő, jellemzően az ellátási lánc alsó (*downstream*) és felső (*upstream*) szakaszaiban működő, piaci erőfölény megteremtésére törekvő, jelentős iparági koncentrációt mutató multinacionális inputellátó, élelmiszer-feldolgozó, -vizszonteladó és kiskereskedelmi cégek keresletükkel közvetetten, külföldi tőkebefektetéssel pedig közvetlenül részt vesznek a termelési folyamatok szervezésében. Részvételük az alapanyag-termelésben elenyésző mértékű, azonban a gépek, technológiai berendezések értékesítésében, az inputanyagellátásban, -termeltetésben, élelmiszer-feldolgozásban, a nagybani kereskedelemben, az export alakulásában és a kiskereskedelmi láncok működtetésében piacmeghatározó szerepet töltenek be. Alkuerejükkel szemben ellenállás még szorosabb ágazati, termelői együttműködés esetében is elenyésző mértékben érvényesíthető (UN, 2009).

Hazánkban a modern termeltető vállalkozások, integrátorok mai formái a hatvanas évek végén alakultak ki, termeltető nagyvállalatok (cukorgyárak, vetőmag-termeltetők, dohányfeldolgozók) azonban a mezőgazdaság iparosodásával összefüggésben már korábban is léteztek (Juhász és Mohácsi, 1995). A modern technológiák elterjesztésével, a termelés iparszerű megszervezésével a termeltető vállalkozások a hazai agrárgazdaság nyolcvanas évek közepéig tartó fellendülésében is meghatározó szerepet tölthettek be (Enyedi és Rechnitzer, 1987). Az integrátori hálózatok az elmúlt évtizedekben folyamatos változáson mentek keresztül, a korábbi szereplők mellett jelentős nemzetközi cégek (például Cargill, Glencore, Syngenta) is a hazai piac meghatározó szereplőivé váltak. Míg a rendszerváltást követő években – a gazdaságok hiányos eszkozhátterével összefüggésben – az integrátorok szolgáltatásnyújtó szerepe volt meghatározó, napjainkra finanszírozási, hitelezési, innovációközvetítő funkciójuk került előtérbe. Az integrátorok agrárgazdasági jelentőségét növeli, hogy a termelési folyamathoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatásokat (például növényvédelem, -tárolás) kínálnak a gazdálkodók számára, közvetlen kapcsolatot tartanak fenn a feldolgozó és kereskedelmi szektorral, gyakran maguk is feldolgozó tevékenységet folytatnak.

Az integrátori kapcsolat a termeltető vállalkozások és a termelők közötti szerződésen alapul. A termeltetési szerződés keretében megvalósuló koordináció többnyire hierarchikus, az integrátor a két szerződés megkötése közötti időszakban az üzemek versenyeztetésével válogat partnerei között (Hamar *et al.*, 2002; Csonka, 2011). A termeltetési szerződések főként a megtermelt terményre vonatkozóan fogalmazzak meg előírásokat, közvetett eszközökkel azonban a termék-előállítás alapjául szolgáló földterület-hasznosítást is befolyásolják, valamint jelentős, a termelést modernizáló hatásuk van (Bíró *et al.*, 2014). A termeltető vállalkozások szerepet töltenek be az integrált üzemek pénzügyi stabilitásának fenntartásában azáltal, hogy előfinanszírozzák a termelést, illetve a szerződött földterületre, a megtermelt termékre kötelező biztosítás megkötését írják elő.

A hazai környezetben a 25/2004. (III. 3.) FVM-rendelet alapján¹² bejegyzett integrátorok az uniós csatlakozást megelőző időszakban nemzeti támogatásban részesülhettek, ha az integrátori bejegyzés feltételeként előírt kötelezettségeket teljesítették¹³. A bejegyzett integrátorok az ágazatspecifikus (például állatjóléti és haszonállat-tartási szabályok okozta többletköltségek) támogatások mellett hosszabb futamidejű (3–6 éves) hitelek után jelentős kamattámogatást, valamint kezességvállalási díjtámogatást igényelhetek a pénzintézetektől. Ezenfelül akár 500 millió forintig terjedő, másfél éves lejáratú hitelekhez juthattak a mezőgazdasági termelés és feldolgozás minőségi javítása, az értékesítés előfinanszírozása, a felvásárlás és raktározás, valamint a halasztott fizetésű értékesítési konstrukciók elősegítése érdekében. Bár az uniós csatlakozással a termeltető vállalatok állami támogatása megszűnt, az integrátorok továbbra is a bankok kiemelt ügyfelei maradtak, a kistermelők finanszírozása zömmel rajtuk keresztül zajlik¹⁴. Az integrátorok hazai jelentőségét mutatja, hogy a mezőgazdaságba kihelyezett hitelek mintegy 15 százaléka rajtuk keresztül jut el a termelőkhöz, túlnyomórészt forgóeszközhitel formájában (Kemény, 2010).

Az integrátorok tevékenységének értékelését a megyei földművelésügyi igazgatóságok integrátori nyilvántartásaira alapoztuk. Ez alapján megállapítható, hogy Magyarországon az integrátori bejegyzés jogszabályban előírt gyakorlatának érvényben létéig (2007-ig) közel ezer (906 darab) agrárgazdasági szereplő kapott integrátori elismerést. A legtöbb integrátort (180 darab) Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében jegyezték be, emellett Bács-Kiskun (130 darab) és Hajdú-Bihar megye (101 darab) szerepe kiemelkedő, e három megyében szerzett elismerést a bejegyzett integrátorok 45,4 százaléka. Azon megyékben (Komárom, Nógrád, Somogy, Tolna, Veszprém és Vas), ahol az átlagosnál kisebb volt az integrátorok száma, többnyire országos jelentőségű feldolgozóipari nagyvállalatok (konzervüzemek, dohányfermentálók, egyéb élelmiszergyártók) koordinálták a termelést.

Az integrátorok szervezeti forma szerinti jellegzetességeit értékelve megállapítható, hogy döntő többségük (67,8 százalék) gazdasági társaságként működik, a másik domináns forma a szövetkezet (27,3 százalék), míg az egyéni vállalkozások ágazati súlyukhoz képest az integrátorok körében alulreprezentáltak (21. táblázat). Az integrátori szerveződések hazai elterjedtségét mutatja, hogy a Magyarországon regisztrált, mezőgazdasági profillal rendelkező részvénytársaságok 44,4 százaléka,

¹² A hazai környezetben a 25/2004. (III. 3.) FVM-rendelet alapján az integráció a felek kölcsönös gazdasági érdekein alapuló, minimum egy évre szóló, de általában közép- vagy hosszú távú szerződéssel szabályozott együttműködés, amelyben az integrátor üzleti megfontolásból piaci és termelési biztonságot nyújt az integrált termelőknek, valamint különböző szolgáltatásokkal, finanszírozással segíti a mezőgazdasági termelőket. E törvény értelmében integrátornak az a Földművelésügyi Hivatal által bejegyzett jogi személy, jogi személyiség nélküli gazdasági társaság, vagy egyéni vállalkozó minősülhet, aki/amely mezőgazdasági áru-termelő tevékenységet folytató jogi személyekkel, jogi személyiség nélküli gazdasági társaságokkal, egyéni vállalkozókkal, östermelői igazolvánnyal rendelkező magánszemélyekkel integrációs szerződést köt.

¹³ Az integrátornak évente legalább 50 millió forint értékű mezőgazdasági termék megtermeltetését, a termeléshez szükséges forgóeszközök pénzügyi forrásokból részben vagy egészben történő finanszírozását, a finanszírozott termelés eredményét képező termék feldolgozás vagy továbbértékesítés céljából történő felvásárlását kellett vállalnia. További kötelezettségként jelentkezett a vételár határidőre történő kifizetése (amelynek 70 százalékát az átvételtől számított 30 napon belül, a fennmaradó összeget pedig további 30 napon belül kellett kiegyenlíteni). Az integrátor a szerződéses partner igénye szerint technológiai, adminisztratív szolgáltatást is köteles volt teljesíteni.

¹⁴ A bankok integrátor partnereiken keresztül biztosítanak lehetőséget a kistermelőknek, hogy az integrátorral kötött termeltetési szerződésen alapuló fizetési kötelezettségeik teljesítésére finanszírozási szerződést kössenek. A közvetlenül a gazdálkodóval kötött kölcsönszerződés alapján minden, az integrátor felé teljesítendő fizetési kötelezettséget teljesítenek, a kölcsönt visszafizetni a termelési ciklus végén, a termények értékesítését követően, annak ellenértékéből kell. A megállapodás előfeltétele, hogy a bankkal szerződött integrátorok valamelyikével a gazdálkodó érvényes termeltetési szerződést kössön.

a mezőgazdasági szövetkezetek 38,8 százaléka, a kft.-ként működő társas vállalkozások 8,3 százaléka folytatott (2007-ben) bejegyzett integrátorként termelésszervező tevékenységet.

21. táblázat: **Integrátorok szervezeti forma szerinti jellemzői (2007)**

Szervezeti forma	Bejegyzett integrátorok ^{a)}		Regisztrált mezőgazdasági vállalkozások	Ebből integrátorok
	száma megoszlása		száma	megoszlása
	darab	százalék	darab	százalék
Bt.	41	4,5	4 042	1,0
Kft.	438	48,3	6 668	6,6
Rt., zrt.	135	14,9	323	41,8
Szövetkezet	247	27,3	1 230	20,1
Egyéni vállalkozó	27	3,0	68 823	0,0
Erdőbirtokossági társulat	8	0,9	1007	0,8
Egyéb (egyesület, kht.)	10	1,1	1315	0,8
Összesen	906	100,0	83 408	1,1

^{a)} A 25/2004. évi FVM-rendelet alapján integrátorként bejegyzett és a megyei földművelésügyi hivatalok által nyilvántartott szervezetek.
Forrás: megyei földművelésügyi hivatalok adatszolgáltatása, valamint KSH-adatok alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

A termeltető vállalkozások által kiépített hálózatok ágazatspecifikus jellegzetességeket mutatnak, a különféle vertikumok (baromfi, zöldség, gabona) eltérő technológiai, gazdasági feltételek között működnek, más természetű együttműködések igényelnek. Az egykori állami nagyvállalatok (KITE, IKR, Agrotröszt, illetve az utóbbi leányvállalataiként működő agrokerek) önállósodásával a kilencvenes évek elején létrejött integrátorok a hálózatba szervezett termelők száma, földterületének nagysága, illetve a termékvolumen szempontjából ma is országos jelentőségű hálózatokat működtetnek, ügyfeleiknek széles spektrumú szolgáltatásokat nyújtanak. E termeltető vállalatok gyakorta nemcsak termeltetési szerződésekkel koordinálják a termelést, kedvező kamatozású hiteleikkel, üzleti tanácsadással a termelők formális együttműködéseinek (TÉSZ-ek, termelői csoportok) kialakításában is katalizátorszerepet töltenek be. Az egyik legnagyobb hazai integrátor, a KITE például 20-25 gabona-termékpályán működő termelői csoport szervezésében vett részt gesztorként. Az integrátori együttműködés további formáját képezik a kereskedők által kialakított hálózatok, amelyek az ország egészét behálózó ügynök- és telephelyhálózattal, vegyes összetételű termelői körrel rendelkeznek. A termékfeldolgozást is végző termeltető vállalatok által megvalósított koordináció többnyire regionális vagy országos léptékű, hosszabb idő alatt kialakított, befektetéseit az integrátor igényeihez igazító alapanyag-termelői körre támaszkodik. Az integrátorok további típusát a termelésszervezés mellett saját termelést is végző szervezetek képezik, amelyek gyakorta a fölös tároló-, szárító-, illetve erőgép-kapacitásaik kihasználása céljából integrálnak kisebb termelőket. Esetükben az integráció földrajzi léptéke rendszerint kisebb, térségi, mikrotérségi hatókörű.

A pénzügyi, gazdálkodási helyzetről képet adó NAV-adatok (22. táblázat) a hazai integrátorok koncentrációjára, jelentős foglalkoztatási szerepük (29,3 ezer fő) mellett erős pénzügyi pozíciójukra hívják fel a figyelmet. Az árbevétel 72 százaléka, a beruházások 41 százaléka, az összes eszközérték 52 százaléka, valamint az integrátorok által foglalkoztatottak csaknem fele is a 65 legnagyobb – ötmilliárd forint nettó árbevétel feletti – integrátorhoz köthető. Ezek között – éves beszámolóik alapján – jelentős nemzetközi cégek leányvállalatai (például Monsanto Hungária Kft., Bonduelle Kft., Cargill Magyarország Zrt., Glencore Grain Hungary Kft.), valamint nagy múltú hazai integrátorok (például KITE Zrt., IKR Agrár Kft.) egyaránt megtalálhatók.

22. táblázat: Az integrátorok gazdálkodásának főbb mutatói árbevétel-kategóriák szerint (2013)

Nettó árbevétel-kategóriák, milliárd HUF	Szervezetek száma, darab	Nettó árbevétel, milliárd HUF	Összes eszközérték, milliárd HUF	Adózás előtti eredmény, milliárd HUF	Beruházás, ezer fő	Foglalkoztatott, ezer fő
0,5 alatt	299	43,2	72,8	2,8	3,2	2,2
0,5–1,0	96	71,3	81,2	4,2	8,6	2,7
1,0–5,0	155	346,4	414,1	18,7	31,4	10,2
5,0 felett	65	1 201,5	622	18,2	29,5	14,2
Összesen	615	1 662,4	1 190,1	43,9	72,7	29,3
Megoszlás, százalék						
0,5 alatt	48,6	2,6	6,1	6,4	4,4	7,5
0,5–1,0	15,6	4,3	6,8	9,6	11,8	9,2
1,0–5,0	25,2	20,8	34,8	42,6	43,2	34,8
5,0 felett	10,6	72,3	52,3	41,5	40,6	48,5
Összesen	100	100	100	100	100	100

Forrás: megyei földművelésügyi hivatalok adatszolgáltatása, valamint NAV-adatok alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

A földművelésügyi igazgatóságok integrátori nyilvántartásain alapuló számításunk szerint egy integrátor átlagosan 100-120 termelővel áll szerződéses kapcsolatban, a termelők száma a termékfajtától, az integrátor tevékenységétől, tőkeerejétől függően nagy szórást mutat, néhány főtől a több ezres nagyságrendig terjed (például a Nyíregyházi Dohányfermentáló 4600 dohánytermelőt integrált, a Dunakiliti Konzervüzem termelőinek száma meghaladta a 2000 főt). A termelők termékszerkezetüktől függően gyakorta több integrátorral is szerződéses kapcsolatban állnak, a piaci ármozgások miatt még homogén termékszerkezet mellett is jellemző a több termeltető vállalattal történő szerződéskötés. Az integráció agrárgazdasági jelentőségét mutatja a Földművelésügyi Minisztérium Agrárpia-
ci Főosztályának 2004. évi kimutatása, amely szerint a nyilvántartásban szereplő 700 bejegyzett integrátor megközelítőleg 100-120 ezer olyan östermelő és kényszervállalkozó termelését tudta megszervezni, akik megfelelő eszközök és hitelképesség hiányában termelésüket nem tudták volna önállóan végezni. Az így előállított termékek és szolgáltatások értéke elérte a 180 milliárd forintot.

Az ágazati integráció jellemzőit tekintve a hazai gabona- és olajnövény-termékpályák beszerzési és értékesítési rendszere, illetve annak működési mechanizmusai jelentős átalakuláson mentek keresztül 2007 óta. Az AKI (2012) kutatása szerint a jelentős raktárkapacitással, hatékony logisztikai infrastruktúrával rendelkező, főként kereskedelmi, de feldolgozóipari tevékenységet is folytató alig tíz nemzetközi és hazai vállalat vásárolja fel a gabonatermés 40-50 százalékát, az olajmagtermés közel 70 százalékát. Igaz, hogy a feldolgozóipari koncentráció és a termények exportorientáltsága miatt a hazai olajnövény-termékpályán erősebbnek mutatkozik az integráció és az alkupozíciók kiegyensúlyozottabbak a gabona-termékpályáénál, de mindkét ágazatban kis súlyt képviselnek a korábbi termelési rendszerekre épülő, integráló és koordináló szerepet betöltő szervezetek. A termékpályán történő együttműködést tovább nehezíti a szerződéses fegyelem gyengülése, ezért 2013 után jelentősen nőtt az azonnali adásvételi és csökkent a határidős (*forward*) szerződések részaránya. A 2012. július 1-jével bevezetett fordított adózás megjelenéséig a legális kereskedelmi kapcsolatok erősödését az említetteken túl a kereskedelmi tevékenység során alkalmazott csalási mechanizmusok (számla nélküli kereskedelem, importeltitkolás, fiktív számlák révén történő exportértékesítés) is gátolták.

A zöldség- és gyümölcs-termékpályán a termés hozzávetőleg kétharmadát a termelők önállóan értékesítik közvetlenül a nagykereskedők és a nagybani piac felé. A nagykereskedők – különösen termeltetéssel egybekötött szerződés esetében – viszonylagos értékesítési biztonságot kínálnak. Ez az értékesítési forma eltér a TЭСZ-en keresztül történő értékesítéstől, mert az árrés teljes egészében a nagykereskedőknél marad, akik többnyire szállítási keretszerződést¹⁵ kötnek a termelőkkel. A termelők jellemzően a nagybani piacok rövid távon előnyt nyújtó lehetőségével élnek, ahol egy részük önállóan is árusít. A nagybani piacok kínálata meghatározó a termelői ár kialakulásában, a piac működéséből fakadó anomáliák ugyanakkor súlyos károkat okoznak. A termelők számára a közvetlen fogyasztói piacra történő értékesítés jelentené a legnagyobb profitot, ugyanakkor ez az értékesítési forma jelentős szervezési, piaci, értékesítési ismeretet és kapcsolatokat igényel. A zöldség- és gyümölcs-termékpályán is jelen van a szerződés nélküli értékesítés, ami semmiféle biztonságot nem nyújt, azonban a termelő gyorsan realizálhatja az egyéb értékesítési csatornákhöz képest nagyobb profitot.

A tejtermékpályán a belföldi termelésű nyerstej döntő része a feldolgozókhöz kerül, amelyek közül a kisebbek is több tucatot, a nagyobbak akár több száz termelőtől vásárolnak. A szerződések többnyire kellő mozgásteret engednek az ár negyedévenkénti vagy akár havonkénti korrekciójára. A szállítási mennyiséget szintén negyedévente rögzítik. Tejhiány vagy tejtöbblet esetén a spot piaci beszerzés, illetve értékesítés a jellemző. A hazai tejfeldolgozók termékeik mintegy 70 százalékát a hazai piacon értékesítik a kiskereskedelmi láncoknak, a fennmaradó részt exportálják, elsősorban Olaszországba, Szlovákiába, Romániába és Szlovéniába. A külföldről származó tej és tejtermékek aránya a fogyasztásban eléri a 40 százalékot.

A sertéshús-termékpályán a feldolgozásban egyre inkább érzékelhető a koncentrálódás, ugyanakkor a szakosodás jelei is megfigyelhetők, hiszen a vágás és a húsfeldolgozás mindjobban elkülönül egymástól. A vágóhidak kétharmada csak vágást és darabolást végez, míg harmaduk húskészítménygyártással is foglalkozik. A vágóhidak saját érdekelttségébe tartozó sertéstelepek jó ütemezhetőséggel, megbízható alapanyag-termeléssel és az országos átlagnál alacsonyabb inputákkal kecsegtetnek, aminek köszönhetően a kockázatok és a tranzakciós költségek is jelentősen csökkenthetők. A koncentráció erősödésével párhuzamosan a kisebb feldolgozóüzemek száma a verseny miatt a jövőben jelentősen csökkenhet. A feldolgozó oldalról kiinduló vertikális integráció várhatóan tovább erősödik. A hatékonyságot leginkább a szerződéses fegyelem és a kölcsönös bizalom hiánya mérsékli.

A baromfiiparban az erőteljes koncentrációs folyamatok mellett a vertikális integráció jelenléte a meghatározó. A baromfitermelők 20 százaléka termel önállóan, 80 százaléka a feldolgozó tulajdonosi kör által működtetett vertikális integráció zárt rendszerében állítja elő a baromfiipar inputanyagának nagy részét. A feldolgozáshoz képest kevésbé koncentrált termelők szervezését, integrálását maguk a feldolgozók végzik. A baromfitermelés vertikális integrációjában a szülőpárnevelés, keltezés, brojlerhizlalás, vágás, elosztás-forgalmazás, kiskereskedelem és nagyobb integrációk esetében a takarmánykeverés és a továbbfeldolgozás alkot szorosan egymásra épülő egységet. A termelők és a feldolgozók kapcsolatában bevált gyakorlat Magyarországon, hogy a baromfi későbbi felvásárlási árát az integrátor/feldolgozó és a termelő már a betelepítéskor rögzíti. Magyarországon a baromfi-termékpályán egy cégcsoport működött teljesen zárt vertikális integrációban 2014-ben.

Az integrátori kapcsolatrendszer agrárgazdasági jelentőségét értékelve megállapítható, hogy képes hatékony választ adni a termelés ciklikusságából adódóan később jelentkező bevételek és a folyamatosan magas termelési, piacra jutási költségek problémájára, miközben az agrárinnovációk közvetítésében, a termék- és technológiai fejlesztések generálásában, a termelői együttműködések katalizálásában, a földhasználat koordinációjában is meghatározó szerepet tölt be.

¹⁵ A szállító (termelő) vállalja a megnevezett termékek rendszeres rendelkezésre bocsátását, vagyis a kereskedő folyamatos áruellátását. Többnyire heti ármegállapodásokat kötnek. A szerződés tartalmazza többek között a szállítási feltételeket, a minőséget, a fizetés feltételeit és a fizetési határidőt.

Szakmai és szakmaközi szervezetek

Az Európai Unió egyes tagországaiiban a szakmai szervezetek eltérő szervezeti struktúrában működnek. Ausztriában például a termékpálya-szervezet a kamara keretei között épült ki, a kamarai szakosztályok végeredményben ugyanazt a feladatot látják el, mint más tagországokban a terméktanácsok. Dániában a szövetkezeti feldolgozó szervezetek, farmerszövetségek, valamint a mezőgazdasági szerveződések képviselőiből álló közel 50 tagú Dán Mezőgazdasági Tanács a teljes dán mezőgazdaságot és élelmiszeripart lefedi. Hollandiában a terméktanácsok olyan hatóságként funkcionálnak, amelyek nem részei a kormánynak, de felhatalmazás alapján részt vesznek a jogszabályalkotásban, kapcsolatot tartanak az illetékes minisztériumokkal, jelentős befolyásuk van a fejlesztéspolitika irányainak meghatározására. A holland terméktanácsok kiépült szervezeti háttérrel, infrastruktúrával rendelkeznek, amit a tagi hozzájárulásból és állami forrásokból finanszíroznak. Az Egyesült Királyságban a terméktanácsok közvetlenül a parlamentnek tartoznak felelősséggel, munkájukat az agrárminiszter által kinevezett megbízottak irányítják. Elsődleges tevékenységük az ágazat szakmai irányítása, de végeznek szaktanácsadást, kutatásszervezést is (Szerdahelyi *et al.*, 2007).

Magyarországon a terméktanácsok az 1989. évi II. törvény alapján, társadalmi szervezetként alakultak meg a kilencvenes évek elején. E törvény a terméktanácsokkal szembeni követelményeket általánosságban fogalmazta meg. A terméktanácsok fogalmát, tevékenységi körét a 2003. évi agrárrendtartási törvény pontosította. E szerint a „terméktanács: a törvény hatálya alá tartozó azonos vagy hasonló terméket termelő, feldolgozó, viszonteladó és forgalmazó szervezetek és személyek az egyesülési jogról szóló 1989. évi II. törvény alapján létrehozott, bírósági nyilvántartásba vett és a földművelésügyi és vidékfejlesztési miniszter (...) által 2002. december 31-ig elismert, nem nyereségérdekelt szervezet” [2003. XVI. törvény].

A terméktanácsok (2. melléklet) szerepét hazánkban meghatározó jelentőségűvé teszi, hogy az Európai Unió vezető mezőgazdasági termelést folytató országaitól eltérően Magyarországon a termelés, a feldolgozás és a kereskedelem tulajdonosi elkülönültsége jelentős. Mindez összetett érdek egyeztetési mechanizmust igényel, amelynek egyik eszközét a terméktanácsok által megvalósított termékpálya-koordináció jelenti. Az agrárpiaci rendtartásról szóló törvény (1993. évi VI. törvény) piacsabályozási feladatokat rótt a terméktanácsokra, a feladatkörökhöz azonban nem rendelte hozzá következetesen a jogosítványokat, valamint az állam kötelezettségvállalási kényszerét (Fehér, 2002). A terméktanácsok a hatékonyabb működés érdekében gyakorta több terméklépcsőt (például termelők, kereskedők, forgalmazók) képeznek a szervezeten belül, termékfajtacsoportok szerint szekciókra tagolódnak, valamint lépéseket tesznek a reprezentatív szakmaközi szervezetként történő elismerésre. A terméktanácsok közös problémáik rendezése érdekében 1995-ben hozták létre a Terméktanácsok Szövetségét, amely nem rendelkezik önálló apparátussal, koordináló feladatait a soros elnökségi feladatot ellátó terméktanács végzi (Izsáki, 2004).

A főbb termékcsoportokban működő terméktanácsok vezetőivel készített interjúink tapasztalatai szerint a meghatározó ágazatokban nagy múltú, jelentős szakértői bázissal, nemzetközi beágyazottsággal rendelkező terméktanácsok működnek, amelyek a szakminisztérium együttműködő partnereként a hazai környezetben is a termékpálya-szabályozás meghatározó szereplői. Működésüket ugyanakkor nehezíti, hogy a termékpályának gyakorta csak egy-egy részterületét, a szereplők kisebb hányadát fedik le, így nem minden esetben képviselnek jelentős alkuerőt a termékpályát érintő döntési folyamatokban. A terméktanácsok együttműködéssel kapcsolatos fejlesztési stratégiája a hatékonyabb érdekképviselőre, ernyőszervezetek létrehozására, valamint szolgáltatásaik spektrumának és igénybevevői körének kiszélesítésére irányul.

Az agrárpiaci rendtartásról szóló törvény helyébe lépő, a szakmaközi szervezetekről és az agrárpiaci szabályozás egyes kérdéseiről szóló 2012. évi CXXVIII. törvény lehetőséget adott ágazatonként szerveződő szakmaközi szervezetek létrehozására és működtetésére. A szakmaközi szervezeteknek

fontos szerep jut az ellátási lánc szereplői közötti párbeszéd, valamint a legjobb gyakorlatok elterjesztése és a piaci átláthatóság előmozdítása terén. Jelenleg hazánkban az alábbi hat elismert szakmaközi szervezet működik:

- Tej Szakmaközi Szervezet és Terméktanács
- Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet és Terméktanács (FruitVeB)
- Vetőmag Szövetség Szakmaközi Szervezet és Terméktanács
- Hegyközségek Nemzeti Tanácsa
- Baromfi Terméktanács
- Vágóállat- és Hús Szakmaközi Szervezet és Terméktanács

A hazai agrárgazdaságban a terméktanácsok, szakmaközi szervezetek mellett további, a termékpályák működését tevékenységükkel befolyásoló szerveződések működnek. A 88/2003. (VI. 20.) Kormányrendelet alapján Magyarországon hét termékpályán (gabona, tej, hús, cukor, zöldség és gyümölcs, szőlő-bor és dohány) alakultak termékpálya-bizottságok, amelyek főként irányítási, szervezési, valamint agrárpiac-szabályozási feladatokat látnak el. A bizottságok a feladatkörükbe tartozó ügyekben végső álláspontjukat szavazással alakítják ki. A termékpálya-bizottságokban a két legnagyobb hazai érdek-képviselői szervezet, a Magyar Gazdakörök és Gazdaszövetkezetek Országos Szövetsége (MAGOSZ), valamint a Mezőgazdasági Szövetkezők és Termelők Országos Szövetsége (MOSZ) is képviselteti magát, befolyást gyakorolva a termékpályák állapotára.

Az agrárgazdaság megújulásához, innovációs képességének javításához nélkülözhetetlen a tudás megosztását célzó, a teljes élelmiszerláncot összekapcsoló új együttműködési forma, a partnerség kialakítása hazánkban és az unió többi tagországában is. Az agrárgazdaság hatékonyabb érdeképviseletének és érdekérvényesítésének céljából 2013-ban törvényi felhatalmazással (2012. évi CXXXVI. törvény a Magyar Agrár-, Élelmiszer-gazdasági és Vidékfejlesztési Kamaráról) az új szervezeti struktúrában megalakult a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (NAK). Az önkormányzati jelleg fenntartása mellett az operatív feladatokat ellátó, jelentős szakértői bázissal működő központi szervezet lehetővé teszi a korábban megyei szinten elkülönült önálló szervezeti egységek egységes, központi koordinálását, egy-egy témakör országos szintű szakmai szervezését, egységes szakmai álláspontok kialakítását és képviselését a döntéshozók előtt. A köztestület a teljes élelmiszerlánc szereplőinek érdekeit hangolja össze. A tagság az alapanyag-termelés résztvevőitől az élelmiszer-feldolgozáson keresztül a kapcsolódó közvetlen ipari, kereskedelmi, szolgáltató tevékenységekig a teljes élelmiszerláncban kötelező, ami az együttműködés hatékonyságát növeli. Az agrárkamara tagjai a mezőgazdasági termékek és tevékenységek szerint osztályokba csoportosulnak. A tagsággal térítésmentes szolgáltatások és kedvezmények (például tájékoztatás, jogsegélyszolgálat, növényvédelmi előrejelzés, kamarai kártya) járnak együtt.

A tagokkal történő közvetlen kapcsolat megteremtése a NAK falugazdász- és referensi hálózatán keresztül valósul meg. A NAK a tájékoztatás, a képzés és a szaktanácsadás mellett a rövid ellátási láncok propagálásával (részvétel a termelői piacon), a közvetítéshez kapcsolódással (mintamenzaprogram) is segítséget tud nyújtani tagságának. Innovációs együttműködések szervezése, operatív csoportok kialakítása is a tervek között szerepel. Az agrárium stratégiai jelentőségének elismertetése, versenyhelyzetének javítása, valamint az egyéni, családi gazdálkodás feltételrendszere fejlesztésének érdekében a kamara stratégiai együttműködési megállapodásokat kötött számos stratégiai partnerrel, szervezettel (kamarák, terméktanácsok, gazdaszervezetek, kutatóhelyek, egyetemek, egyesületek, piaci szereplők stb.) a kölcsönös információcsere, közös álláspont kialakítása, valamint az egyes partnerek által készült elemzések, szakmai eredmények és értékelések széles körű terjesztése érdekében.

Együttműködések vidéken

Az együttműködés olyan eszközként is értelmezhető, amellyel a vidéki területeken élők életminősége, körülményei javíthatók. Az együttműködés az egyszerű információcserétől a közös akciókon át az intézményesített partnerségig terjedhet (Jenei, 2005). A vidéki intézményesített együttműködések egyik formáját a civil szervezetek jelentik, amelyek hálózatosodás útján jönnek létre, a szereplők a közös problémamegoldás során tapasztalatot cserélnek, használják egymás erőforrásait, koordinálják tevékenységeiket (Vasa, 2013).¹⁶ A hálózatban történő együttműködés a szereplők országos (például Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, MNVH), valamint európai léptékű szerveződésével (például Európai Vidékfejlesztési Hálózat, *European Network for Rural Development*, EVH és a LEADER Szövetség a Vidékfejlesztésért, *European LEADER Association for Rural Development*, ELARD) is kialakulhat. További együttműködési forma a civil, a kormányzati és az üzleti szféra közötti háromoldalú partnerség (például a LEADER szervezet).

Civil szervezetek

Salamon *et al.* (2000) kutatásai szerint a civil szervezetek világszerte megfigyelhető szerepei közé tartozik a közösségépítés, az integrációs szerep. A társadalmi kapcsolatok ösztönzésével a civil szervezetek kiépítik a bizalmat, a kölcsönösséget, ami közösségi érzést hoz létre. Jelentőségüket mutatja a velük szembeni bizalom tartósan magas szintje (Péterfi, 2013). Ennek köszönhetően elősegíthető a gazdasági növekedés és a demokratizáció folyamata is. Számos vidékfejlesztési program épít erre a szerepkörre. A magyarországi vidékfejlesztésben aktív szerepet vállaló civil szervezetek körében végzett kutatás (Varga, 2012) szerint a szervezetek 84 százaléka egyéb tevékenységei mellett közösség-szervezéssel, a civilek aktivizálásával, mobilizálásával is foglalkozik (23. táblázat).

23. táblázat: A vizsgált civil szervezetek^{a)} megoszlása betöltött szerepük szerint (2012)

Betöltött szerep	Civil szervezetek aránya, százalék
Szolgáltatásnyújtás	65,3
Adománygyűjtés	28,0
Érdekérvényesítés	30,7
Közösségszervezés, civilek aktivizálása	84,0
Értékek megőrzése (kulturális, vallási, kisebbségi)	76,0
Demokratizációs szerep	29,3

^{a)} Elemszám = 75.

Forrás: Varga, 2012

A civil szerveződések legnépszerűbb működési keretét jelentő *egyesület* az egyesülési jog alapján létrehozott olyan jogi személy, amelyet a tagok közös, tartós, alapszabályban rögzített céljaik folyamatos megvalósítására létesítenek. Az alapszabály elfogadásához legalább tíz főre van szükség. Egyesület kimondottan gazdasági célra nem alapítható. Vagyonát nem oszthatja fel tagjai között és a tagok részére nyereséget nem juttathat. Az egyesület sajátos formájának számít a *szövetség*, amelynek legalább két jogi személy tagja van. A civil szervezetek másik alapformáját jelentő *egyesülés* a tagok által gazdálkodásuk eredményességének előmozdítására, gazdasági tevékenységük összehangolására, valamint szakmai érdekeik képviseletére alapított, jogi személyiséggel rendelkező társaság. Az egyesülés saját nyereségre nem törekszik; vagyonát meghaladó tartozásaiért a tagok egyetemlegesen felelnek (2013. évi V. törvény, 2011. évi CLXXV. törvény). Az egyesületek száma az alapvetően vidéki területeken folyamatosan növekszik, 2011-ben 3,3 ezerrel több ilyen szervezet

¹⁶ A vidéki térségekben további együttműködési formák is megtalálhatók, amelyekkel a tanulmány keretében nem foglalkozunk. Ilyenek például a helyi önkormányzatok közötti közszolgáltatások ellátására (oktatás, kommunális szolgáltatások, egészségügyi alapellátás) létrejött szerveződések vagy a leghátrányosabb helyzetű kistérségek (LHH) településeinek kooperációi (NFÜ, 2013).

működött, mint 2005-ben. A dinamikus növekedési tendenciában 2009-től megtorpanás figyelhető meg, ami azonban a nem vidéki területeken is jelentkezett (24. táblázat), sőt, egyedül az alapvetően vidéki térségekben tudott az egyesületek száma tovább növekedni.

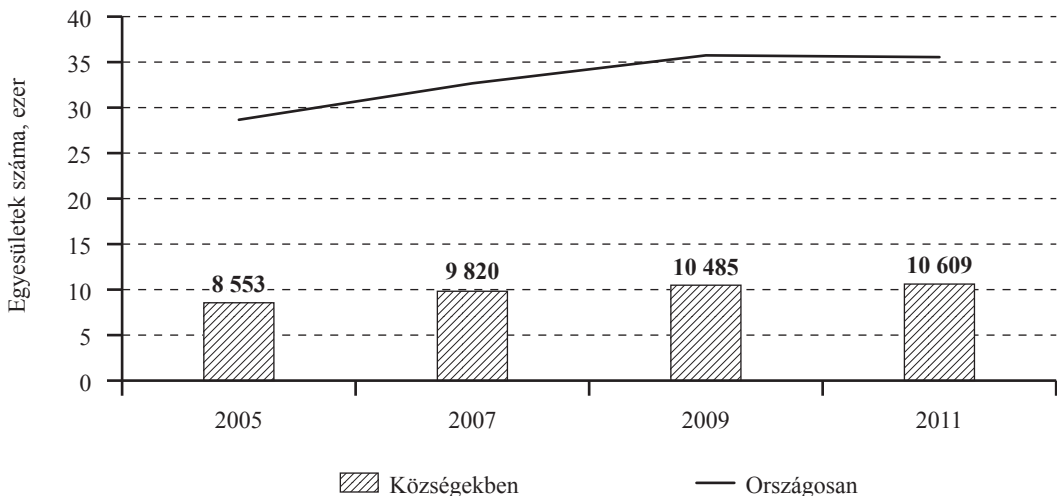
24. táblázat: **Egyesületek számának változása területtípusonként (2005–2011)**

Területtípus	2005	2007	2009	2011
Alapvetően vidéki térség	13 961	16 153	17 171	17 254
Átmeneti térség	8 919	10 260	11 473	11 362
Alapvetően városi térség	5 785	6 257	7 099	6 933
Országosan	28 665	32 670	35 743	35 549

Forrás: KSH (2007, 2009, 2011, 2013)

A vidéki tendenciák fenti alakulását a településtípusok szerinti osztályozás is megerősíti. Mind a vidéki településként azonosítható községek, mind az összes település vonatkozásában a korábbiakhoz hasonló megállapítások tehetők (9. ábra).

9. ábra: **Egyesületek száma a községekben és országosan (2005–2011)**



Forrás: KSH (2007, 2009, 2011, 2013)

A fenti megállapítások a lakosságszám figyelembevételével is érvényesek maradnak. Az ezer főre vetített egyesületek száma az alapvetően vidéki térségekben kismértékben ugyan, de továbbra is növekszik, az átmeneti térségekben, valamint országosan stagnál, míg az alapvetően városi térségekben csökkenő tendenciába fordult át (25. táblázat). Az alapvetően vidéki területek 17,3 ezer egyesülete 2011-ben összesen 65,4 milliárd forint bevételt szerzett, ami az egyesületi szektor összbevételének több mint negyedét teszi ki. Egy vidéken működő egyesület átlagosan 3,8 millió forint bevételt szerez évente, ami 317 ezer forint átlagos havi bevételnek felel meg. Összehasonlításképpen, ez az összeg az átmeneti térségekben 346 ezer forint, míg a fővárosban 1,6 millió forint (KSH, 2013). A tényleges helyzet ennél árnyaltabb, vidéken is vannak az átlagnál nagyobb bevételt szerző és bevétellel egyáltalán nem rendelkező egyesületek.

25. táblázat: **Ezer főre jutó egyesületek átlagos száma területtípusonként (2005–2011)**

Területtípus	2005	2007	2009	2011
Alapvetően vidéki térség	3,0	3,7	3,8	3,9
Átmeneti térség	2,6	2,9	3,2	3,2
Alapvetően városi térség	3,4	3,5	4,1	4,0
Országosan	2,8	3,2	3,6	3,6

Forrás: KSH (2007, 2009, 2011, 2013)

Az egyesületek fő bevételi forrását az alaptevékenységek bevételei (21,9 százalék), a vállalkozási bevételek (17,7 százalék), a költségvetési támogatások (12,5 százalék), a vállalati támogatások (7,3 százalék), valamint az önkormányzati támogatások (6,1 százalék) jelentik. Tagdíjából a bevételek kisebb része, mindössze 8,2 százaléka származik átlagosan. Egy egyesület országosan átlagosan 78 taggal rendelkezik, a vidéki térségekben kevesebbel (a községekben – az összes nonprofit szervezetet figyelembe véve – az átlagos taglétszám 39).

Az egyesületek többsége a szabadidő eltöltésére és hobbitevékenységek végzésére (29,6 százalék), valamint sporttevékenységekre (18,5 százalék) szerveződött. Kimondottan település- és gazdaságfejlesztési céllal országosan az egyesületek 8,8 százaléka jött létre (26. táblázat). Ez természetesen nem jelenti azt, hogy más szervezet ilyen tevékenységgel nem foglalkozik. A vidékfejlesztésre létrejött egyesületek közül kiemelhetők a LEADER program keretében magalakult szervezetek, amelyek tagsága lefedi a helyi akciócsoportok területét, valamint nemcsak a civil, hanem az önkormányzati és a vállalkozói szféra is képviselteti magát köztük.

26. táblázat: **Egyesületek száma és megoszlása tevékenységcsoportonként (2011)**

Tevékenységcsoport	Számuk, darab	Megoszlásuk, százalék
Szabadidő, hobbi	10 543	29,6
Sport	6 586	18,5
Kultúra	4 686	13,2
Településfejlesztés	2 353	6,6
Közbiztonság védelme	2 108	5,9
Szociális ellátás	1 865	5,2
Környezetvédelem	1 098	3,1
Oktatás	894	2,5
Polgárvédelem, tűzoltás	779	2,2
Gazdaságfejlesztés	767	2,2
Jogvédelem	731	2,1
Többcélú adományoztatás, nonprofit szövetségek	705	2,0
Egészségügy	676	1,9
Kutatás	600	1,7
Nemzetközi kapcsolatok	506	1,4
Politika	452	1,3
Vallás	200	0,6
Összesen	35 549	100,0

Forrás: KSH (2013)

A 2007–2013 közötti programozási időszakban az alapvetően vidéki területek közel 1500 egyesülete részesült vidékfejlesztési (ÚMVP) forrásokból. Többségük (83 százalék) a LEADER tengely keretében vett részt a fejlesztésben, míg közel harmaduk (31 százalék) a vidéki életminőség javítására, tevékenységdiverzifikációra kapott támogatást. Az előbbi célra az egyesületeknek utalt összegek 46 százalékát, az utóbbira több mint felét (54 százalék) fizették ki (27. táblázat). A vidéki egyesületeknek kifizetett összegek csupán egy százaléka támogatott kimondottan együttműködési projektet (Együttműködési projektek végrehajtása, LEADER nemzetközi együttműködés).

27. táblázat: **Egyesületek vidékfejlesztési tevékenységének támogatása (2014)**

Jogcímek	Alapvetően városi		Alapvetően vidéki		Átmeneti	
	összeg, millió HUF	egyesület	összeg, millió HUF	egyesület	összeg, millió HUF	egyesület
Versenyképesség	0	0	1	10	3	11
Környezetfejlesztés	15,1	2	100	23	222	23
Életminőség/diverzifikáció	7,0	1	9 445	459	4 371	222
LEADER	35,2	5	8 030	1 239	3 653	557
EMVA összesen	57,3	8	17 576	1 494	8 249	703

Megjegyzés: ÚMVP, 2007–2014. március 31-i állapot. A területtipizálás az EUROSTAT által használt besoroláson alapul. Az egyesületek összesített adatai esetében a halmozódásokat kiszűrtük.

Forrás: MVH, 2014

Az egyesülések amúgy is alacsony száma vidéken csökkenő tendenciát mutat. A községekben 2011-ben mindössze három egyesülést tartottak nyilván. E szervezetek inkább az elérhetőség, érdekérvényesítés szempontjából kedvezőbb lehetőségeket kínáló nagyobb településeket választják székhelyül (28. táblázat). A 2007–2013 közötti programidőszakban összesen hét, zömében vadásztársaság és horgászegyesülés, valamint egy, a romák munkavállalását segítő egyesülés részesült EMVA-támogatásban, együttesen mintegy 14 millió forint összegben. Ennek négyötödét turisztikai fejlesztésre nyerte el egyetlen szervezet (MVH, 2014).

28. táblázat: **Egyesülések számának alakulása településtípusonként (2005–2011)**

Településtípus	2005	2007	2009	2011
Főváros	74	71	60	60
Megyeszékhely	41	36	22	21
Többi város	29	24	16	18
Község	5	7	4	3

Forrás: KSH (2007, 2009, 2011, 2013)

Hálózati együttműködések

A vidékfejlesztésben is egyre népszerűbb együttműködési forma a hálózat, amely valamilyen közös cél elérésére vagy tevékenység végzésére szerveződött autonóm egyének vagy szervezetek hosszabb távon fennálló és strukturált csoportját foglalja magába. Nyitott kapcsolatokon, a tagok közötti gyakori érintkezéseken alapul és rugalmasan alkalmazkodik a környezet előre nem látott eseményeihez. A hálózati kapcsolat kialakításával a tagok vállalják, hogy a hálózat nyújtotta nagyobb biztonságért, elérhető gazdasági és egyéb előnyökért cserébe feladják egyéni autonómiájukat (Nyiry, 2005). A hálózatban való részvétel során közös értékek, munkamódszerek, tevékenységek és tudás, közös identitás alakul ki (Vasa, 2013).

A vidékfejlesztési hálózatokban a csomópontokat a tagságot alkotó vidéki szereplők jelentik, akik között különböző erősségű kapcsolódások állnak fenn (NRN, 2014). A köztük levő kapcsolatok ösztönzésével elősegíthető a többiek tapasztalataira épülő tanulás, kapacitásépítés és innováció. Általában a vidéki közösségek jólétének, kapacitásának és ellenálló képességének növelésére jönnek létre. Az Egyesült Királyság és Írország területén végzett felmérés 232 helyi, nemzeti és nemzetközi vidékfejlesztési hálózatot azonosított (Miller és Wallace, 2012).

A Nemzetközi Vidéki Hálózat (*International Rural Network*, IRN) egy Európán túlmutató non-profit szervezet, kanadai székhellyel. Tagjai jelenleg 49 országból kerülnek ki. Célkitűzései között szerepel a vidéki közösségek egymástól való tanulásának elősegítése, valamint az elméleti és gyakorlati szakemberek, a helyi közösségek, a vidéki szervezetek és a döntéshozók közötti hatékony kommunikáció ösztönzése. Fókuszáltan foglalkozik a közösségvezérelt fejlesztés támogatásával és a vidékfejlesztési, közösségfejlesztési, oktatási, egészségügyi, környezeti és élelmiszerügyi kérdések egy hálózatban történő összefogásával. Emellett támogatja a területi alapú fejlesztések és az ezzel foglalkozó szakpolitikák gazdasági, társadalmi vonatkozásainak nemzetközi összehasonlító kutatásait, valamint erősíti a vidéken élők döntéshozásban való részvételét. A hálózat értékrendjében fontos helyet kap a részvétel; a helyi kezdeményezések; a fenntarthatóság; a jó gyakorlatok; a tudás; a szinergia; a közösség; a nyitottság; a tanulás; az elmaradott, vidéki közösségek erősítése; a holisztikus megközelítés és az esélyegyenlőség¹⁷.

Az uniós tagállamok nemzeti hálózatait az Európai Vidékfejlesztési Hálózat (EVH) fogja össze. Az EVH technikai segítségnyújtás mellett gyűjti, elemzi és terjeszti a vidékfejlesztéssel és intézkedéseivel kapcsolatos információkat és a legjobb vidékfejlesztési gyakorlatokat (nemcsak uniós, hanem harmadik országok tekintetében is). Emellett találkozót, szemináriumokat szervez, szakértői hálózatok felállítását, működtetését végzi¹⁸. A tagállamok nemzeti vidéki hálózatai számos földrajzi és tematikus klasztert alakítanak ki (például fiatalok és fiatal gazdák; közösségi irányítású helyi fejlesztés – CLLD¹⁹; erdészet; szociális gazdálkodás; helyi élelmiszer- és rövid ellátási lánc; vidéki finanszírozás; vidéki vállalkozási kapu). Az EVH együttműködési kezdeményezése a makro-regionális ún. tudásmegosztó klaszterek ösztönzése. A makrorégiók olyan meghatározott földrajzi területek, amelyek két vagy több tagállamból állnak. Jelenleg két ilyen klaszter működik, az észak-balti, valamint a mediterrán klaszter. Előbbi a svéd, a finn, az észt, a lett, a litván, a lengyel és a német nemzeti vidéki hálózatokat foglalja magában, utóbbi pedig az olasz, a görög, a francia, a spanyol, a portugál, a ciprusi és a máltai nemzeti vidéki hálózatokat tömöríti. Az Európai LEADER Szövetség a Vidékfejlesztésért (ELARD) együttműködési kezdeményezés 1999-ben jött létre, jelenleg 23 uniós tagállam vesz részt a munkájában²⁰.

A Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat (MNVH) a vidékfejlesztéssel foglalkozó szereplőket szervezi közös hálózatba, ezzel megkönnyíti az információk áramlását, tevékenységeik összehangolását, a köztük levő együttműködések kialakulását annak érdekében, hogy a vidék társadalmi és gazdasági helyzete javuljon. Tevékenységi körét zömében a rendezvényszervezés, a projektötletek támogatása, valamint a tanulmányírás teszi ki. Az MNVH megyei képviselőtét 2013 óta referensek végzik. A szervezet részt vesz az EVH munkájában, segíti a térségek közötti és nemzetközi kapcsolatok kiépítését, képviseli a magyar érdekeket és értékeket az európai szinten. Az MNVH számára a 2009–2014 közötti időszakra 22,1 millió euró állt rendelkezésre kitűzött céljainak elérésére (VM, 2014a). Az MNVH négy szakosztályt működtetett az ÚMVP tengelyeihez igazodva: Versenyképes mezőgazdasági termelés; Agrár-környezetgazdálkodás; Vidéki élet minősége és a vidéki gazdaság diverzifikálása; LEADER. Az MNVH-hoz csatlakozók ezek munkájába kapcsolódhattak be. A regisztráltak természetesen személyek, kis- és középvállalkozások, helyi önkormányzatok, felsőoktatási intéz-

¹⁷ <http://www.international-rural-network.org>

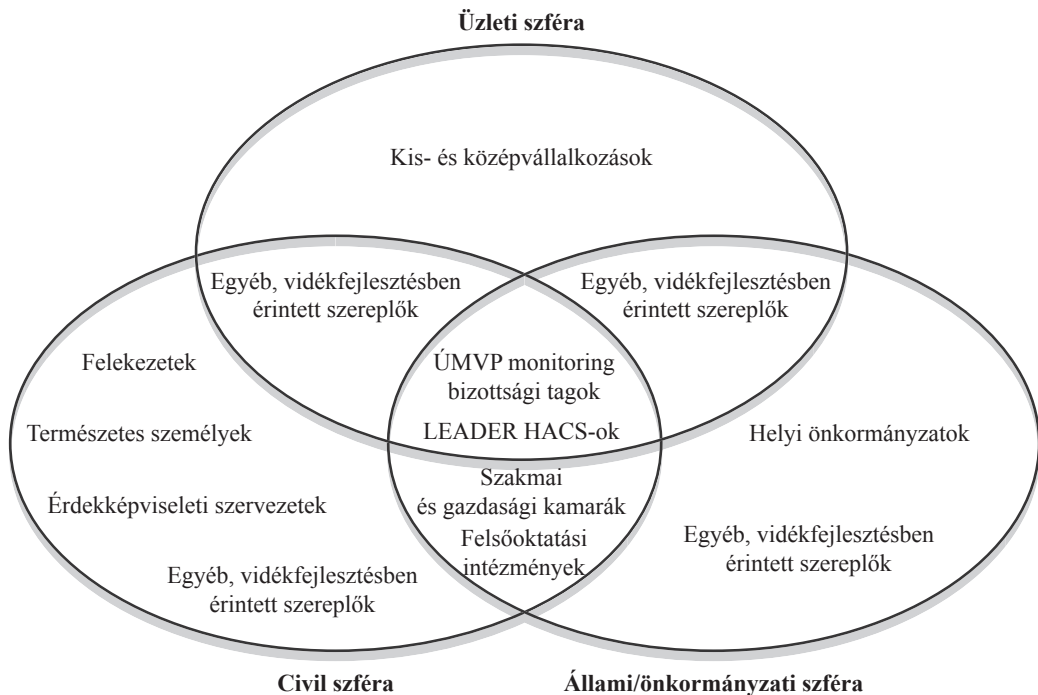
¹⁸ <http://enrd.ec.europa.eu>

¹⁹ A CLLD tematikus klasztert a magyar MNVH vezeti és koordinálja.

²⁰ A Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat LEADER Szakosztálya 2012-től a szervezet teljes jogú tagja.

mények, érdek-képviselői szervezetek, szakmai és gazdasági kamarák, felekezetek, vidékfejlesztéssel foglalkozó, országos hatáskörű közigazgatási szervek, ÚMVP-monitoringbizottsági tagok, LEADER HACS-ok, regionális fejlesztési ügynökségek és egyéb, vidékfejlesztésben érintett szereplők (magánszemélyek, szervezetek) lehetnek (10. ábra). Az MNVH összes regisztráltjainak száma 10 683, ebből 5783 fő, azaz 54 százalék volt magánszemély 2013. december végéig (VM, 2010).

10. ábra: Az MNVH regisztráltjainak típusai



Forrás: MNVH, 2014

Háromoldalú partnerségek

A LEADER egy olyan fejlesztési megközelítés, amely a vidék helyi szereplőinek (civiliek, önkormányzatok, vállalkozások) együttműködésén, összefogásán és partnerségén alapul. Ennek keretében a helyi akciócsoportok (HACS-ok) közösen tervezik és valósítják meg lakókönyvetük – eredeti tervek szerint elsősorban gazdasági – fejlesztéseit. Az unióban 1991-ben indult LEADER kezdeményezés 2001-től van jelen Magyarországon. Az uniós csatlakozásunkig tartó kísérleti program hazai forrásból 14 helyi vidékfejlesztési munkacsoport csatlakozásra való felkészülését segítette. Céljai között szerepelt a vidéki nagycsaládok, romák és fiatalok gazdálkodásának, közösségépítésének segítése, valamint a falu- és tanyagondnoki hálózat fejlesztése (FVM, 2006). A csatlakozást követően a 2009-ig elhúzódó Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program (AVOP) LEADER+ intézkedése a foglalkoztatottság és a jövedelemszerzési lehetőségek bővítését, valamint a lakókönyvet és az infrastrukturális ellátottság javítását helyezte a fejlesztés középpontjába, de támogatható volt a helyi vidékfejlesztési stratégiák kidolgozására, végrehajtására és elfogadására való felkészítés, valamint a térségek és országok közötti együttműködési akciókban való részvétel is (FVM, 2006).

A megközelítés elismerésének növekedését jelzi a vidékfejlesztési politika főáramába való fokozatos bekapcsolódása és ezzel párhuzamosan hatókörének kiszélesedése. Az uniós csatlakozásunkig tartó kísérleti programot, amelynek során hazai forrásból a 14 helyi akciócsoport 184 településen 272 projektet valósított meg, az AVOP egyik intézkedéseként megjelenő LEADER+ program²¹ követte, amelyben 70 akciócsoport 944 településen 2458 projektet fejezett be sikeresen 6,3 milliárd forint támogatásból. A 2007-től induló Új Magyarország Vidékfejlesztési Programban (ÚMVP) a LEADER már önálló, negyedik tengelyként jelent meg²², keretei között a 3021 települést lefedő 96 helyi akciócsoport 13,6 ezer projektjének 65,3 milliárd forint támogatását hagyták jóvá (FVM, 2007; MVH, 2014). Emellett a HACS-okon keresztül valósult meg a 3. tengely néhány ún. nem horizontális intézkedése²³ is (falumegújítás és -fejlesztés; vidéki örökség megőrzése; mikrovállalkozások létrehozása és fejlesztése; turisztikai tevékenységek ösztönzése).

Az AVOP LEADER+ intézkedés forrásainak közel felét önkormányzatok, negyedét civil szervezetek kapták, jóval meghaladva a tervezett számukat. Ez meghatározta az intézkedésen belül legnagyobb számban támogatott tevékenységi köröket („általános közigazgatás”, „máshova nem sorolható szabadidős, szórakoztató vagy közösségi, társadalmi tevékenység”). A vállalkozások ugyanakkor a várakozások alatt teljesítettek. Támogatott projektjeik között a turizmussal és a kis léptékű, helyi élelmiszer-specialitásokkal összefüggő tevékenységi körök voltak a legjellemzőbbek (VM, 2010). A 2007–2013-as időszakban a civil szervezetek részaránya az önkormányzati szférát meghaladó módon nőtt a kapott LEADER-forrásokban, a vállalkozások részaránya ugyanakkor a másik két szektorhoz képest alacsony szinten maradt. Ennek okai közül csak egy az alapvetően kisebb támogatási intenzitás. A szektorális megközelítésen túlmutató, tágabb értelemben vett vidék fejlesztésére meghirdetett ÚMVP-támogatások jelentős része (közel ötöde) a háromoldalú partnerségeken keresztül volt elérhető a 2007-ben induló programidőszakban, ami a projektek több mint 9 százalékát jelentette. A horizontális intézkedések végrehajtását és a LEADER tengely megvalósítását is ők végezték el (29. táblázat). Jelentőségük így feltérképezhető az általuk elnyert fejlesztési források összetételéből.

29. táblázat: A háromoldalú partnerségek részaránya az ÚMVP támogatásaiból (2014)

Intézkedések	Projektek részaránya, százalék	Támogatási részarány, százalék
Nem horizontális intézkedések	3,40	12,80
LEADER tengely intézkedései	5,86	7,16
Háromoldalú partnerség összesen	9,26	19,96

Megjegyzés: Az arányok meghatározására a 2014. július 14-i adatok alapján került sor.
Forrás: MVH, 2014

Az ÚMVP programidőszaka alatt a négy nem horizontális intézkedés keretében mintegy 7,5 ezer projekt kapott támogatást 115,5 milliárd forint összegben (2014 márciusáig összességében 62 százalékos megvalósulási aránnyal). Ennek közel harmadát falumegújításra és falufejlesztésre kívánták fordítani. A mikrovállalkozások részére 30,7 milliárd forint támogatást ítéltek oda, míg a turisztikai tevékenységek ösztönzésére 26,7 milliárd forint összegű támogatást hagytak jóvá. A vidéki örökség megőrzésére 23,6 milliárd forint jóváhagyásáról született döntés, ami 1450 támogatott projektet jelentett (30. táblázat). A fenti intézkedések keretében a 3. tengely projektjeinek kétharmada, támogatási összegeinek 60 százaléka a háromoldalú partnerségekhez kötődik.

²¹ Az Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program (AVOP) 3. Vidéki térségek fejlesztése prioritásának egyik intézkedéseként.

²² Amelyen keresztül a másik három tengely témaköreiben is pályázni lehetett.

²³ Nem horizontális intézkedéseknek nevezik a nem központilag kezelt intézkedéseket.

30. táblázat: A 3. tengely „nem horizontális” intézkedéseinek támogatása (2014)

Jogcím	Jóváhagyott támogatás		Kifizetett támogatás	
	milliárd HUF	százalék	milliárd HUF	százalék
Falumegújítás és -fejlesztés	34,6	29,9	20,5	28,7
Mikrovállalkozások létrehozása és fejlesztése	30,7	26,6	20,5	28,7
Turisztikai tevékenységek ösztönzése	26,6	23,1	15,8	22,3
Vidéki örökség megőrzése	23,6	20,4	14,5	20,3
Összesen	115,5	100,0	71,5	100,0

Forrás: MVH, 2014

A Helyi Vidékfejlesztési Stratégia megvalósítására, a LEADER fejezetek végrehajtására a következő jogcímek alapján voltak jogosultak a háromoldalú partnerségek [122/2009 (IX.17.) FVM-rendelet; ÚMVP IH, é. n.]:

- LEADER közösségi célú fejlesztés: olyan közösségi célú beruházások, amelyek a helyi lakosok szükségleteire válaszolva, a LEADER tervvel összhangban javítják a lakosság életminőségét. A jogcímre 13,35 milliárd forint támogatást hagytak jóvá, ami 3214 projektet jelentett.
- LEADER vállalkozási alapú fejlesztés: a vidéki vállalkozások beruházásainak, műszaki-technológiai fejlesztéseinek támogatása annak érdekében, hogy aktivitásuk, innovációs és versenyképességük növekedjen. A jogcímre 10,14 milliárd forint támogatást hagytak jóvá, ami 1553 projektet jelentett.
- LEADER rendezvény: A gazdaság fejlesztését, valamint az életminőség javítását célzó rendezvények megvalósítása a vidéken élők helyi identitásának, információhoz való hozzáféréseinek növelése érdekében. A jogcímre 3,39 milliárd forint került elosztásra, amiből 2229 projektet támogattak.
- LEADER képzés: A vidéki lakosság szakismereteinek bővítése oktatással, képzéssel a LEADER terv alapján. A jogcímre megítélt 555 millió forint 197 kérelmet jelentett.
- LEADER tervek és tanulmányok: szükségletfelmérések, tervek, tanulmányok a helyi vidékfejlesztési stratégiák megvalósítása érdekében.²⁴ A jogcímre jóváhagyott 118 millió forint 50 kérelmet jelentett.
- LEADER térségen belüli együttműködés: a LEADER tervben szereplő célokhoz kapcsolódó térségen belüli szakmai együttműködések elősegítése. A jogcímre megítélt 811 millió forint 259 együttműködést jelentett.
- LEADER térségek közötti és nemzetközi együttműködés: más hazai, vagy külföldi (akár unión kívüli) LEADER térségek közötti együttműködések elősegítése. A jogcímek 2011. évi módosításával – 76/2011. (VII. 29.) VM-rendelet – ez a jogcím kikerült a HVS LEADER fejezetéből. A jogcímre jóváhagyott 744 millió forint 114 együttműködést jelentett.

LEADER nemzetközi együttműködésre 2013-ban külön jogcímet hirdettek meg, amelynek keretében 9 projekt nyert el támogatást 254 millió forint összegben (31. táblázat).

²⁴ A jogcímek 2011-ben kisebb módosításon estek át – 76/2011. (VII. 29.) VM-rendelet –, aminek következtében a LEADER tervek és tanulmányok helyett LEADER tanulmányok szerepelnek a felsorolt jogcímek között.

31.táblázat: A HVS LEADER fejezet jogcímeinek támogatási adatai (2014)

IV. tengely LEADER-jogcímei	Jóváhagyott projektek		Jóváhagyott támogatás	
	darab	százalék	milliárd HUF	százalék
Térségek közötti (nemzetközi) együttműködés	114	0,8	0,7	1,1
Térségen belüli együttműködés	259	1,9	0,8	1,2
HVS LEADER fejezetének végrehajtása	6 015	44,1	35,9	55,0
HVS végrehajtása, versenyképesség – Képzés	197	1,4	0,6	0,9
HVS végrehajtása, versenyképesség – Közösségi fejlesztések	3 214	23,6	13,4	20,4
HVS végrehajtása, versenyképesség – Rendezvény	2 229	16,3	3,4	5,2
HVS végrehajtása, versenyképesség – Tervek, tanulmányok	50	0,4	0,1	0,2
HVS végrehajtása, versenyképesség – Vállalkozás fejlesztése	1 553	11,4	10,1	15,5
LEADER Nemzetközi Együttműködés	9	0,1	0,3	0,4
Összesen	13 640	100,0	65,3	100,0

Megjegyzés: Az adatok 2014. március 21-i állapotot tükröznek.

Forrás: MVH, 2014

A vidék szereplőinek együttműködésében meghatározó szerepet tölthetnek be az Európai Unió fejlettebb országaiban népszerű, a hazai környezetben csak az utóbbi években megszorodó (2014-ben 2054 darab) szociális szövetkezetek. E szervezeti formák az együttműködés keretében a társadalmi erőforrásokat hasznosítják, miközben segítik a társadalom peremére szoruló lakosságcsoportokat a visszailleszkedésben (Bíró és Székely, *et al.*, 2012). Létrehozásukat Magyarországon a 2006. évi X. törvény, valamint a 141/2006. (VI. 29.) Kormányrendelet, illetve hazai és uniós támogatások (például Munkaerő-piaci Alap, TÁMOP) egyaránt ösztönözték (Szokolainé, 2007). Az atipikus foglalkoztatás sajátos szervezeti keretét jelentő szociális szövetkezetek számára fejlődési lehetőséget főként a nemzetközi gyakorlatban sikeresen alkalmazott támogatási formák (például adó- és járulékkedvezmény, kedvezményes hitel, kamattámogatás) hazai adaptálása jelenthet, amelyek lehetővé teszik, hogy a közösségi szükségleteket a szövetkezetek a helyi igényekhez igazítva, a gazdasági, kulturális és szociális funkciók ötvözésével elégítsék ki.

A vidékfejlesztés területén működő hazai együttműködések értékelve megállapítható, hogy az elmúlt időszakban a vidéki szükségletek kezelésében jártasságot szerzett, a helyi közösség bizalmát élvező, gyakorta nemzetközi hálózatokba tagozódó partnerségek alakultak ki. Tevékenységük eredményei nem annyira a közvetlen gazdasági haszonban, mint inkább az életminőséget kedvezően befolyásoló lakossági szolgáltatások kiépítésében, a helyi fejlesztések alapját jelentő tudásbázis megeremtésében, az információellátás hatékonyságának növelésében, valamint a vidéki népesség képviselőiben jelentkeznek. A fejlődés lehetőségét esetükben a területi és társadalmi lefedettség növelése, a helyi innovációk felkarolása jelenti, amihez forrásszerző és humán erőforrás-kapacitásai bővítése egyaránt szükséges.

Az együttműködések felmérése

A hazai agrár- és vidékfejlesztési együttműködések a gazdálkodók reprezentatív mintáján alapuló kérdőíves felmérés, valamint sikeres termelői szerveződések, integrátorok, szakmai érdekképviseletek, illetve a vidékfejlesztésben működő egyesületek, szervezetek képviselői körében készített szakértői interjúk alapján vizsgáltuk.

Termelők együttműködési készsége

A mezőgazdasági termelők együttműködéseinek jellemzőit a mintegy ezer gazdálkodót érintő kérdőíves felmérés adatainak másodelemzésével, ökonometriaival módszerekkel vizsgáltuk²⁵ (Rácz és Csörnyei, 2014). A kérdőíves vizsgálat a „Földből élők: agrárszereplők, vidéki fejlődési pályák és vidékpolitikák Magyarországon” című, az MTA Szociológiai Kutató Intézet, valamint az MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont által készített kutatás (OTKA NK 100675) keretében valósult meg. A Magyarország nyolc mezőgazdasági adottságú megyéjében gazdálkodók üzemméretre reprezentatív mintájára kiterjedő kérdőív számos együttműködéssel kapcsolatos kérdéskört érintett (3. melléklet). A szívességi és közösségi föld- és géphasználat mellett a formális együttműködés szempontjából a közös szervezeten belüli alapanyag-beszerzést és értékesítést, a szolgáltatások igénybevételét és nyújtását, valamint a szervezeti tagságot mérte fel a kérdőív, míg az informális együttműködésre utaló kérdések az információszerzés, a problémamegbeszélés és az általános bizalom témakörét érintették.

Föld- és géphasználat

A vizsgálat eredményei szerint a különböző együttműködési formák közül a szívességi földhasználat nem bizonyult jelentősnek. Ezer válaszadó közül csupán 88-an műveltek szívességből átengedett vagy közösségi használatban lévő területeket. Szívességi használatra mindössze nyolcan adtak át területet gazdálkodó társaiknak. A szívességi és közösségi használatú területek nagysága nem érte el a 700 hektárt, átlagos mérete 6,5 hektár volt (a közösségi használatú földeké 4,8 ha). A közös géphasználat tekintetében a gazdálkodók hasonlóan alacsony fokú együttműködési készsége mutatkozott meg (32. táblázat). Bár a megkérdezettek közel fele, 447 fő rendelkezett kis- vagy közepes méretű traktorral, csak 63-an bocsátották azt társaik rendelkezésére (14,1 százalék). A nagyobb vonóerejű traktorok esetében a bérbeadás mértéke 22,4 százalékos volt, önjáró munkagépeit pedig a gazdálkodók 30,3 százaléka adta bérbe. A szívességi kölcsönadások aránya azonban egyetlen esetben sem érte el a teljes minta 6 százalékát.

32. táblázat: Együttműködés a géphasználatban

Géptípus	Összes válaszadó		Szolgáltatást nyújtó	
	darab		darab	százalék
Kis és közepes traktor	447		63	14,1
Nagy traktor	384		86	22,4
Egyéb önjáró gép	198		60	30,3
Egyéb vontatott eszköz	507		92	18,1

Forrás: Rácz és Csörnyei (2014) alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

²⁵ A fejezet a „Földből élők: agrárszereplők, vidéki fejlődési pályák és vidékpolitikák Magyarországon” című OTKA-kutatás (OTKA NK 100675) keretében készült, az ezerfős mintán alapuló termelői kérdőív együttműködésre vonatkozó kérdéseinek feldolgozásával.

Beszerezés és értékesítés

Az együttműködések szervezettebb formáját jelentik a gazdálkodók közös alapanyag-beszerezései, illetve termékeik közös értékesítése. A megkérdezett gazdák mintegy harmadára volt jellemző, hogy a növénytermesztéssel kapcsolatos alapanyagokat (például vetőmag, műtrágya, növényvédő szer) valamilyen integrátor szervezeten vagy beszerzési szövetkezeten keresztül szerezték be (33. táblázat). Jellemző, hogy azok a gazdálkodók, akik ezzel a beszerzési formával élnek, szinte teljes mértékben az integrátor szervezetre, illetve a szövetkezetre támaszkodnak, más csatornákat csak kismértékben vesznek igénybe. Az együttműködéseknek ez a formája az állattenyésztésben kevésbé jellemző, csak a takarmánykiegészítők terén érte el a növénytermesztésben meglévő arányokat, és alig volt jelen a zöldség- és gyümölcsstermesztésben.

33. táblázat: Együttműködés a beszerzésben

Inputanyag	Integrátortól beszerző		Termelői szervezettől beszerző	
	gazdaságok száma, darab	arány, százalék	gazdaságok száma, darab	arány, százalék
Búzavetőmag	229	94,4	98	91,3
Kukorica-vetőmag	299	97,5	89	89,3
Napraforgó	204	99,0	4	100,0
Növényvédő szer	260	98,9	84	97,4
Műtrágya	282	98,5	88	97,2
Napos csibe	4	75,0	15	97,3
Tömegetakarmány	20	97,5	10	90,0
Takarmánykiegészítők	34	95,9	31	91,2

Forrás: Rác és Csörnyei (2014) alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

Az értékesítést tekintve a beszerzésekhez hasonló a tendencia. A termelői szerveződésekben, illetve integrátorokon keresztüli értékesítés a gabonafélék és az olajos magvak esetében a legmagasabb arányú, de jelentős még a zöldség- és gyümölcságazatban is. Az állati termékek értékesítésében kisebb jelentőséggel bír, igaz, a kérdőív nem vizsgálta külön a jól integrált baromfiágazatot. Megállapítható azonban, hogy hasonlóan a beszerzésekhez, a termelői szervezeteken, illetve az integrátoron keresztüli értékesítés csaknem 100 százalékos azoknál a gazdálkodóknál, akik ezen együttműködési formán keresztül végzik eladásait (34. táblázat).

34. táblázat: Együttműködés az értékesítésben

	Integrátoron vagy termelői szervezeten keresztül értékesítő	
	gazdaságok száma, darab	aránya, százalék
Gabonafélék összesen	414	91,6
Olajos magvak	279	97,3
Zöldség	29	85,0
Gyümölcs	72	96,2
Szőlő és bor	37	93,4
Hús	42	82,1
Tej	14	93,9
Tojás	6	85,0

Forrás: Rác és Csörnyei (2014) alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

Szolgáltatások

A kérdőív részletesen foglalkozott a szolgáltatási célú kapcsolatokkal. Mind a szolgáltatások szívességi alapon történő nyújtásánál, mind igénybevételénél a családtagok közötti kooperáció döntő jelentőségű (35. táblázat). Ezt jelzi, hogy többen vették igénybe a családtagok ingyenes segítségét, mint az ismerősökét és az üzletfeleket együttesen. A családon belüli segítség igénybevételének közel kétharmada volt ingyenes (63,3 százalék), az ismerősök esetében már csak 31,3 százalék, de még az üzleti kapcsolatokra támaszkodó partnerek között is mintegy 18 százalékban volt jelen. A legnagyobb arányban a betakarításhoz vették igénybe a gazdálkodók más gazdálkodók segítségét (891 esetben), ezt követi a növényvédelem, a gépi földmunka, valamint a tápanyag- utánpótlás.

Tekintettel arra, hogy a mintában közel négyszer annyi növénytermesztő gazdaság szerepelt, mint állattenyésztő, az állategészségüggyel kapcsolatos tanácsadás igénybevétele is számottevőnek tekinthető. A pályázati szaktanácsadás igénybevétele viszont kevésbé volt jellemző. Az ingyenes tanácsadást a legnagyobb mértékben (41 százalék) a termeléssel kapcsolatban vették igénybe a gazdálkodók, a családi kapcsolatokon alapuló szolgáltatások esetében azonban leginkább a gépi földmunkákkal, a növényvédelemmel és a tápanyag-utánpótlással kapcsolatos segítségnyújtás volt elterjedt.

35. táblázat: Szolgáltatások igénybevétele

Szolgáltatás	Családtagtól		Ismerőstől		Üzletfélőtől		Egyéb		Összes
	téríté- ses	szíves- ségi	téríté- ses	szíves- ségi	téríté- ses	szíves- ségi	téríté- ses	szíves- ségi	
Gépi földmunka	67	97	116	49	120	23	71	22	565
Növényvédelem	59	105	108	46	165	28	69	18	598
Tápanyag- utánpótlás	46	94	97	32	141	24	52	19	505
Betakarítás	80	135	215	58	245	36	95	27	891
Pályázati szaktanácsadás	16	37	22	19	104	33	66	13	310
Termelési tanácsadás	43	70	46	54	138	50	46	22	469
Állat-egészségügyi tanácsadás	21	41	22	19	136	42	49	11	341
AKG-szaktanácsadás	11	14	18	15	86	14	52	6	216
Egyéb	3	3	2	2	5	0	3	0	18
Összesen	346	596	646	294	1 140	250	503	138	3 913

Forrás: Rácz és Csörnyei (2014) alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

A megkérdezettek lényegesen kevesebb esetben nyújtottak szolgáltatásokat, mint amekkora arányban igénybe vették azokat (36. táblázat). A család szerepe ez esetben is meghatározó. A családon belüli szolgáltatásnyújtás 88,7 százalékban szívességi alapon történt. A szívességi viszony valamennyi kategória esetén 10-20 százalékkal meghaladta a szolgáltatások igénybevételénél tapasztaltakat, ami egyértelműen a családon belüli jelentős arányeltolódásra vezethető vissza.

36. táblázat: Szolgáltatások nyújtása

Szolgáltatás	Családtagnak		Ismerősnek		Üzletfélnek		Egyéb		Összes
	téríté- ses	szíves- ségi	téríté- ses	szíves- ségi	téríté- ses	szíves- ségi	téríté- ses	szíves- ségi	
Gépi földmunka	15	77	46	23	29	2	60	5	257
Növényvédelem	8	76	31	14	27	2	55	3	216
Tápanyag- utánpótlás	9	74	30	15	17	2	42	4	193
Betakarítás	11	46	29	20	21	1	47	3	178
Pályázati szaktanácsadás	2	40	9	2	12	0	11	3	79
Termelési tanácsadás	4	57	16	14	14	2	18	8	133
Állat-egészségügyi tanácsadás	2	42	8	3	13	2	10	3	83
AKG-szaktanácsadás	2	9	6	3	3	0	4	1	28
Egyéb	1	4	2	0	2	0	0	0	9
Összesen	54	425	177	94	138	11	247	30	1 176

Forrás: Rác és Csörnyei (2014) alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

A szakirodalom szerint a szervezeti tagság egyik alapindikátora az együttműködésnek. A kötelező kamarai tagságot nem számítva ezer megkérdezett közül 277-en voltak tagjai valamilyen mezőgazdasági tevékenységet koordináló szervezetnek. A gazdaköri, valamint a TÉSZ- és BÉSZ-tagság fordult elő a legtöbb esetben (85; 94; 60 fő) (37. táblázat). A 277 valamilyen szervezethez tartozó interjúalany összesen 493 szervezeti tagságról számolt be, de csak 29-en voltak legalább három különböző szerveződésnek tagjai. Az adatok alapján a szervezetek közül a gépkörök és a klaszterek iránt a legkisebb az érdeklődés, de egyetlen szervezeti forma sem érte el a megkérdezettek 10 százalékát.

37. táblázat: Szervezeti tagság

Szervezet	Tag gazdaságok száma, darab
Gépkör	8
BÉSZ	50
TÉSZ	94
TCS	60
Termelési integráció	56
Terméktanács	45
Klaszter	4
Gazdakör	85
MAGOSZ	20
MOSZ	14
LEADER-akciócsoport	21
Kistérségi civil szervezet	31
Helyi fejlesztési tanács	5
Szervezet tagja összesen	277

Forrás: Rác és Csörnyei (2014) alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

Informális együttműködések

A kérdőív több kérdés csoportot tartalmazott a gazdálkodók informális együttműködéseire vonatkozóan. Ezek egyike, hogy a termelők milyen mértékben beszélnek meg másokkal a gazdálkodás során felmerülő problémáikat (38. táblázat). A családtagok szerepe – a szolgáltatási kapcsolatokhoz hasonlóan – a problémák megtárgyalásában is elsődleges. A felmerülő kérdéseket a gazdálkodók majdnem felerészben (45,8 százalék) családtagjaikkal beszélnek meg. Őket az üzleti partnerek követik (27,4 százalék), és csak 17,4 százalék az ismerősök, barátok aránya. A tanácsadó szervezetekbe vetett csekély bizalmat, a tudásátadás elégtelenségét, valamint a forráshiányt jelzi, hogy szaktanácsadók igénybevételére mindössze az esetek 9,3 százalékában került sor. Ebből a legmagasabb arányt a pályázati szaktanácsadás érte el (14,0 és 17,8 százalék), de az is jól látszik, hogy legtöbbször a termeléstechológia, a növényvédelem és az értékesítés tekintetében kéri ki a gazdálkodók mások véleményét, pályázati és agrár-környezetgazdálkodási kérdésekben erre ritkábban kerül sor.

38. táblázat: A gazdálkodás során felmerülő kérdések megbeszélése

Problémakör	Családtaggal		Ismerőssel		Üzletféllel		Szak- tanácsadóval		Összesen
	megbeszélő gazdálkodók								
	száma, darab	aránya, százalék	száma, darab	aránya, százalék	száma, darab	aránya, százalék	száma, darab	aránya, százalék	
Termelés- technológia	545	49,4	220	19,9	269	24,4	70	6,3	1 104
Vetésszerkezet	496	53,3	152	16,3	216	23,2	66	7,1	930
Növényvédelem	463	42,3	212	19,4	331	30,3	88	8,0	1 094
AKG	287	39,0	112	15,2	233	31,7	103	14,0	735
Pályázatok	247	39,3	89	14,2	180	28,7	112	17,8	628
Értékesítés	526	47,5	199	18,0	304	27,4	79	7,1	1 108
Összesen	2 564	45,8	984	17,6	1 533	27,4	518	9,3	5 599

Forrás: Rácz és Csörnyei (2014) alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

Az informális együttműködések további indikátora az általános bizalmi index, amelyet a kérdőív szintén felmért²⁶. A négy kérdés közül három pozitív, egy negatív értelmű volt. A pozitív kérdések átlagpontszáma (3,3) a gazdálkodók körében közepes „megbízhatóságot” jelez, viszont a negatív kérdésre eredményül kapott átlag (4,1) jelentős bizalomhiányt mutat. Az elmúlt időszakban bekövetkezett bizalomromlásról árulkodik a harmadik kérdés átlag alatti (2,9) értéke is (39. táblázat).

39. táblázat: Általános bizalmi index

Állítás	Pontszám
Az emberek nagy része megbízható	3,4
Az emberek nagy része becsületes	3,5
Az emberek ma ugyanolyan becsületesek, mint húsz évvel ezelőtt	2,9
Átlag	3,3
Soha nem lehet az ember eléggé óvatos	4,1

Forrás: Rácz és Csörnyei (2014) alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

²⁶ A 39. táblázatban a kérdőívben megfogalmazott állítások és a rájuk adott átlagos pontszámok (1–5) láthatók. A legnagyobb adható érték (5) a teljes egyetértést, a legkisebb (1) azt jelentette, hogy a válaszadó egyáltalán nem értett egyet az adott állítással.

A képet árnyalja, hogy a pályázati sikeresség feltételeként a válaszadók 39,1 százaléka nevezte meg válaszul a jó kapcsolatrendszer. Ennél kevesebben (378) tekintették a szakmai felkészültséget és a céloknak megfelelő kiírást (351) fontos tényezőnek, míg a helyi igények és adottságok ismeretét a válaszadók alig 15 százaléka (151) ítélte fontosnak. A gazdálkodók információval való ellátottsága, tájékozódása, a nyitottság és az új információk iránt mutatott befogadókészség is utal az informális együttműködések beágyazottságára. A kérdőív hat kijelentéssel és a rájuk adható (1–5) pontszámmal vizsgálta a kistérségekben meglévő gazdálkodói kapcsolatokat (40. táblázat). Az eredmények az átlagosnál magasabb tájékozottságról árulkodnak, ami egyrészt pozitív irányban módosítja az általános bizalmi index nyújtotta képet, másfelől az informális együttműködésben rejlő magasabb potenciált is kifejti.

40. táblázat: **Kistérségi kapcsolatok**

Állítás	Pontszám
A legtöbb dologról értesülök, ami a kistérség fejlesztésével kapcsolatos	3,8
A legtöbb dologról értesülök, ami a saját szakterületem fejlesztésével kapcsolatos	3,9
Időben hozzájutok a legtöbb információhoz, ami fejlesztésekkel kapcsolatos	3,9
Időben hozzájutok a legtöbb információhoz, ami azzal az ágazattal kapcsolatos, amelyben dolgozom	3,9
Jónak tartom a kistérségen belüli információcsere	3,8
A kistérségben minden azon múlik, hogy ki kinek az ismerőse	3,8
Átlag	3,9

Forrás: Rác és Csörnyei (2014) alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

Az együttműködési hajlandóság és a gazdálkodás összefüggései

Faktoranalízis

Az együttműködés és a gazdálkodás kapcsolatrendszerének feltárása során a vizsgálat részeként elemeztük a kérdőív együttműködésre vonatkozó változóinak kapcsolatát a gazdálkodás többi jellemzőjével. Mivel az együttműködés adott formája csak kevés válaszadónál jelentkezett, ezért a különböző együttműködési formákra aggregált változókat képeztünk, amelyek összevontan tartalmazzák az egyes változók értékeit:

- Szívességi és közösségi földhasználat (összes nyújtott/igénybe vett terület gazdálkodóként);
- Szolgáltatások nyújtása (összes igénybe vett szolgáltatás/gazdálkodó);
- Szolgáltatások igénybevétele (összes nyújtott szolgáltatás/gazdálkodó);
- Szervezeten keresztül beszerzések száma és aránya (búza- kukoricavetőmag, növényvédőszer és műtrágya, állattenyésztéssel kapcsolatos alapanyagok beszerzése bontásban);
- Szervezeten keresztül értékesítések száma és aránya (búza- kukorica termés, olajos magvak eladása, zöldség- és gyümölcseladás, állati termékek eladása bontásban);
- Közös géphasználat (összes gépfajta/gazdálkodó);
- Szervezeti tagságok száma/gazdálkodó;
- Kistérségi kapcsolatok erőssége (összevont pontszám);
- Informális tanácsadás (kérdések megbeszélése összevont pontszám);
- Általános bizalmi index (összevont pontszám) és együttműködési hajlandóság.

Az együttműködési formák közös tényezőinek meghatározására (4. melléklet) és a többi változó belső kapcsolatainak feltárására (5. melléklet) faktoranalízist végeztünk. Utóbbi elemzés egyértelműen megmutatta, hogy az üzemméret faktor a leglényegesebb az egyes változók elkülönítésében, a használt földterület, az árbevétel és az alkalmazottak száma a változók összes varianciáját első faktorként 35,8 százalékban magyarázta. Az együttműködést jellemző változók viszonyának feltárására

ezt követően főkomponens-analízist végeztünk, amely öt faktorban határozta meg az együttműködés belső kapcsolatrendszerét (a teljes variancia 61,0 százalékát magyarázva). Az öt faktor, magyarázó erejük sorrendjében, a következő:

- Beszerzési együttműködések és problémakezelés (gabona, valamint növényvédő szer-műtrágya integrátor szervezeten vagy termelői szervezeten keresztüli beszerzése, gazdálkodással kapcsolatos problémák megbeszélése), 19,0 százalék;
- Értékesítési együttműködések (olajos magvak, valamint gabona értékesítése integrátor szervezeten vagy termelői szervezeteken keresztül), 12,5 százalék;
- Szolgáltatások nyújtása (szolgáltatások nyújtása, gépek kölcsönadása), 10,8 százalék;
- Informális együttműködés (bizalomindex, kérdés a gazdálkodás sikerére vonatkozóan az együttműködés tekintetében), 9,4 százalék;
- Szívességi földhasználat és zöldség- és gyümölcs TÉSZ-en keresztüli értékesítése 9,2 százalék.

Korrelációvizsgálat

A belső összefüggések és a gazdálkodás jellemzőivel való kapcsolat részletesebb jellemzéséhez korrelációanalízist végeztünk, az egyes változók korrelációs mátrixát vettük alapul (6. melléklet). Mivel az együttműködés egyes formái a legtöbb esetben csak kisszámú válaszadóra voltak jellemzőek, az egyes változók között kevés kivételtől eltekintve gyenge kapcsolat volt kimutatható. Az alábbiakban azokat a kapcsolatokat vesszük sorra, ahol a kapcsolat léte kimutathatónak ($R > 0,1$) és szignifikánsnak bizonyult ($> 0,05$).

A területi elhelyezkedés tekintetében a szolgáltatásnyújtással kapcsolatban kimutatható volt a kapcsolat. A szívességi szolgáltatásnyújtás a vizsgálatban érintett nyolc megyét figyelembe véve 85 százalékban Pest és Szabolcs-Szatmár megyére korlátozódott. Gyenge ($R = -0,132$) kapcsolat mutatkozott ugyanakkor a gazdálkodási formák és a területi elhelyezkedés, valamint a gazdálkodási forma és a szolgáltatások nyújtása között ($R = -0,231$). A legtöbb ingyenes szolgáltatást a családi gazdaságok és az egyéni vállalkozók nyújtották, míg az östermelőkre és a társas gazdaságokra ez csak kismértékben volt jellemző. Gyenge kapcsolat mutatható ki az alapanyag-beszerzésben való együttműködés és a gazdálkodás formája között a gabona-kukorica, vetőmag és a növényvédő szer-műtrágya beszerzése tekintetében. A termelési ágazat viszont csak a problémák megbeszélésének témakörében befolyásolta kismértékben a gazdálkodók együttműködéseit ($R = 0,108$).

Az üzemméretet kifejező földterület, az alkalmazotti létszám és az árbevétel változók közül az első kettő mutatott gyenge kapcsolatot az együttműködési formákkal. A nagyobb földterülettel rendelkező gazdálkodók több szervezetben voltak tagok, emellett az alkalmazottak száma állt gyenge pozitív korrelációban a problémák másokkal való megbeszélésével ($R = 0,115$). Ugyanakkor az üzemméret nem befolyásolta sem a szervezeten keresztül történő értékesítést, sem a közös alapanyag-beszerzés mértékét. A gazdálkodók kora és neme csak kismértékben hatott az együttműködési készségre, a képzettségnek pedig egyáltalán nem volt kimutatható hatása [szemben Fertő és Szabó G. (2004) felmérésének eredményével]. A megkérdezettek által a gazdaságban ledolgozott órák száma viszont a legtöbb együttműködési változóval gyenge, de szignifikánsan pozitív kapcsolatot mutatott. Minél több időt szán valaki a gazdasága működtetésére, annál hajlamosabb az együttműködésre. Ezt a tendenciát megerősítették a gazdaságon kívüli jövedelem arányával kapcsolatos értékek is. Minél több jövedelme származott valakinek a gazdálkodáson kívüli tevékenységből, annál kevésbé tartotta tájékozottnak magát a környezete (a kistérség) ügyeiben és annál kevésbé vett részt a gazdálkodással kapcsolatos információcserében.

Az együttműködés belső kapcsolatrendszerét elemezve közepes korrelációt tapasztaltunk ($R = 0,384$) a két legfőbb szervezeten belüli alapanyag-beszerzés, a vetőmag, a növényvédő szerek és műtrágyák vásárlása között. Gyenge pozitív kapcsolat áll fenn e két változó és a szervezeten keresztüli értékesítés között, és megtalálható a kapcsolat az állattenyésztés területén is. A növénytermesz-

tésben a beszerzéseiket és eladásait közösen végző partnerek nagyobb mértékben hajlandóak az informális együttműködésekre is. Nem mutatkozott meg ugyanakkor a zöldség- és gyümölcságazat termékeinek TЭСZ-en, integrátor szervezetten keresztüli értékesítésének az együttműködés más formáiban játszott pozitív szerepe.

A különböző szolgáltatások igénybevétele és nyújtása, valamint a gépkölcsönzés terén gyenge, de stabil ($R = 0,100-0,237$) korrelációs kapcsolatokat tapasztalunk. A különböző szolgáltatásokat szívessegi alapon igénybe vevő gazdálkodók általános bizalmi indexe is magasabb, míg a szolgáltatásokat szívessegi alapon nyújtó gazdálkodók nagyobb együttműködési készsége a jobb tájékozottság és az általános bizalom terén is megmutatkozik. Az együttműködések szempontjából a formális szervezeti tagság száma sem elhanyagolható. Bár a gépkölcsönzéssel való pozitív kapcsolatot a mátrix elemzése alapján a nagyobb üzemméret is indokolhatja, azon gazdálkodók, akik több szervezetnek is tagjai, nagyobb valószínűséggel beszélnek meg a gazdálkodás folyamatát kísérő problémákat környezetükkel, mint akik csak egynek vagy egynek sem ($R = 0,281$) tagjai.

Azok, akik az információcserét, a tájékozottságot felmérő kérdésekre a legkedvezőbb válaszokat adták, magasabb arányban vettek részt a szervezeteken keresztüli alapanyag-beszerzésekben, több szolgáltatást nyújtottak, jobban részt vettek a problémák megbeszélésében és sikeresebbek voltak a pályázatok területén is. Esetükben szembeötlő a többi szereplőbe vetett nagyobb bizalom, az általános bizalmi index ugyanis közepesen erős kapcsolatot mutat a kistérség ügyeivel és a folyamatban lévő fejlesztésekkel kapcsolatos tájékozottsággal ($R = 0,357$).

Külön figyelmet érdemel az együttműködésben a problémák másokkal való megbeszélése. Ez a változó mutatta a legtöbb mérhető pozitív kapcsolatot az együttműködés más formáival. A gazdálkodás területén felmerülő problémákat családjukkal, ismerőseikkel, üzletfeleikkel illetve másokkal megbeszélő gazdálkodók nagyobb arányban vettek részt a beszerzés és az értékesítés szervezett formáiban, a gépkölcsönzésben és a szolgáltatások nyújtásában, több szervezetnek voltak tagjai és tájékozottabbnak is tartották magukat.

Az általános bizalmi index szerepe az együttműködésben megkerülhetetlen. Bár a kérdőív ezt a témakört csupán érintette, így is megmutatkozott, hogy a társaikban és a társadalom egészében jobban megbízó gazdálkodók tájékozottabbak, több szolgáltatást vesznek igénybe, többet is nyújtanak és kimutatható az összefüggés a szervezett formában történő alapanyag-beszerzésben is. Az együttműködések különböző formái hatással vannak a pályázatokon való részvételre és a projektek elnyerésének sikerességére is. Az elemzés kimutatta, hogy a nagyobb üzemméret mellett azok a gazdálkodók voltak sikeresebbek pályázataikban, akik szervezett formában végezték az alapanyag-beszerzést, több szolgáltatást nyújtottak, jobban megbeszéltek problémákat, több szervezetnek voltak a tagjai és jobban tájékozódtak a térség ügyeiben.

A vizsgálat összegzéseként elmondható, hogy nem volt igazolható az a hipotézisünk, miszerint az informális együttműködés főleg a kisebb gazdaságokra jellemző, és a második hipotézis, miszerint az együttműködés szerepe a gazdaság méretének, felszereltségének a növekedésével párhuzamosan csökken, illetve eltolódik a formális együttműködési formák felé. Csak egyetlen változó esetében, az alkalmazott munkaerő számában találtunk gyenge kapcsolatot az informális együttműködést mérő változók egyikével. Az üzemméret együttműködést befolyásoló szerepére vonatkozó hipotézisünket vizsgálatunk csak részben támasztja alá, mindössze a beszerző szövetkezetek és az integrátorok esetében volt gyengén kimutatható az üzemméret szerepe. Az együttműködő termelők fejlődőképesebbek mutatkoznak, az együttműködés, a tájékozottság a pályázati sikerességre egyértelműen pozitívan hat. Az eredmények negyedik hipotézisünket igazolták, miszerint a termelői szerveződések még jelentős fejlődési lehetőségekkel rendelkeznek.

Míg a gazdálkodók körében végzett felmérés a mezőgazdaság szereplőinek egyéni preferenciáit, együttműködési hajlandóságát, az azt befolyásoló tényezőket, az ok-okozati összefüggéseket tárta fel, addig a szervezetek szintjén a sikerek és a kudarcok tényezőit, az együttműködések előnyös és hátrányos vonásait, kitorési lehetőségeit a szervezetek vezetőivel, képviselőivel készített interjúk felmérés segítségével mutatjuk be.

Szervezetek gyakorlati tapasztalata

A kutatás keretében 25 irányított mélyinterjút készítettünk a mezőgazdaság és vidékfejlesztés területén működő szervezetek vezetőivel. A megkérdezettek köre öt csoportba sorolható:

- Termelői szervezetek (TCS-k, TÉSZ-ek) (6 darab)
- Szakmai érdekképviselők (terméktanácsok, szakmaközi szervezetek, NAK, AGRYA) (6 darab)
- Integrátor szervezet (4 darab)
- Klaszterek (3 darab)
- Vidékfejlesztési szervezetek (MNVH, Magyar Vidékszövetség, helyi akciócsoportok) (6 darab)

A szervezetek kiválasztásánál elsősorban a sikerességet, az ágazati súlyt és a taglétszámot vettük figyelembe. Ezek alapján a termelői és integrátor szervezetek közül a jelentős termelői kört összefogó, jól működő, sikeres szervezetek vezetőit kerestük fel. A klaszterek esetében fontos szempont volt a mezőgazdasági és vidékfejlesztési érintettség, a szakmai szerveződések közül a legnagyobb súlyt képviselő ágazatok terméktanácsait és a legnagyobb taglétszámmal rendelkező érdek-képviselői szervezetek véleményét kérdeztük. Az interjúk során egyrészt az adott szervezet jellemzőire, tevékenységére, valamint az együttműködést segítő és hátráltató tényezőkre kérdeztünk rá, másrészt megkértük interjúalanyainkat, hogy az élelmiszergazdaság egészére vonatkozóan is fejtsek ki véleményüket az együttműködések jellemzőiről, az azokat meghatározó tényezőkről és az ösztönző eszközrendszerrel (7. melléklet).

Résztevők jellemzői, motivációi

A termelői szervezetek tagjaira és az integrátor szervezetekkel kapcsolatban álló gazdálkodókra a heterogenitás jellemző. A vizsgált szervezetekben egy vagy két nagyméretű gazdaság mellett a tagság zömét a közepes méretű gazdaságok adják. A tagok kor és iskolai végzettség szerinti összetétele eltérő képet mutat. A vidékfejlesztésben működő civil szervezetekben, egyesületekben, illetve klaszterekben a tagok képzettebbek, szakmailag elhivatottak és aktív korúak.

A tagok termelői szerveződésekhez, integrátorokhoz kapcsolódásának motivációja alapvetően üzleti jellegű, elsősorban az értékesítés biztonsága és megkönnyítése, magasabb ár elérése és egyéb gazdasági előnyökhöz jutás (hitelezés, olcsóbb inputanyag-beszerezés) készíti a gazdálkodókat együttműködésre. A szakmai érdekképviselők esetében az együttműködés legfőbb motivációja az információszerzés, a közös érdekérvényesítés a döntéshozók felé. Az alulról szerveződő vidékfejlesztési együttműködések tagjainak motivációi között a gazdasági érdekek mellett megjelennek a közösségi, társadalmi érdekekből, célokból fakadó motiváló tényezők. Fontos szempont a lokálpatriotizmus, a tenni akarás a közösségi ügyek szolgálatában. Ösztönzőleg hatnak az együttműködésre, összefogásra a közéletben felmerülő, helyi társadalomra is kiható problémák, történések. A 2014–2020 közötti programozási időszak kínálta lehetőségek is mozgósító tényezőként hatnak.

Valamennyi vizsgált együttműködési formában fontos motiváló erő a jó példa, az együttműködés közvetlen eredményeinek, hasznának megtapasztalása. A jó példák terjesztése egyre több TÉSZ, termelői csoport gyakorlatában megtalálható. A Dél-Alföldi Ker-TÉSZ vezetősége például külön fórumot szervez, amelynek alkalmával a legjobban teljesítő tagok beszámolhatnak sikereikről, ami komoly ösztönző a többi gazdálkodóra nézve. Az egyik vidékfejlesztési egyesület külföldi tanul-

mányút szervezésével, a jó példák tüzetes megismertetésével tudta rávenni tagjait közös biogázüzem alapítására. A tagok aktivitása a vizsgált szerveződések mindegyikében heterogén. Egy szűkebb aktív csoport mellett a többséget a közepesen aktív réteg alkotja. Ez utóbbiak általában valamilyen felmerülő nehézség vagy kérdés esetén lépnek kapcsolatba a menedzsmenttel. Szinte az összes megkérdezett szervezetre jellemző, hogy a tagságból egyesek nehezen vagy egyáltalán nem aktivizálhatók, e passzív tagság gyakorta kapcsolatot sem tart a szervezettel.

Szervezeti forma, felépítés és működés

A működési forma megválasztása esősorban a jogi keretek és a támogatások függvénye. A termelői szerveződések esetében a kft. vagy az rt. forma az elterjedtebb, főképpen a szövetkezetek iránti ellenérzések miatt. A tagság a termelői szövetkezetek esetében nyitott, ennek ellenére a legtöbb szervezet megpróbálja kiszűrni a megbízhatatlan termelőket (például a tagi felvételt a belső szabályozás szerint három ajánláshoz kötik). Az egyik megkérdezett, ma már részvénytársasági formában működő piacvezető integrátor cég korábban egyesülésként működött, amelyet az átalakulást követően is fenntartottak, ide csoportosítva át a szaktanácsadással, szakmai továbbképzésekkel, bemutatók szervezésével, valamint a gazdálkodók érdekképviselével kapcsolatos tevékenységeket. A vidékfejlesztésben az együttműködések zömében az egyesületi, kisebb részben a nonprofit kft. formát választják.

A vizsgált együttműködések szervezeti felépítésére jellemző, hogy a nagy horderejű, fontosabb döntéseket egy viszonylag szűk körű vezetőség hozza. A döntések formálisan demokratikus és szabályozott keretek közt születnek, de a gyakorlatban több termelői szervezet esetében is érvényesül, hogy a nagyobb tulajdonrészrel rendelkező, tőkeerős tagok – még ha szövetkezeti formában működik is a szervezet – nagyobb befolyással rendelkeznek. Ahogy az egyik TÉSZ-vezető fogalmazott: „A termékálap, üzemméret alapvetően meghatározza, hogy kinek mekkora mozgásteret van a TÉSZ-ben.” Olyan termelői szervezetre is van példa, ahol ezt a fajta nyomásgyakorlást a vezetőség elutasítja és minden tag valóban egyforma jogosítványokkal és befolyással bír.

A szervezetek működési hátterét tagi befizetések, valamint pályázati források, támogatások adják. Jelentősebb tagdíjak a termelői szervezeteknél, terméktanácsoknál, szakmai érdekképviselőknél vannak, míg a civil szerveződések, vidékfejlesztési együttműködések szervezetük működését többnyire pályázati forrásokból, támogatásokból finanszírozzák. A tagokkal való kapcsolattartás legelterjedtebb módja az elektronikus levelezés, hírlevélküldés. A tagság összetartásában fontos a rendszeres személyes találkozás és információcsere, ezt a nagyobb szervezetek gyakorta területi képviselőkkel valósítják meg.

Előnyök és hátrányok

Az együttműködés előnyei között a vizsgált termelői szerveződések elsősorban a gazdasági hasznot említették, ami az értékesítési biztonságban, a magasabb árban, az egyszerűbb és olcsóbb inputanyagbeszerzésben, a tranzakciós költségek csökkenésében, hitelhez jutásban testesül meg. A tagok számára a rendszeres információcsere, tájékoztatás, szakmai segítségnyújtás, tanácsadás is előnyt jelent. A kisebb termelők számára nagy terhet jelentenek az adminisztrációs kötelezettségek, amelyet egyes szervezetek menedzsmentje átvállal. Más szervezetekben ezzel szemben a tagság felételül szabják az ilyen irányú kötelezettségek tagok általi teljesítését.

A közös értékesítésen és alapanyag-beszerzésen, szaktanácsadáson és tájékoztatáson felül a termelői szervezetek további szolgáltatásokat nyújtanak tagjaiknak. Ezek tartalma a tagok jellemzőitől, a menedzsment hozzáállásától, lehetőségeitől, esetenként szociális érzékenységétől függ. Ilyen szolgáltatásként jelenhet meg az ingyenes víz- és talajminőség-vizsgálat, a gépek, eszközök kedvezményes bérbeadása, technológiai útmutatás, minőségbiztosítás, szakmai tanulmányutak, fórumok szervezése, pályázatírás, hitelnyújtás vagy előfinanszírozás az inputanyagokra, de óvoda működtetésére is van példa. A termelői szervezetek hatékony működésének alapja, hogy a kedvezményes

szolgáltatást a tagok csak bizonyos kötelezettségek betartása mellett vehetik igénybe. Az egyik legsikeresebben működő hazai TЭСZ esetében a menedzsment határozza meg, hogy a tagok mely fajtákat termelhetnek kötelező technológiai útmutatás, szaktanácsadás mellett. A szervezetnél dupla minőségi felárat fizetnek azon tagoknak, akik integrált növényvédelmi technológiát alkalmaznak, amelyhez a TЭСZ adja a szakmai háttérrel. Így a TЭСZ elérte, hogy paprika- és paradicsomtermelésük 90 százalékán biológiai növényvédelmet alkalmaznak. Ugyanennél a szervezetnél gyakorlat az is, hogy azon kisebb tagok számára, akiknél a termelésből származó bevétel nem különül el a háztartás egyéb bevételeitől, az év végén eredménykimutatást készítenek, s az alapján a termelő világosan látja, hogy a gazdálkodásból mennyi nyeresége volt.

Az integrátori együttműködés előnyei az integrátor cég által nyújtott szolgáltatások mennyiségében és színvonalában fejeződnek ki. A kapcsolat nem merül ki az inputanyagok és eszközök adásvételében. A „full service” típusú cégek a kereskedelem mellé technológiát, szaktanácsadást, finanszírozási konstrukciókat kapcsolnak, ezenkívül szakmai fórumokat, igényre szabott képzéseket, bemutatókat, rendezvényeket szerveznek, kiadványokat terjesztenek, gépalkatrész-ellátást, szervizszolgáltatást nyújtanak. A szolgáltatások rendszerint ügyfélre szabottak, igazodnak a termelők erőforrás-ellátottságához, fejlesztési igényeihez. Az egyik legnagyobb hazai integrátor cég képviselője kiemelte, hogy a befektetésorientált nagyüzemek számára a nagyobb léptékű fejlesztéseket megalapozó termék- és technológiai innovációkat közvetítenek, míg a kisebb termelők körében inkább problémacentrikus, elemi technológiai kérdésekkel foglalkozó összefüggéseket, képzéseket tartanak. Az integrátorok ügyfeleik fejlesztési kapacitásához igazítják hitelkihelyezési stratégiájukat is, hitelek kedvezményezettjei túlnyomórészt a több termékre, szolgáltatásra igényt tartó, garanciával és referenciával rendelkező nagyobb üzemek. Az integrátor cégekkel való együttműködések vizsgálata végeredményben igazolta azon feltevésünket, miszerint az együttműködés célja és tartalma függ a gazdálkodók méretétől, felszereltségétől, típusától.

A kockázatok, illetve a tranzakciós költségek csökkentése érdekében a termeltető nagyvállalatok gyakorta nem közvetlenül a termelőkkel állnak szerződéses kapcsolatban, hanem a lokális gazdaságba ágyazott, helyismerettel rendelkező „köztes integrátorokkal”. A „köztes integrátorok” olyan nagyobb földterülettel, eszközállománnyal rendelkező gazdaságok, amelyek helyi szinten szerződéses gépi szolgáltatásokkal, tárolási, szárítási kapacitásaikkal integrálják a környékbeli eszközhiányos termelőket. Az ilyen típusú, a szolgáltatások széles körét lefedő együttműködés általában nem eseti, hanem hosszú távú szolgáltatási kapcsolat. Ez a fajta integráció Magyarországon teljesen önszerveződő módon alakult ki a 90-es évek végén, alapvetően a géphez, eszközhöz jutás igénye által motiváltan. Az ilyen szolgáltató gazdaságokhoz kapcsolódó termelői kör az egészen kis méretű üzemektől a több száz hektáros gazdaságokig terjed. A közvetítők bevonásán alapuló integráció a termeltető vállalat számára az ügyfél megbízhatatlanságából eredő kockázatok csökkentését eredményezi, a hálózatba szervezett kisüzemek számára pedig bizalmi kapcsolatokon alapuló koordinációt, átláthatóbb piacot, egyszerűbb adminisztrációt, a termeléssel, értékesítéssel összefüggő többletinformációt kínál. A közvetítő integrátorok a kisebb termelők hálózatba szervezésével közvetlenül is profitálnak a volumenbeszerzések révén elérhető kedvezményeiből, emellett a hálózat tagjai körében szolgáltatásként értékesítik fölös (gépi, tároló- stb.) kapacitásaikat. A köztes integrátorok által nyújtott szolgáltatások a piaci alkupozióit javító, nagy tömegű, homogén árualap képződését eredményezik. Az együttműködés további, birtokpolitikai célú hozadéka, hogy az integrációban részt vevő kisüzemek esetlegesen haszonbérbe adott földterületei a későbbiekben is a köztes integrátor művelésében maradnak. A kisüzemek inputszükségletét a nagy integrátor cég a köztes integrátorok közreműködésével, ún. hármas szerződések formájában szolgálja ki.

Sok termelő a kötelezettségek betartását, az átláthatóságot az együttműködés hátrányaként éli meg. Konfliktusok adódhatnak abból is, hogy az együttműködés szereplői egymás versenytársai, akik között jellemző a rivalizálás. A hazai gyakorlatban a termelők gyakorta egymás konkurenseiként

jelennek meg, miközben a piacok egységes, összehangolt árualapot igényelnének. Magyarországon nincs hagyománya annak, hogy összefogás, együttműködés csak bizonyos célterületek, részcélok vagy egy-egy tevékenység kapcsán alakuljon ki, ami lehetővé tenné, hogy részlegesen olyanok is együttműködjenek, akik egymás versenytársai.

A vidékfejlesztési szerveződésekben, valamint a szakmai érdekképviseletekben az együttműködés előnye sokszor nem a közvetlen gazdasági haszon, hanem a közös fellépésből, érdekérvényesítésből származó hozadék. A klaszterek például kifejezetten a hasonló tevékenységű, vagy valamely termék, illetve szolgáltatás köré szerveződő vállalkozások számára teremtik meg a közös piaci megjelenés kínálta előnyöket, így például az egyes vállalkozások, termelők olyan piaci csatornákon is megjelennek termékeikkel, ahová egyedül nem jutnának el. A közös arculat, logó, védjegy bevezetése is a piacra jutást segíti. A tagok sokszor az együttműködés során megszerzett információ és tudásbázis alapján halmoznak fel ismereteket és teremtenek üzleti kapcsolatokat, amivel tovább fejlődhetnek. Számos vidékfejlesztési szerveződés menedzsel helyi gazdaság- és társadalomfejlesztési projekteket, mint például helyi termékek piacra jutásának segítése, helyi értékek nyilvántartása, bemutatása. A LEADER típusú együttműködések előnye, hogy a közösség által kompromisszum során kiválasztott fejlesztési célok megvalósítása a közösség egészének érdeme. Az együttműködés keretében a közösségépítés bizalmi alapú, személyes kapcsolatok kialakulását eredményezi. A vidékfejlesztési szervezeteknél is fontos előnyöket jelentenek a szakmai képzések, tanulmányutak, pályázati segítségnyújtás, de sokszor az információhoz való hozzájutás (például támogatásokról, jogszabályi változásokról) miatt lépnek be az egyesületbe a tagok.

Hátráltató tényezők

A vizsgált szervezetek az együttműködés legfőbb akadályozó tényezőjét a feketegazdaságban, feketekereskedelemben látják. A probléma eredete a forráshiány, a létbizonytalanság, ami arra készteti (kényszeríti) a vállalkozásokat, hogy saját érdekeiket a közösségi érdekek elé helyezték. Ezért a magasabb árbevétel reményében esetenként feketén értékesítik termékeiket, szolgáltatásaikat, megszegve ezzel az együttműködésben vállalt kötelezettségeiket. Ezeknek a vállalkozásoknak nem érdekük, hogy tevékenységük átlátható, nyomon követhető legyen, ami pedig a bizalom és így a sikeres és hosszú távú együttműködés alapja. A termelői szervezetekben a tagok elsődleges igénye ma az, hogy gyorsan és jó áron adhassák el termékeiket. A szerződéses fegyelem megsértését minden szervezet megpróbálja szankcionálni, az alkalmazott módszerek a vezetőség hozzáállásától, stratégiájától, a tagság összetételétől, alkupozíciójától egyaránt függenek. Akad olyan szervezet, amely azonnali kizárással reagál, míg más szervezetekben először a tagságból eredő előnyök megvonását helyezik kilátásba és csak végső esetben zárják ki a szerződészegő tagot a szervezetből. A formális szervezeti keretekkel rendelkező termelői csoportok, TЭСZ-ek feketekereskedelemmel szemben fennálló versenyhátrányát fokozza a kettős adófizetés, amennyiben a tagok és a szervezet is megfizeti ugyanazon termék vagy tevékenység után a társasági adót vagy a kötelező kamarai tagdíjat.

Számos termelői szervezet működési nehézségeihez, felszámolásához a túlzott mértékű beruházások vezettek. A nagy összegű támogatások lehívásának lehetősége vonzó volt a szervezetek számára, miközben a fejlesztések jelentős sajátforrás-igénye a szervezetek eladósodásához vezetett. A kudarcok elriasztják a termelői kört a további együttműködéstől, másrészt nagyobb óvatosságra intik a többi szervezetet a fejlesztések megvalósításában. Az együttműködési hajlandóságot, a szervezetbe és a menedzsmentbe vetett bizalmat az is visszaveti, ha egy közösen kialakított fejlesztés, projekt valamilyen külső szabályozási, adminisztrációs okból vagy épp a támogatás elmaradása miatt meghiúsul.

Az integrátor cégekkel való együttműködésben kockázatot jelent az a Magyarországon általános gyakorlat, miszerint a termelők egyszerre több integrátorhoz kapcsolódnak és nem köteleződnek el egyetlen partnernek. A termelői vállalkozások a szerződések betartatása során felmerülő

kockázataikat a termelő felelősségre vonását lehetővé tevő szerződéses feltételek kialakításával mérséklék²⁷. További – az integrátor cégekre és a termelői szervezetekre nézve egyaránt jellemző – kockázatot jelent, hogy a gazdaságot a tulajdonosok szétírják több cég között, ezáltal nem követhető nyomon a termék útja. Az egyik megkérdezett integrátor ezt a problémát úgy kezeli, hogy a formailag különálló, de az érdekeltség alapján összetartozó gazdaságokból gazdaságcsoportokat képez, mindez azonban jelentős többletadminisztrációt és jogi munkát kíván, valamint olyan szerződési feltételek kialakítását, amelyekben az összetartozó gazdaságok vezetői egymásért felelnek. A termelői és integrátor szervezetek vezetői megerősítették azt a feltételezésünket, mely szerint a hazai gazdálkodók együttműködések során főként a kockázatkerüléssel, az alacsony bizalmi szinttel és az ágazat feketegazdaság általi érintettségével összefüggésben tartózkodnak a hosszú távú szerződéses kapcsolatoktól.

Az együttműködés során felmerülő problémák között több interjúalany említette az információk terjesztését. Bizonyos taglétszám fölött nehézkessé válik a tagokkal való szorosabb és intenzív kapcsolattartás, a közösségépítés. Az inaktív tagok lassíthatják a döntési folyamatokat. Az együttműködés sokszor a rossz vezetői döntések és a hozzá nem értés miatt bukik meg. Előfordul, hogy a fejlesztések, beruházások nyomán jelentős forgótöke halmozódik fel a szervezetben, a menedzsment vagy a tagok az eszközöket sajátjuknak tekintik, igyekeznek a lehető legtöbb hasznot kivonni a szervezetből. Az együttműködés további buktatója a gazdálkodók képzések iránti alacsony igénye. A termelői szervezetek, integrátor cégek hiába törekednek arra, hogy a szakmai tudást, a tapasztalatokat terjesszék, a termelők képzéseken való részvételi aktivitása alacsony és ezen az uniós támogatások sem változtattak lényegesen.

Az együttműködések létrehozását, távlatos, kiszámítható működését nehezíti a folyamatosan változó és szövevényes szabályozási környezet. Ezt a problémát elsősorban a vidékfejlesztésben működő civil szervezetek vezetői említették, képtelenek eligazodni a jogi útvesztőkben, főként akkor, ha komplex, több ágazat és minisztériumi hatáskör alá tartozó projekteket akarnak végrehajtani.

Sikertényezők

Az együttműködések sikere számos külső és belső tényezőtől függ. A kooperációt hosszú távon kell kiszámíthatóvá tenni a változó gazdasági és szabályozási környezetben. Fontos a tagok érdekeltségének megteremtése. Jellemzően azok a termelői szervezetek tudnak sikeresen működni, amelyek árualapjuk több mint felét maguk (a tagok) termelik meg, illetve további 20-25 százalékot a szervezettel szerződéses kapcsolatban álló termelők szállítanak be. Ott jelentkezik magas szintű együttműködési fegyelem, ahol a termelők a feldolgozónak, nagykereskedőnek, áruházcsoportnak elkötelezettek, és nem a nagybani piacokon történő értékesítésre rendezkednek be. A sikeres integrátor cégek széles körű, magas minőségű ár-érték arányos szolgáltatásokat nyújtanak, illetőleg komplett szolgáltatáscsomagokat értékesítenek a termelőknek, személyes, ügyfélközpontú kapcsolattartás keretében. Jellemzően vertikális formában működnek és egy-egy termékpálya egészét lefedik, a beszerzési és értékesítési csatornák kiépítése mellett működésükben meghatározó a k+f tevékenység, illetőleg a technológiai innováció terjesztése. Az egyik, felmérésünkben szereplő integrátor cég például a k+f feladatok ellátására külön részleget működtet tíz fő feletti mérnöklétszámmal. Egy másik részlegük a technológiák tesztelését végzi, egy további pedig az új technológiák betanításában működik közre.

A sikeres működés nagyban függ a tagok hozzáállásától. A tagok aktivitása, megbízhatóságának növelése a jó példák útján, személyes és intenzív kapcsolattartással, gyors és pontos határidővel történő kifizetésekkel és a szervezet által nyújtott szolgáltatások magas minőségével teremthető meg. A sikeresség egyik alapvető tényezője a kockázatok minimalizálása, ami részben a vezetés és a tag-

²⁷ Az integrátorok a piaci árhullámzások miatt túlnyomórészt olyan szerződéseket kínálnak a termelés előfinanszírozásáért cserébe, amelyekben a hektáronkénti átlaghozamnak csak egy részét kötik le fix áron, míg a fennmaradó termésmennyiségre a beszállítás időpontjában érvényes árat ajánlják.

ság hozzáállásán múlik. Egyes szervezetekben a kockázatosnak ítélt termelőket kizárják, más szervezetekben viszont éppen őket segítik (átvállalják az adminisztrációt, jogi, pénzügyi vagy szakmai segítséget nyújtanak).

A vizsgált termelői szerveződésekben interjúalanyaink a sikeres működés belső tényezői között elsősorban a jó vezetést említették. A vezető személye meghatározó az együttműködés szempontjából, a szakmai hozzáértésen túl elhivatottság, vezetői képességek, innovatív és távlatos gondolkodásmód, konfliktuskezelés, jó kommunikációs és kooperációs készség kell hogy jellemezzék. A vezetőségnek a szervezet egészének távlatos érdekeit kell szem előtt tartania, valamennyi tag érdekét figyelembe véve. Fontos, hogy a szervezet határozott jövőképpel rendelkezzen, de szükséges a folyamatos fejlődésre való igény és képesség is. A sikeres szervezetek a hasznot visszaforgatják a működésbe, folyamatosan fejlesztenek, bővítenek, gazdálkodásuk átlátható. Az igazán eredményes termelői szerveződések teljes termékpálya-integrációt építenek ki.

A jó működés érdekében fontos a menedzsment oldaláról a folyamatos és hatékony tájékoztatás, információk átadása, hosszú távú célok közös megfogalmazása. A jól működő szervezetekben külön figyelmet fordítanak a tagok szakmai képzésére, a kiemelkedően jól teljesítő tagok számára lehetőséget adnak saját példájuk, módszereik bemutatására. Tanulmányutakat, fórumokat szerveznek, szerepet vállalnak az innovációban, a tapasztalatok megszerzésében és terjesztésében. A hazai zöldség- és gyümölcsstermelői szervezetek képzési, szaktanácsadási és k+f tevékenységének fejlesztésében és koordinációjában rendkívül fontos szerepet játszik például a 2008-ban létrehozott TÉSZ-ÉSZ nonprofit Kft., amely a tevékenységek gyakorlati és adminisztrációs háttérét is megteremti. Feladatai kiterjednek a TÉSZ-szaktanácsadók továbbképzésére, tevékenységük összehangolására, integrált technológiák kidolgozásának koordinációjára, kutatóhelyekkel való kapcsolatok kiépítésére, oktatási, innovációs feladatok megoldására, információs rendszer kiépítésére (honlap, újság), külföldi szaktanácsadói szervezetekkel való kapcsolatok építésére, k+f pályázatok kezdeményezésére konzorciumokban.

A vizsgált szervezetek lényegesnek ítélték a szakmai és üzleti kapcsolatok kialakítását, ápolását a szakmai és érdek-képviselői szervezetekkel, oktató- és kutatóintézetekkel, inputanyaggyártókkal. A vidékfejlesztési együttműködések sikerét a jól működő helyi menedzsment mellett a partnerség során kiépített kapcsolatrendszer minősége is befolyásolja. A megkérdezettek fontosnak ítélték a folyamatos közösség- és hálózatépítést, a tapasztalatcserét, a gyors és hatékony kommunikációt és az információáramlást. A működésben, döntéshozásban fontos, hogy érvényesüljön a szubszidiaritás elve, ami hozzájárul a bizalmi kapcsolatok erősödéséhez.

Fejlesztési lehetőségek

Az együttműködések hiányának oka a potenciálisan együttműködő felek szemléletében, hozzáállásában keresendő. Tudatformálásra, szemléletváltásra lenne szükség, hogy az érintettek ne csak akkor keressék az együttműködési lehetőségeket, amikor a vállalkozás alulteljesít, hanem a stabilitást, a folyamatos fejlődés lehetőségét lássák az összefogásban. A különböző szervezeti formákat képviselő interjúalanyaink szerint az együttműködési készségek fejlesztését, a szemléletformálást, a csoportmunkára nevelést már az iskolában érdemes elkezdni. Nem kevésbé fontos a képességfejlesztő tréningek, tanfolyamok, fórumok, rendezvények tartása a szerveződések irányítói, menedzsmentje, illetve tagjai számára.

A termelői szervezetek legális működésükkel kiváltott „fehérítő hatása” vitathatatlan. Helyzetbe hozásukhoz, a feketegazdaságban tevékenykedőkkel szemben elszenvedett versenyhátrányuk kompenzálására adókedvezmények bevezetése szükséges. Egyik interjúalanyunk megfogalmazása szerint „mindaddig nem várható széles körű ágazati összefogás, amíg a jogi és adóügyi környezet nem segíti elő a versenyfolyamatok tisztítását, az áfarendszer átszervezését, ellenőrzött piaci csatornák működtetését, hatékonyabb hatósági kontroll bevezetését”. Az ágazati együttműködések képviselőinek egybehangzó véleménye szerint az áfát jelentősen csökkenteni kellene ahhoz, hogy hatása

érezhető legyen a feketegazdaság további visszaszorulásában, a szerződéses fegyelem betartásában, az együttműködések elmélyítésében.

Az általunk vizsgált együttműködések többségének van a jövőre nézve stratégiája, a tagsággal egyeztetett fejlesztési céljai. A termelői szerveződések egy része a stabil, kiszámítható és biztonságos működésre törekszik, a termelésben nem cél a további expanzió, inkább a minőségi fejlesztések, innovatív technológiák bevezetését, a szakmai előrelépést tűzték célul. A szervezetek másik csoportja viszont további eszközberuházásokat, bővítéseket tervez, a tagok számának gyarapítását is kilátásba helyezi, illetőleg reményei szerint a kedvezményes hitellehetőségek kapcsán a tagok egyéni fejlesztései a szövetségi termékalap növelését is eredményezik.

A nagyobb, országos hálózattal rendelkező integrátor cégek jövője – egyik vezetőjük megfogalmazása szerint – abban áll, hogy: „... az integrátori jelleget kell erősíteni a kereskedelmi jelleggel szemben”. Az integrátor ugyanis a teljes termelési folyamat iránt felelősséget vállal, hosszú távú érdeke, hogy jó minőségű, homogén árualap képződjön, a termelői kör erősödjön, beruházások megvalósítására alkalmassá, versenyképessé váljon. A pusztán kereskedelmi szemlélet által orientált integráció ezzel szemben csak a technológia értékesítését tartja szem előtt. Az integrátori együttműködéseknek elemi szerepe van az innovációk közvetítésében is, hiszen a termelők jelentős része nem képes jelentős összegeket beruházni kutatás-fejlesztésre. A termelői szervezetek, integrátorok fejlesztési lehetőségeinek feltárása alapján igazolódott az a feltételezésünk, amely szerint ezen szervezetek még jelentős fejlődési lehetőségekkel rendelkeznek.

A hazai agrár-egytműködések nem dinamikus fejlődés jellemzi, hanem lassú minőségi változás, amelynek eleme a másodlagos szerveződések létrehozása. A jövőre nézve egyik kitörési pont a termelői szervezetek szövetségekre tömörülése, amely a piaci koncentrációból származó előnyök mellett a szaktudás terjesztésében, a szaktanácsadási hálózat működtetésében, az innovációk közvetítésében hatékonyabban tud fellépni. A termelői szövetségek létrejötte mellett a vidéki térségek gazdaságfejlesztésében egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak a hálózatok, valamint a több ágazatot is átfogó helyi termék- és gazdaságfejlesztő klaszterek. A klaszterek koncentrációjával, illetve a közöttük lévő kapcsolati háló erősítésével az innovációs kapacitás is bővíthető.

Fontos az állami segítségnyújtás, a túlzott bürokráciától mentes támogatás az olyan együttműködések kialakításához, amelyek hosszú távon támogatások nélkül is fennmaradhatnak a piacon. A termelői szerveződésekre vonatkozó uniós támogatások nem eredményeztek progresszív, nyugat-európai léptékben is versenyképes fejlesztéseket Magyarországon. A differenciált szaktudás és a tőkehiány miatt szükség lenne nagyobb szervezetekre, amelyek szakértelmet, szolgáltatást közvetítenek. Lényeges szempont a szakmaközi szervezetek, terméktanácsok fejlesztése, a szakmai döntéshozatalban játszott szerepük növelése is, hiszen a termelőket, termelői szerveződések, feldolgozókat és kereskedőket egyaránt tömörítik, így egy-egy ágazatban a szélesebb körű együttműködést teremtik meg. A terméktanácsok oldaláról megfogalmazódott az igény, hogy a piacsabályozás területén nagyobb kompetenciákkal rendelkezessenek.

A vidékfejlesztésben az alulról szerveződő együttműködések támogatása kívánatos, meghagyva a lehetőséget arra, hogy a szervezetek maguk határozzák meg céljaikat és fejlesztéseiket, ne csupán a meghirdetett pályázatokhoz igazítsák tevékenységi körüket. A vidékfejlesztésben a partnerségi hálózatok fejlesztéséhez egyrészt a hazai és külföldi LEADER-hálózatokban összegyűjtött vidékfejlesztési tapasztalatok értékelése, a sikeres projektek átvétele, népszerűsítése, másrészt a kommunikáció és az információáramlás javítása, a helyi szervezetek véleményének, érdekeinek fokozottabb figyelembevétele, központi képviselője, rendszeres párbeszéd és fórum kialakítása egyaránt szükséges.

Az interjúk tapasztalatai alapján elmondható, hogy az agrár- és vidékgazdaság területén létrejövő együttműködéseknek helye és szerepe van a hozzáadott érték növelésében, a tudás átadásában, valamint az innovációk terjesztésében, ezáltal hozzáadott érték és munkahely teremthető, pozitív gazdasági és társadalmi hatás érhető el vidéken. Az általunk vizsgált sikeres együttműködések lényege, hogy hosszú távra szólnak, minőségi szolgáltatást nyújtanak, folyamatos fejlődési pályát mutatnak. A sikeres együttműködések alapja a távlatos gondolkodásmód, amely hosszú távon csak kiszámítható gazdasági és jogi környezetben valósulhat meg. Ezért az agrár- és vidékfejlesztési együttműködések szempontjából alapvető fontosságú, hogy a kormányzat részéről világos, konszenzuson alapuló, hosszú távú együttműködés-fejlesztési koncepció szülessen, amelynek nyomán a fejlesztések és támogatásuk egy irányba mutatnak és egymásra épülnek.

Az együttműködések irányai

A piaci folyamatok elengedhetlenné teszik az együttműködést, amelynek érdekében a termelők, valamint az élelmiszerlánc szereplői közötti integráció szükséges. A termelői összefogás a tranzakciós költségek csökkentéséhez és a piaci alkuerő növeléséhez is hozzájárul, a piacra jutást segíti, valamint növeli a transzparenciát. A 2014–2020-as programozási időszakban az Európai Unió új vidékfejlesztési politikája lehetőséget teremt az együttműködések szélesebb, a kétszereplős együttműködésektől a klaszterekig terjedő támogatására. Az új vidékfejlesztési politika az intézkedések tartalmi elemeit tekintve részben a korábbi támogatási elemeket tartalmazza, ugyanakkor egyes területek (például innovációs célú, határon átnyúló, termelők és fogyasztók közvetlen kapcsolatán alapuló együttműködések) a korábbinál nagyobb hangsúlyt kapnak.

Az Európai Parlament és a Tanács közös 1305/2013/EU-rendeletének (EMVA-rendelet) 35. cikke a következő „együttműködések” támogatását foglalja magában:

- kísérleti projektek;
- új termékek, gyakorlatok, folyamatok és technológiák fejlesztése;
- kisméretű gazdasági szereplők között a közös munkafolyamatok szervezése, illetve az eszközök és a források megosztása;
- az ellátási lánc szereplői közti horizontális és vertikális együttműködés;
- a rövid ellátási láncok és a helyi piacok fejlesztésével kapcsolatos, helyi kontextusban végrehajtott promóciós tevékenységek esetében.

A fenti formák mellett az EMVA támogatást nyújt az Európai Innovációs Partnerség (*European Innovation Partnership*) során operatív csoportok létrehozására és működtetésére.

Termékpálya-együttműködések

A termelői együttműködések egységes piaci fellépést, erőteljesebb érdekérvényesítést segítő szerepéből kiindulva az Európai Unió a jövőben is kiemelten támogatja a termelők összefogását, szerveződését. Ilyen szerveződések a termelői csoportok, valamint a zöldség- és gyümölcságazatban a termelői értékesítő szervezetek. E szervezetek a mezőgazdasági termelőket segítik, hogy közösen tudjanak szembenézni a fokozódó verseny és az értékesítési piacok egyre nagyobb mértékű koncentrációjából eredő kihívásokkal. A 2014–2020-as programozási időszakban a tagállamok elismerhetik a termelői kezdeményezésre létrehozott termelői szervezeteket, illetve azok társulásait, amelyek célja többek között a kínálat koordinálása és koncentrálása, a termelői árak stabilizálása, a termelési költségek optimalizálása, a környezetvédelem, a hulladékkezelés vagy a fenntartható gazdálkodás elősegítése. A termelői csoportok esetében a termelők szerveződésének elősegítése, a termelői és szakmaközi szervezetek esetében elsősorban a piaci folyamatok befolyásolása a prioritás.

A termelői csoportok támogatásának keretszabályait az EMVA-rendelet tartalmazza. Az együttműködés terén fennálló versenyhátrányuk miatt az újonnan csatlakozott tagállamok az előzetes elismeréstől számított öt éven keresztül az Európai Unió által utófinanszírozott nemzeti támogatást adhatnak a csoportok létrejöttének ösztönzésére, illetve adminisztratív és beruházási költségeinek csökkentésére. A gyakorlatban a termelői csoportok ebből a támogatásból fedezik adminisztrációs költségeiket, beruházásaikat. Ez a keretszabályozás a jövőben sem változik, azonban az új céloknek megfelelően az új tervezési periódusban számos feltétellel bővül a termelői csoportok támogatása. Nagyobb hangsúly kerül arra, hogy a támogatott szerveződések megerősödjenek és önállóan is működőképesek maradjanak. Ennek megfelelően a termelői csoportok elismerésének a tagállamok által elfogadott üzleti terv lesz a feltétele, amelynek megvalósítását a tagállamoknak ellenőrizniük kell. Az ötödik évben csak a megvalósult üzleti terv alapján fizethető ki a támogatás a termelői csoportok részére. Az új szabályozás további hangsúlyos irányvonala a kistermelők kiemelt támo-

gatása. Ezzel összefüggésben a 2014–2020 közötti időszakra szóló vidékfejlesztési program csak a mikro-, kis- és közepes vállalkozásnak (kkv) minősülő termelői csoportokat támogatja.

A támogatást elismert termelői csoportok és szervezetek kaphatják, összegét a csoport éves értékesítése alapján határozzák meg, úgy, hogy annak mértéke legfeljebb 10 százalék, legmagasabb összege pedig évente 100 ezer euró lehet. A támogatást éves részletekben fizetik ki, degresszív módon csökkenő mértékben (az 1–2. évben 10 százalék, a 3. évben 9 százalék, a 4. évben 8 százalék és az 5. évben 7 százalék). Elszámolható költségek az üzleti tervben szereplő tevékenységekhez kapcsolódó költségek (operatív költségek, személyzeti költségek, képzési költségek, közönségkapcsolati tevékenységekhez kapcsolódó költségek, pénzügyi költségek, hálózatépítéssel kapcsolatos költségek, egyéb költségek) lehetnek.

A termelői csoportok támogatása Magyarországon is folytatódik a vidékfejlesztési program „Termelői csoportok és termelői szervezetek létrehozása” intézkedése keretében. A támogatás jogalapját, az EMVA-rendelet 3., „Az élelmiszerláncok szervezése, ideértve a mezőgazdasági termékek feldolgozását és értékesítését, állatlólét, kockázatkezelés mezőgazdaság terén történő előmozdítása” prioritása, valamint a termelői csoportok támogatására vonatkozó 27. cikk adja (VM, 2014b). Az alintézkedés elnevezése „Támogatás a mezőgazdasági és az erdészeti ágazatban működő termelői csoportok és szervezetek létrehozása érdekében”. A támogatás az állami elismeréssel rendelkező termelői csoportok létrehozásának és működésének költségeihez járul hozzá, ösztönzi a termelők közötti együttműködést. Termelői csoportok a mezőgazdaság valamennyi ágazatában szerveződhetnek, illetve létrejöhetnek bizonyos horizontális és egyéb rendezőelvek szerint is (például minőségi élelmiszer-feldolgozók csoportjai, REL csoportok). A közös fellépés révén egységes, magas minőségű árualap kerülhet piacra. A termelői csoportok az innovációs folyamatok szervezésében is kiemelt szerepet kapnak. Az intézkedés keretében Magyarország 125 új termelői csoport létrehozását tervezi, mintegy 1800 termelő bevonásával (Miniszterelnökség, 2014).

Az EMVA-rendelet 35., „Együttműködések” cikke alapján a mezőgazdasági és az erdészeti ágazatban a szereplők és a szakmaközi szervezetek közti együttműködések előmozdítására az agrár-élelmiszerláncban a minőségi rendszerek, a mezőgazdasági termékek hozzáadott értékének növelése, illetve a rövid ellátási lánc promóciója is támogatható.

Szakmaközi szervezetek

A szakmai szervezetek együttműködés terén mutatkozó fejlődési lehetőségeinek feltárása érdekében a jelentősebb taglétszámmal és termékpálya-lefedettséggel rendelkező, a hazai agrárgazdaság kiemelt ágazatai közé tartozó termékpályákon működő terméktanácsokat és szakmaközi szervezeteket interjú keretében kértük tevékenységük értékelésére, az együttműködéssel kapcsolatos fejlesztési irányok meghatározására. Az elkészült interjúk (7 darab) alapján megállapítható, hogy az együttműködések főként a tagság piaci versenyesélyeit javító szolgáltatásnyújtásban (például védjegy, piaci, jogszabályi környezetre vonatkozó információk átadása), az ágazatfejlesztést megalapozó, hosszú távú stratégiák elkészítésében, valamint a termékpálya-szereplők érdekképviseletében játszanak szerepet. A termék tanácsok szakmaközi szervezetté válása, a termékpálya több szegmensét képviselő ernyőszervezetek létrehozása, a már jelenleg is szerteágazó hazai és nemzetközi kapcsolatrendszer bővítése tovább növelheti a termékpálya-koordináció hatékonyságát. Főbb ágazatonként értékelve:

- A gabona-termékpálya feldolgozói, kereskedői oldalát 1991-től összefogó, több mint 100 taggal rendelkező Magyar Gabona Feldolgozók, Takarmánygyártók és Kereskedők Szövetsége (Gabonaszövetség) az együttműködés eddigi eredményeit összefoglalva az iparág hatékony képviseletét, a hazai és nemzetközi érdekképviseletekkel (Európai Gabona- és Takarmánykereskedelmi Szövetség/COCERAL, Európai Takarmánygyártók Szövetsége/FEFAC) fenn tartott szakmai kapcsolatokat emeli ki. Az együttműködés további irányát a tagság körében népszerű képzések, a gabonapiaci tendenciák előrejelzését lehetővé tevő, tagi jogviszonyhoz

- kötött információnyújtás, valamint a tagság számára is hasznosítható eredményeket kínáló, európai szintű kutatási projektekben való részvétel jelenti.
- A gabona-termékpálya termelői oldalát tömörítő, 2004-ben megalakult Gabonatermesztők Országos Szövetsége jelenleg közel 3000 taggal rendelkezik, a tagok által használt földterület nagysága eléri a 1,5 millió hektárt. A tagok harmada (mintegy 1100 tag) társas vállalkozásként tevékenykedő professzionális mezőgazdasági vállalkozás, 28 ezer fős alkalmazotti körrel. A szövetség legfontosabb eredményei közé a stabil, nagy létszámú tagságot, a szántóföldi növénytermesztés kapcsán felmerülő kérdések kezelésében kifejtett szakmai tevékenységet, az erős médiajelenlétet, a szaktárcával tervezési, értelmezési kérdésekben fenntartott, illetve a döntés-előkészítést segítő párbeszédet (például az FM Országos Növényvédelmi Bizottságnak állandó tagjaként), valamint a tagságra irányuló, szakmaközpontú szolgáltató tevékenységet emeli ki. A tagsággal való együttműködés elmélyítését kihelyezett elnökségi ülések, valamint a 2005 óta heti rendszerességgel megjelenő hírlevelek segítik. A termékpálya-koordináció hatékonyságát a két szövetség, a Gabonatermesztők Országos Szövetsége és a Magyar Gabonafeldolgozók, Takarmánygyártók és Kereskedők Szövetsége egyesülésével létrejövő ernyőszervezet létrehozása jelentősen növelheti.
 - A közel ötezer taggal rendelkező, 1992-ben megalakult Tej Szakmaközi Szervezet és Termék-tanács főbb eredményei között a termelői oldal közel teljes lefedettsége (tejkvóta alapon 75 százalékos, a felvásárolt tej vonatkozásában 90 százalékos), valamint a feldolgozók és kereskedelmi láncok együttműködésén alapuló, összehangolt piaci koordináció, a kormányzattal fenntartott együttműködés és a reprezentatív szakmaközi szervezetként való elismerés említ-hető. Tekintettel arra, hogy az Európai Unió 2015-től kivonul a termékpálya szabályozásából, a Tej Termék-tanács szerepe a termékpálya szervezésében jelentősen nőhet, amit elsősorban a kormányzati kapcsolatok szorosabbra fűzésével, a vertikális integrációt ösztönző jogszabályi, adózási környezet kialakításának támogatásával, valamint a fogyasztói kultúra befolyásolását célzó promóciós tevékenységekkel kívánják elérni.
 - A sertéságazat érdekérvényesítő, érdekegyeztető és integráló szerveként működő, a vezető európai sertéstartó országok mintájára kialakított, a termelőket, feldolgozókat és kereskedőket integráló Vágóállat- és Hús Szakmaközi Szervezet és Termék-tanács 600 taggal rendelkezik. A szervezet együttműködés terén elért teljesítményét mutatja, hogy a tagság közel 80 százalékat kitevő termelői oldalnál koncentrálnak a hazai sertésállomány mintegy 70 százaléka, a tagság 18 százalékát kitevő feldolgozók esetében pedig közel teljes a lefedettség. A szerve-zet eredményének a szaktárcával kialakított folyamatos szakmai együttműködést, a 2012-ben elkészült sertésstratégia minőségfejlesztési vonatkozásainak kidolgozásában történő közremű-ködést tekinti.
 - A baromfi-termékpálya szereplőit integráló, 1991-ben megalakult, hat kisebb szövetségre²⁸ tagoló Baromfi Termék-tanács, közel kétezres tagsággal rendelkezik, a termékpálya mintegy kétharmadát lefedi. A termék-tanács az együttműködés eredményének a minőségi és biztonsági garanciát jelző Magyar Baromfi és Koronás Tojás Védjegyek bevezetését, valamint a 2013-ban elkészült ágazatfejlesztési stratégiát tekinti.
 - A Juh Termék-tanács 1992-ben alakult meg. A szervezet a tagjain keresztül a juh- és kecskeá-gazatban érdekelt termelőket, forgalmazókat és feldolgozókat fogja össze, az ágazat érdekérvé-nyesítő és integráló szerve. A megalakulást követő időszakban, mintegy 8800 termelő mellett növekvő számú élőbarány- és juhfelvásárló és -forgalmazó, két juhvágóhid, gyapjúfelvásárlók és -forgalmazók, valamint öt juhtejfeldolgozó csatlakozott a Juh Termék-tanács-hoz, és ezzel az ágazat szereplőinek mintegy 95 százalékát fogta össze. Mára az ágazat szereplőinek száma jelentősen visszaesett, de a Juh Termék-tanács jelenleg is összefogja a termelők, a felvásár-lók és a feldolgozók döntő hányadát. Az utóbbi évek folyamatainak következményeként az érdek-képviseleti munka vált meghatározóvá, a piacszervezési és koordinációs tevékenység

²⁸ Broiler Szövetség, Pulyka Szövetség, Kacsa Szövetség, Lúd Szövetség, Szabadtartásos Szövetség, Tojás Szövetség.

ugyanakkor gyengült. A Juh Termék Tanács a juh- és kecskeágazat együttes képviselőjének hatékonyságát a jövőben az elismert szakmaközi szervezetté válással kívánja növelni.

- A Zöldség- és Gyümölcságazatban az 1993-ban létrejött, 2003-tól elismert szakmaközi szervezetként működő, a hazai agrárgazdaságban az egyik legnagyobb taglétszámmal (közel 25 ezer tag) rendelkező FruitVeB – Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet és Termék Tanács a kormányzati szervekkel fenntartott szakmai párbeszédet, az ágazatra vonatkozó szakmai tevékenységet, valamint az ágazatfejlesztési stratégia (Magyar zöldség-gyümölcs ágazati stratégia) elkészítését emeli ki az együttműködés terén elért eredményei közül. A termék tanácsai együttműködés további eredménye a nemzetközi szakmai hálózatokban, tanulmányutakon, szakmai konferenciákon való aktív tagi részvétel. A termék tanács a fejlődési potenciált a Nemzeti Agrárgazdasági Kamarával kötött megállapodás alapján a kötelező kamarai tagságból adódó együttműködés kiterjesztésében látja.

Innovációs Partnerség

Az Európai Innovációs Partnerség (EIP) kezdeményezés célja a „mezőgazdasági termelékenység és fenntarthatóság” megvalósítása, továbbá hogy uniós, nemzeti és regionális szinten információterjesztésre, -átadásra alkalmas platformot hozzon létre az agrárszektor szereplői (kutatók, tudományos tanácsadók, termelők, kereskedők) között. A hálózat hozzájárul a kutatási eredmények gyakorlatba történő átültetéséhez, valamint elősegíti, hogy a kutatók folyamatos visszajelzéseket kapjanak a gyakorlatban felmerülő igényekről, problémákról. Fontos a kutatóműhelyek és a piaci szereplők közötti információáramlás gyorsítása, továbbá az agrárium különböző szereplői közötti együttműködések bővítése, illetve a meglévő ismeretek összehangolása és elterjesztése. Az EIP információáramlással és a jó gyakorlatok megosztásával támogatja a Közös Agrárpolitika, valamint az EU Innovációs és Kutatási Keretének céljait és közvetítőként javítja a tudomány és a gyakorlat közötti párbeszédet, valamint erősíti az együttműködést. A hálózaton belül Operatív Csoportokat (*Operational Groups*) hoznak létre, szemináriumokat és workshopokat szerveznek és az információkat különböző adatbázisok formájában teszik közzé. Összegyűjtik az innovatív projekteket és elősegítik azok bemutatását, terjesztését.

Az innovációs célú együttműködés előmozdítására EIP Agrár Szolgáltató Pontokat (*EIP AGRI Service Point*) hoznak létre. A Szolgáltató Pont közvetítőként működik a hálózaton belül, elősegíti a kommunikációt és az együttműködést a különböző szereplők között (beleértve a gazdálkodókat, tanácsadókat, az üzleti szféra képviselőit, a civil szervezeteket és a kutatókat, mind EU-, mind tagállami, mind regionális szinten). A platform célja, hogy összegyűjtse és megossza az innovációval kapcsolatos intézkedéseket, kutatási tevékenységeket, finanszírozási lehetőségeket és a gyakorlat-orientált projekteket. Az innovációt támogató Szolgáltató Pontok közreműködnek az együttműködő partnerek felkutatásában is.

Az agrárgazdaságban az innovációs lánc együttműködései a Mezőgazdasági Tudás és Innovációs Rendszeren (*AKIS, Agricultural Knowledge and Innovation Systems*) keresztül is azonosíthatók (Biró *et al.*, 2014). Az AKIS rendszer „olyan szervezetek hálózata, amelyben a vállalkozások és az egyének új termékeket, folyamatokat és szervezeteket hoznak létre, amelyek hozzáférnek, használják, megosztják és kicserélik az ismereteket” (Hall, 2006, idézi SCAR, 2012). Az AKIS rendszer a vidéki térben és közösségekben meglévő sokrétű tudást fogja össze, élénkíti az innovációs folyamatokat (Klerkx és Leeuwis, 2009, idézi SCAR, 2012). Az AKIS rendszerén kívüli, saját innovatív terméküket értékesítő vállalkozások üzleti érdekből terjesztik az innovációt, míg a részben vagy egészben állami finanszírozású közvetítők (hídképzők), szakmai szervezetek, tanácsadó hálózatok inkább az innovációk kapcsolatrendszerét építik ki.

Az Európai Unióban a tanácsadói szolgáltatások tagállamonként jelentősen eltérő formában, eltérő érdekeltségi viszonyok között működnek, kiszolgálva a különböző gazdálkodói igényeket. Közvetítik a gazdálkodók problémáit a kutatás felé, átültetik az eredményeket a gyakorlatba, keresik, felismerik és ismertetik a jó gyakorlatokat. Sok esetben a kutatás, az oktatás és a tanácsadás fizikailag is egy helyen, a kutatási centrumok közelében helyezkedik el. A szaktanácsadók képzettsége, semlegessége, széles körű gyakorlati tapasztalata a gazdálkodói bizalom elnyerésének, megteremtésének alapfeltétele. A mezőgazdasági szaktanácsadásnak is követnie kell a változásokat, tevékenységük nem korlátozódhat csupán az ismeretek átadására, mivel először az innováció iránti igényt kell megteremtenuik és fokozniuk.

Az EIP keretében a 2014–2020 közötti időszakra létrehozandó Operatív Csoportok finanszírozása a Vidékfejlesztési Program²⁹ és a HORIZON 2020 program forrásaiból történik, mivel ezek a fejlesztési irányok kiegészítik egymást, mind a célokat, mind a célcsoportokat illetően. Az Operatív Csoportok a vidékfejlesztési program céljainak eléréséhez hozzájáruló konkrét projektekre jönnek létre, a projektben részt vevők kezdeményezésére, a csoportok összetétele éppen ezért a projektek függvényében változó. Az együttműködés célja új termékek, eljárások, gazdálkodási gyakorlatok vagy technológiák kifejlesztése. A támogatás az együttműködés létrehozására és működtetésére fordítható és egyéb vidékfejlesztési intézkedésekkel kombinálható.

Magyarország az öt tématerület (Aktív és egészséges időskor; Intelligens városok és közösségek; Víz; Nyersanyagok; Mezőgazdasági termelékenység és fenntarthatóság) közül a mezőgazdasággal kapcsolatos EIP-et vezeti be. E tématerület két kiemelt uniós szintű célkitűzést fogalmazott meg 2020-ig. Egyrészt a termelékenység növelését, másrészt a megfelelő talajállapot elérését (a talaj termelési kapacitásának javítása, az éghajlatváltozás hatásainak enyhítése, ökoszisztéma-stabilitás). A hazai célterületek az EIP-AGRI (*European Innovation Partnership ,Agricultural Productivity and Sustainability*) által meghatározott témákhoz kapcsolódva a mezőgazdasági termelési, az élelmiszerfeldolgozási, az erdészeti és a rövid ellátási láncokhoz kötődő innovációt célozzák (NAKVI, 2014).

A 2014–2020 közötti időszakra szóló Vidékfejlesztési Program 16.1 alintézkedése „A mezőgazdaság termelékenységét és fenntarthatóságát célzó EIP-csoportok létrehozásához és működtetéséhez nyújtott támogatás”. A támogatás interaktív tudásátadásra alapozott olyan agrárinnovációs operatív csoportok kialakítására és működtetésére fordítható, amelyek célkitűzése közhasznú, és az uniós innovációs közösségbe való bekapcsolódásra vagy nemzetközi együttműködésben való részvételre is alkalmas újdonság kifejlesztésére irányuló agrárinnovációs projekt kidolgozása és végrehajtása. Az alábbi célterületekre vonatkozhat:

- mezőgazdasági termelés,
- élelmiszer-feldolgozás,
- erdészet,
- fiatal gazdák,
- rövid ellátási lánc.

A támogatás kedvezményezettjei az agrárinnovációs operatív csoportok, amelyek valamely agrárinnovációs projekt kidolgozására és megvalósítására, mezőgazdasági termelő, élelmiszerfeldolgozó vagy erdőgazdálkodási tevékenységet folytató vállalkozások, kutatók, tanácsadók, szaktanácsadók konzorciumi formában létrehozott együttműködései. A csoportokban az adott szakterületen kutatás-fejlesztésben releváns előzményekkel rendelkező k+f szereplők és legalább öt gazdálkodó vehet részt, a gazdálkodók legalább 40 százalékos reprezentációja mellett. A csoportokban az interaktív tudásközvetítés folyamatos.

²⁹ A vonatkozó szabályozás az EMVA 61–63. cikke.

Projektenként legfeljebb 150 millió forint támogatás adható, 100 százalékos támogatási intenzitás mellett. A projekt tervezhető időtartama 2–4 év (erdőgazdálkodás esetén 5 év) lehet, ami a tényleges projektkezdéstől számítandó. A feladatokat úgy kell ütemezni, hogy a célzott részeredmények 6–12 hónaponként ellenőrizhetőek legyenek, ami a támogatás kifizetésének egyik feltétele. A létrejövő Agrárinnovációs Operatív Csoportok kísérleti projektjeik megvalósításához beruházási támogatást is igényelhetnek. A mezőgazdasági termelők, fiatal gazdák, erdőgazdálkodók, illetve REL együttműködésben részt vevő termelők Operatív Csoportjai számára elérhető beruházási támogatás összege a társult gazdák számától függően akár 300–500 millió forintig terjedhet, 70 százalékos támogatási intenzitás mellett.

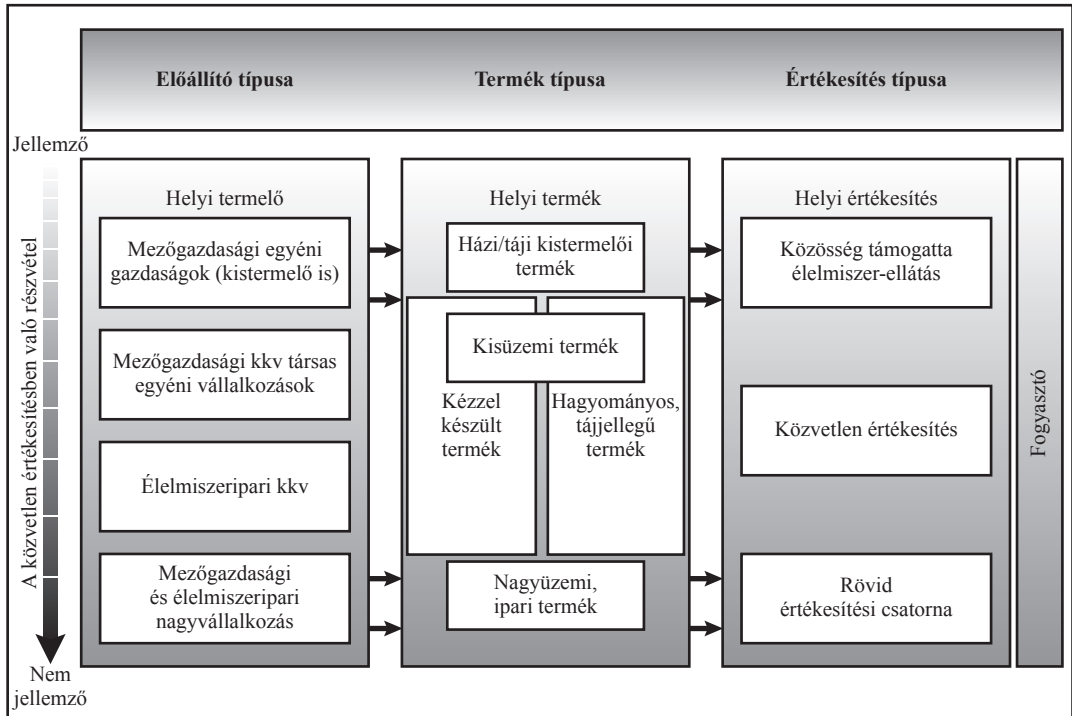
Rövid ellátási láncok

A helyi termékek és a közvetlen értékesítés lehetőségének vizsgálata nem új keletű sem az Európai Unióban, sem azon kívül. Murdoch *et al.* (2000) alternatív élelmiszerrendszernek nevezi (*Alternativ food networks*) az olyan új, feltörekvő hálózatokat vagy rendszereket, amelyek a termelők, a fogyasztók és más vidéki szereplők között jönnek létre, és a standardizált élelmiszer-ellátástól eltérő alternatívákat, megkülönböztethető módszereket (például biológiai termelés, minőségi vagy eredetvédeltséget élvező termékek) alkalmaznak. Renting (2003) megfogalmazásában a rövid ellátási/élelmiszerlánc (REL, *Short food supply chains*) a szereplők közötti közvetlen kapcsolatrendszert jelenti, akik érintettek az élelmiszer-termelésben, a feldolgozásban, az elosztásban, az értékesítésben és a fogyasztásban. Parker (2005) szerint a rövid ellátási láncban a közvetítők, ügynökök, megbízottak száma kevés.

Nyugat-Európában a neotradicionális láncok, módszerek jellemzőek, amelyek inkább a termelők és a fogyasztók együttműködő hálózataként értelmezhetőek, míg a tradicionális módszerek családi gazdaság orientáltak. Európában számos hibrid változat található. A REL profitmaximalizálás helyett inkább elégséges profit elérésére törekszik. A REL-ben a termelőknek az élelmiszer-feldolgozás és kereskedelem területén is megfelelő szakmai színvonalon kell helytállniuk, ami szükségessé teszi a képzést és a szaktanácsadást. Karner *et al.* (2010) szerint a közösség támogatta élelmiszer-ellátás többet jelent az értékesítés rövid vagy közvetlen formájánál, a fogyasztók aktív részvételét feltételezi az élelmiszer-ellátási láncban közvetlenül vagy képviselőiken keresztül. Az élelmiszerrendszerek országoként eltérő jellegűek lehetnek, alkalmazkodva a sajátos mezőgazdasági kultúrákhoz, illetve az élelmiszer-termeléshez kapcsolódó szemléletmódokhoz.

A közvetlen értékesítés a gazdálkodóktól a végső fogyasztók számára történik különböző megoldások formájában (Wirthgen and Maurer, 2000). Kuhnert (1998) szerint a közvetlen értékesítés körébe tartozik a fogyasztásra kész élelmiszerek kiskereskedelmi egységeknek történő értékesítése is. A fogalmi meghatározások sokféleségét Juhász *et al.* (2012) foglalta össze (11. ábra). A hazai kutatási eredmények alapján Kartali *et al.* (2009) szerint az élelmiszer-kiskereskedelem hazai globalizációs és koncentrációs folyamatának, illetve a kereskedelmi formák átalakulásának legnagyobb vesztesei a kisbeszállítók voltak. Előrelépés csak a szereplők közötti szorosabb együttműködéstől várható (Kapronczai *et al.*, 2009). A közvetlen értékesítés aránya 10 százalék alatti, de az értékesítési forma szegmentált piaci lehetőséget jelent a magyar eredetű termékeket preferáló vásárlók esetében (Juhász *et al.*, 2012). A közvetlen értékesítés terjedését gátolja, hogy a gazdálkodók inkább a termelésben és kevésbé a piaci orientációban gondolkodnak.

11. ábra: Az alternatív élelmiszer-ellátási láncokkal kapcsolatos fogalmi körök rendszerezése



Forrás: Juhász *et al.*, 2012

A nemzetközi kutatási tapasztalatok azt mutatják, hogy a rövid ellátási lánc kialakulásának mozgatórugója a helyi gazdaság fejlesztése, a helyi társadalmi együttműködés elősegítése, a termelők és a fogyasztók közti földrajzi kapcsolat kialakítása. A termelők és vásárlók közti közvetlen kapcsolat lehetőséget teremt a résztvevők számára, hogy kifejezzék saját felelősségüket a természeti környezet és benne saját maguk iránt (Allen *et al.*, 2003). A REL megjelenési formái:

- szabadtéri piac (gazdálkodók vagy helyi kereskedők által működtetett piac, néha külön specializálódik bio- vagy egyéb termékekre);
- éves események, vásárok, kiállítások (például helyi étel-ital fesztiválok);
- termelői boltok, termelői piacok (működtetheti egy vagy akár több termelő is);
- kiskereskedők, akik közvetlenül a fogyasztóknak értékesítenek (és nem szupermarketeknek);
- kosár/szatyor szolgáltatás;
- közösségi kertek (a fogyasztók mint termelők jelennek meg);
- közösség által támogatott mezőgazdaság (*Community Supported Agriculture, CSA*), ahol a termelők és a fogyasztók megosztják a termelés kockázatát;
- közétkeztetés, ahol az iskolák és más helyi intézmények élelmiszer-ellátását a helyi termelők-től beszerzett termékekkel oldják meg;
- vendégasztal és egyéb vendéglátói szolgáltatások.

Az EMVA-rendelet 35. cikke szerint „a REL az együttműködés, a helyi gazdaságfejlesztés, valamint a termelők és a fogyasztók közötti szoros földrajzi és társadalmi kapcsolatok iránt elkötelezett, korlátozott számú gazdasági szereplő által alkotott ellátási lánc”. A 2014–2020-as programozási időszakra vonatkozó EMVA-rendelet 3. prioritása („Az élelmiszerláncok szervezése, ideértve a mezőgazdasági termékek feldolgozását és értékesítését, állatjólét, kockázatkezelés a mezőgazdaság terén történő előmozdítása”) tartalmazza a rövid ellátási láncokkal kapcsolatos fejlesztési célkitűzéseket. Keretében a fenti tevékenységek megvalósítására lehet támogatást igényelni. Az EMVA-rendelet

7. cikke lehetőséget ad a tagállamok számára speciális problémáik kezelését célzó kiemelt programok, úgynevezett tematikus alprogramok kidolgozására. Ezek egyike lehet a „Rövid ellátási lánc tematikus alprogram”, amely a REL kialakítását, szervezését, promócióját, a termelői részvétel és felkészültség erősítését tűzi ki célul.

A Magyarország 2014–2020-as időszakra szóló Vidékfejlesztési Programjának részét képező REL tematikus alprogram legfontosabb eszköze a 16.4. alintézkedés, „*Az ellátási lánc szereplőinek horizontális és vertikális együttműködése a rövid ellátási láncok és a helyi piacok létrehozása és fejlesztése, valamint a rövid ellátási láncok és helyi piacok fejlesztésével kapcsolatos, helyi vonatkozású promóciós tevékenységek céljából*”, amely hozzájárul a termelők versenyképességének növeléséhez az agrár-élelmiszerláncba történő jobb integrálásuk által. A művelet nemcsak az együttműködés közvetlen költségeit, hanem az együttműködés által létrehozott részletes REL Fejlesztési Terv végrehajtását, azaz az együttműködéshez kapcsolódó fejlesztések költségeit is támogatja. Az előzetes és részletes REL Fejlesztési Terv a REL együttműködés átfogó fejlesztését leíró projektterv. Az együttműködés alapú, integrált projektek megvalósításának két szakasza van, időtartama három év. Az első szakasz négy kötelező projektelemet tartalmaz, a második szakasz projektelemeit az első szakaszban elkészített részletes REL Fejlesztési Terv határozza meg.

1. szakasz: A REL együttműködés kialakítása, működtetése és promóciója

- Az együttműködést szervezőknek tartott kötelező képzés (a támogatási döntés utáni első hónapban);
- A REL fejlesztési terv kialakítása: a termelők animációja és felmérése;
- A REL együttműködés tevékenységeink szervezése;
- A REL együttműködésben részt vevők promóciója.

2. szakasz: A REL együttműködés végleges Fejlesztési Tervének végrehajtása. A második szakasz az első szakaszban részt vevő együttműködések számára nyitott és az első szakaszban létrehozott részletes Fejlesztési Terv alapján történik.

- A REL együttműködés tevékenységeinek szervezése;
- A REL együttműködésben részt vevők promóciója;
- A REL termelők számára képzési, tájékoztatási tevékenység igénybevételének biztosítása;
- A REL termelők számára tanácsadási szolgáltatás igénybevételének biztosítása;
- A REL termelői (egyedi) és közös (kollektív) piacra jutási/marketing beruházások megvalósítása.

Magyarország REL alprogramja jellemzően a kisebb méretű, gyengébb érdekérvényesítő képességű, az összetett támogatási rendszerek használatában járatlan vállalkozásokra (egyéni vagy mikro-vállalkozások) irányul. Támogatásukat indokolja, hogy a REL neo-tradicionális formáinak hazai elterjedtsége elmarad a nyugat-európaiktól, a már működő hálózatok jelentős humán erőforrás- és eszközfejlesztést igényelnek a biztonságos és jövedelmező működéshez. A REL fogyasztói igényeket kielégítő fejlesztéséhez nincs elég felkészült és megfelelő eszközökkel ellátott szervező és termelő. A helyi minőségi rendszerek száma magas, azonban ezek döntő többsége nem tanúsításhoz kötött, így az élelmiszerlánc-biztonságot kismértékben növelik, társadalmi ismertségük, elfogadottságuk még alacsony szintű.

A közvetlen értékesítési formával új fogyasztói szegmenseket lehet megcélozni, ami a helyi termékeket, a fogyasztó és a termelő közvetlen kapcsolatát helyezi előtérbe. A REL azonban túlmutat a szokványos együttműködésen. Jelentős közösségformáló szerepe is van, valamint a tudatos fogyasztói magatartásra és a környezeti szempontok figyelembevételére is hangsúlyt helyez.

Egyéb támogatott vidékfejlesztési együttműködések

A Vidékfejlesztési Program 2014–2020 „16. Együttműködések” intézkedése az Agrárinnovációs Operatív Csoportok és a rövid ellátási láncok támogatásán kívül az együttműködések alábbi területeit támogatja:

- Kis gazdasági szereplők között a közös munkafolyamatok megszervezése az eszközök és források megosztása terén, valamint a vidéki turizmus fejlesztése és marketingje tekintetében folytatott együttműködés;
- Az éghajlatváltozás mérséklése vagy az ahhoz való alkalmazkodás céljából végrehajtott közös fellépésekhez, illetve a környezetvédelmi projektekre és alkalmazásban lévő környezetvédelmi gyakorlatokra irányuló közös megközelítésekhez nyújtott támogatás;
- A mezőgazdasági termelői tevékenységeknek az egészségügyi ellátással, a szociális integrációval, a közösség által támogatott mezőgazdasággal és a környezeti és élelmiszerügyi oktatással kapcsolatos tevékenységekre bontás formájában végzett diverzifikálásához nyújtott támogatás.

A kis gazdasági szereplők között létrehozott együttműködések, beleértve a turisztikai együttműködések támogatását is, célja a vidéki gazdaság szereplői között olyan együttműködések létrehozása és működtetése, amelyek méretgazdaságos gazdasági egységek kialakulását eredményezik. Támogathatók többek között a helyi gazdaság területén létrejövő együttműködések (élelmiszer és nem élelmiszer célú egyaránt), amelyek közös termékfejlesztést, közös feldolgozó kapacitások megtervezését és kialakítását célozzák. Nem élelmiszer termék előállítók együttműködése esetén támogatható a közös marketing és értékesítés szervezése is, míg az élelmiszer-előállítók együttműködése esetén a tevékenységek a REL tematikus alprogram keretében finanszírozhatók. A kiválasztás során pozitív elbírálásban részesül a REL keretén belül támogatott együttműködésekkel történő kooperáció.

A művelet keretében támogatható tevékenység az együttműködés szervezése, működtetése, együttműködési terv elkészítése, animáció, az együttműködés szakmai tartalmát és szervezeti optimalizálását célzó tanulmányok, tervek készítése, képzés, készségfejlesztés, az eredmények kommunikálása. Támogatható továbbá olyan projektek megvalósítása, amelyek közvetlenül szolgálják az együttműködés keretében végzett közös tevékenységek céljait. Az együttműködések működtetését legfeljebb három évig lehet támogatni. A kiválasztás során értékelik az együttműködési/fejlesztési tervet, amely tartalmazza a tevékenységek ütemezését, amely alapján éves rendszerességgel megítélhető az együttműködés további támogathatósága. Az együttműködés alapfeltétele legalább öt önálló tag részvétele. Az együttműködés gazdasági szereplői mikroállalkozások lehetnek. A támogatás feltétele, hogy az együttműködésnek konkrét outputja/eredménye keletkezzen, valamint a korábbi eltérő gyakorlatok, folyamatok, termékek, szolgáltatások jöjjenek létre.

A fenntarthatóságot célzó tájgazdálkodás, terület- és tájhasználatváltás együttműködései művelet célja az együttműködések szervezésével, működtetésével és a végrehajtás támogatásával elősegíteni olyan megközelítések térségi szintű, összehangolt alkalmazását, amelynek eredményeképpen:

- csökken a talajok leromlása;
- javul a területek vízvisszatartása, valamint a felszíni és felszín alatti vizek minősége;
- növekszik a biodiverzitás (élőhelyek rehabilitációja, létrehozása és fejlesztése);
- a megújuló energiák használata révén javul a természeti erőforrásokkal való gazdálkodás fenntarthatósága,
- fokozódik a szénmegkötés és csökken az üvegházhatású gázok kibocsátása;
- a klímaváltozáshoz is igazodik a tájgazdálkodás.

Az elvégzett vizsgálatok azt mutatják, hogy a tájgazdálkodás csak több gazdálkodó és érintett közös összefogásával valósítható meg (például vízfolyások rehabilitációja, mély fekvésű területeken a vizek visszatartása, zonális élőhelyek, puffervonalok kialakítása stb.). A közös cselekvési lehetőség-

gek feltárására és az együttműködési formák és lehetőségek vizsgálatára mintaprojektek indítása szükséges. A támogatás kedvezményezettjei a végrehajtásban részt vevő erdészeti és mezőgazdasági termelők, vagy a mezőgazdasági termelők egy csoportja, vizek és vízi létesítmények működtetői lehetnek. Az együttműködések szervezője egyesület, nonprofit vállalkozás, konzorcium, klaszter-szervezet lehet.

Szolidáris gazdálkodás és közösség által támogatott mezőgazdaság művelet esetében az együttműködés alapja a mezőgazdasági tevékenység. Erre épülnek az együttműködés segítségével szervezett, főként a helyi társadalom számára hasznos szolgáltatások (szociális, egészségügyi, szemléletformáló, oktatási stb.), amelyeket a gazdálkodó kiegészítő jövedelem fejében nyújt. Az együttműködés résztvevője maga a gazdálkodó és az a célcsoport (vagy annak szervezetei), amelyre a szolgáltatások irányulnak.

A közösség által támogatott mezőgazdaság keretében a támogatás célja a termelők és a fogyasztók önszerveződő csoportosulásának szervezése, a fogyasztók és termelők közötti együttműködések kialakítása és működtetése. Az együttműködés keretében támogatható az együttműködés létrehozása, szervezése, működtetése, beleértve az együttműködő szervezetek által végzett szociális, egészségügyi, és oktatási szemléletformálási tevékenységeket, az együttműködési terv elkészítését, az animációt, az együttműködés eredményeként létrehozandó output(ok) szakmai tartalmát megalapozó és a szervezeti optimalizálást célzó tanulmányokat, terveket, a képzéseket, a készségfejlesztést, az eredmények kommunikálását, a promóciót. Támogatható továbbá olyan egyedi projektek megvalósítása, amelyek közvetlenül kapcsolódnak az együttműködés keretében végzett közös tevékenységhez. Az egyes tagok önálló, de az együttműködést szolgáló beruházásai az együttműködési projekt pénzügyi keretének terhére korlátozott mértékben szintén támogathatók. Az együttműködések működtetése támogatásának maximális időtartama három év lehet. A fenti együttműködési formák mellett a 2014–2020 közötti időszakban magasabb támogatási intenzitás is ösztönzi a termelők kollektív beruházásait.

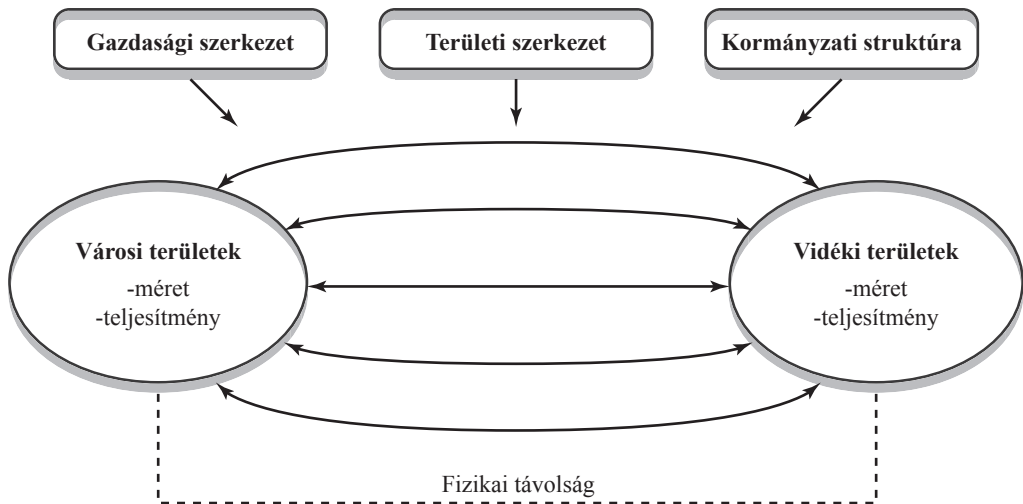
Közösségi fejlesztés

A közösségi irányítású, „közösségvezérelt” helyi fejlesztés (*Community-led Local Development* – CLLD) nem új keletű megközelítés, helyi fejlesztésként, alulról jövő (*bottom-up*), részvételi alapú fejlesztésként a hazai gyakorlatban is széles körben elterjedt. Lényegében maga a LEADER is – amely Magyarországon már több mint egy évtizede jelen van – CLLD típusú programnak tekinthető. Az új elnevezést a 2014-ben induló uniós programozási időszak újítás iránti igénye alkotta meg. A CLLD kimondottan alkalmas eszköz arra, hogy az állampolgárok bevonásával a helyi közösségek az Európa 2020 Stratégiával összhangban az intelligens, fenntartható és inkluzív gazdasági fejlődési formák felé mozduljanak el (Common Guidance, 2013). A Partnerségi Megállapodásban a CLLD az integrált, területi alapú fejlesztések egyik típusaként jelenik meg, az EMVA esetében LEADER helyi fejlesztésként van megjelölve, és konkrét szubregionális területeket céloz meg [COM (2012) 496 final]. A CLLD alapelvei a következők (Common Guidance, 2013; HNRN, 2013):

- Helyi területi megközelítés: az adott terület szükségleteire és lehetőségeire koncentrált, rugalmas megoldások.
- Közösségi irányítású partnerség: a helyi szereplők tudását, energiáját és erőforrásait mozgósító együttműködés a köz- és a magánszféra között.
- Integrált, több szektorra kiterjedő helyi stratégiák: erősségekre építő, egymást támogató tevékenységek.
- Innováció: a gondolkodás és a tettek új módjai, új piacok, termékek, szolgáltatások és társadalmi innováció.
- Hálózatok és együttműködés: egymástól való tanulás és a területi pozíció erősítése a globális gazdaságban.

A prioritásokból kiindulva a CLLD mind a vidéki területek LEADER-tapasztalatokra épülő fejlesztésének (hátrányban levő területek helyzetének javítása, helyi gazdaság erősítése, klímaváltozáshoz való alkalmazkodás), mind pedig a városi területek integrált és fenntartható fejlesztésének eszköze lehet. Területi szempontból a CLLD a vidéki és városi közösségek integrált fejlesztését, gazdasági, rekreációs, és közszolgáltatásokban való kapcsolatainak előmozdítását szolgálja (12. ábra) (NGM, 2013). A város és vidék közti partnerség célja lehet a gazdaság fejlesztése, például közös márka kialakítása vagy közös innovációs és marketingtevékenység. Cél lehet továbbá a természeti erőforrások közös használata (például vízkészletek, föld), a velük való közös gazdálkodás; de célként jelenhet meg a politikai befolyás növelése, a támogatási forrásokhoz való nagyobb hozzáférés is. A partnerség egyszerre több célra is irányulhat (OECD, 2013). A város–vidék kapcsolatok attól is függenek, hogy milyen funkcionális területen helyezkednek el. Más problémák merülnek fel egy nagyvárosi régióban (ahol a közlekedési hálózatokra, lakhatásra és területi tervezésre irányulnak), mint egy kis- és közepes méretű városok hálózatából álló területen (ahol a gazdasági fejlesztésre, a forrásokhoz való nagyobb hozzáférésre koncentrálnak), vagy egy ritkán lakott, mezővárosokkal rendelkező területen (ahol a forrásokhoz való hozzáféréstől a szolgáltatásnyújtás kérdése is nagy súllyal szerepel) (OECD, 2013).

12. ábra: Város–vidék kapcsolatok funkcionális területi megközelítésben



Forrás: OECD, 2013

A város–vidék együttműködést többek között a közigazgatási határok által létrehozott érdekelentétek, egyenlőtlen erőviszonyok, előítéletek, az eredmények kevésbé látványos, gyakran nehezen számszerűsíthető volta, a részt vevő önkormányzatok versengése, valamint a pályázati rendszer jelentette korlátok nehezítik (MNVH, 2013). A sikerhez hozzájárulhat a város és vidék mint funkcionális egység tudatosítása, a közös célok, a jól megválasztott kormányzási modell, az együttműködés terén szerzett tapasztalatok, az időtényező, a kis lépésekben történő haladás, a projektek nagy száma, a nemzeti és uniós keretek jelenléte, a különböző szereplők motivációi és a szereplők összehangolása (Artmann *et al.*, 2012). A CLLD előnyei a következők (NFÜ, 2013):

- Lehetőséget ad a helyi gazdasági és társadalmi intézmények erősödésére. Az országos súllyal nem rendelkező, gyakran háttérbe szorult helyi társadalmi és gazdasági csoportok igényei is megjelenhetnek a fejlesztési célok között. Valódi, helyi tartalommal bíró fejlesztések valósulhatnak meg.
- Kisebb adminisztratív terhet és tartalomorientált megközelítést tesz lehetővé. A helyi igények alapján kidolgozott helyi fejlesztési stratégia kisebb adminisztratív terheléssel jár, mint amit a

központi, előre meghatározott céloknak történő kényszeres megfelelés igényelne. A korlátokat jelentő követelmények helyett nagyobb hangsúlyt kaphatnak a fejlesztések tartalmi aspektusai.

- Garanciát jelent a szereplőknek. A helyi fejlesztési csoportok viszonylagos szabadsága mellett a helyi fejlesztési stratégia elfogadása biztosítékot jelent a tervezett fejlesztések megvalósítására.
- Integrált megközelítést jelent terület és tartalom tekintetében. A CLLD mind területileg, mind ágazatilag lehetőséget biztosít az integrált fejlesztésre, amelyet több fejlesztési alap forrásának integrálása támogat.
- Magasabb a társfinanszírozás összege. A CLLD-n keresztüli megvalósításkor magasabbak a társfinanszírozási arányok.
- Segíti a helyi, közösségi innovációk létrejöttét. A CLLD a közösségi innovációk inkubátoraként szolgálhat, mivel jó környezetet jelent a közösségi problémák újszerű megoldására. Emellett a helyi sajátosságokra és erőforrásokra épülő kreatív ötletek, innovációk megvalósítására is alkalmas légkört teremt.
- Közösségépítő hatással bír, összehozza az érdekelteket. A helyi szereplők számára találkozási és közös tervezési pontot jelent, megfelelő működés esetén erősíti a köztük levő bizalmat.

Egy hazai online véleményvizsgálat alapján a CLLD-nél kockázatot jelenthet a bürokratikus megvalósítás, a kapacitáshiány és a civilek érdektelensége (NFÜ, 2013). Az EU-szabályozás viszonylag nagy szabadságot ad a tagállamoknak abban a tekintetben, hogy a CLLD eszközt fejlesztéspolitikájukba miként építik be. A CLLD működése többféle formában is lehetséges. A legegyszerűbb felépítésű struktúrában „egy alap – egy irányító hatóság” szerepel, a bonyolultabb felépítésűben egyszerre több alap forrásait is használja a CLLD, miközben több irányító hatóság határozza meg a működést és a forráselosztást. Olyan CLLD-forma is elképzelhető, amely szintén többalapú finanszírozást tesz lehetővé, de az irányító hatóság helyett a megyei önkormányzatok látják el a koordinációs funkciót (NFÜ, 2013). Kézenfekvő megoldásként merült fel, hogy a Magyarországon már több mint egy évtizede működő LEADER intézményrendszer kiindulási alapként szolgáljon a CLLD megvalósítása számára. A 41. táblázat a már működő LEADER-re épülő rendszer jellemzőit hasonlítja össze az új CLLD intézményrendszer jellemzőivel.

41. táblázat: **A meglévőre épülő és az új CLLD intézményrendszer jellemzői**

Jellemzők	LEADER-re épülő rendszer	Új intézményrendszer kialakítása
A rendszer kiépítésének költség- és időigénye	A korábbi tapasztalatokra, infrastruktúrára építve a költségek alacsonyabbak, a felállításhoz szükséges idő rövid.	Az új rendszer kialakítása komolyabb költségeket, hosszabb időt igényel.
Új HACS-struktúra kialakítása	Erős a status quo, a meglévő HACS rendszer módosítása ellenállásba ütközhet.	A meglévő kapcsolatok számítanak, de az új rendszer ösztönzőinek szerepe válhat meghatározóvá.
Új fejlesztési témák integrálása, EMVA-n kívüli források bekapcsolása	A vidékfejlesztési és agrártémákon kívüli témák beemelését nehezítheti a már kialakult gyakorlat.	Valamennyi szöba jövő alap témája része lehet a fejlesztésnek. Az új témák új érintetteket is jelenthetnek.
Résztevői kör átalakítása	Várhatóan a LEADER HACS-ok tapasztalt résztvevői dominálnak.	Az új témáknak köszönhetően lehetőség nyílik sok új szereplő bevonásával kialakítani a HACS-okat.
Helyi fejlesztési lehetőségek és igények hangsúlyának növelése	Főként attól függ, mennyire sikerül az EMVA-témáktól elrugaszkodni, valamennyire mindenképpen nő.	Lehetőség van a fejlesztése körét nagyobb mértékben növelni.

Forrás: NFÜ, 2013

A két rendszer közti döntés leegyszerűsítve arról szól, hogy a helyi fejlesztést illetően Magyarország maradjon-e egy már kipróbált, bár sok kihívással teli módszernél, kevesebb forrással (EMVA 5 százalék), szűkebb fejlesztési témakörökkel, vagy vállalja magára egy még ismeretlen, bonyolult rendszer kialakításának kockázatát, több megszerezhető forrással, újabb fejlesztési témakörökkel. Ez utóbbi döntést szorgalmazták az Európai Bizottság CLLD-ben érintett főigazgatóságai is abban az útmutatóban, amelyet a tagállamok CLLD-vel kapcsolatos tervezésének segítésére dolgoztak ki (Common Guidance, 2013).

Magyarország a korábbi elképzelések ellenére (megfelelő intézményrendszer hiányában) végül nem a több alpból finanszírozott (*multifund*) CLLD megvalósítása mellett döntött. A helyi fejlesztési stratégiák (HFS) végrehajtását, a helyi akciócsoportok felkészítését, valamint működési költségeiket is az EMVA finanszírozza. Ugyanakkor más operatív programok (például Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program, Terület- és Településfejlesztési Operatív Program) dedikált forrásokat különítettek el bizonyos célok CLLD-n keresztül megvalósítására, amelynek felhasználását a helyi akciócsoportok koordinálják majd, de a pályázatok kiválasztása az illetékes irányító hatóság jogköre lesz. Ezzel egyidejűleg az EMVA-n kívüli alapokból (Európai Strukturális és Beruházási Alapok) támogatható tevékenységek is támogathatók lesznek a CLLD keretében, amennyiben illeszkednek az adott helyi akciócsoport helyi fejlesztési stratégiájához (VM, 2014b). A CLLD a tervek szerint fontos kiegészítője lehet a REL programnak is. A helyi termék-előállítókat a programhoz való csatlakozásra ösztönzi, továbbá alkalmas eszközt jelenthet a szociális gazdaság erősítésére, a szegénység mérséklésére, valamint a kisléptékű hálózatos turisztikai infrastruktúra és a turizmushoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások fejlesztésére (VM, 2014b). Az elsősorban városfejlesztésre koncentrált Területfejlesztési Operatív Programban olyan CLLD-n keresztül megvalósítható, vidékfejlesztési célú intézkedések is megjelennek, mint például a mikro- és kisvállalkozások fejlesztése, a helyi termelési-fogyasztási rendszerek ösztönzése, a hálózatosodási akciók (VM, 2014b).

A 2014–2020 közötti programozási időszak beavatkozási rendszerét értékelve a szabályozás az agrárgazdasági és vidékfejlesztési együttműködések korábinál jóval szélesebb körű támogatására kínál lehetőséget. Az alkalmazott intézkedések a már korábban is működő szervezeti formák (termelői csoportok, LEADER-közösségek) megerősítése mellett fontos szerepet tölthetnek be a hazai agrárgazdaságban egyelőre kevésbé ismert együttműködési formák (klaszterek, operatív csoportok, egy-egy beruházás megvalósítására irányuló kollektív beruházások) elterjesztésében, a termelés hatékonyságának növelését, az innovációk terjesztését és az együttműködésben részt vevők szemléletformálását eredményezve.

Összefoglalás

Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon

Biró Szabolcs (szerk.) és Rác Katalin (szerk.)

1. Piacgazdasági körülmények között az együttműködés a gazdasági szereplők versenyképességének alapját jelenti. A nyugat-európai gyakorlattól eltérően Magyarországon az együttműködés kultúrája kialakulatlan, a vidék gazdasági szereplői, köztük a mezőgazdasági termelők kooperációs készsége néhány hagyományosan jól szervezett ágazattól eltekintve alacsony fokú. Az Európai Unió Közös Agrárpolitikája a 2014–2020 közötti programidőszakban az együttműködések erősítését prioritásként kezeli, a mezőgazdaság, az élelmiszerlánc, az erdészet, valamint a vidékfejlesztés szereplői közötti együttműködések elmélyítését komplex eszközrendszerrel ösztönzi. Kutatásunk ezzel összefüggésben a mezőgazdaság, valamint a vidék szereplőinek együttműködéseit értékeli, felméri a már működő formák gazdasági teljesítményét, az együttműködés nyújtotta előnyöket, azonosítja az együttműködésben rejlő potenciál kihasználásának főbb akadályait, felvázolja fejlesztésének lehetőségeit, irányait.
2. A mezőgazdaság és a vidékfejlesztés területén azonosítható együttműködések vizsgálatára irányuló kutatásunkat összetett vizsgálati módszerek alapozták meg. Az együttműködések közgazdasági, szociológiai jellemzőinek feltárása során a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozására támaszkodtunk. Az együttműködések teljesítményének értékelését statisztikai adatok elemzésével, valamint a szervezetektől kért adatok feldolgozásával valósítottuk meg. Az együttműködések eredményeit, az ösztönző, hátráltató tényezőket az agrárgazdaság és a vidékfejlesztés területén működő szerveződések képviselői körében készített strukturált mélyinterjúk alapján tártuk fel. A gazdálkodók együttműködési hajlandóságát, együttműködéseinek tartalmát, jellegzetességeit reprezentatív mintán alapuló kérdőíves felmérés segítségével, ökonometriai módszerek alkalmazásával vizsgáltuk. Az agrárgazdaságban és a vidékfejlesztésben mutatkozó együttműködési irányokat a 2014 utáni időszakra vonatkozó európai uniós és hazai jogszabályok, fejlesztéspolitikai dokumentumok elemzése alapján határoztuk meg.
3. Az agrárgazdaság és a vidékfejlesztés területén a jogi forma, a tagi összetétel, a tulajdonosi háttér, a kiterjedtség, az alkuerő, valamint a tevékenységszerkezet alapján az együttműködések számos formája azonosítható. A termelői oldalt koncentráló horizontális együttműködések legismertebb formáját az üzleti érdekeket és a szükségleti elvet együttesen érvényesítő szövetkezetek, az Európai Unióban kiemelten támogatott, a termelők piaci pozíciójának megerősítésére, termelési folyamatának támogatására létrehozott termelői csoportok (TCS-k), a zöldség- és gyümölcságazat szereplőit koncentráló termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ-ek), valamint a fölös gépi kapacitások hasznosítására létrehozott, gyakorta informális keretek között működő gépkörök jelentik. A termékpálya több szakaszát lefedő vertikális együttműködések főként a nagyobb termeltető szervezetek, integrátorok és ezek koncentrált területi elhelyezkedésű formái, a klaszterek valósítanak meg, a termékpálya koordinációját, a szereplők érdekeinek összehangolását, képviselétét pedig a terméktanácsok, szakmaközi szervezetek végzik. A hazai környezetben az együttműködés új formáját valósítja meg a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara, amely az önkormányzati jelleg fenntartása mellett az operatív feladatokat ellátó szakértői bázissal, szolgáltató típusú hálózat működtetésével a teljes élelmiszerlánc résztvevőinek érdekeit összehangolja. A vidék szereplőit a társadalmi együttműködések hagyományos formái, az egyesületek és alapítványok mellett a részvétel új eszközeit alkalmazó társadalmi hálózatok, a vidékfejlesztési klaszterek és platformok tömörítik.

4. Az együttműködésekkel foglalkozó elméleti megközelítések közös jellemzője, hogy egy-egy részterület vizsgálatára fektetnek hangsúlyt, hiányoznak a rendszerszemléletű, átfogó, szintetizáló megközelítések. Az agrárgazdasági és vidékfejlesztési együttműködések mérésére irányuló hazai és nemzetközi kutatások fő megállapítása, hogy a kooperációk hatékonysága, minősége gazdasági és társadalmi síkon egyaránt meghatározott. A piaci szereplők leginkább olyan, bizalmi tőkén alapuló, ellenőrizhető együttműködési megoldásokat preferálnak, amelyekkel a kockázatok csökkentése mellett növelhető piaci részesedésük, árbevételük, vagyonuk. A kutatások eredményeit értékelve a horizontális együttműködések szerepe főként a beszerzési, értékesítési kapcsolatok stabilizálásában, a tranzakciós költségek csökkentésében, a termelési színvonal javításában, valamint az új technológiák elterjesztésében jelentős, míg árbevétel növelő szerepük csak mérsékelten jelentkezik. Ezzel szemben a vertikális integráció magasabb szintjét megvalósító együttműködések tartósan kedvező piaci alkupoziációt, a gazdasági teljesítményben is kimutatható eredmények elérését teszik lehetővé. A kutatások tapasztalatai szerint az együttműködések terjedésének legfőbb akadályát a fekete- és szürkegazdaság, az együttműködésben rejlő előnyök felismerésének hiánya, valamint az üzleti tranzakciók résztvevőinek ellenőrizhetősége, számonkérhetősége jelenti.
5. Az együttműködésekkel kapcsolatos tendenciákat tekintve a nemzetközi folyamatokhoz hasonlóan Magyarországon is a koncentráció jelei mutatkoznak. Az egyes szervezeti formák közül a közel 600 mezőgazdasági szövetkezet nyújtotta előnyök főként az inputanyagok beszerzésében, a termékértékesítésben, a feldolgozókkal, kereskedőkkel fenntartott közvetlen üzleti kapcsolatokban mutatkoznak meg. A szövetkezetek működésének közvetlen hasznélvezői a tagok, szolgáltatásaik azonban rendszerint a környezetükben működő nem tag üzemeket is elérik. Az Európai Unióban kiemelten támogatott termelői csoportok (2014-ben 201) és a zöldség- és gyümölcságazatban működő termelői értékesítési szerveződések, TЭСZ-ek, TCS-k, TSZT-k (2014-ben 90) szerepe túlmutat a közvetlen tagságon és a szűkebb környezeten. A tagság piaci alkupoziációjának javítása mellett hozzájárulnak a friss termékeket forgalmazó piacok fejlődéséhez, lehetővé teszik a feldolgozóipar megfelelő minőségű és mennyiségű hazai alapanyagokkal történő ellátását. Az együttműködések sajátos formáját jelentik a fölös gépi kapacitások kihasználását célzó kapcsolatok, amelyek méretkategóriától függetlenül jellemzik a hazai üzemeket. Az agrárérintettségű klaszterek (2014-ben 37) tevékenységük átfogó jellege ellenére egyelőre a termelők szűkebb körének kínálnak együttműködési lehetőséget, e tekintetben a fejlődési potenciált főként a rövid ellátási láncok és a helyi gazdaságfejlesztés klaszteresedése jelenti. A főbb termékpályákon a termelés és az együttműködés koordinálásában az integrátor szervezetek (2014-ben közel 600 szervezet) szerepe meghatározó.
6. A közel 1500 hazai agrár-együttműködés gazdasági jelentőségét mutatja, hogy a mezőgazdaság teljes éves kibocsátásának (2013-ban 2313 milliárd forint) közel megfelelő értékű nettó árbevétel, 2064,9 milliárd forintot realizálnak. Összes eszközállományuk (1431,2 milliárd forint) az árutermeléssel foglalkozó gazdaságok teljes eszközértékének (4921,2 milliárd forint) közel harmadát, adózás előtti eredményének negyedét (50,2 milliárd forint) teszi ki. Az agrár-együttműködések (2013-ban) a mezőgazdasági beruházások (259 milliárd forint) több mint harmadának megfelelő, 90,1 milliárd forint értékű beruházást eszközölnék és a teljes élelmiszer-gazdasági munkaerő (314,8 ezer fő) 11,4 százalékát foglalkoztatják. Az agrár-együttműködések közül pénzügyi mutatóik, valamint foglalkoztatásuk alapján is az integrátorok szerepe kiemelkedő.
7. A gazdálkodók reprezentatív mintáján alapuló kérdőíves adatbázis ökonometriai elemzése és a szerveződések képviselőivel készített interjúkon alapuló vizsgálatunk is az együttműködések fejlesztésének fontosságát erősítette meg. A beszerzési és értékesítési integráció javítja a termelők alkupoziációját, mérsékli a tranzakciós költségeket, a piaci és technológiai kockázatokat. Az élelmiszergazdaság és a vidékfejlesztés területén az együttműködéseknek meghatározó szerepük

van a hozzáadott érték növelésében, a tudástranszferben, valamint az innovációk terjesztésében, ezáltal pozitív gazdasági és társadalmi hatás érhető el vidéken. Interjúkon alapuló felmérésünk szerint folyamatos fejlődési pályát a hosszú távú stratégiával, minőségi szolgáltatásnyújtással jellemezhető, a szervezeten belüli információáramlásra is hangsúlyt helyező, a szemléletváltást képzetekkel, jó példákkal, szelektív ösztönzőkkel (jutalmak, szankciók) elősegítő szerveződések mutatnak.

8. A korrelációanalízisen, főkomponens-elemzésen, valamint faktoranalízisen alapuló ökonometriai vizsgálat nem igazolta első hipotézisünket, miszerint az informális együttműködés főként a kisebb gazdaságokra jellemző. Nem igazolódott második hipotézisünk sem, mely szerint az együttműködés szerepe a gazdaság méretének, felszereltségének növekedésével párhuzamosan csökken vagy eltolódik a formális együttműködési formák felé. Csak egyetlen változó esetében, az alkalmazott munkaerő számában találtunk gyenge kapcsolatot az informális együttműködést mérő változók egyikével. Az üzemméret és az együttműködés kapcsolatára vonatkozó harmadik hipotézisünk részben igazolódott, a beszerző szövetkezetek és az integrátorok esetében gyengén kimutatható volt az üzemméret szerepe, a közösen szervezett értékesítés tekintetében azonban nem. Az eredmények negyedik hipotézisünket igazolták, miszerint a termelői szerveződések még jelentős fejlődési lehetőségekkel rendelkeznek. Ökonometriai vizsgálatunk a fentiek mellett igazolta, hogy az együttműködés pozitívan hat a pályázati sikerességre, a partnerek tájékozottságára, az együttműködő termelők fejlődőképesebbnek mutatkoznak.
9. Az agrárgazdaság és a vidékfejlesztés területén működő szervezetekre kiterjedő, mélyinterjúkon alapuló felmérésünk eredményei három feltevésünket is igazolták. A hazai gazdálkodók együttműködéseivel kapcsolatban (első hipotézis) megerősítést nyert, hogy alacsony a bizalmi szint, a termelők kockázatkerülő magatartása és az illegális tevékenységek gátolják a formalizált kapcsolatok kialakulását. Igazolódott harmadik, a mezőgazdasági termelők és az integrátor szervezetek interakciójával kapcsolatos feltevésünk is, amely szerint az együttműködés célja, a szolgáltatások tartalma összefügg a szerződésben álló gazdaságok méretével, típusával. Az integrátorok más szerveződésekkel szembeni előnye, hogy a termelőikkel kialakított kapcsolatrendszerük differenciált, a termék- és szolgáltatási kínálat az ügyfelek gazdasági méretéhez, profiljához, egyedi szükségleteihez igazodó. Az interjúk során a termelői és integrátor szervezetek fejlesztésének lehetőségét is feltártuk (negyedik hipotézis). A szervezetek főként taglétszámuk bővítésében, valamint szolgáltatásaik minőségi fejlesztésében látnak fejlődési potenciált.
10. A 2014–2020-as programozási időszakban a szabályozás lehetőséget teremt az agrárgazdasági és vidékfejlesztési együttműködések széles körének támogatására. A termelői csoportok támogatásánál a korábbinál nagyobb hangsúly kerül arra, hogy a támogatott szerveződések megerősödjenek, önállóan is működőképesek maradjanak. Az újonnan támogatható együttműködések az ágazat szereplői és a szakmaközi szervezetek közti kapcsolatokra is kiterjednek. A termékpálya-szereplők érdekképviselőként fontos szerepet betöltő terméktanácsok elismert szakmaközi szervezetté válása, a termékpályák több szegmensét lefedő ernyőszervezetek létrehozása, a már jelenleg is szerteágazó hazai és nemzetközi kapcsolatrendszer kibővítése a koordináció hatékonyságát javíthatja. Az EMVA támogatást nyújt az Európai Innovációs Partnerség keretében operatív csoportok létrehozására és működtetésére is, amelyek célja a mezőgazdasági termelékenység és fenntarthatóság javítása, továbbá az innováció terjesztésére, átadására alkalmas platform létrehozása az agrárszektor szereplői számára. Az erőforrás-hiányos kisüzemek számára az együttműködés új lehetőségeit a felek önkéntes együttműködésén alapuló, a korábbitól eltérő gyakorlatok, folyamatok, termékek, szolgáltatások létrehozását célzó közös projektek, kollektív beruházások jelentik. A 2014–2020 közötti időszakban érvényesülő vidékfejlesztési program tematikus alprogram keretében támogatja a termelők és a fogyasztók közötti távolság lerövidítését célzó rövid ellátási láncok (REL) kialakítását, szervezését, promócióját. A REL túlmutat

a szokványos együttműködésben, jelentős közösségformáló szerepe is van, továbbá hangsúlyt helyez a tudatos fogyasztói magatartás kialakítására, elterjesztésére.

Következtetések, javaslatok

11. Kutatásunk feltárta az együttműködésben rejlő hiányosságokat, de rámutatott a fejlesztési lehetőségekre is. Mivel a hazai gyakorlatban a termelői összefogáson alapuló horizontális együttműködések jórészt kialakulatlanok, a piacra jutásban az integrátorok által szervezett, koncentrált vertikális kapcsolatrendszer érvényesül. Az integratori szerveződésekben a közös beszerzési és értékesítési előnyök, az igényre szabott minőségi szolgáltatások fokozzák a termelők együttműködési készségét. Az együttműködések másik, a hazai gyakorlatban elterjedt formáját a mezőgazdasági alapszolgáltatásokhoz történő hozzáférést lehetővé tevő, a termelők hosszú távú, kölcsönös érdekeltségén alapuló, túlnyomórészt informális kapcsolatok jelentik. A 2014–2020 közötti időszak együttműködések ösztönző beavatkozási rendszere e kapcsolatok formalizálását, céljaik, tartalmuk kiszélesítését eredményezheti.
12. A működő, a kockázatok kerülésével és a bizalom hiányával összefüggésben főként közös beszerzésre és értékesítésre korlátozódó horizontális együttműködések esetében a fejlődési potenciált a hozzáadott érték növelését célzó, a méretgazdaságosság szempontjait érvényesítő kollektív beruházások, a tudástranszfer, valamint az innovációk terjesztése jelenti. A termékpálya szereplőit integráló együttműködések bővítése a kiszámítható, átlátható, a szerződéses viszonyokat ágazati szinten érvényesítő szakmaközi szervezetek működtetését igényli. A vidékfejlesztési célú együttműködésekkel a fejlesztési szükségletek kezelésében jártasságot szerzett helyi partnerségek megerősítésével, az innovációkat integráló közösségi együttműködéssel érhető el siker vidéken.
13. Az agrár- és vidékfejlesztési együttműködések fejlesztése a szerveződések által nyújtott szolgáltatások kínálatának bővítését, minőségének javítását igényli. A szervezetek szintjén kiemelt jelentőségű az információáramlás hatékonyságának növelése, a szemléletváltás elősegítése a menedzsmentre, illetve a tagságra kiterjedő képzésekkel, tréningekkel, tanfolyamokkal, fórumokkal, jó példák bemutatásával, a tagság bizalmát, elkötelezettségét növelő ösztönzőkkel. A szervezeti bizalom megteremtéséhez, a működési kockázatok csökkentéséhez elengedhetetlen a tagsággal egyeztetett, hosszú távú fejlesztési célkitűzésekre alapozott stratégia kialakítása.
14. Kítörési pontot jelenthet a termelői szervezetek szövetségekbe, társulásokba tömörülése, ami a piaci koncentrációból származó előnyök mellett a szaktudás terjesztését, a szaktanácsadás hatékonyságának javítását is elősegíti. A szervezetek koncentrációjával, a közöttük lévő kapcsolati háló erősítésével az innovációs kapacitás is bővíthető. A vidékfejlesztésben a partnerségi hálózatok fejlesztéséhez a hazai és külföldi LEADER-hálózatokban felhalmozott vidékfejlesztési tapasztalatok értékelése, a sikeres projektek átvétele, népszerűsítése, a kommunikáció javítása, a helyi szervezetek véleményének, érdekeinek fokozottabb figyelembevétele, központi képvisellete egyaránt szükséges.
15. Lényeges szempont a szakmaközi szervezetek, terméktanácsok további fejlesztése, a piacszabályozás területén kompetenciáik növelése. Az együttműködések megerősítéséhez, a szerződéses fegyelem betartásához a szélesebb körű ágazati összefogást támogató jogi és adóügyi környezet (áfarendszer átszervezése, ellenőrzött piaci csatornák, hatékony hatósági kontroll működtetése) megteremtése is szükséges. Az agrár- és vidékfejlesztési együttműködések szempontjából alapvető fontosságú, hogy a kormányzat részéről világos, konszenzuson alapuló, hosszú távú együttműködés-fejlesztési koncepció szülessen, amelynek nyomán a fejlesztések és a támogatók egymásra épülhetnek.

Summary

Cooperation in agriculture and rural development in Hungary

BIRÓ, Szabolcs (ed.) AND RÁCZ, Katalin (ed.)

1. In a market economy the basis of the competitiveness of the economic participants is the ability to cooperate. Unlike the Western European practice, in Hungary the culture of cooperation is unsettled, the willingness to cooperate among rural economic participants – including farmers – is low, except in some well organised sectors. In the 2014–2020 programming period the strengthening of cooperation is a priority of the Common Agricultural Policy, with complex instruments intended to stimulate cooperation among the participants in farming, the agri-food chain, forestry and rural development. In relation to this, our study evaluates cooperation among these participants, measures the performance of the existing models, the advantages offered by cooperation, identifies the main difficulties in achieving the potential contained in cooperation and identifies the possibilities and the directions of improvements.
2. Our study involved integrated research methods. Our review of the economic and sociological characteristics of cooperation was based on the Hungarian and international literature. The results of cooperation were realised through processing data requested from organisations and by estimating statistical data. The stimulating and constraining factors were identified using structured interviews made with a representative sample of farmers and with representatives of organisations in the agricultural and rural economy. The willingness to cooperate among farmers, the nature of their cooperation and the characteristics were examined by means of a survey of a representative sample of organisations in agriculture and rural development and by using econometric models. The cooperative directions appearing in rural development and the agricultural economy were identified through the analysis of development policy documents, Hungarian and European Union (EU) law concerning the period after 2014.
3. Many forms of cooperation can be identified in the agricultural economy and rural development: by legal form, by the composition of the members, by size, by the bargaining power and by the structures of activities. Cooperation enforcing the business interests and principles of joint needs, the production groups particularly supported in the EU and established for strengthening the market positions of the farmers and for supporting the production process, the organisations for production and for the market (concentrating mainly in the greengrocery sector), and the ‘machinery rings’ – established for optimising the use of equipment and often working in an informal structure – represent the most well-known forms of horizontal cooperation concentrating the producers. The larger vertical organisations who are producing, the integrators and the geographically concentrated kinds of integrators, and the clusters cooperate in several sections of the product chain, while the harmonisation of the interests of the participants, the coordination of the product chain and the representation itself are carried out by associations of marketing boards and inter-branch organisations. At the national level a new form of cooperation is achieved by the Hungarian National Chamber of Agriculture, a self-governing organisation with a core of experts providing operative tasks and which runs a service network, it harmonises the interests of the whole food chain. Beside traditional forms, associations and foundations of social cooperation rural actors are involved in new social instruments – platforms and clusters – of participation.
4. The common feature of theoretical approaches dealing with cooperation is that they place emphasis on examining subfields; systematic, comprehensive and synthesising approaches are rare. The main conclusion of Hungarian and international research on agricultural and rural

development cooperation is that the effectiveness and quality of cooperation are specified both at economic and social levels. The market players mostly prefer verifiable cooperative solutions based on capital trust which – in addition to reducing the risks – can increase their market share, revenues and assets. The role of horizontal cooperation is significant in stabilising the purchasing and marketing relations, in reducing transaction costs, improving the quality of production and in the dissemination of new technologies, while its revenue-raising role occurs only to a limited extent. In contrast, cooperation to achieve a higher level of vertical integration to allow continued favourable market bargaining power and results can be demonstrated in economic performance. Research shows that the main obstacles to the spread of cooperation are the ‘black’ economy, the lack of recognition of benefits in cooperation and the difficulties in the verifiability and accountability of business transaction partners. In terms of trends in Hungary related to cooperation – as with the international processes – there are signs of concentration too.

5. There are also signs of concentration in Hungary (as with the international processes) in terms of trends related to cooperation. Among the various organisational forms the benefits provided by nearly 600 farmers’ cooperatives are especially manifested in the procurement of inputs, the supply of goods and the direct business relationships with processors and traders. Direct beneficiaries of the cooperation are the members, but their services usually reach other non-member farms in their neighbourhoods. The role of the producer groups (201 of them in 2014) and producers’ organisations (90 examples in 2014) operating in the fruit and vegetable sector goes beyond the direct membership and the immediate environment and are strongly supported by the EU. In addition to the improvement of the bargaining power of the members they contribute to the development of fresh products on markets to allow adequate quantity and quality of domestic raw material supply to the processing industry. A special form of cooperation is that which aims to use the excess machinery capacity which characterises domestic farms regardless of the size. Despite the comprehensive nature of the agricultural clusters (37 of them in 2014), so far they offer cooperation opportunities for a more limited range of producers. In this regard the potential for development is particularly in the clustering of short chain supply and local development. The role of integrator organisations (almost 600 examples in 2014) is dominant in the coordination of production and in cooperation on the main product lines.
6. The economic importance of the nearly 1,500 domestic agro-cooperations is shown by the fact that they realise HUF 2,064,9 billion in net sales, which almost equals the total annual output of agriculture (HUF 2,313 billion in 2013). All their assets (HUF 1,431,2 billion) which is nearly one-third of the total assets of the commodity-producing holdings, and reach a quarter (HUF 50,2 billion) of the profit before tax of the holdings mentioned. The agricultural cooperations in 2013 also made HUF 90,1 billion worth of investments which is more than third of the value of all agricultural investments (HUF 259 billion) and they employed 11.4 per cent of all food industry workers (314.8 thousand). In terms of financial indicators as well as employment the position of integrators among agricultural cooperatives is outstanding.
7. Our econometric analysis based on interviews confirmed the importance of developing these organisations. Purchasing and marketing integration improve the bargaining position of farmers, reduce transaction costs and technological and market risks. In the area of agribusiness and rural development cooperation plays a key role in increasing the added value, knowledge transfer and dissemination of innovation, thus positive economic and social impacts can be achieved in rural areas. According to our survey-based interviews, organisations which have a long-term strategy, provide quality services, focus on information flows within the organisation and promote changes in attitude by training, good examples and selective incentives (rewards, sanctions) show continuous development paths.

8. The econometric study based on correlation analysis, principal component analysis and factor analysis did not prove our first hypothesis that informal cooperation is preferred mainly by smaller farms. Our second hypothesis, that the significance of cooperation is decreasing or shifting toward formal forms of cooperation parallel to the increase in farm size and farm equipment, was also not supported. Only in the case of one variable (the number of persons employed) a weak correlation with one of the variables measuring informal cooperation could be found. Our third hypothesis, regarding the relationship between farm size and cooperation, could be partially justified. The role of farm size in cooperation was weakly detectable in the case of purchasing cooperatives and integrators, while in the case of jointly organised marketing activities it could not be observed. Our fourth hypothesis, that producer organisations still have a significant development potential, was confirmed by our results. The econometric analysis also proved that cooperation enhances tendering success and keeps partners better informed. Cooperating producers appeared to be more capable of economic development.
9. The results of our survey based on in-depth interviews justified three of our preliminary assumptions. Concerning the cooperation of Hungarian farmers (first hypothesis) it was confirmed that the low level of trust, the risk avoiding behaviour and the illegal activities hinder the emergence of formal relationships. Our third assumption, concerning the interactions of agricultural producer organisations and integrators, was also justified. It was shown that the goal of the cooperation, and the content of the provided services were correlated with farm size and type. An advantage of the integrator companies over other types of organisations is their differentiated relationships with producers, meaning that product and service supply is adjusted to the economic size, profile and the special needs of the clients. During the interviews development opportunities of producer and integrator organisations were also explored (fourth hypothesis). In this respect these organisations see a solution especially in increasing the number of their members and in improving the quality of their provided services.
10. In the 2014–2020 programming period, regulations provide an opportunity to subsidise a wide range of forms of agricultural and rural development cooperation. When supporting producer groups a greater emphasis is placed on strengthening their viability and self-sustainability. Eligibility in this new period has been extended to cooperation between agricultural actors and inter-branch organisations. Effective coordination of product lines can be improved by the transformation of commodity boards into recognised inter-branch organisations; by establishing umbrella organisations covering different segments of the product lines and by broadening the diverse domestic and international relationships. Within the framework of the European Innovation Partnership the EAFRD supports the establishment and operation of the so-called Operational Groups designed to increase agricultural productivity and sustainability as well as creating a platform for agricultural actors suitable for disseminating innovation. For smallholdings suffering from scarce resources a new opportunity for cooperation can be the participation in those joint projects and collective investments which are based on voluntary collaboration and intend to create new practices, processes, products or services. The EU's Rural Development Programme for 2014–2020, through its thematic action, supports the establishment, organisation and promotion of short supply chains (SSC) with the aim of reducing the distance between producers and consumers. SSC goes beyond usual cooperation and can have a significant community shaping role, putting an emphasis on creating and promoting consumer-conscious behaviour.

Conclusions and recommendations

11. Our research has explored the gaps in cooperation, but it has also identified opportunities for development. As horizontal collaboration based on producer cooperation is mostly undeveloped in Hungary, the concentrated vertical relationships, organised by integrator companies, dominate on the market. In the integrator organisations the producers' willingness to cooperate is enhanced by the benefits of joint purchasing and marketing and the customised quality services. Another current form of agricultural cooperation in Hungary is informal cooperation. Such informal relationships are based on farmers' long-term mutual interests and generally provide access to basic agricultural services. The interventions and measures encouraging cooperation in the period 2014–2020 may lead to the formalising and broadening of the purpose and content of these relationships.
12. With horizontal cooperation, which is currently limited mainly to joint purchasing and marketing activities due to risk avoidance and lack of trust, the potential for development is in the collective investments, the knowledge transfer and the dissemination of innovation aimed at increasing the value added and benefiting from economies of scale. For the expansion of cooperation that integrates participants of the product chain, predictable, transparent inter-branch organizations are needed which enforce the contractual relations at the sectoral level. In rural areas success can be achieved through cooperation for rural development, through strengthening local partnerships that are experienced in managing development needs and through community cooperation which integrates innovations.
13. The development of agricultural and rural cooperation requires expansion of the supply and improvement of the quality of services of the organisations. Increasing the efficiency of the flow of information is a priority at the level of organisations. Furthermore, it is very important to promote attitude changes with the help of training, courses, forums for the management and the membership, with the demonstration of good examples and also with incentives that increase the membership's trust and commitment. A long-term strategy based on the development objectives and agreed on by the members is essential for the creation of organisational trust and for the reduction of operational risks.
14. Organisation of the producer organisations in associations or federations would encourage knowledge dissemination and improve the efficiency of consultation in addition to having the benefits of market concentration. The innovation capacity can be expanded by the concentration of organisations and by strengthening their connections. Evaluation of the accumulated Hungarian and foreign rural development experiences in LEADER networks, adaptation and promotion of successful projects, improved communication, consideration of the interests and opinions of the local organisations and their better representation are needed for the development of partnership networks.
15. The further development of product boards and inter-branch organisations, and their increased competencies in market regulation are important aspects. In order to strengthen cooperation and ensure contractual discipline, a legal and fiscal environment (including reorganisation of the VAT system, controlled market channels, effective supervisory bodies) that supports wider sectorial cooperation is needed. The role of the government is the creation of a clear, consensus-based, long-term development concept for cooperation. This is essential in the field of agricultural and rural areas for enabling development and supports to be built on each other.

Kivonat

Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon

Biró Szabolcs (szerk.) és Rácz Katalin (szerk.)

A kiadvány az agrárgazdaság és a vidékfejlesztés területén azonosítható együttműködések szerepét, helyzetét, gazdasági teljesítményét, fejlesztésének lehetőségeit tárja fel. Piaccgazdasági körülmények között az együttműködési képesség a gazdasági szereplők versenyképességének alapját jelenti. Az együttműködéssel kapcsolatos tendenciákat tekintve a nemzetközi folyamatokhoz hasonlóan Magyarországon is a teljes termékpálya integrálásával járó koncentráció jelei mutatkoznak. Kutatásunk eredményei szerint a horizontális együttműködések szerepe főként a beszerzési, értékesítési kapcsolatok stabilizálásában, a tranzakciós költségek csökkentésében, a termelési színvonal javításában, valamint az új technológiák elterjesztésében jelentős, míg az együttműködések árbevétel-növelő szerepe a gazdálkodóknál csak mérsékelten jelentkezik. Ezzel szemben a vertikális integráció magasabb szintjét megvalósító együttműködések tartósan kedvező piaci alkupozíciót, a gazdasági teljesítményben is kimutatható eredmények elérését teszik lehetővé. A vidék szereplőit tömörítő társadalmi együttműködések vonatkozásában a hagyományos formák mellett a részvétel új eszközeit alkalmazó társadalmi hálózatok, a vidékfejlesztési klaszterek, platformok növekvő szervezőereje tapasztalható. Az agrár-együttműködések vonatkozásában fejlődési lehetőséget főként a hozzáadott érték növelését célzó, a méretgazdaságosság szempontjait érvényesítő kollektív beruházások, a szervezetek szövetségekre, társulásokba, hálózatokba tömörülése jelenthet, ami a piaci koncentrációból eredő előnyök mellett a szaktudás terjesztését, a szaktanácsadás hatékonyságának javítását, valamint az innovációs kapacitások bővítését is elősegíti. A vidékfejlesztési együttműködések szempontjából fejlődési potenciált főként a rövid ellátási láncok helyi gazdaságfejlesztésbe illeszkedő klaszteresedése jelenthet, amelyhez a 2014–2020 közötti programozási időszakra szóló vidékfejlesztési program komplex, a működési kiadások mellett a szervezetek beruházásait is ösztönző eszközrendszerrel kínál. Jövőbeni kutatási irányként az együttműködések egyes szervezeti formáinak nemzetközi összehasonlító elemzése, valamint a sikeres szerveződések belső működési mechanizmusainak értékelése határozható meg.

Abstract

Cooperation in agriculture and rural development in Hungary

BIRÓ, Szabolcs (ed.) and RÁCZ, Katalin (ed.)

The publication explores the situation, role, economic performance and development opportunities of cooperation in agriculture and rural development in Hungary. In a market economy, cooperation skills are among the most important tools of competitiveness of economic actors. Regarding cooperation trends in Hungary, similarly to the international situation, signs of concentration, accompanied by an integration of the product line, can be detected. According to the findings of this research, horizontal cooperation plays a significant role in stabilising supplier and marketing relations in reducing transaction costs, improving production levels and in disseminating new technologies. Its role in increasing farm revenues is only moderate. By contrast, cooperation leading to a higher level of vertical integration enables permanently favourable market positions and better results in economic performance to be achieved. Concerning social cooperation, which brings together rural actors, traditional forms are complemented by social networks, rural development clusters and platforms. A development path for agricultural cooperation might be for actors to make collective investments in order to increase the value-added and utilise economies of scale, and to organise themselves into alliances, associations and networks. Beyond the benefits originating from market concentration, these could stimulate the dissemination of expertise, improve the efficiency of advisory services, and increase innovation capacities. Regarding cooperation in rural development, there is a development potential in short supply chains organised into clusters and embedded into local economic development. The Hungarian Rural Development Programme 2014–2020 provides integrated tools for stimulating organisational investments. A suggested future research direction can be to conduct an international comparative analysis of the different forms of cooperation and to evaluate the internal operational mechanisms of successful organisations.

Mellékletek

Mellékletek jegyzéke

1. melléklet: Klaszterszerveződések az agrárérintettség típusa és jellege alapján.....	114
2. melléklet: Terméktanácsok, szövetségek az agrárágazatban	115
3. melléklet: Termelői kérdőív	117
4. melléklet: A gazdálkodás jellemzői és az együttműködések kapcsolata (Faktoranalízis).....	123
5. melléklet: Az együttműködés belső kapcsolatrendszere (Faktoranalízis)	125
6. melléklet: Pearson-féle korrelációs mátrix	127
7. melléklet: Interjúvázlat az agrár- és vidékfejlesztési együttműködések vizsgálatához	128

1. melléklet: **Klaszterszerveződések az agrárérintettség típusa és jellege alapján**

Típus/jelleg	Mezőgazdasági	Élelmiszer-ipari	Vidékfejlesztési
Energetikai	<ul style="list-style-type: none"> • Agrofil-SZMI Szaktanácsadó Mérnöki Iroda Kft. • ROBIX HUNGARY Mezőgazdasági Gépgyártó és Kft. • „UNICOTEC” Universitas Kooperációs Kutatási és Technológiai Transzfer Centrum Közhasznú Non-profit Kft. • ENINNOVA Innováció Menedzsment Nonprofit Közhasznú Kft. • Mobilitas Consulting Kft. • Sokoró Natúrizona Innovációs és Fenntartható Projektfejlesztő Nonprofit Kft. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zöldipari Klaszter Üzletviteli Tanácsadó Fejlesztési és Innovációs Kft. 	<ul style="list-style-type: none"> • Magyar Pellet Egyesület • Hazai Pellet Szolgáltató Kft. • ClusterHome Kft.
Egészséges élelmiszer	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatív Élelmiszeripari Klaszter Kft. 	<ul style="list-style-type: none"> • NÉBAR Ipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. • EcoMotive Élelmiszeripari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. • SOLUM Mezőgazdasági Ipari és Kereskedelmi Zrt. • PHARMACOIDEA Fejlesztő és Szolgáltató Kft. • AGRI-CORN Malomipari és Gabonaforgalmazó Kft. • Eszterházy Károly Főiskola Egerfood Regionális Tudásközpont • Haj-Tec Kutató és Fejlesztő Kft. 	
Értékesítési hálózat	<ul style="list-style-type: none"> • Agrárinnovációs Műhely Közhasznú Egyesület • Lepkefogó Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kelet-Magyarországi Húsosok Kereskedelmi Kft. • HAPPY COMPANY Élelmiszer Termékeket Gyártó és Forgalmazó Kft. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eszterházy Károly Főiskola • Bormarketing Műhely Nonprofit Kft.
Helyi fejlesztés		<ul style="list-style-type: none"> • Minőség és Menedzsment Közhasznú Nonprofit Kft. • Innotransfer Innovációs Vállalkozássegítő Alapítvány • Dél-Dunántúli Regionális Élelmiszer Innovációs Kft. 	<ul style="list-style-type: none"> • NOS-Szeged Szolgáltató Kft. • Helyi Termék Gazdaságfejlesztő Klaszter Kft. • „Logframe” Tanácsadó Iroda Bt. • Keleti Híd Szolgáltató és Kereskedelmi Kft. • Zempléni Helyi Termék Klaszter Menedzser Kft.

Forrás: A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség adatai alapján (2014) az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás

2. melléklet: **Terméktanácsok, szövetségek az agrárágazatban**

Terméktanács neve (tevékenységi kör)	Alakulás éve	Taglétszám (fő)
Magyar Haltermelők és Halászati Vízterület-hasznosítók Szövetsége (Az ágazati ügyek hazai és nemzetközi képviselője.)	1957	75
Vágóállat- és Hús Szakmaközi Szervezet és Terméktanács (A termékpálya érdekegyeztető szervezete.)	1989	1 000
Magyar Szőlő- és Bortermelők Szövetsége (A tagok érdekeinek védelme, érvényesítése és képviselője.)	1989	34
Magyar Húsiparosok Szövetsége (Tagjai közös iparági érdekeinek képviselője.)	1991	11
Magyar Juh- és Kecsketenyésztő Szövetség (A kiskérődző-ágazat érdekképviselőjének ellátása.)	1991	2,6 ezer
Magyar Gabonafeldolgozók, Takarmánygyártók és Kereskedők Szövetsége (Gabonafeldolgozás, takarmánygyártás, gabona- és ipari takarmánykereskedelem szereplőinek érdekképviselője.)	1991	107
Baromfi Terméktanács (A termékpálya szereplőinek termelési és piaci magatartásának önszabályozása és összehangolása, érdekeik érvényesítése.)	1991	1 820
Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet és Terméktanács (FruitVeB) (A termékpálya szereplőinek érdekképviselője.)	1992	24–25 ezer
Tej Szakmaközi Szervezet és Terméktanács (A tej-, tejtermékpiac összehangolása.)	1992	4,4 ezer
Magyar Sörgyártók Szövetsége (A sörgyártók szakmai összefogása, szakmai érdekeinek képviselője.)	1992	3
Juh Terméktanács (A termékpályák megfelelő stratégiáinak elkészítése, az ágazati marketing-program kidolgozása és koordinálása.)	1992	6,8 ezer
Hagyma Terméktanács (A termékpálya érdekképviselője.)	1992	74
Gyógynövény Szövetség és Terméktanács (A gyógynövényvertikum összefogása.)	1992	20
Magyar Édességgyártók Szövetsége (Az édesipari vállalkozások közös érdekeinek érvényesítése.)	1992	25
Cukor Terméktanács (A vertikum érdekképviselője.)	1992	7
Országos Burgonya Szövetség és Terméktanács (A burgonyatermesztők jogainak és kötelezettségeinek érvényesítése.)	1992	70
Vetőmag Szövetség Szakmaközi Szervezet és Terméktanács (A vetőmag-előállító folyamat résztvevőinek belső érdekegyeztetése, döntések képviselője.)	1993	1 130
Országos Fűszerpaprika Terméktanács (A fűszerpaprika kutatási, termelői, feldolgozó és forgalmazói tevékenysége színvonalának emelése.)	1993	96
Nyúl Terméktanács (A nyúltermékpiac összhangjának megteremtése.)	1994	152

2. melléklet folytatása: **Terméktanácsok, szövetségek az agrárágazatban**

Terméktanács neve (tevékenységi kör)	Alakulás éve	Taglétszám (fő)
Magyar Állattenyésztők Szövetsége (A magyar állattenyésztés teljes körű felügyelete.)	1995	38
Vadgazdasági Terméktanács (A magyar vadgazdálkodók, -feldolgozók és -értékesítők érdekeinek képviselése.)	1995	46
Hegyközségek Nemzeti Tanácsa (A magyar bortermelés és -értékesítés nemzeti szintű érdekvédelme és összehangolása.)	1996	42,9 ezer
Magyar Hűtő- és Konzervipari Szövetség (A zöldség- és gyümölcsfeldolgozása, a fagyasztott és konzerv, félkész, késztermékek gyártása és kereskedelme.)	1998	39
Magyar Dohánytermelők Országos Szövetsége (A hazai dohánytermesztők érdek-képviselői és érdekérvényesítő szervezete.)	1999	14
Gabonatermesztők Országos Szövetsége (A termékpálya és egyéb kapcsolódó olajos-, fehérje- és rostnövénytermelők érdekképviselése.)	2004	2,9 ezer
Biomassza Termékpálya Szövetség (A biomassza-termékpálya szereplői érdekeinek egyeztetése, képviselése.)	2008	53
Pálinka Nemzeti Tanács (A pálinkaágazat országos szakmai egyeztető fóruma.)	2009	13
Funkcionális Élelmiszerlánc Terméktanács (A funkcionális élettani hatásokkal bíró élelmiszert termelők, gyártók, feldolgozók, kereskedők, felhasználók és a tudomány érdekeit hivatott segíteni.)	2014	40

Forrás: Terméktanácsok, szövetségek honlapjai és adatszolgáltatása alapján az AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztályán készített összeállítás.

3. melléklet: Termelői kérdőív³⁰

Kérem, mondja meg, hogy a következő eszközök közül melyekkel rendelkezik az Önök gazdasága? Kérem, adja meg, hány db van az egyes gépekből! A gépek közül melyekkel szoktak szolgáltatást nyújtani más gazdaságok számára, akár fizetség ellenében, akár ingyen?

		HA IGEN											
		Hány db?		Szoktak-e szolgáltatást nyújtani?		Milyen módon?							
		igen	nem	db	igen	nem	Fizetség ellenében	Szívességgként/ Segítségként					
a.	Kis és közepes teljesítményű traktor (60 kW-ig)												
b.	Nagy teljesítményű traktor (61 kW felett)												
c.	Egyéb önjáró gép												
d.	Egyéb munkagép (vontatott eszköz)												

³⁰ A 3. mellékletben csak a termelői kérdőív együttműködésre vonatkozó, jelen kutatás keretében feldolgozott kérdéseit szerepeltetjük.

Kérem, mondja meg, hogy kitől szerzi be az alábbi, termeléshez szükséges anyagokat?

		A vásárolt anyag hány %-át vették az alábbiak valamelyikétől						
		Integrátor szervezet keresztül	Helyi gaz- dálkodótól, vállalko- zástól	TÉSZ-től/ BÉSZ-től/ termelői csoporttól/ szövetke- zettől	Saját előállítás	Egyéb	Nem releváns	NT
a.	búza vetőmag							
b.	egyéb gabona vetőmag							
c.	csemegekukorica vetőmag							
d.	kukorica vetőmag							
e.	napraforgó vetőmag							
f.	zöldborsó vetőmag							
g.	repce vetőmag							
h.	cukorrépa vetőmag							
i.	zöldség-félék vetőmagjai							
j.	gyümölcs oltványok							
k.	dugványok							
l.	egyéb szaporítóanyagok							
m.	növényvédő szerek							
n.	műtrágyák							
o.	szerves trágya (állati)							
p.	napos csibe							
q.	hízóállatok							
r.	tömeg takarmány							
s.	takarmány kiegészítők							

Kérem adja meg, hogyan értékesítették az alábbi termékeket?

	Az értékesített anyag hány %-át adták el az alábbiak valamelyikének							Nem releváns	NT
	Saját felhasználás	Integrátor szervezetten keresztül	Helyi gazdálkodónak vállalkozásnak	TÉSZ-nek/BÉSZ-nek/termelői csoportnak/szövetkezetnek	Közvetlenül a fogyasztónak	Egyéb			
a. Búza – étkezési célú									
b. Búza – takarmány									
c. Rozs, tritikálé									
d. Zab									
e. Kukorica									
f. Silókukorica									
g. Napraforgó									
h. Zöldborsó									
i. Repce									
j. Szója									
k. Dohány									
l. Burgonya – étkezési célú									
m. Burgonya – takarmány									
n. Cukorrépa									
o. Takarmányrépa									
p. Csemegekukorica									
q. Egyéb zöldség									
r. Virág									
s. Széna									
t. Takarmánynövény (lóhere, lucerna)									
u. Alma									
v. Körte									
w. Szilva									
x. Eper									
y. Málna									
z. Kajszi									
aa. Meggy									
bb. Dió									
cc. Dinnye									
dd. Szőlő									
ee. Bor									
ff. Méz									
gg. Hús:									
hh. Tej									
ii. Tojás									
jj. Feldolgozott termék									
kk. Egyéb									

Igénybe veszi-e Ön/vagy az Önök gazdasága az alábbi szolgáltatásokat más szervezettől? Sorokon belül több válasz lehetséges! Milyen módon, költségtérítés ellenében vagy szívességi alapon?

	IGÉNYBE VESZ (1 – költségtérítés ellenében, 2 – szívességi alapon)					
	Nem vesz igénybe ilyen szolgáltatást	Családtagtól	Ismerőstől/ baráttól	Szakmai közö- ségtől (üzlettársak, kollé- gák, volt-kollégák)	Egyéb szerve- zettől	NT
a. Gépi földmunka						
b. Növényvédelem						
c. Tápanyag utánpótlás						
d. Betakarítás						
e. Pályázati szaktanácsadás						
f. Termeléssel kapcsolatos szaktanácsadás						
g. Agrár-környezetvédelmi szaktanácsadás						
h. Állategészségügyi tanácsadás						
i. Egyéb, éspedig						

Ön, vagy az Önök gazdasága biztosítja-e más gazdaságnak az alábbi szolgáltatások valamelyikét? Sorokon belül több válasz lehetséges! Ha igen, milyen módon, költségtérítés ellenében vagy szívességi alapon? Kérem, a jellemzőbbet válassza!

	KINÁL (1 – költségtérítés ellenében, 2 – szívességi alapon)					
	Nem kínál ilyen szolgáltatást	Családtagoknak	Ismerősöknek/ barátoknak	Szakmai közö- ségnek (üzlettársak, kollé- gák, volt-kollégák)	Bárki- nek, aki igényli	NT
a. Gépi földmunka						
b. Növényvédelem						
c. Tápanyag utánpótlás						
d. Betakarítás						
e. Pályázati szaktanácsadás						
f. Termeléssel kapcsolatos szaktanácsadás						
g. Agrár-környezetvédelmi szaktanácsadás						
h. Állategészségügyi tanácsadás						
i. Egyéb						

Kivel beszél meg a gazdálkodás során felmerülő alábbi kérdéseket?

	MEGBESZÉLI (1 – igen, 2 – nem)					NT
	Nem érinti a kérdés/senkivel	Családtagokkal	Ismerőssel/baráttal	Szakmai közösséggel (üzletársak, kollégák, volt-kollégák)	Magán/állami, önkormányzati szaktanácsadóval	
a. Termesztés-technológiai kérdések						
b. Vetésszerkezet						
c. Növényvédelem						
d. Agrár-környezetvédelem						
e. Pályázati kérdések						
f. Termékértékesítés						

Tagja-e ön:

	igen	nem	
a. Agrárkamarának			
b. Gazdakörnek			
c. Gépkörnek			
d. Beszerzési Szövetkezetnek (BÉSZ)			
e. Termelői Értékesítő Szervezetnek (TÉSZ)			
f. Termelői csoportnak			
g. Integrációnak			
h. Terméktanácsnak			
i. Klaszternek			
j. MAGOSZ-nak			
k. MOSZ-nak			
l. Helyi Akciócsoportnak (LEADER)			
m. Kistérségen belüli civil szervezetnek (egyesületek, alapítványok)			
n. Helyi fejlesztési tanácsnak			

Most a kistérségi kapcsolatokra vonatkozó kijelentéseket sorolok fel. Kérem, értékelje őket egyestől ötösig aszerint, hogy mennyire ért egyet velük! Az egyes azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet, az ötös azt, hogy teljesen egyetért.

	teljes mértékben egyetért				egyáltalán nem ért egyet	NT
a. A legtöbb dologról értesülök, ami a kistérség fejlesztésével kapcsolatos						
b. A legtöbb dologról értesülök, ami a saját szakterületem fejlesztésével kapcsolatos.						
c. Időben hozzájutok a legtöbb információhoz, ami fejlesztésekkel kapcsolatos						
d. Időben hozzájutok a legtöbb információhoz, ami azzal az ágazattal kapcsolatos, amelyben dolgozom.						
e. Jónak tartom a kistérségen belüli információcserét						
f. A kistérségben minden azon múlik, hogy ki kinek az ismerőse						

Kérem, értékelje az alábbi kijelentéseket egyestől ötösig aszerint, hogy mennyire ért egyet velük! Az egyes azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet, az ötös azt, hogy teljesen egyetért.

	teljes mértékben egyetért				egyáltalán nem ért egyet	NT
a. Az emberek nagy része megbízható.						
b. Az emberek nagy része becsületes.						
c. Soha nem lehet az ember eléggé óvatos.						
d. Az emberek ma ugyanolyan becsületesek, mint 20 évvel ezelőtt.						

4. melléklet: A gazdálkodás jellemzői és az együttműködések kapcsolata (Faktoranalízis)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,684
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	383,311
	df	105
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
terulet	1,000	,899
alkalmazottak_sz	1,000	,706
gazd_kiv_jov	1,000	,611
gabonakuk_besz	1,000	,745
novszmutr_besz	1,000	,708
allat_besz	1,000	,733
olajos_elad	1,000	,484
állati_elad	1,000	,594
megbeszel	1,000	,759
szolg_ig	1,000	,690
tagsag	1,000	,755
kist_kapcs	1,000	,747
UMVP	1,000	,803
arbevétel	1,000	,952
arbevétel_kilatas	1,000	,953

Extraction Method: Principal Component Analysis

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,382	35,879	35,879	5,382	35,879	35,879	4,330	28,865	28,865
2	2,133	14,221	50,100	2,133	14,221	50,100	1,766	11,776	40,641
3	1,548	10,318	60,418	1,548	10,318	60,418	1,749	11,660	52,300
4	1,056	7,043	67,461	1,056	7,043	67,461	1,674	11,160	63,460
5	1,018	6,788	74,249	1,018	6,788	74,249	1,618	10,789	74,249
6	,866	5,776	80,024						
7	,700	4,669	84,693						
8	,535	3,564	88,257						
9	,453	3,011	91,275						
10	,391	2,610	93,885						
11	,364	2,428	96,313						
12	,332	2,214	98,527						
13	,157	1,049	99,576						
14	,060	,400	99,976						
15	,004	,024	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
arbevétel_kilatas	,899	,356	,085	,059	,089
terület	,894	,279	,076	,038	,126
arbevétel	,881	,399	,067	,089	,067
alkalmazottak_sz	,782	-,080	,019	-,006	,297
tagság	,751	-,119	,237	,346	-,029
UMVP	,127	,875	-,094	,073	,085
olajos_elad	,210	,533	,015	,336	-,203
szolg_ig	-,001	,102	-,820	-,005	-,081
novszmutr_besz	,197	,072	,810	-,093	-,021
kist_kapcs	,137	,201	-,150	,807	,119
gabonakuk_besz	,533	-,052	,316	,598	,017
állati_elad	,386	-,208	,336	-,506	,180
megbeszel	,355	-,085	,101	,104	,777
allat_besz	,239	,403	,180	,106	,685
gazd_kiv_jov	-,194	-,245	-,246	-,357	,570

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 9 iterations

5. melléklet: Az együttműködés belső kapcsolatrendszere (Faktoranalízis)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,605
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	896,225
	df	55
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
gabonakuk_besz	1,000	,678
gabona_elad	1,000	,756
szivességi_fold	1,000	,718
megbeszel	1,000	,527
szolg_nyujt	1,000	,539
alt_biz	1,000	,413
hajlandosag	1,000	,481
olajos_elad	1,000	,756
traktor	1,000	,761
zdsggyumolcs_elad	1,000	,510
novszmutr_besz	1,000	,574

Extraction Method: Principal Component Analysis

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,092	19,020	19,020	2,092	19,020	19,020	1,556	14,146	14,146
2	1,379	12,532	31,552	1,379	12,532	31,552	1,515	13,775	27,921
3	1,192	10,840	42,392	1,192	10,840	42,392	1,331	12,099	40,020
4	1,036	9,415	51,807	1,036	9,415	51,807	1,271	11,554	51,574
5	1,014	9,218	61,025	1,014	9,218	61,025	1,040	9,451	61,025
6	,948	8,618	69,643						
7	,886	8,053	77,695						
8	,800	7,271	84,966						
9	,621	5,641	90,607						
10	,569	5,172	95,779						
11	,464	4,221	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
gabonakuk_besz	,797	,182	-,019	,087	-,034
novszmutr_besz	,709	,054	,075	,217	,128
megbeszel	,503	,031	,475	-,194	-,099
olajos_elad	,058	,861	-,030	,086	,058
gabona_elad	,162	,852	,048	-,047	-,018
traktor	-,040	,009	,866	-,092	-,026
szolg_nyujt	,186	-,008	,557	,402	,182
hajlandosag	-,024	-,066	,041	-,665	,177
alt_biz	,150	-,029	-,007	,615	,108
szivessegi_fold	-,196	,014	,093	,255	-,778
zdsggyumolcs_elad	-,194	,080	,162	,337	,571

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 7 iterations.

6. melléklet: Pearson-féle korrelációs mátrix

megye	1	-1,32 ^{b)}	-0,16	-0,19	-0,35	-0,34	-0,66 ^{b)}	-0,39	-0,40	-0,46	0,88 ^{b)}	-0,17	0,15	0,22	-0,17	-0,19	0,12	0,34	-0,36	0,95 ^{b)}	1,23 ^{b)}	-0,03	0,92 ^{b)}	-0,32	0,66 ^{b)}	-0,25	0,88	0,44	0,14	
társasági forma	-1,32 ^{b)}	1	1,42 ^{b)}	1,12 ^{b)}	0,28	1,52 ^{b)}	0,97 ^{b)}	-0,61	-1,32 ^{b)}	-2,84 ^{b)}	1,33 ^{b)}	-0,71 ^{b)}	-1,58 ^{b)}	-1,02 ^{b)}	0,13	-0,68 ^{b)}	-0,21	-0,41	-0,30	-1,10 ^{b)}	-2,31 ^{b)}	-0,69 ^{b)}	-0,04	-0,08	-0,58	-0,86 ^{b)}	0,82	0,12	0,22	
ágazat	-0,16	1,42 ^{b)}	1	1,38 ^{b)}	-0,08	0,49	0,40	0,38	0,66 ^{b)}	-0,32	-0,16	-0,06	-1,72 ^{b)}	-1,15 ^{b)}	-0,51	-0,90 ^{b)}	-0,75 ^{b)}	-0,46	-0,41	-0,74 ^{b)}	-0,56	-1,08 ^{b)}	-0,17	-0,78 ^{b)}	-0,52	-0,36	0,56	0,05	-0,10	
terület	-0,19	1,12 ^{b)}	1,38 ^{b)}	1	-0,08	4,52 ^{b)}	-0,55	0,52	1,69 ^{b)}	2,25 ^{b)}	-0,79 ^{b)}	-0,08	-0,10	-0,04	-0,16	-0,44	0,18	-0,05	-0,08	-0,21	0,42	1,25 ^{b)}	0,42	1,25 ^{b)}	0,48	-0,18	0,63	2,32 ^{b)}	-0,30	0,06
szívségi földh.	-0,35	0,28	-0,08	-0,08	1	-0,10	0,47	0,22	0,06	-0,01	0,17	-0,14	0,42	-0,30	-0,30	-0,40	-0,24	-0,24	-0,24	0,22	-0,38	-0,21	-0,33	0,20	0,02	0,02	-0,97	-0,38	-0,07	
áll. alk.	-0,34	1,52 ^{b)}	0,49	4,52 ^{b)}	-0,10	1	0,27	-0,49	0,21	0,96 ^{b)}	0,02	-0,16	-0,31	-0,22	0,36	0,62 ^{b)}	-0,09	0,12	-0,17	-0,40	0,02	1,15 ^{b)}	2,87 ^{b)}	0,76 ^{b)}	-0,37	1,11 ^{b)}	2,98 ^{b)}	-0,16	0,05	
nem	-0,66 ^{b)}	0,97 ^{b)}	0,40	-0,55	0,43	0,27	1	0,00	-1,74 ^{b)}	-1,98 ^{b)}	-0,52	-0,45	-1,21 ^{b)}	-0,44	0,31	-0,81 ^{b)}	-0,55	-0,16	-0,63	-0,29	-1,10 ^{b)}	-0,14	-0,80 ^{b)}	-0,74 ^{b)}	0,05	-0,31	0,19	0,01	0,05	
kor	-0,39	-0,61	0,38	0,52	0,22	-0,49	0,00	1	1,59 ^{b)}	0,96 ^{b)}	2,68 ^{b)}	0,35	0,02	0,71 ^{b)}	0,19	-0,23	0,15	0,44	0,20	0,11	0,27	1,03 ^{b)}	0,38	-0,06	0,48	0,81 ^{b)}	0,19	0,01	0,46	
végzetts.	0,40	-1,32 ^{b)}	0,66 ^{b)}	1,69 ^{b)}	0,06	0,21	-1,74 ^{b)}	1,59 ^{b)}	1	0,50	0,45	-0,15	0,18	0,42	-0,34	-0,38	-0,27	-0,08	-0,08	0,29	0,37	1,01	0,61	0,34	0,71 ^{b)}	0,46	1,72 ^{b)}	-0,12	-0,35	
AWU	-0,46	-2,84 ^{b)}	-0,32	2,25 ^{b)}	-0,01	0,96 ^{b)}	-1,98 ^{b)}	0,96 ^{b)}	0,50	1	-1,23 ^{b)}	1,16 ^{b)}	2,09 ^{b)}	1,43 ^{b)}	1,39 ^{b)}	0,84 ^{b)}	0,48	0,22	0,89 ^{b)}	0,62	1,29 ^{b)}	1,83 ^{b)}	1,69 ^{b)}	0,71 ^{b)}	0,31	2,78 ^{b)}	1,20	0,46	-0,30	
egyéb jöv.	0,88 ^{b)}	1,33 ^{b)}	-0,16	-0,79 ^{b)}	0,17	0,02	-0,52	2,68 ^{b)}	0,45	-1,23 ^{b)}	1	-0,10	-0,43	-0,52	-0,60	-0,73 ^{b)}	-0,24	-0,26	0,11	0,45	-0,19	-0,37	-0,01	-1,29 ^{b)}	0,82 ^{b)}	1,73	0,35	-0,46		
traktor	-0,17	-0,71 ^{b)}	-0,06	-0,08	-0,14	-0,16	-0,45	-0,35	-0,15	1,16 ^{b)}	-0,10	1	0,05	0,67 ^{b)}	0,96 ^{b)}	0,30	-0,19	0,10	0,64 ^{b)}	1,00 ^{b)}	2,58 ^{b)}	2,37 ^{b)}	1,58 ^{b)}	0,25	-0,07	-0,17	-0,37	0,03	-0,01	
gabonakuk_besz	0,15	-1,58 ^{b)}	-1,72 ^{b)}	-0,10	-0,42	-0,31	-1,21 ^{b)}	0,02	-0,18	2,09 ^{b)}	-0,43	0,05	1	3,84 ^{b)}	0,93 ^{b)}	2,50 ^{b)}	1,66 ^{b)}	-0,16	0,34	0,05	1,75 ^{b)}	2,52 ^{b)}	1,76 ^{b)}	1,82 ^{b)}	1,16 ^{b)}	1,58 ^{b)}	1,34	-0,54	0,00	
novszmtr_besz	0,22	-1,02 ^{b)}	1,15 ^{b)}	-0,04	-0,51	-0,22	-0,44	0,71 ^{b)}	0,42	1,43 ^{b)}	-0,52	0,67 ^{b)}	3,84 ^{b)}	1	1,25 ^{b)}	1,24 ^{b)}	1,39 ^{b)}	0,95 ^{b)}	-0,03	0,63 ^{b)}	2,16 ^{b)}	2,10 ^{b)}	0,75 ^{b)}	1,38 ^{b)}	0,84 ^{b)}	1,60 ^{b)}	-0,02	-1,15 ^{b)}	0,65	
állat_besz	0,17	0,13	-0,51	0,16	-0,30	-0,36	-0,31	-0,19	-0,34	1,39 ^{b)}	-0,60	0,96 ^{b)}	0,93 ^{b)}	1,25 ^{b)}	1	-0,42	0,22	-0,47	1,97 ^{b)}	-0,80 ^{b)}	-0,28	2,09 ^{b)}	1,69 ^{b)}	0,49	-0,24	0,85 ^{b)}	-0,84	0,69 ^{b)}	-0,13	
gabona_elad	0,19	-0,68 ^{b)}	-0,90 ^{b)}	0,44	-0,38	0,62 ^{b)}	-0,81 ^{b)}	-0,23	-0,38	0,84 ^{b)}	-0,73 ^{b)}	0,30	2,50 ^{b)}	1,43 ^{b)}	1	5,07 ^{b)}	0,00	-0,10	0,24	0,52	1,16 ^{b)}	0,75 ^{b)}	0,54	0,19	0,55	0,13	-0,21	-0,36		
olajos_elad	0,12	-0,21	-0,75 ^{b)}	0,18	-0,40	-0,09	-0,55	0,15	-0,27	0,48	-0,24	-0,19	1,66 ^{b)}	1,39 ^{b)}	0,22	5,07 ^{b)}	1	0,40	-0,66 ^{b)}	-0,11	0,45	0,41	0,12	0,39	0,62	0,01	0,13	-0,77 ^{b)}	-0,28	
zäszygymoles_elad	0,34	-0,41	-0,46	-0,05	-0,14	0,12	-0,16	0,44	-0,08	0,22	-0,26	0,10	-0,16	0,95 ^{b)}	-0,47	0,00	0,40	1	0,05	-0,06	0,94 ^{b)}	0,22	0,53	0,57	0,65 ^{b)}	-0,15	-0,42	-0,36	-0,14	
állat_elad	-0,36	-0,30	-0,41	-0,08	-0,24	-0,17	-0,63	0,20	-0,08	0,89 ^{b)}	0,11	0,64 ^{b)}	0,34	-0,03	1,97 ^{b)}	-0,10	0,66 ^{b)}	0,05	1	-0,29	-0,21	1,16 ^{b)}	0,62 ^{b)}	-0,11	-0,47	0,47	-1,16	0,54	-0,11	
szolg_ig	0,95 ^{b)}	1,10 ^{b)}	-0,74 ^{b)}	-0,21	0,22	-0,40	-0,29	0,11	0,29	0,62	0,45	1,00 ^{b)}	0,05	-0,63 ^{b)}	-0,80 ^{b)}	0,24	-0,11	-0,06	-0,29	1	2,64 ^{b)}	-0,02	-0,27	0,21	1,05 ^{b)}	-0,27	-0,27	-0,21	0,30	
szolg_nyujt	1,23 ^{b)}	-2,31 ^{b)}	-0,56	-0,10	-0,38	0,02	-1,10 ^{b)}	0,27	0,37	1,29 ^{b)}	-0,19	2,58 ^{b)}	1,75 ^{b)}	2,16 ^{b)}	-0,28	0,52	0,45	0,94 ^{b)}	-0,21	1	1,09 ^{b)}	1	1,09 ^{b)}	0,47	1,51 ^{b)}	1,69 ^{b)}	1,14 ^{b)}	0,85	-1,06 ^{b)}	-0,17
megbeszel	-0,03	-0,69 ^{b)}	-1,08 ^{b)}	0,42	-0,21	1,15 ^{b)}	-0,14	1,03 ^{b)}	0,10	1,83 ^{b)}	-0,37	2,37 ^{b)}	2,52 ^{b)}	2,10 ^{b)}	2,09 ^{b)}	1,16 ^{b)}	0,41	0,22	1,16 ^{b)}	-0,02	1,09 ^{b)}	1	2,81 ^{b)}	1,25 ^{b)}	0,35	1,83 ^{b)}	0,26	0,22	-0,44	
tagsag2	0,92 ^{b)}	-0,04	-0,17	1,25 ^{b)}	-0,33	2,87 ^{b)}	-0,80 ^{b)}	-0,38	-0,61	1,69 ^{b)}	-0,01	1,58 ^{b)}	1,76 ^{b)}	0,75 ^{b)}	1,65 ^{b)}	0,75 ^{b)}	0,12	0,53	0,62 ^{b)}	-0,27	0,47	2,81 ^{b)}	1	1,53 ^{b)}	0,27	0,97 ^{b)}	2,70 ^{b)}	0,36	-0,16	
kist_kapcs	-0,32	-0,08	-0,78 ^{b)}	0,48	0,20	0,76 ^{b)}	-0,74 ^{b)}	-0,06	0,34	0,71 ^{b)}	-1,29 ^{b)}	0,25	1,82 ^{b)}	1,38 ^{b)}	0,49	-0,54	-0,39	0,57	-0,11	0,21	1,51 ^{b)}	1,25 ^{b)}	1,53 ^{b)}	1	3,57 ^{b)}	1,36 ^{b)}	2,91 ^{b)}	-2,81 ^{b)}	0,29	
alt_biz	0,66 ^{b)}	-0,58	-0,52	-0,18	0,02	-0,37	0,05	0,48	0,71 ^{b)}	0,31	-0,74 ^{b)}	-0,07	1,16 ^{b)}	0,84 ^{b)}	-0,24	0,19	0,62	0,65 ^{b)}	-0,47	1,05 ^{b)}	1,69 ^{b)}	0,35	0,27	3,57 ^{b)}	1	0,02	1,23	-1,20 ^{b)}	0,40	
EMVA	-0,25	-0,86 ^{b)}	-0,36	0,63	0,02	1,11 ^{b)}	-0,31	0,81 ^{b)}	0,46	2,78 ^{b)}	0,82 ^{b)}	0,17	1,58 ^{b)}	1,60 ^{b)}	0,85 ^{b)}	0,55	0,01	-0,15	0,47	-0,27	1,14 ^{b)}	1,83 ^{b)}	0,97 ^{b)}	1,36 ^{b)}	0,02	1	1,73 ^{b)}	0,09	0,65	
nyertes_db	-0,88	0,82	0,56	2,32 ^{b)}	-0,97	2,98 ^{b)}	-1,61	0,19	1,72 ^{b)}	1,20	1,73	-0,37	1,34	-0,02	-0,84	-0,13	0,13	-0,42	-1,16	-0,27	0,85	0,26	2,70 ^{b)}	2,91 ^{b)}	1,23	1,73 ^{b)}	1	-1,09	2,26 ^{b)}	
hajlandóság	0,44	0,22	0,05	-0,30	-0,38	-0,16	0,08	0,01	-0,12	0,46	0,35	0,03	-0,54	-1,15 ^{b)}	0,69 ^{b)}	-0,21	-0,77 ^{b)}	-0,36	0,54	-0,21	1,06 ^{b)}	0,22	0,36	-2,81 ^{b)}	-1,20 ^{b)}	0,09	-1,09	1	0,10	
árbevétel	0,14	0,22	-0,10	0,06	-0,07	0,05	-0,30	0,46	-0,35	-0,30	-0,46	-0,01	0,00	0,65	-0,13	-0,36	-0,28	-0,14	-0,11	0,30	-0,17	-0,44	-0,16	-0,44	0,29	0,40	0,65	2,26 ^{b)}	0,10	1

a) Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

b) Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

7. melléklet: Interjúvázlat az agrár- és vidékfejlesztési együttműködések vizsgálatához

(Szakmai szervezetek, integrátorok, klaszterek, termelői szerveződések képviselőivel készülő interjúkhoz)

Az interjúvázlat az Agrárgazdasági Kutató Intézet Vidékpolitikai Kutatások Osztályán zajló kutatás segédeszköze. A felmérés az agrár- és vidékfejlesztés területén már működő együttműködési formák vizsgálatát, szerepének értékelését, valamint az adaptálható jó példák feltérképezését szolgálja.

1. Röviden mutassa be a szervezetet!

- Alapítás éve;
- A szervezet létrehozásának célja;
- A szervezet működési formája (*Indokolja meg, milyen érvek szóltak az adott szervezeti forma választása mellett. Ha az alakulás óta változtattak a szervezeti formán, térjen ki ennek okaira!*);
- A szervezet által végzett főbb tevékenységek;
- Szervezeti felépítés;
- A szervezet vezetőjének életkora/képzettsége/korábbi munkatapasztalatai/szervezeti beágyazottsága; (*A kérdés a szervezetet ténylegesen vezető/képviselő személyre vonatkozik!*).
- Tagságra vonatkozó jellemzők (2014. januári állapot szerint):
 - Taglétszám;
 - Amennyiben releváns: szociodemográfiai összetétel: életkor szerint megoszlás (40 év alattiak, 40-60 év közöttiek, 60 év fölöttiek aránya); iskolai végzettség szerint jellemzők;
 - Üzemméret, üzemtípus, jogi forma (pl. magánszemély, Kft, Bt. Szövetkezet, stb.) szerinti sajátosságok; (*Ha a tagságról több évre vonatkozóan rendelkezésre állnak kimutatások, ezeket kérjük el!*)
 - A tagok szervezethez csatlakozásának főbb motivációi;
- A szervezet működésének pénzügyi háttere (saját tőke, tagdíjak, tagi hozzájárulások, állami támogatások, pályázati források, hitelek aránya, szerepe stb.);
- A szervezet megalakulása óta megvalósult jelentősebb beruházások, fejlesztések, ezek forrásai, esetleges együttműködő partnerek; (*Ha a szervezetnek több jelentős projektje is volt, három, a szervezet működése szempontjából nagy horderejű fejlesztést emeljen ki!*)
- Van-e a szervezetnek az együttműködésre vonatkozóan rövid-, közép-, vagy hosszú távú stratégiája? Hogyan zajlott a stratégia kialakítása? Melyek a legfontosabb elemei?

2. Kérjük, értékelje szervezete tevékenységét!

- A megalakulás óta eltelt időszakot tekintve:
 - Milyen problémák, kihívások adódtak az együttműködés során, ezeket hogyan küzdötték le?
 - Mik voltak a legfontosabb sikereik, ezt minek köszönhetik?
- A szervezet jelenét tekintve:
 - Miben látja az együttműködés előnyeit?
 - Melyek az együttműködés hátrányai?
 - Milyen külső és belső tényezők kellene ahhoz, hogy sikeres legyen az együttműködés?
 - Mik a leggyakoribb problémák/hiányosságok az együttműködés során? Hogyan tudják ezeket kezelni?
 - Hogyan hoznak döntéseket a szervezetet érintő ügyekben? (*Térjen ki a kisebb horderejű ügyekre, de a szervezet jövőjét érintő stratégiai kérdésekre is!*)
 - A szervezet tagjaival milyen a kapcsolattartás formája, gyakorisága?
 - Értékelje a tagok aktivitását, elköteleződését!
 - Értékelje az együttműködés belső kapcsolatrendszerét (Tagok közötti kapcsolatok jellege: gazdasági jellegű, információátadást, szakmai tanácsadást magában foglaló)?
 - Ön szerint a szervezethez nem csatlakozók távolmaradásának milyen okai lehetnek?

- Értékelje az együttműködés külső kapcsolatrendszerét. Milyen szervezetekkel tart a szervezet kapcsolatot? Milyen formában? Milyen céllal?
- A jövőre nézve:
 - Mik a szervezet kilátásai, főbb tervei?
 - Várhatóan változik-e, és hogyan a taglétszám?
 - Tevékenységi kör?
 - Fejlesztésben gondolkodnak-e? Milyen területen?
 - Külső együttműködéseket bővítik-e (pl. hasonló szervezetekkel, stb.)?

3. A továbbiakban az ágazati együttműködésekkel kapcsolatos véleményét szeretnénk megismerni!

- Véleménye szerint mi készíti a vállalkozásokat együttműködésre?
- Jellemezze a hazai (és ha van rálátása, a nemzetközi) környezetben az agrárágazaton belüli együttműködéseket! *(Mely területeken jellemzőek az együttműködések, mik ennek az okai? Melyek a legnépszerűbb együttműködési formák? Miért?)*
- Hogyan értékeli a hazai agrárvállalkozók együttműködési készségét? *(Térjen ki a formális és az informális együttműködésekre is!)*
- Véleménye szerint melyek azok az együttműködési formák, amelyek a hazai környezetben az agrárágazat szereplőinek versenyképességét, eredményességét a leginkább növelik? *(Indokolja választát!)*
- Tapasztalatai szerint a hazai agrárgazdaságban mennyire jellemzőek az alulról szerveződő, valamint a felülről vezérelt együttműködések?
- Melyek azok az együttműködési formák, amelyek hiányoznak a hazai agrárpalettáról? Mik ennek az okai?

4. Az agrár-együttműködések meghatározó tényezőket tekintve:

- A hazai agrárgazdaságban milyen tényezők hátráltatják leginkább az együttműködések elmélyítését? *(Létrehozását, fennmaradását, illetve bővülését)*
- A hazai környezetben az elmúlt időszakban milyen beavatkozások, intézkedések ösztönözték leginkább az együttműködések?
- A hazai (és nemzetközi) ágazati együttműködések közül emeljen ki néhány meghatározó jó példát! *(Ismertesse ezek lényegét, az együttműködés főbb eredményeit, közvetlen/közvetett hasznát.)*
- A szűkebb-tágabb környezetében fellelhető gazdálkodói együttműködések tekintve milyen jellegzetes konfliktushelyzeteket, problémákat, kudarokat tapasztalt? Milyen kimenetellel zárultak ezek a konfliktushelyzetek? Ön szerint miben rejlik a megoldás kulcsa?

5. Az együttműködést ösztönző eszközrendszert tekintve:

- Ön szerint milyen eszközökkel növelhető az agrárszektor szereplőinek együttműködési hajlandósága? *Ha nem hangzik el érdemi javaslat, a következőkre kérdezzünk rá:*
 - a. Az együttműködések ösztönző/kikényszerítő pályázati rendszer;
 - b. Állami szerepvállalás az együttműködések ösztönzésében, támogatásában (pl. adóügyi, jogszabályi könnyítések);
 - c. Együttműködések előnyben részesítő hitelezési rendszer;
 - d. A partnerek megismerését/leinformálását lehetővé tevő tudás- és információs bázis;
 - e. Több jó példa megismerése (akár személyesen is) /Szemléletváltás

6. Egyéb, fontosnak tartott, az együttműködés kapcsán felmerülő vélemény, megjegyzés, releváns tapasztalat.

Hivatkozások jegyzéke

1. Az Európai Bizottság jelentése (2014. április) az Európai Parlamentnek és a Tanácsnak a 2007. évi reformot követően a gyümölcs- és zöldségágazatban működő termelői szervezetekre, működési alapokra és operatív programokra vonatkozó rendelkezések végrehajtásáról.
2. Az Európai Bizottság 780/2012/EU Végrehajtási Rendelete (2012. augusztus 28.) a gyümölcs- és zöldségágazatban működő termelői csoportok számára az 1234/2007/EK tanácsi rendelet 103a. cikkében biztosított támogatáshoz nyújtott uniós hozzájárulásra vonatkozó 2012–2017. évi elosztási együtthatóknak a 2012. július 1-ig bejelentett elismerési tervek tekintetében történő megállapításáról.
3. Az Európai Bizottság 543/2011/EU Végrehajtási rendelete (2011. június 7.) az 1234/2007/EK tanácsi rendeletnek a gyümölcs- és zöldség-, valamint a feldolgozott gyümölcs- és feldolgozott zöldség ágazatra alkalmazandó részletes szabályainak a megállapításáról.
4. Az Európai Bizottság 580/2007/EK rendelete (2007. december 21.) a gyümölcs- és zöldség ágazatban a 2200/96/EK, a 2201/96/EK és az 1182/2007/EK rendeletre vonatkozó végrehajtási szabályok megállapításáról.
5. Az Európai Parlament és a Tanács 1308/2013/EU Rendelete (2013. december 17.) a mezőgazdasági termékpiacok közös szervezésének létrehozásáról, és a 922/72/EGK, a 234/79/EK, az 1037/2001/EK és az 1234/2007/EK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről.
6. Az Európai Parlament és a Tanács 1305/2013/EU Rendelete (2013. december 17.) az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból (EMVA) nyújtandó vidékfejlesztési támogatásról és az 1698/2005/EK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről.
7. Az Európai Parlament és a Tanács 1303/2013/EU Rendelete (2013. december 17.) az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra, a Kohéziós Alapra, az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapra és az Európai Tengerügyi és Halászati Alapra vonatkozó közös rendelkezések megállapításáról, az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra és az Európai Tengerügyi és Halászati Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról és az 1083/2006/EK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről.
8. Az Európai Parlament és a Tanács Rendelete (2012.szeptember 11.) a Közös Stratégiai Kerethez tartozó Európai Regionális Fejlesztési Alapra, Európai Szociális Alapra, Kohéziós Alapra, Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapra és Európai Tengerügyi és Halászati Alapra vonatkozó közös rendelkezések megállapításáról, az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra vonatkozó általános rendelkezések megállapításáról és az 1083/2006/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről. Módosított javaslat. COM (2012) 496 final.
9. A Tanács 1182/2007/EK rendelete (2007. szeptember 26.) a gyümölcs- és zöldségágazat tekintetében különleges szabályok megállapításáról, a 2001/112/EK és a 2001/113/EK irányelv, valamint a 827/68/EGK, a 2200/96/EK, a 2201/96/EK, a 2826/2000/EK, az 1782/2003/EK és a 318/2006/EK rendelet módosításáról, továbbá a 2202/96/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről
10. A Tanács 1996. október 28.-i 2200/96 EK rendelete a gyümölcs- zöldségpiac közös szervezéséről
11. 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről.

12. 2012. évi CXXVIII. törvény a szakmaközi szervezetekről és az agrárpiaci szabályozás egyes kérdéseiről.
13. 2012. évi CXXVI. törvény a Magyar Agrár-, Élelmiszergazdasági és Vidékfejlesztési Kamaráról.
14. 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról.
15. 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről.
16. 2003. évi XVI. törvény az agrárpiaci rendtartásról
17. 1993. évi VI. törvény az agrárpiaci rendtartásról
18. 1989. évi II. törvény az egyesülési jogról
19. 63/2013. (VII. 25.) VM rendelet a szakmaközi szervezetek elismerésének és ellenőrzésének részletes szabályairól.
20. 150/2012. (XII. 28.) VM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői csoportokról és termelői szervezetekről.
21. 76/2011 (VII.29.) VM rendelet az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból a Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák LEADER fejezetének végrehajtásához 2011-től nyújtandó támogatások részletes feltételeiről.
22. 122/2009 (IX.17.) FVM rendelet az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból a Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák LEADER fejezetének végrehajtásához nyújtandó támogatások részletes feltételeiről.
23. 65/2009. (VI. 4.) FVM rendelet a termelői csoportokról szóló 81/2004. (V. 4.) FVM rendelet módosításáról.
24. 19/2008. (II. 19.) FVM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői csoportok és termelői szervezetek nemzeti szabályozásáról.
25. 83/2006. (XI. 30.) FVM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői értékesítő szervezetek nemzeti szabályozásáról szóló 60/2005. (VII. 1.) FVM rendelet módosításáról.
26. 60/2005. (VII. 1.) FVM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői értékesítő szervezetek nemzeti szabályozásáról.
27. 81/2004. (V. 4.) FVM rendelet a termelői csoportokról.
28. 25/2004. (III. 3.) FVM rendelet A 2004. évi nemzeti hatáskörben nyújtott agrár- és vidékfejlesztési támogatások igénybevételének feltételeiről.
29. 85/2002. (IX.18.) FVM rendelet a termelői csoportokról.
30. 141/2006.(VI.29.) Korm. rendelet a szövetkezetekről.
31. 88/2003. (VI. 20.) Korm. rendelet a Termékpálya Bizottságok működésének általános szabályairól és az agrárpiaci rendtartásról szóló 2003. évi XVI. törvény hatálya alá tartozó termékek köréről
32. Agárdi I. (2004): Horizontális stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedelmi vállalatok marketingstratégiájára és teljesítményére az élelmiszer és napicikk kiskereskedelemben. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
33. AKI (2014): ÚMVP eredmény indikátorok alakulása (R2-R5). AKI Vidékpolitikai Kutatások Osztálya. Kézirat. Budapest.

34. AKI (2012): A beszerzési és értékesítési rendszer struktúrája és működési hatékonysága az agrárgazdaságban. A verseny jóléti hatásai a fogyasztók, a beszállítók, a bankok és a kereskedők szempontjából, Agrárgazdasági Kutató Intézet, Kézirat, 2012.
35. Allen, P., Fitz Simmons, M., Goodman, M. and Warner, K. (2003): Shifting plates in the agrifood landscape: the tectonics of alternative agrifood initiatives in California. *Journal of Rural Studies* No.19, 61-75. [http://dx.doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00047-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00047-5)
36. Andaleeb, S. S. (1995): Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioural Intentions in Marketing Channels. *International Journal of Research in Marketing*, 12 (2, July 1995), 157-72. [http://dx.doi.org/10.1016/0167-8116\(94\)00020-O](http://dx.doi.org/10.1016/0167-8116(94)00020-O)
37. Anderson, J.C. and Narus, J.A. (1990): Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *The Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1 (Jan., 1990), pp. 42-58.
38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252172>
39. Apáti, F. (2007): A jó színvonalú magyar és német almatermesztés összehasonlító gazdasági elemzése. Ph.D értekezés, Debrecen.
40. Apáti, F. és Gonda, I. (2012): Az almaágazat múltja, jelene és jövőbeni kilátásai. *Agrofórum extra* 43. pp 7-12.
41. Arnstein, S. R. (1969): A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners* 35 (4), 216-224. <http://dx.doi.org/10.1080/01944366908977225>
42. Artmann, J., Huttenloher, C., Kawka, R. and Scholze, J. (2012): Partnership for sustainable rural-urban development: existing evidences. Federal Institute for Research on Building Urban Affairs and Spatial Development, Federal Office for Building and Regional Planning – Deutscher Verband für Wohnungswesen, Stadtebau und Raumordnung e. V.
43. Artner, A.(1995): Vállalati együttműködés a mai világgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf.,1995. 1. sz. 104-115. pp.
44. Axelrod, R. (1986): An evolutionary Approach Norm. *The American Political Science Review* 80 (4), 1095-1111. <http://dx.doi.org/10.2307/1960858>
45. Bakonyi, E. (2012): Gazdasági intézmények iránti bizalom a válságban. Kísérlet a gazdasági bizalom tartalmának és működési mechanizmusának feltárására. *Jel-Kép*, 1-4.szám.
46. Bailey, E.E. and Shan, W. (1995): Sustainable competitive advantage through alliances. *Redesigning the firm*. Oxford University Press, Oxford.
47. Balogh, E. (2007): Kooperáció és opportunizmus: a vállalkozói kapcsolatok megromlása és helyreállításának a lehetőségei a hazai gazdaságban. Phd értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia Doktori Iskola.
48. Baranyai Zs. (2010): Az együttműködés elméleti és gyakorlati kérdései a magyar mezőgazdasági géphasználatban. Doktori értekezés. Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő
49. Baranyai, Zs., Kovács, Z. és Vásáry, M. (2013): Közös lónak valóban tűrés a háta?! –avagy a magyar géphasználati együttműködések vizsgálatának néhány tapasztalata. *Gazdálkodás* 57 (2), 136-146.
50. Bárdos, K. (2004): A tranzakciós költségek hatásának vizsgálata a hazai marhahússzektorban. *Agrártudományi Közlemények* 2004/13. szám.

51. Barkema, A. and Drabentstott, M. (1995): The Many Paths of Vertical Coordination: Structural Implications for U.S. Food System. *Agribusiness*, Vol. XI, 483-492. [http://dx.doi.org/10.1002/1520-6297\(199509/10\)11:5<483::AID-AGR2720110511>3.0.CO;2-Q](http://dx.doi.org/10.1002/1520-6297(199509/10)11:5<483::AID-AGR2720110511>3.0.CO;2-Q)
52. Barnes, T., Pashby, I. and Gibbons, A. (2002): Effective University – Industry Interaction: A Multi-case Evaluation of Collaborative R&D Projects. *European Management Journal* 3, 272-285. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00044-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00044-0)
53. Barringer, B.R. and Harrison, J. (2000): Valking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of management* 26 (3), 367-403. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600302>
54. Barron, J. M. and Gjerde, K. (1997): Peer pressure in an agency relationship. *Journal of Labour Economics*. 15 (2). 234 – 254 pp. <http://dx.doi.org/10.1086/209832>
55. Barton, D.G. (1989): What is a cooperative? In: Cobia, D. W. (ed.): *Cooperatives in agriculture*. New Jersey: Prentice Hall, 1–20.
56. Bauer, A. és Berács, J. (1996): *Marketing*. Budapest: Aula Kiadó.
57. Bekkum, O.F. van és Dijk, G. van. (ed.) (1997): *Agricultural Cooperatives in the European Union*. Assen: Van Gorcum.
58. Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. J, Gijselincx, C. Hagedorn, K. Hanisch, M. Hendrikse, G. W.J. Kühl, R. Ollila, P. Pyykkönen, Sangen P.G. van (2012): *Support for Farmers’ Cooperatives. Final Report*. European Commission. Wageningen / Brussels, 2012. 127 p.
59. Biró, Sz. (szerk.), Székely, E. (szerk.), Hamza, E., Molnár, A., Rácz K., Tóth K., Tóth O., Varga E. (2012): *A mezőgazdasági foglalkoztatás bővítésének lehetőségei vidéki térségeinkben*. Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet.
60. Biró, Sz., Székely, E., Rácz, K., A. F. Fieldsend, Molnár, A., Varga, E., Miskó, K. (2014): *Innováció a magyar agrár- és vidékfejlesztésben*. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet.
61. Boevsky, I. and Tsvyatkova, D. (2014): *Agricultural Cooperatives in Bulgaria. Governance Structure, Functions, and Activites*. In: *Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte*. Academicpress GmbH, Bremen.
62. Bourdieu, P. (1998). *Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke*. In: Lengyel Gy. és Szántó Z. (szerk.) *Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája*. Budapest: AULA.
63. *Business Dictionary* (é.n.): <http://www.businessdictionary.com/definition/cooperation.html> (Letöltés: 2014. június 2.)
64. CAG Consultants (2009): *Participation: A theoretical context*. http://www.cagconsultants.co.uk/resources/communities/Participation_Theoretical_Frameworks.pdf (Letöltés: 2013. június 27.)
65. Clement, E. W. (1998): *Vertical Integration Comparison: Beef, Pork and Poultry*. Oklahoma Cooperative Extension Service, Oklahoma State University.
66. Coase, H. R. (1937): The nature of the firm. *Economica* 4 (16). 386-405 pp. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
67. *Common Guidance* (2013): *Common Guidance of the European Commission’ Directorates-General AGRI, EMPL, MARE and REGIO on Community-Led Local Development in European Structural and Investment Funds*.

68. Csete, L. és Papócsi, L. (1996): Bábolnai tanulságok. In: *Gazdálkodás* XL. évf.,1996 (1), 33-40.
69. Csíkné, Mácsai, É. és Lehota, J. (2013): Mezőgazdasági termelők értékesítési csatornaválasztási döntéseinek vizsgálata, különös tekintettel a közvetlen értékesítésre. *Gazdálkodás* 57 (5), 451-459.
70. Csonka, A. (2011): A beszállító-vevő kapcsolatok gazdasági elemzése a hazai vágósertés piacon. Doktori értekezés. Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
71. Das, T.K. and Teng, B.S. (2004): The risk based view of trust: a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*. 19 (1). 85-119 pp.
72. Dorgai, L., Hamza, E., Miskó, K., Székely, E. és Tóth, E. (2005): Termelői szerveződések, termelői csoportok a mezőgazdaságban. *Agrárgazdasági Tanulmányok 2005/4. szám*. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet.
73. Dorgai, L., Barta, I., Dudás, Gy. és Varga, E. (2010): Termelői csoportok és a zöldség-gyümölcs ágazatban működő termelői szerveződések Magyarországon. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet.
74. Doz, Y.L., and Hamel, G. (1998): *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business School Press, Boston
75. Dudás, Gy. (2009): A termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ) lehetőségei a zöldség-gyümölcs termelők koordinálásában a ZÖLD TERMÉK Szövetkezet példáján keresztül. PhD értekezés. Gödöllő, 2009.
76. Dudás, Gy. (2009): A TÉSZ-en keresztüli értékesítést motiváló tényezők és körülmények. *Gazdálkodás* 53 (5), 404-412.
77. Dudás, Gy. és Fertő, I. (2009): The effect of trust on the performance and satisfaction of co-operative members at the 'Zöld-termék' producer organization. *Gazdálkodás* Vol. 53, Special Edition No. 23, 49-56
78. Dudás, Gy. és Juhász, A. (2013): A magyarországi TÉSZ-ek gazdasági szerepének vizsgálata számviteli megközelítés alapján. *Gazdálkodás*, 57 (3), 282-292.
79. Dyer, J. H. and Chu, W. (2003): The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organisation Science*, Vol. 14. Issue 1 <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806>
80. EC (2002): *Regional clusters in Europe*. Observatory of European SMEs No. 3. Enterprise Directorate-General, European Commission, Luxembourg.
81. ELARD (2014): *Survey on the State of Play of CLLD*. <http://www.elard.eu>
82. Elster, J. (1997): *A társadalom fogaskerekei*. Budapest: Osiris.
83. Enyedi, Gy. és Rechnitzer, J. (1987): Az innovációk térbeli terjedése a magyar mezőgazdaságban. *Tér és Társadalom* 1(2), 31-48.
84. Európai Bizottság (2010): *EURÓPA 2020 Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája*. Brüsszel.
85. Europe INNOVA (2010): *European Cluster Organisation Directory*. http://innova-ext.eurodyn.com/c/document_library/get_file?folderId=148901&name=DLFE-9316.pdf (Letöltés: 2012. május 6.)

86. European Cluster Observatory (2013):
<http://www.clusterobservatory.eu/index.html#!view=mainMenu>
87. Farkasné, Fekete M. (1997): Integráció és finanszírozás a mezőgazdaságban. In: *Gazdálkodás* XLI. évf., 1997 (4), 42-45.
88. Fehér, L. (2002): Vágóállat és Hús Termék Tanács. Agrárodal. 2002. december 14. <http://www.agraroldal.hu/vht.html> (Letöltés: 2014. június 30.)
89. Fertő, I. (1996): A vertikális koordináció a mezőgazdaságban. *Közgazdasági Szemle* XLIII. évf., 53 (11), 957-971.
90. Fertő, I. és Szabó, G. G. (2004): Értékesítési csatornák választása a magyar zöldség-gyümölcs szektorban. *Közgazdasági Szemle* LI. évf., 2004 (1), 77-89.
91. Fodor, Z. (2013): Zöldség-gyümölcs TÉSZ-ek helyzete Magyarországon. *Agrofórum extra* 48. 67-70. pp.
92. FruitVeb (2013): Magyar Zöldség- gyümölcs Ágazati Stratégia.
93. Fulton, M.E. and Hueth, B. (2009): Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An Overview. *Journal of Cooperatives*. Vol. 23.
94. Füzér, K., Gerő, M., Sik, E. és Zongor, G. (2005): A társadalmi tőke növelésének lehetőségei fejlesztéspolitikai eszközökkel. Budapest: TÁRKI.
95. Földművelésügyi Minisztérium (2014): Jelentés az agrárgazdaság 2013. évi helyzetéről. I. kötet. Budapest, p. 220.
96. FVM (2007): Új Magyarország Vidékfejlesztési Program. Budapest, 2007. szeptember.
97. FVM (2006): Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program. Nemzeti Fejlesztési Terv. Budapest: FVM. http://sapid-avop-nvt.kormany.hu/download/d/43/10000/avop_hun_060627.pdf (Letöltés: 2014. március 20.)
98. Gambetta, D.(1988): Trust. Making and breaking cooperative relations. New York–Oxford: Basil Blackwell.
99. Gecse, G. és Nikodemus, A. (2003): A hazai klaszterek lehatárolásának problémái – lokációs hányados. *Területi Statisztika*. 42 (6), 507-522.
100. Grant, R. M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17. 109–122. pp. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250171110>
101. Grootaert, C. and Bastelaer, T. van (2001): Understanding and Measuring social capital: a Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative. Working Paper No. 24. The World Bank Social Development Family Environmentally and Socially Sustainable Development Network, April 2001.
102. Grzelak, J. (1999): Konfliktus és kooperáció. In: Hewston, M., Strobe, W., Codol J., and Stephenson G. *Szociálpszichológia* Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó, 313-339.
103. Györffy, D. (2007): Társadalmi bizalom és költségvetési hiány. *Közgazdasági Szemle* 54 (3), 274-290.
104. Hamar, A., Rácz, K., Váradi, M. M.(2002): Esélyek és kényszerek. Termelői stratégiák és kooperációs törekvések a közép-magyarországi régió zöldség- és gyümölcságazatában. *Tér és Társadalom*, 3. szám, 133–152. p.

105. Hagedoorn, J., Link, A. N. and Vonortas, N. S. (2000): Research partnerships. *Research Policy* 29, 567-586. [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00090-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00090-6)
106. Hegrenes, A. and Borgen, S. O. (2003): Deregulation and New Contractual Forms: The case of the Norwegian potato sector. Paper presented at 81st EAAE Seminar. Copenhagen. June 2003.
107. High, C., Pelling, M., Nemes, G. (2005): Understanding informal institutions: Networks and communities in rural development. Invited paper for Transition in Agriculture, *Agricultural Economics in Transition II*. Budapest, Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences.
108. HNRN (2013): Mapping Report. The State of Play of CLLD Planning and Implementation in Member States. Background Document in relation to the NRN Thematic Cluster on CLLD. Revised version, December 2013. Hungarian National Rural Network.
109. Horváth, Zs. (2007): A gabonapiaci kereslet változása. *Statisztikai Szemle* 85 (1).
110. Horváth, Z. (2013): Termelői Értékesítő Szervezetek (TÉSZ-ek) szerepe a magyar kertészeti ágazatban. Óstermelő. <http://www.ostermelo.com/rovatok/gazdas%C3%A1g/216-termel%C5%91i-%C3%A9rt%C3%A9kes%C3%ADt%C5%91-szervezetek-t%C3%A9sz-ek-szerepe-a-magyar-kert%C3%A9szeti-%C3%A1gazatban> (Letöltés: 2014. november 15.)
111. Horváth, Z. (2010): Zöldség-gyümölcs termelők együttműködése, a TÉSZ-ek értékesítési és gazdasági helyzetének vizsgálata. PhD értekezés, Gödöllő.
112. Horváth, M., Kerekes, I., Patik, R. (2013): Elemzés a magyar klaszterfejlesztés elmúlt 4 évéről (tények és tanulságok). MAG Budapest
113. Högberg, B. (1977): *Interfirm Cooperation and Strategic Development*. Goteborg: Business Administration Studies (BAS).
114. Hungarian Partnership Agreement (2013): Hungarian Partnership Agreement for the 2013-2020 programme period: Final Draft. 2nd July 2013, Budapest.
115. Ihrig, K. (1937): *A szövetkezetek a közgazdaságban*. Budapest: A szerző kiadása.
116. Institute for the Future (2004): *Toward a New Literacy of Cooperation in Business: Managing Dilemmas in the 21st Century*. Technology Horizons Program. Menlo Park, CA: Institute for the Future.
117. Izsáki, Z. (2004): *Szántóföldi növények vetőmagtermesztése és kereskedelme*. Budapest: Mezőgazda Kiadó.
118. Jenei, Gy. (2005): *Közszolgálati közgazdaságtan, egészség-gazdaságtan, Európai Unió követelmények*. Budapest: Egészség-gazdaságtani és Technológiaelemzési Munkacsoport Közszolgálati Tanszék.
119. Juhász, A. (1999): A vertikális kapcsolatok változásai a zöldség-gyümölcs ágazatban. *Agrárgazdasági Tanulmányok*, 1999/10. szám. Budapest: Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.
120. Juhász, A. (szerk.), Mácsai É., Kujáni K., Juhász A., Hamza E. és Györe D. (2012): *A közvetlen értékesítés szerepe és lehetőségei a hazai élelmiszerek piacrajutásában*. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet.
121. Juhász, P. és Mohácsi, K. (2001): Az EU csatlakozás hatása a magyar élelmiszeriparra. *Közgazdasági Szemle* 48 (5), 442-456.

122. Juhász, P. és Mohácsi, K. (1995): Az agrárgazat támogatásának néhány összefüggése. *Közgazdasági Szemle* 42. évf. 5. sz. 471-484.
123. Kandel, E. and Lazear, E.P. (1992): Peer pressure and partnerships. *Journal of Political Economy*. 100 (41). 801-817 pp.
124. Kapás, J. (1999): Szükséges-e többdimenziós vállalatelmélet? Az evolúciós vállalatelmélet kritikai összefoglalása. *Közgazdasági Szemle*, XLVI. évf., 823–841.
125. Kapronczai, I. (1996): Az egyéni termelés integrálása az agrárgazdaságban. In: *Gazdálkodás* XL. évf., 1996 (6), 49-54.
126. Kapronczai, I., Korondiné Dobolyi, E., Kovács, H., Kürti, A., Varga, E. és Vágó, Sz. (2005): A mezőgazdasági termelők alkalmazkodóképességének jellemzői (Gazdálkodói válaszok időszerű kérdésekre). *Agrárgazdasági Könyvek* 2005/6. szám. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet.
127. Kapronczai, I. (szerk.), Bojtárné Lukácsik M., Felkai B. O., Gáborné Boldog V., Székelyné Raál É., Tóth P. és Vágó Sz. (2009): Az élelmiszer-feldolgozó kis- és középvállalkozások helyzete, nemzetgazdasági és regionális szerepe, *Agrárgazdasági Tanulmányok*, 2009/9. szám.
128. Karner, S. (ed.) (2010): *Local Food System in Europe, Case studies from five countries and what they imply for policy and practice*, FAAN, IFZ Graz.
129. Kartali, J. (szerk.), Györe, D., Juhász, A., König, G., Jankuné, Kürthy Gy., Kürti, A. és Stauder, M. (2009): A hazai élelmiszer-kiskereskedelem struktúrája, különös tekintettel a kistermelők értékesítési lehetőségeire. *Agrárgazdasági Tanulmányok* 2009/2. szám. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet.
130. Kemény, G. (2010): A hazai mezőgazdaság finanszírozásának főbb elemei a pénzügyi válságban. *Gazdálkodás*. 45. (5)
131. Ketels, C. and Sölvell, Ö. (2005): Clusters in the EU 10 new member countries. *Europe INNOVA*.
132. Kiesel, A. (1995): *Szervezetelmélet*. Aula Kiadó, Budapest.
133. Király, É. (2011): *Vállalati kapcsolatrendszerek a hazai kiskereskedelmi gyakorlatban. (A hosszú távú üzleti kapcsolatok vizsgálata)*. PhD értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő.
134. Kispál-Vitai, Zs. (2006): Gondolatok a szövetkezetelmélet fejlődéséről. *Közgazdasági Szemle*, LIII. évf., 69–84. pp.
135. Knoeber, Ch. (1983): An Alternative Mechanism to Assure Contractual Reliability. *Journal of Legal Studies* 12, 333-343. <http://dx.doi.org/10.1086/467726>
136. Knoeber, Ch. (1989): A Real Game of Chicken: Contracts, Tournaments and the Production of Broilers. *Journal of Law Economics and Organization* 5, 271-292.
137. Kocsis, É. (2000): A hálózatok fekete dobozáról – intézményi megközelítésben. *Vezetéstudomány*, 31. (5) 2-12.p.
138. Kornai, J. (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. *Közgazdasági Szemle*. 30 (9). 1025-1038 p.
139. Kovács, K. és Bihari, Zs (1998): Bomlás és sarjadás az agrárgazdaságban. *Replika*, 33–34. 177–192. p.

140. Kóczy, Á.L. (2006): A Neumann-féle játékelmélet. *Közgazdasági Szemle*, LIII. évf. (1) 31–45.
141. KSH (2013): Magyarország mezőgazdasága 2013. Gazdaságszerkezeti összeírás. Végleges adatok. 2014. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
142. KSH (2013): Nonprofit szervezetek Magyarországon, 2011. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
143. KSH (2011): Nonprofit szervezetek Magyarországon, 2009. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
144. KSH (2010): Magyarország mezőgazdasága 2010. Általános Mezőgazdasági Összeírás 2010., KSH, Budapest, KSH (2009): Nonprofit szervezetek Magyarországon, 2007. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal
145. KSH (2007): Nonprofit szervezetek Magyarországon, 2005. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
146. KSH (2005): Magyarország mezőgazdasága 2005. Gazdaságszerkezeti összeírás. 2005. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
147. KSH (2000): Magyarország mezőgazdasága. Általános Mezőgazdasági Összeírás 2000., KSH, Budapest
148. Kuhnert, H. (1998): Direkt vermarktung in konventionell und ökologisch wirtschaftenden Betrieben: Eine Untersuchung zur Direktvermarktung als eine Form der einzelbetrieblichen Diversifikation in der Landwirtschaft. Wissenschaftsverlag Vauk Kiel KG
149. Lanz, R. and Miroudot, S. (2011): Intra-Firm Trade: Patterns, Determinants and Policy Implications. OECD Trade Policy Papers, No. 114. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5kg9p39lrwnn-en>
150. Lengyel, I. és Deák, Sz. (2002): Klaszter: a helyi gazdaságfejlesztés egyik sikeres eszköze. Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE GTK, JATEPRes, Szeged, 125-153.
151. Luhmann, N. (1979): Trust and power. Chichester: Wiley
152. MacDonald, J. and Korb, P. (2006): Agricultural Contracting Update: Contracts in 2003. USDA Economic Research Service. Economic Information Bulletin No. 9. January, 2006.
153. Magda, S. és Gergely, S. (2010): Termelői értékesítő szervezetek jelene és jövője a hazai zöldség-gyümölcs termelésben. *Gazdálkodás* 54 (1), 48-60.
154. Majóczki-Katona, Sz. (2014): Vertikális integráció és szerződéses kapcsolatok a magyar gabonavertikumban. Doktori értékezés, Gödöllő.
155. Markovszky, Gy. (2004): A termékpálya integrációk vizsgálatának lehetőségei. In: *Gazdálkodás*, XLVIII. évf., 2004 (3), 25-31.
156. Mátyás, A. (1996): A hagyományos közgazdaságtan bírálata és kutatási körének kiszélesítése az új intézményi iskola képviselői részéről. *Közgazdasági Szemle*, XLIII. évf., 1996. július-augusztus 614.628. p.
157. MÉK (1992): Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémiai Kiadó, Budapest.

158. Miller, M. and Wallace, J. (2012): Rural Development Networks: A Mapping Exercise. Carnegie UK Trust. <http://www.carnegieuktrust.org.uk/CMSPages/GetFile.aspx?guid=4063ad9f-18b4-4a89-843c-4f102d07461c> (Letöltés: 2014. július 3.)
159. Miniszterelnökség (2014): Magyarország - Vidékfejlesztési Program 2014–2020. 2014. szeptember 4.
160. MNVH (2013): A város-vidék kapcsolat újragondolása a 2014–2020-as programozási időszakra felkínált több alpból finanszírozható LEADER/CLLD viszonylatában. Sárvíz Helyi Közösség – Lechner Lajos Tudásközpont Nonprofit Kft.
161. MNVH (2014): A Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat regisztrációs oldala. <http://www.mnvh.eu/regizster/regizstracio.php> (Letöltés: 2014. július 3.)
162. Mohr, J. and Spekman, R. (1994): Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol 15, Issue 2, 135–152, February 1994. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150205>
163. Murdoch, J., Marsden, T. and Banks, J. (2000): Quality, Nature, and Embeddedness: Some Theoretical Considerations in the Context of the Food Sector. *Economic Geography* 76 (2), 107-125.
164. <http://dx.doi.org/10.2307/144549>
165. MVH (2014): www.mvh.gov.hu/portal/MVHPortal/default/mainmenu/eredmenyek (Letöltés: 2013. március 21.)
166. Nagy, J. és Schubert, A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban. BCE. 77. számú Műhelytanulmány. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/115/01/Nagy-Schubert77.pdf>. 25 p.
167. NAKVI (2014): Possibilities of EIP implementation in the Hungarian agriculture between 2014–2020 Ministry of Rural Development, Budapest, <http://www.mnvh.eu/node/591504>
168. Narayan, D. és Cassidy, M. F. (2001): A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory. *Current Sociology* 49 (2), 59–102. <http://dx.doi.org/10.1177/0011392101049002006>
169. NFÜ (2013): A területi koordinációs kapacitások vizsgálata Nemzeti Fejlesztési Ügynökség megbízásából a Pannon Elemző Iroda Kft. vezetésével, a Hétfő Kutatóintézet együttműködésével. 2013. március 28. http://palyazat.gov.hu/a_teruleti_koordinacios_kapacitasok_vizsgalata (Letöltés: 2014. május 22.)
170. NGM (2013): Hungarian Partnership Agreement, for the 2014–2020 programme period: Final Draft. Budapest: Ministry for National Economy.
171. Nizák, P. és Péterfi, F. (é.n.): A közösségi részvétel – társadalmi és hatalmi beágyazottság. Nonprofit Szektor Analízis Tanulmányok a részvételi demokrácia gyakorlatáról, <http://www.nosza.hu/nizak-peterfi.dbk.pdf> (Letöltés: 2014. június 26.)
172. Nohria, N. and Eccles, R. (Eds.) (1992): *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press.
173. NRN (2014): Network Definitions and Diversity. http://enrd.ec.europa.eu/networks-and-networking/nrn-toolkit/principles-and-practice-of-networking/network-definitions-and-diversity/en/rural-networks-and-networking_en.cfm (Letöltés: 2014. július 3.)
174. Nyiry, A. (2005): A vállalati hálózatok és vállalatcsoportok kialakulásának és működésének vizsgálata. Doktori értekezés, Miskolci Egyetem.

175. OECD (2013): Rural-Urban Partnerships: An Integrated Approach to Economic Development, OECD Publishing. <http://dx.dio.org/10.1787/9789264204812-en> (Letöltés: 2013. november 28.)
176. Omta, S. W. F. O. and de Leeuw, A. C. J. T. (1997): Management control, uncertainty, and performance in biomedical research in universities, institutes and companies. *Journal of Engineering and Technology Management* 14, 223-257. [http://dx.doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00018-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00018-0)
177. Opp, K. D. (2001): Piacszerkezetek, társadalmi szerkezetek és a piaci kooperáció. in: Lengyel György- Szántó Zoltán (szerk.): *A gazdasági élet szociológiája*. Aula Budapest.
178. Parker, G. (2005): Sustainable food? Teikkei, Co-operatives and food citizenship in Japan and the UK, *ParWorking papers in Real Estate and Planning* April 2005, 29 p.
179. Pecze, K. (2005): Vállalati kapcsolati hálók Magyarországon. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest, 2005.
180. Péterfi, F. (2013): Közbizalom 2012. Hazai közösségfejlesztő szakmai műhelyek évenkénti kutatása. Parola.
181. Peterson, H. C. and Wysocki, A. [1997]: The Vertical Coordination Continuum and the Determinants of Firm-Level Coordination Strategy. Michigan State University, Staff Paper, No. 97-64. June 1997, 4.p
182. Peterson, H.C.- Wysocki, A. and Harsh, S. B.(2001): Strategic choice along the vertical coordination continuum. *International Food and Agribusiness Management Review* 4. 149-166. pp [http://dx.doi.org/10.1016/S1096-7508\(01\)00079-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1096-7508(01)00079-9)
183. Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978): *The External Control of Organizations A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
184. Piricz, N. (2013): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban. *Vezetéstudomány*, 14.- 29.
185. Porter, M. (1990): The competitive advantage of nations. *Harward Business Review*.
186. Porter, M. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, No. 12, 95–117. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250121008>
187. Porter, M. (1998): *On Competition*. New York: Free Press.
188. Porter, M. (2000): Locations, Clusters and Company Strategy. *The Oxford Handbook of Economic Geography*, 253-274.
189. Porter, M (2003): The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*. 37 (6) pp. 549-578. <http://dx.doi.org/10.1080/0034340032000108688>
190. Porter, M. and Sölvell, Ö. (1998): The role of geography in the process of innovation and the sustainable competitive advantage of firms. In: Chandler, A. D., Hagström, P. and Sölvell, Ö. (eds.): *The dynamic firm*. Oxford: Oxford University Press, 440-457.
191. Purcell, W. D. (1990): Economics of Consolidation in the Beef Sector: Research Challenges. *American Journal of Agricultural Economics* 72, 1210-1218. <http://dx.doi.org/10.2307/1242535>
192. Putnam, R. D. (2000): *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.

193. Rácz, K. és Csörnyei, Z. (2014): Agrár-együttműködések befolyásoló tényezői. Földből élők című” kutatás keretében készített tanulmány. (OTKA NK 100675) Kézirat.
194. Read, R. A. (1983): *The Growth and Structure of Multinationals in the Banana Trade*. Megjelent: Casson, M. C. (szerk.): *The Growth of International Business*, 180-213.
195. Rédei, M., Jakobi, Á. és Jeney, L. (2002): Regionális specializáció és a feldolgozóipari tevékenység változása. *Tér és Társadalom* 16 (7), 87-108.
196. Reisinger, A. (2012): Társadalmi részvétel a helyi fejlesztési politikában Magyarországon – fókuszban a civil/nonprofit szervezetek. *Civil Szemle* 2012 (1), 23-44.
197. Renting, H. et al. (2003): Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development, *A* 35(3) 393 – 411.
198. Respect Tanácsadó és Szolgáltató Kft. (2009): Nemzeti Vidékfejlesztési Terv 2004-2006 ex-post értékelése, zárójelentés. Budapest, 2009. március 24.
199. Royer, S.J. (1999): Cooperative organizational strategies: A neo-institutional digest. *Journal of Cooperatives*. 14. 44-67 p.
200. Sako, M (1992): *Prices, Quality and Trust: The Inter-Firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press Cambridge. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511520723>
201. Salamon, L. M., Hems, L. C. and Chinnock, K. (2000): *The Nonprofit Sector: For What and for Whom? Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 37. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
202. Santoro, M. D. (2000): Success Breeds Success: The linkage between relationship intensity and tangible outcomes in industry-university collaborative ventures. *The Journal of High Technology Management Research* 2, 255-273. [http://dx.doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00032-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00032-8)
203. Saveri, A., Rheingold, H., Pang, A. S. K., & Vian, K. (2004): *Toward a new literacy of cooperation in business: Managing dilemmas in the 21st century*. Institute for the Future Technology Horizons Program. Retrieved, 4, July, from http://www.iftf.org/docs/SR-851A_New_Literacy_Cooperation.pdf#search=%22'cooperation%20in%20business'%22 (Letöltés: 2014. július 14.)
204. Sáfrányné, Gubik A. (2008): *A kis- és középvállalatok együttműködésének elvi kérdései és gyakorlati tapasztalatai Borsod-Abaúj-Zemplén megyében*. PhD értekezés Miskolc. 65-66.
205. SCAR (2012): *Agricultural Knowledge and Innovation Systems in Transition – a reflection paper*. Brussels: European Commission. http://ec.europa.eu/research/bioeconomy/pdf/ki3211999enc_002.pdf (Letöltés: 2103. június 4.)
206. Sebestény, I. (2011): *A helyi önkormányzatok és a civil szervezetek együttműködésének dimenziói, a kapcsolatrendszer funkcionális elemzésének és mérésének lehetőségei*. Doktori értekezés, Pécs.
207. Seres, A., Felföldi, J. és Szabó, M. (2011): Hazai zöldség-gyümölcs TÉSZ-ek kisárutermelőket integráló szerepe a nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítésben. *Gazdálkodás* 55 (3), 266-284.
208. Sills, D. L. (szerk.) (1968): *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan.
209. Somogyi, N. (2013): *A globális kihívások és a mezőgazdasági szövetkezetek átalakulása - az innováció szerepe a folyamatban*. Párizs.

210. Staatz, J. M. (1989): Farmer cooperative theory: Recent developments. United States Department of Agriculture, Agricultural Cooperative Services, ACS Research Reports 84.
211. Strén, B. (2007): Együtműködés a gabona ágazatban a Dél-Alföld régióban. *Gazdálkodás* 51 (1), 11-16.
212. Szabó, G. G. (2013): Gondolatok az élelmiszer-gazdasági szövetkezés gazdasági lényegéről és integrációs jelentőségéről. *Gazdálkodás* 57 (3), 203-223.
213. Szabó G. G. (2011): Szövetkezetek az élelmiszer-gazdaságban. Agroiinform Kiadó, Budapest.
214. Szabó, G. G. (2010): Családi gazdaságok és szövetkezés. http://econ.core.hu/file/download/szgg/csaladi_gazdasag.pdf (Letöltés: 2014. június 26.)
215. Szabó, G. G. és Bárdos K. (2007): Szerződéses kapcsolatok az élelmiszer-gazdaságban. A tejellátási lánc empirikus kutatása. *Közgazdasági Szemle* LIV. évf., 2007 (5), 459-480.
216. Szabó, Gy. (2012): Az együtműködés természete. *Magyar Tudomány* 2012 (6), 642-652.
217. Szabó, M. (1999): Vertikális koordináció és integráció az Európai Unió és Magyarország tejgazdaságában. Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet. 9. szám.
218. Szakál, F. (1994): A tranzakciós és szervezési költségek szerepe a mezőgazdasági struktúra átalakításában. *Gazdálkodás* 38 (1), 28-38.
219. Szanyi, M. (2008): A versenyképesség javítása együtműködéssel. Regionális klaszterek. Budapest: Napvilág Kiadó.
220. Szanyi, M., Csizmadia, P., Illéssy, M., Iwasaki, I. és Makó, Cs. (2009): A gazdasági tevékenység sűrűsödési pontjainak (klaszterek) vizsgálata. *Statisztikai Szemle* 87 (9), 921-936.
221. Szántó, Z. (2009): Kontraszelekció és erkölcsi kockázat a politikában. *Közgazdasági Szemle*, LVI. évf., 563-571.
222. Szentirmay, A. (2003): Koncentráció és vertikális integráció az európai és a hazai baromfiiparban. In: *Gazdálkodás* XLVII. évf., (3), 25-33.
223. Szentirmay, A. és Gergely, I. (2005): Vertikális integrációk az élelmiszer-gazdaságban. In: *Gazdálkodás* XLIX. évf., 2005 (2), 63-71.
224. Szerdahelyi, K. (szerk.), Bakos, E., Horváth, Cs., Karakas, J., Mártonfi, B., Menczel, L.né, Németh, I., Tabajdi, Cs. Takács, L., Tóth, I., Tóth, J., Zádori, L. (2007): Termékpályák és a minőségbiztosítás helyzete. Szerepük az Új Magyarország Vidékfejlesztési program végrehajtásában. Összefoglaló. Budapest.
225. Szeremley, B. (2005): A dán modell. *Valóság*, XLVIII. évfolyam 4.
226. Szokolainé, Molnár E. (2007): Szociális szövetkezetek lehetőségei Magyarországon. XXVIII. évf. *Szövetkezés*, 1-2.
227. Szöllősi, L. (2008): A vágócsirke vertikum modellezése és gazdasági elemzése egy, az Észak-alföldi régióban működő integráció alapján. Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében a *Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban*. Debreceni Egyetem AMTC Ihrig Károly *Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola*. Debrecen.
228. Szűcs, I. (szerk.), Pupos T. (szerk.), Blaskó B., Cehla B., Kiss I., Kovács K., Lapis M., Madai H., Nagy A. Sz., Nábrádi A., Szöllősi L. és (2011): Állattenyésztési ágazatok ökonómiája. Debreceni Egyetem, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Pannon Egyetem, <http://www.tankonyvtar.hu/>

229. Szűcs, I., és Szöllősi, L. (2014): Vertikális és horizontális lehetőségek a hazai haltermékpálya mentén. XIV. Nemzetközi Tudományos Napok. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2014.03.27-28.
230. Takács, I. (szerk), Hajdú, J., Nagy, I. és Kárpáti, A. (1996): Gépkör. Egy jó alternatíva. Gödöllő: FM Műszaki Intézet, 101.
231. Takács, I. és Baranyai, Zs. (2010): A bizalom és függőség szerepe a családi gazdaságok együttműködésében végzett gépi munkákban. *Gazdálkodás* 54 (7), 740-749.
232. Takács, I. és Baranyai, Zs. (2013): A géphasználati együttműködések, avagy a virtuális üzemek' elmélete és gyakorlata a magyar mezőgazdaságban. *Gazdálkodás* 57 (3), 270-281.
233. Tobak, I. (1981): A baromfifeldolgozó ipar helye és szerepe az élelmiszer-termelésben. In: *Gazdálkodás XXV. évf.*, 1981 (2), 50-52.
234. Tolvaj-Gergő, Gy. (2014): Bajban a termelői csoportok. *Magyar Mezőgazdaság*, 2014. március 12.
235. Tóth, A. (2009): Társadalmi tőke és a közösségi agrármarketing az élelmiszeriparban. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem.
236. Tóth, E. (2000): Az átalakult mezőgazdasági szövetkezetek gazdálkodásának főbb jellemzői (1989-1998). *Agrárgazdasági Tanulmányok* 2000/11. szám
237. Tóth, I. Gy. (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságerzet és paternalizmus a magyar társadalom érték szerkezetében. Tárki, Budapest.
238. Tóth, T. – Vasa, L (szerk) – Villányi, L (szerk) (2007): *Agrárgazdaságtan*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
239. Tóthné, Heim L. (2011): A kölcsönösségen alapuló géphasználati formák megvalósíthatóságának kérdései a Dél-Dunántúl régióban. *Acta Scientarium Socialium* 34, 45-55.
240. Toward a literacy of cooperation (é. n.): <http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1JM1F3253-10P3TPN-YFL/Toward%20a%20literacy%20of%20cooperation.cmap> (Letöltés: 2013. szeptember 02.)
241. Tömpe, F. (2000): A vertikális integráció elméleti és gyakorlati problémái az agribusinessben. A baromfivertikum példáján. Doktori értekezés. Gödöllő.
242. ÚMVPIH(é. n.): Községi Vidékfejlesztés. Tájékoztató az Európai Unió LEADER programjáról. <http://www.mezofoldihid.hu/images/uploaded/File/Kozossegi%20videkfejlesztes%20-%20Tajekoztato%20az%20Europai%20Unio%20LEADER%20programjarol.pdf> (Letöltés: 2014. március 25).
243. UN (United Nations) (2009): *World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, New York and Geneva, p. 313.
244. UNDP (1997): *Empowering People – A Guide to Participation*. UNDP/CSOPP Documents. Civil Society Organizations & Participation Programme. <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/UNDPSCOPP-EmpoweringPeople-GuidetoParticipation.pdf> (Letöltés: 2013. december 2.)
245. Varadarajan, P.R and Rajaratnam, D. (1986): Symbiotic marketing revisited. *Journal of Marketing*. 50 (1) 7-17.p.
246. Varga, E. (2012): Civil szervezetek szerepe a magyarországi vidékfejlesztésben. *Agrárgazdasági Tanulmányok sorozat*. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet

247. Vas, J., Farkasné Fekete M. és Szűcs I. (2005): Szövetkezetek a skandináv országokban. *Gazdálkodás* 49 (1), 14-24.
248. Vasa, L. (2013): Civil szervezetek rendszere, szerepe a magyar agráriumban. *Társadalom és állam. Civil Szemle* 2013 (2), 25-37.
249. Vavra, P. (2009): Role, Usage and Motivation for Contracting in Agriculture. OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers No. 16. OECD Publishing.
250. Veres, Z., Hetesi, E. és Vilmányi, M. (2007): A kapcsolati orientáció egyes determinánsai a szervezeti piacon. *Marketing Oktatók Konferenciája, Gyöngyös.*
251. VM (2014a): Beszámoló az MNVH 2013. évi tevékenységéről (5. sz melléklet). Jelentés az EMVA társfinanszírozásában megvalósuló vidékfejlesztési program végrehajtásának 2013. évi előrehaladásáról. Budapest. (Letöltés: 2014. március 25.)
252. VM (2014b): Vidékfejlesztési Program 4.0, 2014–2020 az EMVA forrásainak felhasználására. 2014. március 14.
253. VM (2013): Jelentés az agrárgazdaság 2012. évi helyzetéről. Budapest: VM.
254. VM (2012): Jelentés az agrárgazdaság 2011. évi helyzetéről. Budapest: VM.
255. VM (2010): Záró Végrehajtási Jelentés az Agár- és Vidékfejlesztési Operatív Program megvalósításáról. AVOP MB írásbeli eljárás 2010. március 3.
<http://sapard-avop-nvt.kormany.hu/download/2/53/10000/avopzarojelentes20100303.pdf>
256. Walker, J. (1995): Feszültségoldás az iskolában – Játékok és gyakorlatok. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest.
257. Williamson, O. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics* 22 (2), 233-261. <http://dx.doi.org/10.1086/466942>
258. Williamson, O. (1981): The Economics of Organisation: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology* 87 (3), 548-577. <http://dx.doi.org/10.1086/227496>
259. Williamson, O. (1985): *The Economics Institutions of Capitalism*, New York, Free Press
260. Williamson, O. (1996), *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.
261. Wirthgen, B. – Maurer, O. (2000): *Direktvermarktung – Verarbeitung, Absatz, Rentabilität, Recht*. Verlag Eugen Ulmer GmbH & Co., Stuttgart
262. Wolek, T and Lopaciuk-Gonczaryk, B. (2006): Analysis of farmers' cooperation in Poland. Part of 6th framework programme of the European Commission, SCARLED Consortium.
263. Wolz, A., Fritsch, J. and Reinsberg, K. (2005): The Impact of Social Capital on farm and Household Income: Results of a Survey among Individual Farmers in Poland. 94th EAAE Seminar ,From households to firms with independent legal status: the spectrum of institutional units in the development of European agriculture , Ashford (UK), április 9-10.
264. Wysocki, A., Peterson, H.C., and Harsh, S. B. (2003): Quantifying strategic choice along the vertical coordination continuum. *International Food and Agribusiness Management Review* 6 (3).