



**Utódlás hatása a mezőgazdasági gazdálkodók  
együttműködési és innovációs készségére,  
versenyképességére**

**Doktori (PhD) értekezés**

**Szentesi Ibolya**

**Gödöllő**

**2019**

**A doktori iskola**

**megnevezése:** Szent István Egyetem  
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**tudományága:** Gazdálkodás és Szervezéstudományok

**vezetője:** **Prof. Lakner Zoltán PhD**  
Egyetemi tanár, az MTA doktora,  
Szent István Egyetem,  
Élelmiszertudományi Kar,  
Élelmiszeripari Gazdaságtan Tanszék

**Témavezetők:** **Prof. Makó Csaba DSc.**  
Szent István Egyetem  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

**Témavezető:** **Dr. Túróczi Imre PhD.**  
főiskolai tanár

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

.....  
A Témavezető jóváhagyása

## Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS .....	5
1.1 Téma aktualitása, jelentősége .....	5
1.2 Kutatás céljai, feladatai.....	6
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	8
2.1 Versenyképesség elméleti áttekintése .....	8
2.1.1. A versenyképesség értelmezésének dimenziói .....	8
2.1.2. A versenyképesség mérési módszerei.....	11
2.2 Az innováció.....	14
2.2.1 Az innováció fogalma .....	14
2.2.2. Az innováció megvalósítása, az innovációs lánc .....	16
2.2.3 Az együttműködés, mint az innováció egyik formája .....	20
2.3. A vizsgált terület bemutatása.....	23
2.3.1 A magyar mezőgazdaság múltbeli és jelenbeli tendenciái, jellemzői.....	23
2.3.2. Az Észak-Alföldi régió és Jász-Nagykun Szolnok megye mezőgazdasága .....	31
2.3.3.A magyar mezőgazdaság versenyképessége.....	33
2.3.4. Innovációs kutatások, jelentőségük a mezőgazdaságban.....	35
2.3.5 Együttműködés az agrár- és élelmiszeriparban.....	37
2.4.6. Családi vállalkozások, családi gazdaságok a mezőgazdaságban .....	47
3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN .....	52
3.1. A tudományos munka folytatását meghatározó elvek, tényezők .....	52
3.2. Primer kutatás során alkalmazott módszerek .....	53
3.2.1. Kvalitatív kutatási módszer.....	53
3.2.2. Kvantitatív kutatási módszer.....	55
4. EREDMÉNYEK .....	70
4.1. Az integrációban szereplők tapasztalatai az interjúk alapján .....	70
4.2. Esettanulmányok .....	74
4.3 A kérdőíves felmérés eredményei .....	77
4.2.1.A minta jellemzői és keresztábra elemzés .....	78
4.3.2 Hipotézisek vizsgálata .....	95
4.4. Új és újszerű tudományos eredmények .....	107
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	108
6. ÖSSZEFOGALÁS .....	110
7.SUMMARY .....	112
MELLÉKLETEK.....	114

M1. Irodalomjegyzék: .....	114
M2. Ábrák .....	126
M3. Táblázatok.....	127
M4 .....	129
M5 .....	130
M7 Interjú kérdései .....	132
M8 Kérdőív .....	135
M9 KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....	143

## 1. BEVEZETÉS

### 1.1 Téma aktualitása, jelentősége

A globalizáció az élet minden területét áthatja, annak előnyeivel és hátrányaival együtt. Nyitott piac révén nem vonhatjuk ki magunkat a különböző nemzetközi hatásoktól és a sok változást rövid idő alatt megélt magyar agrárium sem kivétel ez alól. Miközben a magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar a rendszerváltás előtt országhatárokon kívül is elismert volt, a transzformációs időszakot a legnagyobb vesztesként élte meg. Az átmenet a világtól való leszakadáshoz vezetett, és az agrárium darabjaira hullott szét. Az Európai Unióhoz való csatlakozás új lehetőséget biztosított volna, ha időben kiépítjük a szükséges intézményi háttérrel és felkészítjük arra a gazdatársadalmat. Napjainkban az oly sokszor hangoztatott Európán belüli előnyeink a természeti adottságokban is egyre kevésbé érvényesülnek a klímaváltozás hatásai miatt. Az előnyeink azonban vitatottak, hiszen Gockler (2013) szerint „az egyes országok mezőgazdaságának természeti adottságait (hitelt érdemlően) napjainkig még senki nem mérte fel, és nem minősítette.” (Gockler 2013:43) Úgy vélem, hogy az agrárium és benne a mezőgazdaság versenyképességét befolyásoló számos tényező közül azokat érdemes előnybe részesíteni, melyekre jobban hatással lehetünk, mint például az együttműködési hajlandóság vagy az innovációs készség.

A mezőgazdaság megújulása megakadályozza a lemaradást, biztosítja a fejlődést és előnyt is ad. Ehhez azonban folyamatosság szükséges, azaz legyen kinek művelnie a földet, betakarítani a terményt, gondozni az állatokat, a gazdaságot működtetni. A vállalkozások, családi gazdaságok átadása az utódnak azonban nem megoldott. A fogyó népesség mellett nem a legnépszerűbb ez a karrier a mai 20-as éveit taposók között. Véleményem szerint a sikeres generációváltás elengedhetetlen a versenyképes mezőgazdaság megteremtéséhez és fennmaradásához. Az új generáció ugyanis szemléletbeli változást hozhat olyan meglévő problémára, mint például a mezőgazdasági termelők együttműködésének alacsony szintje és integráció(k)ban való részvétel elutasítása. Általuk javulhat az innovációhoz való viszony, és képesek lehetnek a ma áldozatát elfogadni egy jobb holnapért. Van-e együttműködés, és milyen formában a mai gazdálkodók között vagy a történelmi hagyományokat tovább viszik és elutasítóak minden integrációs kapcsolattal szemben? Joggal felmerül a kérdés, felkészült-e a magyar gazdatársadalom a fenti előnyök érvényesítésére, vagy nem, és ha nem, akkor mi ennek az oka? Az előző kérdéssel szoros összefüggésben szükséges vizsgálni a generációváltás problémakörét, mint a fejlődés elengedhetetlen tényezőjét.

Kutatásom arra irányul, hogy ezeket a feltevéseket megvizsgáljam, és a kutatás eredményei alapján javaslatot tegyek a továbblépés lehetőségeire, munkámmal megalapozzák egy újabb tudományos munkát. Számos publikáció foglalkozik külön-külön az agrárinnovációval, az együttműködéssel, de nem vizsgálják azt, hogy ezeket a versenyképességi tényezőket befolyásolja-e a generációváltás.

## 1.2 Kutatás céljai, feladatai

### **Célkitűzéseim:**

1. A szakirodalom feldolgozásával megismerni a magyar mezőgazdaság jelenlegi helyzetét összehasonlítva az EU-s országokkal, feltárva a múltbeli tendenciák jelenkori hatásait.
2. Korábbi kutatások alapján bemutatni a magyar mezőgazdaság versenyképességét és az azt befolyásoló tényezőket, kitérve az e témával foglalkozó nemzetközi véleményekre.
3. A kutatásomban célom megvizsgálni, hogy az agrárvállalkozások versenyképességében milyen szerepet játszik az innováció.
4. Fontos tényezőnek tartom a gazdák, mezőgazdasági vállalkozások együttműködési készségét, ezért a szakirodalom segítségével felmérem, hogy ez változott-e az elmúlt években, és ha igen, akkor milyen irányba.
5. A vizsgálataimmal arra is keresem a választ, hogy a mezőgazdaságban az utódlás mennyiben befolyásolja az olyan versenyképességi tényezőket, mint az innováció és az együttműködés.

### **Megoldandó feladatok:**

#### A szekunderkutatás:

- A mezőgazdaság jellemzőinek feltérképezése, jelenlegi helyzetének bemutatása statisztikai adatok segítségével.
- Jász-Nagykun-Szolnok megye mezőgazdasági adottsága, teljesítményének vizsgálata.
- A versenyképességi modellek áttekintése, alkalmazhatósága az agrárium területén.
- A mezőgazdasági termelést leginkább befolyásoló versenyképességi tényezők áttekintése, hatásuk megismerése.
- Az innováció általános ismertetése, az agrár-innováció helyzetének vizsgálata.
- A mezőgazdasági együttműködések formáinak, vertikális és horizontális integrációk jelentőségének vizsgálata.

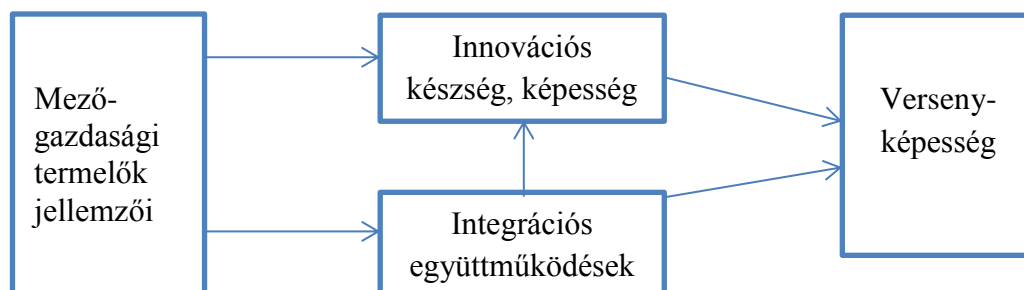
#### A primerkutatás:

- A családok által működtetett gazdaságok véleményének megismerése a mai mezőgazdaság helyzetéről.
- A mezőgazdasági termelők fejlődését motiváló tényezők, folyamatok feltárása, kiemelve az innovációt és az együttműködést.
- A generációváltás versenyképességi tényezőkre való hatásának vizsgálata.

## Hipotézisek:

1. Az új generáció más, innovatívabb megoldásokat keres a vállalkozás problémáira, és más módon alakítja ki kapcsolatait a közvetlen versenykörnyezetével.
2. Az új generáció, tudatosan törekszik az új és hosszú távú integrációs együttműködések kialakítására, mert nagyobb előnyét látják, mint az elődök.
3. Az új generáció eltérően ítéli meg a vállalkozáson belüli és kívüli versenyképességi tényezőket, és legfontosabbnak az innovációt, és az új technológiák elérhetőségét tartja.
4. A mezőgazdasági termelők esetében a gazdaság mérete befolyásolja az innovációs hajlandóságot.
5. A versenyképességi tényezők közül az innováció megítélését befolyásolja a gazdálkodás formája, tevékenysége, és a válaszadó kora.
6. A versenyképességi tényezők közül mást tartanak fontosnak az integrációban résztvevők, mint a nem résztvevő gazdálkodók.
7. A családi és nem családi vállalkozások eltérően ítélik meg a versenyképességi tényezőket.

A kutatási modell alapján (1. ábra) vizsgáltam a különböző demográfiai tényezők, mint a kor, a végzettség, a gazdaság tevékenysége és mérete hatását az innovációra és az integrációs együttműködésekre. Külön elemeztem a családi gazdaságokat, és az utódlás hatását a kiemelt versenyképességi tényezőkre.



**1. ábra:** Kutatási modell: a versenyképességet befolyásoló tényezők és a mezőgazdasági termelő jellemzőinek összefüggése.

Forrás: saját szerkesztés

## 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

### 2.1 Versenyképesség elméleti áttekintése

#### 2.1.1. A versenyképesség értelmezésének dimenziói

A versenyképesség fogalma a szakirodalomban nem egységes. Tapasztalataim szerint több szinten értelmezik, és ezekből következően többféle mérési módszert is alkalmaznak azok, akik a témával foglalkoztak. Nehéz lenne erről a disszertáció keretein belül teljes áttekintést adni. A fontosabb elméleteket mutatom csak be.

A versenyképesség fogalmának tisztázásával, annak mérésével már a klasszikus közgazdaságtan képviselői is foglalkoztak. Smith, Ricardo, Heckscher és Ohlin vagy Krugman leginkább egy nemzet export teljesítményét vizsgálták. Azt vizsgálták, hogy egy nemzetgazdaságnak mekkora a piaci részesedése, hogyan tudja értékesíteni termékeit, szolgáltatásait. A gazdálkodástudományi megközelítés kialakulása Porter (1993) nevéhez fűződik, aki úgy vélte, hogy nem az országok, hanem a vállalatok versenyeznek. A versenyképességi teóriák fejlődését 2000-ben publikálta Dong-Shu Cho és Hwuy-Chang Moon. A külkereskedelmi elméletekből kiindulva eljutottak a Porteri (1993) gyémánt modellhez, majd a legvégén a különféle versenyképesség mérési módszereket taglalták. A modellek csoportosítása azon alapult, hogy ki vitatta, vagy ki terjesztette ki a két elméletet.

Török (1996) a közgazdaságtudományi és vezetéstudományi megközelítési módokat tovább bontotta keresleti és kínálati oldalra. Szerinte a közgazdaságtudomány a komparatív előnyök tanára épít, míg a menedzsment tudomány a kereslet-kínálat oldali tényezőket vizsgálja. (1. táblázat)

#### 1. táblázat: Kereslet, kínálat oldali megközelítések csoportosítása

Megnevezés	Közgazdaságtudomány	Vezetéstudomány
Kínálati oldal	komparatív előnyök	kompetitív előnyök
Keresleti oldal	structure conduct performance elmélet	porter-féle gyémánt modell

Forrás: Bakács A.: Versenyképességi koncepciók. Műhelytanulmányok, 57. szám 2004. 4. oldal

Komparatív előnyök tanát Adam Smith a klasszikus közgazdaságtan első jeles képviselője alapozta meg, aki a szabad kereskedelem mellett állt ki. Úgy vélte az országoknak azon termékek termelésére kell szakosodniuk, amelyeket olcsóbban állítanak elő, és azokat kell importálniuk, amelyeknek előállításuk költségesebb. Egy országnak akkor keletkezik *abszolút előnye* egy termék megtermelésében, ha azt kevesebb ráfordítással hozza létre, mint a másik ország, akivel kereskedelmi kapcsolatban van. A komparatív (viszonylagos és kölcsönös) előnyök modellje és fogalma David Ricardo nevéhez fűződik, aki szerint a külkereskedelem a munkatermelékenység szintjének országok közötti eltéréseiből ered. A komparatív előnyök tana azt mondja, hogy „...mindegyik ország az anyagi javak nagyobb mennyiségéhez jut, ha a különféle áruk előállítására fordított reálköltségek összehasonlítása révén kiválasztja az optimális



költségekombinációt és annak megfelelően gazdasági erőfeszítéseit azokra a termelési ágazatokra összpontosítja, amelyekben a munkája a legtermelékenyebb...” (Radó 1976:74 o.)

Ricardo elméletét egészítette ki az országonkénti eltérő tényezőellátottsággal Heckscher és Ohlin a neoklasszikus iskola képviselői. „A viszonylagos tőkefelesleggel rendelkező ország tőkeigényes árukat exportál és munkaigényes árukat importál, a viszonylagos munkafelesleggel rendelkező országok pedig megfordítva: munkaigényes árukat exportálnak és tőkeigényes termékeket importálnak.”(Radó 1999:164-165. o.)

Az elmélet nem bizonyult minden országra igaznak, amire Wassily W. Leontief (1953) mutatott rá (Leontief-paradoxon), a *The Structure on the American Economy* munkájában. Bebizonyította, hogy az Egyesült Államok tőke gazdagsága ellenére munkaigényes termékeket exportál és tőkeigényes termékeket importál.

A fenti modellek *statikusak*, azaz nem veszik figyelembe az időtényezőt, a versenyképességi előnyöket a komparatív költségek elve alapján magyarázzák, és az erőforrások vizsgálatát helyezik a középpontba. A H-O modellből kiindulva más irányzatok is kifejlődtek a 60-as és 70-es évektől kezdve:

*Neofaktor* elméletek, ahol megjelenik a szellemi tőke, mint termelési tényező és a versenyképességi előnyt két alapvető termelési tényező (tőke és munka) további bontása (pl. szakképzett és szakképzetlen munka) révén magyarázza.

*Neotechnológiai* elméletek a kutatás és fejlesztés szerepét hangsúlyozzák, és több irányzata is kifejlődött. Posner (1961) technológiai szakadékok elmélete szerint, ami nevéhez fűződik, a korszerű technológia birtoklása versenyelőnyt jelent a másik országgal szemben, ami egészen addig megmarad, amíg a terméket külföldön is el nem kezdik gyártani.

Majoros (1997) szerint a technológia átvétele azonban nem jelenti azt, hogy a követők szempontjából csökken a különbség. Ez csak akkor lehetséges, „ha továbbfejlesztik a terméket vagy technológiát.” (Majoros 1997:11.o.)

A Vernon (1966) által kidolgozott, majd Hirsch (1967) továbbfejlesztett termékélet ciklus elmélet szerint a saját K+F-re támaszkodó országok az általuk kifejlesztett új termékek gyártásával és exportálásával tesznek szert előnyre más országokkal szemben. Az előny a termékéletkor érett szakaszáig tart, ekkor a technológia átengedéséből ismét versenyelőnye lesz, és új termékeket kezd kifejleszteni.

Linder (1961) elsőként mutatott rá a klasszikus-neoklasszikus irányzatok problémájára, azaz nem csak a komparatív előnyök játszanak szerepet a nemzetközi kereskedelemben, az exportszakosodásban. *A reprezentatív kereslet elmélete* szerint hasonló fejlettségű és belföldi keresleti struktúrával rendelkező országok között ágazaton belüli, azaz intra-indusztriális (ágazaton belüli) kapcsolat alakul ki, míg a különböző fejlettségű, és eltérő belföldi kereslettel rendelkezők között inter-indusztriális (ágazatok közötti) lesz a kapcsolat.

A felgyorsuló technológiai fejlődés a 80-as, 90-es években az új versenyképességi elméleteket dinamikussá tették. Időben változó kategóriának tartották, amit fejleszteni, javítani lehetett és az innovatív gazdasági környezet erősen befolyásolta.

A dinamikus elméletnek tekinthető Krugman (2003) *tökéletlen piaci* elmélete. Az oligopolisztikus piacon folyó versenyben a vállalkozások monopolhelyzetre törekednek, amit folyamatos K+F aktivitással tudnak elérni.

Krugman (2003) az innovációs aktivitásra helyezi a hangsúlyt, de az innovációt belső, endogén tényezőként szerepelteti szemben a termékciklus elmélettel, ahol a technológiai fejlődés külső exogén tényező.

A *menedzsment tudományi* megközelítésre Porter (1990) nézetei voltak jelentős hatással. Véleménye szerint, ha a vállalkozások, melyek a nemzetközi versenyben részt vesznek, és sikeresek, akkor az országuk is sikeres a világgazdaságban. Megalkotta a gyémánt modellt, ami négy determináns köré csoportosítja a versenyelőnyök forrásait:

- tényezőellátottság;
- vállalati stratégia, szerkezet és verseny;
- keresleti feltételek;
- támogató és kapcsolódó iparágak.

A determinánsok dinamikus rendszert alkotnak, azaz kölcsönösen befolyásolják egymást. A modellben megjelenik a makroszintű kormányzat és a véletlen is, mint a versenyképességet alakító szereplők. A kormányzat szerepét az oktatásban, a K+F támogatásában, az infrastruktúra fejlesztésében tudja leginkább elképzelni. Porter az abszolút és a komparatív előnyök modelljeit továbbfejlesztve a versenytársakkal szemben megjelenő kompetitív előnyt értelmez. A modellt vállalatok, iparágak és klaszterek versenyelőnyeit meghatározó tényezőkre terjesztette ki, foglalta rendszerbe, melyben külső mikro tényezők, és makro tényezők szerepelnek. Hiányoznak azonban a modelltől a vállalatok versenyképességét meghatározó belső tényezők, illetve a makro tényezők közül is csak kettőt említ meg.

Porter (1991) szerint „az országok versenyképes iparágainak helyzete négy típusba sorolhatóak, amelyek a versenyképesség fejlődésének stádiumai is.” (in: Majoros 1997:20.o.) A szintek a következők:

1. Tényezőellátottság húzta versenyképesség
2. Beruházáson alapuló versenyképesség
3. Innováció húzta versenyképesség
4. Jóléten alapuló versenyképesség

A legfejlettebb állapotnak az innováció húzta versenyképességet tartja, ahol a vállalatok nem csak alkalmazzák, hanem létrehozzák az új technológiát. Porter (1991) valójában azt állítja, hogy nem a nemzetek, hanem a vállalatok, iparágak versenyeznek egymással. A hazai versenyből adódó nyomás elősegíti az innovációt, a technológia és a termékek fejlesztését, ebből következően a termelékenység növekedését a cégeknél. A vállalatok egymással való versenye így magával húzza az adott ország gazdasági teljesítményét is.

A Porteri gyémánt modellt több szerző – (Rugman-D’Cruz (1993), Hoványi G. (1999) – is tovább fejlesztett. Rugman-D’Cruz kiterjesztette az eredetit és kettős gyémánt modellt hozott létre. Hoványi (1999) hármas gyémánt modellt épített fel, három szintet létrehozva.

A versenyképesség szintje(inek) meghatározása szintén sok eltérést mutat a különböző szakirodalmakban. Szentes (2005) erről így ír: „A gazdasági életben folyó verseny nem csak több különböző jellegű és nagyságrendű résztvevő között, hanem több különböző szinten is folyik: az azonos használatú termékek és szolgáltatások, valamint termelési tényezők piacának szintjén, az azonos gazdasági ágazatok különböző vállalatai közötti verseny szintjén, országon belüli regionális szinten, a nemzetközi regionális integrációk szintjén, és nem utolsósorban világgazdasági szinten.” (Szentes 2005:108.o.)

Nem mindenki ért egyet a több szinten való értelmezéssel. Krugman (1994) szerint a versenyképesség fogalma csak vállalati szinten létezik. Ezt a nézetet osztja Éltető (2003), Artner (2004) vagy éppen Fleischer (2003) is.

Az Európai Unió első, 1992-es megközelítése szerint: a versenyképesség a gazdasági teljesítmény, tartós növekedésre való képességét jelenti. Továbbfejlesztve az előző megfogalmazást, a versenyképesség alatt egy nemzet életszínvonalának magas szintjét, és fenntartható növekedését értik, amely párosul a munkanélküliség alacsony szintjével, és a fenntartható természeti környezettel.

Magyarországon végzett versenyképességi kutatások Chikán vezetésével kezdődtek el 1995-ben, a Versenyképességi Kutató Központban. Ennek eredményeként születettek meg az első versenyképességi definíciók, melyeket a további kutatások során módosítottak. Chikán – Czakó (2005) szerint a vállalati versenyképességi definíciója:

„A vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandóak a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.” (Chikán – Czakó 2005:13.o.)”

Lengyel (2000) a versenyképesség regionális szinten való értelmezését tartja a legfontosabbnak. Szerinte „a regionális versenyképesség nem más, mint magas fajlagos kibocsátás (egy lakosra jutó GDP), amely egyaránt származik a munkatermelékenység és a foglalkoztatottság magas szintjétől.” (Lengyel 2000:43. o.)

Az áttekintett versenyképességi fogalmak közül azzal értek egyet, hogy mind nemzeti mind vállalati szinten értelmezhető. Elsődleges azonban egy ország versenyképességét a vállalkozások befolyásolják, mert az általuk előállított termékek, nyújtott szolgáltatások, értékesített áruk járulnak hozzá a gazdaság növekedéséhez, fejlődéséhez.

### 2.1.2. A versenyképesség mérési módszerei

Módos (2004) három csoportba sorolta a versenyképességi mutatókat: a hagyományos mutatók (területi hatékonyság, ár-versenyképesség, stb.), kereskedelmi mutatók (CMS, RCA, RTA, GL, stb.) és az erőforrás-költség mutatók (DRC, PRC, OCRA, BRC, stb) csoportjába.

Az országok versenyképességi mérésének kettő meghatározó komplex indexe: a Világ gazdasági Fórum (WEF) versenyképességi indexe a Global Competitiveness Index (GCI), valamint az IMD versenyképességi indexe. A World Economic Fórum 140 országot hasonlít össze, míg az IMD kevesebb, mint a felét, de több indikátort is szerepeltet, így a tendenciák hasonlóságot mutatnak.<sup>1</sup>

Török (1996) – aki a versenyképesség fogalmának megközelítését keresleti és kínálati oldalra osztotta – véleménye szerint a kínálati oldal mérőszámai a fajlagos tényező költségekre épülnek. Ha ez alacsonyabb a versenytársénál, akkor az nyereséget vagy piaci részesedést növelését teszi lehetővé. A kínálati oldali versenyképességet lehet mérni az ULC (Unit Labor Cost=Egységnyi munkaerőköltség) mutatóval, a keresleti oldalt pedig az UVI (Unit Value Index=Export relatív egységérték index) mutatóval.

A komparatív előnyök mérésére alkalmas külkereskedelmi áruszerkezet mutatók például az export-import arány mutató, vagy éppen Balassa (1965) művében szereplő RCA (Revealed Comparative Advantage) mutató. Az SSI (Sector Specialisation Index) az RCA mutató meghatározott célpiacra kifejlesztett változata.

Török (1996) egyébként bírálta azokat, akik egy mutatóban összegezték a versenyképességet, közülük Ballasát és Portert is: „... a kínálati és a keresleti oldali mutatók csak nagyon nehezen, vagy egyáltalán nem is kapcsolhatók össze. Egy gazdaság, vagy akár egy iparág versenyképességének kínálati és keresleti oldali mérése nagy valószínűséggel nem fog azonos eredményt hozni, mert a kétfajta mérés a gazdaság működésének más-más, a vizsgálni kívánt jelenséget egyaránt csak közelíteni képes paramétereire vonatkozik.”(Török 1996:20. o.)

Lengyel (2000) tanulmányában a regionális versenyképességet a munkatermelékenységre, és a foglalkoztatottságra vezeti vissza, melyek szerint:

Fajlagos regionális jövedelem = Munkatermelékenység x Foglalkoztatottsági ráta.

A versenyképességet meghatározó fenti három közgazdasági kategória adja az általa készített régiók, térségek és városok versenyképességének piramis modelljét.

A vállalati versenyképesség mérésére Chikán (2006) megalkotta a Vállalati Versenyképességi Indexet (VVI), amely a következőképpen írható fel:  $C = (M+V)T$ .

(C= Competitiveness, amit a VVI jelöl, az M, V és T mért változók, és változó csoportok, M=Működőképesség, V=Változásoképesség, T=Teljesítmény)

Némethné (2010) a vállalatok versenyképességi vizsgálatára az ex ante és ex post megközelítést alkalmazta. Némethné egy komplex modellt hozott létre, melyben integrálja a vállalatok mikroszintű versenyképességi elemzésének lehetséges megközelítésmódjait valamint felhasználja a Porter-féle gyémánt-modell és versenyerők modell, továbbá a Chikán-féle vállalati versenyképességi index fogalomrendszerét. Az elemzési eszközt azonban nem egyedi elemzésre, hanem a kkv-k egy csoportjára alkalmazta.

Szerb (2010) tanulmányában a magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességét vizsgálta és mérte, amelyben egy új koncepcionális modellt dolgozott ki. Modelljében hét pillért határozott meg: fizikai erőforrások, humán erőforrások, innováció, networking, adminisztratív

---

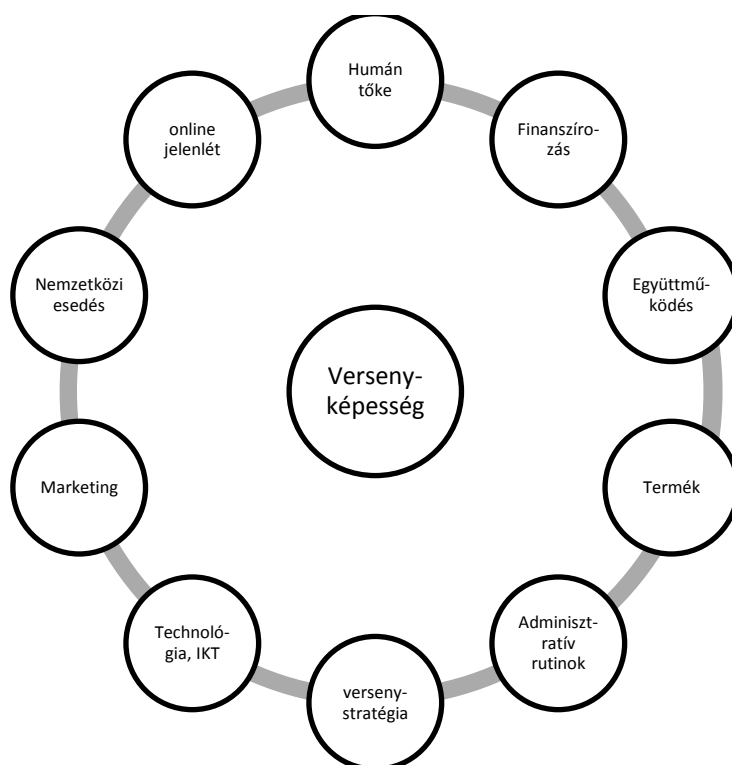
<sup>1</sup> Magyarország az WEF szerint 2018-ban 140 országból a 48., az IMD rangsora szerint pedig 63 ország közül a 47.

rutinok, keresleti tényezők, kínálati tényezők, melyek a versenyképességet határozzák meg. A versenyképesség mérésére kifejlesztette a PFB-módszert (szűk keresztmetszettel történő büntetés) alkalmazta. „A szűk keresztmetszettel történő büntetés módszere igazodási pontként a vállalat versenyképességét képező hét pillér közül a leggyengébbet tekinti igazodási pontnak. A leggyengébb pilléرنél jobb teljesítményű pillérek értékeit egy logaritmikus függvény segítségével korrigálja, értelemszerűen csökkenti.” (Szerb 2010: 26. o.) Az igazítás után összeadott pillérpontok megadják adott vállalat versenyképességi pontjait. Így a vállalatok rangsorba is helyezhetők.

Szerb et al. (2014) felismerte, hogy a versenyképességi kutatásokban elhanyagolták a kisvállalatok szerepét, mely szerinte több szempontból is problematikus lehet:

- nem tudjuk ezeknek a cégeknek a versenyképességi tényezőit, így a szakpolitika nem tudja milyen intézkedésekkel lehet ezeket javítani;
- nem tudjuk hogyan válnak a kisebb cégek nagyobbakká, azaz versenyképesebbé;
- nem tudjuk, hogy közülük milyen cégek szűnnek meg, és miért jutnak csődbe;
- a kisebb cégek belső és külső szereplői, a stakeholderek nem kapnak valós információkat a vállalkozás valós versenyképességi helyzetéről.

Rétegzett reprezentatív felmérése segítségével létrehozta a Kisvállalati Versenyképességi Indexet (KVI), amit 10 pillér alkot (2.ábra), és a pilléreken belül 55 változó található.



**2. ábra:** A KVI-t alkotó pillérek

Forrás: Szerb et al. (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar Kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. Marketing és menedzsment, 48. évfolyam, különszám, 8. oldal

Varga (2017) kutatásában (1050 céget kérdezett meg) azt vizsgálta, hogy milyen eszközök segítenek versenyképesebbé tenni a vállalkozásokat.

A felmérésből kiderült, hogy a megkérdezettek leginkább a vevői elégedettségre, a stratégiai tervezésre és a környezetben bekövetkezett változásokra figyelnek. Míg az innováció, a K+F valamint a megkülönböztető kompetencia meglehetősen kevésbé használatos.

## 2.2 Az innováció

### 2.2.1 Az innováció fogalma

Schumpeter (1934, 1939, 1980) kutatásaiban folyamatosan kereste a gazdasági fejlődés motorját és megjelent tanulmányaiban, könyveiben az innováció fontosságát hangsúlyozta, megalkotván annak fogalmát. Szerinte az innovációt a termelési tényezők újszerű kombinációja, és éppúgy magába foglalja egy új termék, egy új termelési eljárás feltalálását, mint új beszerzési vagy értékesítési piacok feltárását, vagy egy új szervezeti forma kialakítását. Schumpeter (1939) öt alapesetet különböztetett meg, melyek a következők:

- „Új, a fogyasztói körben még nem ismert javaknak, vagy új minőségű javak szinten előállítására.
- Az adott iparágban gyakorlatilag még ismeretlen termelési eljárás, amelynek azonban nem kell új, tudományos felfedezésen alapulnia.
- Új piaci elhelyezési lehetőségek megnyitása, ahol az adott ország iparága nem volt jelen.
- Nyersanyagok vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak megnyitása függetlenül attól, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, csupán nem tartották megfelelőnek, vagy most kellett kialakítani.
- Új szervezet létrehozása vagy megszüntetése.” (Roóz J. 2002: 132. o.)

Az innovációt alkotó rombolásnak tartotta, szakított a neoklasszikus közgazdaságtan statikus elméletével és az egyensúlytalanságot, a konjunktúra ciklusokat vizsgálta. „Schumpeter munkásságának hatására kezdtek el foglalkozni a kutatók a műszaki fejlődés ciklikus hatásai és a vállalkozó innovációs magatartása közötti összefüggések feltárásával, a változások kumulálódó hatásainak értékelésével is.” (Szakály 2013:1.o.)

Számos új innovációs fogalom született ezután:

Goulding és Kennedy (1983) szerint „Az innováció: műszaki, gyártási és kereskedelmi lépések sorozata, amelyek új gyáriparilag előállított termékek értékesítéséhez vezet.” (Szakály 2013:6. o.)

Baumol (1968) szerint az innovációval a piaci egyenlőtlenségek csökkenthetők, eltüntethetők. Úgy véli az innovációs tevékenységgel a piaci problémák megoldhatók, leküzdhetők.

Freeman 1974-ben új szempont szerint kezdte vizsgálni az innovációt és négy alapesetet különböztetett meg: fokozatos vagy módosító innováció, radikális innováció, termelési-eljárás változások, iparági paradigmaváltások.

Az inkrementális innováció a folytonos fejlesztést, a termékek és szolgáltatások finomítását jelenti, míg az eljárás innováció során például a technológiát javítjuk. A termelési eljárás így költséghatékonyabb lehet, vagy termelékenyebb. Radikális innováció során ugrásszerű fejlődés következik be, egyik legjobb példája a mobil telefon. Paradigmaváltás technikai forradalmak során következik be, gondoljunk csak bele a gőzgépek elterjedésébe.

Drucker (1993) definíciójában már menedzsment megközelítés jelenik meg, szerinte „az innováció szervezett, tervezett és célszerű munka, melynek során a vállalatok igyekeznek újat, más értéket létrehozni, új és más igényeket kielégíteni, vagy a meglévő forrásokat új módon, nagyobb nyereséget hozó formában átcsoportosítani.” (Drucker 1993:28.o)

Chikán (2008) a marketing szemléletet emelte ki, szerinte „az innováció a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja.” (Chikán 2008: 243.o.) Véleménye szerint e törekvést a piaci versenykörnyezet felerősíti, és az innovációt túlélés feltételének tartja, ami hozzájárul a gazdaság dinamizálásához is.

Prahalad (2009) szerint: „Az innováció következő formáinak a termékek és a szolgáltatások helyett – a vállalatok és fogyasztói közösségek hálózatának támogatásával – a tapasztalati környezetre kell összpontosítaniuk, amelynek célja, hogy az egyes fogyasztókkal együtt teremtsenek egyedi értéket.” (Prahalad 2009:45.o.)

A korai értelmezés inkább az új terméket hangsúlyozta, később bővült a szolgáltatással és a folyamattal. A definíciók két értelmezés köré csoportosultak: folyamat és annak eredménye. A fogalom értelmezése akkor lépett új szintre, amikor kiterjesztették a társadalomra, a szervezeti változásokra is.

Az innováció definíciója az Oslo kézikönyv (2005) szerint: „Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése.” Az innovációs tevékenységet pedig így írja le: „mindazon tudományos, technológiai, szervezési, pénzügyi és kereskedelmi lépés, amely az innováció megvalósítását ténylegesen szolgálja vagy irányítja.” (OECD 2005: 46-47. o.) Az Oslo kézikönyv az innovációt kettős értelmezésben használja: tevékenységnek és a tevékenység eredményének tartja. Az innovációs tevékenységek magukban foglalják a K + F-t is, amely nem közvetlenül kapcsolódik egy adott innováció fejlesztéséhez.

OECD(2005) szerint: „A K+F az a rendszeresen végzett munka, amelynek célja az ismeretanyag bővítése, beleértve az emberről, a kultúráról és a társadalomról alkotott ismeretek gyarapítását is, valamint ennek az egész ismeretanyagnak a felhasználását új alkalmazások kidolgozására. Az így értelmezett K+F háromféle tevékenységet ölel fel: az alapkutatást, az alkalmazott kutatást és a kísérleti fejlesztést.” (OECD 2005:93.o.)

Az innováció közös jellemzője, hogy megvalósult, míg a K+F tevékenység eredménye nem mindig sikeres. Azt is mondhatjuk, hogy a nem hasznosítható K+F nem aktiválható eszközként, és a felmerült költségek a tárgyévi eredményt rontják.

Magyarországon az innováció fogalmát a 2004. évi CXXXIV. törvény határozta meg, és technológiai innovációként definiálta azt. Szerelpe, hogy „elősegítse a magyar gazdaság versenyképességének és jövedelemtermelő képességének a tudásra, valamint a technológiai

innovációra épülő és a fenntartható fejlődést szolgáló növekedését.”(2004.évi CXXXIV. tv:1. o.) Később már nem technológiai innovációt definiál, hanem a fogalmát bővítette és az alábbiak szerint határozza meg:

„*innováció*: a gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének javítása, a kedvező társadalmi és környezeti hatások elérése érdekében végzett tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási, kereskedelmi műveletek összessége, amelyek eredményeként új vagy lényegesen módosított termék, eljárás, szolgáltatás jön létre, új vagy lényegesen módosított eljárás, technológia alkalmazására, piaci bevezetésére kerül sor, ideértve azokat a változásokat, amelyek csak adott ágazatban vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak.” (2014. évi LXXVI tv. 3.§)

Az új magyar innovációs törvény meghatározta a K+F tevékenységeinek a fogalmát is:

- **alapkutatás:** „olyan felfedező jellegű kísérleti vagy elméleti munka, amelyet elsősorban jelenségek, tapasztalatok és megfigyelések megértéséhez szükséges új ismeretek megszerzésének érdekében folytatnak anélkül, hogy kilátásba helyeznék azok gyakorlati alkalmazását vagy felhasználását”
- **alkalmazott kutatás:** „tervezett kutatás vagy célzott vizsgálat, amelynek célja új ismeretek, tudás és szakértelem megszerzése új termékek, eljárások, technológiák vagy szolgáltatások kifejlesztéséhez, vagy a létező termékek, eljárások vagy szolgáltatások jelentős mértékű továbbfejlesztésének elősegítéséhez,”
- **kísérleti fejlesztés:** „a meglévő tudományos, technológiai, üzleti és egyéb vonatkozó ismeretek és szakértelem megszerzése, összesítése, megosztása, alkalmazása és felhasználása új, módosított vagy javított termék, eljárás vagy szolgáltatás terveinek létrehozása vagy megtervezése céljából.” (2014. évi LXXVI. tv.)

Az Európai Unió meghatározása szerint „Az innováció a tudás alkalmazásának folyamata, a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaező szakmai ismereteinek bővítése és megújítása.” (EC 2004:23.o.)

„Az innovációt bárhogy is definiáljuk, a lényeg, hogy olyan, tevékenységről/termékről/technológiáról beszéljünk, amely valamilyen újítást testesít meg, emellett a piacon bevezetésre kerül. Katona (2006) szerint az újdonság értelmezése idővel némileg változott, hiszen felismerték, hogy a vállalkozás versenykörnyezetének hiányos, vagy nem megfelelő leírása más dimenzióba helyezi az újdonság fogalmát: így „a világ, vagy a cég számára új” kifejezés helyett „a piac számára új” alapján kell értelmezni az újdonságtartalmat.” (Pupos szerk. 2013: 166. o.)

### 2.2.2. Az innováció megvalósítása, az innovációs lánc

Innováció megvalósítása több szinten is lehetséges. A gyakorlati alkalmazása történhet egyéni, vállalati, ágazati, nemzetgazdasági, társadalmi szinten, sőt globális innováció is lehetséges.



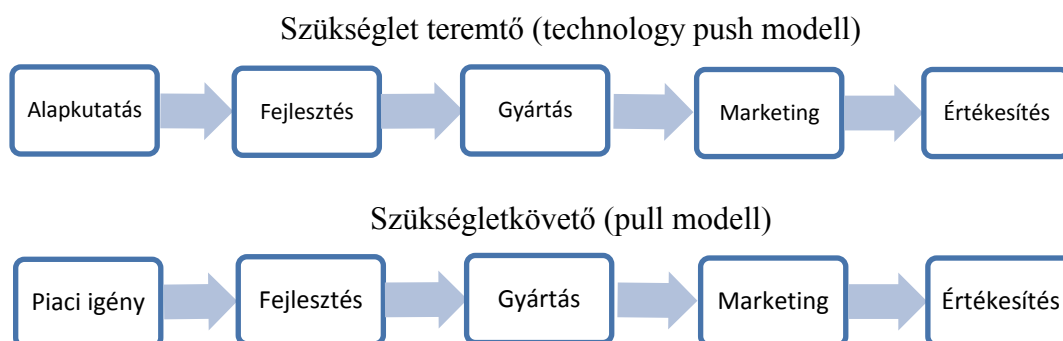
Az innovációs típusok keveredhetnek is, a termék és a szolgáltatás összekapcsolódásával. Az innováció tipizálható annak újdonságtartalma alapján is.

Az innováció megvalósításában annak megközelítési módja is szerepet játszik. A hagyományos, úgynevezett szűk megközelítési mód az innovációt lineáris folyamatnak tartja, ami radikálisan új termék vagy folyamatok létrehozására irányul. Az ilyen típusú innováció technológiai és elsősorban a hi-tech ipari ágazatokra jellemző.

„Az innovációs folyamatot (3. ábra) legegyszerűbben a lineáris modellek mutatják be. A kutatókat régóta foglalkoztatja, hogy a műszaki fejlődés kényszerítő ereje („nyomása”), vagy az új termékek, illetve eljárások iránt megnyilvánuló keresletindukáló hatása („húzóereje”) ösztönzi-e az innovációs folyamatokat.” (Pupos T. (szerk.) 2013:167.o.)

A szükségletteremtő modell Schumpeterhez (1980) kapcsolható, aki szerint a tudományos kutatások eredményei ösztönzik az új technológiákat és az új termékek kifejlesztését. A legyártott új terméket pedig valamilyen marketing eszköz segítségével a piacon értékesítik. A modell egyirányú, nincs visszacsatolása, feltételezi, hogy lesz kereslete, a fogyasztók igényeit nem méri fel, és az innováció csak tudományos kutatás eredménye lehet.

Schmookler (1966) ezzel ellentétes irányú úgynevezett keresletvezérelt modellt alkotott, ahol a kiinduló pont a piac, a fogyasztó igénye. Utána azonban ugyanazok az elszigetelt lépések következnek, mint a push modellben. Szintén visszacsatolás nélküli egyirányú folyamat.

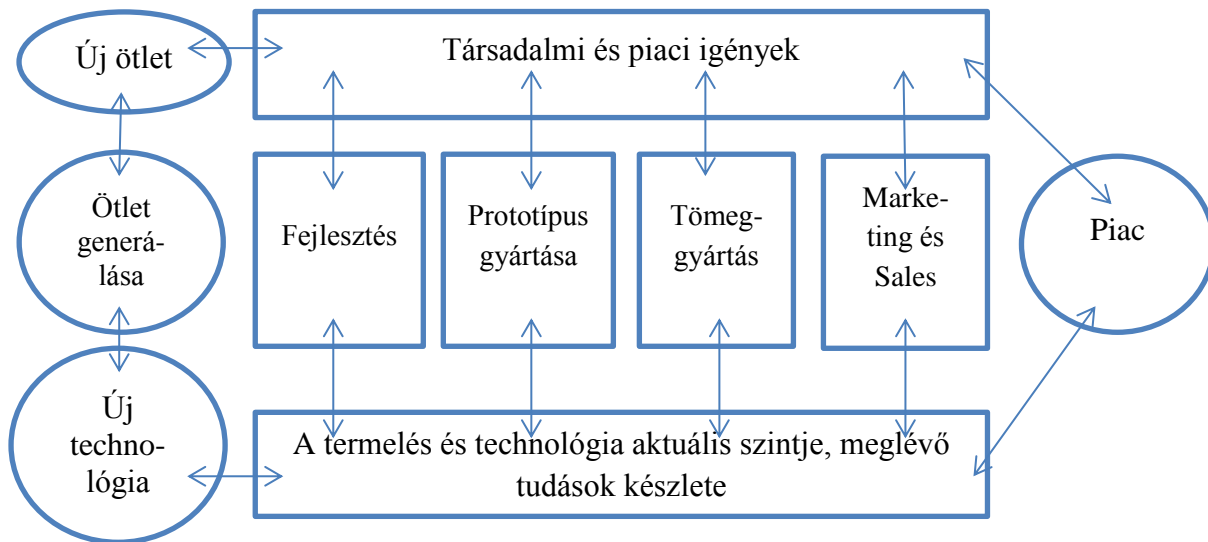


**3. ábra:** Innovációs folyamat:

Forrás: Pupos T. (szerk.) (2013): Mezőgazdasági vállalatok stratégiai menedzsmentje. 168. o.

A szűk, hagyományos megközelítéssel Schienstock és Hamalainen (2001) nem értett egyet. Kritikájuk: az innováció rendkívüli esemény, az innováció és a tudás létrehozása elszigetelt folyamat, a K+F az innováció fő forrása, bizonytalansági problémák megoldatlanok, és elhanyagolja az innováció együttes elemeit.

Szerintük az innováció bárhol és bármikor megtörténhet, ami ellentétes a tudomány alapú megértéssel. Javaslatuk szélesebb megközelítésű, az úgynevezett rekurzív innovációs modell. A modellben többirányú kapcsolatrendszer visszacsatolás létezik, a társadalmi és piaci igények, visszajelzések is szerepet játszanak. (4. ábra)



**4. ábra:** Az innováció rekurzív modellje. G. Schienstock T. Hämäläinen: Transformation of the Finnish innovation system: A network approach. Helsinki: SITRA, Sitra Reports series 7. 54.o.

Rothwell (1994a,b) az innovációs folyamat öt generációját különböztetett meg, és megállapította, hogy egyre gyorsabb a fejlődés. A modellek rövid jellemzése Rothwell (1994b) szerint a következők:

- Első generáció (50-es évektől a 60-as évek közepéig): A technológia által vezérelt modell. A vállalatok környezetében meghatározó volt az ipar bővülése, az új technológiák gyors térnyerése, ami a gazdasági növekedést segítette. Középpontban a kutatás és fejlesztés volt, melynek eredményeként egyre több sikeres termék jelent meg a piacon. Egyszerű lineáris folyamat, visszacsatolás nélkül. A piac igényeit nem veszi figyelembe.
- Második generáció (60-as évek közepétől a 70-es évek elejéig): Piac által vezérelt modell. Az ipari termelés koncentráltabb. Magas hatékonyságú vállalatok harcoltak egymással a vevőkért. A meglévő technológiával egyre újabb és újabb termékeket hoztak létre, egyre nagyobb tömegben. Egyszerű, lineáris folyamat, itt sincs visszacsatolás.
- Harmadik generáció (70-es évek elejétől a 80-as évek közepéig): Rekurzív modell. A vállalat környezetét meghatározza a magas infláció, a strukturális munkanélküliség. A kereslet telítődik, fontossá válik a termékek egyedisége, amivel kitérhetnek a többiektől. A vállalatok nagyobb hangsúlyt fektettek a méret hatékony működésre.
- Negyedik generáció (80-as évek elejétől a 90-es évek elejéig): Integrált modell. A piaci verseny erősödik, egyre több a stratégiai szövetség a vállalatok között. A termékek életciklusa lerövidült, ami az idő alapú stratégiához vezet. Az innovációs tevékenység az egész vállalkozást áthatja.
- Ötödik generáció (90-es évektől): A gyors innováció fontos tényező, amelyik meghatározza a vállalatok versenyképességét. Az 5G folyamat lényegében a 4G továbbfejlesztése és jellemző rá a komplexitás. A vállalatok kapcsolatokat, stratégiai partnerségeket alakítanak ki a versenykörnyezetükkel: a beszállítókkal, vevőkkel, más versenytársakkal, szaktanácsadókkal. Jellemző a rugalmasság, a nagyobb alkalmazkodó képesség a környezethez.

Csizmadia (2015) felhívja a figyelmet arra, hogy „... az innováció a legtöbb esetben szervezeteken belüli, és a külső tudásforrások jelentősége miatt még gyakrabban szervezetek közötti kooperáció eredménye, ezért az együttműködést, a tudásmegosztást és tanulást támogató vezetési és munkaszervezeti gyakorlatoknak kiemelt szerepe van.” (Csizmadia 2015:24.o.)

Az innovációs láncban résztvevő szereplők a keresleti és kínálati oldalra csoportosíthatók. A tudás előállítás a kínálati oldal, míg a felhasználók az innováció keresleti oldala. A kettő között az innováció közvetítését, terjesztését pedig az intézmények segítik. A Triple Helix modell a gazdaság, a kormányzati szervek és az egyetemi-tudományos szféra kapcsolatát mutatja be. A modell azért fontos, mert egy komplex innovációs elméletet mutat be. Hangsúlyozza, mind a három területnek kapcsolódnia kell egymáshoz az információk folyamatos átadásával, ami az együttes fejlődésüket biztosítja. (Neményi-Székely 2013)

Legfontosabb szereplő véleményem szerint a vállalkozás, mert létrehozó felhasználó és terjesztője is lehet egy-egy innovációs teljesítménynek, valamint nemzetközi piacokon megjelenve akár cégóriássá is válhatnak. A vállalkozások nagy része azonban a keresleti, azaz felhasználási oldalon jelenik meg, mert saját K+F-et nem tudnak finanszírozni, így adaptálják a mások által kifejlesztett újításokat. Valójában az innováció akkor sikeres, ha az a gyakorlatban is széles körben alkalmazásra kerül, és az életszínvonal növekedését eredményezi.

Magyarországon a K+F-re szánt összeg a KSH adatai szerint 2017-ben 516 milliárd HUF, ami megközelítőleg 90 milliárd HUF-tal volt több a 2016-hoz képest. Azonban ez is csak a GDP 1,35 %-a, ami nem éri el az EU által ajánlott 3%-os célt. A további adatok szerint „14%-kal több, 3109 kutató-fejlesztőhely működött, közel 61 ezer kutatással foglalkozó részvételével. Egy év alatt számuk 6,3 ezer fővel, 12%-kal növekedett.” (KSH 2017:3.o.)

A területi adatok alapján a K+F tevékenység leginkább Közép-Magyarországra, azon belül Budapestre koncentrálódik, mert a kutatóhelyek fele itt működött és a K+F ráfordítások 67%-a is itt realizálódott.

A K+F pénzügyi forrásai többek között az államháztartás, más vállalkozások, a külföld és a non-profit szektor. A vállalkozási szektor leginkább vállalkozások támogatását használja fel, ami 2017-ben 265 milliárd forintot, több mint 70%-ot jelentett. Az összeget a cégek leginkább kísérleti fejlesztésre fordították. A CIS<sup>2</sup> felmérése szerint, amibe a legalább 10 főt foglalkoztató vállalkozások kerülnek bele, a 2014-16 közötti felmérés azt mutatja, hogy a vállalkozások innovációs tevékenysége leginkább termékfejlesztésre irányul (69%) és legkevésbé eljárás innovációra. A vállalkozások mérete meghatározó, mert az innováció eredményét leginkább a 250 vagy annál több főt alkalmazó vállalkozások vezetik be. Az innovációs tevékenységet akadályozó tényezők között leginkább a magas költség, a saját forrás hiánya, a nehezen elnyerhető állami támogatások, pályázatok és a vállalkozáson belüli szakképzett munkaerő hiánya jelenik meg.

A KSH kettő évente elvégzett K+F és innovációra vonatkozó statisztika felmérése igazolja, hogy a magyar agrárium innovációs teljesítménye alacsony. Kutatásom kérdőívébe belekerültek olyan kérdések, amelyek az innováció típusára, forrására, hátráltató tényezőire kérdeztek rá.

---

<sup>2</sup> CIS =Community Innovation Statistics. Az Európai Bizottság 1450/2004/EK rendelete az innovációs statisztikáról.

### 2.2.3 Az együttműködés, mint az innováció egyik formája

A mezőgazdaság versenyképességének kutatásaiban az együttműködés, az összefogás szerepe megjelenik a tényezők között és annak fontosságát hangsúlyozzák. Az alábbi fejezetben először általánosan, majd 2.3.5-ös fejezetben a mezőgazdaságra vonatkoztatva mutatom be ezt a fogalmat.

Mit is jelent maga a szó, hogy együttműködés? A magyar értelmező kéziszótár szerint: Együttműködés, (kooperáció): 1., „együttműködés, közreműködés, összedolgozás 2. segítség, támogatás, 3. szövetkezés. A kooperatív jelzõt a magyar nyelvben nehézkesen ragozható együttműködõ szó helyett használjuk, mely jelentése: az a cselekvés, tény, hogy valaki, valami közösen összhangban tevékenykedik.” (Pusztai 2003:253.o.) Az idegen szavak és kifejezések szótárában a következőket találtam: „vállalatok, üzemek összehangolt tevékenysége, tartós termelési kapcsolata bizonyos termékek előállítására.” (Bakos 1978: 459.o.)

Az üzleti szótár a következőket írja: „Az együttműködés egy önkéntes megállapodás két vagy több szervezet között a kölcsönös előnyökért a verseny helyett. Az együttműködés akkor fordulhat elő, ha mindkét fél számára elegendő erőforrások léteznek, vagy azok az interakcióból erednek.”<sup>3</sup> E szerint, ha együttműködés történik a vállalkozások között, akkor már versenyről nem lehet szó közöttük. Illetve a megfogalmazás azt mondja, hogy nincs kényszerítő körülmény. Valójában a verseny az együttműködő partnerek között csökken. Úgy is tekinthetjük őket, mint kis szigetek a piaci versenyben.

Elster (1997) szerint: „Kooperálni annyi, mint saját önérdekünk ellen cselekedni úgy, hogy mindenkinek előnyös, ha néhányan, vagy esetleg mindannyian így cselekszenek.” (Elster 1997:36.o.)

Az emberek közötti együttműködés többféleképpen dimenzionálható: lehet önkéntes vagy önkéntelen, közvetett vagy közvetlen, formális vagy informális. Véleményem szerint azonban, mindig jelen van benne a közös cél (a cél bármi lehet), olyan erőfeszítések kombinációja, amelynek valós vagy képzelt tétje van az együttműködésben résztvevők számára.

A piaci folyamatokban részt vevő gazdasági szereplők viszonyainak, együttműködéseinek keretfeltételeit meghatározó ún. koordinációs mechanizmusokat Kornai (1983) négy típusba sorolta: (1.) A bürokratikus koordináció: a szereplők kapcsolatát alá és fölérendeltségi viszonyok szabályozzák (2.) Az etikai koordináció: a szereplők egyenrangúak, a folyamatokban történő részvétel önkéntes alapon történik (3.) Az agresszív koordináció: szereplők nem egyenrangúak, a „koordinátor” nyers erőfölényére épül a szabályozás. (4.) A piaci mechanizmus: a szereplők egyenrangúak, kölcsönös előnyszerzés céljából, önként lépnek egymással kapcsolatba, a szabályok közös érdekre épülő betartásával. A kapcsolatok monetarizáltak, azaz pénzügyi alapon szerveződnek.

Az előbbi csoportosítást Kornai (1983) a következő koordinációs fogalomra építette: „Koordináción két vagy több egyén vagy szervezet egymásra hatásával járó mikrofolyamat szabályozását értjük.” (Kornai 1983:1025.o.)

<sup>3</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/cooperation.html> , Letöltés 2016. július 12.

Szabó G.G. (2011) szerint az élelmiszergazdaságban két koordináció jelenik meg, a bürokratikus (állami) és a piaci (magánintézmény), annak alapján, hogy ki végzi a koordinációt. Király (2011) disszertációjában azt írja „Gazdasági értelemben az együttműködés két vagy több partner között közös, koordinált erőfeszítések során az erőforrások mozgósításával, az érdekeik figyelembevételével alakul ki, amely a résztvevők közös előnyét szolgálja.” (Király 2011:6.o.) Azért figyeltem fel erre a megfogalmazásra, mert szerepel benne az a szó, hogy erőforrás. Az erőforrás megosztás lehet az egyik ok a mezőgazdasági vállalkozások kooperációjára. A mostani gépkörök, vagy a rendszerváltás előtti régi termelési rendszerek is ezen a koncepción alapultak.

Agárdi (2004) azt írja, hogy a kooperáció egy gyűjtő fogalom, ami jelentheti a vállalatközi kapcsolatot, a hálózatot, stratégiai szövetséget vagy a vertikális marketingrendszert is. Véleménye szerint a vállalati stratégia mellett egyfajta tárgyalás stratégia az együttműködés. Az összegyűjtött kooperációs definíciókból arra a következtetésre jutott, hogy vállalatközi egyezményen alapulnak, amely nem feltétlenül jelent szerződést, inkább rendszeresen ismétlődő tranzakciókat. Szerinte azok, akik együttműködnek, megőrzik a jogi függetlenségüket és érdekeik figyelembevételével erőforrásaik felhasználásával érik el a céljaikat.

Azzal egyetértek, hogy gyűjtő fogalom, de az általa felsoroltak szerintem különböznek egymástól. Véleményem szerint a szerző arra gondolt, hogy ráutaló magatartással is megvalósul az együttműködés, és nem feltétlenül szükséges ehhez szerződés. A mezőgazdaságban valószínűleg sok kisebb gazdaság, östermelő között van informális, szerződéssel nem alátámasztott együttműködés. Ez az ún. spontán együttműködés jó „táptalaj” lehet a későbbi szerződéses, hivatalos formára.

Högberg (1997) azt írta: fontos, hogy tulajdoni szempontból a vállalkozás megőrizze a függetlenségét az együttműködés során. Szerinte egy hosszú távú egyetértésről van szó két vagy több vállalat között. Például a mezőgazdasági vállalkozások horizontális együttműködésben a függetlenség megőrzésére törekednek, mert egy-egy tevékenységre alakítják ki a kooperációt. Artner (1995) cikke szerint az együttműködésnek gazdag eszköztára van „Az együttműködés lehet horizontális vagy vertikális, egyenrangú vagy alárendelt, tőke összefonódással járó vagy azzal nem járó, iparágon belüli vagy ágazatközi, rövid vagy hosszú távú, kétoldalú vagy multilaterális.” (Artner 1995:110.o.)

Az együttműködés csoportosítására az AKI kutatásait használtam fel, mely szerintem tartalmazza Artner csoportosítását is. (2. táblázat)

**2. táblázat:** A gazdasági célú együttműködés csoportosítása:

<b>szempont</b>	<b>jellemzők</b>
jogi forma	formális, informális (High <i>et al.</i> , 2005)
alkuerő	szimmetrikus, aszimmetrikus (Balogh 2007)
tulajdon	független, közös (Artner 1995)
kiterjedés	ágazati, földrajzi (Högberg 1997)
	tevékenység összetétele (Barringer és Harrison, 2000)
	partnerek összetétele (Horváth Z. 2010)
komplexitás	szereplők, folyamatok, környezet (Saveri <i>et al.</i> , 2004)

Forrás: Bíró Sz.-Rác K.(2015): Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon. AKI. 10. o

Artner (1995) véleménye szerint az együttműködés ma már kikerülhetetlen a termelő erők fejlődése következtében, amivel én is egyetértek. Egy modern munkagép nagy teljesítményű és kiváló szolgáltatásokat nyújt, ennek megfelelően drága is. Ha egy gazdálkodó ezt nem tudja kihasználni, – például nincs akkora földterülete – akkor a megvásárlása inkább versenyhátrányt fog jelenteni. Azonban ha nem veszi igénybe valamilyen módon ezt a szolgáltatást, az is versenyhátrányt fog jelenteni számára.

Az együttműködés tartalmi csoportosítását alapvetően, átgondoltan, más szempontok szerint határozta meg cikkében Nábrádi (2018). Tíz csoportot képzett, melynek segítségével rendszerezte az együttműködések sajátosságait: az eltéréseket és a hasonlóságokat. A szerző gondolatait a 3. táblázat szerint foglalta össze.

**3. táblázat:** Az együttműködési típusok lehatárolása a kapcsolat jellege szerint.

Tényezők száma	Az együttműködési kapcsolat jellege	
1	Térbeli kiterjedés alapján	Vertikális
2		Horizontális
3		Diagonális
4	Időbeli kiterjedés alapján	Rövidtávú
5		Középtávú
6		Hosszú távú
7	Társadalmi szektorokra vonatkozóan	Kormányzat – for-profit
8		For-profit – non-profit
9		Kormányzat+Profit+Nonprofit
10	Résztevők száma alapján	Bilaterális
11		Multilaterális
12	Tőke-összefonódást tekintve	Tőke-összefonódással
13		Tőke-összefonódás nélkül
14	Termékszerkezetre gyakorolt hatása alapján	Specializáció
15		Diverzifikáció
16		Megtartó
17	Függőséget tekintve	Függetlenek, kooperáció
18		Függők, integráció
19	A kapcsolat formalitását tekintve	Informális
20		Formális
21	Alárendeltség szerint	Egyenrangú
22		Alárendelt
23	Gazdasági szektorok között	Szektoron belül
24		Szektorok között

Forrás: Nábrádi A. (2018): Vállalati-vállalkozási kapcsolatok és együttműködések az élelmiszer-gazdaságban (elméleti megközelítés, fogalmi tisztázás). Gazdálkodás, 62. évfolyam, 3. szám, 204 o.

Az integráció versenyképességi tényező, ugyanakkor arra is tekintettel kell lennünk, hogy az egyes integrációs típusok kizárhatják egymást. A mondat tanulsága, hogy egy állandóan változásban, környezetben kell a vállalkozásoknak, így az agrárium szereplőinek eredményesen működni.

## 2.3. A vizsgált terület bemutatása

### 2.3.1 A magyar mezőgazdaság múltbeli és jelenbeli tendenciái, jellemzői

#### *Történelmi áttekintés*

A magyar mezőgazdaság történetében több jelentős fordulat volt az elmúlt közel 100 év során. Az első világháború miatti jelentős területcsökkenés, és a vesztesek oldalán való szereplés miatt a világban és benne Európában a magyar mezőgazdasági termények, termékek magas presztízse jóval alacsonyabb szintre került.

A második világháború utáni földosztás valódi szerkezetváltást jelentett a magyar mezőgazdaságban. Az akkor hozott, és megvalósított rendelet<sup>4</sup> miatt nagyon sok apró birtok jött létre – méretük nem érte el az 1 főre jutó 3 hektárt -, és megszűnt a közép- és nagybirtok. A rendelettel a nagybirtokos rendszer megszüntetése és termőképes kisbirtokok létrehozása volt a cél.

A következő beavatkozás három év múlva kezdődött. A folyamat kétirányú volt: egyrészt a korábban földhöz jutott parasztok termelőszövetkezetbe (röviden TSZ) kényszerítése, másodsorban a jól működő kisbirtokosok kulákká nyilvánítása, és ez által vagyonuk elkobzása. A kényszer földcserék- és beszolgáltatások, valamint elkobzások miatt 1956-ra közel 570 ezer hektár földterület nem volt művelés alatt. Ezen enyhített a következő államvezetés, de a kollektivizálást felgyorsították, így 1961-re kialakult az a rendszer, ami a rendszerváltásig működött. Az állami gazdaságok és TSZ-ek mellett a vidéken élőknek lehetővé tették a háztáji gazdálkodást, amivel jövedelmüket kiegészítették, és életszínvonalukat emelték. Az ország területének 55%-át művelték meg, ami a legmagasabb érték volt az akkori európai szocialista országokban. A mezőgazdaság mellett az élelmiszer feldolgozó iparba is jelentős beruházások voltak. Ebben az időszakban ismét jól teljesített az agrárium, a GDP-hez való hozzájárulása meghatározó volt. Benet (2011) hosszú időszorban vizsgálta a magyar mezőgazdaság teljesítményét és megállapította, hogy az 1965-1984 közötti időszak volt a legsikeresebb periódus. Rámutatott arra, hogy a mezőgazdasági nagyvállalatok sebezhetőségüket úgy csökkentették, hogy a növénytermesztés és állattenyésztés mellett egyéb alaptevékenységgel és nem mezőgazdasági tevékenységgel is foglalkoztak. Benet (2011) ezt hárompólusú tevékenységi körnek nevezte.

A 90-es évek eleje teljesen új helyzetet eredményezett. Az egypártrendszer felváltotta a többpártrendszer, az állami tulajdon elsődlegességét a magántulajdon, a régi intézményrendszer megszűnt, helyette azonban nem jött létre még új. A nemzetközi kapcsolatokban más területek lettek hangsúlyosabbak, a korábbiak pedig visszafejlődtek. A rendszerváltás következményeként minden megváltozott nem csak a gazdaság területén, hanem az emberek kapcsolatában, a társadalmi normákban, szokásokban is. Nézzük meg mit jelentett ez az agrárium területén: a földbirtokok elaprózódását, az állami gazdaságok, termelőszövetkezetek „kiüresedését”, a létrejött és működő felvásárlási és értékesítési utak megszűnését.

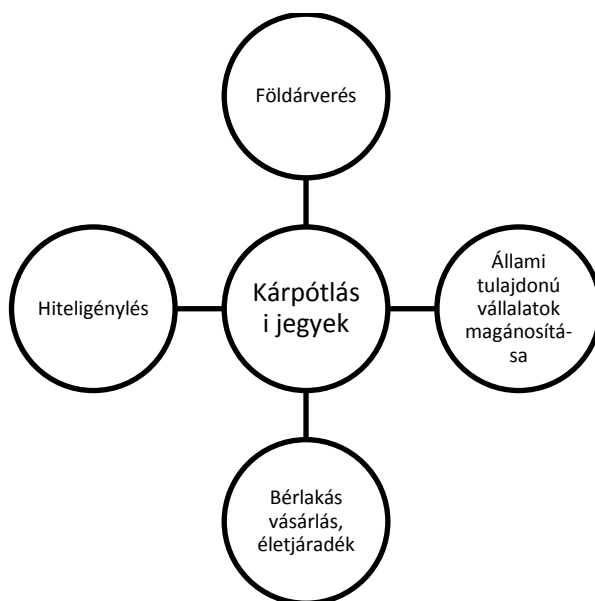
---

<sup>4</sup> Az Ideiglenes Nemzeti Kormány 600/1945. számú M.E. rendelete, a nagybirtokrendszer megszüntetéséről és a földműves nép földhöz juttatásáról. 1945. évi VI. törvénycikk 11. számú melléklete.

A negatív folyamatokat az 1990-ben a privatizációs és kárpótlási törvények, valamint azok módosításai indították el, ami közel 7 éven keresztül tartott. A témám szempontjából azokra a hatásokra térek ki, amit ezek a törvények okoztak a mezőgazdaságban.

### *Az agrárkárpótlás hatása*

A leggyakoribb forma a kárpótlásra a kárpótlási jegyek voltak, melyet sok területen fel lehetett használni (5. ábra). A kárpótlási jegyek mellett mezőgazdasági vállalkozást támogató jegyeket is kaphattak az arra jogosultak, valamint életjáradékot és kisösszegű egybeni kifizetést.



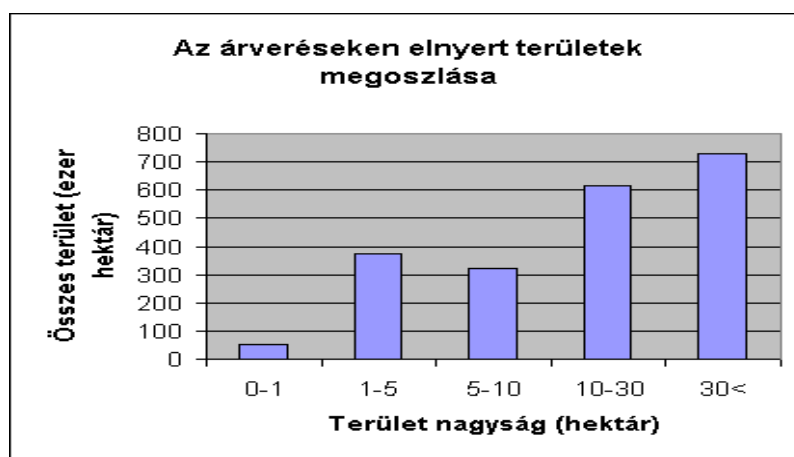
**5. ábra:** A kárpótlási jegyek felhasználási területei

Forrás: Szilágyi J. (2000): A kárpótlás hatása a magyar mezőgazdaságra. [https://szjenoko.web.elte.hu/Kozgaz/Tdk/iii\\_2.html](https://szjenoko.web.elte.hu/Kozgaz/Tdk/iii_2.html), letöltés ideje: 2018. március 23. alapján saját szerkesztés

A kárpótlásra jogosultak bejelentették az igényüket az egykori földterületeikre. Az Országos Kárpótlási és Kárrendezési Hivatal (OKKH) összesítette az igényeket, majd kiköszvetítette az érintett gazdaságnak. A termelőszövetkezeteknek és állami gazdaságoknak pedig a használatukban lévő földből ún. árverési földalapot kellett kijelölniük, melyeket a kárpótlásra rendelkezésre kellett bocsátania.

Később ezekre lehetett a meghirdetett aukciókon licitálni, és kárpótlási jegyet felhasználni. A földalapot kiosztása (I. földalap, II. földalap) 1996 márciusára lezajlott. Az árverés végére az állami tulajdon 2,5 millió hektárra, a szövetkezeti 4 millió hektárra csökkent. A földtulajdonosok száma 1,5 millió, az egy tulajdonosra jutó földterület átlagosan 5 hektár lett. A 6-os számú ábra jól mutatja, hogy az összes kiosztott (az igényelt 2,985 ha) területből mekkora területnagyságok alakultak ki.





**6. ábra:** Az árverésen elnyert területek megoszlása

Forrás: OKKH alapján in: Ádám Z.- Süle L.- Szirmai P. – Werner P: Kárverés. Figyelő 1996. március 07., 18. oldal

Az előbbieken bemutatott folyamatok eredményeként sok probléma alakult ki, ami jelenleg is része a magyar mezőgazdaságnak. Melyek is ezek?

A birtokelaprózódás, ami csökkenti a mezőgazdaság versenyképességét, mert a kisparcellás szerkezet lehetetlenné teszi a termelékenységet, hatékony üzemméretet, a korszerű gépek alkalmazását, így az Európai Unió piacokon való megfelelést.

A földbirtokot szerzettek kormegoszlása a kárpótlás után nem mutatott biztató képet. A tulajdonosok „...mintegy 60%-a 60 év feletti, sőt ennek a fele 70 év feletti volt.” (Ádám et al 1996:18.o.)

A jelzálog-hitelezés, így a szükséges tőkéhez való hozzájutást szintén gátolta az elaprózódott földszerkezet. Föld tulajdonjogot csak magánszemély szerezhette, így a létrejött vállalkozások kénytelenek voltak bérleti jog útján a szükséges birtokot megszerezni a megfelelő működéshez. A bérlő azonban nem terhelhette más földjét jelzáloggal, így ezt a hitelezési formát kevésbé lehetett kihasználni, ami azért is gond volt, mert 65%-ban bérelték a megművelt földeket.

A szövetkezeteket „kiüresedése”.<sup>5</sup> A kárpótlási és kárrendezési folyamatok eredményeként megmaradt vagyont, földterületet, eszközállományt, valamint beruházásait nem tudták finanszírozni, a termelőeszközök és a termékek piacán érdekeiket nem tudták érvényesíteni. Az aktív tagok létszáma vészesen lecsökkent a nyugdíjas és külső tagok számához képest, ami újabb problémák lehetőségét jelentette.

A kárpótlási jegyek nem megfelelő felhasználása, értékesítése. A földárverések során a licitáló általában nem a korábban tulajdonában lévő földterületre licitáltak, hanem a föld fekvése szerint illetékes megyei (fővárosi) kárrendezési hivatal által kijelölt területekre. Így ez inkább egy adminisztrációs kárrendezés volt. A kárpótlási jegyek névértéke 1000 Ft/AK volt.

<sup>5</sup> A földprivatizáció nevesítette a földtulajdonokat és lehetőséget adott arra, hogy az új tulajdonosok saját egyéni gazdálkodóként művelésbe vegyék a földet. A termőföld nagy része így szövetkezeten kívül került művelésre. A szövetkezeti üzletrészek révén a tagok eszközöket vittek ki a közös használatból.

Az árveréseken a 1991. évi XXV. tv értelmében a kikiáltási ár a 3000 Ft/AK volt, de ez az ár lecsökkent a minimális 500 Ft/AK-ra, és sokan alacsony áron szereztek jó minőségű földeket, és a kárpótlási jegyek egy része felhasználatlan maradt. Mások a kárpótlási jegyeket a tőzsdén értékesítették vagy lakásvásárlásra fordították.

Fontosnak tartom itt az élelmiszeripar privatizációjáról is írni, ugyanis az alapanyag termelők biztonsága, megélhetése nagyban függ a felvásárolt mennyiségtől és áráktól. A privatizáció során először a legjövödelmezőbb ágazatok (dohányipar, élelmiszer nagy- és kiskereskedelem, növényolajipar, édesipar, ásványvíz- és üdítőital-gyártás, söripar, illetve a sütőipar) kerültek külföldi tulajdonba, majd következett a közép harmadban helyet foglaló malomipar, tejipar, cukoripar és húsipar. Ennek következményeként külföldi multinacionális élelmiszer-ipari cégek kerültek irányító, befolyásoló és jövedelem lecsapolási pozícióba a magyar alapanyag termelőkkel szembe. Magda R.-Magda S.(2012) is rámutatott arra, hogy a magyar feldolgozóipar elhibázott privatizációja miatt kevés vállalkozás maradt hazai kézben, akiknek azonban korlátozott lehetőségük volt olyan fejlesztésekre, amivel versenyképessé teheték volna termékeiket a világ magas színvonalon feldolgozott termékeivel szemben.

A megmaradt szövetkezeteknek nem volt annyi kárpótlási jegy a tulajdonukba, hogy részesei legyenek a jelentős élelmiszerágazat vállalatainak felvásárlásában. A korábbiak következtében nem jöhetett létre a magyar termelők és a feldolgozó ipar között az ún. vertikális integráció, a vertikális együttműködés, amely elősegíthette volna a magyar agrárium versenyképességét.

#### *A mezőgazdaság helyzete, nemzetközi kitekintés*

A kutatásom elsődleges célcsoportja a mezőgazdasági tevékenységgel foglalkozó szervezetek és egyéni gazdálkodók, ezért fontosnak tartom nem csak a történelmi áttekintését, hanem jelenlegi helyzetét is bemutatni.

A mezőgazdaság alapvetően eltér a gazdaság többi tevékenységétől, mert a termelés leginkább a termőföldhöz kötődve, a természet erőinek kitéve folyik. Például a növénytermesztés nem képzelhető el az éghajlati tényezők, a talajviszonyok, a földfelszíni ismeretek nélkül. A mezőgazdaságban használt erőforrások nagyon változatosak, fizikai, kémiai tulajdonságaik eltérőek, kölcsönhatásuk bonyolult. A termelésben betöltött szerepüket úgy kell megválasztani, hogy a vállalkozás eredményesen működjön, és gazdálkodási céljait elérje.

Hagyományosan a mezőgazdaság alatt a növénytermesztést és az állattenyésztést értjük, amibe beletartozik vetőmag nemesítés, a szaporítóanyag előállítás és a génbank működtetése is. Nemzetgazdasági szerepét azonban az élelmiszeriparral együtt érdemes megítélni, mert a mezőgazdaság által termelt nyersanyagok leginkább feldolgozva jutnak el a gazdaságba, végső fogyasztásra.

Az 4. táblázatban jól nyomon követhető statisztikailag is a mezőgazdaságban végbe ment változások. Míg 1991-ben a GDP termelésben a 8,1 %-át adta, ez 1995-re 7,1%-ra, majd 2016-ra 3,7%-ra csökkent. A foglalkoztatottak aránya 16,1%-ról 5,5 %-ra esett vissza. A beruházásban való részesedése 2000 és 2014 között folyamatosan növekedett és elérte a 6%-ot, ami a 1995-ös 2,9% kétszeresét jelenti. Az élelmiszergazdaság GDP-hez való hozzájárulása szintén sokat csökkent a 90-es évek előtti időszakhoz képest, és 2016-ra csupán 1,9%-ot ért el. A magyar gazdaság piaci térvesztése az élelmiszer kivitelben érhető tetten a legjobban.

Még 1991-ben is elérte a 23,1 %-ot, ez az arány a következő évtizedekben 10% alá esett és ezen a 2004-es Uniós csatlakozás sem segített.

**4. táblázat:** A mezőgazdaság teljesítménye a nemzetgazdaságban

Év	Mezőgazdaság* részaránya % folyóáron				Élelmiszer- gazdaság részaránya %	
	GDP termelésében	bruttó hozzáadott értékben	Foglalkoztatás- ban	Beruházás- ban	GDP- ből	a kivitelből
1991	8,1	(.)	16,1	(.)	(.)	23,1
1995	7,1	8,4	8,0	2,9	3,3	-
2000	4,9	5,7	6,6	4,7	2,8	6,9
2005	3,7	4,5	5,0	4,5	2,3	5,8
2010	3,0	3,5	4,6	4,8	2,0	6,9
2011	3,9	4,6	4,9	5,6	1,9	8,9
2012	3,8	4,6	5,0	5,8	1,9	9,9
2013	3,9	4,6	4,7	5,9	2,0	9,8
2014	4,0	4,7	4,6	6,0	2,0	9,1
2015	3,7	4,4	4,8	4,8	1,9	8,7
2016	3,7	4,4	5,5	5,0	1,9	8,6

Forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) adatait felhasználva, saját szerkesztés. \* Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat ágba sorolt gazdasági szervezetek., (.)= nem összehasonlítható adat.

A mezőgazdasági termelés szerkezete a 90-es évek után megváltozott, a korábbi húzóágazat az állattenyésztés rovására. Míg a 80-as években 55-60%-kal részesedett, 2007-re ez 33%-ra csökkent. Ez az arány jelenleg is tartja magát, és az elmúlt években sem változott. „A mezőgazdaság teljes kibocsátásán belül 2016-ban a növénytermesztés részaránya 60,4 %, az élő állatok és állati termékeké pedig 32,4% volt...”(KSH 2016:1.o.)

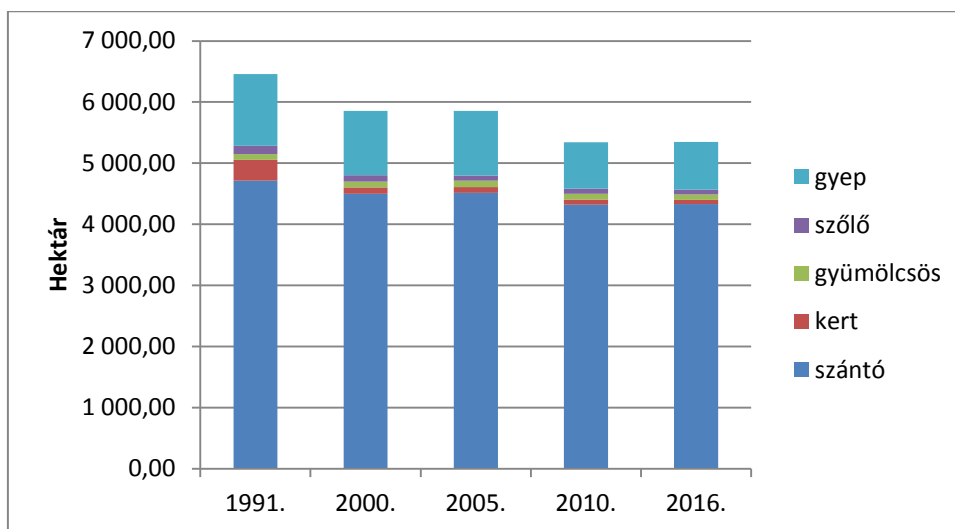
A bruttó kibocsátás folyó áron évről évre növekedett (5. táblázat). A kibocsátási volumen ezzel szemben ingadozó. Az aszály vagy a rendkívüli csapadék a szántóföldi növénytermesztés hozamát változékonnyá teszi, ami rámutat arra miért is veszélyes a mostani aránytalan termelésszerkezet.

**5. táblázat:** A mezőgazdaság bruttó kibocsátásának alakulása milliárd forint

Megnevezés	2012	2013	2014	2015	2016
	milliárd Ft, folyó áron				
Növénytermesztés és kertészet	1287	1333	1407	1428	1571
Állattenyésztés	799	769	836	854	866
Mezőgazdasági szolgáltatások és másodlagos tevékenység	152	163	167	172	182
Mezőgazdaság összesen	2238	2265	2410	2454	2619

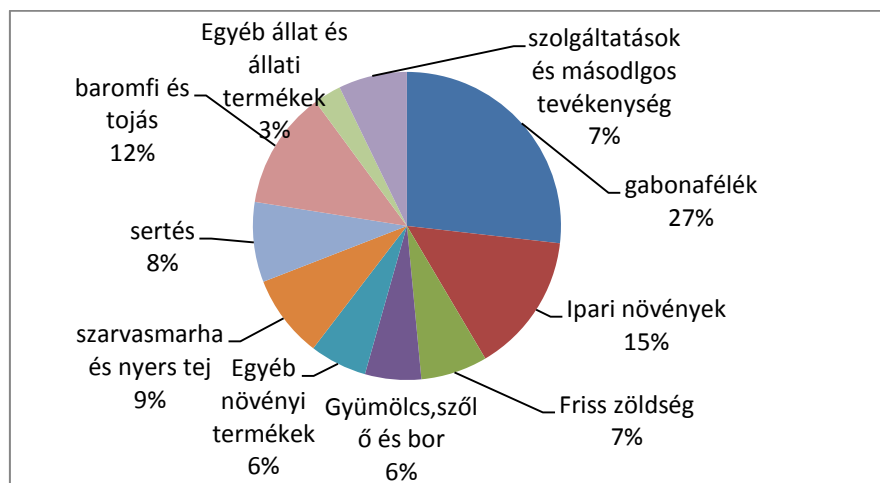
Forrás: KSH 2012., 2013., 2014., 2015., 2016. alapján saját szerkesztés

Magyarország földterülete a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján 9 303,4 ezer hektár, amiből 2016-ban a termőterület 7 376,2 ezer hektár volt. A termőterület 72,5 %-a pedig mezőgazdasági terület, a többi erdő, nádas és halastó. A 7. ábrán mutatom be a termőterület szerkezetét, és annak változását.



**7. ábra:** A mezőgazdasági termőterület szerkezetének alakulása.  
 Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

A növénytermesztésen belül a gabonafélék és az ipari növények kibocsátása a legnagyobb részesedéssel, az állattenyésztésen belül pedig a baromfi aránya (tojással együtt) számottevően magasabb, mint a szarvasmarháé vagy a sertésé. (8. ábra)



**8. ábra:** A bruttó kibocsátásból a különböző ágazatok részesedése 2016-ban  
 Forrás: KSH 2016. alapján saját szerkesztés

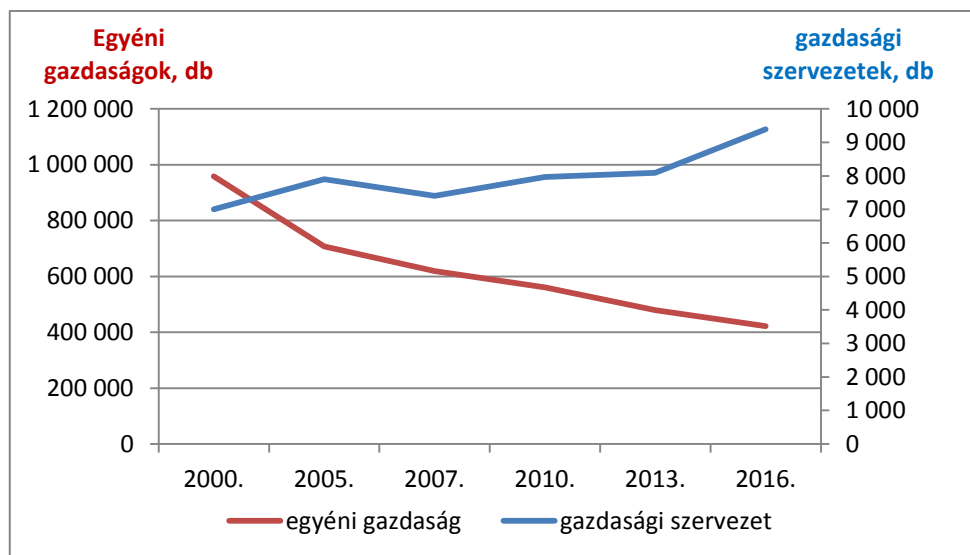
Az állatállomány, amit állategységben (különböző állatfajok, illetve kategóriák - kor, ivar - összehasonlítható összesítésének elvégzése érdekében alkalmazott egyenérték) fejeznek ki, 2016-ra összességében a Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint 1,1%-kal csökkent 2010-hez képest. Visszatekintve a 90-es évek előtti időszakra Magyarország állatállománya jelentősen visszaesett.

Leginkább a sertésállomány szenvedte meg a több mint 25 évvel ezelőtt bekövetkezett változásokat, mert az 1990-es 8 millió darab sertésből 1995-re már 5 millió maradt, míg az állomány 2016-ban nem érte el a 3 milliót sem. (Melléklet4: 25. táblázat)

A mezőgazdaság teljesítménye a növénytermesztésen alapul, és az állattenyésztés volumene az 1990-es évek óta folyamatosan csökken, amit az EU csatlakozás sem javított.

Az elmúlt évek kormányzati tervei között többször is megjelent az állattenyésztési ágazat mezőgazdaságon belüli arányának, korábbi állapotának (legalább 50%) visszaállítása, de a statisztikai adatok (Melléklet4: 25. táblázat) igazolják, hogy ez a mai napig nem sikerült.

A gazdálkodás szervezeti kereteit vizsgálva a mezőgazdasággal foglalkozó gazdaságok száma folyamatosan csökken. A mezőgazdasági összeírások alapján 2000-ben még meghaladta a 965 ezret, míg 2016-ra kevesebb, mint a felére 431 ezerre esett vissza. A folyamat azonban ellentétes irányú az egyéni és gazdasági szervezetek között (9. ábra). A gazdasági szervezetek száma kisebb megtorpanásokkal, de növekszik és a 2016-os adatok alapján meghaladta a 9 ezret. Az egyéni gazdaságok száma a 2008-as kötelező őstermelői regisztráció ellenére 2016-ra 56%-kal lett kevesebb a 2000. évihez képest.



**9. ábra:** A gazdaságok számának változása  
Forrás: KSH (2016c) alapján saját szerkesztés,

Az egyéni gazdaságok számának csökkenését az idősödő gazdálkodók számának növekedése okozza, akik közül sokan abbahagyják a termelést, és legtöbbször eladják területüket és/vagy állatállományukat. Az értékesítés leginkább azért történik, mert nincs kire hagyni a gazdaságukat. Ezt a tendenciát a korösszetétel és a területi koncentráció igazolja.

A KSH (2016) adatai szerint, a gazdaságokban dolgozók korösszetétele kedvezőtlen és az elmúlt években sem javult. „2016-ban az egyéni gazdálkodók 31%-a 65 év feletti, 6%-a 35 év alatti volt. A 35 év alattiak aránya a 2013. évvel közel megegyező (6,0%), az 55 év felettieké viszont 1,5 százalékponttal csökkent (58,5%). A gazdaságok számának csökkenésével párhuzamosan az 55–64 éves korosztályba tartozók száma esett vissza a leginkább (20%-kal), míg a 35–44, illetve a 45–54 éveseké egyaránt 10%-kal mérséklődött.” (KSH 2016a:5.o.)

A kormány intézkedései (pl.: fiatalgazdálkodók támogatása) kevésbé hozták meg a várt javulást a kor összetételben, mert az idősebb gazdálkodók (65 év feletti) aránya továbbra is meghatározó.

A 2007-2013 közötti EU-s költségvetési időszakban a korábbi program, az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program (ÚMVP), mintegy 70 milliárd forintot fordított fiatal gazdálkodók támogatására. Magyarország új, 2014-2020. közötti uniós költségvetési időszakra vonatkozó vidékfejlesztési programjában (VP) szintén kiemelt figyelmet kapnak a fiatal gazdálkodók. VP-ben külön alprogramként szerepel a fiatal gazdák támogatása. 18-41 év között 40 ezer eurónak – mintegy 12 millió forintnak – megfelelő forintösszegben kaphatnak támogatást. A statisztikai adatok azt mutatják, hogy az úgynevezett utód nélkül maradt gazdaságokat eladják, ami a szétaprózódott földterületek koncentrációját jelentheti.

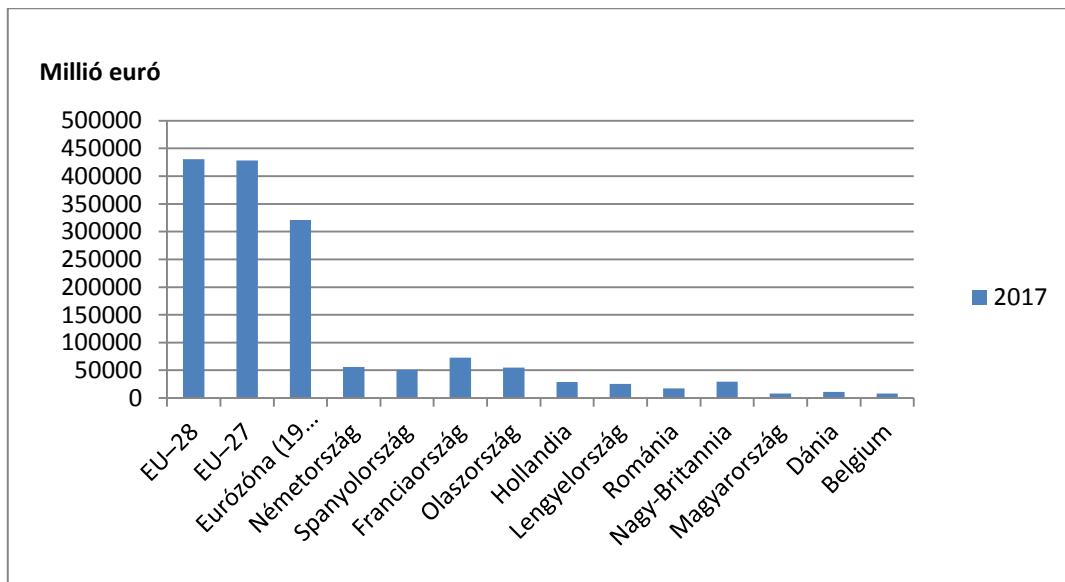
A koncentrálódás leginkább az egyéni gazdaságokat érinti: az 1 hektárt vagy annál kisebb területet használók 43%-kal kevesebben gazdálkodtak ebben a méretkategóriában, mint 2010-ben. A pozitív hozadéka, hogy nagyobb egybefüggő földterületek alakulhatnak ki, ami jelentősen javíthatja a magyar mezőgazdaság hatékonyságát.

Az Európai Unió mezőgazdasági termelését Franciaország, Olaszország, Németország, Spanyolország, az Egyesült Királyság és Hollandia határozza meg, mert együttesen az uniós teljes kibocsátásának 69%-át állították elő 2016-ban. Magyarország hozzájárulása 2,1% volt. Az ország adottságaiból következően leginkább a gabonafélékkel gyarapította az uniós teljesítményét, ami 2016-ban 5,2%-ot jelentett.

A magyar mezőgazdaság teljesítményét Gockler (2013) szerint nem csak az EU-val, hanem Európán kívüli országokkal is össze kellene hasonlítani, „mert az EU működése sok esetben, főleg a mezőgazdaság tekintetében (erősen) vitatható.” (Gockler 2013:43.o.)

Az általa 2013-ban készített összehasonlító vizsgálatba bevonta Oroszországot, Brazíliát, Ukrajnát és az Egyesült Államokat is. Az adatok szerint Magyarország a legkedvezőbb eredményt a mezőgazdasági terület aránya (az összes területtől) alapján érte el, mely 62,2 % volt, és ezzel a harmadik lett. A legrosszabb 24. helyezést a bruttó hozzáadott érték kapta. Összegzésében kiemeli, hogy a magyar mezőgazdaság mérsékelt teljesítményét leginkább „beruházási (műszaki-technológiai) és főleg szakmai hiányosságokban kell keresni.”(Gockler 2013:43.o.) Ehhez hozzáteszi, hogy a kedvezőtlen birtokszerkezet az alapja mindennek.

Az Eurostat adatai alapján az Európai Unió mezőgazdasági kibocsátása 2017-ben 430 819,72 millió EUR, melyhez leginkább Németország, Spanyolország, Franciaország, Olaszország, Lengyelország és Nagy-Britannia járult hozzá. A 10. ábrán azokat az országokat tüntettem fel, amelyek jelentős mezőgazdasági termelőnek számítanak.



**10. ábra:** Az EU mezőgazdasági kibocsátása alapján 2017-ben.  
 Forrás: Az Eurostat (2017) adatai alapján saját szerkesztés.

2017-ben Magyarországon 8245,39 millió EUR volt a mezőgazdasági kibocsátása, ami hasonló nagyságrendet mutat például Írországgal és Belgiummal. Ha a bruttó hozzáadott érték és a munkaerő ráfordítás arányát nézzük, akkor az Európai Unió országok között sereghajtónak számítunk. Alig előzzük meg Romániát, Horvátországot, Szlovéniát és Lettországot. Hollandiában egy mezőgazdaságban dolgozó teljes éves tevékenységével átlagosan 82 ezer EUR bruttó hozzáadott értéket állított elő 2017-ben, míg hazánkban ez 8 ezer EUR.

A statisztikai adatok alapján kijelenthető, hogy a magyar mezőgazdaság termelési értékében és egy foglalkoztatottra eső kibocsátásban is lényegesen alatta van az EU átlagának.

### 2.3.2. Az Észak-Alföldi régió és Jász-Nagykun Szolnok megye mezőgazdasága

Kutatásom területileg Jász-Nagykun Szolnok megyére vonatkozik, mert jelentős és meghatározó a mezőgazdasági tevékenysége, ami leginkább a földrajzi és éghajlati tényezők miatt alakulhatott ki. Jász-Nagykun Szolnok megye az Észak-Alföldi régióban helyezkedik el, területe több mint 5500 km<sup>2</sup>. Éghajlata szélsőséges, mert a csapadék kevés és egyenetlen eloszlású, a napsütéses órák száma pedig magas. Gyakori az aszály és a szárazság, ami nem csak a klímaváltozásnak, hanem a területén található folyószabályozásoknak is köszönhető. A megye mezőgazdasági termelés szempontjából fontos szereppel bír, mert földjének minősége és a magas napsütéses órák száma kedvez a szántóföldi növénytermesztésnek. Növénytermesztés szempontjából a búza, az árpa, a kukorica és a napraforgó a meghatározó, ebből adódóan a tájat nagy egybefüggő táblák jellemzik. Az állattenyésztési ágazatban a szarvasmarha, a sertés és a juhtenyésztés jelentős. Az előbbieken leírtakat a 6. táblázattal támasztom alá. A termőterület művelési ágak szerinti struktúrája alapján a megyének 79,1%-a szántó, 10,8%-a gyeperdő, az erdő területe 7,8%. A konyhakerti növények, a szőlő és gyümölcs termőterülete pedig elenyésző.

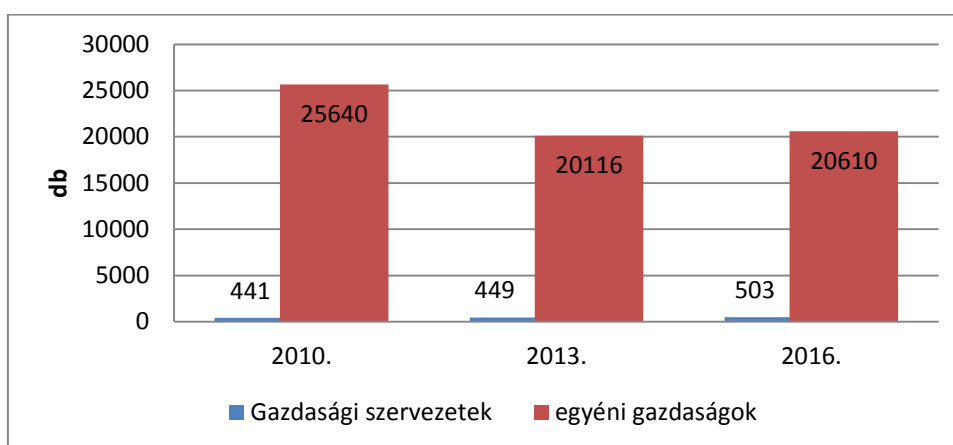
**6. táblázat:** A termőterület művelési ágak szerinti megoszlása az Észak-Alföldi régióban 2014.

Megnevezés	Hajdú-Bihar	Jász-Nagykun-Szolnok	Szabolcs-Szatmár-Bereg	Észak-Alföld
	megye			
Termőterület ezer ha	536,4	417,8	492,2	1446,4
<b>Művelési ágak szerinti megoszlás %</b>				
Szántó	61,5	79,1	53,5	63,9
Konyhakert	0,9	0,6	0,9	0,8
Gyümölcsös	0,7	0,4	6,1	2,4
Szőlő	0,3	0,3	0,2	0,3
Gyep	20,5	10,8	13	15,2
Erdő	13	7,8	25,4	15,7
Nádas	1,8	0,5	0,7	1,0
Halastó	1,3	0,5	0,2	0,7

Forrás: KSH (2016a) adatai alapján saját szerkesztés

A Központi Statisztikai Hivatal 2015-ös adatai szerint Jász-Nagykun-Szolnok megye az ország legnagyobb búzatermő területű megyéje, mert „innen takarították be az országos termésmennyiség 8,9%-át. A kalászosok közül még az árpa termesztése meghatározó. Összességében területének 43%-án kalászos gabonaféléket, 21%-án napraforgót, 11%-án kukoricát termesztettek. A megyei napraforgómag-termés az országos 11%-a volt.” (KSH 2016d)

A haszonállatfajok közül legnagyobb a sertés állománya, ami 2015-ben 234 ezer egyednek jelentett. Jelentős még a szarvasmarha (55 ezer) és juh állománya (78 ezer), összesen 7%-a az országosnak. Az állatállomány 2016-os adatai alapján a sertésállomány 256 ezerre növekedett, a szarvasmarha állomány csökkent 53,5 ezer darabra, míg a juhállomány 80,7 ezer darab volt. A gazdasági szervezetek száma a 2010-es évhez képest 2016-ra 503 db-ra növekedett, míg az egyéni gazdaságok száma csökkent. (11. ábra)



**11. ábra:** A gazdaságok száma Jász-Nagykun-Szolnok megyében  
Forrás: KSH (2016d) adatai alapján saját szerkesztés



### 2.3.3.A magyar mezőgazdaság versenyképessége

Az agráriumban és ezen belül a mezőgazdaságban a versenyképesség értelmezése, definiálása nehezebb, mert a kutatások leginkább közép és nagyvállalatokra vonatkoznak. A magyar termelők azonban az elmúlt évtizedek többszörös struktúra változásainak következményeként inkább a kisvállalkozások, egyéni vállalkozások, őstermelők csoportjába tartoznak, mert átlagosan 2-3 hektár földterületen gazdálkodnak. A nehézséget még fokozzák a mezőgazdaság sajátosságai más ágazatokkal szemben. Az egyedi tényezőkhöz tartozik az időjárás, mely magas kockázatot jelent a kiszámíthatatlansága miatt. Buzás és társai szerint (2000) a mezőgazdasági termelés ismert tulajdonsága a korlátozott megszakíthatóság: a természeti, biológiai folyamatokat nem lehet tetszőleges félbeszakítani majd később újra indítani, mint más ipari termelésnél.

Orbánné (1996) a Versenyben a világgal kutatási program részeként készített műhelytanulmányában a baromfiipar versenyképességét vizsgálta. A motiváló tényezők feltérképezéséhez a Porteri gyémánt modellt használta fel. A tanulmány eredményeként azonosította az ágazat versenyképességére hosszabb távon ható pozitív és negatív tényezőket. A szerző más tanulmányokat is végzett a mezőgazdaság versenyképességében, melyekben az előzővel együtt az ár és költségstruktúrára koncentrált.

Chikán és társai (2006) az állami szerepvállalást vizsgálták a vállalatok versenyképessége szempontjából. A gazdaságpolitika fontosságának megítélésénél kiderült, hogy leginkább a mezőgazdasági tevékenységet végző cégek azok, akiknek a működését erősen befolyásolja. A vizsgálat 2004. március és június között került lebonyolításra.

Fertő és Hubbard 2001-ben készült tanulmányában összehasonlította a magyar mezőgazdaság versenyképességét az Európai Unióval szemben. A vizsgált időszak 1992-98 közé esett és a méréshez az RCA négy különböző indexét használták fel. Az index segítségével kimutatták, hogy adott termékből van-e komparatív előnye Magyarországnak vagy sem. Arra jutottak, hogy az élő állatok és a húsok esetében igen vannak ilyen előnyei, míg a gabonafélék szempontjából nincsen. Ezzel szemben a mezőgazdasági termelők a statisztika szerint inkább növénytermesztéssel foglalkoznak, mint sem állattenyésztéssel.

Gorton és társai (2005) a magyar mezőgazdaság nemzetközi versenyképességét vizsgálta a csatlakozás előtti időszakra erőforrásköltség-mutatók (DRC) becslésével. Három forgatókönyvet készítettek a 2007-2013-as időszakra: 1. nincs csatlakozás, 2. csatlakozás a termelékenység növekedésének múltbeli alakulásával, 3. csatlakozás a termelékenység dinamikus növekedésének figyelembevételével. Megállapításaik a következők: „Az elemzés azt mutatja, hogy a csatlakozás kedvezőtlenül hat a magyar mezőgazdaság nemzetközi versenyképességére, növelve a föld- és munkaerőárakat. A gabonaágazat versenyképességének fenntartásához Magyarországnak dinamikus termelékenységjavulást kell elérnie a magasabb tényezőköltségek ellensúlyozása érdekében. Valószínűleg a tejszektor egyetlen forgatókönyv alapján sem lesz versenyképes.” (Gorton et al 2005:66.o.)

A magyar mezőgazdaság versenyképességével foglalkozott az NKFP-2001/4/032<sup>6</sup> program is, mely szerint: „a magyar agrártermelés versenyképességét komplex módon lehet csak megítélni, mert igen sok tényező befolyásolja, esetenként jelentősen eltérő mértékben.” (Bozsik 2003:39.o.)

Bozsik (2003) szerint az agrártermékek nemzetközi megítéléséhez figyelembe kell venni a különböző mennyiségi és/vagy árszabályozó intézkedéseket, azaz a protekcionista eszközöket, valamint az árfolyam politikát is. A szerző kutatásának eredménye igazolja, hogy sokkal kisebb a hozzáadott érték aránya a magyarországi élelmiszerárakban a termelői árakhoz képest, mint az EU-ban.

Módos (2004) és munkatársai a kutatási projektjükben arra a következtetésre jutottak, hogy az élelmiszertermelésben a versenyképességet döntően befolyásoló tényezők öt csoportba gyűjthetők, melyek az alábbiak:

- komparatív előnyök;
- kompetitív képességek, a szakmai munka színvonala;
- mezőgazdasági szervezetek, termelők önszerveződése az értékesítésre és a minőséget garantáló védjegyek megszerzésére és fenntartására;
- az állam szerepvállalása;
- környezeti megfelelés. (Módos szerk. 2004:12.o.)

Kutatásuk eredményei között megjelent az, hogy az élelmiszeripar versenyképességének fő akadálya többek között az innováció és az oktatás háttérbe szorulása. (Módos et al 2004) Jámbor (2008) és munkatársai a mezőgazdaság versenyképességének befolyásoló tényezőit próbálta meg azonosítani, majd ennek segítségével kérdőíves felmérést végzett el a mezőgazdasági termelők körében. A kérdőív alapján a versenyképesség, illetve sikeresség tényezői a következők voltak:

- menedzsment kérdések;
- állam szerepe;
- piaci környezet;
- minőség;
- termelői szerveződés;
- ökológia.

A fenti kategóriák közül a legfontosabbnak a minőség és piaci környezetet, valamint az állam, majd a menedzsment szerepét tartották, míg az ökológiát és a termelői szerveződéseket átlagos fontosságúaknak tartották a megkérdezettek.

Takácsné Gy. K. és Takács I. (2016) a hatékonyság szempontjából vizsgálta a magyar mezőgazdaság versenyképességét. Véleményük szerint, ha a magyar termelők szeretnének versenyben maradni mind a hazai, mind az export piacon, akkor a termelés hatékonyságának javítását kell maguk elé célként kitűzni. A hatékonyság javulásának több feltétele van, ezek közül kiemelendő az innováció megítélése és az innovációs készség erőssége. A gondolatmenetbe egyértelműen bekapcsolódik a vállalkozások irányítását végző személyek iskolai végzettsége, kora.

---

<sup>6</sup> A magyar mezőgazdaság nemzetközi versenyképessége.

A témakört érinti Szerb et al. (2014) „Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok?” című írása is. A statisztikai adatok alapján egyértelmű, hogy a magyar agráriumban túlnyomórészt mikro- és kisvállalkozások működnek. A hivatkozott mű zárómondata a következők szerint hangzik: „Felmerülhet az a kérdés is, hogy a jelenleg a KKV-kat működtető, irányító jórészt idősebb generáció tagjai mennyiben akarják cégüket versenyképesebbé tenni, vagy pedig érdemes lenne a fiatal, ám de tapasztalatlan generációt helyzetbe hozni.” (Szerb et al. 2014; 17.o.)

A disszertációm középpontjában az innováció és az együttműködés versenyképességre gyakorolt hatása áll, ezért a versenyképesség után az innovációhoz kapcsolódó szakirodalomnak, kutatásoknak szentelem a következő oldalakat.

#### 2.3.4. Innovációs kutatások, jelentőségük a mezőgazdaságban

Az innovációs kutatások közül először a Globális Innovációs Index (GII) emelném ki, mely szerint (2015) Magyarország a 141 országból az általános kompozit mutató szerint 35. helyen van. A helyezés jónak tűnik, de ehhez ismerni kell, hogyan készítették el az indexet. A mutatón belül input és output tényezőket (7. táblázat) találunk. „Az innovációs inputok tekintetében Magyarország a 42. helyen van. A csehek, a lengyelek és a szlovákok is megelőznek bennünket. Az innovációs outputok tekintetében a 37. hely a miénk.” (Csath 2016:84.o.) Csak a lengyeleket előzzük meg az előzőleg említett három ország közül, aki az 56. helyen van. A tanulmány arra a megállapításra jutott, hogy ... „külföldön terjeszkedni csak innovatív, jól menedzselte, hatékony gazdálkodó cégek képesek.” (Csath 2016:91.o.)

#### 7. táblázat: GII tényező csoportjai

<b>Input tényezőcsoportok</b>	<b>Output tényezőcsoportok</b>
Intézményrendszer	Tudás- és technológia terén elért eredmények
Humántőke és kutatásfejlesztés	Kreatív eredmények
Infrastruktúra	
A piac fejlettsége	
A cégek fejlettsége, szofisztikáltsága	

Forrás: Csath M.(2016): Regionális versenyképességi tanulmányok. A regionális fejlettség mérése társadalmi-gazdasági mutatók alapján. 83. oldal

A tanulmány vizsgálta a legrosszabb pozíciójú helyezéseket is. Itt a piac fejlettsége és a cégek fejlettsége tűnik szembe, a 97. és a 132. helyezéssel. „Egyrészt az üzleti légkört, a pénzpiac és tőzsde működését kell javítani, másrészt a humántőkébe, a kapcsolati tőkébe kell befektetnünk ahhoz, hogy az innovációs potenciál a felszínre kerülhessen, javuljon.” (Csath 2016:91.o.) „A világgazdaság jelenlegi, globális környezetében szembevetve, hogy a regionális fejlettségi különbségek, az egy főre jutó GDP és a termelékenység országon belüli mértéke meghaladja az országok között mért értékeket (OECD, 2009:1). A regionális különbségek okai szerteágazóak, visszavezethetők többek között történeti adottságokra, földrajzi és demográfiai tényezőkre, a gazdaság környezetére és diverzifikációjára, a regionális gazdaság specializációjára, továbbá a fizikai és humántőkére, az infrastruktúra és az innovációs kapacitás minőségére.” (Csath 2016:45.o.)

A 8. táblázat a régiók teljesítményét mutatja a hatékonyság és az innováció tekintetében. Jász-Nagykun-Szolnok megye – ami a kutatásom célcsoportja - az Észak-Alföldi régióban helyezkedik el, így az arra vonatkozó adatokat kiemeltem. A különbségek jelentősek, a régió az utolsó helyen van mind a két területen. Az elmúlt évtizedekben a regionális fejlesztéspolitika a kormányzati transzferekre, az állami beruházásokra, valamint a versenyképességi tényezők fejlesztésére helyezte a hangsúlyt. Az új fejlesztési politikai irányvonalak azonban a régió kompetitív, specifikus előnyeire, a területi és humántőke, valamint az innováció fontosságára helyezik a hangsúlyt. „Másképp kiemelik az agglomerációs előnyök és a közelség, valamint az intézmények meghatározó szerepét.” (Csath 2016:45.o.)

**8. táblázat:** A magyar régiók helyezése, 2013.

régiók	alapadatok	hatékonysági mutatók	innovációs adatok	átfogó/összesített teljesítmény
	alapján a régiók helyezése			
Közép-Magyarország	214	153	78	144
Közép-Dunántúl	223	184	204	192
Nyugat-Dunántúl	216	180	213	189
Dél-Dunántúl	233	213	191	219
Észak-Magyarország	231	208	212	218
<b>Észak-Alföld</b>	<b>234</b>	<b>217</b>	<b>227</b>	<b>231</b>
Dél-Alföld	232	207	218	220
Legnagyobb szakadék	20	64	149	87

Forrás: Csath M.(2016): Regionális versenyképességi tanulmányok. A regionális fejlettség mérése társadalmi-gazdasági mutatók alapján. 82. oldal

Az Agrárgazdasági Kutató Intézet (AKI) 2014-ben adott ki egy kutatást, melyben a magyar innovációs teljesítményt, valamint az agrár- és vidékfejlesztés innovációs keretét vizsgálta. A szekunder adatok segítségével a magyar innovációs helyzetképet mutatta be, és arra a következtetésre jutott, hogy: „Az Európai Unió összevetésben hátrány, hogy Magyarországon az induló (start-up) és spin-off vállalatokat segítő tőke (seed capital) hiánya miatt a spin-off folyamatok a kezdeti szakaszban elakadnak.”(Bíró:2014:34.o.)

A primerkutatásuk mélyinterjúkra épült, melyekben az innovációslánc különböző szereplőire (mezőgazdasági termelők, Kutatóintézetek, Állami intézmények) fókuszáltak. A kérdések az innováció értelmezésére, az innováció bevezetésére, elterjedésére, a megkérdezett saját innovációs tevékenységére, az innovációt ösztönző eszközök rendszerére vonatkoztak. A felmérésből kiderült a teljesség igénye nélkül, hogy az intézmények képviselői a K+F-t tartják a legfontosabbnak a változó gazdasági körülményekhez való alkalmazkodás sikertényezői között. A finanszírozása azonban a gazdasági szervezetek számára nehéz, mert a magas kockázat miatt a pénzintézetek elzárkóznak az agráriumba történő hosszú távú, innovációra vonatkozó befektetésektől. Így saját forrásból leginkább kisebb, adaptív jellegű fejlesztések valósulnak meg, az áttörő jellegű újítások ritkábbak.

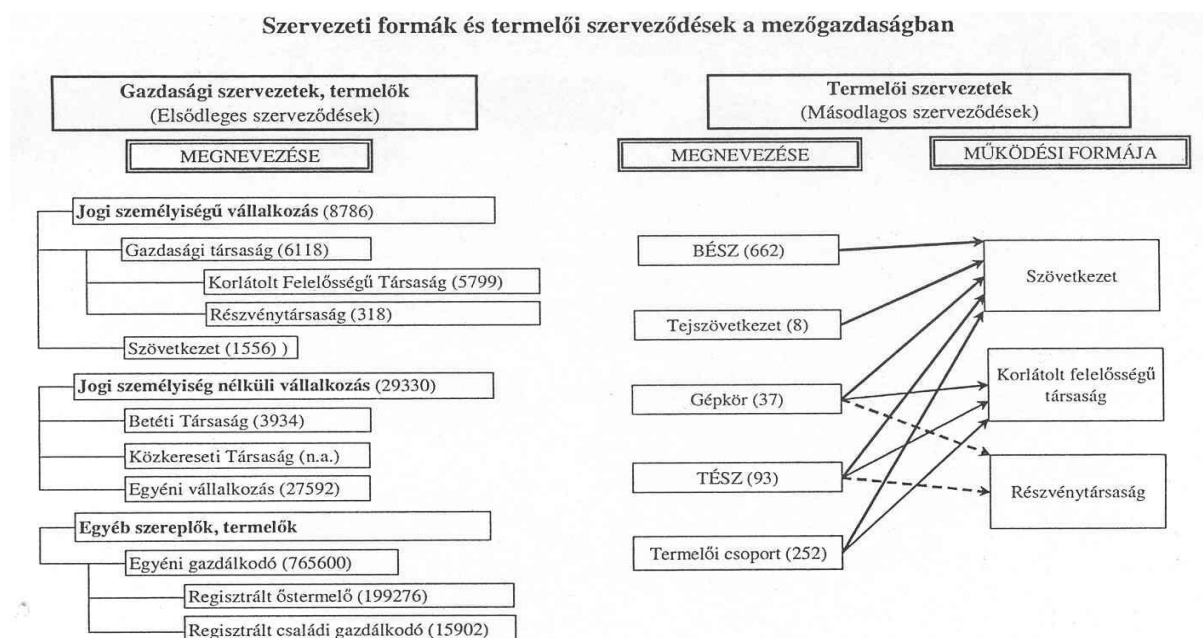
A problémához hozzájárul még, hogy „Az agrárinnovációban gyakorlatilag nincsenek az ötleteket felfedező, menedzselő brókerek, a korai fejlettségi fázisban lévő innovációk üzleti kockázatait kezelő magvető tőkealapok, az innovációs ügyleteket tanácsokkal, szakértelemmel és

tőkével támogató üzleti angyalok.” (Bíró 2014:68.o.) Ehhez járul hozzá a pályázati rendszer, amire inkább az eredményorientáltság jellemző, s az egyedi innovatív projektek kockázatait nem tudja kezelni. A felmérés arra is rámutatott, hogy a gazdák részéről tapasztalható bizalmatlanság, kockázatkerülés, az állam beavatkozásától való nagymértékű függés szintén korlátozza az innovációt és annak a terjedését. Csizmadia és Grósz (2012) kutatásában arra jutott, hogy „minél gazdagabb a vállalkozások szervezeti kapcsolattrendszere, annál nagyobb az innovációs teljesítménye.” (Bíró 2014:71.o.)

Husti (2013) tanulmányában arra a megállapításra jutott, hogy az agráriumban a hagyományos innovációs lánc nem működik, inkább az adaptív innovációs modell követése látszik a legegyszerűbbnek. Megjegyzi, hogy az agrárvertikum addig volt sikeres, ameddig az innovációs szereplők képesek voltak a klasszikus innovációs folyamatmodellek által reprezentált rendszerben, harmonizáltan végezni. Úgy véli, hogy az agrárkutatót és innovációt új alapokra kell helyezni, és nem ért egyet azzal, hogy sokpólusú fejlesztés legyen. Nem csak az előbb leírtak gátolják a fejlődést, hanem a rendelkezésre álló humántőke minősége, amire jellemző a képzetlenség, így olcsóvá teszi őket. Az olcsóság pedig nem készíti a vállalkozót az élőkíváló technológia alkalmazására.

### 2.3.5 Együttműködés az agrár- és élelmiszeriparban

Az elmúlt évtizedben Magyarországon a mezőgazdaságban működő termelői szerveződéseknek formájukat, elnevezésüket tekintve is igen sokszínű rendszere alakult ki. Az 12. ábrán az elsődleges gazdasági szervezeteket valamint ezek másodlagos szerveződések csoportosításait láthatjuk. Az elsődleges szerveződések a jogszabályok által megengedett formákat mutatják. Így lehet gazdasági társaság, szövetkezet, egyéni vállalkozás, valamint családi gazdaság, és őstermelő.



**12. ábra:** Szervezeti formák és termelői szerveződések a mezőgazdaságban.

Forrás: Dorgai L. et al. (2005): Termelői szerveződések és termelői csoportok a mezőgazdaságban. AKI,

Dorgai et al. (2005) a másodlagos szerveződésekben azt mutatja be, hogy milyen további szerveződések hozhatnak létre az elsődleges szerveződések, és ezeknek milyen jogszabályi formáik lehetnek. Minden termelői szervezet választhat szövetkezeti formát, de Kft. csak Gépkör, Termelő és Értékesítő Szervezet (TÉSZ) vagy Termelői csoport (TCS) lehet. Az ábrán a különböző szervezetek számát is megtalálhatjuk. Az adatokból kitűnik, hogy leginkább BÉSZ-et, TCS-ot és TÉSZ-et hoztak létre a termelők, ami leginkább az EU csatlakozás előtti pénzügyi eszközöknek (nemzet forrásból) volt köszönhető, azért hogy ösztönözzék a gazdákat az együttműködések formális kialakítására.

Összehasonlítva a 9. táblázattal láthatjuk, hogy a támogatások csökkenésével, megszűnésével valamint átrendeződésével a szervezetek száma is csökkent, megváltozott. Legjelentősebb maradt közülük a TCS-ok, melyek száma 2013-ban még 201 volt. Meghatározóbb lett a Szövetkezeti forma és az Integrátori szervezetek, mert az előbbi 42 %-ot, az utóbbi 42%-ot képvisel az 1422 szervezet között.

**9. táblázat:** Pénzügyi és más adatok a mezőgazdasági együttműködésekről 2013.

Működési forma	szervezetek száma db	árbevétel	Eszközök összesen	AEE	Beruházás	Munkavállalók száma	Tagok száma*
		milliárd HUF				e fő	
Szövetkezet	597	118,1	159,7	7,6	13,0	6,3	45
TÉSZ	79	54,7	50,1	0,04	5,6	0,6	15
TCS	201	273,6	68,1	1,0	1,4	1,0	14
Integrátor	615	1662,4	1190,1	43,9	72,7	29,3	120
Összesen	1422	2064,9	1431,2	50,2	90,1	36,0	194

Forrás: Bíró Sz.-Hamza E.-Rácz K.: Economic and social importance of vertical and horizontal forms of agricultural cooperation in Hungary. *Studies in Agricultural Economics* 118 (2016), 79.o. <http://dx.doi.org/10.7896/j.1608>, letöltés ideje: 2017. október 12., \*=becsült adat.

Bíró et al. (2016) a vertikális és horizontális mezőgazdasági együttműködéseknek a gazdasági és társadalmi fontosságát is vizsgálták. Az összegyűjtött adataik alapján közel 1500 mezőgazdasági együttműködés volt 2013-ban Magyarországon. Megállapították, hogy a nettó árbevételük több mint 2000 milliárd HUF volt, míg adózás előtti eredményük elérte az 50 milliárd HUF-ot. Az összes mezőgazdasági beruházások egyharmada (90 milliárd HUF) ezeken a szervezeteken keresztül történt meg és 36 ezer munkavállalót foglalkoztattak. A vizsgálatuk arra irányult, hogy feltérképezzék azt van-e informális együttműködés a mezőgazdasági termelők között.

Baranyai és Szabó G.(2017) véleménye szerint az informális együttműködés „...nehezen kimutatható, dokumentálható és kutatható, mert sok esetben a feketegazdaság és szürkegazdaság határán mozog.” (Baranyai - Szabó G.2017: 72.o.)

Véleményem szerint az informális együttműködés nem minden esetben jelenti azt, hogy ez nem ellenőrizhető vagy kikerüli a hatósági ellenőrzések lehetőségét. Egyszerűen arról van szó, hogy van egy bizalmi kör a gazdák között és a körön belül lévők nem egy integrátori szervezet felhasználásával nyújtják egymásnak a szükséges szolgáltatásokat, hanem integrátori szerződés nélkül, természetesen számlával igazoltan.

A szakirodalom által képzett csoportok sokszínűek, elemzésük tartalmas és tanulságos. A kutatásom során a többféle csoportosítási lehetőség közül én a horizontális és vertikális megkülönböztetést választottam ki. Úgy vélem, hogy ez alapján jól be lehet mutatni a mai együttműködési lehetőségeket a mezőgazdaságban és hozzákapcsolódóan az élelmiszeriparban is.

Az agrár- és élelmiszeriparban a termelői kapcsolatok iránya alapján az együttműködés horizontálisan és vertikálisan is történhet. A horizontális együttműködés azonos pozíciójú, azonos iparágban tevékenykedő vállalkozások között valósul meg valamilyen kompetitív előny megszerzéséért. Például nagyobb vásárlóerő vagy áralku, méretgazdaságosság.

Horizontális együttműködésre jó példa a tejágazatban együttműködő tejtermelő gazdák. *Horizontális együttműködés lehet:* Szövetkezetek, Termelői csoportok, TÉSZ-ek, közös géphasználat.

A vertikális együttműködés egy termékpályán, illetve termékláncon belül különböző szinten, de egymással összefüggő tevékenységeket végző vállalkozások között valósulhat meg.

A megelőző és követő tevékenységek felé irányul, a tagok egymás tevékenységét egészítik ki. Az élelmiszer-gazdaság vertikálisan egymásba kapcsolódó termelési és feldolgozási szintek sorozataként fogható fel.

*Vertikális együttműködés:* vertikális integráció, az egész termékpálya integrálása, a klaszter.

Horváth Z. (2010) szerint a vertikális koordináció legfontosabb motivációi:

- A tranzakciós költségek csökkentése.
- Fokozott képesség az innovációra és diverzifikációra:
  - a hátrafelé megvalósuló integráció lehetővé teszi speciális inputok felhasználását, amely hozzájárul a végtermék jobb minőségéhez, megkülönböztettségéhez;
  - az előre felé megvalósuló integráció pontosabb és aktuálisabb piaci információkhoz való hozzáférést eredményez, ami lehetővé teszi a piaci igényeknek való gyorsabb megfelelést.
- Kockázatának csökkentése: a kereslet-kínálat bizonytalanságának az árak ingadozásának csökkentésével.
- Jobb piaci pozíció: a vertikális koordináció jelentős piaci belépési korlátot jelent a magas méretgazdaságosság és a nagy tőkeigény révén.
- Hatékonyabb információcsere és szervezeti struktúra: csökken a külső információigény. A fogyasztói igényekre vonatkozó ismereteket és előrejelzéseket a termékpálya valamennyi szakaszában felhasználhatók, és segíti a hatékonyabb (esetlegesen speciális) szervezeti megoldások bevezetését.” (Horváth Z. 2010.: 22.o.)

*Együttműködési formák jellemzői:*

Szövetkezési formák

A szövetkezetek az 1800-as évek közepén, az ipari forradalom idején jöttek létre Nagy-Britanniában. Elsősorban nem a profit volt a cél, hanem a tagok biztonságának, társadalmi

szükségletének a kielégítése. Az ICA<sup>7</sup> (2005) szerint: „a szövetkezetek olyan önálló személyek autonóm társulása, akik önkéntesen egyesültek abból a célból, hogy közös gazdasági, társadalmi és kulturális igényeiket, törekvéseiket egy közös tulajdonban lévő és demokratikus úton irányított vállalkozáson keresztül megvalósítsák.” (Ortmann-King 2007: 41.o.)

Hazánkban az egyéni gazdálkodók szövetkezése, közel száz évre tekint vissza, amelynek megtestesítője a Hangya volt. „A II. Világháború előtti időszakban Magyarország valamennyi településén jelen voltak a HANGYA<sup>8</sup> szövetkezetei; székházzal, kereskedelmi átvevő-hellyel, hitelszövetkezeti partnerséggel, és azzal a szellemiséggel, hogy az összefogás, a szövetkezés az egyetlen út arra, hogy a termelők megfelelő pozíciót érjenek el a piacon, hogy a gazdatársadalom piaci érdekei érvényesüljenek.” (www.hangyaszov.hu)

A második világháborút követő politika ezeket a szövetkezéseket felszámolta és kialakította, először a különböző termelőségű szövetkezeti csoport típusokat, később a hatvanas években a több évtizeden keresztül működő szövetkezeti nagyüzemeket; a termelő szövetkezeteket.

A több szervezési időszakban létrehozott *termelőszövetkezetek* az 1960-as évek második felében, az évtized végén alakultak olyan szervezetekké, amelyek megszilárdulásuk után a vidék korszerűsödésére is pozitív hatással voltak.

A termelés közös formában, nem pedig a tagok önálló (elkülönült) gazdaságaiban folyt, a szövetkezet tagjai egyben a szövetkezet munkavállalói is voltak. Ezért aztán a magyar és általában a közép-európai, a szocializmus időszakában működő szövetkezeteket többen munkaszövetkezetként emlegették.

A hetvenes évtized a magyar mezőgazdaság modernizálásának időszaka volt. A szövetkezetek a háztáji, és a kistermelés integrálásával kölcsönös előnyöket jelentő együttműködést alakítottak ki, amelyek főként a munka-intenzív ágazatokban (kertészeti, szőlő, gyümölcsös, állattartás) terjedtek el és működött a kölcsönös érdekeltég alapján. Ezek a változtatások és szervezeti megoldások a vidék foglalkoztatási és megélhetési gondjainak enyhítésében is segítettek. Az 1970-es évektől egészen az 1990-es évek elejéig, a magyar mezőgazdaság világszínvonalú termelést folytatott. A magyar agrármodell, a kisüzem és a nagyüzem egymás mellett élése és egymás kiegészítése, tökéletesen megvalósult.

A rendszerváltás után a szövetkezetek átalakulását törvények írták elő és ennek következtében a piaci szereplők erőviszonyai lényegesen megváltoztak. Ez hátrányosan érintette a korábban viszonylag jól működő integrációkat, a nagyüzemek-kisgazdaságok közötti együttműködéseket, miközben nagy számban lettek piaci szereplők olyan egyéni gazdaságok, amelyek számára – már csak kisméretük miatt is – létfontosságú lett volna az együttműködés.

A kistermelő alkupozíció javításának meghatározó lehetősége a gazdálkodók összefogását erősítő szövetkezés lehet. Az utóbbi évtizedben ennek fontosságát a gazdaságpolitika is felismerte. Életre hívásukat és működésüket a rendeletekben megfogalmazott módon inspirálja és támogatja.

---

<sup>7</sup> ICA = International Cooperative Alliance = Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége

<sup>8</sup> 1940-ben több mint 2000 tagszövetkezete volt 700.000 taggal, 30 konzervgyára, 20 ipari üzeme, és 400-nál több boltja.



Magyarországon a szövetkezési forma egyik támogatója Ihrig Károly (1937) volt, aki szerint a gazdasági szervezetek akkor működnek szövetkezetként, ha önállóságukat megőrzik, és egy közös üzemen keresztül, a termelő szövetkezeten keresztül egy-egy műveletet közösen végeznek.

A volt szocialista országokban a termelő típusú szövetkezetek terjedtek el. Az ilyen típusú szövetkezetek a közös termelés mellett a vidék munkahely teremtő és közösség formáló szerepét is felvállalta.

Előmozdító típusú szövetkezetek Nyugat-Európában és az USA-ban terjedtek el. Az ilyen típusú szövetkezeteknek nincs munkavállalói dimenziója és a farmereket és kertészeket segítik a koncentrált iparágakkal és az erős eladókkal szemben. Legjobb példái a holland tej- és dán sertés szövetkezetek, melyek az államtól függetlenül, tisztán vállalati alapon működnek.

Szabó G. G. (2011) is a szövetkezetben látja a termelők érdekeinek érvényesítésének esélyét. Így ír erről: „...a szövetkezet, mely gyakorlatilag a legjobb eszköze a gazdálkodók számára jövedelmük hosszabb távon való biztosítására és egyes esetekben növelésére.” (Szabó G. G. 2011:201. o.)

Szabó G.G. és Barta (2014) írásukban hangsúlyozták, hogy az ún. előmozdító (üzemkiegészítő) típusú szövetkezés nem versenytársa a családi gazdálkodásnak. Segítségével képes a tag az egyébként elérhetetlen vagy csak túl drágán megvalósítható szolgáltatásokat, tevékenységeket igénybe venni, megvalósítani. Ehhez még azt is hozzáteszik, hogy nagyobb alkuerőt tudnak elérni a piacon a velük szemben álló partnerekkel szemben.

*Termelői szervezetek és társulások:*

Termelői csoportok az 81/2004. (V.4.) és a 42/2015 (VII.) FM rendeletek alapján:

Termék, illetve termékcsoporthoz alapján szerveződő termelői együttműködések, amelyekben a termelők a piaci pozíció megerősítése érdekében a termelés folyamatának elősegítésére, termékeik feldolgozásra történő átvételére, tárolásra, piacképes áruvá történő előkészítésére, valamint közös értékesítésére a vonatkozó rendeletben meghatározott szabályok betartásának vállalásával önkéntesen társulnak.

Termelői csoportot legalább 15 taggal, ágazatonként meghatározott árbevétellel a tagok terményeinek továbbértékesítési gyakorlatával működhetnek. Nyitott tagság elve érvényesül, a belépés senkitől sem tagadható meg.

A termelői csoport tevékenysége az integráció jellegétől, tartalmától függően *teljes körű* vagy *részleges*.

*Részleges:* inputanyag beszerzés, tagság által megtermelt termények értékesítése (termékvolumenből és szervezetségből adódó előnyök kihasználása).

*Teljes körű:* a beszerzés és értékesítés mellett a termelői csoport a tudástranszferben, a termelés előfinanszírozásában, a hitelezésben, az innováció közvetítésében is szerepet vállal.

TÉSZ (Termelő és Értékesítő Szervezetek):<sup>9</sup>

Termékkörönként és földrajzilag szerveződnek és a rendelet hatálya alá tartozó termékek fogalmazására hozhatók létre (zöldség, gyümölcs, gomba, héjas gyümölcsök, citrusfélék).

Szabályozás két elismerési kategóriát határoz meg:

- előzetes elismerés: zöldség- és gyümölcs termelői csoport: 10 alapító tag, 150 millió Ft árbevétel termékértékesítésből. Évente legfeljebb 100 ezer euró működési és beruházási támogatás.
- végleges elismerés: zöldség- és gyümölcs termelői értékesítő szervezet: minimum 15 alapító tag, 250 millió Ft árbevétel termékértékesítésből. Támogatás a forgalmazott termékek 4,1%-a, amit nemzeti támogatás egészíthet ki.

A tagok a termékeiket a TÉSZ-eken keresztül kötelesek értékesíteni. Az értékesítés friss fogyasztásra és a feldolgozóipar részére történhet, de TÉSZ saját feldolgozó üzemet is működtethet. TÉSZ-ek célja: termelés koordinálása, kínálat kereslethez igazítása, a hozzáadott érték növelése, a termék áruvá készítése, tárolása, értékesítése, technológiai innováció, a minőség javítása, minőség biztosítás, inputanyagok beszerzése, előfinanszírozása, illetve integrált növényvédelem alkalmazása és közvetlen kapcsolatok kialakítása a vevőkkel.

Az együttműködés magasabb fokát valósítják meg a termelői szervezetek társulásai, a TSZT<sup>10</sup>-k.

Feladataik lehetnek: termelés-tervezés, kutatás-fejlesztés, minőség javítás, képzés, szaktanácsadás, érdekképviselet.

TÉSZ-k:

- jelentős árbevétellel, de alacsony eszköz értékkel rendelkező TÉSZ-ek vertikálisan, elsősorban beruházással fejleszthetők tovább;
- alacsony árbevétellel, de magas eszköz értékkel rendelkező TÉSZ-ek tagsággal, és forgalombővítéssel fejleszthetők.

Gépkörök:

Pontos elnevezése: gép- és gazdaságsegítő kör. Nyugat-Európában elterjedtebb, mint Magyarországon. Különösen Németországban és Ausztriában. A gépköri mozgalom az 1950-es évektől indult Bajorországból. Az együttműködés non-profit jellegű. A társult gazdák saját gépekkel vesznek részt az együttműködésben, a tulajdonjog megtartásával. A gépvásárlásokat egyeztetik, ennek következtében egyénenként egyfajta specializáció alakul ki, ugyanakkor a gépkörön belül komplex gépesítési megoldások és géprendszerek jönnek létre a termelési technológiák igényei szerint. Baranyi (2010) szerint elsődleges céljuk, hogy a felesleges kapacitásokat a kapacitás hiánnyal küzdő gazdaságok számára rendelkezésre bocsájtsák.

---

<sup>9</sup> Fogalma: 2200/1996/EK-tanácsi rendelet alapján (EU)

Szabályozás: 1580/2007/EK-, 1182/2007/EK-, 19/2008 (II.19.) FM rendelet alapján

<sup>10</sup> Termelői Szervezetek Társulása

Takács – Nagy (2000) szerint Magyarországon a gépköri mozgalom elsősorban szintén bajor példák alapján a '90-es évek elején vált szélesebb körben ismertté. Ezekben alakuláskor a taglétszám általában 10-30 fő körül alakult, de van olyan szerveződés is ahol meghaladja az 50-et. 1999-re, a kormányzati támogatáspolitikának is köszönhetően, a szervezett gépkörök száma elérte a 36-ot. A szerveződések kezdeményezői nagyrészt olyan egyéni gazdálkodók, akik esetenként bizonyos tevékenységek elvégzésekor már eddig is együttműködtek egyes gazdatársaikkal.

Az ezredfordulót követően a szervezkedés üteme némileg lassult, 2005-re a Gépkörök Országos Szövetsége által regisztrált szervezetek száma 50 volt. „A taglétszám általában 20-40 között ingadozott, a tagok között egyénileg gazdálkodókon kívül gépi bérvállalkozók és gazdasági társaságok is megtalálhatók. A gépkörben együttműködő gazdálkodók aránya az összes gazdálkodóhoz mérten – főleg a nyugat-európai országok hasonló mutatójához viszonyítva – még meglehetősen alacsony, alig éri el az 1 ezreléket. A területi lefedettségben azonban súlyuk több nagyságrenddel nagyobb, 1% körüli.” (Tátrai Gy. – Nagy I. 2004: 35-36.o.)

A hazai szerveződések működési jellemzői ma még viszonylag alacsony szintűek, a gépköri együttműködési forma előnyeit illetően még igen sok lehetőség vár kihasználásra.

*Előnyei* között meghatározó fontosságú, hogy tagjai számára jelentős megtakarítást eredményezhet mind a beruházások, mind pedig az üzemeltetés, üzemfenntartás terén. Jelentősen hozzájárulhatnak a technikai erőforrások racionálisabb felhasználásához, csökkentve mind a túlgépesítésből, mind pedig az eszközhiányból származó hátrányokat.

A tapasztalatok szerint: a gépberuházásoknál 30%-tól 80%-ig terjedő megtakarításokat lehet elérni; a gépüzemeltetési költségeknél – a jobb kihasználás következtében – 20-35% közötti megtakarítások is realizálhatók. A szolgáltatások ellenértéke ugyanabban a gazdálkodói körben marad, és nem von ki forrásokat a helyi közösségekből. A gépkörök tevékenységének másik nagy területe a gazdaságsegítés. Ennek keretében lehetőség van munkaerő kiközvetítésére, építési kiegészítésre, szociális segítségnyújtásra, adminisztrációs és információs szolgáltatásra, falusi turizmus szervezése, önszegélyezés stb.” (www.gepkorszov.hu)

A közös géphasználat esetleges *hátrányai*:

- *Az erkölcsi kockázat problémaköre:* Az erkölcsi kockázat két típusát azonosítják: Munkaerkölcsi kockázat és eszközerkölcsi kockázat. Az eszközerkölcsi kockázat akkor keletkezik, ha az eszköz használója nem veszi figyelembe, illetve nem érdekelt a használt eszköz hosszú távú értékének megőrzésében, mert nem a sajátja, vagy csak részben az. Ennek következtében visszaél azzal, illetve idő előtt elhasználja azt. Az úgynevezett munkaerkölcsi kockázat tartalmában lényegében a „potyautas” magatartást testesíti meg.

„Potyautas” magatartás: Amennyiben a csoportban az egyének személyes erő kifejtése kevésbé megfigyelhető, azonosítható, ugyanakkor az eredményekből azonos mértékben részesülnek, akkor a csoport tagjai ösztönözve vannak arra, hogy kevesebb energiát fektessenek be a csoportmunkába. A mezőgazdasági termelésben ez reálisan számításba vehető problémakör, hiszen az elvégzett munka eredményessége sok esetben egy sor egyéb tényezőtől (pl.: időjárás) függ, így gyakran a munkát végző gazdálkodó „erő kifejtése” nem azonosítható.

- Az „időszerűség” költsége: A mezőgazdasági termelésben az idő nagyon fontos erőforrás, termelési tényező. A legtöbb művelet esetében a gazdálkodó számára nagyon költségessé válhat, ha az adott munkaművelet nem a legmegfelelőbb időben kerül elvégzésre. Amennyiben a védekezés időben megkésik, a gazdálkodó mind mennyiségi, mind pedig minőségi vonatkozásban jelentős károkat szenvedhet el. Ezt a költséget nevezi a szakirodalom az időszerűség költségének (timeliness cost).
- Egyéb esetleges hátrányok, nehézségek: önállóság elvesztése, illetve kényszerű feladása, arculatvesztés, esetenként szakmai féltékenység illetve irigység, generációs szakadék és a gazdálkodói büszkeség. Döntéseit, cselekedeteit bizonyos mértékig egyeztetni kell a többiekkel, másrészt figyelembe kell venni azoknál a közösség érdekeit is, ami konszolidált (beszélő) viszonyt követel meg a tagok között.

### *Vertikális integráció*

A vertikális integráció főbb sajátossága, hogy olyan gazdaságszervezési tevékenység, mely a nyersanyagtól a végtermékig tartó termelési folyamat egynél több egymásra épülő tevékenységek szakaszát fogja át és áthatja a tőke és/vagy átfogó érdekazonosság.

Szentirmay és Gergely (2005) szerint a vertikális integráció alapja az ellátási lánc, amely alapvetően termékpályánként szerveződik és átfogja az alapanyag-termelést és az ahhoz kapcsolódó feldolgozó tevékenységet, az élelmiszeripart.

Sárándi (1986) könyvében bemutatta a mezőgazdasági termékforgalom nemzetközi intézménytörténetét. Írásában a vertikális integráció folyamatát a mezőgazdaságban két formára bontotta fel: az integráció tulajdonba vétel útjára, és az integráció szerződések útjára.

Attól függően, hogy az integrátor a termékpályán elől, vagy hátul helyezkedik el: előre- vagy hátrairányuló vertikális integrációról beszélünk.

Lefelé (hátra) irányuló például, amikor a termelési (termelő) szint integrálja a feldolgozó, értékesítő szinteket. A felfelé (előre) irányuló integrációnál például a feldolgozó szint integrálja a termelési szintet, vagy az elosztási szintről terjed ki a termelési szintre az integráció.

Egy jól működő vertikális integráció szimbiózis jellegű kapcsolat, mert egyaránt előnyös az integrátor és a beintegrált szemszögéből nézve. A vertikális együttműködést jól mutatja a baromfi vertikum.

Klasszikus integráció a baromfihús előállításban, amikor az integrátor, aki jellemzően a vágóhíd, beintegrálja a termelőket. Ez jó az integrátornak, mert így adott áron, adott minőségen, adott fizetési feltételekkel és adott ütemezésben biztosítani tudja a számára szükséges alapanyagot és jó a beintegráltaknak, mert van kiszámíthatósága, értékesítési biztonsága és csökkenthető a saját forgótőke lekötése. Ezt az integrátor úgy éri el, hogy integrációs szerződés keretében folyamatos szakatanácsadást biztosít, előfinanszírozza a termelést, sok esetben megoldja a hízalási alapanyag és a takarmány ellátást és a hízalás befejezésekor a szállítást és átvételt garantálja.

Az integráció és a koordináció értelmezése sokszor problémát jelent. A koordináció és az integráció a magyar értelmező szótár alapján nem szinonim fogalmak.

A vertikális koordináció fogalmát Mighell és Jones (1963) klasszikussá vált munkájukban úgy definiálták, hogy az magában foglalja általában azokat az eszközöket és módszereket, amelyek a termelés és a marketing különböző vertikális lépcsőfokai közötti összhangot megteremtik. Másképpen fogalmazva, olyan rendszerként írták le, amelyben ezek az egymást követő lépcsőfokok egymáshoz kapcsolódnak és együttműködnek.

Fertő (1996) írásában összegyűjtötte a különböző értelmezéseit a vertikális koordinációnak. A fenti fogalomból kiindulva három értelmezést adott.

*Első értelmezés:* a marketing csatorna vertikális struktúrájának leírására használják.

*Második értelmezés:* a vállalati viselkedésére összpontosít.

*A harmadik értelmezés:* a gazdasági teljesítmény, hatékonyság szempontjából vizsgálja a vertikális koordinációt, és teljesítménynormaként használja.

A tranzakciós költségek elmélete<sup>11</sup> hasznos betekintést nyújt az agráriumon belüli vertikális kapcsolatok alakulásába. Tranzakciós költségnek tekintünk minden olyan költséget, amely a piaci cserével, ill. a tranzakció kivitelezésével kapcsolatosak.

A tranzakciós költségek három fő csoportba sorolhatók:

- információgyűjtés és -feldolgozás költségei;
- szerződés megkötésével kapcsolatos költségek;
- szerződés betartásával kapcsolatos költségek (ellenőrzési költségek).

A fenti kategorizálást folytatva, más szemszögből megkülönböztetünk ex ante és ex post költségeket, attól függően, hogy azok a szerződéskötés előtt vagy után merülnek fel.

A mezőgazdasági vállalkozások döntését a megfelelő koordinációs mechanizmusok kiválasztásában alapvetően meghatározza, hogy mekkorák a piaci cserefolyamat tranzakciós költségei. Ugyanis minél nagyobbak a piaci csere tranzakciós költségei, annál nagyobb az ösztönzés arra, hogy a külső koordináció helyett a vertikális koordináció valamely szorosabb formáját vagy a belső koordinációt válasszák a gazdaság szereplői.

Szabó G.G. (2000) szerint az előmozdító típusú szövetkezeteknek kiemelt szerepe van a vertikális integráció szempontjából, mert:

- segít új piacok megszerzésében és megtartásában hosszú távon is;
- csökkenti a technológiai és a piaci kockázatot;
- biztosítja a nagy hozzáadott értékű tevékenységek végzését;
- nagyobb befolyása van a piacra és az árakra;
- csökkenti a tranzakciós költségeket;
- a termelő és a fogyasztó időben és térben közelebb kerül egymáshoz;
- a marketing csatornában képződő jövedelmek egy része megjelenik a termelőknél is.

---

<sup>11</sup> Az elméletet atyja Coase, amit Williamson fejlesztett tovább.

## Klaszterek:

Valamely tevékenységi terület együttműködő, egymással is versenyben álló vállalatainak, beszállítóinak, valamint a hozzájuk kapcsolódó iparágak cégeinek és más társult intézményeinek térbeli koncentrációja.

Porter (1990) nemzetközi versenyképességgel foglalkozó tanulmányában azt vizsgálta, hogy a nemzetközi versenyben miért sikeresebbek egyes nemzetek másoknál. Szerinte elsősorban az egyes iparágak nemzetközi versenyképessége a meghatározó, amelyhez viszont az iparág vállalatainak versenyképessége szükséges. Tíz ország export ágazatának vizsgálatával, valamint iparági esettanulmányokon keresztül arra a következtetésre jutott, hogy számos országban a vezető exportáló vállalatok nem izoláltak, hanem egyazon iparág sikeres csoportjaként találhatók meg. Ezen vállalatok csoportját klasztereknek nevezte el. Porter (1990) klaszter meghatározása: egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális háttér, vállalkozói szövetségek innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentrációja. A fogalom egyaránt tartalmazta az iparág vállalatai közötti vertikális és horizontális kapcsolatokat. Szerinte az egyes vállalat csoportok magas termelékenysége a gyémánt modell négy tényezője közötti kapcsolat eredménye. A gyémánt modell természetéből adódóan klaszteresedést indít el, majd odáig vezet, hogy egy-egy iparág vezető riválisainak földrajzi koncentrációja is megvalósul. Későbbi munkáiban a klaszter alatt földrajzi koncentrációt értett.

Tóth J. (2009) és társai szerint: „a klaszterek kapcsolódó vagy kiegészítő gazdasági tevékenységek földrajzilag közeli koncentrációját jelentik, amelyek aktív csatornákon, például üzleti tranzakciókon, kommunikáción keresztül kapcsolódnak össze, megosztva a specializálódott infrastruktúrát, a munkaerőpiacot és egyéb szolgáltatásokat a közös lehetőségek kihasználására, valamint a nehézségekkel való együttes szembenézésre.” (Tóth et al 2009:32.o.)

Rosenfeld (2001) szerint a klaszter egy gyűjtő fogalom, a gazdasági tevékenységek térbeli koncentrálódása. Egyik kiváltó oka a technológia, amely egyben fontos kritériuma a vállalat termelékenységének. Véleménye szerint a technológia fejlesztése innovációs folyamat során valósul meg, mely hozzájárul a térbeliség szerepének növekedéséhez, a klaszteresedéshez.

### 10. táblázat: A klaszter és a hálózat összehasonlítása

Hálózat	Klaszter
speciális szolgáltatások alacsonyabb költséggel való elérése	Speciális szolgáltatást vonz a régióba
Korlátozott tagság	Nyitott szerveződés
Szerződésen kapcsolaton alapul	Szociális értékeken alapszik, amely bizalmon alapszik és bátorítja a kölcsönösséget
Egyszerűbbé teszi a komplex termelésben való részvételt	Keresletet teremt azonos vagy közel hasonló kapacitással rendelkező vállalatok iránt
Kooperáción alapszik	Kooperáción és versenyen alapszik
Közös üzleti célok	Kollektív vízió

Forrás: Bíró Sz.-Rácz K. (2015): Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon. AKI. 21. oldal alapján

A klaszteresedés öngerjesztő folyamat. A piacon globális vállalatok megjelenése tette szükségessé. A klaszterképződést kiváltó gazdasági okok:

- piachoz való közelség;
- specializált munkaerő-kínálat;
- inputok és eszközök kínálóinak jelenléte;
- infrastruktúra elérhetősége;
- alacsony tranzakciós költségek;
- információhoz való hozzájutás.

A klaszteresedés folyamatát az Európai Unió is támogatja, és az Európai Bizottság már 1990 elején megjelent dokumentumában (EC 1993) azt írja, hogy ösztönözni kell a versenyképes tevékenység klasztereinek létrejöttét, ami elősegíti a Közösség regionális diverzitását. Magyarországon a klaszter csoportok szervezetek csak az elmúlt évtizedekben kezdtek kialakulni, leginkább a gépipar és az autóipar területén, amiket a hazánkba települt külföldi vállalkozások kezdeményeztek. Az első hazai kezdeményezések alulról építkezve a turizmus a borvidékek területén jelentek meg.

A klaszterfejlesztés gazdaságpolitikai támogatása először a Pannon Autóipari Klaszter (PANAC) létrehozásában jelent meg 2000-ben. Utána már a Széchenyi terv 2000 között is található volt olyan program, ami közvetlenül támogatta a klaszterek létrehozását.

#### 2.3.6. Családi vállalkozások, családi gazdaságok a mezőgazdaságban

Az elmúlt 20 évben megszorodtak a családi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások (Bálint 2004., Csákné F. J. 2012, Szirmai-Mihalkov 2009., Laczkó 1998., Horváth A. 2008., Gere 1997., Laky 1995.) Magyarországon is, mert cégek elérték azt a kort, amikor az új, következő generációnak kell az előző helyébe lépni és folytatni a megkezdett munkát.

A családi vállalkozások jelentőségét az European Family Business (EFB)<sup>12</sup> a következőkkel írta le:

- az ilyen típusú vállalkozások a munkavállalók 40-50%-át foglalkoztatják Európában;
- a családi vállalkozások a profitot újra befektetik, azaz előnybe részesítik a saját forrást az idegen forrással szemben (kerülik a hosszú távú eladósodottságot);
- a hosszú távú stratégiájukban figyelembe veszik a saját érdekeiken kívül a munkavállalók, a helyi közösségek, ügyfelek, részvénytulajdonosok érdekeit is;
- törődik a helyi, regionális környezetével;
- a vállalkozói kultúra „természetes” inkubátorai, akik támogatják a vállalkozók új generációját;
- a társadalmi és gazdasági tőke egyik generációról a másik generációra öröklődik.

---

<sup>12</sup>Célja, hogy támogassa a családi vállalkozásokat átadási folyamatát jogi, adminisztratív, adózási szabályokkal. Segítse az egyenlő versenyfeltételek megteremtését például a finanszírozási források hozzájutásához. Oktatást nyújt a felelős vállalkozói magatartásról. Statisztikai adatot gyűjt az EU-ban található CSV-ről.

A Family Firm Institute (FFI)<sup>13</sup> szerint a családi vállalkozások az éves globális GDP 70-90%-át adják, és a cégek két-harmadát teszik ki. A *Fortune Global 500* 2014-es listáján szereplő vállalkozások egyharmada családi irányítás alatt van. (Leach 2018: 34.o.)

Családi vállalkozások számát Magyarországon csak becsülni lehet, mert erre vonatkozóan nincs statisztikai adatgyűjtés. A magyar statisztikában a vállalkozások csoportosítása méret, tevékenység és ágazat alapján történik. A családi és nem családi vállalkozásokba való besorolás nem jellemző. Az EFB weboldalán közöl egy térképet, ahol a vállalkozásokon belül a családi vállalkozások százalékos arányát mutatja meg. Magyarországon ez az arány 70%. (Melléklet 4 59. ábra)

Kása et al. (2017) és munkatársi kutatásukban 12 kiválasztott definíció alapján megpróbálták meghatározni a családi vállalkozások számát. Az eredményeik alapján a KKV szektor mintegy 58%-a, azaz nagyjából 29 500 cég családi vállalkozásnak tekinthető.

Mitől is családi vállalkozás a vállalkozás? Első lépésként a fogalmát próbáltam tisztázni, de itt már elakadtam, mert ahány ország, ahány kultúra, mind különböző definíciókat alkotott.

Az egységes definíció alkotás kudarcát többféle okkal magyarázzák. Például: Mandl (2008) kutatásában 92 meghatározást talált. A definíciók elemei legtöbbször a tulajdonjogra, a családtagok közreműködésére a vezetésben és az operatív munkában, valamint a következő generációnak való átadás szándékára vonatkoznak.

Jess H., James J. és Sharma (1999) kutatásában azonban kimutatta, hogy más tényezők is fontosak a családi vállalkozások meghatározásában. Véleményük szerint a meghatározások a család befolyásának mértékét és szintjét veszik csak figyelembe és ez nem ragadja meg azt az egyediséget, ami megkülönböztetné a családi és nem családi vállalkozásokat. Az empirikus vizsgálatuk, melyet 453 kanadai családi cégen végeztek el, arra az eredményre jutott, hogy a családi cégek esszenciája: a vízió, és a célok olyan tényezők, melyek a családi cégeket megkülönböztetik a nem családi cégektől.

Az Európai Unió szakértőinek felmérése 91 meghatározást talált. Az egységesítés igénye miatt saját definíciót alkotott, melyben a tulajdonjog és a család szerepe, a vállalkozás folytatása, mint kritériumok voltak a meghatározóak.

„Egy vállalkozás, méretétől függetlenül, családi vállalkozásnak tekinthető, ha:

- a döntési jogok többségével a céget alapító természetes személy(ek), vagy olyan természetes személy(ek), akik a vállalkozásban tulajdonrész szerezték, illetve a korábban említettek házastársai, szülei, gyermekei vagy gyermekei közvetlen leszármazottai rendelkeznek, a döntési jogok közvetettek vagy közvetlenek;
- legalább a család vagy a rokonság egy képviselője formálisan is részt vesz a vállalkozás irányításában;

---

<sup>13</sup> Family Firm Institute (FFI): Segíti a családi vállalkozásokat, hogy a számukra legmegfelelőbb szakértőt (adó, jogi, kutató), találják meg az utódlás, cégátadás folyamatára.



- tőzsdén jegyzett cégek, abban az esetben tekinthetők családi vállalkozásnak, ha a személy, aki a céget alapította, vagy megvásárolta, illetve családja vagy leszármazottai a döntési jogokat képviselő részvények legalább 25%-val rendelkeznek.” (EC 2009)

Az intézményi keretei Magyarországon csak az utóbbi években, időszakban alakultak ki. Az egyik az FBN-H (Felelős Családi Vállalkozásokért Magyarországon), amelyik 2009 második felében jött létre. Az Egyesület tagjai minden hónapban több programon vehetnek részt. Például gyárlátogatások, konferenciák, célzott képzések. Egyedi az úgynevezett Nextgen program, ahol az új generációk alakíthatják ki kapcsolat rendszerüket, ismerhetik meg egymást. Valamint tapasztalt szakértők segítenek a családi vállalkozások kihívásainak kezelésében.

A másik a Családi Vállalkozások Országos Egyesületének (CSVOE), SEED Alapítvány 2014. óta létezik. Célja a családi vállalkozások utódlásának segítése. Mind a két szervezet saját meghatározást alkotott tagjai részére. Az FBN-H definíciója: „50+ főt foglalkoztató évi legalább 1 milliárd Forint hozzáadott érték típusú (árbevétel–ELÁBÉ) forgalmat generáló vállalatok, amelyek tulajdonosi köre meghatározóan egy családból kerül ki és a cégvezetésben a tulajdonoson kívül legalább egy családtag részt vesz.” (FBN-H) A meghatározás behatárolja, hogy kik léphetnek be az egyesületbe, és a magyar piacon meghatározó családi cégeket részesíti előnybe.

A CSVOE ezzel szemben mérettől függetlenül családi vállalkozásnak tekinti: „Közvetlenül, vagy közvetve egy vagy több, egymással közeli hozzátartozói viszonyban álló természetes személy többségi befolyással rendelkezik a gazdálkodó szervezetben, részt vesz annak irányításában, mindezek felül feladatai vannak a vállalkozás munkaszervezésében, illetőleg munkavégzésében, és ezen feladatok ellátásában még legalább egy, a Ptk. szerinti közeli hozzátartozó is részt vesz. A vállalkozás céljai között pedig szerepel a vagyon, a felgyülemlett tapasztalat, a megszerzett javak generációk közötti átadása, vagy átadásának szándéka.” (CSVOE)

Kása et al (2017) kettő definíciót is alkottak, amiben a tulajdonjog, az operatív munkában való részvétel, az irányítás és az átadás, azaz a vállalkozás folytatása is szerepelt. A különbség közöttük abban volt, hogy a vállalkozások önmegítélésük szerint családi vagy nem családi cégeknek tartják-e magukat.

Taugiri és Davis (1996) három kör modellje segít megérteni a családi vállalkozások rendszerét. Három halmazba rendezte a vállalkozásban résztvevő személyeket, megmutatván a kapcsolódási területeket. Leach (2018) szerint a modell előnye, hogy azonosíthatók a családi vállalkozáshoz köthető személyek szerepe, motivációja, valamint a konfliktusok forrásai. Hátrányaként a statikusságot említi, mert szerinte a családi cégek idővel változnak, fejlődnek. Legfontosabb változás a vállalkozás vezetésének, tulajdonjogának átadása a következő generációra. Az átörökítés segít megtartani nem csak a kézzel fogható vagyont, de a családi hagyományokat, a családi értékeket is.

Sharma és munkatársai (2013) összegyűjtötte azokat az eszközöket, technikákat melyekkel jobban megérthetjük a családi vállalkozások egyediségét. (Melléklet 5: 26. táblázat) Három csoportot hoztak létre az alapján, hogy melyik területet vizsgálják:

- családi vállalkozás: a jelenlegi helyzet megértése, a vállalkozás története, az elképzelt és kívánt jövő bemutatása a kulcs szereplőkön keresztül;
- család a családi üzletben: a családi szereplők kapcsolatai más családtagokkal, munkavállalókkal, a családi és nem családi szereplők észlelése (percepciója) a családdal és a vállalkozással szemben, a családi vállalkozás dinamikája, kohéziója és alkalmazkodóképessége a környezethez, a kihívásokhoz;
- üzlet a családi vállalkozásban: hogyan működik a vállalkozás, milyen a rendszere, a család részvétele a vállalkozás irányításában, működtetésében, a folyamatosság biztosítása az utódlással, konfliktusok típusai és kezelési technikák a családi cégekben.

Az előbb felsorolt elemzési területekben megjelenik az utódlás kérdése, ami az Leach (2018) szerint az egyik (ha nem a legfontosabb) lépés a családi cégek életében. A megtervezése, majd folyamata éveken át tarthat. Az irányítás, a tulajdonjog, a vagyon átadása nem csak az alapító (előd) szempontjából, hanem az utód és az alkalmazottak szempontjából is sarkalatos kérdés. Makó és munkatársai (2016) felmérésében rávezettek arra, hogy nem csak a pénzügyi szempontok dominálnak a generációváltásban. A SEW<sup>14</sup>, mint nem kézzel fogható eszközök meghatározzák a családi befolyás gyakorlását, segít a családnak az önazonosításban, a társadalmi kapcsolatokban. Valójában a vállalkozás hosszú élettartamában kulcsfontosságú szereplője.

Magyarországon a családi vállalkozások Gere (1997) alapján leginkább a kereskedelemben, a szolgáltatások és a mezőgazdaság területén vannak jelen, ami azt jelenti, hogy leginkább a munkaintenzív ágazatokban tevékenykednek. Elsősorban a mezőgazdaság azon területein, mint a kertészet, vagy állattenyésztés, ami kevésbé gépesíthető, valamint a tradíciók, a hagyományok, a tudás átörökítése fontos szempont. A korábban leírt, úgynevezett társadalmi-érzelmi tőke véleményem szerint a mezőgazdasági vállalkozásoknál fokozottan megjelenik. A felhalmozott kapcsolatok, a munkához való hozzáállás jelentősen befolyásolhatja a gazdálkodó sikerét, hosszú távú fennmaradását.

A mezőgazdasági termelők többféle szerveződés keretei között folytathatják tevékenységüket. A gazdasági társaságok formáin kívül, ha az árbevételük az adózási szabályok szerinti mérték alatt marad, lehetnek kistermelők, őstermelők vagy egyéni vállalkozók is. Az alábbiakban bemutatom mit is jelent az őstermelő, kistermelő, családi gazdálkodó, mezőgazdasági vállalkozó.

#### *A mezőgazdasági őstermelő fogalma:*

Mezőgazdasági tevékenységét nem egyéni vállalkozóként végzi, őstermelői igazolvánnyal bír, FM regisztrálta, betöltötte a 16. életévét, tevékenységét élethivatásszerűen saját gazdaságban végzi, vagy erdei melléktermékek gyűjtésére tulajdonosi engedéllyel rendelkezik. Az SzJA törvény kategóriái szerint mezőgazdasági őstermelő éves árbevétele nem haladhatja meg a 600 ezer Forintot. (NAV információs füzetek)

Egyszerű megközelítés szerint a mezőgazdasági kistermelőt az őstermelői státusz alapján lehet definiálni. Mezőgazdasági kistermelő az az őstermelői igazolvánnyal rendelkező természetes személy, akinek éves árbevétele meghaladja a 600.000 HUF-ot, de nem haladja meg a 8.000.000 HUF-ot. A bevétel számításánál a támogatások összegét nem kell figyelembe venni.

---

<sup>14</sup> SEW = Socio emotional wealth

### *Mezőgazdasági kistermelő*

Az az őstermelő, akinek a tevékenységéből az éves árbevétele meghaladja a 600 ezer Forintot, de nem éri el a 8 millió Forintot kistermelőnek minősül. Kistermelőként meghatározott tevékenységeket lehet végezni és regisztráltatni kell magát az illetékes Élelmiszerlánc-biztonsági és Állategészségügyi Kerületi hivatalnál. A tevékenységen kívül szabályozva van az értékesíthető termékek köre, mennyisége és értékesítés helye, távolsága. 52/2010. (IV.30.) FVM

### *Családi gazdaság*

Családi gazdaság meghatározásában a 2013. évi CXXII. törvény valamint a 326/2001. kormányrendelet segít. Az előzőek alapján: az a mezőgazdasági gazdálkodási forma, amely legfeljebb 300 hektár termőföld tulajdonnal, vagy haszonbérlettel rendelkezik, melyben legalább egy családtag teljes foglalkoztatásán és a többi családtag közreműködésén alapul, a családi gazdálkodó tevékenységét élethivatásszerűen végzi, legalább középfokú végzettséggel rendelkezik és gyakorlattal bír. A családi gazdaságot vezető személynek rendelkeznie kell őstermelő vagy egyéni vállalkozói igazolvánnyal.

A családi gazdálkodó szintén mezőgazdasági kistermelők családi alapon történő „szervezete”, ami adójogi, cégjogi értelemben nem tekintendő új jogi formának. A családi gazdaságban csak közvetlen egyenes ági rokonok vehetnek rész, életkoruktól függetlenül. Gazdálkodó lehet a féléves unoka, de a 99 éves nagypapa is. Ez a forma jórészt az adózási kedvezmények kihasználását szolgálja, hiszen az adóelszámolás a közös őstermelői igazolvány tulajdonosaival megegyező módon történik. Fontos megemlíteni, hogy a termőföld vásárlása esetén, valamint bizonyos fejlesztési támogatások elbírálása esetén a családi gazdaságok előnyt élveznek.

Gyakran tévesztik össze a családi gazdálkodói státuszt azzal a ténnyel, hogy a gazdaság működtetése a család – mint makroökonómiai szempontból legkisebb gazdálkodó egység – által történik.

### *Mezőgazdasági vállalkozó*

Mezőgazdasági tevékenységet lehet vállalkozóként is folytatni, amibe beletartozik az egyéni vállalkozó és gazdasági társaság is. Vállalkozói formát legtöbbször azért választja egy termelő, mert olyan tevékenységet szeretne folytatni, amit például kistermelőként nem folytathat (szaporítóanyag előállítás, tenyészállat-tartás, vetőmag előállítás).

A családi gazdaságot a felmérésben a családi vállalkozások közé sorolom, mert a rendeletben meghatározott a család részvétele, és a folyamatos tevékenység, valamint a tulajdonjog. A felsorolt jellemzők a családi cégek definícióiban is megtalálhatók.

Surdej (2016) lengyel mikro- és kisvállalkozásokra vonatkozó innovációs kutatásában vizsgálta a családi cégek innovációhoz való hozzáállását. A vizsgálat azt mutatja, hogy a családi cégek eredendően nem innováció ellenesek. A fejlődés azonban nem a folyamatos K+F-ből adódik, hanem a versenytársak kihívásaira adott válaszokból. Ehhez még hozzájárul az is, hogy az intézményi környezete nem támogató valamint az egyetemek és a cége között gyenge a kapcsolat. A kutatás gazdasági fontossága abból is adódott, hogy a lengyel cégek megközelítőleg 85%-a családi cég, és ebből 14%-a másodgenerációs, és 3%-a harmadgenerációs.

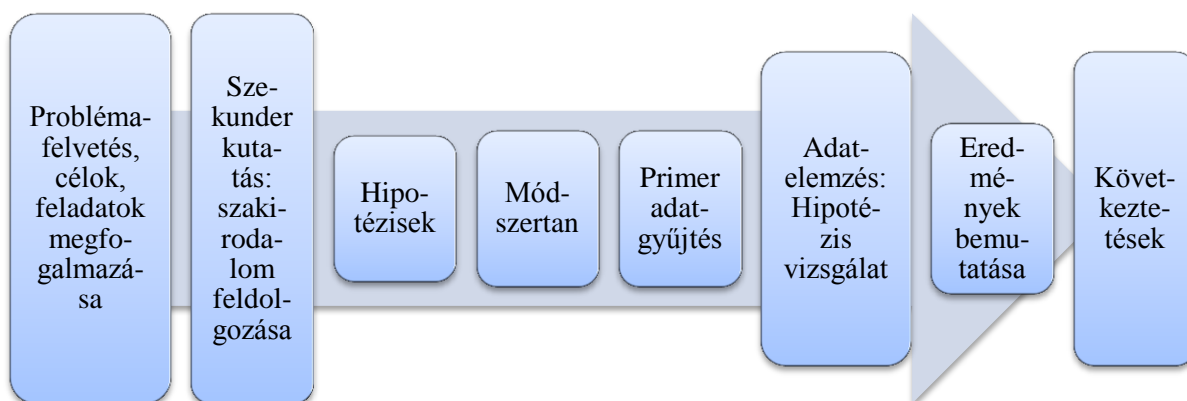
### 3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

#### 3.1. A tudományos munka folytatását meghatározó elvek, tényezők

A disszertációt megalapozó kutatómunka módszertanának áttekintése előtt célszerű tisztáznunk, hogy melyek a tudományos munka jellemző tendenciái, mik a kutatással szemben megfogalmazott elvárások. Erről több írás jelent meg a szakirodalomban, amelyek közül – rangsoralkotás nélkül – néhányat kiemelek. Cöcze (2010), valamint Szücs – Zéman (2018) az új tendenciákat az alábbiak szerint határozza meg:

- Jellemző a tudományfejlődést a gyakorlat, annak igénye határozza meg. A gyakorlat alatt a termelési, gyógyászati, társadalmi stb. gyakorlatot értjük. A tudományos munka irányait, területeit meghatározza a gyakorlat igénye és a gyakorlati munka szolgálja a tudományos kutatásokat. A nagyobb vállalatok nem tudnak már működni kutatási tevékenység, kutató részleg működése nélkül. Napjainkban az érdekképviselői szervezetek is egyre inkább részt vesznek a kutatásokban és annak eredményeit közvetítik a gazdálkodó szervezetek felé. Az értekezések összeállítása során jól tudtam együttműködni a Nemzeti Agrárkamara helyi Jász-Nagykun Szolnok megyei Szervezetével. A kutatási eredményeket megosztom a Nemzeti Agrárkamarával és hiszek abban, hogy hasznosítani fogják azt.
- A tudományos munka a gyakorlattal történő szoros kapcsolata mellett megőrizte a belső rendszerét, módszertanát és a tételek, hipotézisek bizonyításával kapcsolatos igényességét. A tudományos kételkedés alapszabálya fennmaradt, amely szerint semmi nem tekinthető ténynek, amíg azt kellően megalapozottan nem bizonyították. A tudományos munka belső logikája, összefüggésrendszere most is érvényes, hiszen azok hiányában az értelmét veszítené el a munka.
  - A tudományos tevékenység nemzetközi jellege erősödött, a külföldi eredmények hasznosítása nélkül nem teljes a kutatás.
  - A fokozatosság, folytonosság és az eredmények egymásra épülésének elve mellett megfigyelhető egy gyorsulási folyamat. Az eredmények rövid időn belül ismertté válnak és újabb kutatási célokat generálnak. A folyamat az elmúlt években, vagy talán évtizedekben felgyorsult.
  - Ki kell emelni, hogy a tudományos munka a kritika szabad megnyilvánulása nélkül nem tudja elérni célját. A szabad kritika elve fennmaradt, a kutató véleményét kizárólag a tapasztalatai határozzák meg.
  - A természettudományok mellett a társadalomtudományokban is jellemző a matematika módszereinek fokozott használata.
  - Megfigyelhető a kutatás ipari jellegűvé válása. A tendenciák szerint az eredmények hasznosítói egyre szorosabb kapcsolatban állnak a kutatókkal. Folyamatos oda és visszahatás érzékelhető. Ilyen jellegű kapcsolatot igyekeztem kialakítani a gazdákkal, és a Nemzeti Agrárkamarával.

Kutatásomat 13. ábrán bemutatott logikai sorrendben végeztem el.



**13. ábra:** Kutatás folyamata, logikai felépítése  
Forrás: saját szerkesztés

### 3.2. Primer kutatás során alkalmazott módszerek

Számomra fontos a primerkutatás elvégzése, hogy a feltételezéseimet, azaz a hipotéziseket igazoljam, vagy elvessem. Az empirikus felmérésem kvalitatív és kvantitatív módon történik.

**11. táblázat:** Kvalitatív és kvantitatív kutatás összehasonlítása:

<b>megnevezés</b>	<b>kvalitatív</b>	<b>kvantitatív</b>
cél	társadalmi jelenségek feltárás, a probléma megértése	általános törvényszerűségek megfogalmazása, ok-okozati összefüggések
adatgyűjtés	a kutató generálja az adatokat, melyeket a megfigyelése, beszélgetése során gyűjtött.	objektív, a kutatótól függetlenül létező adatok gyűjtése
adatelemzés	nem statisztikai	statisztikai
eredmény	puha, nem számszerűsíthető adatok, melyek ún. történetekben jelennek meg.	számszerűsített, ún. kemény adatok.

Forrás: Saját készítés

A kutatómódszertanban folytonos vita ennek a két módszernek az alkalmazása. A kutatók egyik része úgy vélekedik, hogy sok probléma mennyiségileg nem kutatható, nem számszerűsíthető, mint például az attitűd. Az esetek számossága azonban tudományosság egyik feltétele, hogy az általánosításra lehetőség legyen. Mind a két módszernek vannak előnyei és hátrányai, de együtt alkalmazva kiegészítik a másik hiányát, illetve csökkentik a hátrányokat (11. táblázat)

#### 3.2.1. Kvalitatív kutatási módszer

A minőségi adatgyűjtést kutatási interjúkkal és esettanulmányok készítésével folytatom le. Az interjúk a téma jobb, több szemszögből való megismerését segíti. Az esettanulmányok pedig

abban, hogy megértsem milyen tényezők befolyásolják a versenyképességet és az innovációnak mi ebben a szerepe.

Az alapja, hogy két EU-s kutatásban vettem részt, ahol több esettanulmány is készült. Az esettanulmányok pedig számomra kiinduló pontot jelentettek a disszertációm témájának lehatárolásához:

- INSIST<sup>15</sup>, mely Nagy-Britanniában, Lengyelországban, Magyarországon lévő családi vállalkozások voltak a fókuszpontjában. Az ezekben szereplő esettanulmányokon keresztül próbáltam megérteni a sikeres utódlás folyamatát és tényezőit.
- QuInnE<sup>16</sup>, mely több országban jelenleg is fut. A munka minősége és az innováció egymásra hatását vizsgálja.

Az esettanulmányokat kevésbé használják kutatásokban, mert nem lehet számszerűsíteni az eredményeket, de leginkább azt kifogásolják, hogy nem lehet általánosítani például egyetlen esetből és a kutatást befolyásolja a kutatást végző személyisége, szubjektivitása vagy az információ visszatartás, torzítás. Dooley (2002) írásában azonban rámutat arra, hogy a kutatók régóta használják ezt a módszert, a kezdete az 1900-as évekre vezethető vissza. A minőségi kutatás a kulturális antropológiába és a szociológiába vált elismerté.

Célja volt, hogy a kutató az emberek szokásait természetes környezetükben figyelje meg, részt vegyen mindennapjaiban, és fokozatosan vonja le a következtetéseit, értse meg a jelenséget. A kvalitatív kutatást értelmezésére a Naturalistic Inquiry módszer és a jellemzői Guba és Lincoln (1985) alapján:

- természetes környezet: a kutató terepre megy, a résztvevő környezetében gyűjti az anyagot, ott készíti el a dokumentációt, az interjút;
- a kutató, mint a kutatás eszköze: a kutató nem vonhatja ki magát, személyiségét, tapasztalatait, így óhatatlanul is hat, befolyásolja a résztvevőt;
- kvalitatív módszerek alkalmazása: többféle típusú adatokat gyűjtenek, használnak fel, mint például a megfigyelés, az interjú, a dokumentumok (fotók, videók);
- induktív adatelemzés: a kutató a konkrét egyedi esetekből fog az általánosra következtetni;
- a résztvevők értelmezései: a kutató az adott témával kapcsolatban minél jobban megismerje a résztvevők attitűdjeit, érzéseit;
- folyamatosan alakuló kutatási terv: az előzetesen kialakított koncepció a kutatás alatt folyamatosan változik, módosul;
- elméleti keretek meghatározása: a kutatás előtt meghatározza mely területekre fog fókuszálni, és miket hagy figyelmen kívül;

---

<sup>15</sup> INSIST = Intergenerational Succession in SMEs' Transition. ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership 2014-1-HU01-KA200-002307. A projekt a családi vállalkozások vezetésének átadásával, annak siker tényezőinek kutatásával foglalkozott. Az európai tapasztalatokat gyűjtötte össze.

<sup>16</sup> QuInnE = Quality of Job and Innovation Generated Employment Outcomes. European Commission's Horizon 2020 Programme 'EURO-2-2014. Nemzetközi kutatási program, ami azt vizsgálja szervezeti szinten, hogy az innováció és a munkaminőség hogyan hatnak egymásra és a foglalkoztatásra.

- kutatási jelentés holisztikus és interpretáló: a kutató részletesen leírja az összegyűjtött adatokat a személyről vagy szervezetről, ismerteti és elemzi a helyzetet, komplex riportot készít.

A kvalitatív kutatásnak többféle módszere ismert, mint például az elméletalkotó technika (grounded theory), az esettanulmány módszer, az online közösségek kutatásához használt netnográfia, a narratív technikák, a fotóinterjúk vagy éppen a kreativitást ösztönző technikák.

Horváth és Mitev (2015) szerint: „az esettanulmány módszer a hatékony információszerzés és -sűrités művészete, mely a jelenségek magasabb szintű megértését teszi lehetővé. Az esettanulmány abban nagyszerű, hogy segít megérteni számunkra bonyolult jelenséget, és jelentős mértékben hozzájárulhat a már ismert kutatási eredményekhez.” (Horváth - Mitev 2015: 129. o.)

Az esettanulmány készítésének kezdeti lépése a kutatási kérdések körének meghatározása után az eset, illetve esetek kiválasztása következik. Yin (2003) szerint az esettanulmánynak többféle adatgyűjtési technikája lehet: interjú, megfigyelés, résztvevő megfigyelés, dokumentum feldolgozás, archívum és fizikai tárgyak tanulmányozása.

A mezőgazdasági termelők helyzetének jobb megértéséhez az esettanulmányban felhasznált interjúkon kívül még több kutatási interjúkat is készítettem, amit a szakirodalom feldolgozása alapozott meg. Az interjú alanyok kritériumai:

- olyan mezőgazdasági termelő legyen, aki legalább egy integrációnak a tagja vagy maga is integrátor;
- volt legalább egy nagyobb fejlesztése, beruházása;
- második generációs, családi gazdálkodó vagy családi vállalkozás (de legalább az utódlás folyamatban).

Az interjúk alapján készített esettanulmányból első kézből ismertem meg motivációikat, tapasztalataikat és véleményüket az együttműködésről, az innovációról. A 4.2 számú fejezetben a kvalitatív kutatási eredményeimet ismertetem.

### 3.2.2. Kvantitatív kutatási módszer

A hipotéziseim vizsgálatában mennyiségi adatfelvételhez a kérdőíves módszert alkalmaztam. „A kérdőíves kutatás igen régi technika. A régi Egyiptomban az uralkodók népszámlálásokat tartottak az ellenőrzés irányítás érdekében.” (Earl 1998:277.o.) A mainstreamben jelenleg inkább a kvantitatív kutatási módszerek az elfogadottak, mert számszerűsíthetők és így jobban megragadhatóak.

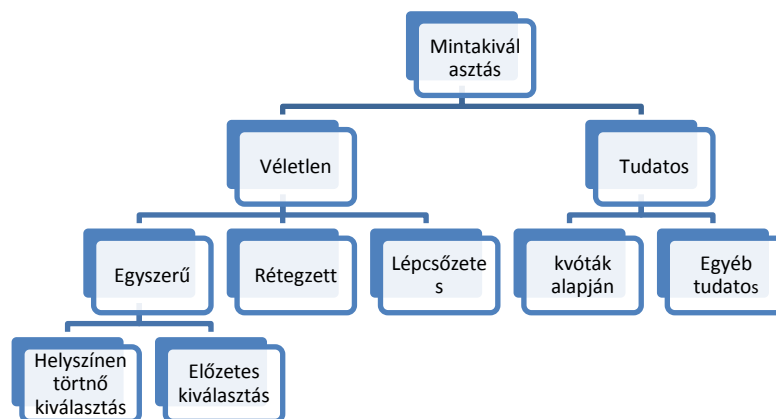
Hornycsek (2014) szerint a kérdőívek használata több egymásra épülő és egymással el nem cserélhető munkaszakaszokból áll. A munkafolyamatok az alábbiak:

- a) Előzetes tájékozódás, kutatási probléma meghatározása. Az előzetes tájékozódást megalapozhatják az irodalomkutatások, kutatási interjúk, szakmai beszélgetések.
- b) A probléma alapvető fogalmainak meghatározása.

- c) Döntés az alapsokaság meghatározásáról, a minta nagyságáról, a kérdőívek kitöltésének feldolgozásának módjáról.
- d) Kérdőív megtervezése, annak összeállítása.
- e) Kérdőívek kitöltése.
- f) A nyert adatok feldolgozása, következtetések levonása.

Munkám során tapasztalhattam, hogy az előző sorrend nem módosítható, előzetes eredmények nélkül nem határozható meg véglegesen a felvetett probléma, az alkalmazott kérdések halmaza, az adatok feldolgozásának módszere és a kérdőív végleges tartalma.

Ha a kvantitatív kutatást nézzük az rendszerességet és szabályszerűséget keres a jelenségek mögött. A mért adatokra fókuszál, és mennyiségben méri a szituációkat. A kvantitatív módszerek azon alapulnak, hogy az emberi magatartás számszerűsíthető, és különböző statisztikai módszerekkel elemezhető. Szükséges ehhez a megfelelő számú minta, és a minta megbízhatóságának a vizsgálata. A mintavételhez először meg kell határozni az alapsokaságot, hogy tudjuk kik érintettek a vizsgálat célját és tárgyát illetően. Utána arról kell dönteni, hogy a sokaság valamennyi tagja részt vesz a kutatásban vagy csak egy része. Általában ritkán szoktak teljes körű adatfelvételt végezni, mert idő- és költségigényes, valamint a résztvevők körével egyre nő a szisztematikus (rendszeres) hiba nagysága is. A társadalomtudományokban ezért a részleges adatfelvétel, a reprezentatív minta honosodott meg. „A reprezentativitás azt jelenti, hogy a minta tulajdonsága a vizsgált szempontból megegyezik az alapsokaság tulajdonságával, vagy másképpen: a mintában a vizsgált tulajdonság megoszlása ugyanaz, mint az alapsokaságban.” (Margitay 2014:331.o.) A reprezentativitást javítja a minta véletlenszerűsége és nagysága. A minta ugyanis a sokaság egy kicsinyített mása, és a megbízhatósága függ a minta elemszámától és a kiválasztás módjától is. A kutatás alanyainak kiválasztására többféle lehetőség van (14. ábra).



**14. ábra:** Mintakiválasztás módszerei

Forrás: Bérciné J. J. (1999): Piac- és marketingkutatás a gyakorlatban. 1999. Bp. CO-NEX könyvkiadó, 39. o

A kiválasztás lehet véletlenszerű vagy tudatos, azaz nem véletlenszerű. A véletlenszerű, más néven valószínűségi mintavétel során a sokaság minden egyes elemének egyforma esélye van a mintába kerülni. A tudatos, azaz nem valószínűségi mintavételkor viszont a sokaság egyes elemeinek nincs lehetősége a mintába kerülni.



Hoffman és társai azt mondják, hogy ...”a megengedhető hiba nagysága és a megbízhatóság elvárt szintje olyan paraméterek, amelyeket a felhasználó választhat meg tetszése szerint.” (Hoffman-Kozák-Veress 2000:130.o.)

Például, ha 95%-ot választunk, az azt jelenti, hogy ...,az esetek 95%-ban tartalmazza az intervallum a valódi  $\mu$  várható értéket.” (Ramu 2003:75.o.)

Tehát minél nagyobb konfidencia intervallumot adunk meg, annál nagyobb mintára van szükség. A minta nagyság azért befolyásol, mert növekedésével nő a valószínűsége, hogy az alapsokaságban a vizsgált paraméter értéke az adott hibahatárok közé esik.

Hogyan számítható a minta nagysága?

*Képlet 1:*

$$n = \left( \frac{Z_p \times s}{\Delta_{max}} \right)^2$$

„Ahol

$Z_p$  a megbízhatóságtól függő érték, amelyet a választott konfidencia % függvényében táblázatból vehetünk;

$\Delta_{max}$  az átlagbecslés megengedett eltérése a tényleges átlagtól;

$s$  a válaszok szórásának becsült értéke (standard deviation).” (Hoffman-Kozák-Veres 2000: 131.o.)

*Képlet 2:*

$$n = \frac{\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2 N} \right)}$$

ahol:

n: mintaelemszám

N: sokasági elemszám

e: hibahatár

p: konfidenciaintervallum

z: z-érték (normál eloszlás)

Az ún. mennyiségi adatgyűjtéshez, mint korábban írtam egy előre elkészített standardizált kérdőívet használtam fel. A kérdőívszerkesztés egyszerű feladatnak tűnik, de több fontos szabályt is be kell tartani, ha azt szeretnénk, hogy a kiértékelés eredménye általánosítható legyen. A lépései (10. táblázat) az előkészítés és szerkesztés, a próbalekérdezés, majd a véglegesítés.

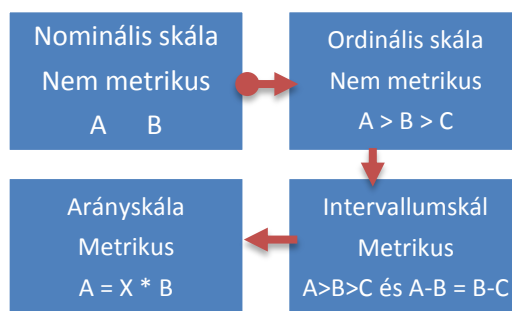
## 12. táblázat: A kérdőívszerkesztés lépései

	Lépések	Feladatok
I.	Előkészítés	Kutatási célok kijelölése, Információgyűjtés a témáról
II.	Szerkesztés	Kérdéstípusok kiválasztása, kérdések sorrendjének és mélységének meghatározása
III.	Kipróbálás	kb. 10 kérdőívvel, hibák feltárása
IV.	Véglegesítés	Javítás, átdolgozás a próbalekérdezés eredményei alapján

Forrás: saját szerkesztés Bérciné J. J.(1999): Piac- és marketingkutató a gyakorlatban. 1999. Bp. CO-NEX könyvkiadó, 60-62. o. alapján

Minden egyes lépésen belül több feladat is található, de a szerkesztés a legkomplexebb, mert „... emberek egy csoportját – akár több tízezer főt - ugyanazzal a kérdéssorral „támadnak meg, miközben ők mindannyian külön-külön egy-egy magatartást, véleményt testesítenek meg.” (Hoffman et al 2000:54.) A kérdéstípus kiválasztása azért meghatározó, mert megadjuk az elemzés szintjét is. Alapvetően két fajta kérdéstípus van a válaszlehetőség szerint: nyílt és zárt. A nyílt kérdésnél a válaszadó fogalmazza meg a válaszát, míg zártnál előre megadott lehetőségek közül választ.

A zárt kérdés is tovább csoportosítható: lehet két kimenetelű, több kimenetelű és skálás. A két kimenetelűnél (dichotomikus) – sokszor egymással ellentétes – két válasz közül, míg a több kimenetelűnél (szelektív) három vagy több válaszlehetőség közül lehet választani. A szelektív kérdések speciális típusai a skálás kérdések. „A skálakérdésekkel egy személy véleményét és a vélemény intenzitását, erősségét lehet mérni.” (Hoffman et al 2000:56.) A skálás kérdések segítségével a mennyiségi ismérvek mellett a minőségi ismérveket is mérhetjük. A skálás kérdések típusai az alapján, hogy milyen mérési tulajdonságokkal rendelkeznek, lehetnek: nominális (névleges) skála, ordinális (rangsor) skála, intervallum (minősítő) valamint arány (viszony) skála. A mérési szintek a 14-es számú ábra alapján a következők:



15. ábra: Mérés szintek

Forrás: Horváth Á.(2003): Piackutatás. Jegyzet, SZIE, Gödöllő, 51. o.

Láthatjuk, hogy a kérdéstípusok megadják, hogy magas vagy alacsony szintű statisztikai elemzést végezhetek el. A 15. számú ábrán a piros nyilak jelzik, hogy merre növekszik a mérés szintje. A legegyszerűbb, azaz nominális skála az ismérvek előfordulási gyakoriságát adja meg. Fontos szabály: ha a jelenség egy bizonyos csoportba tartozik, akkor már a másikba nem. Statisztikailag még a módusz értelmezhető.

A következő szint a sorrendi azaz ordinális skála, ahol a válaszadó preferenciáját ismerhetjük meg. Megtudhatjuk mit tart fontosnak, mit kevésbé, melyik márkát kedveli, melyiket nem. Nem szabad elfeledkezni azonban arról, hogy nem tudjuk mérni az egyes pozíciók (első és második vagy második és harmadik, stb. helyezés) közötti különbségeket. Statisztikailag a gyakoriság és a móduszon kívül, a medián, a kvartilisek és a rangkorrelációs együttható használható.

Az intervallumskálák magas mérési szintet biztosítanak, és a rangsorolás mellett az egyes pozíciók közötti távolság is meghatározható. A leggyakrabban alkalmazott skála a Likert skála, ahol az előre megadott kijelentéseket a válaszadó az alapján értékeli, hogy mennyire ért vele egyet vagy nem. Tekintettel kell lenni azonban arra, hogy bár a skálák fokozatai között lévő különbségek állandóak, a skála nullpontja önkényesen megállapított. Emiatt a szórás és a számtani átlag itt nem alkalmazható. Az arányskála, amely a legmagasabb mérési szint, mert valós nullponttal rendelkezik és bármilyen aritmetikai és statisztikai művelet alkalmazható rá. A 2. számú melléklet 25 számú táblázatban a különböző mérési szintek többféle szempont szerinti összehasonlítását találjuk néhány példával. Az alakmutatók az ún. *normál eloszlás*<sup>17</sup> alakját leíró mutatószámok. A csúcsosság (curtosis) a vertikális, míg a ferdeség (skewness) a horizontális alakot jellemzi. „A csúcsosság azt jelzi, hogy a sokaság a normális eloszláshoz képest mennyire „tömörül”.” (Jánosa 2015:61.o.) A normális eloszlásnak a csúcsossága nulla, ehhez képest a pozitív értékek csúcsosabb, a negatív értékek laposabb eloszlást mutatnak. A ferdeség során az eloszlás lehet jobbra ferde, ami pozitív értéket, valamint balra ferde, ami negatív értéket jelent.

„Ha a ferdeség negatív érték, a modusz (vagyis jellemző érték) kisebb, mint az átlag (bal dőlés), a modusz nagyobb, mint az átlag (jobb dőlés).” (János 2015:61.o.) Sajtos, Mitev (2007) több problémára és szabályra is felhívja a figyelmet az alakmutató számok értelmezésénél:

- a felvehető értékeknek nincs felső vagy alsó határa: a kutatónak kell eldöntenie, hogy mikor tér el egy eloszlás a normál eloszlástól;
- sok eloszlás lehet egyszerre ferde és csúcsos, ezért az átlag, a medián, a módusz egymáshoz való viszonya csalóka lehet;
- a csúcsosság és a ferdeség értéke meghaladhatja a +1 vagy a -1 értéket, ami azt jelenti, hogy az adott eloszlás különbözik a normál eloszlástól;
- a ferdeség és a csúcsosság értékének standard hibájának a hányadosa nem haladhatja meg a  $\pm 2,58$ -at, illetve szigorúbb esetben a  $\pm 1,96$ -ot.

Hogyan történhet az összegyűjtött adatok értékelése? Attól függően, hogy egy helyzetképet vagy a jelenségek viszonyait, kapcsolatait is szeretnénk megismerni, illetve összehasonlítani más jelenségekkel különböző elemzéseket végezhetünk. A kvantitatív technika elemzési módszereit a változók között fennálló kapcsolat milyensége szerint függőségi kapcsolatot és kölcsönös függőségi kapcsolatot különböztetünk meg. „A kettő közötti különbség abban áll, hogy az előbbi esetében meg tudunk különböztetni független és függő változót, míg az utóbbi esetében nem.” (Sajtos-Mitev 2007:21.o.) A függőségi kapcsolatban azt feltételezzük, hogy a független változó idéz elő hatást a függő változóban. Azt mondjuk, hogy a függő változó változik a független változó hatására. A függő változót szokás még magyarázott változónak, míg a független változót magyarázó változónak nevezni.

---

<sup>17</sup> A normál eloszlás csúcsossága nulla.

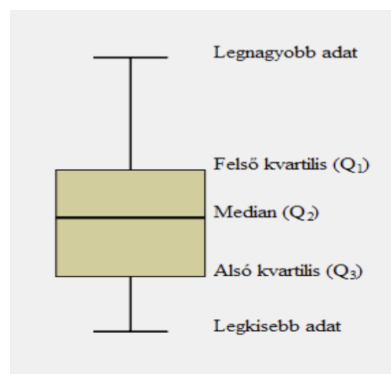
## Leíró statisztika, egyváltozós elemzések

Az egyváltozós elemzés az első lépés az összegyűjtött adatok megismerésére. Az elemzés ebben az esetben változónként, egymástól függetlenül történik. Jánosa (2015) szerint ezért fontos, hogy az adataink által leírt jelenséget összefoglalóan jellemző információhoz jussunk, és egy elsődleges helyzetképet tudjunk megfogalmazni.

A kiértékelő, elemzési eljárás során alkalmazott mutatók csoportjai:

- helyzetmutatószámok: átlag, medián, módusz;
- szóródási mutatószámok: terjedelem, szórás;
- alakmutatószámok: csúcsosság, ferdeség;
- egyéb mutató számok: összeg, elemek száma, minimum, maximum.

A minta mutatószámainak ábrázolására a Box-plot ábrát (16. számú ábra) használom, ami olyan grafikus eszköz, amin látható a terjedelem, az interkvartilis terjedelem, a medián, a legkisebb és a legnagyobb érték ábrázolására szolgáló grafikus eszköz. Az interkvartilis terjedelmet egy dobozzal szemlélteti, ebben van behúzva a medián, a legnagyobb és legkisebb értékek pedig egy-egy talppal vannak ábrázolva. A doboz elhelyezkedése a teljes talphoz viszonyítva, illetve a medián helyzete a dobozon belül információt ad az eloszlásról.



**16. ábra:** Blox-pot ábra

Forrás: Jánosa A.(2011): Adatelemzés SPSS használatával. 84-85. o.

A kérdőív segítségével gyűjtött adataimat először általánosan, a leíró statisztika mutatóinak alkalmazásával mutatom be, mert ezek fogják adni a további elemzések alapjait. A leíró statisztikában abszolút és relatív megoszlások segítségével elemzem a kérdőív változóit, valamint keresztábrát is használok. A keresztábra-elemzés olyan módszer „... amely két vagy több változó közötti összefüggést vizsgál, illetve ezek kombinált gyakorisági eloszlását mutatja.” (Sajtos-Mitev 2007:137.o.) A keresztábrát két nem paraméteres (legalább nominális) változó összefüggésének vizsgálatánál alkalmazhatjuk. A táblázat cellái tartalmazzák a két változó (oszlop és sorváltozó) értékeinek minden kombinációja esetén kapott értékeket. A kapott értékek információt szolgáltatnak a két változó közötti összefüggésről.

Ezen összefüggések tényleges meglétének tesztelésében az asszociációs szorosság mérőszámai szolgálnak támpontul (Freedman, Pisani & Purves 2005). Különböző statisztikai elemzési módszereket alkalmazhatunk: a  $\chi^2$  (Khi-négyzet),  $\Phi$  (Phi), C (Kontingencia együttható), Cramer-

féle V, Lambda, Goodman és Kruskal tau, bizonytalansági együttható (uncertainty coefficient), Kendall-tau b, Kendall-tau c és Gamma. Leggyakrabban a  $\chi^2$ - próbát alkalmazzák, ami két változó összefüggésének statisztikai szignifikanciáját méri. A számítása a következő képlet alapján történik:

$$\chi^2 = \sum_{\substack{\text{összes} \\ \text{cella}}} \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

ahol  $f_o$  a megfigyelt érték, és az  $f_e$  az elvárt érték.

„Az elvárt érték a megfigyeléseknek olyan eloszlását jelenti, amely esetben nincs összefüggés a két változó között.” Tehát elsődlegesen azt feltételezi, hogy nincs kapcsolat ( $H_0$  nullhipotézis). „A függetlenség megfosztja az értékeket attól az eltérítő hatástól, amit az eredményezhet, ha a két változó között kapcsolat van.” (Jánosa 2015:91.o.) Így ha ezt elvetjük, akkor az ellenkezője, a függőség bizonyosodik be. A képlet segítségével számolt tapasztalati értéket összevetjük az ún. elvárt értékkel. Ha a tapasztalati érték nagyobb az elméleti értéknél (küszöbérték), akkor van kapcsolat a két változó között, azaz a nullhipotézist elvetjük. Az elméleti érték meghatározása a szabadságfok<sup>18</sup> nagyságától és a szignifikancia<sup>19</sup> szinttől függ. A kapcsolat feltételezése még nem elég, szükséges annak erősségét is vizsgálni, ami megadja azt, hogy mennyire határozza meg a független változó a függő változót. Különböző mutatókat használunk, attól függően, hogy a változók nominális vagy ordinális skálán mértek.

Nominális skálán:  $\Phi$  (Phi) együttható, C (Kontingencia együttható), Cramer-féle V, lambda, Goodman és Kruskal tau, Bizonytalansági együttható (Uncertainty coefficient)

Ordinális skálán: Kendall tau-b, Kendall tau-c, Gamma

A felsorolt mutatók csoportosíthatók a szimmetrikusság és mérési szint szempontjából (13. táblázat):

**13. táblázat:** A kapcsolat erősségét mérő mutató számok:

mérési szint	szimmetrikus tábla		aszimmetrikus	Bármilyen tábla
	csak 2x2	bármely (2x2 is)		
nominális skála	Phi $\Phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{N}}$	$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}}$ ; $V = \sqrt{\frac{\chi^2}{N(k-1)}}$	$\lambda = \frac{SUM(f_i - F_d)}{N - F_d}$ ; Goodman és Kruskal tau, Bizonytalansági együttható	
ordinális skála	Kendall tau-b: $\tau_b = \frac{k-d}{\sqrt{(k+d+v_x) \times (k+d+v_y)}}$		Kendall tau-c: $\tau_c = \frac{2m \times (k-d)}{N^2 \times (m-1)}$	Gamma: $\gamma = \frac{k-d}{k+d}$ ; Somers-féle d

Forrás: Sajtos L. – Mitev A.(2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Bp. Alinea Kiadó, 142., 144. o.

<sup>18</sup> szabadság fok (df) = (sor -1) \* (oszlop-1)

<sup>19</sup> szignifikancia szint ( $\alpha$ ) a  $\chi^2$  eloszlás táblázatban található. ... számú melléklet.

Az elemzésemben a **Cramer V** mutatót használom, ahogyan az a kutatói gyakorlatban elterjedt és Wagner (2013) is ajánlja. Az összefüggést szignifikánsnak fogadom el, ha a teszt szignifikanciaszintje  $p < 0,05$ . (Sándorné Kriszt et al. 2013). A feldolgozásban táblázatokba rendezem az adatokat, valamint vizuálisan, grafikonok segítségével is megjelenítem.

### **Független mintás (kétmintás) t-próba**

A statisztikai próbák közül a t-próba is alkalmazásra kerül. A kétmintás t-próba azt vizsgálja, hogy két külön mintában egy-egy valószínűségi változó átlagai egymástól szignifikánsan különböznek-e. További lehetőséget nyújt ez a próba arra vonatkozóan, hogy két vizsgált eloszlás egyesíthető-e; azaz: feltételezhető-e, hogy azonos eloszlásból származnak. (Freedman et al. 2005.; Sándorné Kriszt et al. 2013)

Az ellenőrzendő hipotézisek:

H0: Az X és Y valószínűségi változók várható értékei megegyeznek, ( $E(X) = E(Y)$ ).

H1: Az X és Y valószínűségi változók várható értékei nem egyeznek meg, ( $E(X) \neq E(Y)$ ).

### **Többváltozós elemzések**

„**Varianciaelemzést** (ANOVA - analysis of variance<sup>20</sup>) a gyakorlatban arra használják, hogy a különböző tényezők (független változók) hatását vizsgálják egy vagy több tényezőre (függő változók).” (Sajtos – Mitev 2007:163.o) Összehasonlítva a korrespondencia (keresztábla) elemzéssel a változók mérési skálája különböző, és meg kell adni a kapcsolat irányát, azaz melyik változó befolyásolja a másikat. A független változók a nominális, kategorizált, míg a függő változók a metrikus változók.

A variancia elemzés alkalmazhatóságának feltételei: a normál eloszlás és a varianciahomogenitás.

- A függő változó *normál eloszlású*, melyet F-próbával ellenőrzünk. A normalitás akkor nem teljesül, ha az eloszlás ferde, csúcsos vagy mindkettő. A ferdeség nem, inkább a csúcsosság torzítja az F-próbát, mert F értéke túlságosan kicsi lesz, így nem tudja elvetni a nullhipotézist, pedig az nem igaz.
- *Varianciahomogenitás*: melynek a vizuális megjelenítésére pontfelhő diagram a legalkalmasabb. A statisztikai vizsgálata pedig Levene-teszttel történik, amikor is ellenőrizzük a függő változók szórását, melyeknek azonosnak kell lennie a független változó különböző szintjei mellett. Ha ez a feltétel nem teljesül, azt heteroszkedaszticitásnak nevezzük.

Az elemzéssel a vizsgálatba bevont sokaság átlagai közötti eltéréseket mérjük, azaz az átlaggal jellemzett jelenségek összehasonlításáról beszélünk. „Ha ezek az átlagok szignifikánsan különböznek, akkor az azt jelenti, hogy a független változó érdemi hatással van a függő változóra.” (Sajtos – Mitev 2007:165.o.)

---

<sup>20</sup> ANOVA = ANalysis Of VAriance.

Az olyan statisztikai módszer, ami számos, egyező szórású, normál eloszlású csoport átlagának összevetésére alkalmas. Eltérő módon lerögzített varianciák segítségével viszonyítja egymáshoz a populáció különböző középértékeit. Adott vizsgálat során előálló teljes adatmennyiség, mint alaphalmazt, az összes szórását, konkrétan, az összes varianciáját vizsgálja abból a szempontból, hogy az ingadozás okára keresi a választ. Ennek a tisztázását segíti, hogy a korábban említett szórásbeli eltérések mögött a véletlen vagy egy másik magyarázó tényező hatása bújik-e meg. Ilyen tényezőnek tekinthető adott populáción belüli csoportok átlagai közti eltérést. A varianciák számítását és becslését, arra a matematikai tényre alapozva vezeti le, hogy a teljes variancia számlálója, azaz a teljes eltérés-négyzetösszeg független elemek összegeként állítható elő, emellett a nevező, azaz a szabadsági fok az adott komponensek szabadsági fokainak összegeként áll elő. A csoporttagság által megmagyarázott varianciarányadot az ETA-négyzet mutatja, ami 0-1 között vehet fel értéket, s százalékos formában is kifejezhető (Northcott, 2008).

A varianciaanalízis módszere annak a kérdésnek az eldöntésére alkalmazható, hogy egy minőségi és egy mennyiségi ismerv esetén van-e kapcsolat a minőségi ismerv ismervváltozatához való tartozás és a mennyiségi ismerv között. Így az ellenőrzendő nullhipotézis az, hogy kettőnél több azonos szórású, normális eloszlású valószínűségi változónak azonos-e a várható értéke is.

Az ellenőrzendő hipotézisek:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_m = \mu$$

$H_1$ : létezik legalább egy olyan indexpár, hogy nem egyenlők a várható értékek.

A hipotézisvizsgálat során F-próbát fogok végezni. Ennek oka a következő:

Az adatoknak a főátlagtól való eltéréseiből számolt teljes eltérés-négyzetösszeget ill., az ebből származtatott teljes-szórásnégyzetet (SST, ill.  $\sigma$ ) két tényező összegére bontjuk: az egyes elemeknek a csoportátlagtól való eltéréseinek négyzetösszegére (SSB, ill.  $\sigma_B$ ), valamint a csoportátlagoktól vett eltérés-négyzetösszegére (SSK, ill.  $\sigma_K$ )

Az ezekből képzett hányados nagyságrendje már jól jellemezi a hipotézisvizsgálatunk tárgyát: nagy hányados nagy különbségre utal, az 1 körüli érték viszont kicsire.

Mivel a szórásnégyzetek  $\chi^2$ -eloszlásúak, így hányadosukat F-eloszlással tesztelhetjük. (Freedman et. al., 2005; Northcott, 2008)

### **Tamhane Post Hoc teszt**

Ha a varianciaanalízis eredménye nem szignifikáns, akkor az analízisnek vége, és azt mondjuk, hogy a csoport-átlagok között nincs szignifikáns különbség. Ha a varianciaanalízis eredménye szignifikáns, ez azt jelenti, hogy a populációk átlagai között van különbség. Azt, hogy ez a különbség hol van, mely csoportok átlagai egyformák és melyeké különbözik, az ún. többszörös összehasonlításokkal tudjuk felderíteni. Ezek között leggyakoribb az összes lehetséges páronkénti összehasonlítás elvégzése, de vannak olyan módszerek is, amelyek az átlagokat „hasonló”, „homogén” osztályokba csoportosítják, tehát egy ilyen osztályon belüli csoport szignifikánsan különbözik bármely másik osztálybeli csoporttól.

A többszörös összehasonlító módszerek többé-kevésbé az egész kísérletre vonatkozóan „garantálják”, hogy az elsőfajú hiba valószínűségénél ne legyen nagyobb, tehát adott szignifikanciaszinten tartják az első fajta hiba valószínűségét a teljes kísérletre nézve. Minden lehetséges párt összehasonlító módszerek a kétmintás t-próba valamilyen módosításai, ezek a post hoc tesztek.

A Tamhane teszt elvégzésének nem feltétele a szórások egyezősége, így a páronkénti összehasonlítás módszerének ezt választom. (Freedman et. al., 2005.)

**Faktorelemzés** egy gyűjtő fogalom, amely többváltozós statisztikai eljárásokat takar. Segítségével adattömörítést, adatstruktúra feltárást hajthatunk végre, a kiinduló változók számát pedig csökkenthetjük.

A faktorelemzés modelljében feltételezzük, hogy a megfigyelt korrelált változók nem megfigyelhető hipotetikus háttérváltozók, ún. faktorok lineáris kombinációjaként írhatók le. A faktorelemzés során megkeressük az eredeti változók egymással szorosabb korrelációban levő csoportjait, ezeket a változókat egy faktorhoz tartozónak tekintjük. Amennyiben sikerült ilyen csoportokat elkülönítenünk, a következő feladat a faktorok értelmezése. Így a nagyszámú eredeti változót néhány faktorban összesíthetjük, és ezekkel mint új változókkal dolgozhatunk tovább.

A faktorelemzésnél több feltételnek kell fennállnia:

- az elemzés metrikus változókat feltételez;
- a változók eloszlása normális, nem áll fenn heteroszkedaszticitás, valamint feltételezzük, hogy a kapcsolat közöttük lineáris;
- a változók közötti korreláció fontos, ahhoz, hogy azokat egyetlen faktorba tömörítsük.
- a varianciahomogenitás szintén feltétel, azaz a minta homogén, amit vizsgálunk;
- a mintanagyság a megbízhatóságot növeli, azaz minél nagyobb a minta elemszám, annál eredményesebb a faktorelemzés;
- a megkérdezettek és a bevont változók számának aránya is befolyásolhat, azaz a válaszadók és a változók aránya is minél nagyobb legyen.

Az adatok alkalmasságának vizsgálatához több módszer is használatos: korrelációs mátrix, Anti-image mátrix, Bartlett-teszt, Kaiser-meyer-Olkin (KMO) kritérium.

A *korreláció* alapfeltétel, mert nélküle a változókat nem lehetne faktorokba összevonni. A túl magas korrelációk sem jók, mert akkor minden változó egy faktorba kerül, így nem lesz megoldása az elemzésnek.

Az *Anti-image mátrix* módszere abból indul ki, hogy a változók szórásnégyzete két részre bontható: magyarázott szórásnégyzetre és nem magyarázott szórásnégyzetre. A korrelációs mátrix átlójában lévő elemek  $MSA^{21}$  értéke, ha közelít egyhez, akkor az a változó nagyvalószínűséggel illeszkedik a faktorstruktúrába.

A *Bartlett-teszt* a korrelációs mátrix főátlón kívüli elemire koncentrál. Vizsgálja, hogy ezek az elemek vajon véletlenül térnek-e el nullától. A nullhipotézist (a kiinduló változók

---

<sup>21</sup>  $MSA$  = measure of sampling adequacy: értéke 0 és 1 között lehet. Megmutatja, hogy adott változó mennyire áll szoros kapcsolatban a többi változóval. A 0,5-nél kisebb értékű változót ki szokták zárni.



korrelálatlanok) szeretné elutasítani, mely akkor lehetséges, ha a szignifikancia szint kisebb, mint 0,05.

A *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kritérium* szintén a változók alkalmasságát vizsgálja és az egyik legfontosabb mérőszám annak megítélésében, hogy a változók mennyire alkalmasak a faktoranalízisre. Az értéke az MSA értékek átlaga, így az összes változóra egyidejűleg vonatkozik. Ha az értéke 0,5 alatti, akkor nem végezhető el a faktor analízis.

A KMO minősíti az MSA mutatót is, megadja a „jóságát”, amik a következők lehetnek:

$KMO \geq 0,9$  kiváló

$KMO \geq 0,8$  nagyon jó

$KMO \geq 0,7$  megfelelő

$KMO \geq 0,6$  közepes

$KMO \geq 0,5$  gyenge

$KMO < 0,5$  elfogadhatatlan.

Jánosa (2011) a következő jósági kritériumokat állította fel, melyek alapján a modelleket elfogadhatjuk:

- kívánatos, hogy minél több változó között legyen korreláció,  $r > 0,3$ ;
- lehetőleg azonban ne legyenek olyan változópárok, amelyek között a korrelációs együttható  $r > 0,9$  (ezek egymás lineáris kombinációiként leírhatók);
- KMO mérték  $\geq 0,6$ ;
- a modell magyarázó ereje lehetőleg  $\geq 80\%$  (minimálisan is lényegesen több, mint a felét magyarázza);
- ne legyen nagyon magas a faktorok száma, pontosabban a faktorok száma nem nagyobb a modellben szereplő változók száma 20-30%-ánál (Pareto tétel<sup>22</sup> után). (Jánosa 2011:203.o.)

A faktor elemzés a probléma meghatározásától függően lehet feltáró vagy megerősítő (konfirmatív) faktorelemzés. A feltáró új faktor létrehozására, míg a megerősítő adott modellek tesztelésére alkalmas. A feltáró faktorelemzés is tovább bontható főkomponens-elemzésre és közös faktorelemzésre, attól függően, hogy a teljes varianciát vagy csak a közös varianciát használjuk fel a vizsgálat során. A teljes variancia tartalmazza a közös hiba és az egyedi varianciát is.

A faktoranalízis valójában több módszert takar, ide tartozik a főkomponens elemzés és a faktorelemzés. „A főkomponens elemzés egy olyan statisztikai eljárás, amely egy változó szettet alakít át lineáris transzformáció segítségével egy, az eredetnél kisebb számú, új változó szetté. Az átalakítás után létrejött új változók a főkomponensek, amelyek korrelálatlanok egymással és a

---

<sup>22</sup> Pareto elv: Vilfred Parto olasz közgazdász alkotta meg 1906-ban. A matematikai képletében a javak egyenlőtlen eloszlását mutatja be, mely szerint a megtermelt javak 80%-a a társadalom 20%-hoz kerül. Itt inkább az információtartalomra utalunk, azaz az információk 80%-át az információhordozók 20%-a tartalmazza.

kiinduló változók által megtestesített információtömeg lehető legnagyobb részét megőrzi.” (Székely – Barna 2008:18.o.)

Az elemzés segít a magas számú változó csökkentésében, úgy, hogy minél kisebb legyen az információvesztés. A megmaradt változókat néhány (mindenképpen kevesebb számú, mint a változók száma) számú főkomponens változóba sűrítjük és az elemzés során már csak ezeket használjuk.

A főkomponens elemzésnek előnye leginkább, hogy az adatok átláthatóbbá válnak, kiválaszthatók a releváns és nem releváns információk. Az elemzés egyszerűbb és csökken a hiba mértéke. A hátránya abban nyilvánulhat meg, ha nem tudjuk, vagy nem lehet értelmezni a létrehozott mesterséges változókat, azaz a főkomponenseket.

„A főkomponens analízis lépései röviden a következők:

I. Megvizsgáljuk a módszer alkalmazhatóságát.

II. 1. Standardizáljuk az  $X_1, X_2, \dots, X_p$  változókat (átlaguk nulla, varianciájuk egységnyi legyen). Ez a lépés bizonyos esetekben elhagyható.

2. Kiszámítjuk a C kovariancia mátrixot. Ha a kiértékelést standardizálással kezdtük (vagyis az 1. lépést elvégeztük), akkor az R korrelációs mátrixszal dolgozunk tovább.

3. Megkeressük a C vagy R mátrix  $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_p$  sajátértékeit és kiszámítjuk a hozzájuk tartozó sajátvektorokat. A sajátértékekkel csökkenő sorrendben dolgozunk (ld. következő vázlatpont). A  $\lambda_i$  sajátértékhez tartozó sajátvektor elemei az  $a_{i1}, a_{i2}, \dots, a_{ip}$  konstansok, ezek lesznek a  $Z_i$  főkomponens együtthatói,  $\lambda_i$  pedig a varianciája.

4. Csak az 1-nél nagyobb sajátértékű főkomponenseket tartjuk meg, és ha lehetséges, akkor értelmezzük a főkomponenseket.” (Csanády et. al. 2013:98.o.)

A módszer alkalmazhatóságának vizsgálata után érdemes meghatározni a kutatásba bevont változók számát, majd a faktorok/főkomponensek számát. Ez történhet a priori kritérium, Kaiser-kritérium, Varianciahányad-módszer, Scree-teszt (könyökszabály), maximum Likelihood (ML) módszerrel. A faktorok száma eltérhet a különböző kritériumok szerint, mert a faktorsúlyok<sup>23</sup> eltérhetnek, ezért több módszert is felhasználnak:

1. a priori kritérium, mely a feldolgozott szakirodalom szerint egy előre meghatározott szám;
2. Kaiser-kritérium, melynek alapja a saját érték (látensgyök): azt mondja ki, hogy „...csak azokat a faktorokat vegyük figyelembe, amelynek saját értéke nagyobb, mint 1.” (Sajtos – Mitev 2007:260.o.) A saját érték a faktor által az összes változó varianciájából magyarázott variancia.
3. Varianciahányad-módszer: a faktorok számát a varianciák kumulált százalékaként határozzuk meg. Mikor érem el a megfelelő szinten? Mint korábban Sajtos idéztem, ő a legalább 80%-os szintet tartja megfelelőnek. Más szerzők, akik társadalomtudományi kutatásokat végeznek már a 60%-ot is elfogadják, amivel én is egyetértek, mert kevésbé pontosak az információk, mint a természettudományoknál.

---

<sup>23</sup> A faktor súly azért fontos, mert az mutatja meg, hogy az adott faktor a változó varianciájából mekkora részt magyaráz. Megmutatja az eredeti változó és az adott faktor közötti korrelációt. Értéke -1 és +1 között változhat.

A faktorszám megválasztását jelentősen befolyásolhatja azok értelmezhetősége, amit ún. rotálással lehet javítani. A rotálás a faktorok tengelyeinek elforgatását jelenti. Az interpretálhatóság mellett kiküszöböljük azt a problémát is, hogy olyan változók korreláljanak egy adott faktorra, amelyeknek nincs közük egymáshoz. „Megváltozik az a mód, ahogyan az egyes faktorok a megőrzött információ mennyiségén osztozkodnak.” (Székely-Barna 2008:54.o.)

A rotálás alatt két féle alaptípust különböztetünk meg: derékszögű (ortogonális: Varimax, Equimax, Quartimax), és hegyesszögű (nem ortogonális: Direct Oblimin, Promax) módszereket. Az ortogonális esetben a tengelyek merőlegesen 90 fokos szögben állnak, míg a nem ortogonálisnál tetszőleges szöget zárnak be egymással.

A dolgozatban a faktormodellre akkor fogadom el jól illeszkedőnek, hogy ha a faktorok által kifejezett teljes variancia (TVE) eléri a 60%-ot. (Freedman et. al., 2005., Snedecor & Cochran 1989.)

Az illeszkedés javítására varimax rotációt (ortogonális forgatás) és Kaiser normalizációt használok. A szakirodalomnak megfelelően akkor fogadok el egy változót egy faktorra illeszkedőnek, ha a faktorsúlya az adott faktoron legalább (abszolút értékben) 0,5 vagy legalább a kétszerese a második legnagyobb faktorsúlynak.

A többváltozós elemzések másik fontos módszere a klaszter analízis, amikor is egyedeket kell homogén csoportokba sorolni több változó alapján. A szabály, hogy a csoporton belül a hasonlóság minél magasabb, és a csoportok között a különbség maximális legyen. Valójában az egyedek a tér egy pontjai, és minél kisebb a távolság közöttük, annál jobban hasonlítanak egymásra. Tehát a távolság a kulcsszó a klaszterek kialakításában. Azonban nem mindegy, hogyan értelmezzük a távolságot. „A távolságot definiálhatjuk euklideszi értelemben, de a távolságot mérhetjük tetszőleges asszociációs mérőszámmal is, oly módon, hogy az erős asszociáció közelséget, a gyenge pedig nagy távolságot jelent.” (Székely-Barna 2008:109.o.)

Alapvetően kétféle klasztereljárást ismerünk: a hierarchikus és a nem hierarchikus módszer.

Hierarchikus tovább csoportosítható felosztó (divizív) és összevonó (agglomeratív) módszerekre, míg a nem hierarchikusnál leginkább a K-közép eljárást szokták alkalmazni.

Az *összevonó eljárás* során kezdetben minden egyes elem egy klasztert jelent, majd fokozatosan bevonjuk (a választott távolsági kritérium alapján) őket nagyobb klaszterbe, míg végül egy klaszterbe egyesül az összes eset. Itt megkülönböztetjük a lánc (egyszerű, teljes, átlagos), a variancia (Ward) és a centroid módszereket.

A *felosztó eljárás* egyetlen klaszterből indul ki, amelybe minden megfigyelési egység beletartozik. Az eljárás során egyre több csoportot képzelek, úgy, hogy az utolsó felosztás után minden egyes elem egy klaszterbe fog tartozni.

A klasztermódszer és távolságmérték kiválasztása összefügg, és még hatással van az adatok mérési szintje is. A távolságot leginkább euklideszi távolságként ismerjük, de többféle módon is megadhatjuk, például lehet: euklideszi, négyzetes euklideszi, Manhattan (City Block), Minkowski távolság, Mahalanobis távolság, Cosine hasonlóság, Korrelációs távolság. Az adatok összehasonlításánál azonban nem mindegy, hogy metrikus vagy nem metrikus mérési szintű.

Ha nem metrikus skálánk van, de szeretnénk az elemzést elvégezni, akkor át kell alakítani binárisá<sup>24</sup>. Ennek azonban az a hátránya, hogy a létrejövő kategóriák száma túl magas lesz, így torzításokat eredményezhet.

A metrikus skálák is különbözőek lehetnek és emiatt szintén torz eredményeket kaphatunk. Ennek kiküszöbölése standardizálással lehetséges, melynek során az átlagot kivonjuk az egyes értékekből és osztjuk a szórással.

### **Nem paraméteres eljárások**

A statisztikai próbák eddig bemutatott módszerei a paraméteres próbákhoz tartoznak, melyeknek vannak feltételei: a populáció paramétereit becsüljük, és a sokaság eloszlása normális, azaz Gauss-féle. Mi van akkor, ha például nem normális az eloszlás? Az ilyen helyzetekre lehet használni a nem paraméteres statisztikai próbákat. „Előnyük az egyszerűség, sokszor elég nagy a relatív efficienciájuk az alkalmazható paraméteres módszerekhez képest, végül nem kell a robusztusság kérdésével foglalkozni....” (Vincze – Varbanova1993:29.o.) A hátránya ebből következik, azaz „gyengébbek”, így nő a másodfajú hiba valószínűsége.

A kérdőívem kiértékeléséhez úgy vélem elengedhetetlenül szükséges, hogy nem paraméteres eljárásokat is alkalmazzak, mert több kérdésem is alacsony mérési szinthez, azaz nominális és ordinális skálához tartozik.

A sorrendi változók közötti összefüggések erősségének mérése használják a *Spearman-féle* rangkorrelációs együtthatót ( $\rho$ ). Ismeretes, hogy a sorrendi (ordinális) mérési szintű változók értékeinek csak a sorrendje jelent valódi információt, amit az értékek – rendszerint 1-től n-ig növekvő – rangszámaival szokás kifejezni. A továbbiakban az X változó szerinti rangsort  $X_i$  -vel, az Y szerinti rangot  $Y_i$  -vel jelöljük. Ha egy változónak több egyforma értéke fordul elő, akkor ezekhez azon rangszámok súlyozatlan számtani átlagát szokás hozzárendelni, melyeket akkor kapnánk, ha az adott értékek nem lennének egyformák. Az ilyen rangszámokat kapcsolt rangoknak nevezzük.

Ha a rangszámok között nincs, vagy csak kevés kapcsolt rang van, akkor a Spearman-féle rangkorrelációs együttható az alábbi formulával számítható:

$$\rho = (r_s) = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n d_i^2}{n * (n^2 - 1)}$$

Ahol  $d_i$  a rangpontoszámok eltérését jelenti, és  $d_i = X_i - Y_i$  és  $-1 \leq \rho \leq 1$ . Az  $n$  a minta elemszámot mutatja. Az együttható értékei itt is, mint a korrelációs együtthatónál (-1, +1) intervallumba esnek. Minél közelebb esik  $\rho$  értéke +1 vagy -1-hez, annál nagyobb összefüggést jelez a két változó között. Ha  $\rho$  értéke kicsi vagy éppen nulla, az gyenge kapcsolatot, illetve korrelálatlanságot mutat. Fontos feltétel, hogy nincsenek kapcsolt rangok, amire a módszer érzékeny.

---

<sup>24</sup> A bináris változó két értéket vehet fel: 1=igen, 0=nem.

### **Kolmogorov-Smirnov nemparaméteres teszt**

Az egymintás Kolmogorov-Szmirnov próbával végzett illeszkedésvizsgálatnál azt feltételezzük, hogy a minta eloszlása megegyezik a normális eloszlással. A tesztelendő hipotézisek:

$$H_0: F_n(x) = F(x)$$

$$H_1: F_n(x) \neq F(x)$$

A Kolmogorov-Szmirnov próba eloszlás független, nem csak a normalitás tesztelésére alkalmas. Eredetileg folytonos eloszlásokra készült, ugyanakkor használható diszkrét eloszlásokra is, bár akkor ritkábban tudja elvetni a nullhipotézist. A Kolmogorov-Szmirnov-próba felteszi, hogy az eloszlás paraméterei teljesen ismertek, tehát becsléses illeszkedésvizsgálatra nem használható.

A teszt értelmezése: ha a  $p > 0,05$ , a tesztelt eloszlás megegyezik az elméleti eloszlással, azaz a változó eloszlása nem tér el jelentősen a normális eloszlástól.

## 4. EREDMÉNYEK

### 4.1. Az integrációban szereplők tapasztalatai az interjúk alapján

A minőségi kutatásom során több interjút készítettem, melyek félig strukturáltak voltak és természetesen nyitott kérdéseket tartalmaztak. Az egyéni kutatási interjú formáját választottam, azaz a beszélgetéseket face to face módszerrel folytattam le, és általában 1,5-2 óra hosszúak tartottak. A rögzítéshez diktafont használtam, így később többször is visszahallgathattam a beszélgetéseket. Sajnos volt olyan interjú alanyom is, ahol csak a jegyzetelés technikáját használhattam. Az interjúk a kvantitatív kutatást megelőzően készültek, több időpontban.

Az élelmiszer vertikumon belül megszólaltattam olyanokat, akik az integráció szereplői, azaz integrátor és integrált. A résztvevők között négy mezőgazdasági termelő, egy integrátori szervezet volt. A szakmai érdekképviseltek szerepe sem elhanyagolható, így a Nemzeti Agrárkamara megyei vezetője is bekerült a mintába. A termékpálya különböző szereplői miatt többféle kérdéssort állítottam össze (3. számú mellékletben). Témám szempontjából azonban nem csak az együttműködés szerepére, hanem az innovációra, a fejlesztés lehetőségeire is kitértem. A félig strukturált felépítésű kérdéssor miatt nem csak a konkrét gazdálkodással kapcsolatos kérdések, hanem például gazdaság története is előtérbe került. Az interjú alanyok szívesen mesélték el hogyan jött létre a vállalkozás, és mi volt benne a szerepük, mikor vették át a vezetői szerepet. A korábbi kutatási tapasztalataim alapján pedig érdekelt, hogy a mezőgazdasági termelők, gazdasági szervezeteknél az utódlás hol tart, illetve megtörtént-e már és hogyan.

Az interjúk célja az volt, hogy megismerjem az élelmiszer vertikum különböző résztvevőinek véleményét a magyar mezőgazdaság versenyképességét befolyásoló olyan tényezőkről, mint az együttműködés és az innováció. A kérdés csoportok a következők voltak:

- Első: a gazdaságra vonatkozó általános kérdéseket tartalmazta.
- Második: az együttműködésre, az integrációra vonatkozott,
- Harmadik: az innovációra, a saját gazdaság fejlesztési lehetőségére tért ki.

A beszélgetést a korábbi tapasztalatok alapján legtöbbször az életúthoz kapcsolódó kérdésekkel kezdtem, így egyfajta bizalmi kapcsolat is kialakult az interjú alatt, ami javította a többi kérdés megválaszolási hajlandóságát. A feldolgozásból azonban a konkrét neveket kihagytam, nem visszaélve ezzel a helyzettel. Az interjú alanyok jellemzőit a 14. táblázatba foglaltam:

#### 14. táblázat: az interjú alanyainak jellemzői

interjú alany	kor	végzettség	családi vállalkozás
mezőgazdasági termelő 1.	45	Egyetem, szakirányú	igen
mezőgazdasági termelő 2.	56	Főiskola, szakirányú	igen
mezőgazdasági termelő 3.	42	Főiskola, szakirányú	igen
mezőgazdasági termelő 4.	58	szakmunkás, nem szakirányú	igen
mezőgazdasági termelő 5.	32	Egyetem, szakirányú	igen
integrátor szervezet	38	Főiskola, nem szakirányú	igen

Forrás: saját szerkesztés az interjúk alapján

A fenti táblázatból kihagytam a nemet, mert minden megkérdezett férfi volt. A kor alapján az egyik interjú alany fiatalgazdálkodónak minősül, azaz 35 év alatti.

A végzettség vegyes képet mutat, de azt megállapíthatjuk, hogy többségben vannak a főiskolai, egyetemi diplomával rendelkezők. A gazdaság családi jellegére vonatkozóan mindenki egyöntetűen családi vállalkozásnak vagy családi gazdálkodónak tekintette magát.

Az interjú elején kaptak helyet a vállalkozással, annak tevékenységével kapcsolatos kérdések is. Sikerült olyan termelőkkel beszélnem, akik a mezőgazdaság más-más területén tevékenykednek. Így helyet kapott a növény és állattenyésztés mellett halászati tevékenységet folytató, valamint mezőgazdasági szolgáltatást végző is. A 15. táblázat ezeket az adatokat tartalmazza.

**15. táblázat:** A vállalkozásnak a jellemzői

<b>interjú alany</b>	<b>tevékenység</b>	<b>vállalkozás jogi formája</b>	<b>vállalkozás mérete*</b>	<b>gazdálkodási terület tulajdon szerint</b>	<b>fejlesztés, beruházás</b>
mezőgazdasági termelő 1.	halgazdálkodás	Kft	Kisvállalkozás	saját +bérelt	folyamatosan
mezőgazdasági termelő 2.	állattenyésztés	mezőgazdasági kistermelő	Mikrovállalkozás	saját	egy-két alkalommal
mezőgazdasági termelő 3.	növénytermesztés + kertészet	Kft.	Kisvállalkozás	saját +bérelt	folyamatosan
mezőgazdasági termelő 4.	vetőmagtermelés + gépi szolgáltatás	családi gazdálkodó	Mikrovállalkozás	saját	van, de nem folyamatosan
mezőgazdasági termelő 5.	növénytermesztés + állattenyésztés + kertészet + erdőgazdálkodás	Kft.	Középvállalkozás	saját + bérelt	van, folyamatosan
integrátori szervezet	integrátori tevékenység + növénytermesztés	Kft.	Középvállalkozás	saját +bérelt	folyamatosan

Forrás: az interjúk alapján saját szerkesztés, \*A 2004. XXXIV. évi tv. alapján

A tevékenység, a méret és a jogi forma tisztázása után a gazdálkodási területtel kapcsolatos kérdéseket tettem fel. Leginkább arra voltam kíváncsi, hogy a saját tulajdon mellett van-e bérelt föld. Egybe függő területről van-e szó, vagy egymástól távolabb helyezkednek el. Azért tartottam ezt fontosnak, mert a bérleti díj, a nagyobb távolságok megnövelik a termelés költségeit, és csökken a hatékonyság is. A halgazdálkodással foglalkozó társaság más helyzetben van, de neki is szüksége van olyan területekre, ahol kialakíthatja a tenyésztéshez szükséges tavakat.

A földterületről egyöntetűen azt nyilatkozták, hogy a legfontosabb termelőeszköz, de egyre kevésbé van lehetőség a vásárlására, de mindig tartalékolnak annyi pénzeszközt, hogy az

alkalmakat meg tudják ragadni. A legtöbbjük a gazdálkodás kezdete óta folyamatosan növeli, és próbálják egybefüggővé tenni, akár csere útján is. Úgy gondolják, hogy ma Magyarországon nagyobb földterület szükséges a megélhetéshez (szántóföldi növénytermesztés), mint a fejlett nyugat-európai országokban. Többen bérelnék is földterületet, de minimálisan, mert magas a bérleti díj és rövidtávra: 3, maximum 5 évre szerződhetnek.

Véleményem szerint az úgynevezett földkérdés még mindig nincs rendezve, és a mezőgazdaság alacsony hatékonysága leginkább ebből fakad. Az optimális birtokszerkezet nem alakult ki a táblaméretekben és az egy termelő által művelt földterület nagyságában. Az interjú alanyok is alátámasztották ezt a nézetemet.

A vetőmagtermeléssel foglalkozó gazdálkodó szerint: „nagyon szét vannak tagozódva a földterületek, vannak úgynevezett nadrágszíjparcellák, vannak nagyobb parcellák, de egymáshoz viszonyítva óriási területen fekszenek.”

„Akármilyen kicsi megtartja, nem értékesíti, vagy nem cserél: ... nagyapám is itt volt, én is itt leszek, és ez itt a legjobb föld.” Nyilatkozta a növénytermesztéssel és kertészettel foglalkozó kisvállalkozó.

A *második* részben az integrációval kapcsolatos kérdéseket fogalmaztam meg, kitérve az integráció típusára, szolgáltatásaira, előnyére, kockázatára, időtávjára, saját tapasztalataikra. A termelők közül három tagja integrációnak, de véleményük róla nem minden területen esik egybe.

A három interjú alany egy évre köt szerződést, és a szerződéssel ketten teljesen elégedettek voltak. Az integráció időtávjáról, más-más volt a vélemény. Szintén ketten úgy vélekedtek, hogy évente érdemes megújítani és átbeszélni a feltételeket, melyek leginkább az inputok árára és az átvételi árra vonatkoznak. A harmadik, aki szintén elégedett volt a hosszabb időtávot, 3-4 évet preferálta.

A szolgáltatások közül mindegyikük igénybe veszi és ezt tarja a legfontosabbnak (ezért kötöttek szerződést) a termények átvételét, ami számukra biztonságot nyújt. Azonban nem mindannyian elégedettek az átvételi árral. Vajon miből fakad ez? Először ez nem volt egyértelmű számomra, de az integrátori szervezet vezetőjével folytatott beszélgetés számos ponton megvilágította a helyzetet, amit a későbbiekben fogok kifejteni.

A termeléshez szükséges eszközök többfélék, és függ a tevékenységtől, és a gazdaság méretétől is. Leginkább műtrágyát, vetőmagot, növényvédőszer és takarmányt igényelnek. Gépeket ritkábban szoktak igényelni, inkább sajátot használnak. A mezőgazdaságban ma az időjárás miatt annyira leszűkült az idő, hogy a munkákat gyorsan kell elvégezni és nem lehet állni, ha jön az eső és néhány nap alatt kell betakarítaniuk. A magyar mentalitás, a régi beidegződés is jelen van, mert a faluban is több gép van, mint megművelendő terület.

A pályázati források elérhetőségét, az előfinanszírozást kevésbé használják ki. Az integrátori szervezet, mint közvetítő kevésbé játszik szerepet az ilyen típusú források kihasználásban.

A konzultációt, szakmai megbeszéléseket a gazdák igénylik az integrátorral, de tőle függetlenül jól működik a partnerekkel, termelő társakkal a kapcsolattartás, amit a mai technológia (telefon, internet) könnyen biztosít.



Az integrációban résztvevők mind úgy nyilatkoztak, hogy eddig inkább előnyét tapasztalták az együttműködésnek, mint hátrányát. A kapcsolat évtizedes, így egyfajta bizalom alakult ki közöttük és a problémákat is meg tudják beszélni. Leginkább az eszközökkel történő előfinanszírozást (vetőmag, műtrágya, gépi munka) veszik igénybe, és természetesen a termény biztos átvételét.

Az integrációs szerződések időtartamát azonban különböző időtávra képzeli el. A vetőmagtermelőnek és az állattenyésztőnek az a megfelelő, ha évente új szerződést kötnek, míg a növénytermesztéssel és kertészettel foglalkozó a hosszú, akár 5 éves időtávot is el tudja fogadni.

Az *innovációt* gépparkjuk, technológiájuk fejlesztésének tartják, ami korszerűsítést, a régi eszközök lecserélését jelenti. Saját kutatással és fejlesztéssel nem foglalkoznak. A termelés biztonságos körülményeit teremtik meg, a profitot mindig és, ha lehetőségük van rá földvásárlásba vagy új tenyészállatok vásárlásába forgatják bele. Egyöntetűen úgy vélekedtek, hogy a föld a legfontosabb erőforrás, ami végül is a termelésük alapja. Az eredménytartalékon kívül a beruházási pályázati lehetőségeket is kihasználták. A banki hosszúlejáratú hitelek igénybevételeitől tartózkodtak, és akkor léptek ebbe az irányba, ha megfelelő háttérrel láttak a visszafizetésre.

Számukra az innovatívítási készség és képesség még abban is megnyilvánul, hogy a napi munkaszervezés, munkavégzés minél gördülékenyebb legyen. Ehhez mindannyian a munkavállalóik, vagy családtagjaik ötleteit is felhasználják. Például a munkavégzés legoptimálisabb sorrendje időmegtakarítást eredményezhet az öntözésnél, a műtrágya kiszórásnál.

A szerződéses együttműködésben résztvevők számára tevékenységük sikeres folytatásához a versenyképesség a megfelelő számú és képzett munkavállalót jelentette, a fontosabb tényezők közé sorolták még a finanszírozási források ismeretét, az infrastruktúrát, az innovációt. Egyöntetűen azt vallották, hogy a bürokráciára, az intézményi háttérre hiába lenne fontos, nem tudnak hatással lenni, nem tudják befolyásolni, így a versenyképességi tényezők közül a legkevésbé fontosnak ítélték meg. Válaszaik alapján az is körvonalazódott, hogy versenyelőny lehetne olyan külső tényező is, mint az öntözési lehetőség jobb kihasználása, valamint az évtizedek alatt felhalmozott tapasztalat, és a szakképzett munkaerő.

Mindannyian családi gazdálkodónak tartják magukat függetlenül a vállalkozás jogi formájától, mert a családtagjaik részt vesznek az operatív munkában. Az interjú alanyok kettő kivételével másodgenerációs vállalkozások, ahol már az irányítás és a tulajdonjog átadása is megtörtént. A kivétel közül az egyiknél az utódlás folyamatban van, míg a másik nem családon belül képzelel el az átadást, hanem majd értékesíteni szeretné a gazdaságot.

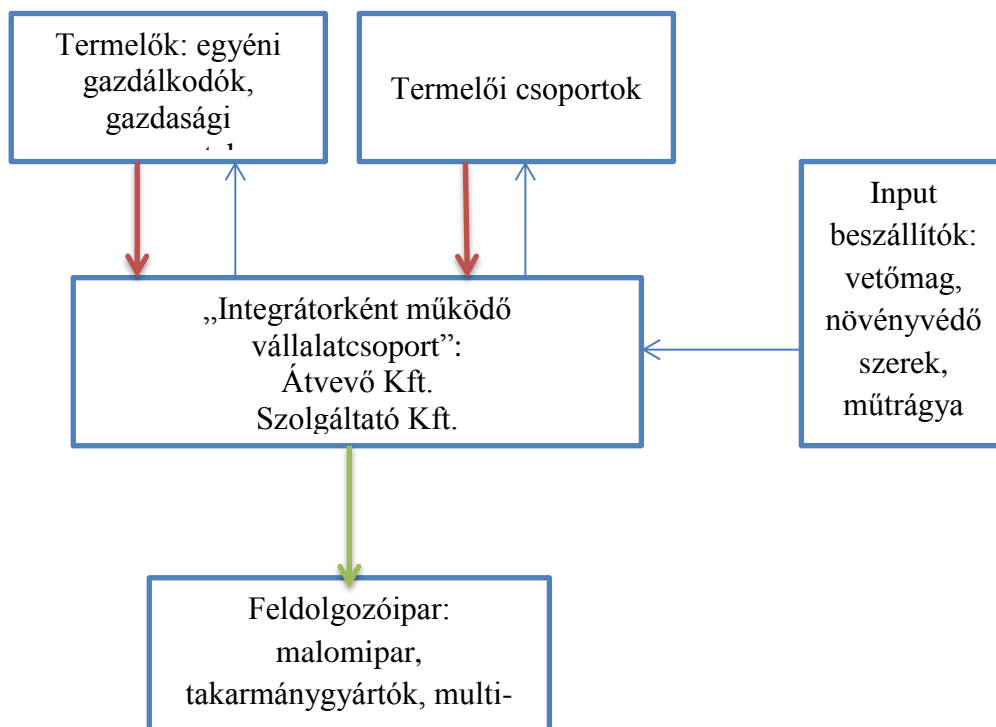
Az utódlást hosszú távú, szakmailag megalapozott folyamatnak tartják, ami már a gyerekkorban elkezdődik. A felhalmozott tapasztalatok az iskolában megszerzett tudással komplex rendszert alkotnak, ami véleményem szerint alapvető lesz a vállalkozás továbbvitelében, sikerességében. A családi vállalkozás átadásában megfigyelhető egy ciklikusság, ami véleményem szerint legtöbbjükre elmondható, és összességében 20-25 évig is eltarthat.

1. gyerekkor: ismerkedés, játékos tanulás;
2. serdülőkor: iskolarendszerű tanulás, gyakorlati tapasztalat megszerzése az alapvető munkafolyamatokban, alacsony szintű felelősségvállalás;
3. útkeresés: felsőfokú tanulmányok a szakmában vagy a szakma elhagyása és teljesen más tanulmányok választása, új tapasztalatok szerzése más vállalkozásoknál;
4. visszatérés: a megállapodás időszaka, amikor a saját és az alapítók által megalapozott tudással ismét belép a családi vállalkozáshoz, ahol már menedzsment feladatokat is ellát és 4-5 év alatt teljesen felkészül a vállalkozás átvételére.

#### 4.2. Esettanulmányok

##### Egy vertikális integrációt megvalósító szervezet működése

Az interjú alanyok között egy integrátorként működő szervezettel is készítettem riportokat. Az alapító a 90-es évek elején kezdte a működését és akkor kifejezetten integrátori szervezatként (bejegyzett, minősített). Az édesapa előtte is a mezőgazdaságban dolgozott, az akkori tanácsnál, és így szinte mindenkit ismert az egész megyében. A kapcsolataira alapozva hozta létre a céget, és az alaptevékenysége a termelés inputokkal való megfinanszírozása, valamint a termények átvétele volt. A vállalkozás ma már többféle területet is meghódított, és mint „integrátorként működő csoport” tevékenykedik az alábbi 17-es számú ábrán látható felépítésben.



**17. ábra:** Az integrátori tevékenységet folytató vállalkozás működése

Forrás: saját készítés az interjú alapján

A vállalkozás több Kft.-ből áll, ezért integrátorként működő csoportnak neveztem el. Az alaptevékenysége, hogy a termelői csoportokkal, egyéni vagy társas gazdálkodókkal szerződést köt egy éves időtartamra. Ebben vállalja a termelés előfinanszírozását inputokkal, és a termények átvételét az időszak végén. Az átvételi ár a szerződésben meghatározott, és ebből vonják le az inputok költségeit. Az eszközök biztosítása mellett tanácsadást és terménytárolást is biztosít a

gazdáknak. Az inputokat ő is beszállítóktól vásárolja meg, de mivel ez nagytételben történik kedvező árakat is ki tud alkudni, kivéve a műtrágya beszállítóval, mert az monopolhelyzetben van.

A felvásárolt terményeket továbbértékesíti a feldolgozóiparnak, vagy más nagykereskedelmi, vagy multinacionális cégeknek. Saját termeléssel is foglalkozik, bérel földeket, ahol szántóföldi növénytermesztést folytat. Van állattenyésztő telepe, ahol bérhizlalásban pulykát nevelnek. A tevékenységük kiszélesedését más vállalkozások felvásárlásával biztosították, azzal a céllal, hogy több lábón állás a nehéz, válságos időszakokban segíthet. Ha az egyik tevékenység nehezen megy, akkor át lehet csoportosítani eszközöket a másiktól.

A vállalkozás csoport, mint láthatjuk diverzifikációt valósított meg, nyitott, melyben mind az utódnak, mind az alapítónak nagy szerepe volt.

### **Fiatal gazdálkodó, Komplex Kft.<sup>25</sup>**

A kiválasztott gazdálkodó 35 év alatti, felsőfokú végzettségű, az általa vezetett gazdaság családi vállalkozás, jogi formája Kft., és átlagosan évente több mint 70 főt foglalkoztat. A vállalkozást 3 éve vette át teljes felelősséggel és 50%-os tulajdonrészrel. Tevékenysége komplex, mert növénytermesztés és állattenyésztés mellett kertészettel és erdőgazdálkodással is foglalkozik. A növénytermesztést több mint 900 hektáron műveli, ebbe beleérti a kertészetet is. A megművelt föld mérete miatt a saját mellett bérel is. Szintén nem minden földterülete van közvetlenül egymás mellett, de mint mondta igyekezett nagytáblákat kialakítani a hatékonyság érdekében.

Életútja hasonlóan más családi gazdaságokhoz a gyerekkori élményeivel, a középiskolás korában megtapasztalt munkafeladatokkal kezdődött. A szakma elhagyás nála is megjelent, mert először pénzügyi szakembernek képezte magát, és bankban vállalt munkát, valamint elköltözött otthonról másik városba. A mezőgazdasághoz való vonzódása azonban megmaradt, így több év elteltével visszaköltözött szülővárosába és közben egy szakirányú egyetemen megszerezte a második diplomáját is. Néhány éven keresztül együtt dolgozott az alapítóval, aki jelen esetben is segíti az operatív munkát, majd az irányítás és menedzsment átadásra került.

Érdeklődésemre elmondta, hogy az együttműködés formális keretétől nem zárkózik el, de nincs szüksége rá, mert a család és az alapító korábbi kapcsolatrendszeréből már kialakult az együttműködés. Magyarazatként hozzáteszi: nagyszülei TSZ tagok voltak, míg édesapja TSZ elnök, ez az ismertség a rendszerváltás utáni gazdálkodás elkezdését alapozta meg. Az édesapa kapcsolathálóját átvéve és azt saját kapcsolataival kiegészítve alakult ki az az együttműködési kör, ami a mai napig létezik, és jól működik. Úgy véli azonban, hogy a fiatal gazdálkodók együttműködési készsége erősebb, mert a régi rossz beidegződések, tapasztalatok nincsenek meg. Az egymásnak nyújtott szolgáltatások köre a következő: saját gépek kölcsönbeadása, de a munkaműveleteket egyeztetik, tárolókapacitások megosztása, közös fellépés akár a beszállító, akár a felvásárlóval szemben (lehet integrátori szervezet is), mert nagy tételekről tudnak tárgyalni, így versenyképes árakat tudnak kialkudni, azaz alkupoziójuk erősebb, mint, ha egyedül lépnének a piacra. Kockázat nincs, mert az együttműködés rendszerét alaposan kidolgozták.

---

<sup>25</sup> A vállalkozás nevét az interjú alany kérésére megváltoztattam.

Az innovációban a legújabb technológiák alkalmazását látják, ami nem csupán egy tárgyi eszközpótlást jelent, hanem a legkorszerűbb, legújabb, automatizált rendszerek bevezetését. A korszerűsítés másodlagos hozadéka a munkaerőpótlás a munka-intenzív ágazatokban, a kertészetben. Jelenleg a vállalkozás számára új növényfajták bevezetésével kísérletezik, hogy a vetésforgója változatosabb legyen és folyik egy beruházás, hogy az öntözött területek nagysága tovább növekedjen.

A fiatal gazdálkodóról készített esettanulmányt összevettem az INSIST<sup>26</sup> projekt keretében készült olyan tanulmányokkal, melyek az agrárium területéhez tartoznak.

**16. táblázat:** a kiválasztott esettanulmányok összehasonlítása.

Vállalkozás	generációk száma	utód (ok) tanulmányai tapasztalatszerzés	Átadás időhorizontja	üzleti stratégia
PLANTEX kertészeti gazdaság, Lengyelország	Másodgenerációs, utódlás folyamatban	Felsőfokú tanulmányok, diploma, szülők vállalkozásában, más területeken is	Még nem zárult le, tervezett idő 5-7 év.	Az utódok a saját stratégiájukat elfogadtatták a szülőkkel, beruháztak, valamint tevékenységüket szélesítették.
Fein Családi borászat, Magyarország	Első generáció, utódlás folyamatban	Felsőfokú és külföldi tanulmányok, diploma, külföldi tapasztalatok, szülők vállalkozásában	Még nem zárult le, hosszabb folyamat és már 2006 óta tart.	Kevés teret kapott még, a stratégiai döntés az alapítóké.
Minőségi Hús Kft. Magyarország	Másodgenerációs	Középfokú, szülők vállalkozásában, más vállalkozásoknál	Lezárult, 5-7 évig tartott.	Saját döntési kör, így a stratégiai is az utód felelőssége.

Forrás: saját szerkesztés Makó – Csizmadia – Heidrich: Ajánlások a döntéshozók számára. 2016. 30-57 oldal felhasználásával. INSIST Projekt, BGE. ERASMUS+ KA2 Stratégiai Partnerség.

A 16. táblázatba kiválasztott esettanulmány néhány fontosabb aspektusából összehasonlítottam a fiatal gazdálkodó esettanulmányát. Az összehasonlítás leginkább arra fókuszált, hogy van-e megújulási hajlandóság és lehetőség az utódokban? Úgy tapasztalom, hogy ez leginkább az alapítók szándékaitól függ, és attól, hogy az átadás folyamatban van-e még, vagy lezárult. Ahol a felelősségi körök teljesen kialakultak, és az utód egyedül „viszi” a céget, a stratégiai irányvonalról, az ötletei megvalósításáról saját maga dönt. Ha az utódlás folyamatban van, akkor az alapító befolyásolja, hatással van a stratégiára. Az esettanulmányok arra mutattak rá, hogy az innovációs hajlandóságot, az átadás folyamata, annak helyzete erősen befolyásolhatja.

<sup>26</sup> INSIST = Intergenerational Succession in SMEs' Transition. A projekt 3 országban, Lengyelországban, az Egyesült Királyságban és Magyarországon folyt le 2014-2016 között, és a sikeres utódlás folyamatát, tényezőit vizsgálta, hogy javaslatokat fogalmazzon meg a gazdaságpolitika számára Magyarországon.

### 4.3 A kérdőíves felmérés eredményei

A mintavételhez először a sokaságot határoztam meg, ami a kutatásom alapját jelenti. A sokaságom Jász-Nagykun Szolnok Megye mezőgazdasági termelői. A kvantitatív kutatás alanyainak kiválasztása véletlenszerű volt. A reprezentativitást a minta elemszámmal és a minta jellemzőivel, tulajdonságaival biztosítottam.

A mintavétel időtartama 2017. június elejétől 2017. november végéig tartott. Többféle módszerrel történt a lekérdezés: A Jász-Nagykun Szolnok megyei falugazdász segítségével szóbeli megkérdezés volt, valamint a kérdőív online úton is eljutott a termelőkhez. Az online kérdőív készítéséhez Google drive-t használtam.

A minimális minta elemszám meghatározása a következő képlet szerint történik (Freedman et al. 2005; Maddala 2004.; Sándorné Kriszt et al., 2013):

$$n = \frac{\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2 N}\right)}$$

ahol:

n: mintaelemszám

N: sokasági elemszám

e: hibahatár

p: konfidenciaintervallum

z: z-érték (normál eloszlás)

N=503

e= 3%

p=95%

z=1,96

így: n=144,5 ➔ 146

Tehát 5% hibahatár és 95%-os konfidencia intervallum mellett a minimális minta elemszám n=146.

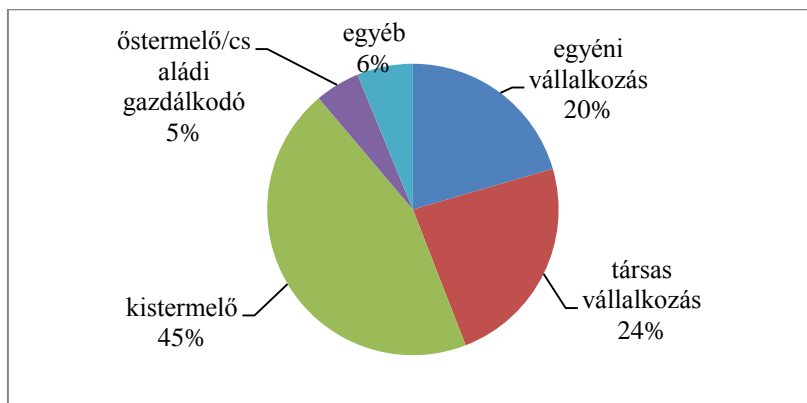
Kutatásaimban a minta elemszámot (nem válaszolások kockázatainak hatását csökkentve) 161-ben határoztam meg, így teljesül, hogy a megfigyelések 3%-os relatív hibahatáron belül és 95%-os konfidencia intervallumban érvényesek.

A kérdőív kiértékelést SPSS 23-as statisztikai programcsomaggal végeztem el, a hozzákapcsolódó táblázatok a mellékletben találhatóak.

#### 4.2.1. A minta jellemzői és keresztábra elemzés

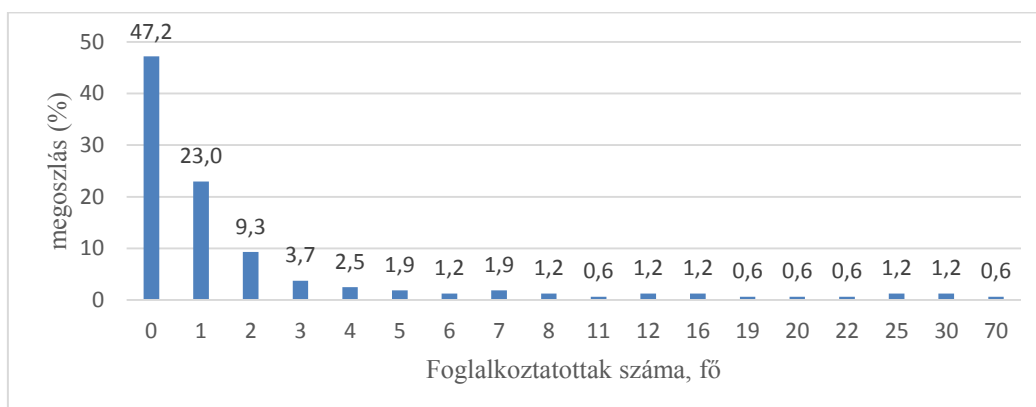
A mintavétel során összesen 161 értékelhető választ kaptam, ami mérete alapján alkalmas következtetések levonására, hipotéziseim vizsgálatára és általánosításra. A minta demográfiai jellemzői tekintetében a következőkben részletezett megoszlásokkal jellemezhető.

A válaszadók gazdasági forma szerinti megoszlásának elemzése során kirajzolódik, hogy közel a minta fele (45%) kistermelő, 24% társas vállalkozás, 20% egyéni vállalkozás, 5% pedig családi gazdálkodó vagy őstermelő (18. számú ábra). Egyéb kategóriába 6%-a sorolta magát. Ebből látszik, hogy a termelők nem mindig vannak tisztában a gazdálkodás szervezeti kereteivel.



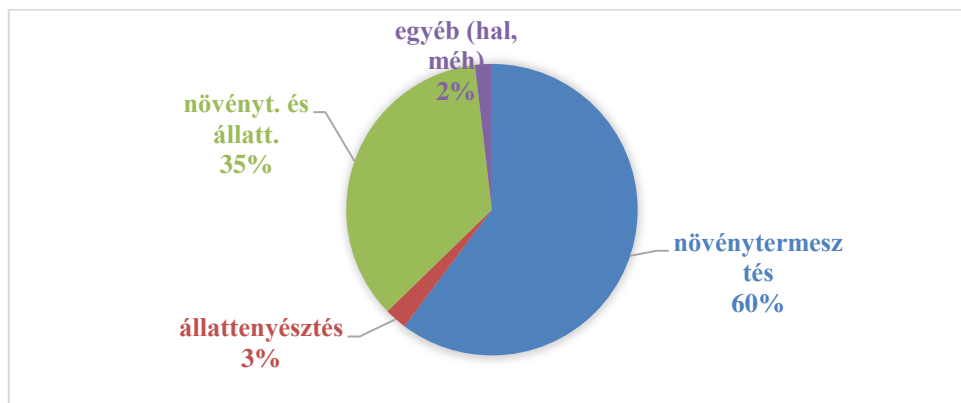
**18. ábra:** A mintába került egyedek gazdasági forma szerinti megoszlása  
Forrás: saját szerkesztés az adatok alapján

A méretkategóriákat illetően a válaszadók túlnyomó többsége mikro vállalkozás (91,3%). 8,1% kisvállalkozás és csupán 0,6% közepes méretű. Ez azt jelenti, hogy összesen 13 válaszadó van, ahol 10 főnél többet foglalkoztatnak, 47,2% esetében pedig egyáltalán nincs foglalkoztatott, ami feltételezi, hogy alkalmazottként be nem jelentett családtagok végezték a mezőgazdasági tevékenységet. (19. ábra)



**19. ábra:** Foglalkoztatottak száma szerinti megoszlás  
Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

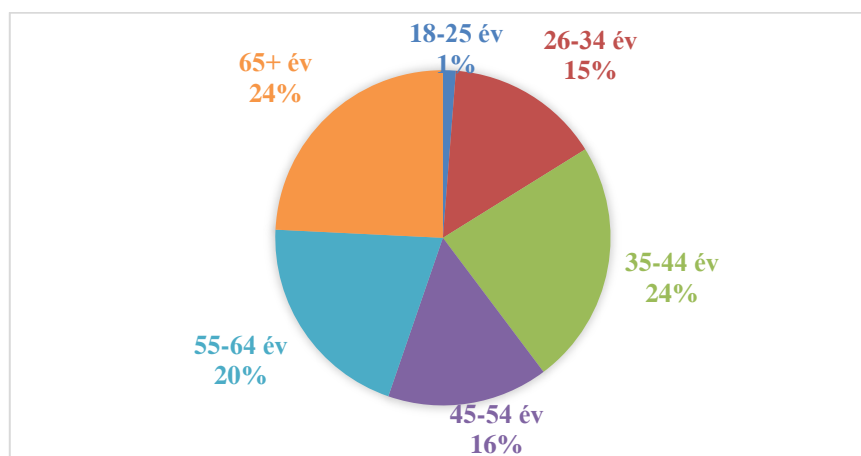
A mintába került válaszadók 60%-a kizárólag növénytermesztéssel foglalkozik, 3%-a állattenyésztéssel, 35%-a pedig e két tevékenységgel egyszerre. Egyéb tevékenységet 2%-uk végez (méhészet, mezőgazdasági szolgáltatásnyújtás, kertészet, gyümölcsstermesztés vagy halgazdálkodás). Érdekes volt tapasztalni, hogy a méhészettel foglalkozók nem az állattenyésztők közé sorolják magukat. Legtöbb megkérdezett úgy nyilatkozott, hogy növénytermesztést és állattenyésztést folytat egy időben ezért a vegyes tevékenységbe kerültek besorolásra. De volt néhány, aki úgy gondolta, hogy a speciális tevékenységet végez, így ők az egyéb kategóriába lettek sorolva. (20. ábra)



**20. ábra:** A vállalkozások tevékenység szerinti megoszlása  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A vállalkozások többségének egyetlen telephelye van (89,4%), 8,1% rendelkezik két telephellyel és 2,5%-nak van ennél is több telephelye. A gazdálkodás méretkategóriáját jellemzi, hogy egyetlen telephelye van.

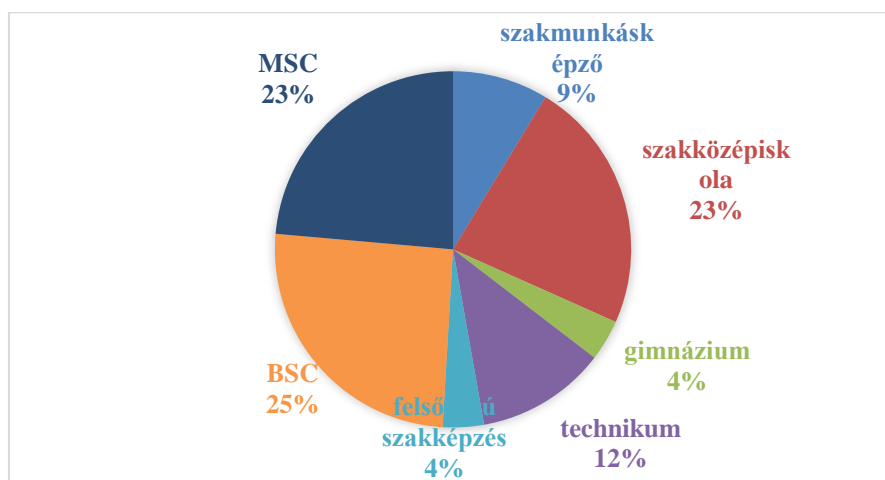
A válaszadók kor szerinti megoszlása ennél sokkal egyenletesebb eloszlást követ. Az egyes korcsoportok aránya a mintán belül nagyjából egyenletes 15-25% körül oszlik el – kivéve a legfiatalabb korosztályt: a 18-25 éves válaszadók aránya 1%. Legnagyobb arányban a 65 év felettiiek vannak (24%), de hasonló méretű a 35-44 éves méretkategória is (24%). A fiatal korosztálynak tekinthető 35 év alatti vállalkozók aránya összesen 16%-ot tesz ki a mintában. (21. ábra)



**21. ábra:** Korcsoportok szerinti megoszlás  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A minta megközelítően alátámasztja a KSH megállapítását, amit a 2.3. fejezetben leírtam, azaz a mezőgazdasági tevékenységet végzők között a 35 év alattiak aránya alacsony, míg a például a 65 év felettieké magas, 31%.

A válaszadók között nem volt olyan, akinek kizárólag alapfokú végzettsége van: 48% rendelkezik középfokú végzettséggel, akik közül legmagasabb arányban a szakközépiskolai végzettségűek vannak (23%). A megkérdezetteknek majdnem a fele rendelkezik egyetemi (BSc vagy MSc) diplomával (ketten kisdoktori vagy PhD fokozattal is, de a minta elaprózódásának elkerülése érdekében ezek a személyek az MSc kategóriába sorolódnak). (22. ábra)



**22. ábra:** Iskolai végzettség szerinti megoszlás

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Ha, összevetjük a korrallal, hogy a 35 évnél fiatalabbak közül több mint 65%-nak van felsőfokú végzettsége, akkor azt a megállapítást tehetjük, hogy az iskolázottság javult. Ez arra utal, hogy ebben az ágazatban egyre többen ismerik fel azt, hogy nem elég csak a tapasztalat, fontos az elméleti tudás is.

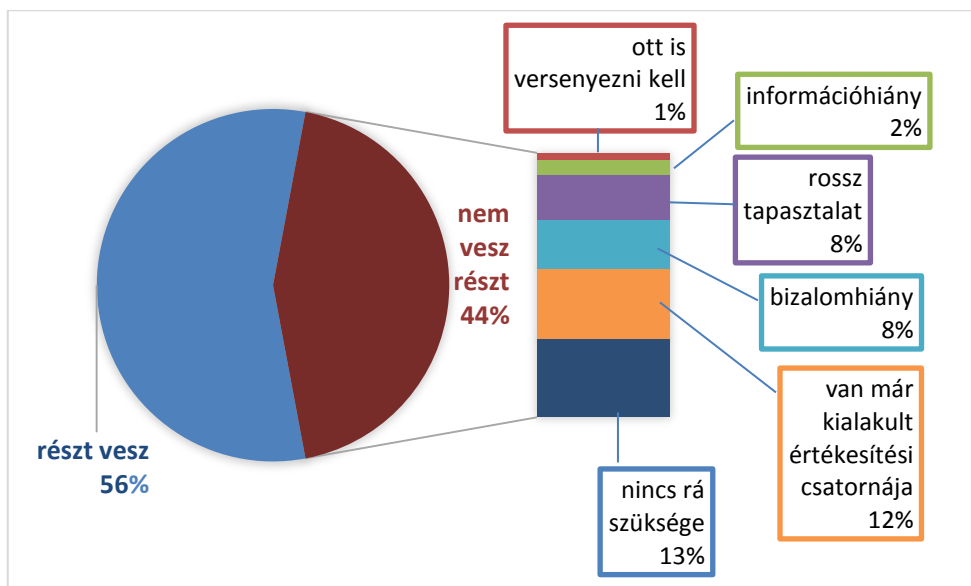
### *Integráció/együttműködés*

A következőkben azt vizsgáltam, hogy a termelőknek milyen tapasztalatai, véleménye van az integrációval kapcsolatban. Milyen okok miatt maradnak távol az együttműködéstől?

A válaszadók 44%-a nem vesz részt semmilyen integrációban, ennek a legtöbb esetben az az oka, hogy úgy érzik, nincs is rá szükségük (13%-a az összes megkérdezettnek), vagy megvannak már a kialakult értékesítési csatornáik (12%-a az összes válaszadónak). A bizalomhiányt csak 8% jelölte meg oknak, míg 8%-nak rossz tapasztalata van az ilyen integrációkkal és csupán 2% jelölte meg az információhiányt.

A felsorolt válaszok közül több félért is be lehetett jelölni. Leginkább azoknak nem volt szüksége az integrációra, és szolgáltatásaira, akiknek már volt kialakult értékesítési csatornája. Valamint azt is észrevettem, hogy ha valakinek rossz tapasztalata volt, akkor legtöbbször megjelölte a bizalomhiányt is. (23. ábra)





**23. ábra:** Az integrációkból való távolmaradás okai  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Valamilyen integrációban a válaszadók 56 %-a vesz részt. Ezek zöme, 40%-a termelői csoportban, 8%-a termelő és értékesítő szervezetben, másik 8% pedig az előző két kategória mindegyikében részt vesz. A válaszadók közül a szövetkezetet, mint integrációs lehetőséget nem jelölték, ami azért lehetséges, mert a megyében alapvetően kevésbé jellemző a termelő szövetkezet. A statisztika megyei adatai alapján 2014-ben 46 mezőgazdasági szövetkezet volt, ami 13%-kal kevesebb, mint 2011-ben. (KSH 2015)

Az integrációban résztvevők rangsorolták az integráció keretein belül elérhető szolgáltatások fontosságát. A legfontosabbnak rangsorolt a termékek átvételének biztosítása. Ezt követi az ár kedvező alakulása, majd szorosan a termelés feltételeinek előfinanszírozása. Legutolsó helyre a legtöbben a szakmai konzultációt helyezték. (24. ábra)



**24. ábra:** Az integrációban kapott szolgáltatások rangsora  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Sajnos, mint tudjuk, az átlag nem minden esetben ad megfelelő alapot az értékeléshez. Ahhoz, hogy megtudjuk mely szolgáltatások rangsorszámait esnek egymáshoz közel a legtöbb válaszadó esetében, a Spearman-féle rangkorrelációs együtthatókat ( $\rho$ ) számoltam ki.

**17. táblázat:** Szignifikáns rangkorrelációs együtthatók

Szolgáltatás	Szolgáltatás	<i>Spearman-<math>\rho</math></i>	<i>p</i>
A termeléshez szükséges eszközök biztosítása (vetőmag, trágya, gépek)	Szakmai konzultációk partnerekkel	0,318	0,017
Az értékesített termék árának kedvező alakulása	A termelés feltételének előfinanszírozása	-0,515	0,000
A termeléshez szükséges eszközök biztosítása (vetőmag, trágya, gépek)	A megtermelt termék, termék átvételének biztonsága.	-0,337	0,006
Szakmai konzultációk partnerekkel	A megtermelt termék, termék átvételének biztonsága.	-0,383	0,002
A termeléshez szükséges eszközök biztosítása (vetőmag, trágya, gépek)	pályázati források könnyebb elérése	-0,282	0,039

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Az együtthatók értéke alapján látható, hogy leginkább a termelési eszközök biztosítása és a szakmai konzultáció kapcsolódik össze. Ez azt jelenti, hogy ezt a két szolgáltatást sok válaszadó rangsorolta hasonló helyre, de ahogy az átlagok jelzik, leginkább a rangsor vége felé helyezték ezeket.

A többi tényezőpár esetében az együttható értéke negatív, ez azt jelenti, hogy itt a rangsorolás ellentétes irányú volt. Tehát, aki fontosnak találta az árat, az kevésbé találta fontos szolgáltatásnak az előfinanszírozást, illetve vice versa.

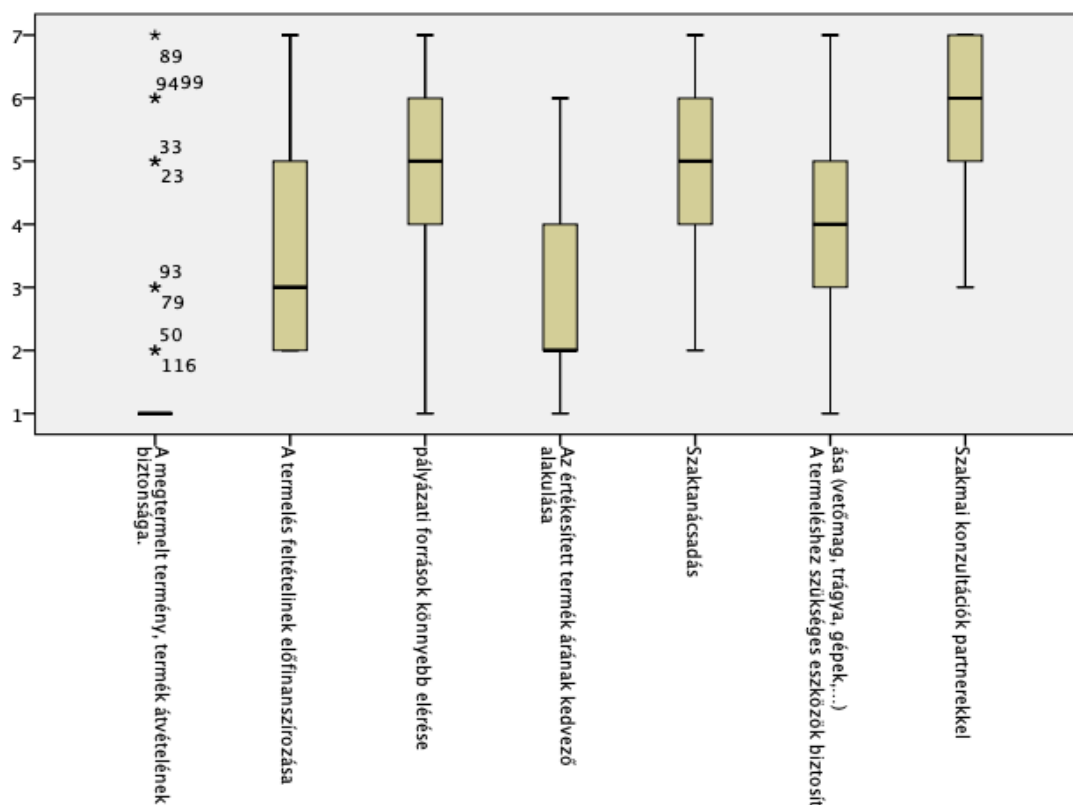
Tovább árnyalhatók az eredmények, ha kiszámítjuk a szolgáltatások móduszát: ez azt mutatja meg, hogy a legtöbben hányadik helyre rangsorolták az adott szolgáltatást.

**18. táblázat:** A szolgáltatások eloszlásának módusza

Szolgáltatás	módusz
A megtermelt termék, termék átvételének biztonsága.	1
A termelés feltételének előfinanszírozása	2
Pályázati források könnyebb elérése	6
Az értékesített termék árának kedvező alakulása	2
Szaktanácsadás	3; 6
A termeléshez szükséges eszközök biztosítása (vetőmag, trágya, gépek,...)	3
Szakmai konzultációk partnerekkel	7

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A boxplot diagramból (25. ábra) jól látható, hogy a megtermelt termék, termék átvételének biztonsága messze a legtöbb válaszadó esetén az első helyre került.



**25. ábra:** Box-plot diagram  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Nem paraméteres (Kolmogorov-Smirnov) teszttel teszteltem a rangsorszámok eloszlását. Abban az esetben ugyanis, ha ezen változók eloszlása jól közelíti a normális eloszlást, akkor a rangsorolás meglehetősen homogén a válaszokban ahhoz, hogy abból messzemenő következtetéseket vonjunk le. Ha viszont az egyes változókra adott rangsorok eloszlása nem normális, akkor tekinthetjük úgy, hogy a fenti eltérések ténylegesen jelen vannak és nem az átlag körül szóródnak a rangsorok. (19. táblázat)

A teszt eredményei alapján elmondható, hogy egyik változó rangsorszámai sem követnek normális eloszlást.

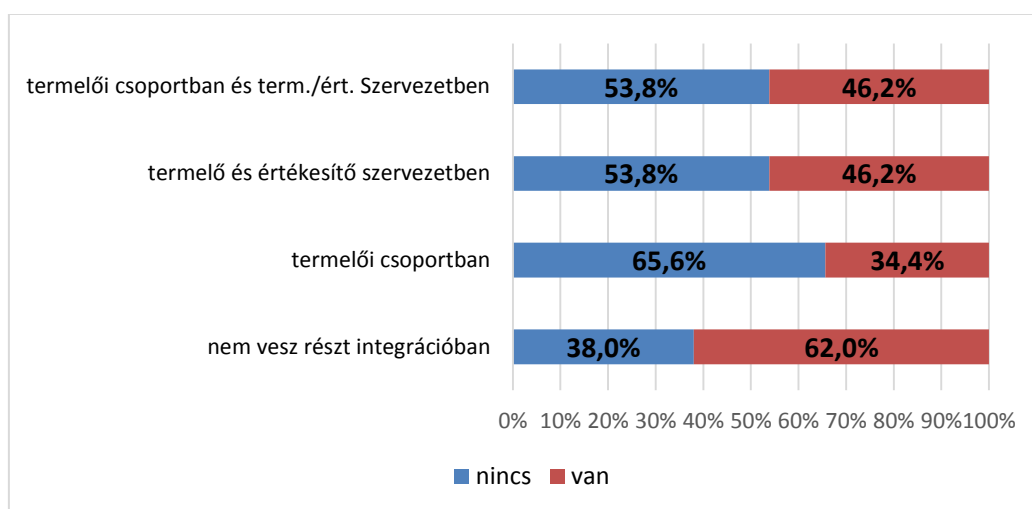
**19.táblázat:** A Kolmogorov-Smirnov teszt szignifikancia szintjei

Szolgáltatás	K-S <i>p</i>
A megtermelt termény, termék átvételének biztonsága.	,000
A termelés feltételének előfinanszírozása	,000
Pályázati források könnyebb elérése	,000
Az értékesített termék árának kedvező alakulása	,000
Szaktanácsadás	,000
A termeléshez szükséges eszközök biztosítása (vetőmag, trágya, gépek)	,001
Szakmai konzultációk partnerekkel	,000

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

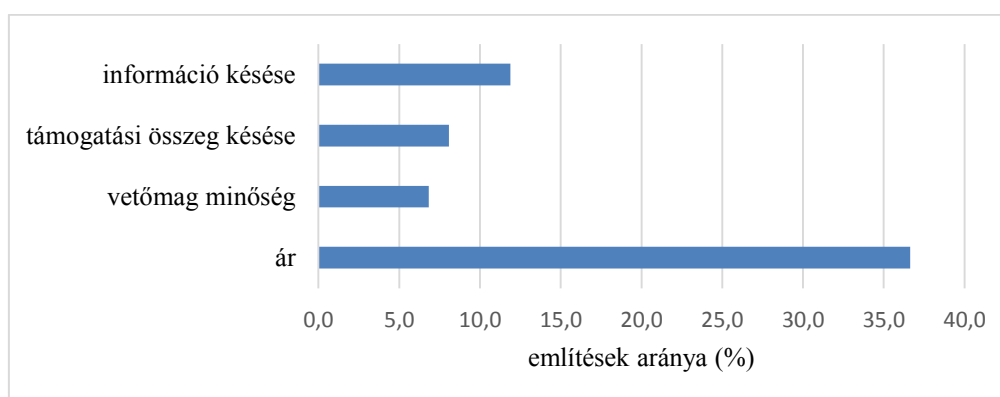
A következő kérdésben az integrációtól való távolmaradás okait kerestem. Megkérdeztem, hogy látják-e hátrányát, kockázatát az együttműködésnek? Ha igen, akkor melyek ezek? Azt is megnéztem, hogy befolyásolja-e a véleményt, hogy részt vesz, vagy nem vesz részt az integrációban.

A válaszadók 48,4%-ának megítélése szerint az integrációnak vannak hátrányai, kockázatai is. Érdekes, hogy az azoknak a vállalkozásoknak több mint harmada (38%-a), akik nem vesznek részt integrációban nem látja hátrányát vagy kockázatát az integrációnak (26. ábra). Legkevésbé azok látnak kockázatokat, akik termelői csoportokban vesznek részt. Összességében, akik részt vesznek valamilyen együttműködésben, kevésbé tartják azokat kockázatosnak. Az összefüggés szignifikáns, mert Cramer V= 0,253; p=0,016.



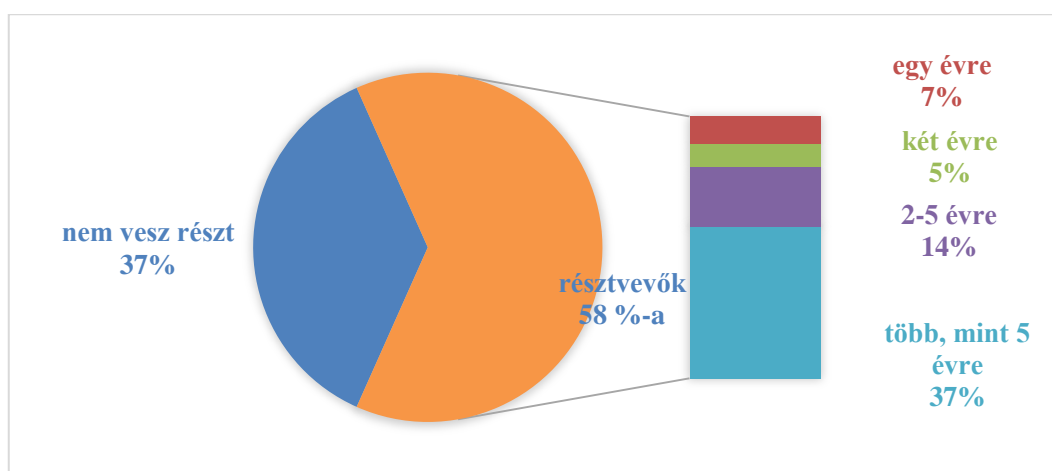
**26. ábra:** Vannak-e hátrányai, kockázatai az integrációban való részvételnek?  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Az említett hátrányok közül a legfontosabb, hogy alacsonyabb lehet a szerződésben meghatározott ár, mint a piaci ár, ezt az „elégedetlenek” 36,6%-a említette. Ezt követi, hogy az információ nem a megfelelő időben jut el hozzájuk, illetve a támogatási összeg késése. Legkevésbé a vetőmagok minőségét kritizálták. (27. ábra)



**27. ábra:** Az említett hátrányok és kockázatok aránya  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

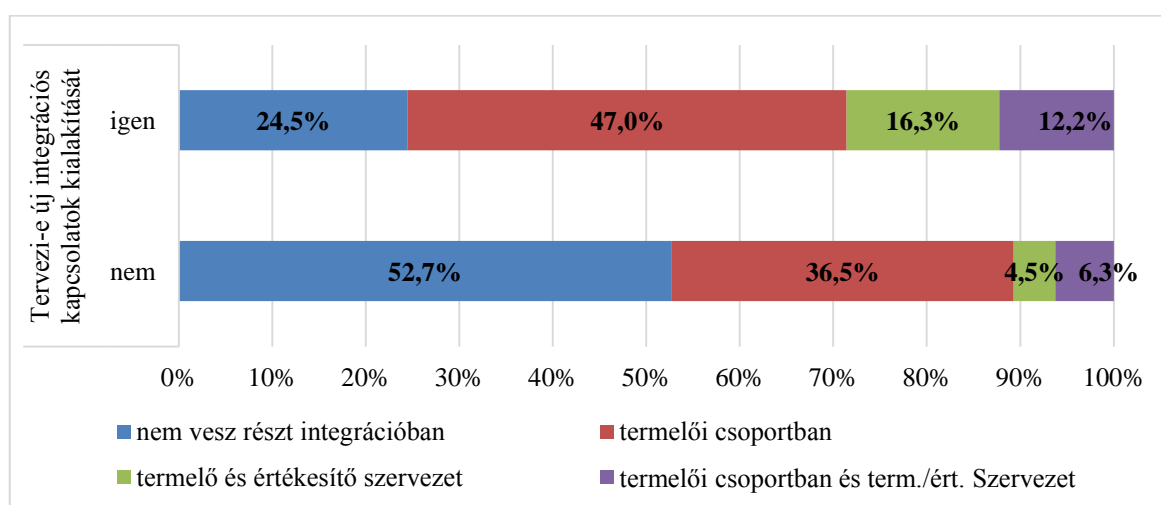
A 28. ábra azt mutatja, hogy az integrációban résztvevők többsége (57,8%), az összes megkérdezett 37%-a hosszabb, mint öt éves időtávban gondolkodik az integráció kapcsán. Az integrációban résztvevők kevesebb, mint 20%-a (a megkérdezettek 12,4%-a) tervez 1-2 éves időhorizontban, míg 22,5% (az összes megkérdezett 5%-a) gondolkodik 2-5 éves időtávban.



**28. ábra:** Integrációs együttműködések elképzelt hossza  
Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Ha arra vagyunk kíváncsiak, hogy a termelők terveznek-e új kapcsolatokat, függetlenül attól, hogy van- vagy nincs, akkor a következőket tapasztaljuk (29. ábra): A válaszadók nagy része (69,4%) nem tervez új integrációs kapcsolatot kialakítani és 52,7%-a jelenleg sem vesz részt semmilyen együttműködésben, de 36,5%-uk termelői csoportnak a tagja. Akik terveznek új kapcsolatot kialakítani, azoknak 24%-a jelenleg nem tagja integrációnak vagy nem vesz részt együttműködésben, és a 47 %-uk viszont termelői csoport tagja.

A jelenlegi integrációs tagság és a jövőben tervezett között közepesen erős, szignifikáns kapcsolat van (Cramer V=0,3; p=0,002): akik nem működnek együtt, nagy eséllyel nem is tervezik azt a jövőben sem.



**29. ábra:** Új integrációkialakításának tervezése  
Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Az új integrációs kapcsolat kialakításának okait a 30. ábrán mutatom be. Láthatjuk, hogy azok, akik a jövőben terveznek új integrációs kapcsolatokat kialakítani, legnagyobb arányban úgy gondolják, hogy ez hosszabb távon is segíteni fog nekik a piacon maradni. Nagy arányban gondolják azt is, hogy ez ellensúlyozni képes a multinacionális vállalatok túlsúlyát. A többi tényező csupán néhány említésben került szóba (összesen 17 említés).

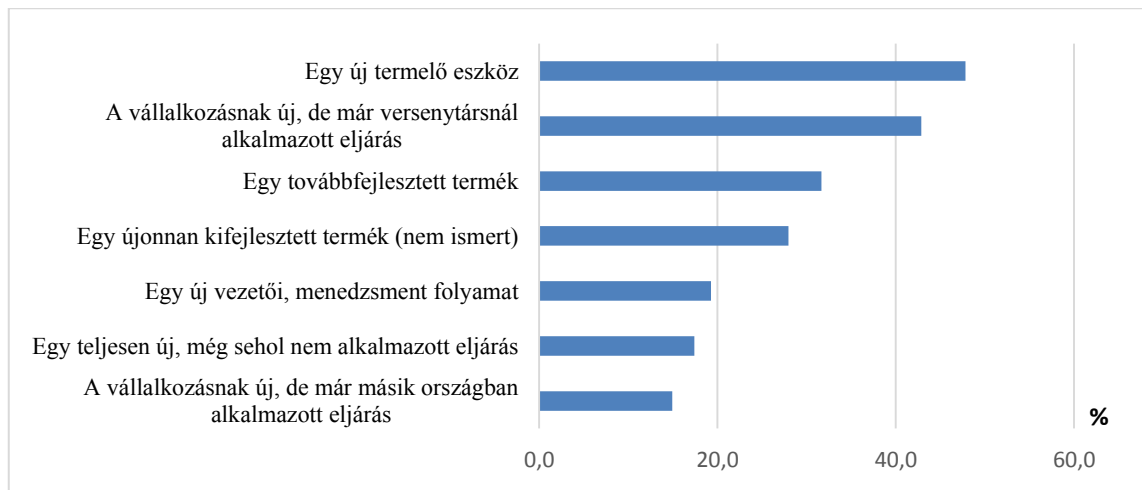


**30. ábra:** Az integrációban való részvétel tervezésének okai  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Az integrációs formák ismeretére rákérdezve a következőket tapasztaltam: a válaszadók többsége (71,8%) mind a horizontális, mind pedig a vertikális integrációs formát előnyösnek tartják, 19,8% inkább a vertikális integrációt, míg 8,4% inkább a horizontális integrációt tartja előnyösebbnek. Beszédes adat, hogy a mintába került vállalatok 18,6%-a nem válaszolt a kérdésre. Ennél is többen, 26,1% nem tudja eldönteni, hogy előnyös-e mindkettőben részt venni. 34,8% gondolja így, 20,5% viszont nem gondolja, hogy mindkettő egyszerre előnyös lehet.

### *Innováció*

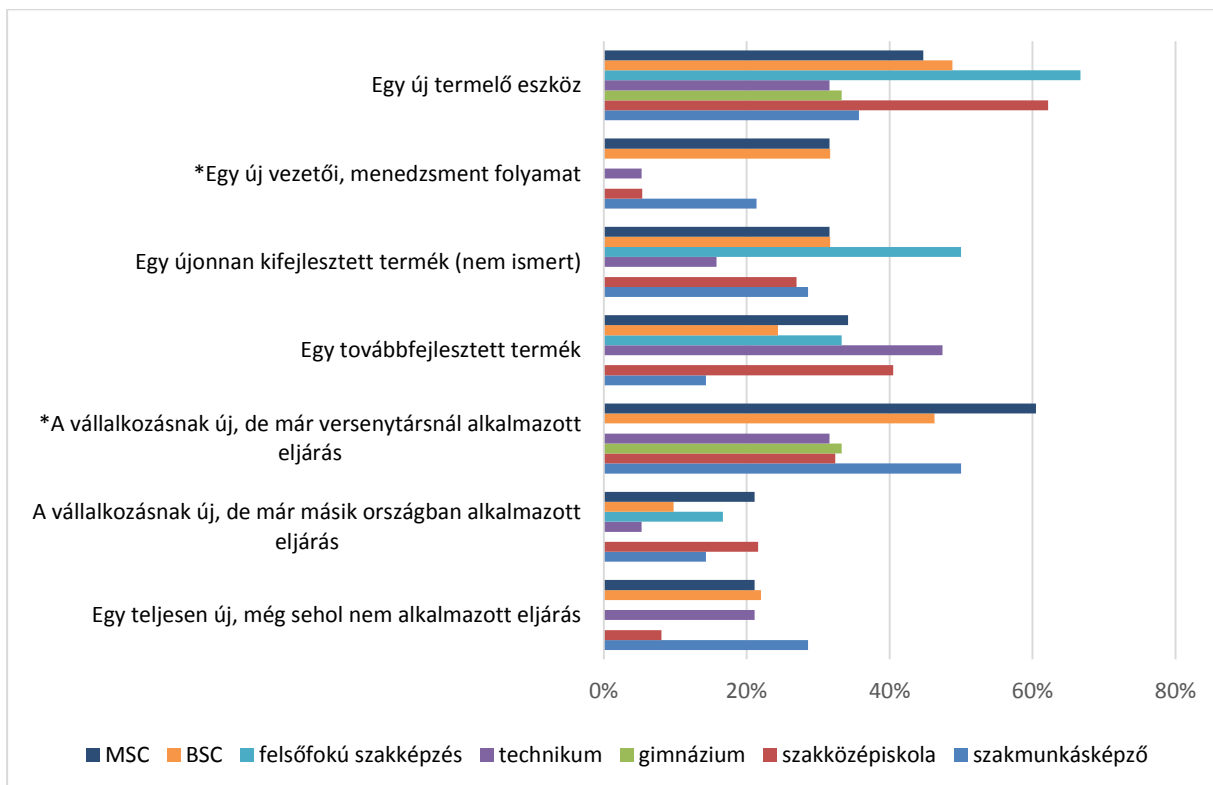
Az alábbi részben a válaszadók innovációhoz, fejlesztéshez való kapcsolatát vizsgáltam, illetve a kérdőív kérdései erre a területre vonatkoztak. Az innováció értelmezéséhez többféle fogalmat soroltam fel. A megkérdezett vállalkozások jelölték többszörös választással, hogy a felsoroltak közül mit tekintenek innovációnak. A legnagyobb arányban, a válaszadók közel fele (47,8%) egy új termelőeszköz használatát innovációnak tekinti. Szorosan e mögött vannak (42,9%) az új – de már elterjedt eljárások. Érdekes, hogy egy teljesen új, eddig sehol nem használt eljárást jóval kisebb arányban tartanak innovációnak (17,4%). (31. ábra)



**31. ábra:** Mit tekintenek leginkább innovációnak a válaszadók  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A fogalom meghatározásában érdekelt, hogy van-e befolyása az iskolai végzettségnek, azaz mekkora arányban tekintik az adott állítást innovációnak az egyes iskolai végzettséggel rendelkezők.

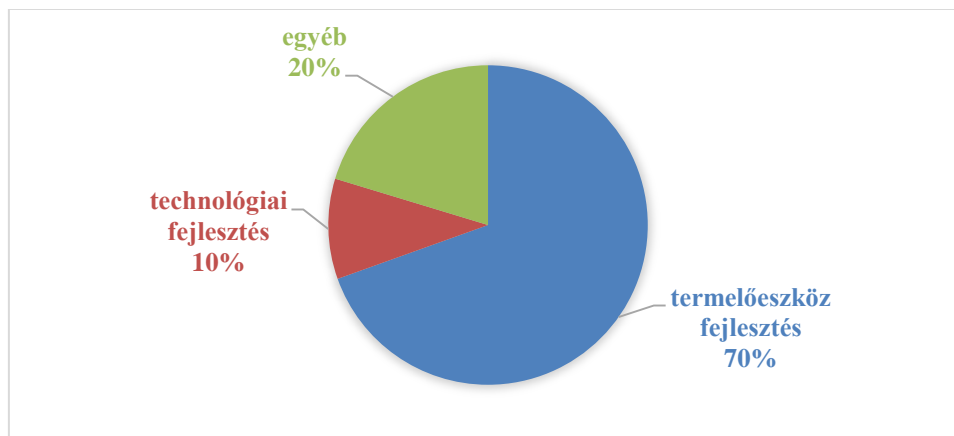
Kimutattam továbbá, hogy kapcsolat van az iskolai végzettség a fogalom meghatározás között ( $p < 0,05$ ). Az iskolai végzettség befolyásolja az innováció fogalmának kiválasztását. (32. ábra)



**32. ábra:** Milyen arányban tekintik innovációnak az egyes tényezőket az adott iskolai végzettséggel rendelkező válaszadók?  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

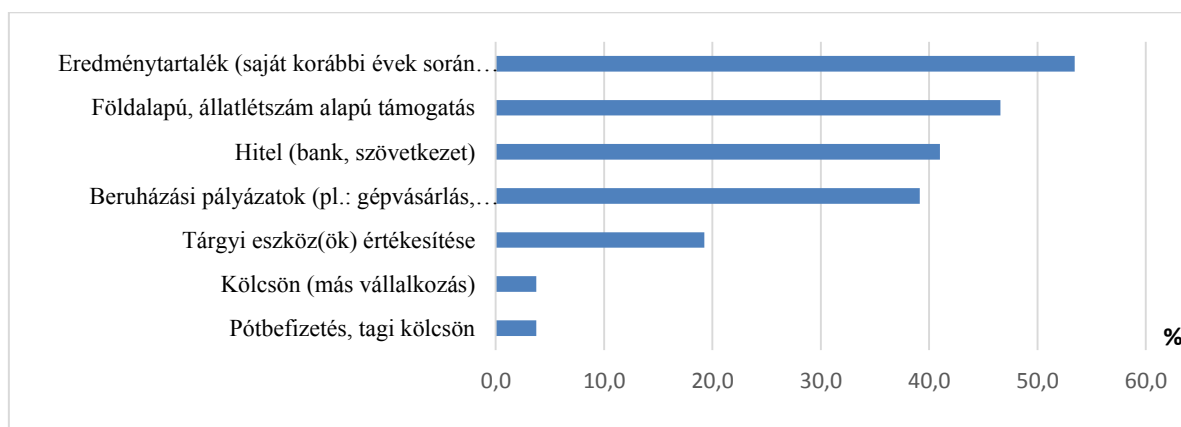
A 32. ábráról megállapítható, hogy a diplomával rendelkezők leginkább az új vezetői, menedzsment folyamatot és a vállalkozásnak új, de máshol már alkalmazott eljárást tartották leginkább innovációnak. Egy újonnan kifejlesztett, nem ismert terméket a felsőfokú szakképzésben (jelenleg felsőoktatási szakképzés) végzetek tartották leginkább innovációnak. Az új termelőeszközt pedig szintén a felsőfokú szakképzésben résztvevők, valamint a szakközépiskolai végzettséggel rendelkezők sorolták elsősorban az innovációhoz.

A megkérdezett vállalkozások közel 83%-ánál volt valamilyen fejlesztés. Azok, akik fejlesztettek nagyrészt (70%) termelőeszközt vásároltak. Míg kisebb részben voltak azok, akik technológiai fejlesztést és egyéb, szervezetfejlesztést, átalakítást, racionalizálást végeztek. (33. ábra)



**33. ábra:** A végrehajtott fejlesztések megoszlása  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A fejlesztésekhez felhasznált finanszírozás forrásait a legtöbben eredménytartalékokból teremtették elő (53,4%), ami saját forrásból való finanszírozás előnybe részesítését jelenti. A külső források közül a területalapú támogatás felhasználást, a beruházási hiteleket, valamint a pályázatok lehetőségeit használták ki a termelők. Legkevésbé a tárgyi eszközértékesítést, a más vállalkozásoktól és a pótbefizetés és a tagi kölcsön választották.

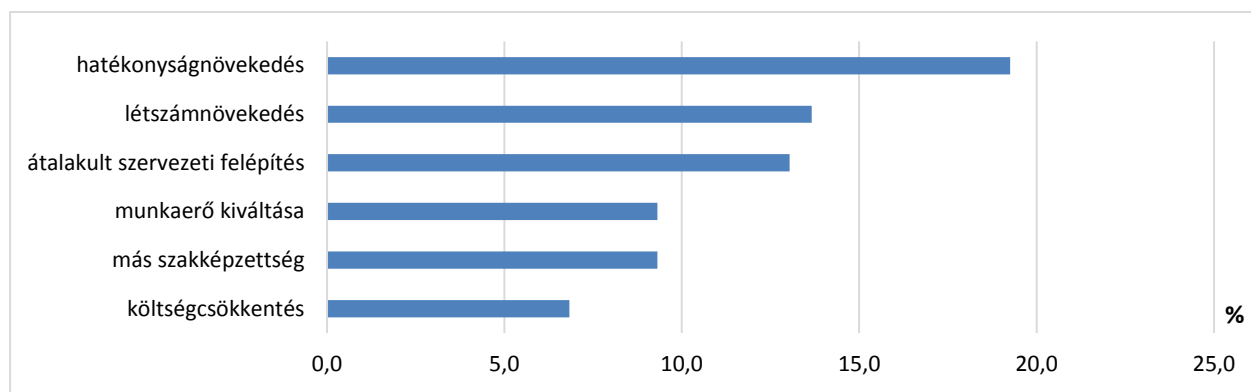


**34. ábra:** A fejlesztések finanszírozási forrásai  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján



A 34. ábrán bemutatott finanszírozási forrásokon kívül legtöbbször a részvénykibocsátást, mint finanszírozási forrást ismerik (57,1%). A kockázati tőkebevonás ismertségi aránya 34,8%, az MRP programot 14,9% ismerik.

A fejlesztések hatásai változatosak voltak a megkérdezett válaszadóknál (35. ábra). Legnagyobb arányban hatékonyságnövekedést értek el a fejlesztésekkel (19,3%), ezt követi a létszámnövekedés és szervezet átalakítás. Legkisebb arányban a költségcsökkentést jelölték meg a válaszadók (6,8%).



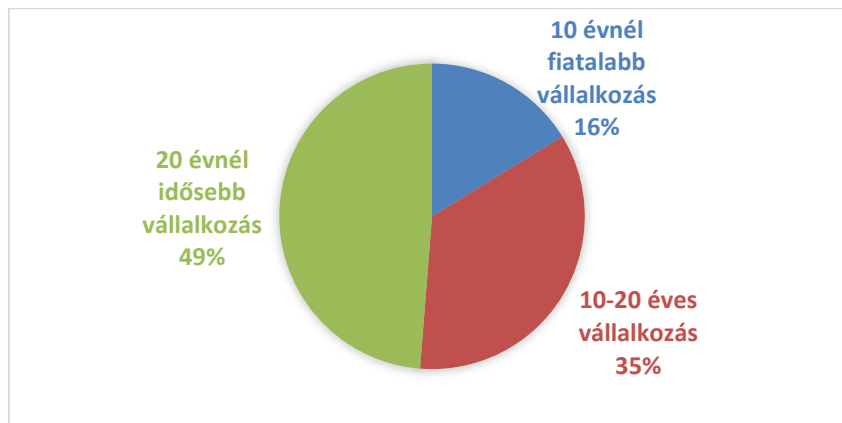
**35. ábra:** A fejlesztések hatásai a vállalkozásoknál  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Összehasonlítva a 33. ábrával, arra a következtetésre jutunk, hogy azok a mezőgazdasági termelők, akik fejlesztették a hatékonyságjavulást leginkább új termelőeszköz vásárlásával érték el.

Vizsgáltam mennyire vesznek részt az alkalmazottak az innovációban. Elenyésző arányban vannak azok a gazdálkodók, (4,3%) ahol a munkavállalók fejlesztettek és azokat a vállalkozás fel is használta. A fejlesztésük a munkaszervezés területén jelent meg, ahol a gyakorlati tapasztalatukat fel tudták használni, és a munkaműveleteket gyorsítani tudták.

### *Családi vállalkozások - utódlás*

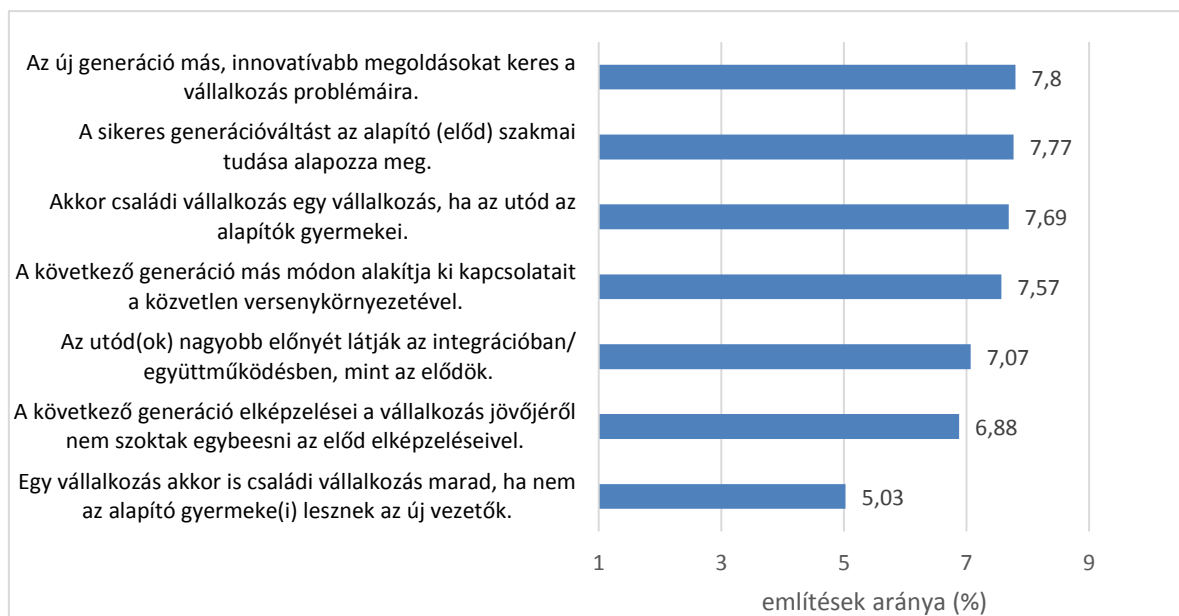
A kérdőív harmadik fejezetében valójában arra kerestem a választ, hogy mennyire jellemző a család által működtetett vállalkozások a mezőgazdasági termelésben, és hol tartanak az utódlásban. Hány másod- vagy többgenerációs gazdasággal találkozhatunk? A válaszadók túlnyomó többsége, 69,6%-a családi vállalkozási formában, családi gazdaságban működik – saját bevallása szerint. A megkérdezett vállalkozások 16%-a fiatalabb 10 évesnél (ezek a vállalkozások a 2008-as válság után kezdték meg működésüket), 35%-uk 10-20 év közötti és a válaszadók zöme, 49%-a 20 évesnél idősebb. A felmérés rámutat arra, hogy a legtöbb gazdaság a 90-es években jött létre, amikor az alapító a 30-as 40-es éveiben járt. Mostanra elérték azt a kort, hogy a gazdaság vezetését átadják a következő generációnak.



**36. ábra:** A vállalkozások kor szerinti megoszlása  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A válaszadó vállalkozások a legtöbb esetben első generációs vállalkozások (70,2%). Csupán 16,1% második generációs vállalkozás és csupán 0,6% harmadik generációs. A válaszadók 9,9%-ának állítása szerint az utódlás folyamatban van náluk.

Vizsgáltam a kitöltők véleményét az innovációra, együttműködésre, mint versenyképességi tényezőkre, valamint olyan állításokat fogalmaztam meg, ami a generációk közötti eltérésekre, azonosságokra utalhat. Az állításokat 1-10-is skáláztam, hogy minél árnyaltabb véleményt kapjak. A 37. ábrán az átlagolt válaszokat mutatom be.



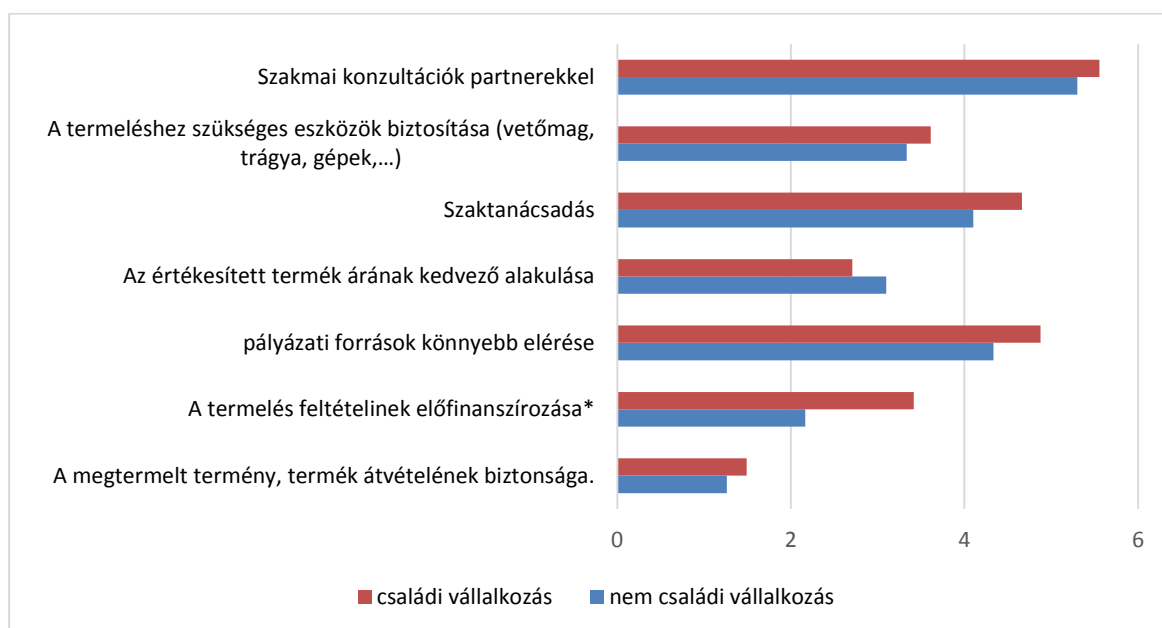
**37. ábra:** Egyetértés az egyes állításokkal  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A válaszok azt mutatják, hogy az állításokat legtöbbször egyformán véleményezték a válaszadók. Nagyobb eltérést egy állításnál találtam. Mi alapján tekinthető családi vállalkozásnak egy vállalkozás? A válaszadók kevésbé értettek egyet ezzel az állítással. Tehát fontosnak tartják azt, hogy az utód az alapítók leszármazottai legyenek.

### Családi vállalkozás sajátosságai

A szolgáltatások rangsorát (38. ábra) tekintve a legtöbb esetben nincs szignifikáns eltérés a családi és nem családi vállalkozások között, kivéve a termelés feltételeinek előfinanszírozása kapcsán: ezt ugyanis jelentősen előbbre rangsorolták a nem családi vállalkozások.

A támogatások jelentős része az adott termelési év végén, vagy a következő évben kerül átutalásra. Az előfinanszírozás valójában a közvetlen mezőgazdasági támogatások forrásához való hamarabb hozzájutást segíti az integrátori szervezet és a bank a termelőknek. Ennek az a következménye, hogy a termelők ráfordításai és a másoktól való függése erősödik. A családi vállalkozásokra azonban jellemző, hogy a szükséges pénzügyi forrásaikat nem idegen forrásból, hanem belső forrásokból oldják meg.



**38. ábra:** Szolgáltatások rangsorolása a két kategóriában  
Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

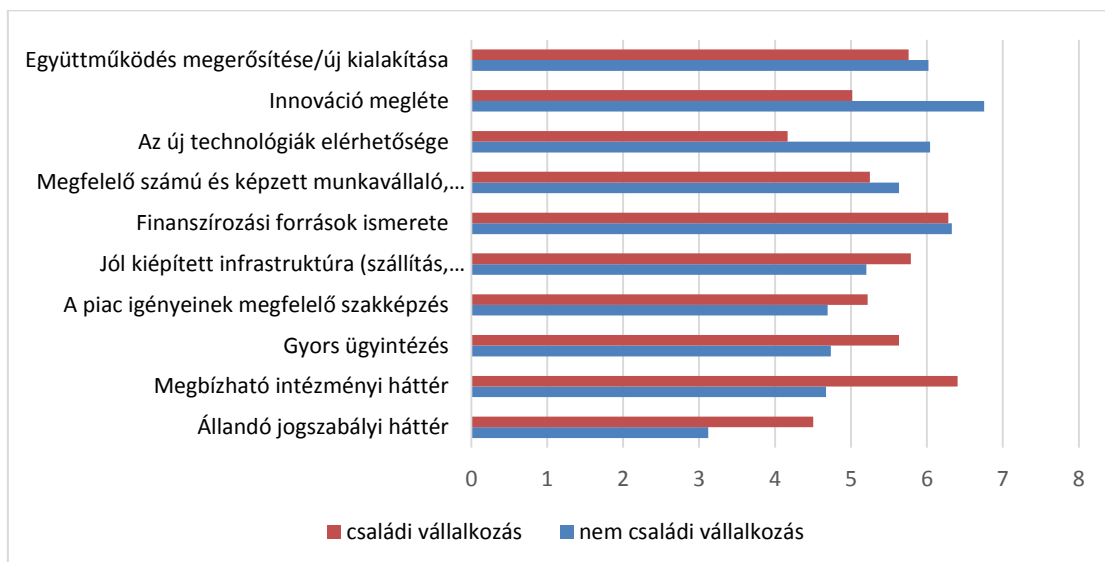
A következőkben megnéztem van-e eltérés családi és nem családi vállalkozások között a korábban felsorolt állításokra adott válaszokban. Mi a véleményük az innovációról, együttműködésről, utódlásról?

A felsorolt állításokkal való egyetértés esetében minden esetben jelentős az eltérés a családi és nem családi vállalkozások között (minden esetben  $p < 0,05$ ). Egy kivétellel minden esetben a családi vállalkozások jobban egyetértettek az állításokkal: „Egy vállalkozás akkor is családi vállalkozás marad, ha nem az alapító gyermeke(i) lesznek az új vezetők.” Ezzel a nem családi vállalkozásokkal nagyobb mértékben értettek egyet ( $p = 0,004$ ). (39. ábra)



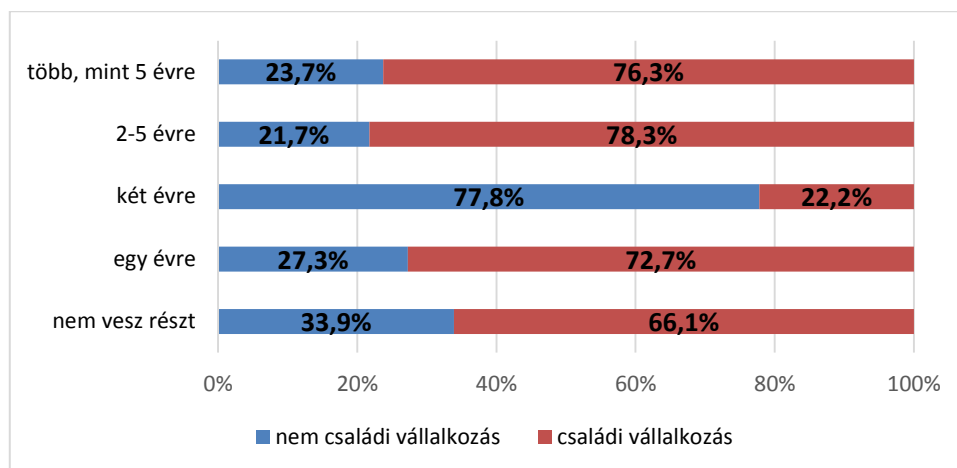
**39. ábra:** Egyetértések az állításokkal a kiválasztott két kategóriában  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A versenytényezők rangsorolása kapcsán 4 esetben jelentős az eltérés: Az állandó jogszabályi háttér és a megbízható intézményi háttér sokkal fontosabb a nem családi vállalkozások számára ( $p=0,009$  és  $p=0,001$ ). Míg az innovációk megléte és az új technológiák elérhetősége sokkal fontosabb a családi vállalkozásoknak ( $p=0,000$  és  $p=0,000$ ).



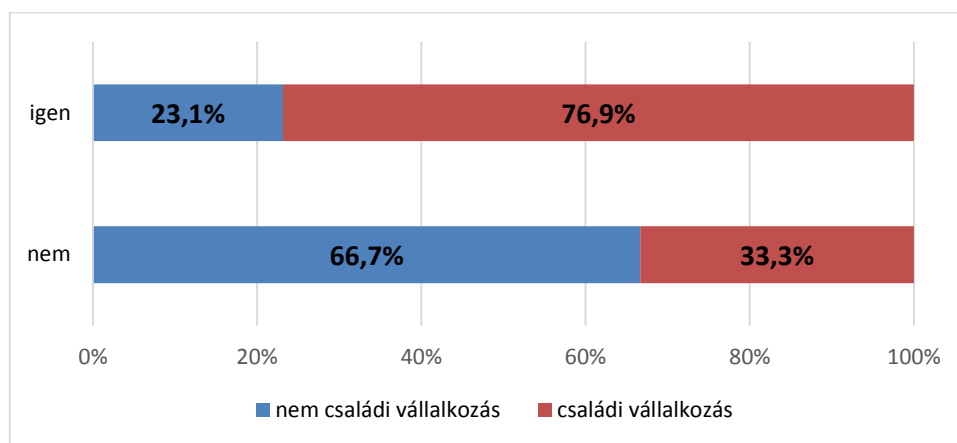
**40. ábra:** Versenyképességi tényezők rangsora a két kategóriában  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Szignifikáns gyenge kapcsolat van a vállalkozás típusa és az együttműködés elképzelt időtávja esetében (Cramer V = 0,273; p=0,017), bár leginkább a 2 éves táv esetében látható ez, hogy itt többségben vannak a nem családi vállalkozások, míg a többi esetben inkább a családi vállalkozások vannak nagyobb arányban az adott kategórián belül. (41. ábra)



**41. ábra:** Mennyi időre képzelel el az együttműködést az integrációban?  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Szintén szignifikáns közepesen erős kapcsolat van a vállalkozás típusa és a végrehajtott innovációk tekintetében (Cramer V = 0,353; p=0,000): a családi vállalkozások esetében sokkal inkább jellemzőbb, hogy a végrehajtott innovációkban a munkavállalók is közreműködnek. (42. ábra)



**42. ábra:** Volt fejlesztés a vállalkozásnál, amelyben a munkavállalók is részt vettek?  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

### Versenyképesség

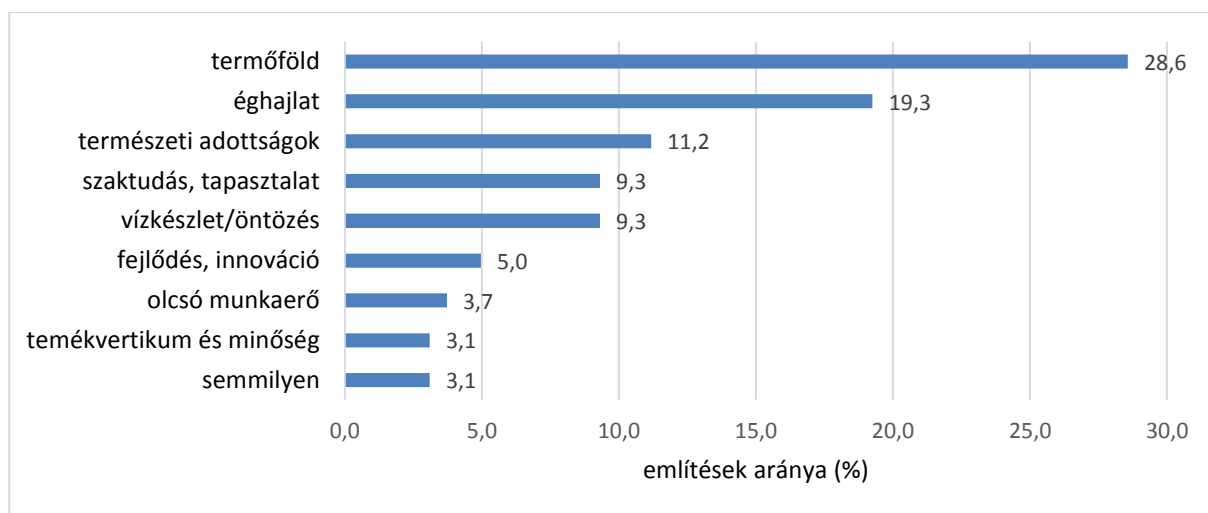
Az alapfeltevésem az volt, hogy a versenyképességi tényezőkről eltérően vélekednek a különböző generáció képviselői, de eltérő lehet a vélemény nem csak kor, hanem végzettség alapján is. Először azonban általánosan, mindenkit összesítve néztem meg, hogy a gazdálkodók milyen sorrendet állítanak fel az általam kiválasztott tényezőkről. (43. ábra)

A legfontosabb versenyképességi tényezőnek az állandó jogszabályi háttérrel jelölték meg a válaszadók, míg a legutolsó helyre pedig a finanszírozási források ismerete került.



**43. ábra:** A versenyképességi tényezők rangsora a termelők szerint  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A rangsorban az együttműködés és az innováció hátrább szorult, de az új technológiák elérhetősége a második legfontosabb tényezőnek tartották. Véleményem szerint ez azt jelenti, hogy a gazdálkodók inkább átveszik, megvásárolják az új technológiát, mint maguk fejlesztik, azaz saját K+F tevékenységet alig vagy egyáltalán nem végeznek. A kérdőív utolsó kérdése egy nyitott kérdés volt, ahol további, a korábban nem felsorolt versenyképességi tényezőt említettek meg. Ezek közül a legnagyobb arányban a termőföldet jelölték meg (28,6%). Az éghajlatot és más természeti adottságokat is többen megjelölték. A válaszadók 3,1% kifejezetten „semmilyen” versenyelőnyt írt. (44. ábra)



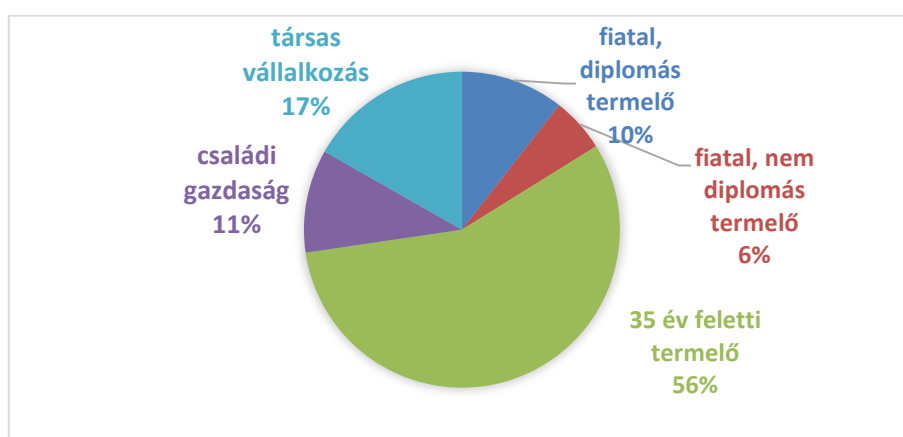
**44. ábra:** Egyéb versenyképességi tényezők említése  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

### 4.3.2 Hipotézisek vizsgálata

#### Csoportképzés a mintában

A 161 válaszadót demográfiai jellemzőik alapján a kutatási kérdéseim szempontjából releváns, a priori elvek mentén sorolom csoportba. (45. ábra) Ezek a csoportok a következők:

- fiatal diplomás termelők: 35 évesnél fiatalabb, diplomával rendelkező gazdálkodó;
- fiatal, nem diplomás termelők: 35 évesnél fiatalabb, diplomával nem rendelkező gazdálkodó;
- 35 év feletti termelők: 35 év feletti egyéni vállalkozó, kistermelő;
- családi gazdaságok;
- nem családi vállalkozások.



**45. ábra:** A képzett és vizsgált csoportok megoszlása a mintában

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

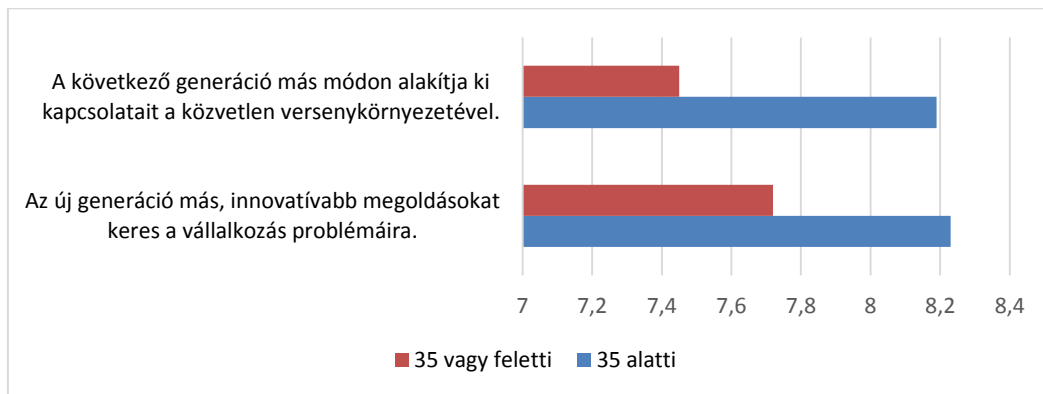
A csoportképzésem nem a jogszabályok elvét, meghatározását követte, hanem a kitöltött kérdőívek feldolgozása során tapasztalt átfedéseket vette figyelembe. Sokszor a válaszadók valójában nem mindig tudták pontosan megnevezni azt a vállalkozás típusát, aminek keretei között működnek.

#### *A generációváltás és az innováció kapcsolata*

**Hipotézis 1:** Az új generáció más, innovatívabb megoldásokat keres a vállalkozás problémáira, és más módon alakítja ki kapcsolatait a közvetlen versenykörnyezetével.

Módszer: varianciaanalízis és Tamhane Post Hoc teszt.

A kérdés tekintetében a válaszok átlagai eltérnek a 46. ábra szerint: a fiatalabb gazdálkodók szerint az új generáció más, innovatívabb megoldásokat keres a vállalkozás problémáira. Azonban a skálaátlagok nem térnek el jelentősen a két vizsgálati csoportban. Ezt ellenőriztem független mintás t-próbával: H1 esetében  $p=0,319$ ; H2 esetében  $p=0,139$ . Ebben a formában tehát közvetlenül nincs szignifikáns különbség a két korosztály válasza között.



**46. ábra:** Skálaátlagok a két vizsgált korcsoportban  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Ha árnyaljuk a csoportokat és figyelembe vesszük a végzettséget és a gazdálkodási formát is, akkor már nagyobb eltéréseket is láthatunk. A H1 hipotézis kapcsán azonban itt sincs szignifikáns eltérés varianciaanalízis alapján ( $F=0,985$ ;  $p=0,418$ ), (csakúgy a H2 esetében, ahol  $F=1,973$ ;  $p=0,101$ ), azonban, ha post hoc elemzéssel a csoportokat nem csak a főátlaggal, hanem egymással is összehasonlítjuk, akkor találunk szignifikáns különbségeket a H2 hipotézis esetében.

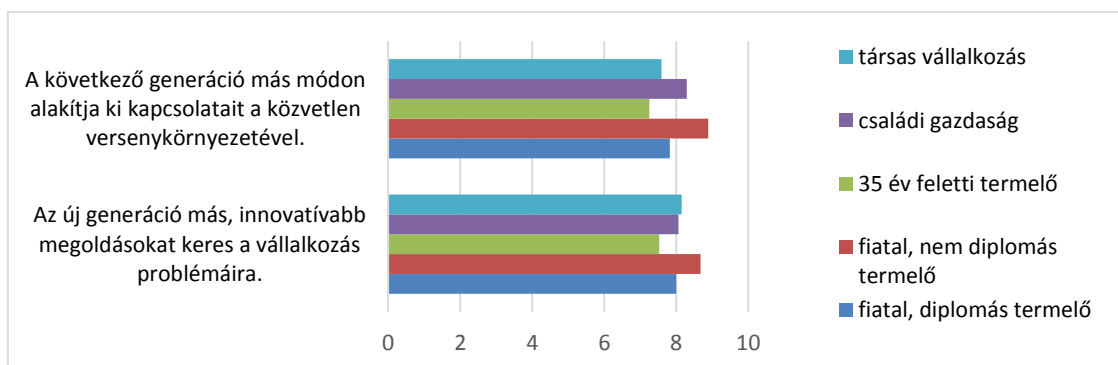
A Tamhane Post Hoc teszt alapján a H'' hipotézis esetében jelentős különbség van a

- Fiatal, nem diplomás és a 35 év feletti termelők között ( $p=0,012$ ),
- Családi gazdaság és a 35 év feletti termelők között ( $p=0,045$ ).

**A H 1 hipotézisem abban az esetben nyer igazolást**, ha figyelembe veszem a végzettséget is, ezek alapján:

- A fiatal diplomás gazdálkodók szerint az új generáció sokkal inkább más módon alakítja ki a kapcsolatait a versenykörnyezetével, míg a 35 év feletti gazdálkodók esetében ez kevésbé jellemző.
- A családi gazdálkodók szerint az új generáció sokkal inkább más módon alakítja ki a kapcsolatait a versenykörnyezetével, míg a 35 év feletti gazdálkodók esetében ez kevésbé jellemző.

Ezek az eltérések (akár szignifikáns akár nem) láthatóak a 47-es számú diagramban.



**47. ábra:** Skálaátlagok az öt vizsgálati csoportban  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

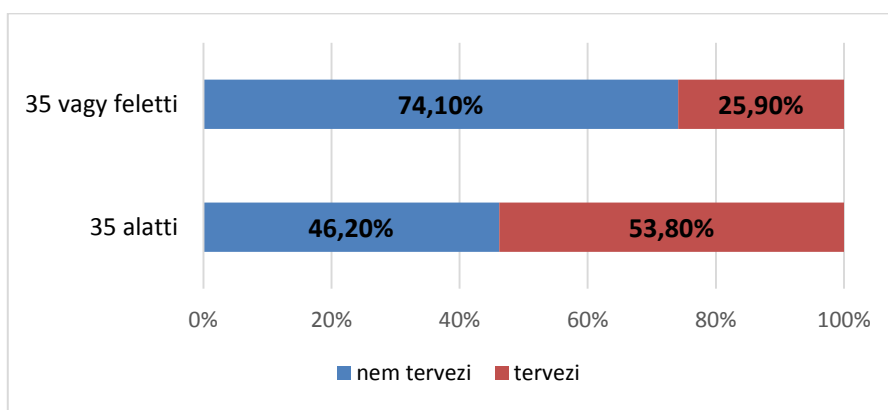


## Az új generáció integrációs kapcsolatainak kialakítása

**Hipotézis 2:** Az új generáció, tudatosan törekszik az új és hosszú távú integrációs együttműködések kialakítására, mert nagyobb előnyét látják, mint az elődök.

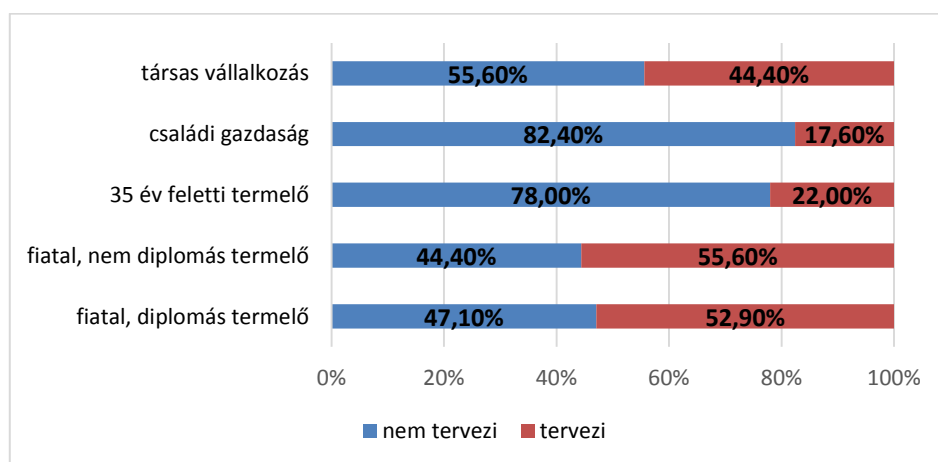
A második hipotézisem vizsgálatát három részre bontottam. Az *első részben* az új integrációs együttműködések kialakításának hajlandóságát, tudatosságát teszteltem. A módszer:  $\chi^2$  próba, asszociációs szorosság.

A kapcsolat a két változó között szignifikánsan fennáll:  $\chi^2=8,027$ ;  $p=0,005$ . A kapcsolat erősségére a Cramer V mutató utal:  $V=0,223$ ;  $p=0,005$ . ez egy gyenge-közepes erősségű kapcsolatra utal. A megoszlások vizsgálata alapján kijelenthető, hogy az idősebb korosztály nagy része (74,1%) nem tervezi új integrációs kapcsolat kialakítását, ellenben a fiatalok többsége (53,8%) tervezi. Az összefüggés szignifikáns.



**48. ábra:** Tervezi-e az új integrációs kapcsolat kialakítását; korcsoportonként?  
Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

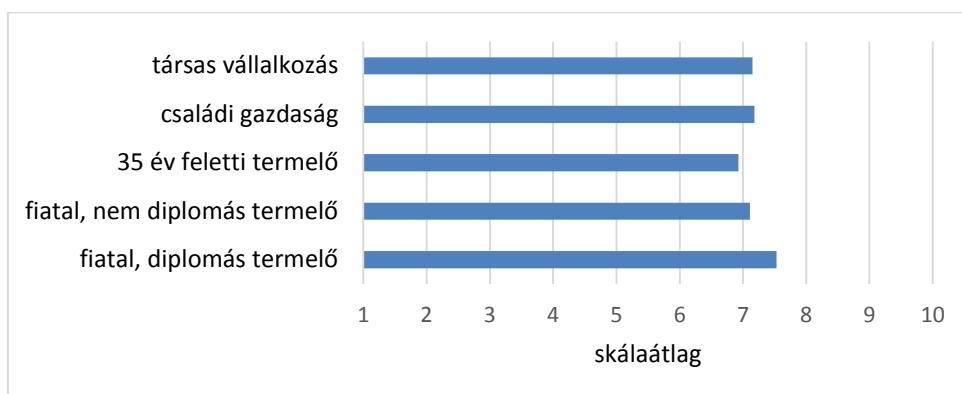
Ha a két korcsoporton túl kiterjesztjük a kérdés vizsgálatát az öt csoportra is, a különbség ebben az esetben is fennáll és szignifikáns ( $\chi^2 =13,640$ ;  $p=0,009$ ) és a kapcsolat erősebb is mint az előző esetben (Cramer  $V=0,291$ ). Látható, hogy a fiatalok, akár diplomások akár nem, törekednek az új kapcsolatok kialakítására, míg a többi csoport kevésbé, de különösen nem törekcszenek erre a családi gazdaságok és a 35 feletti termelők.



**49. ábra:** Tervezi-e az új integrációs kapcsolat kialakítását; demográfiai csoportokban?  
Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A második *hipotézisem első része igazolást nyert*, azaz a 35 év alatti termelők függetlenül a végzettségtől tudatosan törekednek az új integrációs kapcsolatok kialakítására.

A hipotézisem második részében az utódok integrációhoz való viszonyát vizsgáltam: az új generáció nagyobb előnyt látják az integrációban/együttműködésben, mint az elődök. A vizsgálat módszere: varianciaanalízis. A két korcsoport tekintetében nincs különbség a fenti kérdésre adott válaszok átlagaiban ( $F=0,481$ ;  $p=0,489$ ): a fiatalabbak skálaátlaga 7,38, az idősebbeké pedig 7,01. Különbség az átlagok között a demográfia csoportokban sincs, sem a fő átlaghoz képest, sem pedig egymáshoz képest páronként. ( $F=0,215$ ;  $p=0,930$ )



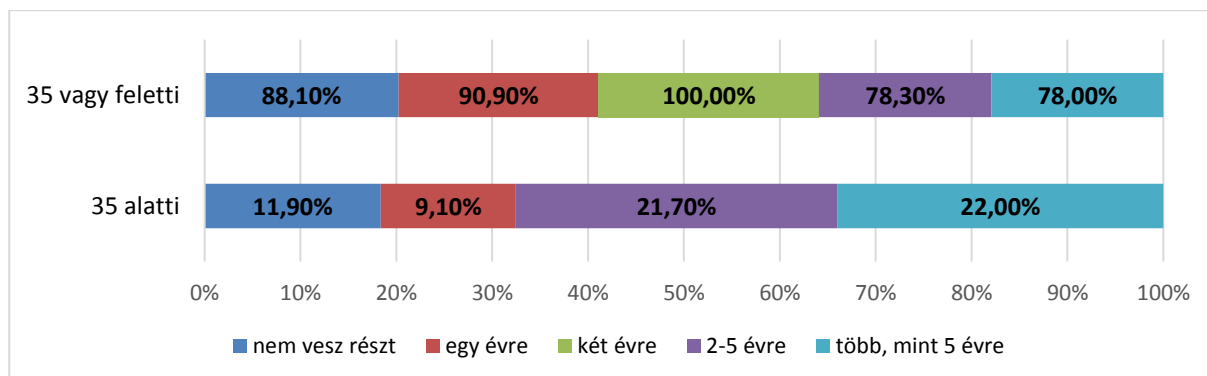
**50. ábra:** Skálaátlag a demográfia csoportokban

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A második hipotézisemnek *ez a része nem igazolódott be*, azaz mind a két korcsoport előnyét látja az együttműködésben és ezt a végzettség sem befolyásolja.

A harmadik része a H2 hipotézisnek: az új generáció tudatosan törekszik a hosszú távú együttműködés kialakítására, amit a következő módszerrel vizsgáltam: ( $\chi^2$  próba, asszociációs szorosság).

Ha a kérdésre adott válaszok megoszlását a két csoportban megvizsgáljuk, látható némi aránybeli eltolódás, ám ez nem szignifikáns ( $p=0,290$ ). Látható, hogy a fiatalabbak sokkal nagyobb arányban törekednek öt évnél hosszabb időtávú kapcsolatok kialakítására, mint a 35 év felettek, akik legfeljebb 1-2 éves horizontokban gondolkodnak. (51. ábra)



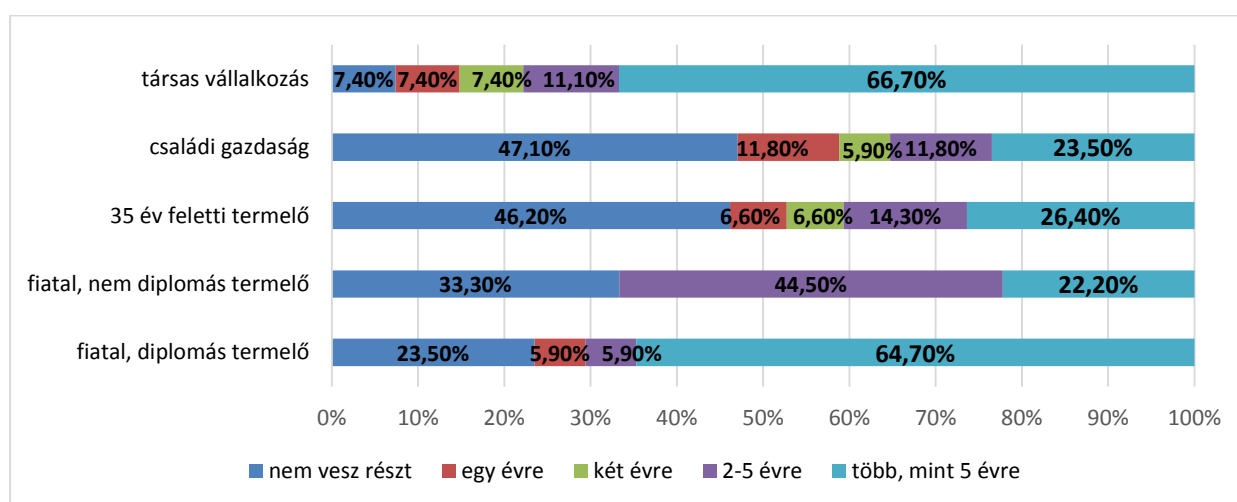
**51. ábra:** Együttműködési időtávok a korcsoportokban

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Ha felbontjuk a vizsgált korcsoportokat az öt demográfia csoportra, akkor a különbségek már sokkal jelentősebbek, és a két változó közötti kapcsolat szignifikáns ( $\chi^2=33,973$ ;  $p=0,005$ ) és a kapcsolat is gyenge-közepes (Cramer V= 0,230).

A kapcsolat elemzésekor a következő összefüggés látható:

- a fiatal diplomások 64,7%-a több mint öt éves időtávban gondolkodik, és csupán 5.9%-uk gondolkodik rövid, egy éves időtávban;
- a nem diplomás fiatalok kissé eltérőek: legnagyobb részük 2-5 éves időtávban gondolkodik;
- a családi vállalkozások és a 35 év feletti termelők egészen hasonlóan gondolkodnak, majdnem felük nem vesz részt integrációban, jellemzően rövidebb időtávokban gondolkodnak;
- a társas vállalkozások a fiatal diplomásokhoz hasonló profillal rendelkeznek.



**52. ábra:** Együttműködési időtávok a demográfiai csoportokban

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A H2 hipotézis harmadik feltételezésének vizsgálatára a 51. számú ábra ad választ, ahol látható, hogy a fiatal diplomás termelők a hosszú távú együttműködést preferálják. **A H2 hipotézisem a következő képen alakult a tesztelések alapján:**

Bebizonyosodott, hogy az új generáció tudatosan törekszik az új és hosszú távú kapcsolatok kialakítására. A hipotézisnek az a része, hogy a fiatalgazdálkodók azért törekednek az integrációs kapcsolatok kialakítására, mert nagyobb előnyét látják annak nem nyert igazolást. Ha egy gazda része az integrációnak, az a kortól függetlenül inkább előnyét látja, mint nem.

További vizsgálatokat is végeztem arra vonatkozóan, hogy miért törekednek a fiatalok az ilyen típusú együttműködések kialakítására? Továbbá itt olyan kérdés is felmerült bennem, hogy az integrációs kapcsolatokat formálisan vagy informálisan képzelik el?

### *Az új generáció és a versenyképességi tényezők*

Ebben a részben az H 3-as hipotézist tesztelem:

**Hipotézis 3:** Az új generáció eltérően ítéli meg a vállalkozáson belüli és kívüli versenyképességi tényezőket, és legfontosabbnak az innovációt és az új technológiák elérhetőségét tartja. A tesztelés módszer: varianciaanalízis és Post Hoc teszt volt.

A korcsoportokat tekintve nincs jelentős (szignifikáns) eltérés egyetlen versenytényező rangsorolásában ( $p > 0,05$  minden esetben) sem. Azonban az látszódik, hogy az új technológiák elérhetőségét a fiatalabb korcsoport kissé előrébb rangsorolta, mint a 35 felettek. (20. táblázat)

**20. táblázat:** Variancia analízis a korcsoportokban

Versenyképességi tényező	Korcsoport rangsorszám átlaga		F	p (sig.)
	35 alatti	35 vagy feletti		
Állandó jogszabályi háttér	4,692	3,955	1,233	0,268
Megbízható intézményi háttér	6,615	5,72	1,861	0,174
Gyors ügyintézés	6,038	5,22	1,513	0,221
A piac igényeinek megfelelő szakképzés	5,885	4,894	3,152	0,078
Jól kiépített infrastruktúra	5,077	5,712	0,993	0,321
Finanszírozási források ismerete	6,577	6,242	0,272	0,603
Megfelelő számú és képzett munkavállaló, munkáltató	5,692	5,303	0,358	0,55
<b>Az új technológiák elérhetősége</b>	<b>4,154</b>	<b>4,864</b>	<b>1,306</b>	<b>0,255</b>
Innováció megléte	4,692	5,727	3,114	0,08
Együttműködés megerősítése/új kialakítása	5,577	5,894	0,34	0,561

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Az új technológiák elérhetősége tekintetében akkor sincs jelentős eltérés, ha azt az öt csoportban nézzük meg ( $p = 0,107$ ). Azonban az eltérések itt is beszédesek, így érdemes megvizsgálni a kérdést Post Hoc teszt segítségével is. Ám ennek az eredménye is azt mutatja, hogy páronkénti összehasonlításban sem tér el az egyes demográfiai csoportok rangsorolása ( $p > 0,05$  minden lehetséges pár esetében).

Az is látható a 21-es számú táblázatban, hogy jelentős eltérés van a csoportok rangsorolásában a jogszabályi háttér tekintetében, az intézményi háttér tekintetében, a gyors ügyintézés és a megfelelő számú, képzett munkaerő kapcsán is.

A H 3-as hipotézisem nem nyert igazolást, mert a versenyképességi rangsorolást nem befolyásolja a válaszadók kora, inkább az állandó jogszabályi háttér fontosságát emelték ki.

**21. táblázat:** Varianciaanalízis az öt demográfiai csoportokban

Versenyképességi tényezők	demográfiai csoportok					F	p (sig.)
	fiatal, diplomás termelő	fiatal, nem diplomás termelő	35 év feletti termelő	családi gazdaság	társas vállalkozás		
Állandó jogszabályi háttér	4,647	4,778	3,478	3,588	5,92	3,649	<u>0,007</u>
Megbízható intézményi háttér	7,176	5,556	5,433	4,824	7,36	3,416	<u>0,010</u>
Gyors ügyintézés	7,118	4	5,211	3,824	6,2	3,555	<u>0,008</u>
A piac igényeinek megfelelő szakképzés	5,412	6,778	4,856	5,118	4,88	1,221	0,304
Jól kiépített infrastruktúra (szállítás, információtovábbítás)	5,118	5	5,722	5,765	5,64	0,251	0,909
Finanszírozási források ismerete	7,118	5,556	6,3	6,059	6,16	0,495	0,739
Megfelelő számú és képzett munkavállaló, munkáltató	4,588	7,778	5,544	5,529	4,28	2,722	<u>0,032</u>
<b>Az új technológiák elérhetősége</b>	<b>3,471</b>	<b>5,444</b>	<b>5,022</b>	<b>5,412</b>	<b>3,92</b>	<b>1,936</b>	<b>0,107</b>
Innováció megléte	4,412	5,222	5,933	6,294	4,6	2,327	0,059
Együttműködés megerősítése/új kialakítása	5,471	5,778	6,111	6,176	4,92	1,263	0,287

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

### További vizsgálandó kérdések:

Méret és új technológia/innováció között van-e kapcsolat?

**Hipotézis 4:** A mezőgazdasági termelők esetében a gazdaság mérete befolyásolja, az innovációs hajlandóságot.

A 43. számú grafikonon bemutattam, hogy a versenyképességi tényezőket a kérdőívet kitöltők hogyan rangsorolták. Kiderült, hogy a legfontosabb versenyképességi tényezőnek az állandó jogszabályi háttérrel jelölték meg. Az új technológiák elérhetőség a második, míg az innováció megléte csupán a hatodik helyre került. Úgy gondoltam érdemes megvizsgálni, hogy a méretnek van-e befolyásoló hatása. A csoportokat a kérdőív 2. kérdésére adott válaszok alapján képeztem.

A versenyképességi tényezőkben két külön fogalommal jelöltem a megújulási képességet: innováció és új technológiák elérhetősége. Az innováción az értettem, hogy a vállalkozás maga fejleszt ki például új terméket, technológiát. Az új technológia elérhetősége pedig azt jelentette, hogy megvásárolja, alkalmazza mások fejlesztéseit.

A fogalmak finomításával megtudtam, hogy a mezőgazdasági **termelők vezetők vagy inkább követők** a fejlesztés területén, és arra is választ kaptam, hogy van-e hatással erre a méret. A vizsgálatban leíró statisztikát és variancia analízist használtam. Az eredményeimet a 22-es számú táblázat mutatja.

**22. táblázat:** A vállalkozás mérete és az innováció szintje

versenyképességi tényezők	Vállalkozás mérete	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Az új technológiák elérhetősége	mikro	144	4,94	2,874	0,24	4,47	5,42	0	10
	kis	13	2,54	2,367	0,656	1,11	3,97	0	9
	közepes	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	158	4,75	2,897	0,23	4,29	5,2	0	10
Innováció megléte	mikro	144	5,66	2,653	0,221	5,22	6,1	0	10
	kis	13	4,38	3,686	1,022	2,16	6,61	1	10
	közepes	1	6	.	.	.	.	6	6
	Total	158	5,56	2,752	0,219	5,12	5,99	0	10

Forrás: Az adatok alapján saját szerkesztés

A 23. számú táblázat szerint:

- Az új technológiák elérhetőségének fontosságát eltérően rangsorolták a mikro és kis vállalkozások: a kis vállalkozások sokkal magasabbra (2,54) míg a mikro vállalkozások hátrébb rangsorolták (4,94). Ez az eltérés szignifikáns ( $F=4,288$ ;  $p=0,015$ ).
- Az innováció megléte kapcsán nincs ilyen rangsorolás béli eltérés, mindkét méretkategória átlagosan a 4-6 helyre sorolta ( $p=0,276$ ). Az eltérés itt nem szignifikáns.

**23. táblázat:** Variancia analízis eredménye

Versenyképességi tényezők		Sum of Squares	df	Mean of Square	F	sig.
Új technológiák megléte	Csoportok között	69,087	2	34,544	4,288	<b>0,015</b>
	Csoporton belül	1248,786	155	8,057		
	Teljes	1317,873	157			
Az innováció megléte	Csoportok között	19,584	2	9,792	1,298	0,276
	Csoporton belül	1169,403	155	7,545		
	Teljes	1188,987	157			

Forrás: saját szerkesztés az adatok alapján

## A negyedik hipotézisem részben igazolást nyert, de kiegészítésre szorul:

A gazdasági méret befolyásolja a mezőgazdasági vállalkozások az innovációs készségét, azaz a mikro és kis vállalkozások az innováció területén követők és a mások által fejlesztett új technológiák átvételét részesítik előnybe a saját fejlesztéssel szemben.

A **H 5-ös**, **H 6-os** és **H7-es** hipotézisek teszteléséhez a versenyképességi tényezőkből faktoranalízis segítségével 3 db csoportot képeztem.

### *Versenyképességi tényezők csoportosítása*

A legjobban illeszkedő modellhez két változó (gyors ügyintézés és együttműködések megerősítése / kialakítása) kihagyása volt szükséges, ugyanis ezek nem illeszkedtek megfelelően egyik faktorra sem. Az így előállt 3 faktor illeszkedése azonban megfelelő (KMO = 0,712; Bartlett-teszt:  $p=0,000$ ; TVE (teljes kifejezett variancia) = 60,121%).

Az eredmények a rotált faktormátrixból olvashatók ki: a három előállt faktor közül az első az „**innováció és anti-bürokrácia**” (a negatív faktorsúlyok miatt az intézményi és a jogszabályi háttér ellentétesen mozog az innovációhoz és technológiához képest); a második a „**HR tényezők**”; a harmadik pedig a „**finanszírozás és infrastruktúra**”.

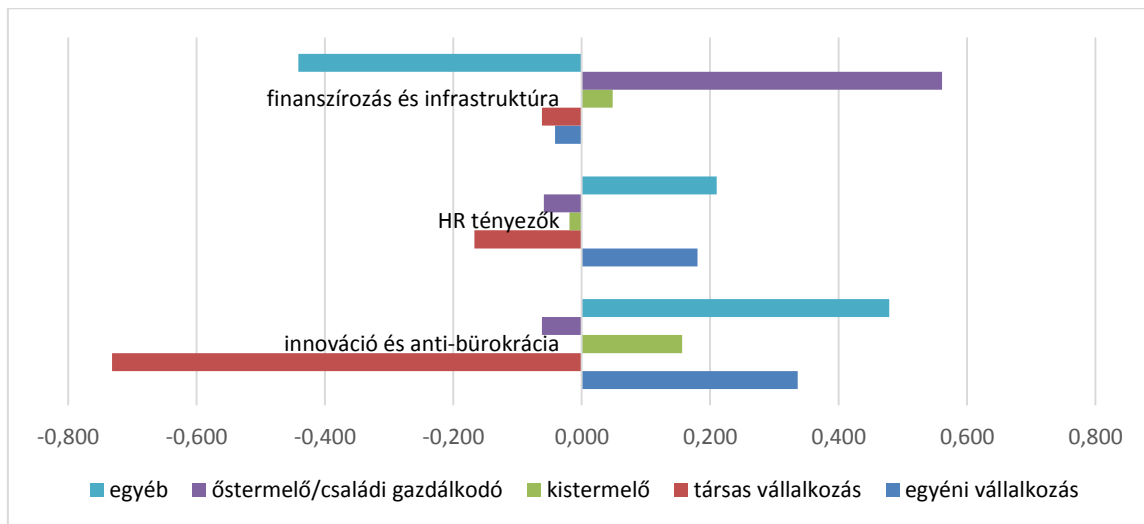
### 24. táblázat: Rotált faktormátrix

Versenyképességi tényezők	Faktorok		
	1	2	3
Innováció megléte	,778		
Az új technológiák elérhetősége	,756		
Megbízható intézményi háttér	-,746		
Állandó jogszabályi háttér	-,687		
A piac igényeinek megfelelő szakképzés		,818	
Megfelelő számú és képzett munkavállaló, munkáltató		,709	
Finanszírozási források ismerete			,797
Jól kiépített infrastruktúra (szállítás, információtovábbítás)			,683

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

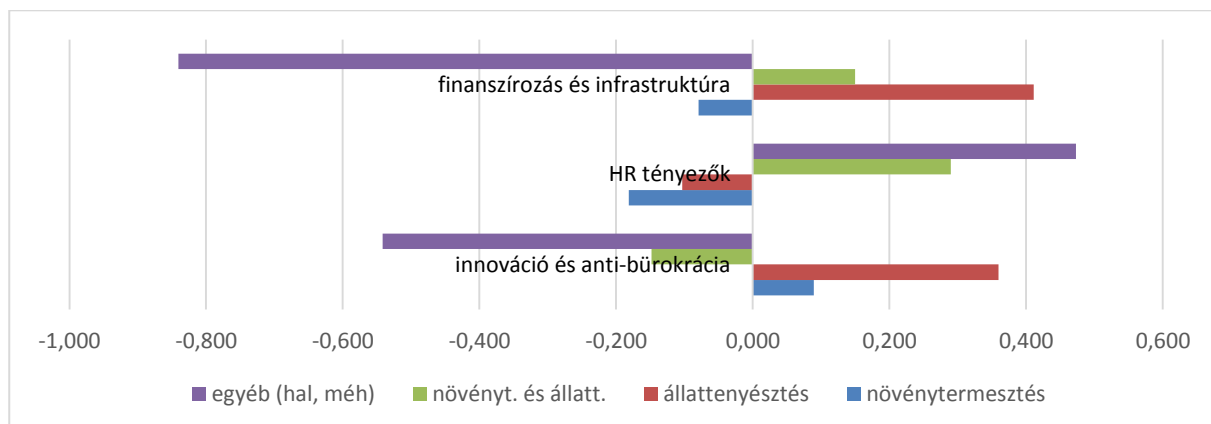
Ezek alapján a versenyképességi tényezők megítélését e három faktor tekintetében tudjuk vizsgálni.

Az eltérések az egyes gazdasági formák versenyképességi tényező rangsora tekintetében az 53. ábrán látható. Az eltérés az innováció és anti-bürokrácia kapcsán szignifikáns (ANOVA:  $F=7,938$ ;  $p=0,000$ ). Mivel a faktorsúlyok rangsorszámok alapján kerültek kiszámolásra, így a negatív átlag MAGAS rangsorszámot jelöl, a pozitív átlag ALACSONY rangsorszámot. Tehát az innováció és anti-bürokrácia sokkal (szignifikánsan) fontosabb a társas vállalkozásoknak, mint a többi gazdasági formának.



**53. ábra:** Vállalkozási forma és a versenyképességi tényezők  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

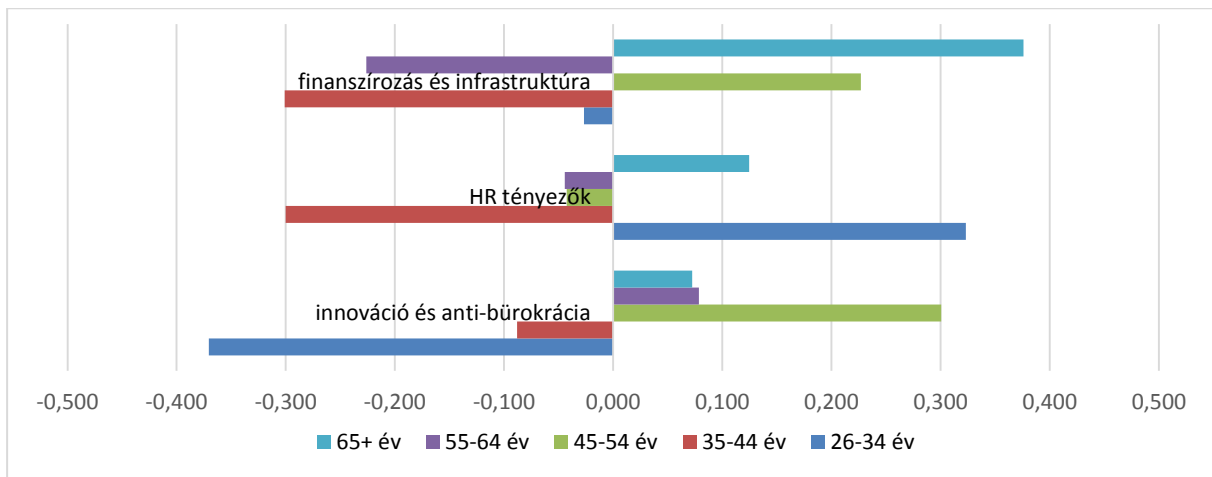
A tevékenység esetében a HR tényezők kapcsán szignifikáns az eltérés (ANOVA:  $F= 2,953$ ;  $p=0,034$ ). Ez azt jelenti hogy a HR tényezők jelentősen fontosabbak a csak állattenyésztéssel vagy csak növénytermesztéssel foglalkozó vállalkozásoknak, míg a vegyes és egyéb tevékenységeket folytatók számára ez kevésbé fontos tényező.



**54. ábra:** Tevékenység és versenyképességi tényezők  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A kor esetében a finanszírozás és infrastruktúra faktor megítélésben van jelentős eltérés. A 44 alattiak és az 55-64 közöttiek számára a legfontosabb a finanszírozás és infrastruktúra. Míg a legidősebbek számára, illetve a 45-54 közöttiek számára nem fontos (ANOVA:  $F= 3,076$ ;  $p=0,018$ ). Bár az innováció és anti-bürokrácia kapcsán nem szignifikáns az eltérés a korcsoportok között, de az látszódik, hogy a 44 alattiaknak sokkal fontosabb, míg a 45 felettieknek kevésbé.





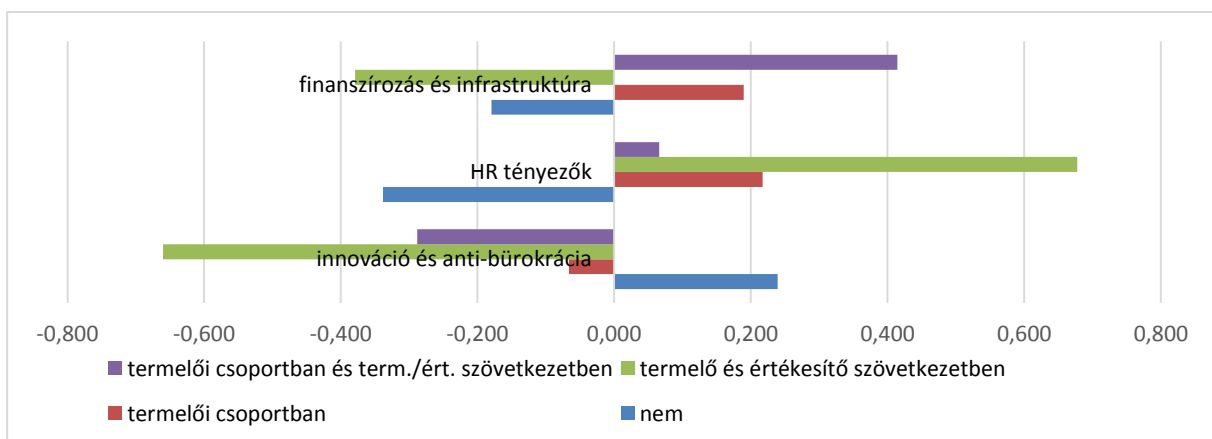
**55. ábra:** Válaszadók kora és versenyképességi tényezők  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A H5 hipotézisem a gazdálkodási formára igazolódott be, azaz a versenyképességi tényezők közül az innováció megítélését a gazdálkodás formája befolyásolja, míg a kor és a tevékenység nincs rá hatással.

A **H6-os** hipotézisem: A versenyképességi tényezők közül mást tartanak fontosnak az integrációban résztvevők, mint a nem résztvevő gazdálkodók.

Az integrációban való részvétel kapcsán minden esetben jelentős az eltérés. Az integrációban nem résztvevők számára kevésbé fontos az innováció és a bürokrácia, mint a résztvevők számára (ANOVA:  $F=3,853$ ;  $p=0,011$ ). A HR tényezők pedig pont az integrációban nem résztvevők számára nagyon fontos versenyképességi tényező (ANOVA:  $F=6,194$ ;  $p=0,001$ ).

A finanszírozás és infrastruktúra nagyon fontos az integrációban nem résztvevők számára, valamint azok számára, akik termelő és értékesítő szövetkezetekben vesznek részt és kevésbé fontos a többi féle integrációban résztvevők számára.

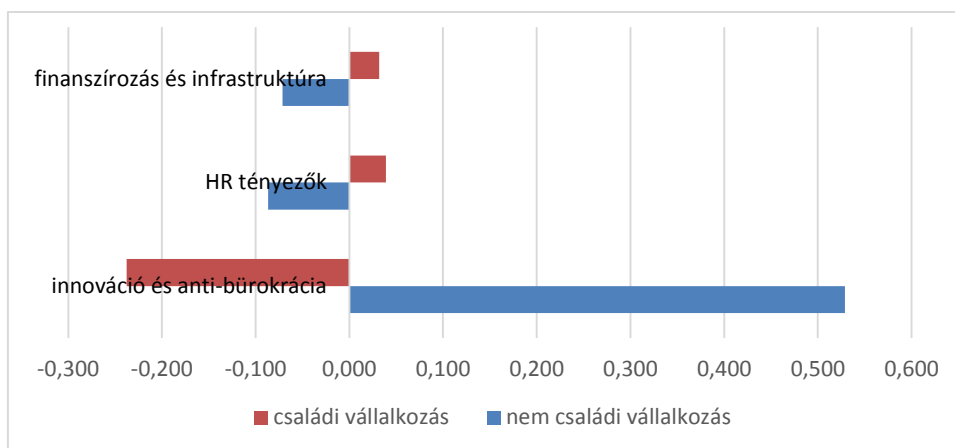


**56. ábra:** Integrációban való részvétel és versenyképességi tényezők  
 Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A **H6-os hipotézisem beigazolódott**: A versenyképességi tényezők közül más tartanak fontosnak az integrációban résztvevők, mint a nem résztvevő gazdálkodók.

A H7-es hipotézisemben a családi és nem családi gazdálkodók eltérő véleményét feltételeztem a versenyképességi tényezőkről és benne az integrációról.

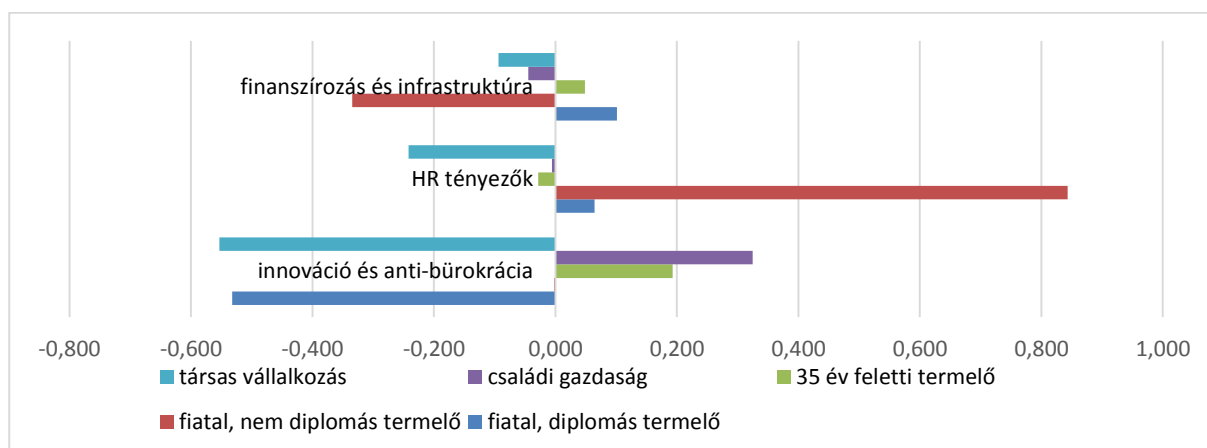
A családi/nem családi viszonylatban az innováció kapcsán van jelentős eltérés (ANOVA:  $F=22,607$ ;  $p=0,000$ ): a családi vállalkozások számára sokkal fontosabb versenytényező az innováció és az **anti-bürokrácia**, mint a nem családi vállalkozások számára. A többi kategóriában nem jelentős az eltérés. (57.ábra)



**57. ábra:** Családi/nem családi vállalkozások és versenytényezők megítélése

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

Az egyes demográfiai csoportok tekintetében az innováció kapcsán van jelentős eltérés (ANOVA:  $F= 4,832$ ;  $p=0,001$ ): a társas vállalkozások és fiatal diplomás termelők esetében lényegesen fontosabb versenytényező, míg a családi gazdaságok számára és a 35 év feletti termelők számára nem fontos.



**58. ábra:** Demográfiai csoportok és versenytényezők megítélése

Forrás: Saját szerkesztés az adatok alapján

A **H7 hipotézisem szintén beigazolódott**, azaz különbség van a versenyképességi tényezők megítélésében a családi és nem családi vállalkozások között.

#### 4.4. Új és újszerű tudományos eredmények

A disszertációmban a vizsgálataim, eredményeim alapján az alábbi új és újszerű eredményeket és téziseket fogalmazom meg.

Szakirodalmi feldolgozásom és korábbi kutatásom alapján megállapítottam, hogy a magyar mezőgazdaság a kapcsolódó iparágak miatt továbbra is jelentős szerepet tölt be a nemzetgazdaságban. Az élelmiszer és energetikai alapanyag termelési potenciálja miatt stratégiaiul fontos az ország gazdaságának. Az előzőek miatt a hosszú távú, hatékony működésének fenntartása elengedhetetlen feltétel. Az életképesség szempontjából az innováció kiemelt tényező, melyet több komponens is korlátozhat. Ezek közül érdemes kiemelni a generációváltás szükségességét, ami elősegítheti az olyan pozitív folyamatokat, mint az integráció és a vezetési szemlélet innovativitása.

Disszertációmban elsősorban az együttműködéssel és az innovációval, mint versenyképességi tényezőkkel foglalkoztam. A kutató munkám azt vizsgálta mennyire tartják fontosnak a mezőgazdasági termelők ezt a kettő tényezőt, és van-e erre befolyással a családok által vezetett gazdaságok utódlása. Az adatbázisom, amit elemeztem, Jász-Nagykun Szolnok megyében működő mezőgazdasági termelőkre vonatkozott.

*A munkám során az alábbi új vagy újszerű tudományos eredményekre jutottam:*

1. Kutatásommal igazoltam, hogy a technológiai megújulás, az innováció fontos versenyképességi tényezők, amit a gazdaság mérete és jogi formája befolyásol. A mikro- és kisvállalkozások fontosnak tartják a fejlesztést, de az alacsony saját tőke nem teszi lehetővé a saját fejlesztést, ezért az innováció területén követők.
2. A feldolgozott kérdőív adatai igazolják, hogy gazdálkodók véleménye az integrációs együttműködésről megváltozott. A fiatal és diplomás gazdálkodók hosszú távú integrációs kapcsolatok kialakítására törekednek, és nem zárkoznak el a többféle együttműködési lehetőségtől sem.
3. Faktor analízis alkalmazásával három faktorba (innováció és anti-bürokrácia; HR tényezők; finanszírozás és infrastruktúra) tömörítettem a versenyképességi tényezőket és megállapítottam, hogy az integrációban résztvevők és nem résztvevők eltérően ítélik meg ezeket a tényezőket. A résztvevők számára az innováció és az új technológiák elérhetősége fontosabb, mint a szakképzett munkavállaló vagy a finanszírozási ismeretek.
4. A szakirodalmi feldolgozás során arra a következtetésre jutottam, hogy a családi vállalkozások jelentősek a magyar gazdaság minden ágazatában. A mezőgazdasági tevékenységben pedig mindig is meghatározó volt a család szerepe. Bebizonyítottam varianciaanalízis segítségével a kérdőívek alapján, hogy a három faktort a családi és nem családi gazdaságok szintén különböző módon ítélik meg, és legfontosabbnak az innovációt és az anti-bürokráciát tartják.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatás céljának megfelelően a disszertációmban a magyar agrárium történelmileg kialakult helyzetével foglalkoztam. Megfigyelhető, hogy az ágazat az elmúlt évtizedekben jelentős változásokon ment keresztül, és jelenleg több problémával küzd. A nehézségek közül érdemes említeni az elaprózódott birtokszerkezetet, az alacsony tőkésítettséget, az ágazatból történő elvándorlást, az agrártársadalom „előregedését” és a szövetkezetek időszakában kialakult negatív érzést, amely az együttműködések kialakulását gátolja. Felmerül egy súlyos kérdés. Az egyre inkább nemzetközivé váló termelési folyamatokban mennyire tud versenyképes lenni a magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar? A terület vizsgálata során három nagy kérdéskörre koncentráltam. Vizsgáltam a generációváltás folyamatát, az együttműködés iránti hajlandóságot és az innovációs készségeket. Természetesen ezek a tényezők összefüggenek, ezért a közöttük fennálló kapcsolatokat is elemeztem.

Az ágazat fejlődését Magyarországon a társadalmi, gazdasági változások is befolyásolták, ezért a témakör feldolgozása során törekedtem a komplexitásra, ezért először áttekintést adtam a magyar mezőgazdaság történelméről, abból a célból, hogy rámutassak olyan fordulópontokra, ami a mai helyzet kialakulását befolyásolta. A többszöri földosztás, a termelőszövetkezetek létrehozása, majd a privatizáció. A gazdálkodás körülményeinek állandó változásai miatt a mezőgazdaság teljesítménye még most sem olyan, mint a 70-es években volt. A megművelt terület lecsökkent a növénytermesztés és az állattenyésztés megoszlása torzult, és a birtok szerkezet dualitása miatt a hatékonysága lecsökkent. A problémákat növeli, hogy a gazdák jelenlegi korösszetétele kedvezőtlenül változik, és a 65 év felettek aránya nő. A magyar mezőgazdaság is megérett a generációváltásra, de a kormányzati támogatások ellenére egyre kevesebb fiatal választja ezt a szakmát.

Az irodalom feldolgozás és a kutatási riportok eredményei alapján a kutatási tevékenységemet az alábbi három témakörre koncentráltam:

- A generációváltás témaköre, amelyben korábban is végeztem kutatásokat az Insist program keretében.
- Az együttműködési készségek és az arra ható tényezők elemzése. Szakmai megítélésem szerint az együttműködés képessége és annak hatékonysága jelentős versenyképességi tényező.
- Az innováció és versenyképesség vizsgálata.

A kutatási interjú alanyainak válaszaiból a következőket állapítottam meg:

- azok, akik sikeresek a megújulást, az új technológiák alkalmazását, a vállalkozáson belüli fejlesztést fontosnak tartották, és ehhez leginkább saját forrást, a felhalmozott nyereségüket használták fel, visszaforgatták;
- nem zárkóznak el az alkalmazottak vagy családtagok ötleteinek, újításainak kipróbálásától, alkalmazásától;
- az együttműködést fontosnak tartják, de szervezeti keretiről már megoszlik a véleményük;

- a gazdaság sikeres átadásához az utódok tanulását, képzését fontosnak tartják az alapító elődök.

Arra a következtetésre jutottam, hogy a magyar mezőgazdaság megújulása, fejlődése nem képzelhető el az új generáció nélkül, és ezt a kutatásom is alátámasztotta. Véleményem szerint elengedhetetlen az utódok felkészítése is oktatással, továbbképzéssel és a tanácsadók cégek nagyobb szerepvállalásával.

Megítélésem szerint igazolást nyert, hogy a generációváltás szükségszerű folyamat és a fiatalabb magasabb iskolai végzettséggel rendelkező gazdálkodók versenyképesebb gazdaságot tudnak menedzselni.

A munka természetesen tovább folytatandó, amelynek két irányát képzelem el:

- Egyik lehetséges iránya a mezőgazdaságban alkalmazott munkavállalókra terjedhet ki. Érdemes vizsgálni a dolgozók életkorának, iskolai végzettségének alakulását szakirányú képzettségük megoszlását. Az elemzés tárgya lehet a különböző kategóriákba tartozó személyek innovációhoz, együttműködéshez és beruházáshoz fűződő viszonyát. A tulajdonosok szakmai, gazdálkodási hozzáállása mellett jelentős tényező, hogy az ágazatban dolgozók hogyan viszonyulnak az őket foglalkoztató gazdálkodó szervezethez?
- További kutatásokat szükséges végezni a többi régióban is, leginkább ott, ahol a mezőgazdaság kiemelt jelentőségű. Érdemes lenne összehasonlítani a nemzetközi tapasztalatokat a magyar eredményekkel, hogy megtudjuk, mit kellene javítanunk, és mi a tényleges versenyelőnyünk, amit kihasználhatunk.
- Kutatásaim eredményei igazolják a képzettségi szint növelésének igényét és a szaktanácsadó szervezetek munkájának fontosságát.

## 6. ÖSSZEFOGALÁS

A magyar mezőgazdaság rendszerváltás előtti 40 évében kialakult struktúrája a 90-es évek elején alapjaiban dőlt össze, változott meg. A változás következményei pedig még ma is tetten érhetők a kialakult birtokstruktúrában, az ágazati szereplők együttműködésének alacsony szintjében, a bizalmatlanságban, a növénytermesztés és állattenyésztés arányának eltolódásában, a termékek alacsony feldolgozottsági szintjében (inkább alapanyag termelés és értékesítés), a tőkehiány miatt a K+F szintén alacsony szintjében. A mezőgazdaság azonban még mindig meghatározó a vidéken élők megélhetésében, életszínvonaluk fenntartásában. Különösen igaz ez az Észak-Alföldi régióban található Jász-Nagykun Szolnok megyére, ahol a vállalkozások jelentős része foglalkozik mezőgazdasági termeléssel, legfőképpen szántóföldi növénytermesztéssel. Kutatásomban ennek a megyének a mezőgazdasági termelőit helyeztem a középpontba. Előtte azonban a szakirodalmi források feldolgozásával az alábbi területeket vizsgáltam:

- versenyképesség fogalma, versenyképességi modellek, versenyképességi tényezők meghatározása a versenyképességi kutatások alapján;
- innováció és az együttműködés értelmezése, azok versenyképességben betöltött szerepe;
- a magyar mezőgazdaság jellemzői, helyzete, szereplői, versenyképességét befolyásoló tényezők megismerése, a mezőgazdasági együttműködések formái: vertikális és horizontális integrációk;
- a kiválasztott, a vizsgálatba bevont terület, Jász-Nagykun-Szolnok megye mezőgazdasági helyzetének bemutatása.

Az alapfeltevésem az volt, hogy a mezőgazdaság versenyképessége javítható az innovációs tevékenység és az együttműködési hajlandóság támogatásával.

Munkám során végeztem primer és szekunder kutatásokat, szakirodalom feldolgozást, készítettem kutatási interjúkat és folytattam kérdőíves felmérést. A vizsgálat során szorosán együttműködtem a Nemzeti Agrárkamarával, Jász -Nagykun Szolnok Megyei gazdálkodókkal. Sok más publikáció mellett jól tudtam hasznosítani az Agrárgazdasági Kutatóintézet teszüzemi adatbázisával kapcsolatos elemzéseket.

A disszertációmban az volt a célom, hogy megvizsgáljam Jász-Nagykun-Szolnok megye mezőgazdaságának helyzetét, a megyében működő mezőgazdasági termelők véleményét az olyan versenyképességi tényezőkről, mint az innováció és az együttműködés. Továbbá vizsgáltam, hogy van-e különbség a gazdaságot átvevő fiatal generáció és az előd (az alapító) innovációs tevékenységében és együttműködési hajlandóságában.

A kérdőíves felmérés és a statisztikai elemzés módszerével vizsgáltam az integráció és az innováció szerepét a mezőgazdasági termelők versenyképességben. A vállalkozások alapvető jellemzői (gazdálkodási forma, méret, tevékenység, vállalkozás kezdete, tulajdonosi struktúra) mellett a gazdálkodó végzettségére és korára is rákérdeztem, így lehetőségem volt többféle csoport képzésére, és a válaszaik összevetésére.

Megállapítottam, hogy az integráció szerepét eltérően ítélik meg a különböző korú és végzettségű gazdálkodók. A 35 év alatti gazdálkodók, ha integrációban vesznek részt, azt hosszútávra képzelik el, és törekednek az új integrációs kapcsolatok kialakítására.

Az innovációval kapcsolatos kérdésekre adott válaszokból egyértelműen kiderült, hogy a kitöltők több mint 80%-nál a működés kezdete óta volt fejlesztés, de ez nagyrészt termelőeszköz vásárlást jelentett. Bebizonyosodott, hogy a technológiában a magyar gazdák inkább követők, mint újítók és saját fejlesztéssel kevesen foglalkoznak, ami visszautal a kis birtokméretre, és az alacsony jövedelem szintre.

Faktor analízis során három faktort alkottam a versenyképességi tényezőkből, és összehasonlítottam a különböző csoportok véleményét. Ennek alapján kijelenthető, hogy az integrációban résztvevők számára fontosabb az innováció, az új technológiák elérhetősége és az állandó jogszabályi háttér, a megbízható intézményi struktúra, mint az integrációban nem résztvevők számára. Erre a véleményre jutottak az integrációban résztvevő 35 év alatti családi gazdálkodók a végzettségtől függetlenül. Míg az integrációban nem résztvevő, de magát családi gazdálkodónak tartó 35 év feletti válaszadónak a finanszírozási lehetőség és az infrastruktúra a fontos.

Véleményem szerint az elmúlt évtizedekben változott az integráció megítélése a mezőgazdasági termelők esetében. Leginkább a fiatal 35 év alatti gazdálkodók hozzáállása pozitív, ami arra mutat rá, hogy tovább kell erősíteni a fiatalgazda programot, és segíteni az előregedő gazdatársadalom sikeres utódlását. Ehhez elengedhetetlen az utódok felkészítése oktatással, továbbképzéssel és a tanácsadók cégek nagyobb szerepvállalásával.

További kutatásokat szükséges végezni a többi régióban is, leginkább ott, ahol a mezőgazdaság kiemelt jelentőségű. Érdemes lenne összehasonlítani a nemzetközi tapasztalatokat a magyar eredményekkel, hogy megtudjuk mit kellene javítanunk, és mi a tényleges versenyelőnyünk, amit kihasználhatunk.

## 7.SUMMARY

The structure of the Hungarian agriculture formed during the 40 years before the change of the regime collapsed and changed fundamentally at the beginning of the 90s. Its consequences can still be felt in the structure of lands, in the low level of cooperation of the operators of the sector, in the lack of confidence, in the shift in the ratio of crop production and animal husbandry, and in the low level of processing of products (it is rather the production and sale of raw materials), and in the low level of R & D due to the shortage of capital. However, agriculture is still a determining factor in the livelihood of people living in the country and in the maintenance of their standard of living. It is especially true in the case of Jász-Nagykun-Szolnok County that can be found in the northern part of the Great Hungarian Plain where the majority of enterprises deal with agricultural production, mainly with arable farming, keeping pigs, cattle, and poultry. I have focused on the agricultural producers of this county in my research. Before I started my research I examined the following fields by the elaboration of the sources of special literature:

- the concept of competitiveness, the models of competitiveness, the determination of the factors of competitiveness on the basis of research into competitiveness;
- the interpretation of innovation and cooperation, their role in competitiveness;
- the characteristics, the position and the operators of Hungarian agriculture, the factors influencing its competitiveness, the forms of agricultural cooperation: vertical and horizontal integrations;
- the introduction of the position of agriculture of Jász-Nagykun-Szolnok County, the area chosen for examination.

It was my basic assumption that the competitiveness of agriculture can be improved by the support of innovation activity and the willingness to cooperate.

In my thesis, I examined the position of agriculture in Jász-Nagykun-Szolnok County, the opinions of agricultural producers on the factors of competitiveness such as innovation and cooperation. Furthermore, I examined whether there was any difference between the innovation activity and the willingness to cooperate of the new generation that took over the farm and the predecessor (founder).

During of my work I carried out primary and secondary research, processing of literature, made research interviews, and questionnaire survey. During the research I worked closely with The Hungarian Chamber of Agriculture, and Jász-Nagykun-Szolnok County Farmers. In addition to many other publications, I was able to make good use of the analysis of database of the Research Institute of Agricultural Economics.

I examined the role of integration and innovation in the competitiveness of agricultural operators conducting questionnaire-based surveys and statistical analysis. Apart from the basic characteristics of enterprises (the form of farming, size, activity, the commencement of the enterprise, ownership structure), I also asked the qualifications and the age of the farmers, so I have the opportunity to form various kinds of groups and to compare their answers.



I established that the farmers belonging to different age groups and having different qualifications judge the role of integration differently. Farmers below the age of 35 have a long-term integration in mind if they take part in integration and they also strive to form new integration links.

It became apparent from the answers given to questions related to innovation that for more than 80% of respondents there was some kind of development since the beginning of the operation, but it mostly meant the purchase of means of production. It proved to be true that in the case of technology the Hungarian farmers are rather followers than innovators and few of them deal with own development, which can be attributed to the small size of farms and low-income levels.

I have formed three factors with the help of factor analysis from competitiveness factors, and I have compared the opinions of various groups. On the basis of this it can be stated that for those who take part in integration innovation, the availability of new technologies in integration, the stable legal background, and the reliable institutional structure is more important than for those who do not take part in integration. The family farmers below the age 35 who took part in integration, held this view. For the family farmers over the age of 35 who do not take part in integration, the funding opportunities and the infrastructure are important.

In my opinion, the judgment of integration among agricultural producers has changed in the last couple of decades. Most of all the attitude of young farmers, below the age of 35 is the most favourable, which suggests that the young farmer programme has to be further strengthened and the successful succession of the aging farmer population has to be facilitated. In order to achieve this, the preparation of successors is indispensable through education, further training, and more active participation of consulting firms.

Further research has to be conducted in other regions, too, mostly there where agriculture has great significance. It would be worth comparing the international experience with the Hungarian research findings in order to find out what should be improved and what our competitive edge is that we can utilize.

## MELLÉKLETEK

### M1. Irodalomjegyzék:

1. Ádám Z. – Süle L. – Szirmai P. – Werner P. (1996): Kárverés. Figyelő, 1996. március 07.
2. Agárdi I. (2004): Horizontális stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedelmi vállalatok marketing stratégiájára és teljesítményére az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben. PhD értekezés.
3. Artner A. (1995): Vállalati együttműködés a mai világgazdaságban. Közgazdasági Szemle, XLII. évf., 1995. I. sz. 104-115. o.
4. Artner A. (2004): Nemzetgazdasági versenyképesség és tökevonás – Írország példája, Külgazdaság, 2004., 48. évfolyam, 11. szám 58-75. o
5. Bakács A. (2004): Versenyképességi koncepciók. Műhelytanulmányok, 57. szám 2004.
6. Bakos F. (1978): Idegen szavak és kifejezések szótára. Bp., Akadémiai Kiadó, 459. o.
7. Balogh E. (2007): Kooperáció és opportunizmus: a vállalatközi kapcsolatok megromlása és helyreállításának a lehetőségei a hazai gazdaságban. PhD., Budapest 2007.
8. Balassa B. (1965): “Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage,” Manchester School of Economic and Social Studies, 33. évfolyam, 1. szám, 99 - 123. o.
9. Bálint A. (2004): Hogyan tovább kis- és középvállalkozások? - Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában. Vezetéstudomány, különszám 35.évf./2004. 67-72. oldal
10. Bálint A. (2006): Merre tovább középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában. PhD értekezés Corvinus Egyetem 2006. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/4/> Letöltés ideje: 2017. szeptember 20.
11. Baranyai Zs. (2010): Az együttműködés elméleti és gyakorlati kérdései a magyar mezőgazdasági géphasználatban. PhD értekezés. 2010. Gödöllő [https://szie.hu/file/tt/archivum/Baranyai\\_Zs\\_PhD\\_ertekezes.pdf](https://szie.hu/file/tt/archivum/Baranyai_Zs_PhD_ertekezes.pdf) Letöltés: 2016. november 19.
12. Baranyai Zs. – Szabó G. G. (2017): Helyzetértékelés a magyar gazdálkodók együttműködési aktivitásáról. Takács (szerk.): Az együttműködési attitűdök gazdasági-társadalmi hatótényezői az Észak-magyarországi Régióban működő kkv-kban. OTKA kutatási program. Tanulmánykötet 2017.
13. Barringer, B.R. – Harrison, J. (2000): Walking a tightrope creating value through interorganizational relationships. Journal of management 26 (3), 367-403. p.
14. Baumol, W.J. (1968): Entrepreneurship in economic theory. American Economic Review, 58, pp: 64-71.
15. Benet I. (2011): A magyar agrárpolitika 60 éve. (1945-2005), (OTKA /2006-2010/ K 63 300 téma zárójelentése) <http://real.mtak.hu/11792/> lekérdezés ideje: 2017. 06.30.
16. Bérciné J. J. (1999): Piac- és marketingkutatás a gyakorlatban. Bp. CO-NEX könyvkiadó
17. Bíró Sz. (2014.): Innováció a magyar agrár- és vidékfejlesztésben. Agrárgazdasági szakkönyvek. AKI.
18. Bíró Sz. – Rác K. (2015): Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon. AKI 2015.

19. Bíró Sz. – Hamza E. – Rácz K. (2016): Economic and social importance of vertical and horizontal forms of agricultural cooperation in Hungary. Studies in Agricultural Economics 118 (2016) 77-84. <http://dx.doi.org/10.7896/j.1608>, letöltés:2017.október 12.
20. Bozsik N. (2003): Az agrártermelés versenyképessége. In: szerk.: Magda S. – Marselek S.: Észak-Magyarország agárfejlesztési lehetőségei. NKFP-2001/4/032 program, Bp. 2004. AGROINFORM, 39-54. o.
21. Buzás Gy. – Nemessályi Zs. – Székely Cs. (2000): Mezőgazdasági üzemtan I. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó. Bp.
22. Csath M. (2016): Regionális versenyképességi tanulmányok. Bp. 2016. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.
23. Chikán A. – Czakó E. (2005): Kutatási tervtanulmány, Versenyben a világgal, 2004-2006, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, 1. sz. műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
24. Chikán A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index alkalmazása. Pénzügyi szemle, 2006. 51. évfolyam, 1. sz. 42-56. o.
25. Chikán, A. – Czakó E. – Lesi, M. (2006): Állami szerepvállalás a vállalatok versenyképessége nézőpontjából, In: Vértes A. – Viszt E. (szerk.): Stratégiai kutatások – Magyarország 2015, Tanulmányok Magyarország versenyképességéről. (2006)
26. Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó Kft. Budapesti Corvinus Egyetem.
27. C.K. Prahalad – Gary H.(1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. May-Jun. 1-15. p.
28. Community Innovation Statistics. Az Európai Bizottság 1450/2004/EK rendelete az innovációs statisztikáról.
29. CSVOE = Családi Vállalkozások Országos Egyesülete [http://csvoe.hu/files/imgs/page\\_parts/2017.09.05.\\_CSVOE%20%20V%C3%A9gleges%20Alapszab%C3%A1ly.pdf](http://csvoe.hu/files/imgs/page_parts/2017.09.05._CSVOE%20%20V%C3%A9gleges%20Alapszab%C3%A1ly.pdf) , Letöltés ideje: 2018. augusztus 15.
30. Csákné F. J. (2012): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás. PhD. értekezés. Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani PhD. program. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne\\_Filep\\_Judit\\_dhu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf) , letöltés ideje: 2017. szeptember 4.
31. Csanády V. – Horváth-Szováthi E. – Szalay L. (2013): Alkalmazott statisztika. Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron.  
[http://www.emk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/emk/matek/dok/Alkalmazott\\_statiztika.pdf](http://www.emk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/emk/matek/dok/Alkalmazott_statiztika.pdf), Letöltés ideje: 2018.július 01.
32. Csete L.(2008): Új paradigma az agrárgazdaságban: Alkalmazkodás a globális kihívásokhoz. Gazdálkodás 52. évfolyam 4. szám. 2008., 348-363. oldal.

33. Csizmadia Z. – Grosz A. (2012): Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon. Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság. 2012. JATEPress, Szeged, 52-73. o.
34. Csizmadia P. (2015): A szervezeti innováció és tudásfelhasználás mintái a magyar gazdaságban. Doktori értekezés. Corvinus Egyetem, Bp. 2015.
35. Dooley L.M. (2002): Case Study Research and Theory Building Advances in Developing Human Resources, 4 (3), 335-354. p.
36. Dorgai L. et al (2005): Termelői szerveződések, termelői csoportok a mezőgazdaságban. Agrárgazdasági tanulmányok 2005/4. szám. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet
37. Drucker, P. F. (1993): Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó Budapest
38. Dong-Shu Cho – Hwy-Chang Moon (2000): From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness of Theory. 2000. <https://books.google.hu/books> Letöltés ideje: 2018. március 24.
39. EC (2004): Innovation Management and the Knowledge-driven Economy. Brussels. 2004. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/dd46213f-89e1-4c20-ad21-f3adca0b0f7f>, lekérdezés időpontja.2018. 06.08.
40. EC (2009): Final report of the expert group. Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf) Letöltés ideje: 2017.október 05.
41. Earl B. (1998.): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó és az Elte Szociológiai Intézetének közös kiadása.
42. EFB (European Family Business): <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures> , letöltés ideje. 2018. április 6.
43. Elster J. (1997): A társadalom fogaskerekei. Bp. Osiris.
44. Éltető A.: Versenyképesség a közép-kelet-európai külkereskedelemben. Közgazdasági szemle L. évfolyam, 2003. március, 269-281. o.
45. Eurostat (2017): A mezőgazdaság kibocsátása alapján. [https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat\\_tablak/index.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/index.html), letöltés ideje: 2018. október 16.
46. FBN-H: Felelős Családi Vállalkozásokért Magyarországon. <http://www.fbn-h.hu/>
47. Fertő I. (1996.): A vertikális koordináció a mezőgazdaságban. Közgazdasági szemle, XLIII. Évf. 1996. november 957-971. o.
48. Fertő I. – Hubbard L. J.(2001): Versenyképesség és komparatív előnyök a magyar mezőgazdaságban. Közgazdasági Szemle, XLVIII. évf., január, 31-43. o.

49. Fleischer T.(2003): Az infrastruktúra-hálózatok és a gazdaság versenyképessége. A “Gazdasági versenyképesség: helyzetkép és az állami beavatkozás lehetőségei” című kutatás résztanulmánya. <http://www.vki.hu>, letöltés ideje: 2018. november 12.
50. Freeman C. (1974): The Economics of Industrial innovation, Harmondsworth, Penguin Book.
51. Freedman, D. – Pisani, R. – Purves R. (2005). Statisztika. Typotex Kiadó Bp.
52. Gere I. (1997): Családi vállalkozások Magyarországon, in: Családi vállalkozások Magyarországon, kutatási zárótanulmány, SEED Alapítvány, Budapest
53. Gockler L.(2013): A magyar mezőgazdaság helyzete az EU-ban. Mezőgazdasági Technika, 40-43. o.  
[http://technika.gmgi.hu/uploads/termek\\_408/a\\_magyar\\_mezogazdasag\\_helyzete\\_az\\_eu\\_ban\\_13\\_11.pdf](http://technika.gmgi.hu/uploads/termek_408/a_magyar_mezogazdasag_helyzete_az_eu_ban_13_11.pdf) , letöltés ideje: 2018. június 12.
54. Gorton M.– Davidova S. – BanseM. – Bailey A. (2005): A magyar mezőgazdaság nemzetközi versenyképessége – múltbeli teljesítmény és jövőkép. Közgazdasági szemle, LII. Évfolyam, 2005. január.
55. Goulding I. – Kennedy A. M.(1983): The development Adaption and Diffusion of New Industrial Product. International Marketing, 17.k. 3.sz. p.3-30.
56. Göcze I. (2010.): Tudományelmélet és kutatómódszertan alapjai; Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Budapest
57. High C. – Peling 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 Science.
58. Hirsch, S. (1967): Location of Industry and International Competitiveness, Clarendon Press, Oxford, pp. 85.-97.
59. Hoffman M. – Kozák Á. – Veress Z. (2000): Piackutatás. Műszaki Könyvkiadó Bp.
60. Hornyacsek J. (2014): A tudományos kutatás elmélete és módszertana; Nemzetvédelmi Egyetem Budapest
61. Horváth A. (2008): Tudatosság, fenntarthatóság, növekedés: a családi vállalkozások gazdaságélénkítő és foglalkoztatási potenciálja. SEED-Kisvállalkozás Fejlesztési Alapítvány, Családi vállalkozások konferencia, Budapest.
62. Horváth D. – Mitev A.(2015): Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv. 2015., Alinea kiadó
63. Horváth Á. (2003): Piackutatás., Gödöllő, SZIE, Jegyzet
64. Horváth Z.(2010): Zöldség-gyümölcs termelők együttműködése, a TÉSZ-ek értékesítési gazdasági helyzetének vizsgálata. PhD értekezés, Gödöllő 2010.
65. Hoványi G.: A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Michael Porter két modelljének továbbfejlesztése. Közgazdasági szemle, XLVI. Évf., 1999. november 1013-1029. p.

66. Högberg, G. (1997): Interfirm Cooperatin and Strategic Development. BAS, Göteborg. 192. p.
67. Husti I (2013.): Kiútkeresés az agrárinnovációban. Gazdálkodás 57. évfolyam. 1. szám.
68. Ihrig Károly (1937): Szövetkezetek a közgazdaságban. Bp. Sajtó kiadás
69. IMD (2018): <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center/> Letöltés ideje: 2018. december 05.
70. Jámbor A. – Módos Gy. – Tóth J. (2008): Hazai és Nemzetközi versenyképességi számítások 237-256. p. in: Szűcs I. – Farkasné Fekete M.: Hatékonyság a mezőgazdaságban. Elmélet és gyakorlat. Agroiinform Kiadó Bp., 2008.
71. Jánosa A. (2011): Adatelemzés SPSS használatával Computer Books Kiadó Kft. Bp.
72. Jánosa A. (2015): Adatelemzés IBM SPSS statistics megoldások alkalmazásával. MKK Oktatási Központ Kft., Bp.
73. Jess H. Chua – James J. Chrisman – P. Sharma (1999.): Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice. <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Chua%20Chrisman%20and%20Sharma%201999.pdf> Letöltés ideje: 2015. 05.10.
74. Katona J. (2006): Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásának kiértékelése. Magyar Innovációs Szövetség. <https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/jogelod-szervezetek/oslo-kezikonyv-harmadik> , letöltés ideje: 2018. április 12.
75. Kása R. – Radácsi L. – Csákné F. J. (2017): Családi Vállalkozások Magyarországon. Working Paper 4-2017., BGE Budapest. LAB. <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-4-2017.pdf> , Letöltés ideje: 2018. szeptember 20.
76. Király É. (2011): Vállalati kapcsolati rendszerek a hazai kiskereskedelmi gyakorlatban – a hosszú távú üzleti kapcsolatok vizsgálata. PhD értekezés.
77. Kornai J. (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. Közgazdasági szemle, XXX. Évf., 9. sz. 1025-1038. o.
78. Krugman, P. R. (1994): 'Competitiveness: A Dangerous Obsession', Foreign Affairs, Vol. 73., No. 2, March/April, 1994.
79. Krugman, Paul R. – Obstfeld, Maurice, 2003: Nemzetközi gazdaságtan. Panem Kiadó, Budapest.
80. KSH (2015): Jász-Nagykun-Szolnok megye statisztikai évkönyve 2014. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/evkonyv/jasznagykun\\_evk\\_2014.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/evkonyv/jasznagykun_evk_2014.pdf) Letöltés ideje: 2018. november 05., ISSN 0866 – 4056
81. KSH (2016a): Az Alföld élelmiszergazdasága. Időszaki kiadvány 2016. [www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/alfold\\_elelmgazd.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/alfold_elelmgazd.pdf) Letöltés ideje: 2017. október 05.
82. KSH (2016b): Agrárium 2016. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/gszo/agrariumelo16.pdf> Letöltés ideje: 2017. október 15.
83. KSH (2016c): A Magyar mezőgazdaság regionális különbségei, 2016. [http://www.ksh.hu/agrarcenzusok\\_agrarium\\_2016\\_tablak](http://www.ksh.hu/agrarcenzusok_agrarium_2016_tablak), letöltés ideje: 2018. október 10.
84. KSH (2016d): Mezőgazdaság számokban. Országos, Jász-Nagykun-Szolnok megyei és EU-s adatokkal.

- [https://www.ksh.hu/docs/hun/agraar/agrarium2016/agrarium\\_2016\\_16ja.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/agraar/agrarium2016/agrarium_2016_16ja.pdf), letöltés ideje 2018. október 15.
85. KSH (2017): Kutatás-fejlesztés 2017. [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) Letöltés ideje 2018. december 02.
86. KSH: Idősoros éves adatok. Állatállomány 1995-től. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_oma003.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_oma003.html) Letöltés ideje: 2018. december 15.
87. Laczkó Zs. (1998): Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció. A FALU, 13. évfolyam 1. szám. 39-45. oldal
88. Laky T. (1995): A magángazdaság kialakulása és a foglalkoztatottság. Közgazdasági szemle XLII. évf., 1995. 7-8. sz., 685-709. oldal
89. Lengyel I. (2000): A regionális versenyképességről. Közgazdasági szemle, XLVII. Évf. 2000. december 962-987. p.
90. Leontief, W.W. (1953): Domestic Production and Foreign Trade: The American capital Position Re-Examined. Proceedings of the American Philosophical Society, 97. (1953) 331–349. old.
91. Lincoln Y. – Guba E. (1985): Naturalistic inquiry. Sage, Newbury Park.
92. Linder, S. B. (1961): An essay on trade and transformation. John & Sons: New York.
93. Magda R. – Magda S.(2012): A magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar jövője. Közgazdaság. 2012/2. 153-168.oldal
94. Majoros P. (1997): A külgazdasági teljesítmény, mint a nemzetközi versenyképesség közvetlen mércéje, illetve a technikai színvonal közvetett jelzője. Európai műhelytanulmányok 21. kötete.
95. Maddala, G. S. (2004). Bevezetés az ökonometriába. Bp. Nemzeti Tankönyvkiadó.
96. Makó – Csizmadia – Heidrich (2016): Ajánlások a döntéshozók számára. 2016. Insist projekt, BGE, ERASMUS + KA2 strategic partnership. 2016.
97. Makó Cs. – Csizmadia P. – Heidrich B. (2016.): Succession in the family business: need to transfer the 'socio-emotional welth' (SEW). Vezetéstudomány, Bp. 47. évfolyam, 11. szám. 16-28. o.
98. Mandl, I. (2008): Overview of Family Businesses Relevant Issues, Final report, KMU Forschung Austria, The study was conducted on behalf of the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, p.175
99. Margitay T. (2014): Az érvelés technikája. Typotex Kiadó. [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011-0001-526\\_margitay\\_az\\_erveles/ch11s03.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011-0001-526_margitay_az_erveles/ch11s03.html) Letöltés ideje: 2018. június 07.
100. Mighell, R.L. – Jones, L. A. (1963): Vertical coordination in Agriculture. USDA, Economic Research Service, Farm Economics Division, Agriculture Economic Report, No. 19.

101. Módos Gy. (szerk.) (2004): A versenyképesség összetevői és mérési módszerei a hús-termékpályán, AGROINFORM, Bp., NKFP -2001/4/032 program.
102. NAV Információs füzetek: Mezőgazdasági östermelő magánszemély adózásának alapvető szabályai. <https://www.nav.gov.hu/.../06.sz.fuzet> , letöltés ideje: 2017. 08.15.
103. Neményi M. – Székely Cs. (szerk.) (2013): A határ menti régiók innovációs pozíciója az Inno-cropFood projekt földrajzi területén az élelmiszergazdasági szektorban a közös K+F+I kapacitások szemszögéből. Tanulmány 2013. Sopron. Hungary–Croatia IPA Cross-border Cooperation Programme 2007-2013. [http://publicatio.nyme.hu/885/1/HUHRTanulmC3A1ny2028529\\_u.pdf](http://publicatio.nyme.hu/885/1/HUHRTanulmC3A1ny2028529_u.pdf) Letöltés ideje: 2016. július 16.
104. Némethné G. A. (2010.): A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. Közgazdasági Szemle, LVII. Évf. 2010. február
105. Northcott, R. (2008). Can ANOVA measure causal strength? *The Quarterly Review of Biology*, 83(1), 47–55
106. OECD (2005): Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3<sup>rd</sup> Edition. <https://nkfih.gov.hu/szakpolitika-strategia/archivum/oecd-oslo-kezikonyv> Letöltés ideje: 2018. november 20.
107. OECD (2009): How Regions Grow. Policy Brief, March. <http://www.oecd.org/regional/searf2009/42576934.pdf>, Letöltés ideje: 2018. Július 18.
108. Orbánné, N. M. (1996): A baromfiipar versenyképességét motiváló tényezők. Versenyben a világgal kutatási program. Műhelytanulmány, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan tanszék. 1996. 5. kötet
109. Ortmann, G. F. – King, R. P. (2007): Agricultural cooperatives I: history, theory and problems. *Agrekon*. 46. volumen., No.1.
110. Peter L. (2018.): Családi vállalkozások. HVG. könyvek. Bp.
111. Porter M.E. (1990): The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. March-Apr. 1990. 73-91. p.
112. Porter M.E. (1991): The competitive advantage of nations. Macmillan Press Ltd, London 1991.
113. Porter, M.E. (1993): Versenystratégia, Akadémiai kiadó, Bp.
114. Posner, M. (1961): International trade and technical change. *Oxford Economic Papers*, Vol.13. No. 3. 323-341. p.
115. Prahalad C.K. (2009): Új menedzsment paradigmák felé. Az alapvető képességtől a közös értékteremtésig. Alinea Kiadó –Rajk László Szakkollégium.
116. Pupos T. (szerk.) (2013): Mezőgazdasági vállalatok stratégiai menedzsmentje. Elméleti jegyzet. Debreceni Egyetem, Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma. 2013. TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1-2011-0029 projekt keretében készült kiadvány.



117. Pusztai F. (főszerk.) (2003): A magyar értelmező kéziszótár. Akadémiai Kiadó. Második kiadás. Bp.
118. Radó L. (1976): Külkereskedelmi elméletek., Közgazdasági és jogi Könyvkiadó Bp.,
119. Rosenfeld, S. A. 2001: Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies. John F. Kennedy School Symposium 'Integration Pressure: Lessons from Around the World', Harvard University. 29th-31th Marc.  
<https://www.researchgate.net/publication>, Letöltés ideje: 2016. november 12.
120. Ramu R. (2003): Bevezetés az ökonometriába alkalmazásokkal. Panem Bp.
121. Roóz J.(2002): A vállalkozások gazdaságtana. Perfekt.
122. Rothwell, R. (1994a). Industrial innovation: success, strategy, trends. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
123. Rothwell R. (1994b). Towards the Fifth-Generation Innovation Process. International Marketing Review, Vol. 11, No. 1, pp. 7–31.
124. Rugman, A. M. – J. R. D’Cruz (1993): The 'Double diamond' model international competitiveness: The Canadian of experience. Management International Review 33. (2) 17-39.
125. Sárándi I. (1986): A mezőgazdasági termék forgalom joga. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp.
126. Saveri et al. (2004): Toward a New Literacy of Cooperation in Business: Managing dilemmas in the 21st century. Institute for the Future Technology Horizons Program June 2004, [http://www.iff.org/uploads/media/SR-851A\\_New\\_Literacy\\_Cooperation.pdf](http://www.iff.org/uploads/media/SR-851A_New_Literacy_Cooperation.pdf) , lekérdezés: 2017. május 20.
127. Schumpeter J. – Joseph A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
128. Schumpeter J. (1934). Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Harvard University Press, Cambridge, MA.
129. Schumpeter J. (1939). Business cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. MacGraw Hill, New York.
130. Schumpeter J. – Joseph A. (1976): Capitalism, Socialism and Democracy. Harper, New York.
131. Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Bp. Alinea Kiadó.
132. Sándorné K. É. – Csesznák A. – Ország G. (2013).: Statisztika I. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt. Bp.

133. Schienstock, G. – Hämäläinen, T. (2001) Transformation of the Finnish innovation system: A network approach. Helsinki: SITRA, Sitra Reports series 7.
134. Schmookler J. (1966): Invention and Economic Growth. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
135. Sharma P. et. al. (2013): Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques. Case research Journal. 33. volume, Issue 2., Spring.
136. Snedecor, G. W.– Cochran W. G. (1989). Statistical Methods. USA: Iowa State University Press.8th ed.
137. Surdej A.(2016): What determines the innovativeness of polish family firms? Empirical results and theoretical puzzles. Vezetéstudomány XLVII. évfolyam, 11. szám 2016. 38-45. oldal.
138. Szabó G. G. (2011): Szövetkezetek az élelmiszergazdaságban. Agroinformkiadó, Bp. 2011.
139. Szabó G. G. – Barta I. (2014.): A mezőgazdasági termelői szervezetek – szövetkezetek jelentőségének és helyzetének változása az EU-csatlakozás után. Gazdálkodás 58. évfolyam. 3. szám. 263-278. oldal.
140. Szabó G. Gábor (2000.): Az európai mezőgazdasági szövetkezeti modellfejlődés Dánia és Hollandia példáján keresztül bemutatva. Szövetkezetek Erdélyben és Európában. A tanulmány az F 025983 OTKA pályázat keretében készült.
141. Szakály D. (2002): Innováció és technológiamenedzsment I. Bíbor Kiadó.
142. Szakály D. (2013): Innovációmenedzsment. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Digitális tananyag. Készült a TÁMOP 4.1.2.A támogatásával. ([http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20110046\\_02\\_inno/tananyag/01\\_0.s\\_corml](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20110046_02_inno/tananyag/01_0.s_corml), Letöltés ideje: 2018. 06.15.
143. Szentes T. (2005): Fejlődés, Versenyképesség, Globalizáció I., Akadémia kiadó Rt., Bp. 2005.
144. Szentirmay A. – Gergely A. (2005): Vertikális integráció az élelmiszergazdaságban. Gazdálkodás LXIX. évfolyam, 2005. 2. szám. 63-71. o.
145. Szerb L. (2010.): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. Vezetéstudomány, XLI. Évf. 2010. 12. sz.
146. Szerb et al. (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar Kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. Marketing és menedzsment, 48. évfolyam, különszám 3-21. o.
147. Székelyi M. – Barna I.(2008):. Túlélő készlet az SPSS-hez. Bp. Typotext.
148. Szilágyi J.(2000): A kárpótlás hatása a magyar mezőgazdaságra. TDK dolgozat, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. [https://szjenoko.web.elte.hu/Kozgaz/Tdk/iii\\_2.html](https://szjenoko.web.elte.hu/Kozgaz/Tdk/iii_2.html), letöltés ideje: 2018. március 23.
149. Szirmai P. – Mihalkov Sz. K. (2009): Congenital value –conflicts of family businesses – theoretical background. ERENET Profile, vol. IV. no. 4. 48-54.

150. Szűcs I. – Zéman Z. (2018): Módszertani útmutató a tudományos munkához; Nemzeti Oktatási és Kutatási Központ Alapítvány Budapest.
151. Szűcs A. (szerk.) (2008): A mezőgazdaság fejlettségének regionális különbségei. A rendszerváltástól napjainkig. 56-64. oldal.  
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/orsz/mgfejlettsége.pdf> letöltés ideje: 2018. június 05.
152. Takácsné Gy. K. – Takács I. (2016): A magyar mezőgazdaság versenyképessége a hatékonyság változások tükrében. *Gazdálkodás*, 60. évfolyam, 2016. 1. szám. 31-50. o.
153. Takács I. – Baranyai Zs. (2013): A géphasználati együttműködések, avagy a virtuális üzemek” elmélete és gyakorlata a mezőgazdaságban. *Gazdálkodás* 57. , 270-281.oldal
154. Takács I. – Nagy I. (2000): A gép- és gazdaságsegítő körök szerepe a vidéki térségek fejlődésében. VII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. Gyöngyös. 2000. március 28-29. Konferencia kiadvány IV. kötet 181-186 p
155. Tóth J. – Fertő I.- Mizik T.- Módos Gy. (2009): Regionális klaszterek versenyképessége az élelmiszergazdaságban. Kutatási zárójelentés.
156. Tátrai Gy – Nagy I. (2004): Gépköri vezetők egységes európai képzése. *Mezőgazdasági Technika*. 45 (9). 35-36 p.
157. Tagiuri R.-David J. A. (1996): Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9/2, 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
158. Török Á. (1996): A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései. In: „A versenyben a világgal” – A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program műhelytanulmány sorozata. 1996.
159. Yin R. (2003).: Case study research. Sage, Beverly Hills.
160. Varga Gy. (2006.): Magyarország agrárgazdasága és a jövő kihívásai. 254-270. In.: Vértés A., Viszt E. (szerk.): *Tanulmányok Magyarország versenyképességéről.* ÚMK. Bp.
161. Varga J. (2017): A szervezetek versenyképességének alapjai: a vállalati versenyképesség erősítésének lehetőségei. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Bp. Az Emberi Erőforrások Minisztériuma Új nemzeti Kiválósága programjának támogatásával készült.
162. Vernon, R. (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle, In: *Quarterly. Journal of Economics*, May, 1966, Vol. 80, No. 2, pp. 190-207.
163. Vincze I. – Varbanova M. (1993): Nem paramétere matematikai statisztika. *Elmélet és alkalmazások.* Akadémia kiadó, Bp.
164. Wagner, W. E. (2013). *Using IBM® SPSS® Statistics for Research Methods and Social Science Statistics (Fourth Ed)*. Sage Publications
165. WEF (Világgazdasági Fórum) <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018> , letöltés ideje:2018. december 05.

166. 2200/1996/EK-tanácsi rendelet (EU), Szabályozás: 1580/2007/EK-, 1182/2007/EK-, 19/2008 (II.19.) FM rendelet a TЭСZ-ek elismeréséről.
167. 81/2004. (V.4.) FM rendelet a termelői csoportok elismeréséről.
168. 42/2015. (VII. 22.) FM rendelet a termelői csoportok elismeréséről.
169. 52/2010. (IV.30.) FVM rendelet a mezőgazdasági kistermelőről.
170. 2013. évi CXXII. tv. 5.§ a mező- és erdőgazdasági földek forgalmáról.
171. 326/2001. (XII. 30.) kormányrendelet a családi gazdaságokról.
172. 2004. évi XXXIV. tv. a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról.
173. 2004. évi CXXXIV. törvény a kutatásfejlesztésről és a technológiai innovációról.  
[http://www.hipo.gov.hu/jogforras/2004\\_CXXXIV\\_tv\\_K+F.pdf](http://www.hipo.gov.hu/jogforras/2004_CXXXIV_tv_K+F.pdf) Lekérdezés ideje: 2017. október 15.
174. 2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról.  
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1400076.TV> lekérdezés ideje: 2017. október 16.
175. Az Ideiglenes Nemzeti Kormány 600/1945. számú M.E. rendelete, a nagybirtokrendszer megszüntetéséről és a földműves nép földhöz juttatásáról. 1945. évi VI. törvénycikk 11. számú melléklete.
176. 1991. évi XXV. évi törvény a tulajdonviszonyok rendezése érdekében, az állam által az állampolgárok tulajdonában igazságtalanul okozott károk részleges kárpótlásáról és a végrehajtásáról szóló 104/1991. (VIII. 3.) Korm. rendelet.
177. <http://www.businessdictionary.com/definition/cooperation.html>
178. <http://gepkorszov.hu/> Lekérdezés ideje: 2017. 08.05.
179. <http://www.hangyaszo.hu/hangya> Lekérdezés ideje: 2017. 02.08.
180. <http://www.businessdictionary.com/definition/cooperation.html#ixzz4ECLdpMY6> Letöltés:2016. július 12.

#### **A disszertáció témájában megjelent publikációk:**

1. Szentesi I. – Hollósy Zs. (2012): A versenyképesség értelmezésének aktualitásai LIV. Georgikon napok, Nemzetközi tudományos Konferencia, Pannon Egyetem, Keszthely, 2012. október 10-12., Keszthely, Pannon Egyetem – Georgikon Kar, Konferencia kiadvány, 455-464. o.
2. Szentesi I. (2014): Management accounting as a tool of controlling applied to agribusiness. XI. Annual International Conference on Economics and Business. 2014. május 16-17. Sapientia Magyar Tudományegyetem, Gazdaság és Humántudományok Kar, Csíkszereda, Románia, CD.

3. Szentesi, I. (2015): Quality Meat Ltd. (Good Practice in the Succession Process), Hungarian Case Study, Erasmus + INISIST Project, Budapest: Budapest Business School – Faculty of Finance and Accounting, May, p. 12.
4. Szentesi I. (2015): Valóban előregszik az agrártársadalom? – Helyzetkép és várható hatások vizsgálata. LVII. Georgikon Napok, 2015. október 1-2. Pannon Egyetem, Georgikon Kar, Keszthely. Konferencia kiadvány, 368-372. o.
5. Szentesi I.(2017): Az együttműködés gyakorlati kérdései a mai magyar mezőgazdaságban. in: Gyenge B. et al (szerk): Folyamatmenedzsment kihívásai – Társadalmi-gazdasági fejlesztési irányok Gödöllő, 2017., 125-142. o.

## M2. Ábrák

1. ábra: Kutatási modell: a versenyképességet befolyásoló tényezők és a mezőgazdasági termelő demográfiai jellemzőinek összefüggése.....	7
2. ábra: A KVI-t alkotó pillérek.....	13
3. ábra: Innovációs folyamat.....	17
4. ábra: Az innováció rekurzív modellje.....	15
5. ábra: A kárptólási jegyek felhasználási területei.....	24
6. ábra: Az árverésen elnyert területek megoszlása.....	25
7. ábra: A termő terület szerkezete.....	28
8. ábra: A bruttó kibocsátásból a különböző ágazatok részesedése 2016-ban.....	28
9. ábra: A gazdaságok számának változása.....	29
10. ábra: Az EU mezőgazdasági kibocsátása alapján 2017-ben.....	31
11. ábra: A gazdaságok száma Jász-Nagykun-Szolnok megyében.....	32
12. ábra: Szervezeti formák és termelői szerveződések a mezőgazdaságban.....	37
13. ábra: Kutatás folyamata.....	52
14. ábra: Mintaválasztás módszerei.....	55
15. ábra: Mérési szintek.....	57
16. ábra: Blox-pot ábra.....	59
17. ábra: Az integrátori tevékenységet folytató vállalkozás működése.....	73
18. ábra: A mintába került egyedek gazdasági forma szerinti megoszlása.....	77
19. ábra: Foglalkoztatottak száma szerinti megoszlás.....	77
20. ábra: A vállalkozások tevékenység szerinti megoszlása.....	78
21. ábra: Korcsoportok szerinti megoszlás.....	78
22. ábra: Iskolai végzettség szerinti megoszlás.....	79
23. ábra: Az integrációkból való távolmaradás okai.....	80
24. ábra: Az integrációban kapott szolgáltatások rangsora.....	80
25. ábra: Box-plot diagram.....	82
26. ábra: Vannak-e hátrányai, kockázatai az integrációban való részvételnek?.....	83
27. ábra: Az említett hátrányok és kockázatok aránya.....	83
28. ábra: Integrációs együttműködések elképzelt hossza.....	84
29. ábra: Új integrációkialakításának tervezése.....	84
30. ábra: Az integrációban való részvétel tervezésének okai.....	85
31. ábra: Mit tekintenek leginkább innovációnak a válaszadók.....	86
32. ábra: Milyen arányban tekintik innovációnak az egyes tényezőket az adott iskolai végzettséggel rendelkező válaszadók?.....	86
33. ábra: A végrehajtott fejlesztések megoszlása.....	87
34. ábra: A fejlesztések finanszírozási forrásai.....	87
35. ábra: A fejlesztések hatásai a vállalkozásoknál.....	88
36. ábra: A vállalkozások kor szerinti megoszlása.....	89
37. ábra: Egyetértések az állításokkal.....	89
38. ábra: Szolgáltatások rangsorolása a két kategóriában.....	90
39. ábra: Egyetértések az állításokkal a kiválasztott két kategóriában.....	91
40. ábra: Versenyképességi tényezők rangsora a két kategóriában.....	91
41. ábra: Mennyi időre képzelel el az együttműködést az integrációban?.....	92
42. ábra: Volt fejlesztés a vállalkozásnál, amelyben a munkavállalók is részt vettek?.....	92

43. ábra: A versenyképességi tényezők rangsora a termelők szerint.....	93
44. ábra: Egyéb versenyképességi tényezők említése.....	93
45. ábra: A képzett és vizsgált csoportok megoszlása a mintában.....	94
46. ábra: Skálaátlagok a két vizsgált korcsoportban.....	95
47. ábra: Skálaátlagok az öt vizsgálati csoportban.....	95
48. ábra: Tervezi-e az új integrációs kapcsolatok kialakítását; korcsoportonként?.....	96
49. ábra: Tervezi-e az új integrációs kapcsolatok kialakítását; demográfiai csoportokban?..	96
50. ábra: Skálaátlag a demográfia csoportokban.....	97
51. ábra: Együttműködési időtávok a korcsoportokban.....	97
52. ábra: Együttműködési időtávok a demográfiai csoportokban.....	98
53. ábra: Vállalkozási forma és a versenyképességi tényezők.....	103
54. ábra: Tevékenység és versenyképességi tényezők.....	103
55. ábra: Válaszadók kora és versenyképességi tényezők.....	104
56. ábra: Integrációban való részvétel és versenyképességi tényezők.....	104
57. ábra: Családi/nem családi vállalkozások és versenytényezők megítélése .....	105
58. ábra: Demográfiai csoportok és versenytényezők megítélése .....	105
59. ábra: Családi vállalkozások száma az összes vállalkozáson belül Európában.....	120

### M3. Táblázatok

1. táblázat: Kereslet, kínálat oldali megközelítések csoportosítása .....	8
2. táblázat: A gazdasági célú együttműködés csoportosítása .....	21
3. táblázat: Az együttműködési típusok lehatárolása .....	22
4. táblázat: A mezőgazdaság teljesítménye a nemzetgazdaságban .....	27
5. táblázat: A mezőgazdaság bruttó kibocsátásának alakulása milliárd forint.....	27
6. táblázat: A termőterület művelési ágak szerinti megoszlása az Észak-Alföldi régióban 2014 .....	32
7. táblázat: GII tényező csoportjai. ....	35
8. táblázat: A magyar régiók helyezése, 2013.....	36
9. táblázat: Pénzügyi és más adatok a mezőgazdasági együttműködésekről 2013.....	38
10. táblázat: A klasztert és a hálózatot összehasonlítása.....	46
11. táblázat: Kvalitatív és kvantitatív kutatás összehasonlítása.....	52
12. táblázat: A kérdőív szerkesztés lépései.....	56
13. táblázat: A kapcsolat erősségét mérő mutató számok.....	60
14. táblázat: Az interjú alanyainak jellemzői.....	69
15. táblázat: A vállalkozás jellemzői.....	70
16. táblázat: A kiválasztott esettanulmányok összehasonlítása.....	75
17. táblázat: Szignifikáns rangkorrelációs együtthatók.....	81
18. táblázat: A szolgáltatások eloszlásának módusza.....	81
19. táblázat: A Kolmogorov-Smirnov teszt szignifikancia szintjei.....	82
20. táblázat: Variancia analízis a korcsoportokban.....	99
21. táblázat: Varianciaanalízis az öt demográfiai csoportokban.....	93
22. táblázat: A vállalkozás mérete és az innováció szintje.....	101
23. táblázat: Variancia analízis eredménye.....	101
24. táblázat: Rotált faktormátrix.....	102
25. táblázat: Állatállomány ezer db 1995-2016 között.....	128

26. táblázat: Nem metrikus és metrikus mérési szintek összehasonlítása.....	129
27. táblázat: A családi vállalkozások elemzésének eszközei és technikái.....	129



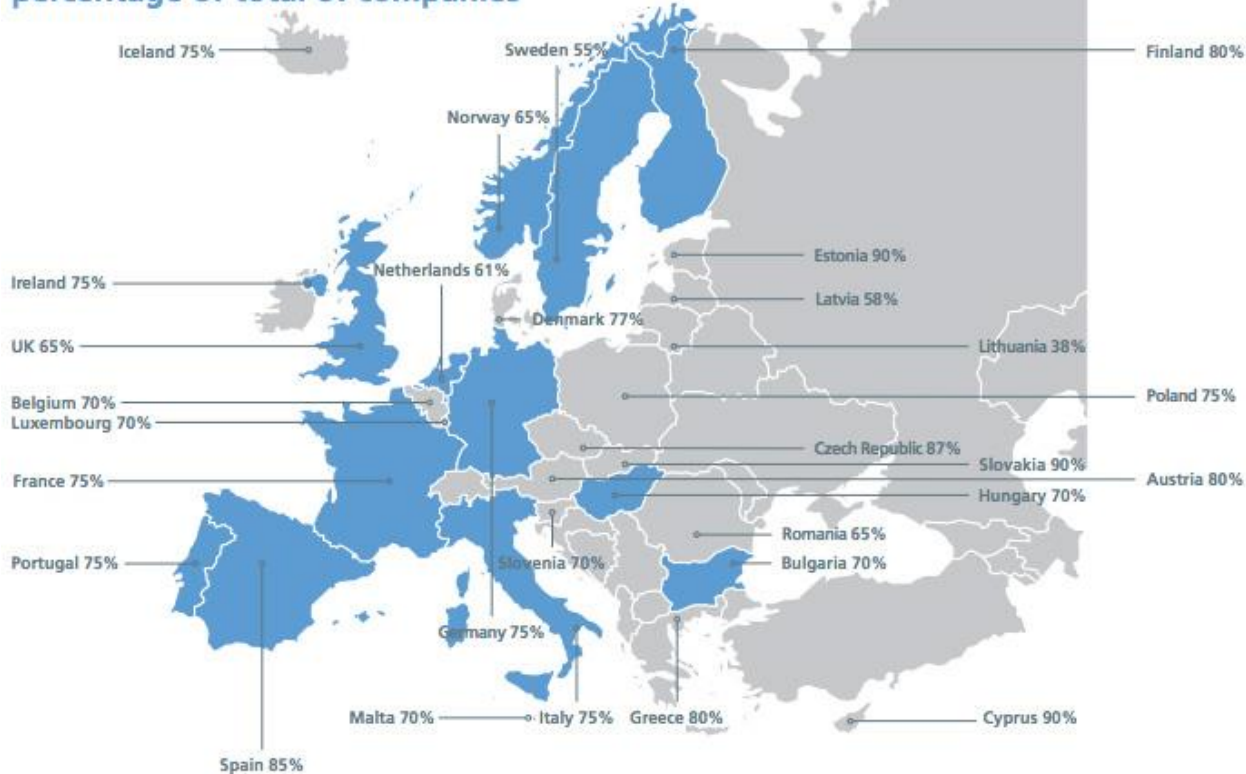
M4

25. számú táblázat: Állatállomány ezer db 1995-2016 között.

év	Szarvasmarha		Sertés		Juh		Tyúk	
	összesen	ebből: tehén	összesen	ebből: anyakoca	összesen	ebből: anyajuh	összesen	ebből: tojó
1995.	928	421	5 032	436	977	741	31 458	17 132
2000.	805,3	379,9	4 833,9	347,6	1 128,6	897,3	30 716,3	14 260,9
2005.	707,9	333,9	3 853,2	277,0	1 405,0	1 082,0	31 901,6	15 482,6
2010.	682,3	309,2	3 168,9	219,3	1 180,5	844,3	31 848,4	12 570,6
2011.	697,4	328,7	3 043,8	210,5	1 120,3	858,3	32 859,8	11 747,8
2012.	759,9	339,0	2 989,1	200,3	1 185,1	864,7	30 075,0	12 074,3
2013.	782,4	344,8	3 003,9	189,9	1 213,8	873,9	29 474,4	12 917,3
2014.	802,1	358,9	3 135,5	200,2	1 185,0	855,2	30 521,1	11 946,1
2015.	820,5	367,6	3 124,4	196,8	1 189,7	848,7	32 431,9	12 389,5
2016.	852,2	382,7	2 907,1	177,4	1 140,6	800,8	32 027,0	11 440,0

Forrás: saját szerkesztés a KSH: Idősoros éves adataiból.

### Family business across Europe: percentage of total of companies\*



59.számú ábra: Családi vállalkozások száma az összes vállalkozáson belül Európában.

Forrás: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>, letöltés ideje: 2018. április 6.

26.táblázat: A családi vállalkozások elemzésének eszközei és technikái

<b>Elemzés területe</b>	<b>Eszközök</b>
Családi vállalkozás	A 3 kör modell A 3-axes modell Irányítási alternatívák Be és kilépési szabályok Performance mátrix (üzleti és családi célok dimenziói) Kulcsesemények (sarokkövek)
Család az üzletben	Családtérkép (genogram) A kulcsszereplők észlelési térképe A Circumplex modell
Vállalkozás a családi cégben	Szervezeti/tulajdonosi ábra Utódlás folyamata, tervezése Többgenerációs családi vállalkozások Konfliktusok típusai

Forrás: saját szerkesztés Sharma et al. (2013): Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques. Case Research Journal, 33. vol. Issue 2., Spring. 3.p.

27. sz. táblázat: Nem metrikus és metrikus mérési szintek összehasonlítása

	skála típus	tulajdonság	példák	számítási műveletek	Alakmutatók
<b>alacsony mérési szint (nem metrikus)</b>	nominális	kategóriák, csoportok megjelölésére szolgál	nem, dohányzás, lakhely, vallás, reklámeszközök	gyakoriság, eloszlások, módusz	-
	ordinális	értékei sorrendi pozíciót jelölnek, de a különbségek nem érzékelhetőek, csak azt lehet értékelni, hogy az egyik egyed előrébb vagy hátrébb van	preferencia sorrend, iskolai végzettség, piaci pozíció	medián, minimum, maximum, kvartilis	-
<b>magas mérési szint (metrikus)</b>	intervallum	A skálák egyenlő szakaszokra vannak osztva, értelmezhető az értékek egymástól való távolsága, de nincs természetes nullpont.	vélemény, attitűd, Hőmérséklet (°C, °F)	összeadás, kivonás, terjedelem, átlag, szórás,	Ferdeség, csúcsosság
	arány	A skálák egyenlő szakaszokra vannak osztva, van nullpontja. A különbségek helyzete is értelmezhető.	kor, születési év, magasság, súly, jövedelem,	Minden művelet értelmezhető : összeadás, kivonás, osztás, szorzás, mértani átlag, harmonikus átlag, medián, módusz, alakmutatók	

Forrás: Sajtos L., Mitev A.: SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. 2007. Alinea Kiadó, Bp. 24. és 102. o.

## M7 Interjú kérdései

### 1. Interjú vázlat: **Termelőknek, kisvállalkozásoknak**

#### **Vállalkozás:**

- Kérem, néhány mondatban mutassa be a vállalkozást, annak tevékenységét!

#### **Integráció:**

- Tagja-e és milyen típusú integrációnak?
- Milyen szolgáltatásokat vesz igénybe?
- Mennyire elégedett?
- Milyen tapasztalatai voltak?
- Milyen előnyei vannak a részvételnek?
- Látja-e valamilyen kockázatát az együttműködésnek?

#### **Innováció/Fejlesztés:**

- A tevékenységének kezdete óta volt-e fejlesztés és melyek ezek?
- Milyen forrás (ok)ból valósította meg?
- Volt-e hátránya a tevékenysége miatt, amikor hitel szeretett volna igényelni banktól, és ez miben nyilvánult meg?
- Az EU-hoz való csatlakozás és az azt megelőző időszak hogyan segített a beruházási források „megszerzésében”?
- Ön szerint az alkalmazottak hozzájárulnak-e hatékonyabb munkavégzéshez és milyen módon?
- Önnek mit jelent az innováció?

#### **Családi vállalkozás – családi gazdaság:**

- Milyen tevékenységekkel (feladatokkal) kapcsolódott a vállalkozáshoz?
- Most milyen feladatai vannak? Miért vállal felelősséget?
- Hetente hányszor találkozik a szüleivel? (kapcsolattartás gyakorisága, problémák megbeszélése) Mi a módja a munka kapcsolatoknak, milyen sűrűn beszélnek a munkaszervezési kérdésekről?
- Önök szerint mennyi idő szükséges az új generációnak a vállalkozás, a munka átvételéhez?
- Miben érzi másnak a fiatal és az idősebb gazdálkodót? Például: újítási készség (innovációs készség), együttműködési hajlandóság más gazdálkodókkal, feldolgozókkal.
- Befolyásolják-e a családi élet eseményei a cég pénzügyeit?
- Szét tudja-e választani a vállalkozás és a család pénzügyeit? Milyen nehézségeket lát ebben? Vagy inkább előnyei vannak?
- Ön szerint az elődök üzleti stratégiája most is megfelelő, vagy átalakításra vár?
- Szeretné ugyan úgy folytatni az előd, a szülők által elkezdett hagyományokat, szokásokat a vállalkozásnál?

- Hogyan látja a jövőt, a vállalkozásának, tevékenységüknek a jövőjét?
2. Interjú vázlat: **integrátori szervezetnek**

### **Vállalkozás:**

- Kérem, néhány mondatban mutassa be a vállalkozást, annak tevékenységét!

### **Integráció:**

- Milyen típusú integrációról van szó?
- Milyen szolgáltatásokat nyújtanak?
- Kérem, mutassa be az integrátori szolgáltatás folyamatát!
- Mennyire elégedettek Önökkel a tagok?
- Milyen előnyei és hátrányai vannak az integrátori szervezetnek?
- Látja-e valamilyen kockázatát az együttműködésnek?

### **Innováció/Fejlesztés:**

- A tevékenységének kezdete óta volt-e fejlesztés és melyek ezek?
- Milyen forrás (ok)ból valósította meg?
- Volt-e hátránya a tevékenysége miatt, amikor hitel szeretett volna igényelni banktól, és ez miben nyilvánult meg?
- Az EU-hoz való csatlakozás és az azt megelőző időszak hogyan segített a beruházási források „megszerzésében”?
- Ön szerint az alkalmazottak hozzájárulnak-e hatékonyabb munkavégzéshez és milyen módon?
- Önnek mit jelent az innováció?

### **Családi vállalkozás – családi gazdaság:**

- Milyen tevékenységekkel (feladatokkal) kapcsolódott a vállalkozáshoz?
- Most milyen feladatai vannak? Miért vállal felelősséget?
- Hetente hányszor találkozik a szüleivel? (kapcsolattartás gyakorisága, problémák megbeszélése) Mi a módja a munka kapcsolatoknak, milyen sűrűn beszélnek a munkaszervezési kérdésekről?
- Önök szerint mennyi idő szükséges az új generációnak a vállalkozás, a munka átvételéhez?
- Miben érzi másnak a fiatal és az idősebb gazdálkodót? Például: újítási készség (innovációs készség), együttműködési hajlandóság más gazdálkodókkal, feldolgozókkal.
- Befolyásolják-e a családi élet eseményei a cég pénzügyeit?
- Szét tudja-e választani a vállalkozás és a család pénzügyeit? Milyen nehézségeket lát ebben? Vagy inkább előnyei vannak?
- Ön szerint az elődök üzleti stratégiája most is megfelelő, vagy átalakításra vár?
- Szeretné ugyan úgy folytatni a szülők által elkezdett hagyományokat, szokásokat a vállalkozásnál, mint az alapító?
- Hogyan látja a jövőt, a vállalkozásának, tevékenységüknek a jövőjét?

3. interjú vázlat: **NAK gazdahálózat megyei vezetője: Tervezett kérdések, irányvonal:**

Az agrárvállalkozások helyzete a megyében.

- Véleménye szerint milyen gazdasági helyzetben vannak a megyében található agrárvállalkozások? (Kis és középvállalkozások, kistermelők, egyéni vállalkozók,..). pl.: Az elmúlt években csökkent a számuk, kevésbé tudták ellensúlyozni az időjárás okozta nehézségeket.
- Mi segíthetne a külső, negatív hatások kivédésében?

A generációváltás szükségessége és nehézségei.

- Ön milyen nehézségeket lát a generációváltás előtt álló, a generációváltás közben lévő vállalkozásoknál, termelőknél? (pl.: jogszabályok, és annak változásai, stb,..)
- Milyen folyamatok hátráltatják vagy éppen segítik az agráriumban lévő vállalkozások utódlási folyamatát?

A tulajdonosok, menedzserek szakmai és életkor szerinti megoszlása.

- vannak-e adatok arra nézve, hogy jelenleg a megyében termeléssel, feldolgozással foglalkozók szakmai végzettsége változott-e az utódlással?

Az innovációs készség, együttműködési hajlandóság.

- Véleménye szerint javul-e az együttműködési hajlandóság (termelő csoporthoz, vagy más integrációhoz való csatlakozás) a generációváltás után,
- Ön szerint a fiatal vállalkozók, az utódok nyitottabbak az újdonságra, a fejlődésre, fejlesztésre?
- Ön szerint a generációváltás egyfajta kitörési pont lehet az agráriumba?

## M8 Kérdőív

Kérem, hogy a következő kérdőív kitöltésével járuljon hozzá kutatásomhoz és a dolgozatom elkészítéséhez. Kitöltése névtelen, a vállalkozás, szervezet nem lesz beazonosítható. Munkáját előre is köszönöm!

### **I. Kérem, húzza alá azt, amelyik az Ön gazdasági szervezetére vonatkozik:**

#### **1. Gazdasági szervezet formája:**

- Egyéni vállalkozás
- Társas vállalkozás, Típusa:.....
- Kistermelő
- Egyéb:.....

#### **2. Vállalkozás mérete:**

- Mikro (létszám <10 fő, mérlegfőösszeg maximum: 2 m Euro, éves nettó árbevétel maximum: 2 m Euro)
- Kis (10 fő  $\leq$  létszám < 50 fő, mérlegfőösszeg maximum: 10 m Euro, éves nettó árbevétel maximum: 10 m Euro.)
- Közép (50  $\leq$  létszám < 250 fő, mérlegfőösszeg maximum: 43 m Euro, éves nettó árbevétel maximum: 50 m Euro)
- Nagy (250 fő  $\leq$  létszám; mérlegfőösszeg > 43 m Euro; éves nettó árbevétel > 50 m Euro)

#### **3. Vállalkozás tevékenysége (többet is alá húzhat):**

Főtevékenység (ek):

- Növénytermesztés:.....
- Állattenyésztés:.....
- Halászati tevékenység
- Erdő- és vadgazdálkodás
- Húsfeldolgozás
- Tejfeldolgozás
- Egyéb:.....
- Melléktevékenységek:  
.....

**4. Vállalkozás székhelye:** .....  
megye

**5. Telephelyek száma** (ha egybeesik a székhellyel, akkor az egy telephelyet jelent)  
.....

**6. Foglalkoztatottak átlagos létszáma 2016-ban:** .....

**7. Kérem, húzza alá az Önre vonatkozó adatot:**

18-25 éves    26-34 éves    35-44 éves  
45-54 éves    55-65 éves    65 év feletti

**8. Kérem, karikázza be a legmagasabb iskolai végzettségét!**

- Általános iskola
- Szakmunkásképző
- Szakközépiskola
- Gimnázium
- Technikum
- Felső oktatási szakképzés
- Főiskola (BA)
- Egyetem (MSC)
- Egyéb:.....

**II. Integráció/Együtműködés**

**1. Részt vesz-e integrációban/együtműködésben?**

Igen       Nem

**2. Ha nem,** akkor kérem, válassza ki a az alábbi felsorolásból az okát! (többet is megjelölhet)

- Nem bízom meg az együtműködésben
- Rossz tapasztalatom van
- Nincs szükségem rá
- Nem ismerem a részvételi/csatlakozási feltételeket
- Itt is versenyeznem kell a többi taggal
- Van már kialakult értékesítési csatornám
- Egyéb:.....

**3. Ha igen,** akkor kérem, aláhúzással válassza ki az integráció formáját, amelyben részt vesz (több választ is bejelölhet, és a bejelöltekből a sorrenddel megadhatja, melyiket tartja a legelőnyösebbnek, az egyes jelenti a legelőnyösebbet):

sorrend	integráció formája
.....	Termelői csoport
.....	Termelő és értékesítő Szervezet
.....	Gépkör
.....	Szövetkezet
.....	klaszter



#### 4. Milyen szolgáltatásokat kap az integráció keretei között, rangsorolja!

(Az egyes jelenti a legfontosabbat).

sorrend	Meghatározás
.....	A megtermelt termés, termék átvételének biztonsága.
.....	A termelés feltételének előfinanszírozása
.....	pályázati források könnyebb elérése
.....	Az értékesített termék árának kedvező alakulása
.....	Szaktanácsadás
.....	A termeléshez szükséges eszközök biztosítása (vetőmag, trágya, gépek,...)
.....	Szakmai konzultációk partnerekkel

#### 5. Megítélése szerint vannak-e hátrányai, kockázatai az integrációnak?

igen  nem

Ha igen, kérem, nézze meg a felsorolást és válassza ki, melyek ezek (többet is megjelölhet)!

- Alacsonyabb lesz a szerződésben meghatározott ár, mint a piaci ár
- Nem megfelelő minőségű és mennyiségű vetőmagot kapok
- Nem kapom meg időben a támogatási összeget
- a szükséges információ nem a megfelelő időben jut el hozzám
- Egyéb.....

#### 6. Ha integrációban vesz részt, milyen időtávra képzelel el az együttműködést?

- Egy évre
- Két évre
- Kettő és 5 év között
- Öt évnél több időre

#### 7. Tervezi-e új integrációs kapcsolatok kialakítását?

igen  nem

Ha igen, az oka, hogy:

- Jó finanszírozási lehetőség a fejlesztésem megvalósításához
- A többi termelő társam már csatlakozott ilyen szerveződéshez

- Kénytelen vagyok, ha meg szeretném kapni a szükséges támogatásokat
- Úgy gondolom, hogy segítségével a piacon maradhatok hosszabb távon is
- Ellensúlyozó erőt képvisel a multinacionális cégekkel szemben
- Több szolgáltatást szeretnék igény bevenni
- Egyéb:.....

Ha nem, mi az oka:.....

**8. Melyik integrációs formát tartja jobbnak, a vertikálist vagy a horizontálist? Nézze meg a fogalmakat, és az alapján válaszoljon!**

- A vertikális tartom jobbnak
- A horizontális tartom jobbnak
- Mindkettőt egyformának találom.

**Vertikális** integráció egy termékpályán illetve termékláncon belül különböző szinten, de egymással összefüggő tevékenységeket végző vállalkozások között valósulhat meg. Például Ön, mint baromfinevelő vásárol napos baromfit, felneveli és tovább adja a baromfi feldolgozónak, akivel előtte szerződést kötött.

**Horizontális** integráció az azonos pozíciójú, azonos iparágban tevékenykedő vállalkozások között valósul meg valamilyen verseny előny megszerzéséért. Példa a tejágazatban együttműködő tejtermelő gazdák.

**9. Előnyösnek tartja-e a mind kettőben való részvételt?**

igen  nem

nem tudom eldönteni, mert nincs ismeretem az integrációs lehetőséggel kapcsolatban

**III. Családi vállalkozás - Generációváltás**

**1. Kérem, jelölje, hogy mióta vállalkozik?**

A rendszerváltás (1990) előtt:..... év

A rendszerváltás (1990) után:..... év

**2. Miért hozták létre a vállalkozást? (többet is bejelölhet)**

- Kényszerből, mert megszűnt a munkahelyem
- Önmegvalósításból, hogy korábbi vágyaimat megvalósíthassam
- Saját magam főnöke legyek, én dönthessek

- A család megélhetését, jövedelmét biztosíthassam
- A következő generáció munkahelyéért
- Egyéb:.....

**3. Tevékenységét család által működtetett vállalkozásban végzi?**

igen  nem

**4. Hányadik generációs vállalkozásról van szó? (kérem, húzza alá.)**

első (alapító), második, harmadik, harmadiknál több, az utódlás folyamatban van

**5. Kérem, jelölje a skálán, hogy mennyire ért egyet a következő állításokkal! (10= leginkább egyetért az állítással, 1= legkevésbé ért egyet az állítással)**

<b>a.)</b> Akkor családi vállalkozás egy vállalkozás, ha az utód az alapítók gyermekei.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>b.)</b> Egy vállalkozás akkor is családi vállalkozás marad, ha nem az alapító gyermeke(i) lesznek az új vezetők.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>c.)</b> A következő generáció elképzelései a vállalkozás jövőjéről nem szoktak egybeesni az előd elképzeléseivel.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>d.)</b> Az új generáció más, innovatívabb megoldásokat keres a vállalkozás problémáira.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>e.)</b> A következő generáció más módon alakítja ki kapcsolatait a közvetlen versenykörnyezetével.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

f.) Az utód(ok) nagyobb előnyét látják az integrációban/ együttműködésben, mint az elődök.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

g.)A sikeres generációváltást az alapító (előd) szakmai tudása alapozza meg.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### IV. Innováció

**1. Kérem, válassza ki a következő felsorolásból, hogy Önnek mit jelent az innováció, fejlesztés?**

- Egy teljesen új, még sehol nem alkalmazott eljárás
- A vállalkozásnak új, de már másik országban alkalmazott eljárás
- A vállalkozásnak új, de már versenytársnál alkalmazott eljárás
- Egy továbbfejlesztett termék
- Egy újonnan kifejlesztett termék (nem ismert)
- Egy új vezetői, menedzsment folyamat
- Egy új termelő eszköz
- Egyéb:.....

**2. A tevékenysége kezdete óta volt-e fejlesztés a vállalkozásnál?**

igen    nem

Ha igen, a következő(k) valósult(ak) meg:.....

Ha nem, akkor milyen okból:.....

**3. Milyen finanszírozási forrást, forrásokat használt fel a fejlesztéshez, beruházáshoz? (többet is megjelölhet)**

- Eredménytartalék (saját korábbi évek során felhalmozott nyereség)
- Pótbefizetés, tagi kölcsön
- Tárgyi eszköz(ök) értékesítése
- Hitel (bank, szövetkezet)

- Kölcsön (más vállalkozás)
- Beruházási pályázatok (pl.: gépvásárlás, ültetvénytelepítés)
- Földalapú, állatlétszám alapú támogatás
- Egyéb:.....

**4. Ismeri-e az alábbi finanszírozási forrásokat? Húzza alá, amelyiket ismeri! (többet is megjelölhet)**

- MRP program (Munkavállalói rész tulajdonosi program)
- Kockázati tőke
- Részvénykibocsátás

**5. Milyen hatásai voltak a vállalkozásra a fejlesztésnek? (többet is bejelölhet)**

- A munkavállalók létszáma növekedett
- Más szakképzettségű munkavállalókra is szükség volt
- Átalakult a vállalkozás szervezeti felépítése
- Egyéb.....

**6. Van-e olyan innováció, amit a munkavállalók fejlesztettek, és felhasznált?**

Van  Nincs

Ha van, kérem sorolja fel: .....

**7. Ön szerint, melyek azok a versenyképességi tényezők, melyek fontosak a tevékenységének sikeres folytatásához! Kérem, állítson fel sorrendet közöttük! (Egyes jelölje a legfontosabbat)**

..... Állandó jogszabályi háttér

..... Megbízható intézményi háttér

..... Gyors ügyintézés

..... A piac igényeinek megfelelő szakképzés

..... Jól kiépített infrastruktúra (szállítás, információtovábbítás)

..... Finanszírozási források ismerete

..... Megfelelő számú és képzett munkavállaló, munkáltató

..... Az új technológiák elérhetősége

..... Innováció megléte

..... Együttműködés megerősítése/új kialakítása

8. Ön milyen versenyképességi tényezőket venne még figyelembe?

.....  
.....

9. Kérem, fogalmazza meg néhány mondatban (szóban), hogy Magyarországnak milyen versenyelőnyei vannak más országokkal szemben Európában?

.....  
.....  
.....

## M9 KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Megköszönöm **Prof. Makó Csaba** és **Dr. Túróczi Imre témavezető**k áldozatos munkáját és kitartó támogatását, amelyet a doktori tanulmányaim során nyújtottak számomra. Közreműködésükkel olyan területek nyíltak meg előttem, amelyek a szakmai előmenetelemhez és a további fejlődésemhez nélkülözhetetlenek.

Megköszönöm **Prof. Zéman Zoltán**, intézet igazgatónak és **Csörgőné Palotay Krisztina** titkárnőnek tanácsait, gyors és szakszerű segítségüket.

Továbbá köszönettel tartozom a **Törökné Hajdú Mónikának**, hivatalvezetőnek, és az iroda munkatársainak, hogy segítettek eligazodni a hivatali ügyekben, adminisztrációs feladatokban.

Köszönöm **családomnak** a végtelen türelmüket, támogatásukat, melyek átlendített a nehezebb időszakokon és hozzásegítettek a disszertációm elkészítéséhez.