

LOKÁLIS SZINTŰ ERŐFORRÁS HASZNOSÍTÁSI VIZSGÁLAT A DANUBIA-FRUCHT SZÖVETKEZET PÉLDÁJÁN
RESEARCH OF THE UTILIZATION OF LOCAL RESOURCES ON THE EXAMPLE OF DANUBIA-FRUCHT COOPERATIVE

Nagyné Molnár Melinda¹, Eckert Márta²

¹egyetemi docens, PhD, ²BSc-t végzett hallgató
Szent István Egyetem, Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar
E-mail: nagyne.molnar.melinda@gtk.szie.hu, eckertmarti@gmail.com

Összefoglalás

Napjaink globalizálódó gazdasági életében egyre nagyobb hangsúly kerül a lokális erőforrások meghatározásának, felkutatásának fontosságára. Hiszen ahhoz, hogy egy vállalkozás hatékony és jövedelmező lehessen, akár nemzetközi piacon is, elengedhetetlen a helyi adottságok megismerése, a hosszútávú lehetőségek kiaknázása. Szükség van tehát olyan vállalkozásokra, amelyek képesek ennek az összetett követelményrendszernek a teljesítésére.

Abstract

Nowadays in the globalizing business world it is really important to research and define the local resources. Because the utilizing of the longterm opportunities and the knowledge of the local facilities are necessary for an enterprise to be effective and profitable even on a international market. It is needed enterprises which are able to accomplish this complex requirements.

Kulcsszavak: lokalizáció, szövetkezet, Rombusz-modell

JEL besorolás: R53

LCC: S560-571.5

Bevezetés

E tanulmány célja, hogy egy szövetkezeti példán keresztül értelmezzem a lokális és a globális kihívások sokszor antagonisztikusnak tűnő viszonyait. A lokalizáció szó, míg az 1970-es években a nemzetgazdaságokat, az országokat, esetenként a nagytérségi régiók gazdaságát jelentette, addig az 1980-as évek közepétől jelentés-változáson ment át. Új irányt vettek a gazdasági folyamatok, túlnőtték a nemzetgazdaságok nyújtotta kereteket, a transznacionális vállalatok közti kapcsolatok átalakították a világpiacot, melyek földrajzilag egy régióhoz, konkrét térséghez, településhez voltak köthetők. Így a lokális jelzőt napjainkban is, legfőképp ezeknek az egységeknek a jelölésére használjuk. (Bernek, 2000)

A lokális tér a helyben rendelkezésre álló erőforrásokat hasznosítja. Ugyanakkor nem elég, hogy adottságok legyenek a földrajzi térben. Szükség van arra is, hogy a piac szereplői, a régióban élők, az erőforrások létezését felismerjék, tudatosítsák azok fontosságát, feltérképezzék a hasznosítási lehetőségeket és ennek megfelelő módon valósítsák meg az elképzeléseket. Ott, ahol felismerik és helyesen hasznosítják az adottságokat, lokális specializáció megy végbe. Ez gazdaságilag jelentős versenyelőnyhöz juttatja a térségeket, további fejlődést, bővülést eredményezve. Összességében minden térségnek érdeke tehát ez a specializáción át vezető erőforrás-hasznosítás. (Lengyel, 2010)

A globális trendek léptéke jóval nagyobb, amelynek keretein belül más gazdasági és társadalmi folyamatok zajlanak. A globalizáció és lokalizáció kapcsolata azonban nem a szembenállásban nyer értelmet, hanem abban, hogy ezek párhuzamosan, sőt egymáshoz kapcsolódva jelennek meg. A globalizáció szülöttei a transznacionális vállalatok, melyeknek globális működésük ellenére is jól kell ismerniük azt a földrajzi környezetet, ahol pl. a termelést folytatják. Így a lokalizációt tekinthetjük a globalizáció térbeliségének is. (Bernek, 2000) A globalizáció arra készíti a lokális szereplőket, hogy egy nyitott szerkezetű, egyedi rendszert alakítsanak ki maguk körül. (Petrás, 2005)

Anyag és módszer

Ebben a tanulmányban a bevezetőben felvillantott lokalizáció definíciójának vezérfonala mentén, egy kistelepülésen működő gazdasági társaság példáján keresztül a cél megvizsgálni a helyi erőforrásokat, feltérképezni a hasznosítás mértékét és a megújítások lehetőségét.

A választott szövetkezet, a Danubia-Frucht, Tolna megyében, a Bonyhádi járásban Kisvejkén található (1. ábra).



1. ábra: Kisvejke Tolna megye térképén

Forrás: Wikipédia, 2017

A kutatás a település és a szövetkezet működésének vizsgálatát is megkövetelte. A település megismeréséhez szükség volt statisztikai adatokra, de sor került Kisvejke polgármesterével interjúra is. Az interjú kérdései a település mindennapjaira, a gazdasági helyzetének alakulására, a jelenlévő iparágakra, a rendelkezésre álló erőforrásokra, a benyújtott pályázatokra, az elmúlt években megvalósított beruházásokra, a fejlesztéseket akadályozó tényezőkre irányultak. Ezen kívül a beszélgetésben nagy hangsúlyt fektettünk a Danubia és az önkormányzat kapcsolatának elemzésére, milyen előnyökkel jár a szövetkezet léte a településre, tudnak-e partnerként együttműködni, rendelkezésre áll-e a faluban a mezőgazdasági munkához szükséges humán erőforrás.

Interjú készült Sebestyén Istvánnal, aki a Danubia-Frucht egyik vezetője és igazgatósági tag a Völgység Kincse Szociális Szövetkezetben is. A tőle kapott információk alapján vált világossá a Danubia-Frucht Szövetkezet tagi összetétele, működése, tevékenységi köre, stratégiája, piacai és partnerkapcsolatai, kitorési lehetőségei. Részletesen kitértünk az árupiaci alapot jelentő gyümölcsösökre, a szövetkezet és a gazdák viszonyára, az értékesítési lehetőségekre, nehézségekre, a piaci verseny pozitív és negatív hatásaira. Interjúalanyom bemutatta a szövetkezeti alkalmazottak helyzetét és kifejtette a Völgység Kincse és a Danubia-Frucht

közötti gazdasági kapcsolatot is. Vázolta a szükséges fejlesztéseket, a fejlődési lehetőségeket, beszélt a nemrégiben, az önkormányzattal közösen benyújtott pályázatról, a közeljövőben megvalósuló beruházásokról és a hosszú távú tervekről, álmokról is.

A teljes kép kialakításához szükség volt a szövetkezeti tagok körében is felmérést végezni. Ennek formájául online kérdőíves kutatásra került sor. A Danubia-Frucht 2016-ban 51 tagot számlált. A kérdőívet 22-en töltötték ki. Ők birtokolják a szövetkezethez tartozó területek 75 %-át, 338,5 ha-t. A kérdések több témakört is érintettek. Az első a saját gazdaság adataira, a területi adatokra, a termesztett gyümölcsfajtákra vonatkozott. A második blokk kérdései a szövetkezettel való kapcsolatra, a belépéskori elvárásokra, azok teljesülésére vagy a betöltetlen hiányokra kérdeztek rá. Kérdések voltak a tagok közgyűléseken, illetve a szövetkezet által szervezett továbbképzéseken, úgynevezett gazdaesteken való aktivitására vonatkozóan is. Az is vizsgált téma volt, hogy a szövetkezet tagjai tisztában vannak-e kellő mértékben az általuk termelt gyümölccsel szemben támasztott minőségi követelményeknek. Milyen formában valósul meg összefogás a szövetkezeti tagok között, illetve vannak-e be, nem tag gyümölcstermesztőket a fejlesztésekbe, így mérve fel a szövetkezet összetartó erejének létét.

Az interjún és a kérdőívet kitöltők által kapott válaszok alapján készült el Porter Rombusz modelljének a Danubia-Fruchtra adaptált verziója. Ennek a modellnek a tematikája alapján jól lehetett rendszerezni a lokális sajátosságokat.

A vizsgált település bemutatása a szövetkezetek oldaláról

Kisvejke földrajzi adottságainak köszönhetően egy mezőgazdasági jellegű vidéken működő törpefalva maga 440 lelket számláló méretével. Nem rendelkezik más természeti kincsekkel, nyersanyagokkal, így mindig is mezőgazdaság volt a megélhetés alapja. A falu keresőkorúinak zöme mezőgazdasági termeléssel foglalkozó vállalkozó. Profiljukat tekintve gyümölcstermelők, azaz étkezési és feldolgozási célra gyümölcsöket termesztnek. Kisvejke a térségben a kiváló minőségű sárgabarackjáról híres, de jelentős mennyiségben termelnek a gazdák meggyet, cseresznyét, szilvát, őszibarackot és almát is. A gazdák legtöbbször östermelőként van bejelentve, számuk csaknem 40. Ezen kívül a faluban található 10 egyéni vállalkozó, 4 Kft. és 1 Bt. is. Ezek közül a legtöbben szintén mezőgazdasági tevékenységet végeznek. (TSTAR, 2013)

Ezeken felül működik 2 szövetkezet is a településen. Az egyik a Danubia-Frucht Szövetkezet, amely TÉSZ telephelyként legfőbb feladatául tűzte ki a térség gazdái közötti összefogás erősítését, a piacon domináns érdekérvényesítő képesség megjelenítését, a raktározás lehetőségének biztosítását, és olyan technológiai berendezéseket is üzemeltet pl. válogatógépsor, amelyet egy-egy gazdának fenntartani hatalmas költségeket jelentene mindamelllett, hogy kihasználatlan maradna a kapacitás.

A másik szövetkezet a Völgység Kincse Szociális Szövetkezet, mely a 2013-as TÁMOP pályázat keretein belül jött létre. A létrehozásának több célja is volt. Egyrészt, hogy a megtermelt gyümölcsöket magasabb feldolgozottsági szinten lehessen értékesíteni, másrészt pedig, hogy munkahelyeket teremtsen a faluban. Hiszen a mezőgazdasági munkák jelentős része idényjellegű, ezért szükség van olyan álláslehetőségekre is, amelyek biztos megélhetést jelentenek az év minden napján. A szociális szövetkezet keretein belül készülnek többféle kiszerezésben a gyümölcslevek, és többféle lekvár is.

A gazdák az ültetvényeiken, de a Danubia Szövetkezet is a faluban élők munkaerejére épít. A munkaerő egy része nem állandóan foglalkoztatott, de a betárolási és az áruvá készítési folyamatok elvégzésére a szezonális munkák idején, megmozdul a falu. Sőt egyes munkacsúcsok alkalmával pl. szüret idején arra is szükség van, hogy a környező településekről is fogadjanak fel munkaerőt. Még egy vállalkozást érdemes még megemlíteni, amely aktívan és kimutathatóan megjelenik a településen. A gyümölcsstermesztéshez kapcsolódva működik itt egy pálinkafőzde, amely kihasználva a lehetőségeit, lecsökkentve a szállítási költségből adódó plusz ráfordításokat, a helyi gyümölcsökből készíti párlatait.

Vizsgálva Kisvejke vállalkozási aktivitását a mezőgazdaságban jól látható, hogy kis mérete ellenére létrejött a lokális specializáció, melyhez befektetőket, agilis vállalkozókat is talált.

Danubia-Frucht Szövetkezet bemutatása

A szövetkezetet 1997-ben, a törvényi szabályozásoknak megfelelően, 7 alapító tag hozta létre. Főtevékenysége a zöldség-, gyümölcs nagykereskedelemre terjed ki. A rendszerváltást követően, a privatizáció hatására, az egykori TSZ tulajdonban álló 20 hektárnyi gyümölcsös 1-1,5 hektáros darabokra hullott szét. A helybéli, kárpótlási jeggyel rendelkezők vásárolták meg a területeket, de kezdetben hiányzott a megfelelő szakértelem a gyümölcsstermesztéshez. Ebből következik, hogy nem rendelkeztek a megfelelő színvonalon történő műveléshez szükséges eszközökkel, szakmai tapasztalattal sem. Az ültetvény nem volt korszerű és fiatal ültetvény révén nem is volt képes a fajtasajátosságokban rejlő maximális terméshozam kinevelésére. A '90-es évek második felében az időjárási viszontagságok, a korai tavaszi fagyok és a monília is tizedelte a gyümölcsmennyiséget. A megtermelt áru értékesítése és az egységes, hatékony növényvédelem kidolgozása érdekében alapították meg a szövetkezetet.

Az 1990-s évek végén voltak azért jobban sikerült gazdasági évek is, akkor pedig, a nagy mennyiségű gyümölcs piacra juttatása jelentette a közös megoldásra váró feladatot. Ezek generálták az első nagyobb volumenű beruházást, a közös hűtőkamra megépítését. Így sikerült megvalósítani a közös áruátvétel helyszínét. A sikeres fejlesztést továbbiak is követték, 2002-ben 3 hűtőkamra és egy fagyasztókamra is épült a telephelyen. A szövetkezeti beruházások mellett a gazdák egyéni fejlesztésekbe is kezdtek, újabb és újabb területeken telepítettek gyümölcsösöket, nagy arányban kajszit, de az alma is jelentős méreteket öltött. Ezek mellett az idős ültetvényekben a fajtakorszerűsítés is megkezdődött.

A szövetkezet a közös beruházás gyanánt göngyölegeket vásárolt és az értékesítési feladatokat is magára vállalta. Ebben az időszakban a belföldi értékesítés dominált, a gyümölcs nagyon kis százalékát étkezésiként árusították, a fennmaradó mennyiséget pedig ipari barackként adták el. Legnagyobb felvásárlóik az országban működő gyümölcslégyártó üzemek, a Rauch Hungária Kft. és a Sió-Eckes Kft. voltak. Az évek alatt világossá vált, hogy a kajszit rentábilis termeléséhez elengedhetetlen a friss gyümölcsként történő értékesítés erősítése, így új, belföldi piacokat kerestek és beindult az export eladás is.

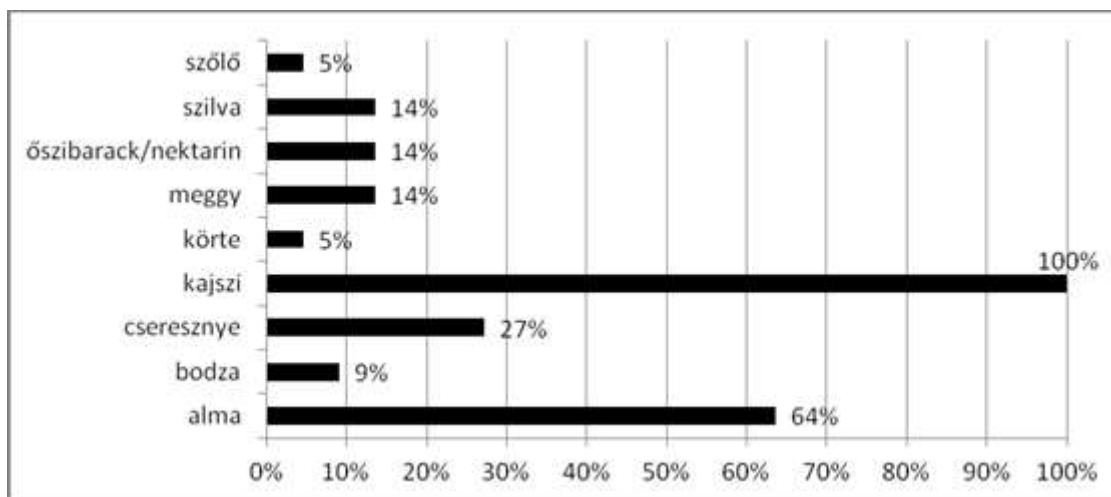
A termésmennyiség évről évre növekedett, 2009-ben újabb ültetvényeket telepítettek, a hűtőkamrák teljes kihasználtsággal működtek. Nem volt elég kapacitás arra, hogy a gyümölcsöket betárolják, sem a szövetkezetnél, sem a gazdáknál. Nem volt elegendő a hely arra sem, hogy megfelelő körülmények között készítsék elő az értékesítésre szánt árut. A változást a Balaton-KER-TÉSZ-hez történő csatlakozás jelentette 2007-ben. A fúzióval jogosulttá váltak az Európai Unió források és nemzeti kiegészítő támogatások lehívásához és újabb hűtőkamrákat és áruelőkészítésre alkalmas csarnokot építettek. A beruházás

szükségességét igazolja, hogy abban az évben, mikor a bővítés elkészült, ismét teljes kapacitáson működtek, elmondható, hogy további bővítésekre lenne szükség a közeljövőben. (Interjú a szövetkezet ügyvezetőjével)

Enyedi György szerint a térségeknek a fennmaradáshoz meg kell határozniuk azokat a helyi adottságokat, amelyek a sajátos tudáson alapulnak, máshol a világban nehezen megtalálhatóak, szóval keresni kell a helyi unikumot (Enyedi, 2000). A lokalitáson alapuló versenyelőnyök csoportosítására az egyik legalkalmasabb a Porter-féle Rombusz-modell, amely négy nagy csoportba rendezi a vizsgált jelenségeket, melyek a tényező (input) feltételek, a keresleti feltételek, támogató (kiszolgáló) iparágak és a vállalati stratégia és versengés összefüggései (Lengyel & Deák, 2002). A következőkben bemutatom a vizsgált szövetkezet Porter-modelljét

Termelési tényezők

A gyümölcsstermesztéssel foglalkozó gazdák legnagyobb arányban kajszi ültetvényekkel rendelkeznek, de jelentős mennyiségben termelnek almát is (2. ábra). Korábban a meggy is meghatározó gyümölcs volt a térségnek, de mára leáldozóban van a fontossága. Ennek egyik oka az étkezési meggy piacok elvesztése volt, másik pedig a kajszi jelentős szintű fejlődése. Mára már olyan fajták is megteremnek a térségben, amelyek előbb érnek, mint a meggy. Jelenleg az alma az a gyümölcs, amelynek technológiája jelentős fejlesztésre szorul, de megtérülhetnek a befektetések. Hiányoznak az öntözhető ültetvények a térségben és sok gyümölcsös fajtakorszerűsítésre szorul, ugyanis az étkezési alma piaca erősödik, a léalma termesztése egyre kevésbé rentábilis. Az öntözési probléma orvoslása érdekében a gazdák beruháztak egy halastó létesítésére. Ez egyrészt turisztikai funkcióval rendelkezik, másrészt a vizet öntözési célokra is tudják hasznosítani.



2. ábra: A szövetkezeti tagok által termesztett gyümölcskultúrák, arányosítva a válaszadók létszámához (%)

Forrás: kérdőíves felmérés alapján, saját szerkesztés, 2016

A szövetkezetnek jelenleg 6 alkalmazottja van, akik egész évben teljes foglalkoztatottként vagy részmunkaidőben dolgoznak a telephelyen. Ezen kívül van 3-4 fő, akik alkalmi munkavállalóként, de egész évben dolgoznak a szövetkezetnél. A főszezonban azonban akár 35-40 fő is dolgozik, idegymunkásként a post harvest folyamatokban. A főállásúak egy fő kivételével, aki a közeli faluban lakik, helybéliek. Az idegymunkások a környező településekről érkeznek. Sokan vannak köztük, akik diákmunkások. Az alkalmazottak felvételekor nem volt elsődleges szempont a szakmai végzettség. A munkaköri feladatok legjobb tudás szerinti

elvégzésre való hajlandóság volt a döntő érv. Az alkalmazottak a munkakörüknek megfelelően képezték magukat. Mára eljutottak arra a szintre, hogy egészen jól elkülönülnek a munkakörök, mindenkinek kialakult, mihez ért a legjobban, és mennyi az a feladatmennyiség, amelyet a megfelelő színvonalon képes huzamosabb ideig is elvégezni.

Keresleti feltételek

A Danubia-Frucht legfőbb gazdasági partnere a Balaton-KER-TÉSZ Szövetkezet. Ennek a tagságnak köszönhetően több piaci lehetőség is megnyílt a kisvejkéiek számára, úgy, mint például az Iskolagyümölcs program, vagy az osztrák gyümölcslegyártó üzemek.

Jelentős piaci kapcsolatokat épített ki a szövetkezet belföldön, de ezek erősítésére továbbra is törekszik. A környék zöldség-gyümölcs üzleteinek beszállítója, kapcsolatban áll konzervgyárral is, de még nem beszállítója egyetlen nagyobb áruházláncnak sem. Ennek oka a kapacitáshiányban keresendő. Egyelőre nem áll rendelkezésre az az infrastrukturális háttér, amely biztosítani tudja, hogy a szigorú előírásoknak megfelelő áru alapot elkészítsék az áruházláncok számára. Ennek megváltoztatása érdekében próbál meg most lépéseket tenni.

A piacok elvárásai igen különbözőek. Természetesen eltérnek azoknak a piacoknak az igényei egymástól, amelyek különféle célból vásárolják meg a gyümölcsöket, de az azonos profilúak minőségi követelményei sem fedik egymást teljes egészében. Az viszont egységesen elmondható, hogy sokszor jóval szigorúbb követelményeket támasztanak az eladókkal szemben, mint azt az Élelmiszerkönyv előírja. Ezeknek a kritériumoknak az egyes gazdák igyekeznek ugyan megfelelni, de a szövetkezet nagyobb hatásfokkal és kedvezőbb fajlagos költségekkel teljesíti az előírásokat. Az elmúlt évek mutatóit vizsgálva megállapítható, hogy összességében kb. 1400-1600 t gyümölcsöt értékesítenek különféle piacokon.

A Danubia által értékesítésre szánt gyümölcsök iránti keresletet rontja, hogy olykor a saját gazdáikkal, tehát magukkal a tagokkal kell versenybe szállniuk, akik sokszor kevésbé igényes kínálattal várják a felvásárlókat. Ezt megtehetik azért, mert a TÉSZ-ekről szóló 150/2012 évi (XII.28.) VM rendelet engedélyezi, hogy a gazdáknak nem kell termésük 100 %-át a szövetkezeten keresztül értékesíteni. 25%-os mértékig saját maga is értékesítheti közvetlenül a fogyasztóknak. Általában a válogatás és a kicsomagolás minősége kifogásolható. Amíg a felvásárlók megtapasztalják, hogy a szövetkezeti áru minősége sok esetben magasabb színvonalú, mint a gazdák által kínáltaké, időszaki piacvesztésekkel számolni kell az értékesítés során.

Támogató iparágak

A szövetkezetet segítő társak, partnerek többféle szempont szerint is csoportosíthatók. Egyrészt meg kell említeni a pénzügyi szempontok szerinti támogatókat. Ilyen a Balaton-KER-TÉSZ, aki biztosítja a pályázati források elérését. A TÉSZ és a szövetkezet tevékenységi köre részben megegyezik, de érdekeltségi köreik nem fedik egymást jelentős mértékben. Ezen kívül említésre méltó partner az önkormányzat, aki szintén pályázati forrásokat biztosít a Danubia-Frucht számára, illetve próbál megoldást találni a kapacitásbővítésekre, és az időszaki munkaerőhiány orvoslását is szem előtt tartja.

Említésre méltó továbbá, hogy több beszállítóval, fuvarozókkal, növényvédőszereket forgalmazó cégekkel is jó kapcsolatot alakítottak ki. Ezek a partnerségek túlmutatnak az egyszerű gazdasági érdekű kapcsolatokon, sokszor nyújtanak további szolgáltatásokat is, akár díjtöbblet nélkül, pl. szaktanácsadást.

A támogatók között szerepelnek azok a szövetkezeti tagok, akik személyesen is részt vesznek a munkavégzésben is. Némegyszer volt példa arra, hogy munkacsúcsok idején, több gazda személyesen jött el és segédkezett az áruértékesítésre való előkészítésében. A halastó létesítése közben is akadtak olyan munkálatok, amelyeket a gazdák maguk végeztek el.

A térség sajátosságának tekinthető a Völgység Kincse Szociális Szövetkezet működése. Kettős céllal hozták létre. Egyrészt, és ez volt az alap ok, hogy megteremtsék a lehetőséget arra, hogy a környékben termő gyümölcsök magasabb feldolgozottsági szinten kerüljenek ki a piacra. Másrészt pedig, hogy megélhetést biztosítsanak több helyben lakó, szociálisan rászoruló, munkát kereső embernek. 2013-ban alapították, pályázati forrásból, 7 taggal. Mára már 15 tagja van. Idővel néhány termelő és maguk a szövetkezet dolgozói is tagokká váltak, tehát személyesen is érdekeltek lettek a Völgység Kincse tevékenységét egyre jobban és jobban végezni. Szoros gazdasági kapcsolatban van a Danubia-Fruchttal. Egyrészt ugyanazon a telephelyen működik, mint a hűtőház, alapanyagot is tőlük vásárol. Ő gyártja le bérgyártásban a Danubia számára a szükséges mennyiségű iskolagyümölcs ivólevet, illetve a gazdák számára is vállal gyümölcslékészítést. Termékeiket a szintén a telephelyen működtetett Spájz nevezetű kisboltban árusítják, de több rendezvényen és termelői piacon is állítanak fel standot.

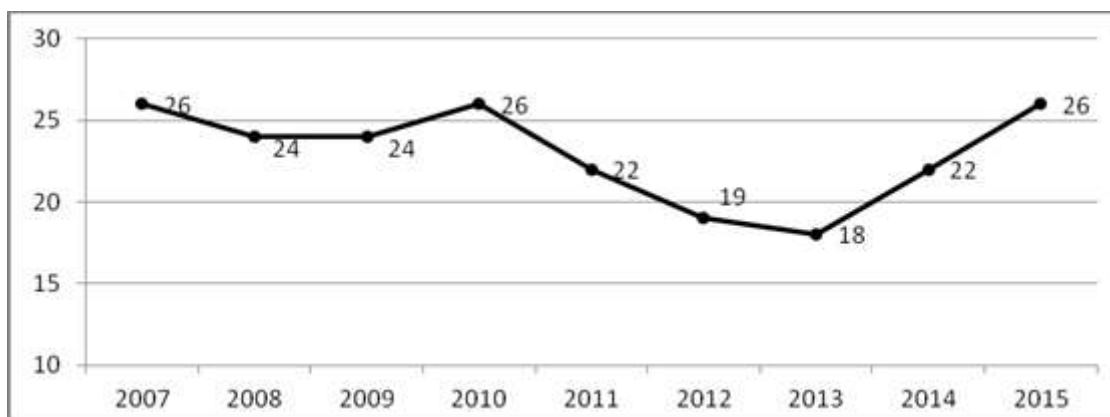
Jelenleg 5 ember dolgozik teljes állásban a gyümölcslégyártóban, a minőségi munkavégzéshez adottak a feltételek, így ez a biztonság megteremti a dolgozók közti barátságos légkört is. Az alkalmazottak összetartása túlnyúlik a munkahelyi kapcsolaton, segítenek egymásnak, jól összedolgoznak, ha a saját háztartásukban lévő munkák elvégzéséhez is segítségre van szükségük. A dolgozók munkabérét mára már a szövetkezet maga gazdálkodik ki.

A Völgység Kincse hasonló gondokkal küzd, mint a Danubia-Frucht: kapacitásbővítésre lenne szüksége, de jelenleg hely és forráshiány miatt ez kivitelezhetetlen.

Vállalati stratégia és versenytársak

A szövetkezet hosszútávon kifizetődő stratégia kidolgozásán munkálkodik. A célravezető stratégia megalkotásáért egyfajta szemléletváltáson is keresztülment. Korábban úgy gondolták, hogy minden probléma megoldható, ha a termelés szintjén a gazdákat megfelelő mértékben támogatják, segítik. Így a legnagyobb hangsúlyt például a megfelelő növényvédelmi technológia kidolgozására fektették. A szaktanácsadói szolgáltatás továbbra is elengedhetetlen feltétele az egységes árualap kidolgozásának, de a prioritásokat jelenleg a feldolgozás élvezi. Az évek során szerzett működtetési és piaci tapasztalatok alapján a szövetkezet vezetői és maguk a tagok is arra a megállapításra jutottak, hogy a térség mezőgazdaságában egyfajta „fáziseltolódás” figyelhető meg. Óriási erőket mozgósítottak a megfelelő termésmennyiség elérésére, de a feldolgozási kapacitások jelentősen elmaradnak a megtermelt áru mennyiségéhez képest. Sem a szövetkezet, sem a gazdák nem tudják kezelni a hatalmas árualapot a megfelelő mértékig. Az új stratégia szerves részét jelentik tehát a folytonos fejlesztések: a hűtőház kapacitásának bővítése, az alkalmazottak körének bővítése, a saját márka és saját márkás termékek kialakítása. Ezek megvalósításához rendelkezésre álltak állami támogatások, de önerőre is szükség volt. A szövetkezeti stratégia további pontjai a hosszú távú piaci kapcsolatok kiépítését célozzák meg. Ehhez szükség lenne egy alkalmazottra, aki kimondottan csak a piaci kapcsolatok fenntartásával, megerősítésével kialakításával foglalkozik. Továbbá a jelenlegi feladatköröket is meg kellene vizsgálni és optimalizálni kellene az egyéni kapacitásokhoz mérten. Szükség szerint az alkalmazottak száma is bővítésre szorulhat. A Danubia-Frucht ezeken kívül még figyelembe kívánja venni azoknak a termelőknek a gazdasági érdekeit, akik rászorulnak a szövetkezet támogatására, hatékony

működésére. Egyfajta szociális szemlélettel átszótt gazdasági rendszert szeretne megvalósítani hosszútávon.



3. ábra: A Danubia-Frucht piaci partnerkapcsolatai számának alakulása (db)

Forrás: Interjún kapott adatok alapján, saját szerkesztés 2016

Jelenlegi helyzetét tekintve versenytársai is akadnak bőven. Egyrészt azok a gazdák, akikkel helyben meg kell küzdeniük a piacokért, de a belföldi kereskedelem további szegmensei is meglehetősen versenyorientáltak. A gazdákkal szemben azonban hosszútávon a szövetkezet stratégiája tűnik eredményesebbnek, mert a termelők nem tudják folytonosan az egységes, minőségi követelményeknek minden tekintetben megfelelő árualapot, költséghatékonyan előállítani. A jelenlegi helyzet ösztönzőleg hat a szövetkezetre, hiszen a hatékony működéshez elengedhetetlen a versenyszellem éltetése a stratégiát megálmodókban, kidolgozóiban. (3. ábra)

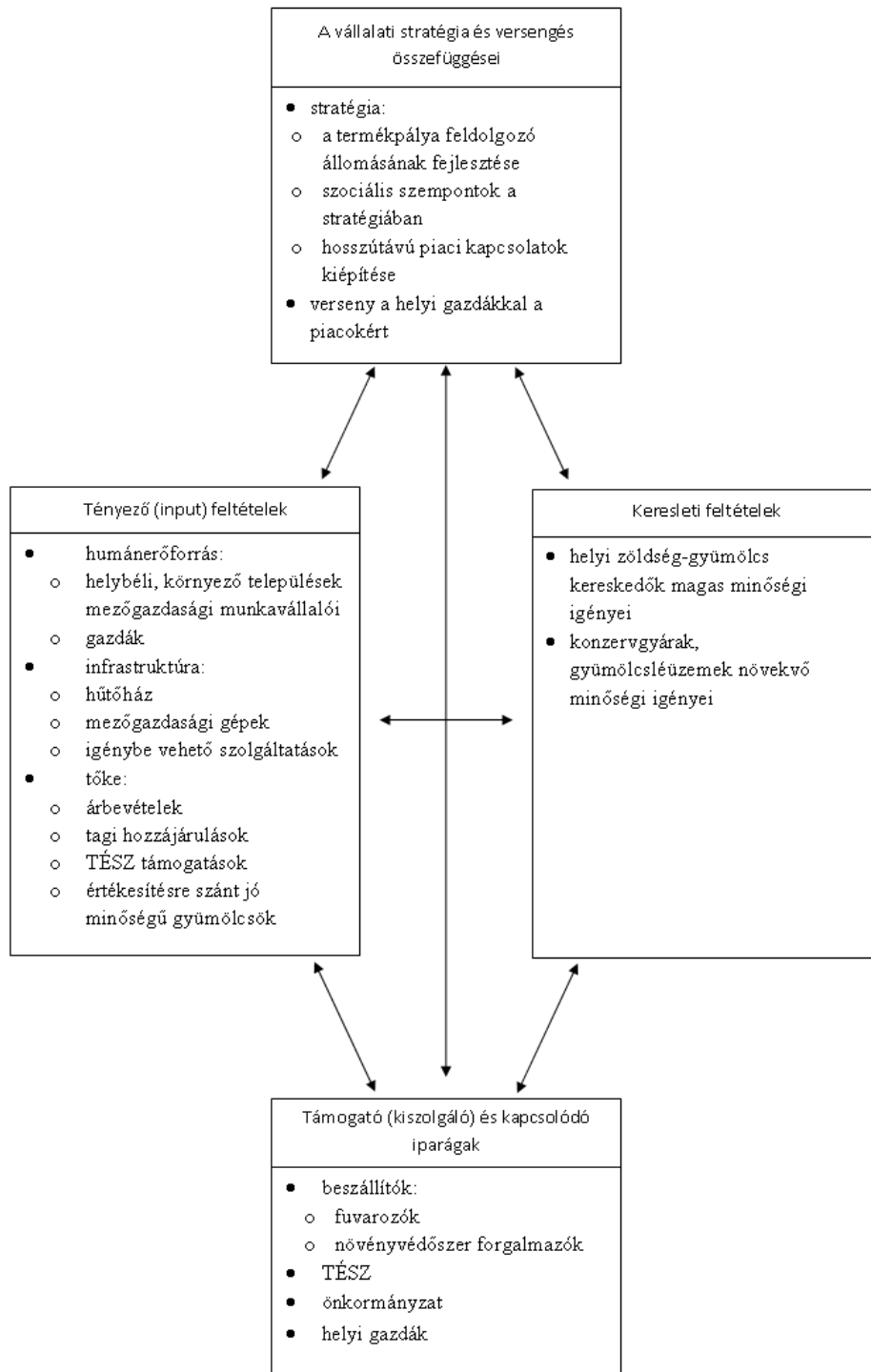
Eredmények

A 4. ábrán a Kisvejkén végzett négytényezős elemzés összefoglalása látható. Fontos látni, hogy a termelési tényezők széles palettája áll rendelkezésre a megfelelő működéshez. Az is igaz ugyanakkor, hogy speciális tényezőkkel, ami csak erre a térségre lenne jellemző, és külön csoportosítást igényelne, nem rendelkezik a falu. Fontos kihangsúlyozni továbbá, hogy mindegyik adotttság esetében szükség van további fejlesztésekre ahhoz, hogy a hatékonyság színvonala tovább emelkedjen.

A jelenlegi infrastrukturális háttér arra elegendő, hogy az évi 1600 t gyümölcsöt áruvá tudják készíteni, de a folyamatos telepítéseknek és ültetvény-korszerűsítéseknek köszönhetően várhatóan rövid időn belül meg fog sokszorozódni a terméshozam. Akkor már ez a háttér biztosan nem lesz elég, hiszen most is 100%-os a kihasználtság. Az önkormányzati pályázat, ha sikeres lesz, lehetőséget ad a bővítésre; de ha nem, akkor is mindenképpen kell a megvalósításra forrást találni. Erre jó lehetőség lehet, ha a TÉSZ-en keresztül próbálnak meg pályázat útján nyerhető támogatást igényelni. A növekvő minőségi kritériumok teljesítéséhez is, amik a felvásárlói oldalról érkeznek, szükség lesz a kapacitásbővítésre, fejlesztésre.

A Danubia-Frucht hosszútávú stratégiájában az egység kialakítására törekszik, mind az árualap, mind a tagok körében. Építi piaci kapcsolatait, tervezi az új kiszervezéseket, az esetleges saját márka kifejlesztését. Ez lehet kulcsa a sikeres, fenntartható, fejlődő működésnek. A kérdés abban áll, hogy az idő előrehaladtával tudja-e majd magát tartani a stratégiai pontokhoz, vagy, ha a külső környezet változásai úgy kívánják, tud-e kellően rugalmasan alkalmazkodni.

A fentebb taglalt eredmények alapján megállapítható, hogy a szükséges erőforrások mennyisége és minősége meghatározóan hatnak a helyi gazdaság működésére. A szövetkezet esetében rendelkezésre állnak ezek a tényezők a településen illetve a térségben, de minőségi változtatásokra szorulnak, melyek generálását az önkormányzat és a szövetkezet is elősegítheti.



4. ábra: A Danubia-Frucht iparági versenyelőnyeinek lokális forrásai

Forrás: Porter féle Rombusz-modell és az interjú során kapott adatok alapján saját szerkesztés, 2016

A szövetkezet működése során elősegíti az erőforrásaink megújulását, újra termelődését. Ez rendkívül fontos, hisz ahhoz, hogy a siker hosszútávon fennmaradjon, szükség van arra, hogy az elért eredményekből valami a térségben is lecsapódjon, visszaforgatásra kerüljön, azért, hogy a térség folyamatosan biztosítani tudja a szükséges erőforrásokat. Kisvejké esetében ez úgy valósul meg, hogy a szövetkezet és a gazdák elsősorban helybeli embereket foglalkoztatnak a gyümölcsös kertjeikben, illetve a szövetkezetnél felmerülő tevékenységek elvégzésére. Ha még mindig van munkaerőre igény, akkor a környező településekről hívnak munkásokat. Ehhez segítségükre van az önkormányzat, akinek érdeke, hogy a lakosok keresethez jussanak, és csökkenjen a munkanélküliek száma. A völgyes térségben működő önkormányzatok összefogásának eredménye, hogy 1-1 településről külön buszok is indulnak, amivel naponta hozzák és viszik a napszámosokat. Az önkormányzat legjelentősebb bevételi forrása a szövetkezet által fizetett helyi iparüzési adó. Továbbá vannak programok, rendezvények, amelyeket a szövetkezettel együtt szerveznek pl.: a Kajszi-fesztivál. Ezek élénkítik a falu közösségi életét. A Danubia-Frucht így bizonyíthatóan munkálkodik azon, hogy visszaadjon valamit a kapott erőforrásokért cserébe, táplálja, fejlessze térségét, amelynek megújulása, a szövetkezet számára is további perspektívát jelenthet.

Javaslatok

A kisvejkéi példa is jól ábrázolja, hogy a lokális adottságok értéké tételében talán a legnagyobb hangsúly a humán erőforráson van. Legyen szó akár a szövetkezeti tagokról, az alkalmazottakról, vagy a gyümölcsösben dolgozó napszámosokról. Az ő szemléletmódjuk, hozzáállásuk, lelkesedésük, odaadásuk nélkül a szövetkezet nem tartana olyan szinten, ahol most. Az első fontos javaslat tehát az, hogy folyamatos továbbképzésükre kellő hangsúly fordítódjon. A Szövetkezet és a munkavállaló érdeke is az, hogy a vállalat magához tudja kötni a jó munkaerőt és biztosítsa számára a versenyképes bért. Szükséges a munkakörök világos elkülönítése. Elengedhetetlen, hogy valaki kézben tartsa a szövetkezet irányításával járó feladatokat, továbbá, hogy legyen olyan ember is a cégnél, aki megszervezi és átlátja a logisztikai rendszert. Nélkülözhetetlen egy alkalmazott, aki az értékesítéssel járó kommunikációs, marketing tevékenységeket végzi és felel a piaci partnerkapcsolatokért is. Fontos biztosítani, hogy a kontrolling és monitoring tevékenységek is megfelelő színvonalon valósuljanak meg. Egy jól szervezett, teljesítőképesség arányában felosztott munkaszervezés lehet a kulcsa egy jól működő vállalkozásnak.

A szövetkezeti tagok esetében hangsúlyt kell fektetni arra, hogy mindenki számára világosak legyenek a szövetkezet céljai, a stratégia felépítése, hogy mindenki lássa, merre felé tartanak, és milyen feltételeket kell teljesíteni ahhoz, hogy a kívánt eredményt elérhessék. Ezen kívül növelni kell az érdeklődést a megszervezésre kerülő gazdaestek iránt, ahol több hasznos információ is elhangzik a termeléssel, hűtőházműködéssel, piaci helyzettel kapcsolatban. Ajánlatos lehet kidolgozni egy olyan rendszert, amelyen keresztül a gazdák valamiféle előnyhöz juthatnak, ha részt vesznek a programon.

A napszámos munkában érdemes volna népszerűsíteni a nyári diákmunka intézményét. Újból nagy keletje van ugyanis a szervezett nyári táboroknak. Akár egy-egy gazda összefogva a szövetkezettel, önkormányzattal egy üres ingatlanban kialakíthatja a szálláshelyet, biztosítva a napi szükséges ellátást. A fiatalok ez alatt az ültetvényeken, a szövetkezetnél dolgozhatnak, megtapasztalva a vidéki élet szépségét és nehézségeit egyaránt. Ez kiválthatja a munkaerőigényt, értékteremtő, és ráadásul a fiatalokra nézve jótékony hatású.

Elengedhetetlen az is, hogy időről-időre piackutatást folytassanak annak érdekében, hogy tisztában legyenek az aktuális információkkal és a hirtelen bekövetkező piaci változásokkal egyaránt. Hangsúlyt kell fektetni a meglévő piaci kapcsolatok, beszerzői partnerkapcsolatok ápolására, megszilárdítására és újak kialakítására is. A szövetkezet a közép-hosszútávú céljai között szerepel bekerülni nagyobb áruházláncok beszállítói körébe is. Ezt egyrészt a kapacitásbővítéssel, a kiszerezési egységek bővítésével, saját márká kialakításával lehet elérni. Ehhez elsősorban források szerzésére van szükség, pályázati támogatások igénylésével.

A kisvejkéi mélyfúrás megmutatta, hogy a Szövetkezet a jelenlegi gazdasági helyzetét és piaci pozícióit a helyi erőforrásokat hasznosítva alakította ki, ügyelve a helyi sajátosságokra, adottságokra. Élt a térségi kapcsolatok adta lehetőségekkel, figyelte a fogyasztói igények változását, alakulását, erősítette piaci kapcsolatait, de ahhoz, hogy stabilabb pozíciót alakítson ki a globális piacon még további, akár a javaslatokban is megfogalmazott fejlesztésekre, változtatásokra lesz szüksége.

Összegzés

A sikeres gazdasági szereplés egyik sarokköve a rendelkezésre álló lokális erőforrások felkutatásában, majd hatékony adaptációjában rejlik. Szükség van egy olyan vállalkezési formára, amely képes környezetének erőforrásaiból úgy gazdálkodni, hogy ezzel versenyképes jövedelmet termel a globális piacon. Ahogy a Kisvejkén működő Danubia-Frucht esetében látható, a mezőgazdasági ágazatban ezeknek a céloknak a megvalósítására alkalmas lehet a szövetkezet. Működése alapvetően helyi erőforráson alapszik, mind a földrajzi adottságok, mind a humán erőforrás tekintetében. Ez a lokális történet a jelenlegi stratégiai tervezés mentén haladva a termelők összefogásával alkalmas lehet a nemzetközi piacra történő kilépésre is. A 4 tényező Rombusz-modell adaptációjával láthatóvá váltak a kínálati, keresleti feltételek, a kialakult partneri kapcsolatok, támogatók, valamint a vállalati stratégia jelenlegi mérlege és a jövőtervek is.

Irodalomjegyzék

1. Bernek, Á. (2000). A globális világ "új gazdaságföldrajza". *Tér és Társadalom*, 4, 87-107.
2. Enyedi, G. (2000). Globalizáció és a Magyar Területi Fejlődés. *Tér és Társadalom*, 1., 1-10.
3. Lengyel, I. (2010). *Regionális gazdaságfejlesztés* (Első kiadás). Budapest: Akadémiai Kiadó.
4. Lengyel, I., & Deák, S. (2002). Regionális/lokális klaszter: sikeres válasz a globális kihívásra. *Marketing & Menedzsment*, 4., 17-26.
5. Petrás, E. (2005). *Lokalizáció: globális alternatíva?* Debrecen.
6. Kisvejke IKSZT. (2012). *Kisvejke*. Letöltés dátuma: 2016. 03 10, forrás: <http://www.kisvejke.hu/kisvejke/>
7. 150/2012 (XII. 28.) VM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői csoportokról és termelői szervezetekről
8. Wikipédia - Kisvejke (2017): <https://hu.wikipedia.org/wiki/Kisvejke>