

# *Vertikális integráció mint a folyamatos technológiai innováció záloga*

**BAZSIK ISTVÁN**

**Kulcsszavak:** vertikális koordináció, kontrollintenzitás, ellátási lánc, tésztagyártás  
**JEL-kód:** Q13, O13

## **ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK**

Az élelmiszeriparban egyre nagyobb jelentőséggel bír a folyamatos ellátás, a megbízható minőség, a partnerek megbízhatósága, illetve a tervezhető, folyamatos termelés. Ezen igények kielégítésére alkalmas specifikus eszköz a vertikális integráció, amely az adott ellátási lánc termelési biztonságát és minőségi színvonalát úgy éri el, hogy a rendszerben az integrátor magas kontrollintenzitás mellett direkt módon képes beavatkozni az elvárt eredmények elérése érdekében. Magyarország és Kelet-Közép-Európa legnagyobb tésztagyártója, a Gyermelyi Holding Zrt. által összefogott cégcsoport olyan ellátási láncot épített fel, amely teljesen zárt vertikális integrációt valósított meg. Az élelmiszer-gazdaságban az ellátási láncok mentén a résztvevők között kialakult egyfajta erőviszony, amely a beszállító termelők erős kiszolgáltatottságát eredményezi, és feszültséggel terheli meg az ellátási láncokat. Erre a problémára is adekvát választ nyújthat egy minden fél számára előnyös és elfogadott vertikális integráció. A vállalatcsoporttól a szövetkezeti múltjából adódóan soha nem állt távol az integráció szellemisége, ennek megfelelően a technológiai és kapacitásfejlesztések későbbi kihasználtságának érdekében mindig is igyekeztek integráció útján megteremteni a termeléshez szükséges alapanyag ellátási és minőségi biztonságát. Mára hazánkban egyedülálló, teljesen zárt vertikális integrációt valósított meg a cégcsoport, amely számos olyan elemet épített be az integráció rendszerébe, amely a méltán híres nagy olasz tésztagyártók sikereit is megalapozták. A Gyermelyi vertikális integrációval ad és adott válaszokat a piacot terhelő kérdésekre – például: alapanyaghiány, logisztikai zavarok, kiszámíthatatlan áringadozások –, amelynek eredményeként mind a beszállítók, mind saját maga sikeres és eredményes lehet, ezzel pedig hosszú távon fenntartható ellátásilánc-struktúrát tarthat fenn. Jelen tanulmány elsődleges célja a Gyermelyi cégcsoport térségünkben egyedi vertikális integrációját mint jó gyakorlatot átfogóan bemutatni.

## **BEVEZETÉS**

A vertikális integráció az egyre komolyabbá váló piaci bizonytalanságokkal szemben adott adekvát válasz. Stabil irányítási struktúrákkal és ehhez kapcsolódó erősen ellenőrzött, szabályozott termelési és gazdasági biztonságot nyújtó ellátási láncal igyekszik felvenni a küzdelmet a jelen kihívásaival. A vertikális és a szoros

ellátásilánc-kapcsolatok ma már a versenyképesség kulcsfontosságú elemei, amelyek eseteként kooperációs előnyt vagy az együttműködésből fakadó versenyképességi előnyt eredményez (Fischer et al., 2008). A vertikális integráció számos pozitív hozadéka mellett hordoz magában olyan kockázati faktorokat, amelyek kiküszöbölésére külön érdemes figyelni, ilyen például az alapanyag-termelés minőségének a fenn-

tartása (Fertő és Mizik, 2016). Az ellátási láncok szereplői eldönthetik, hogy a prompt jellegű piacon kívánnak boldogulni, vagy egy vertikális integráció védőernyője alatt szeretnék gazdasági tevékenységüket folytatni. Az integráció lehetőségét ugyanakkor a felek közti üzleti kapcsolat időtartama, a használt technológia összeegyeztethetősége és számos más tényező jelentős mértékben befolyásolhatja (Combris et al., 2009). A horizontális és vertikális integráció egyes kutatók szerint az ipar 4.0 fókuszpontja, azaz jelen értelmezésben a vertikális integrációt megvalósító szervezetek egyben az ipar 4.0 teljes értékű szereplői (Nagy, 2019; Geissbauer et al., 2016; Müller et al., 2017; Kovács, 2017).

Hogyan lehet egy mezőgazdasági termelőszövetkezet melléküzemegységéből a közép-kelet-európai régió egyik legjelentősebb térsztyagártójává válni? A Gyermelyi Zrt. az 1990-es évektől napjainkig ezt a sikeres utat járta be. A cég fő tevékenysége a térsztyagártás. A szárasztészta iránti érdeklődést a Covid-járvány erősen megnövelte, így e termék forgalma a cégnél 2020–21 -ben napi 120-150 tonnát tett ki. A cégcsoport szárasztésztaipiaci szegmensben vezető Magyarországon, és a termelése 35%-át exportálja. A cég 140 millió tojást termel évente három gazdaságban, ezzel a legnagyobb tojástermelő is az országban. A tojások több mint felét (75 millió darab) héjában, míg a másik felét létojás formájában értékesíti, illetve saját térsztyagártása során használja fel a vállalat. A vállalkozás integrált növénytermesztéssel is foglalkozik, mintegy 8800 hektáron folytat ilyen módon növénytermesztést a régióban. Ezen kívül takarmánytermeléssel is foglalkozik (60 ezer tonna/év) és malomipari tevékenységet is folytat (140 ezer tonna/év). A vállalatcsoport jelenleg közel 500 főt foglalkoztat, és előnyben részesíti a cég székhelyeül szolgáló faluban és a település környékén élők foglalkoztatását. Mára a Gyermelyi csoport a vertikális integráció hazai mintapéldájává

vált, mivel teljesen zárt vertikális integrációt tudott megvalósítani.

Jelen tanulmány célja a vertikális koordináció és a vertikális integráció, valamint az irányítási struktúrák elméleti kereteinek bemutatása, továbbá a Gyermelyi cégcsoport példáján keresztül a vertikális integráció gyakorlati megvalósulásának vizsgálata.

## ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A tanulmány irodalmi források feldolgozásával ismerteti a vertikális koordináció és a vertikális integráció elméletét, majd a Gyermelyi cégcsoporton keresztül mutatja be a teljesen zárt vertikális integráció gyakorlati megvalósulását. Ez utóbbi téma feldolgozásához a Gyermelyi cégcsoport számviteli beszámolóit, kiadott hivatalos tájékoztató anyagait és egyéb szakértői forrásokat használtam fel.

Célok:

C1: a vertikális integráció elméletének bemutatása,

C2: a Gyermelyi cégcsoport vertikális integrációjának átfogó, feltáró vizsgálata.

A második megfogalmazott cél alapján az írás igyekszik bizonyítani, hogy a vertikális integrációból adódó formális kontroll mellett, a földbirtok rendszeren keresztül egy informális kontroll is kialakult, amely a benne szereplő személyek alapján a vertikális integráció kiterjesztésének tekinthető. Emellett abból kiindulva, hogy a Gyermelyi cégcsoport a vertikális integrációt több termékpályát átívelően, egységes struktúrában és a kontrollintenzitás tekintetében az eddigiéknél magasabb szintet elérve valószínűsíti meg, a szerző azt az elméleti felvetést kívánja megalapozni, miszerint a vertikális integráció új (mátrix/multidimenzionális) szintje alakult ki a Gyermelyi csoportnál. A felvetéssel az írás vitaalapot kíván teremteni arra, hogy indokolt lehet-e új, a teljesen zárt vertikális integrációnál magasabb szintű fogalmi kategória felállítása.

## IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az ellátási lánc szereplői közötti összehangolt irányítást és ellenőrzést vertikális koordinációnak nevezzük (King, 1992). Az említett összehangolás kiterjedhet mennyiségi, minőségi, árképzési és egyéb feltételekre (Sporleder, 1992). A vertikális integráció elméleti alapvetései közül kiemelkedő jelentőségű, hogy annak elérése minden esetben egy folyamat eredménye, nem pedig egy markáns váltás következménye, a folyamat, a „prompt piac” szereplői státuszától több szakaszban a vertikális integráció felé vezeti az adott integráció résztvevőjét. A hazai tudományos munkák a vertikális integráció és a vertikális koordináció fogalmak használatában nem konzekvens módon járnak el (Fertő, 1996). Ez alapján rögzíteni szükséges, hogy jelen tanulmányban a vertikális integráció alatt kifejezetten az egyes ágazati szereplők konkrét termék/termékcsoport előállításához kötődő ellátási láncbéli integrációja értendő.

A vertikális koordináció Fertő (1996) három főbb kategóriába sorolható. Az első a marketingcsatorna vertikális szerkezetét hivatott leírni. Ebben az esetben az egyes elemzések során az intézmények és szerződések láncolatoként rajzolódik ki a koordináció.

Más megközelítés a vállalatok szerepére és motivációjára koncentrál, és ezt vizsgálja. Ebben az esetben az egyes mechanizmusok kiválasztásának és megvalósításának értékelő-elemző feltárása kerül fókuszba, amely a motiváció okaként három tényezőt vizsgál: a technológiai, a tranzakciós költségekre visszavezethető és a vertikális korlátozásokból, kontrollokból származó előnyöket (Fertő, 1996).

A harmadik típus szerint a hatékonysági vizsgálat maga a vertikális koordináció értelmezése (Szabó G., 2002).

A vertikális koordináció irányítási struktúráit számos tudományos munka

dolgozta fel. Több tanulmány is (Peterson és Wysocki, 1997; Gellynck és Molnár, 2009; Raynaud et al., 2005; Schulze et al., 2006) különböző fázisokon keresztül az azonnali/ teljesen nyílt piactól a vertikális integrációig határozza meg a koordinációs skálát, amelyet kontinuumként ír le. E kontinuum két végpontja az azonnali piac és a vertikális integráció, illetve a köztes fázisok – kisebb attitűdbeli eltérések mellett – a laza, informális kapcsolatoktól, az írásban rögzített formális kapcsolatokon keresztül a vagyoni alapú formális kapcsolatokon át számos formában jelenhetnek meg (Szabó G., 2002). Ha a vertikális koordináció rendszerére mint kontinuumra tekintünk, akkor az egyes irányítási struktúrák az egyedi esetek. Ezek az egyedi esetek a konkrét vertikális integrációk, ezeket kell önmagukban és egymással összefüggésben is vizsgálni ahhoz, hogy megértsük a vertikális struktúrák logikáját (Fertő és Mizik, 2016). Tehát a vertikális integráció esetében az integráció mint folyamat megfigyelését a kezdetektől a teljesen zárttá válásig csak az időbeli változásokon keresztül, azaz az idődimenzió vizsgálatával együtt tehetjük meg. Azaz a vertikális koordináció kontinuumában ugyan minden integrációs fázis egyszerre, egyidőben jelen lehet, de az egyes ellátási láncokban megjelenő tényleges vertikális integráció az egyes vállalatok részéről az adott időpillanatban, adott ellátási láncban csak egy meghatározott módon jelenhet meg.

Peterson et al. (2001) munkáját alapul véve a következő fázisok különíthetők el:

- azonnali /készpénzpiac,
- szerződéses kapcsolat (specifikációs szerződés),
- kapcsolatalapú szövetség,
- tőkealapú szövetség,
- és végül a vertikális integráció.

Az azonnali piac vagy nyílt piac a külső koordináció „szélső értéke”. Itt a tiszta piaci folyamatok dominálnak, szerződés

nélkül, jelentős kockázattal folyik a termelés és az értékesítés. A vállalt kockázatot e szisztémában azért viseli a termelő, mert reményei szerint a piacon, napi áron esetlegesen nagyobb nyereséget tud elkönyvelni, mint szerződéses kötött árak mellett, és ebből igyekezik gazdasági előnyt kovácsolni. Ezen esetben, illetve ehhez a pólushoz közel eső irányítási struktúrákra jellemző az alacsony kontrollintenzitás, míg a másik póluson található vertikális integráció esetében viszont magas kontrollintenzitás jellemző. A két szélsőérték között folyamatosan haladva a vertikális integráció felé egyre nagyobb mértékben nő a rendszerbe kódolt kontroll (Peterson és Wysocki, 1997).

E kategóriában a kereslet-kínálat dominanciája határozza meg az értékesítési feltételeket és az árak alakulását. Ennek megfelelően klasszikus értelemben vett kontroll az üzleti kapcsolatban nincs, mindössze arról dönthetnek a felek, hogy kötnek-e üzletet, vagy nem, milyen ár mellett hajlandóak tranzakciót generálni, és később meg kívánják-e ismételni a tranzakciót (Peterson et al., 2001; Schulze et al., 2006; Gellynck és Molnár, 2009; Raynaud et al., 2005; Van der Vorst et al., 1998). Ebben a helyzetben a termelő megőrzi azon döntési jogát, hogy köt-e adott időpillanatban, adott áron üzletet. A vertikális integrációban erről a jogáról hosszabb-rövidebb időre szerződéses kötelelem mellett lemond a beszállító, az árak prolongált időtartamban lesznek érvényesek, és az ellátás joga vis maior kivételével nem illeti meg őt (Fertő és Mizik, 2016).

A két állapot között több átmeneti fázis is megfigyelhető, amelyeket különböző tartalmú és intervallumú szerződésekben rögzítenek, azonban az minden esetben igaz, hogy a vertikális integrációhoz közelebb az integrált szervezetek autonómiája csökken. A függetlenség feladása azonban nem öncélú döntés, hanem a piaci kockázat csökkentése érdekében feláldozott érték. Az egyes tranzakciók megtörténte után a piaci ár és a szerződött ár közti különbö-

zetből adódóan akár pénzben is kifejezhető tényezőről van szó, azaz a „biztonság árát” fizeti meg ily módon az integrált fél. Minél szorosabb egy integráció, annál jobban fel kell adnia az integráltnak a függetlenségét, ezért cserébe pedig csökken a piaci, illetve gyakran a termelői és technológiai kockázatoknak való kitettsége (Fertő és Mizik, 2016).

A következő mérföldkönek a szerződéses kapcsolat tekinthető, amely jellemzően a cserefeltételeket rögzíti. Ez megnevezéséből is jól érzékelhetően egy jogi kontraktus, amely jogokat és kötelezettségeket ró a felekre, így az abban foglaltak törvényes úton érvényre juttathatóak. Az integrációban résztvevő felek az integrációs kontroll eszközével élve befolyásolhatják a szerződési feltételeket, egyes kvalitatív vagy kvantitatív paraméterekhez kötve ösztönzőkben állapodhatnak meg stb., így úgynevezett *Ex ante* kontrollt gyakorolhatnak. *Ex post* a szerződés teljesítésének ellenőrzése, illetve a szerződés lejáta után a kapcsolat folytatásának eldöntésén keresztül gyakorolható a kontroll (Peterson et al., 2001; Gellynck és Molnár, 2009).

A kapcsolatalapú szövetség egyfajta kölcsönösen előnyös kapcsolatként értelmezendő. A részt vevő felek a kapcsolat alapjait képező célkitűzésekből eredően a hasznot és kockázatot megosztják. A kapcsolatalapú szövetségnek három kiemelt ismérve van: a közös célkitűzések rögzítése, a döntéshozatali mechanizmus ellenőrzésének közös feladatként történő rögzítése, illetve a haszon és a kockázat megosztása. Az integráció jelen szintjén a közös kontroll jelenti az előrelépést a korábbi fázishoz képest (Peterson et al., 2001; Gellynck és Molnár, 2009; Martin et al., 1993).

A negyedik fázis, azaz a tőkealapú szövetség és a kapcsolatalapú szövetség között a fő különbség az, hogy belép a rendszerbe egy szervezet, amely jogi értelemben önálló identitással rendelkezik, és az integráció tagjaitól ily módon elkülönül. Ez a társaság

bonyolítja le az integráció által végrehajtott tranzakciókat. Erre példa az agráriumban a mezőgazdasági szövetkezet mint működési forma. Ebben az esetben már rendkívül erős kontroll figyelhető meg, azonban a felek minden önkorlátozó döntésük mellett is jogi, gazdasági és egyéb értelemben önállóak, ennek megfelelően a szövetségből egyéni döntésüknek megfelelően kiválhatnak, bár a közösen létrehozott önálló szervezet (pl.: szövetkezet) és ezzel együtt a gazdasági érdekek erősen megnehezítik ezt. Ebben az esetben a szoros kontrollt a független szervezetben meglévő tulajdonosi jogokon alapuló jogok határozzák meg, a kontroll súlypontja egyértelműen eltolódik az ex post folyamatok irányába.

A vertikális integráció pedig az integráció végső legerősebb szintje. Ebben az esetben a tranzakciói tagjai egy szervezetbe tömörülnek valamilyen módon, ezzel egy egyértelmű alá-fölé rendeltségi viszony jön létre. Formáját tekintve lehet ez egyesülés, felvásárlás, meghatározó mértékű tulajdon-szerzés stb., az integráció szempontjából nem az eggyé válás mikéntje, hanem a hierarchikus viszonyok kialakulása a lényegi elem, illetve az, hogy a kontroll gyakorlása egy szervezeten belül centralizáltan történik (Peterson et al., 2001; Gellynck és Molnár, 2009; Raynaud et al., 2005; Schulze et al., 2006; Webster, 1992).

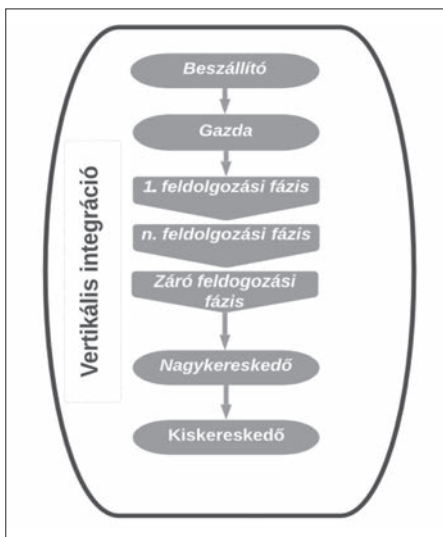
Tehát a vertikális integráció a centralizált kontrollon keresztül éri el az integrációt, és ezt a kontrollt az integrációban résztvevők stratégiájuk egyik legfőbb elemeként minden körülmények között prioritásként kezelik, valamint a hierarchiában elfoglalt helyüknek megfelelően juttatják érvényre. Amennyiben ez megvalósul, valódi hierarchiáról beszélünk. Ezen a ponton a saját tulajdon már nem biztosítja a szervezet egyediségét, önállóságát, a vertikális integráció egy centralizált döntéshozó rendszeren és az ugyancsak centralizált kontrollon keresztül erőteljes irányítása alatt tartja az egyes szegmenseket és tevékenységüket.

Kiemelendő, hogy a vertikális integráció esetében az integrációban résztvevők feletti kontroll nem a totális tulajdonjog birtoklása alapján keletkezik, hanem az alapján, hogy a kontroll olyan szintje alakul ki, amely a tulajdonjogot elérő vagy akár azt meghaladó mértékben bír befolyással az egyes szervezetekre.

Amennyiben pedig a vertikális integráció a résztvevők által folytatott tevékenység során keletkező áruk termékpályájának minden fázisára kiterjed, teljesen zárt vertikális integrációról beszélhetünk (1. ábra).

A legtöbb agrár-élelmiszeripari termék esetében a termék elkészültéig több dimenzió is direkt módon befolyásolja a termék a végső minőségét, azaz a termék minősége a vertikális láncok különböző szakaszaitól függ, a beszállítóktól a mezőgazdasági termelőkön keresztül egészen a záró feldolgozási fázis teljesítéséig. Másképpen fogalmazva, a végső minőség a márkatulajdonos és a többi érdekelt fél egymást kiegészítő döntéseinek eredménye (Raynaud et al.,

I. ábra  
A teljesen zárt vertikális integráció elméleti struktúrája  
(The theoretical framework of fully closed vertical integration)



Forrás: saját szerkesztés



2005). Ez pedig a szoros minőségi kontrollon alapuló együttműködést ösztönzi.

A jelen tanulmányban vizsgált Gyermelyi cégcsoport – mint az később részletesen taglalásra kerül – egy mezőgazdasági termelőszövetkezet melléküzemegységeként indult, és a rendszerváltozást követően fokozatosan vette fel a jelenlegi struktúráját. E folyamat során alakult ki a teljesen zárt vertikális integráció rendszere. Ebből adódóan a modern megközelítésektől némileg eltérő, illetve a szövetkezeti együttműködést előtérbe helyező kutatási terület rövid említése is szükséges, mivel a cég múltjából eredő, egyes, sajátos integrációs motívumok eredetére lehet ezzel rávilágítani. (Ilyen például a dolgozók és a beszállítói kör egy részének kisebbségi tulajdonosi állapota.)

Az agrárágazatban végbemenő vertikális integrációt Sárándi 1986-ban kiadott könyvében lényegesen egyszerűbben közelítette meg. Két kategóriát állított fel. Az első az integráció tulajdonba vétel útján, a második az integráció szerződések útján. (E kategóriák kombinációjával élve alakította eredetileg az integrációs rendszerét a Gyermelyi is.) A szerződéses kapcsolatokat vizsgálva megállapította, hogy a mezőgazdaság esetében a termékek értékesítéséhez kapcsolódó szerződések és a kialakuló integrációban a szövetkezetek a termelők önvédelmi mechanizmusa alapján spontán kialakuló szervezetekként a kereskedelmi és ipari tőke intervenciója ellen védhetik a termelőt. Ugyanakkor a belső (vezetők által szervezett) intervenciót mint a Gyermelyi gazdasági társasággá alakulásának fő mozgatórugóját és túlélésének, sőt későbbi felemelkedésének zálogát akkor és ott még nem láthatta. A szerződéses kapcsolatokat intervallum alapján is felosztotta, és az idő előre haladtához kötötte a vertikális integráció erősödését állapította meg. A szerződéseket is kategorizálta, mégpedig aszerint, hogy az integrátor milyen mélységig avatkozik bele az agrárgazdálkodók alapanyag-termelésébe, és ez alapján ter-

mékértékesítési és termeltetési szerződéses viszonyt különített el a termelők függetlenségének szintje szerint (Sárándi, 1986).

## EREDMÉNYEK

### A térsztyagyártás helyzete

A világ kereskedelmi célú térsztyatermelése 16,95 millió tonna volt 2021-ben (IPO, 2022), a 2018-as év során a világelső Olaszország 3,36 millió tonnás termelésével 22,7%-át adta a teljes mennyiségnek, és 2021-re a termelés tovább nőtt 3,89 millió tonnára (1. táblázat) (Sabatini et al., 2021; UNAFPA, 2021).

I. táblázat  
A top 10 térsztyatermelő ország és a világtermelés 2021-ben, ezer tonna  
(TOP 10 pasta producing countries and world production in 2021, thousand tonnes)

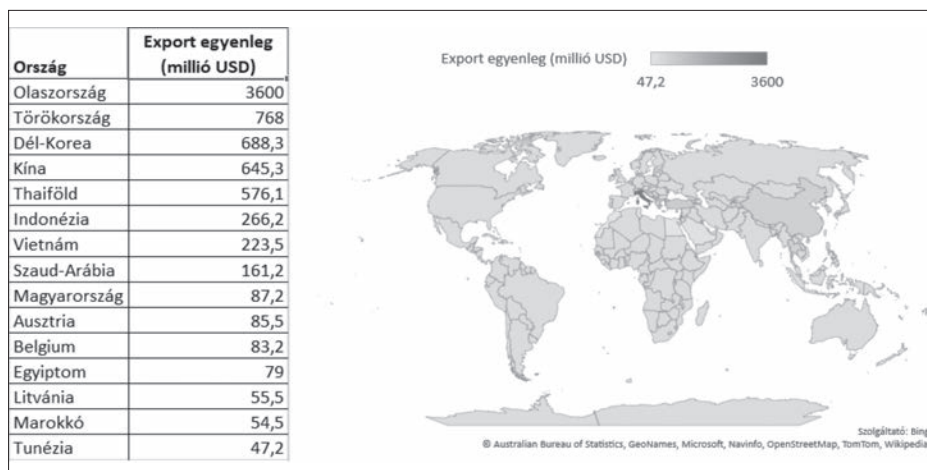
Ország	Térsztyatermelés
Olaszország	3 890,5
USA	2 000,0
Törökország	1 902,4
Egyiptom	1 200,0
Brazília	1 182,0
Oroszország	1 096,9
Nigéria	700,0
Irán	560,0
Argentína	407,3
Peru	358,5
Többi ország	3 652,8
Összesen	16 950,5

Forrás: UNAFPA adatok alapján saját szerkesztés

Magyarország a termelési rangsorban a 28. helyen áll, és a 66 000 tonna megtermelt áruval mindössze a 0,45%-át adja a világ kibocsátásának (UNAFPA, 2021). Ugyanakkor megjegyzendő, hogy az exportmérlegadatok alapján Magyarország a világ 9. legnagyobb nettó exportőre térsztyából (2. ábra) (Workman, 2022). Olaszország a teljes uniós termelés 67%-át

2. ábra

**A top 15 nettó tésztaexportőr ország teljesítménye 2021-ben, millió USD**  
*(The TOP 15 net pasta exporting countries in 2021, USD million)*



Forrás: Workman (2022) alapján saját szerkesztés

adta mind mennyiségben, mind értékben. Olaszország az EU tésztaexportjának magasban az első számú exportőre is 1,8 millió tonnával, amely az EU-tagállamok teljes exportjának 76%-a (Eurostat, 2018).

Az agrártermelés a koronavírus-járvány ellenére képes volt növekedni, 4,8 százalékkal bővült az agrárkibocsátás tavaly a nehéz év ellenére is, az exporttöbbletet pedig 2,3 százalékkal tudták fokozni. A beruházásösztönzési program részeként az élelmiszeriparban 163 beruházás valósult meg 84 milliárd forint értékben, melyből a Gyermelyi cégcsoport is részesült (Világ gazdaság, 2021). A vállalat az elmúlt két-három évben jelentős kapacitásnövelő beruházásokat hajtott végre, ennek eredményeként már a 70 000 tonnát is meghaladja a gyártókapacitás, és a termelés 40-45 000 tonna között alakul. Magyarország is erősített a pozícióján. Az olasz Barilla cégcsoport a világ 88. legnagyobb élelmiszeripari cége (Food engineering, 2022), Európa legnagyobb tésztagyártója. A világ tészta-termelésének 10%-át (1,5 millió tonna) biztosítja, termékei világszinten elérhetőek, árbevétele 3,5 milliárd euró. A második és

harmadik helyen is olasz érintettségű cégek állnak, bár a második legnagyobb Garofalot jelenleg a spanyol Ebro vállalatcsoport tulajdonolja. Az jól látható a felvázolt adatok alapján, hogy a regionális szinten jelentősnek tekinthető Gyermelyi cégcsoport termelése világviszonylatban ma is elenyészőnek tekinthető. A világtermelési rangsorban harmadik helyen álló olasz De Cecco vállalat árbevételének hetede a Gyermelyi cégcsoporté (Gyükeri, 2018). Ahogy Magyarországon a mikro- és kisvállalkozói szektor tésztagyárainak meg kell küzdeniük a hazai nagyüzemekkel és ennek egyik útja a vertikális integráció (Fehér, 2019), úgy a nemzetközi piacok folyamatainak való kiszolgáltatottság csökkentésére a hazai szinten óriási Gyermelyi is a vertikális integrációt választotta mint a globalizáció és a piac negatív hatásait részben kiküszöbölő alternatív megoldást (Fehér, 2019). Ebben a helyzetben különösen fontos, hogy a Közép-Európában regionális jelentőségű, de az élvonalba tartozó vállalatoktól teljesítményben lényegesen elmaradó cégcsoport a teljesen zárt vertikális integráció mellett döntött, és azt meg is valósította.

2. táblázat

**Magyarország térsztyagyártásának kivonatos adatai, 2015–2019**  
(*Extracted data on pasta production in Hungary, 2015-2019*)

Megnevezés	2015	2016	2017	2018	2019
Vállalkozások száma, db	155	156	135	126	110
Átlagos stat. állományi létszám, fő	1 623	1 761	1 731	1 675	1 618
Értékesítés árbevétele, millió HUF	42 765	45 256	45 724	49 276	53 399
ebből: exportárbevétel, millió HUF	3 852	5 999	6 705	8 388	9 572
Adózás előtti eredmény, millió HUF	964	1 887	1 597	1 860	1 913

Forrás: ÉIR, 2021

A Gyermelyi nemcsak Magyarország piacvezetője, hanem a közép- és kelet-európai régió egyik legjelentősebb térsztyagyártója is. A térsztyagyártással, liszt- és tojástermeléssel, valamint vetőmaggyártással és már takarmánygyártással is foglalkozó, teljes egészében magyar tulajdonban lévő cégcsoport az alpanyagyártástól a késztermékek értékesítéséig minden folyamatot ellenőriz. A termékpályákat már a nyersanyagoktól kezdve vertikális integráció formájában működtetik (Kálmán et al., 2018).

A térsztyagyártás területén nemzetközi tapasztalat, hogy egyre több a szerződéses kapcsolatok száma. Ezek a szerződések a termelés, feldolgozás és forgalmazás tranzakcióinak koordinálására, ellenőrzésére és kiszámíthatóságára irányulnak mind az USA-ban, mind a nyugat-európai országokban (Carillo, 2016). Az olasz térsztyafélék ellátási láncában a vertikális koordináció egy sajátos formája (ellátásilánc-szerződés) terjed (Viaggi és Zanni, 2012), amelynek létjogosultságát az világ térsztyatermelésének jelentős hányadát adó olasz, vertikális integrációban működő vállalatok bizonyítják. Ez a rendszer a minőségirányítást helyezi a középpontba, amelynek célja, hogy az előállított térsztyák olyan kiemelkedő tulajdonságú és fajtájú durumbúzából készüljenek, amely a „100%-os olasz gabonából” szlogent minőségi tartalommal tölti meg. Ehhez elengedhetetlen a területileg nyomon követhető és/vagy különleges tulajdonságokkal rendelkező durumbúza stabil

ellátásának biztosítása. A koordinációnak ezt a formájára egy, az ellátási láncra teljes egészében kiterjedő keretmegállapodás jellemzi, amely az ellátási láncban részt vevő agrárgazdálkodókra, a vetőmagtermesztőkre, a vegyipari, illetve a kereskedelem egyes szegmenseiben szereplőkre éppúgy kiterjed, mint az élelmiszeripari tevékenységre, amelyet gyakran a regionális vidékfejlesztési programok és politikai intézkedések is támogatnak (Carillo, 2016).

Száraztársztyagyártást Magyarországon 2019-ben megközelítőleg 110 vállalkozás végzett, a termelés erősen koncentrált, és a koncentráció fokozatosan erősödik (2. táblázat).

A gyártókapacitás jelentős részét (70 000 tonna/év) a Gyermelyi Zrt. birtokolja (Hegedűs, 2017), emellett további néhány nagyobb gyár működik, amelyek közül az első tíz a termelés több mint 80%-át adja. A kis és közepes méretű térsztyagyártó cégek kapacitása 5000 tonna körülire tehető, és túlnyomó többségében a hazai igényeket szolgálja ki (Nagy et al., 2021b). A legnagyobb hazai gyártó a Gyermelyi Zrt., amely a térsztyagyártás mellett malomipari, takarmánygyártási és tojástermelői tevékenységet is folytat (Gyermelyi, 2022). A vállalat tojástermelése vegyes, növény/takarmánytermelési és állattenyésztési rendszerben működik, amellyel jellegben eltér a jelenlegi trendektől. A tojástermelő telepek 40%-a üzemel vegyes rendszerrel, miközben a fennmaradó 60% intenzív ipari



jellegű tojástermelésre állt rá, amelyet fizikailag zárt, koncentrált állattenyésztési rendszerekben végeznek, és ezek jellemzően, földterület nélkül üzemelnek (Horn, 2013). Jelentős exportforgalmat kizárólag ez a cég bonyolít, hosszabb időtávon termelésük 20%-át biztosan exportálták, és 2021-ben elérték a 35%-ot, azaz folyamatosan bővíteni tudják a külföldi eladások volumenét. Ezzel a teljesítménnyel az országos 8,5 átlagot jelentősen meghaladó exportteljesítménnyel bírnak (Bene et al., 2016; Hajtun, 2017; Gyükeri, 2018).

### A Gyermelyi „történet”

A Gyermelyi Zrt. története a múlt század közepéig nyúlik vissza. 1953-ban tizenkét gazda alapította azt a mezőgazdasági szövetséget, amely elsősorban növénytermesztéssel és tojások értékesítésével foglalkozott. Az első térszacsomagok csomagolására mintegy húsz évvel később (1971) került sor (Nagy et al., 2021a). A folyamatos fejlesztések és szervezeti változások következtében a termelés jelenleg már egy olyan vállalatcsoporton belül folyik, amely az összes érintett iparágat felöleli a legmodernebb gépekkel és csúcstechnológiával. A gyár ma már nemcsak Magyarország piacvezetője, hanem az egyik legjelentősebb a közép- és kelet-európai régióban. A teljes egészében magyar tulajdonú cégcsoport térsztagyártással, liszt- és tojástermeléssel, valamint vetőmagvak előállításával foglalkozik, a rendszer kiterjed a teljes folyamatirányításra, a nyersanyaggyártástól a késztermékek értékesítéséig (Kürthy és Radócné, 2016). A termékpályák már a nyersanyagoktól kezdve vertikális integráció formájában futnak. Ez a munkarendszer lehetővé teszi a minőségközpontú, költséghatékony, a szállítást minimalizáló gyártást, csökkenti a költségeket és a környezeti károkat is. Az ország legnagyobb tojástermelőjeként a tojást helyben termelik és frissen használják fel, így alacsonyabb költségek mellett magasabb minőségben

lehet tésztát előállítani. Ezen feltételeknek köszönhetően az elmúlt évtizedben a vállalat folyamatosan növelte forgalmát.

A Gyermely Zrt. konszolidált árbevétele 2021-ben elérte a 27,1 Mrd Ft-ot. Az árbevétel nagy részét visszacsatornázták, és folyamatos beruházások biztosítják a magas műszaki színvonalat, illetve a hatékonyságot. Mindezek mellett a vállalat ugyanebben az évben 75,2 millió Ft adóbefizetéssel járul hozzá a hazai költségvetéshez. A vállalat – a tulajdonosok érdekeit is szem előtt tartva – éves bevételének jellemzően 10-15 százalékát osztaléokra fordítja, de a 2021-es beszámolót követően 17%-os osztalékot fizetett (e-beszámoló, 2022). A fennmaradó nyereséget a cég visszaforgatja a tevékenységbe beruházások formájában. Ez a tudatos jövőbe fektető attitűd eredményezi azt, hogy a Gyermelyi Zrt. az egyik legmodernebb térsztagyártó cég egész Európában (Gyermelyi, 2022).

A Gyermelyi Zrt. vezetése a minél hatékonyabb üzemméret elérését tűzte ki célul annak érdekében, hogy a vállalat hosszú távú fejlődését minden területen biztosítsa a legmodernebb, nagy hatékonyságú csúcstechnológia alkalmazásával. A vállalatcsoport az elmúlt 10 év során évente legalább 0,1 millió eurós beruházást hajtott végre. Néhány éve egy teljesen automatizált térsztagyári beruházás valósult meg 22 millió euró értékben (Kálmán et al., 2018).

A vállalat fejlődésének kezdeti szakaszában szükségszerűen a nyersanyagtermelésbe történő beruházások domináltak. Az agrártermelés biztonságának javulását követően a feldolgozóipari beruházások kerültek előtérbe. A térsztagyár megépítésének idejére (1971) a szövetkezet már aktívan részt vett a növénytermesztésben, az állattenyésztésben (baromfi), a tojástermelésben és takarmánykeveréssel is foglalkozott, így a vertikális integráció egyes kezdetleges formái már ekkor megjelentek. Az 1970-es évek végére a megerősödött, jelentős tőkével felhalmozó szervezet vezetése a társadal-

mi felelősségvállalás jegyében egyre több pénzügyi forrást fordított szociális célokra, például a dolgozói otthonteremtési támogatás és Gyermely falu, valamint a szomszédos települések fejlesztésének támogatása formájában. Az 1980-as évek végével bekövetkezett politikai és gazdasági fordulatot követően a szervezeti struktúra, a vállalat szervezeti felépítése a piaci és kormányzati igényeknek megfelelően átalakult. Az 1990-es években zajlott a rendszerváltozást követően a magyar élelmiszer-feldolgozóipar átalakulása, amely úgy a termelők, mint a magyar élelmiszeripari vállalatok számára súlyos válságot hozott. Ekkor a nyugat-európai országokban az élelmiszer-feldolgozó üzemek jellemzően a termelők érdekkörébe tartoztak, hazánkban viszont a privatizáció az állami és szövetkezeti tulajdonú cégstruktúrák leépülését követően a külföldi tulajdonosok számát gyarapította, és szinte a teljes magyar élelmiszer-feldolgozóipar nemzetközi befektetők tulajdonába került (Illés és Szakál, 1995). Mint utóbb kiderült, az ekkor tulajdont szerző befektetők többsége a piacot kívánta megszerezni elősorban, ezért a termelőkapacitás fokozatosan leépült, így a privatizáció kezdeti pozitív hatásait követően megkezdődtek az üzembeszárások, a vállalatok felszámolása, amelyek ellehetlenítették a termelőket (Törőné, 2012). A Gyermelyi ekkor más utat választott, a tulajdonosi struktúra átalakulása során különös figyelmet fordítottak az inkluzivitásra azáltal, hogy a vezetők üzletrész kivásárlása mellett a munkavállalói részvényprogram keretében a dolgozók is tulajdonhoz jutottak a vállalatban, amellyel egy vegyes és 100%-ban magyar érdekelt-ségű tulajdonosi szerkezet jött létre. Az elmúlt két évtizedben a vállalat befektetési hajlandósága nem csökkent (Iwashita et al., 2018). Ez idő alatt megújította a növénytermesztési gépparkját, és megépítette az ország legnagyobb tojásfarmját, amely megfelelt az Európai Unió minden előírásának, korszerűsítette a malmot, és

egy modern tojástörő egységgel bővítette a tésztaüzemet. Napjainkra beértek az elmúlt évek nagyberuházásai. Kiemelkedő színvonalon üzemel a tésztagyár új, modern infrastruktúrával ellátott üzemcsarnoka, valamint a harmadik, a tésztagyárban található magasszerkezetes, torony jellegű raktárépülete. Ezek a beruházások azon kevés, nagy, országos vállalatok közé emelték a Gyermelyit, amelyek közvetlenül tudtak uniós forrásokat nagyberuházására lehívni és felhasználni. Emellett viszont a növénytermelési központ kizárólag saját forrásból épült. Más támogatások is rendelkezésre álltak az további beruházásokhoz, az új tésztaüzem és a magasított raktár ez utóbbi forrásokból épülhetett meg.

#### **A tésztagyár ma (növekvő automatizálás és a szakképzettségi struktúra átalakulása)**

A gyárban naponta átlagosan 120-150 tonna tésztát állítanak elő nagy teljesítményű gépeken, amely gyártósorok közül kettő svájci Bühler, kettő pedig olasz Pavan típusú. Egy kisebbet pedig speciális termékek előállítására használnak. Méretét és technológiáját figyelembe véve a tésztagyár versenyképes európai vállalatnak tekinthető. A széles termékválaszték miatt a munkafolyamatok is változatosak. A kisebb áruk súlyát a többfejes mérlegelőgépeken többszöri mérés után állítják be úgy, hogy a termék a lehető legpontosabb tömeggel kerüljön ki a vevőkhöz. A késztermékeket automatizált szállító kocsikra helyezik, és a többszintes magasraktárakba szállítják. A prémiumtermékek esetében hagyományos kisszériás gyártást alkalmaznak, és ezeket hagyományosan is szárítják, a teljes folyamatot, beleértve a csomagolást is, kézzel végzik. A komplex gyártási rendszer az ISO 9001 és az IFS4, valamint a HACCP5 szabványnak megfelelően működik. A 2006-ban átadott új tésztagyár az 1971-ben épült régebbi egység helyén épült, az átépítés csaknem 4 évig tartott. A fejlesztés

eredményeként kevesebb gyártósoron több tésztát állítanak elő, és az automatizálás jóval nagyobb, mint korábban, így kevesebb, de magasabban képzett munkaerő szükséges a működéshez. Az új gyárban egy 2100 kilogramm/óra teljesítményű tésztagyártósoron folyik a termelés a három régi gyártósor helyett. Az új gyártósor teljesítménye nagyobb, mint a három régebbié együttvéve, és a hulladékok aránya is jelentősen csökkent. Az új üzemsarnokban a csomagolási folyamatot is automatizálták, így a késztermék először a silóba kerül, és nem közvetlenül a csomagolóhelyre, mint ahogy az a régi gyárban történt. Az új fejlesztéseknek köszönhetően minden csomagolóegység minden silóból elérhető, így könnyebb egy adott termék keverése. Például a többszínű tésztát vagy más speciális termékeket is könnyebb csomagolni, mivel ezek gyártása nem egy időszakban történik, hanem egymás után, miközben a csomagolás egyszerre zajlik. A tárolási és csomagolási rendszert magyar szoftver vezérli, amely összehangolja a többi folyamatot is. A csomagolás automatizálását követően vevők igényei is könnyebben kielégíthetők. A csomagolási folyamat során minden termék fémmellenőrzésen esik át, hogy megbizonyosodjanak arról, hogy nem keveredett fémhulladék az élelmiszerrel. Ez a folyamat ma már kötelező az élelmiszeriparban.

A 2016-os évben konkrét tervek születtek az új tésztagyárra vonatkozóan. Az új tésztagyár egy új épületben kapott helyet a korábbi épület közelében, amelynek önálló hőközpontja és áramellátása van. Az üzem Tésztagyár II. néven, teljesen önálló egységként működik. Ebben az időszakban az alkalmazottak számát szükséges volt növelni, különösen a gépkezelőkét és a kiszolgáló személyzetét. Emellett a kompetenciák fejlesztésére is figyelmet kellett fordítani, ezen belül különösen az operatív területeken volt indokolt a műszaki ismeretek/készségek erősítése. E területen kulcské-

dés az informatikai ismeretek elsajátítása, mivel a gépeket egyre nagyobb mértékben automatizálják. A gépek telepítéséhez és a hibák elhárításához az elektronikai és a mechatronikai ismeretek elengedhetetlenek. 2017 végén megnyílt a tésztagyár új üzemsarnoka a szervizzel, teljes infrastruktúrával és az egyik gyártósorral, nem sokkal később elindult a második sor is, majd 2018-ban az automatizált raktár és az üzlethelyiség beruházása is befejeződött, ezek összértéke közel 4 milliárd forintot tesz ki. Az értékesítés a beruházásoknak köszönhetően folyamatosan emelkedik, és a Magyarországon domináns piacvezetői pozíció tartása mellett, egyre jelentősebbé válik az export, mely jelenleg több mint egyharmadát adja a teljes eladásnak. A Gyermelyen található központ mellett Kaposváron, Makón, Polgáron raktárdepó, illetve Romániában és Szerbiában értékesítési telephely is található.

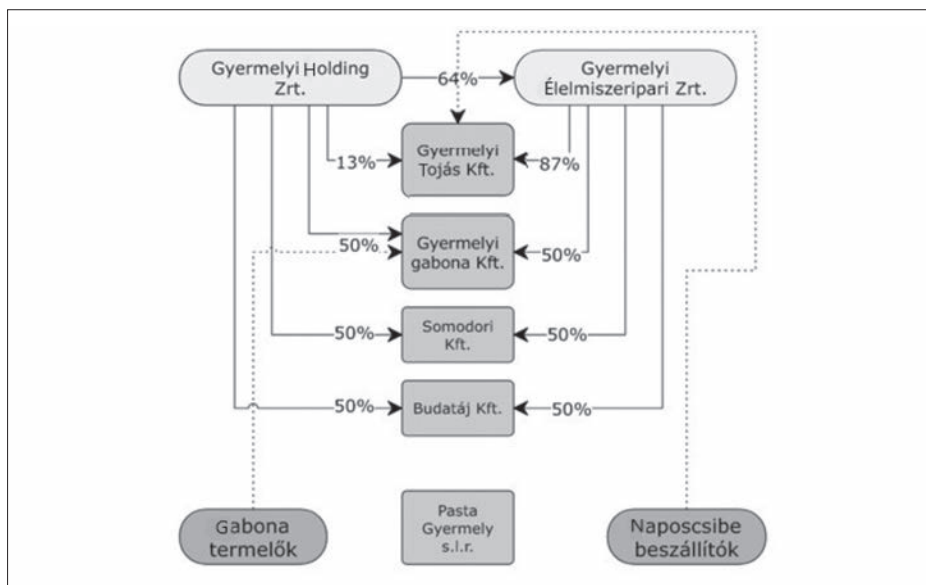
### Gyermelyi cégcsoport vertikális integrációja

A Gyermelyi cégcsoport tevékenységét teljesen zárt vertikális integrációban végzi. A horizontális és vertikális integráció az ipar 4.0 fókuszpontja (Nagy, 2019), így kimondható, hogy a vállalatcsoport az ipar 4.0 kritériumait megvalósította, modern, prosperáló, a jövőbe fektető cég. Az integrációban formálisan részt vevő szervezeti elemek feletti kontrollt hálózatosan kialakított tulajdoni befolyással, illetve egyes beszállítói csoportok esetében szerződéses jogviszonyokon keresztül gyakorolja. Emellett a gabonatermeléshez szükséges földterületek és egyéb gazdasági tranzakciók kapcsán egy sokkal kiterjedtebb és bonyolultabb hálózatú informális integráció is létrejött, amelyben a cégcsoport vezetői, illetve a cégcsoporthoz köthető más magán-személyek révén gyakorol jelentős kontrollt.

A cégcsoport formális integrációs hálózatában hat magyar és egy román cég van jelen. A tulajdonosi jogok gyakorlása

3. ábra

### A Gyermelyi vállalatcsoport tulajdonosi struktúrája (Ownership structure of the Gyermelyi Group)



Forrás: e-beszámoló adatai alapján saját szerkesztés

alapján a hierarchia tetején – mint csúcscsintegrátor – a Gyermelyi Holding Zrt. áll, amely többségi tulajdonosa a Gyermelyi Élelmiszeripari Zrt.-nek, társtulajdonosa a Gyermelyi Gabona Kft.-nek, a Somodori Kft.-nek, és a Budatáj Kft.-nek, valamint kisebbségi tulajdonosa a Gyermelyi Tojás Kft.-nek. Belső (azaz a céghálózat vonatkozásában) integrátori szerepeket lát el a Gyermelyi Élelmiszeripari Zrt. is, amely többségi tulajdonosa a Gyermelyi Tojás Kft.-nek és társtulajdonosa a Gyermelyi Holding Zrt.-vel közösen a többi kft.-nek. A szerződéses partnerekkel kapcsolatos integrátori feladatokat a gabonabeszállítók esetében a Gyermelyi Gabona Kft., a tojástermeléshez szükséges naposcsibe beszállítása esetében a Gyermelyi Tojás Kft. látja el (3.ábra).

Az integráció számos olyan termékpályát foglal magába, amely az agrárium vagy az élelmiszeripar más szereplői esetében önállóan is a vertikális integráció alapját

képezheti, ezek a gabona, tojás, liszt, tészta termékpályák. A Gyermelyi cégcsoport ezeket a termékpályákat teljes vertikumában felölelő módon integrálta, és ez alapozza meg a „teljesen zárt” megnevezés alkalmazását. Nyilvánvalóan a zárttság nem azt jelenti, hogy egyes, a termeléshez szükséges anyagokat nem lehetne beszerezni a szabad piacról, de azt feltétlenül jelenti, hogy a teljes termékpályát a vetőmagtól és a naposcsibétől kezdve a kereskedelmi forgalomba történő kiszállításig a vertikális integráción keresztül belső kontroll alatt tartja a rendszert. A Gyermelyi a gabonatermelést és malmi tevékenységet a liszt termékpálya részének tekinti. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a zárt búzatermeltető rendszer csúcscsán a malom áll, és a termelés tekintetében az ex post kontroll legfőbb szerve a malom. Az MTA Martonvásári Kutatóintézet nemesített, javító minőségű őszi búzafajtái, és az általuk saját fajtaválasztékukból ajánlott, további fajták képezik a termelés alapját.

Ezt követően már a cég növénytermesztési ága maga végzi a szaporítást, illetve a vetőmag előállítását. Majd az így elkészült vetőmagot a malom adja át a 250 termelőt magába foglaló termeltetési rendszernek, amely így összességében 17 000 hektár búzaterületet érint, ebből közel 9000 ha-t maga a cégcsoport művel. Tehát az étkezési búzát részben szerződött gazdálkodók által, részben pedig saját területen állítják elő. A megtermelt gabona minősítése és szeparált raktározása az üzem magtáraiban történik. A magas minőségű gabona termelése érdekében minőségi prémiumrendszer működik. Azaz a búzatermelés során a folyamatos magas minőség biztosításának alappillérei: a saját termelésű és előállítású vetőmag, a termelt étkezési búza után fizetett minőségi prémium és a gabona magas színvonalú osztályozása, raktározása. Ezzel elérhető, hogy a térségben az egyik legjobb búzaalapanyag kerüljön az üzemből fel dolgozásra.

A növénytermesztés nemcsak búzát termel, hanem egyéb takarmánynövényeket, így a vetésforgót kihasználva a megtermelt búza mellett saját alapanyaggal történik a takarmánygyártás is. A szántóföldi növénytermesztés ezek alapján mind a liszt, mind a tojás termékpályának részét képezi. A tojástermelésben szintén magasfokú integráció valósul meg. Magyarország legnagyobb tojástermelő cége a Gyermelyi Tojás Kft. A tojóállomány három saját tulajdonú farmon termel. A kft. a naposcsibét ugyan külső vállalkozástól szerzi be, de a jérce nevelését és a tojóállomány gondozását már saját takarmányozási rendszerrel, önmaga végzi. A takarmány előállítása, a takarmányozás, a tojás válogatása és osztályozása, továbbá a kereskedelmi forgalomba vagy a tojásos tészták alapanyagaként való feldolgozása mind-mind a cégcsoporton belül valósul meg. A tojástermelés során e rendszer olyan speciális igényeket is ki tud szolgálni, mint a fertőtlenített vagy az extra sárga tojás.

A két termékpálya a tésztagyártás során

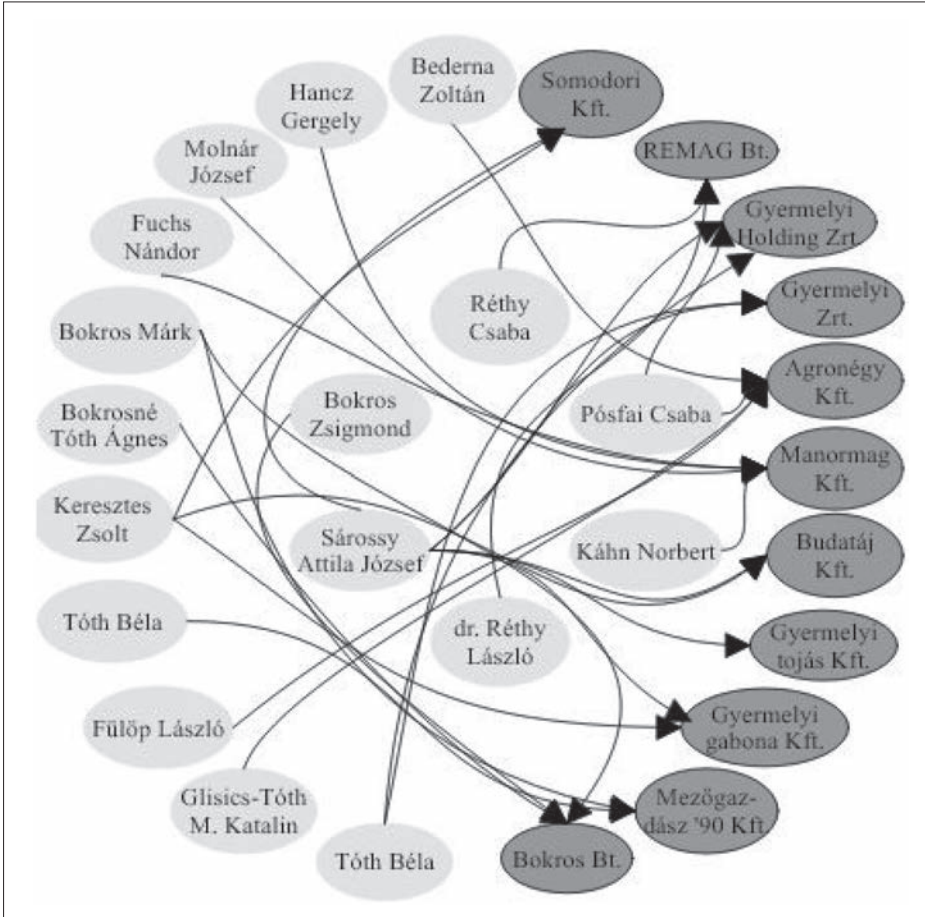
fonódik össze. A Gyermelyi Közép-Európa egyik legnagyobb tésztagyára. A saját előállítású alapanyagokat hat gyártósor dolgozza fel. A termékek állandó, magas minőségét alapanyag tekintetében a liszt és tojás termékpálya mentén a vertikális integráció által megalapozott technológiai és minőségi kontroll biztosítja. A tésztagyár a csomagolással és rendelésvételel is foglalkozik. A logisztikai feladatokat 2021. december 31-ig ellátó Gyermelyi Logisztikai Kft. átalakulással beolvadt a Gyermelyi Zrt.-be, az egyes logisztikai feladatok ellátásáért ennek megfelelően a Gyermelyi Zrt. felel. A cégcsoport teljesen zárt integrációban történő működésének egyik kulcseleme a megfelelő mennyiségű művelhető mezőgazdasági földterület, tehát a földhasználati jog biztosítása kritikus pont. E kritikus pont mentén alakult ki egy informális befolyási rendszer, amely a formális teljesen zárt vertikális integrációt erősíti. Miért alakulhatott ez így? Magyarországon a föld- és a földbérleti piac elszakadt egymástól, ennek következtében a bérlőket és a tulajdonosokat más-más gyakran ellentétes hatások érik az elkülönült piacokon. Ennek eklatáns példája az, hogy nőtt a földkereslet és csökkent a földkínálat az elmúlt években (Kapronczai, 2016).

A jogszabályi keretek egyes speciális esetek kivételével földbirtok szerzését maximum 300 ha-ig, és kizárólag magánszemélynek engedik, amely a vállalkozások lehetőségeit jelentősen behatárolja. A vállalatcsoporton belül jelenleg különböző formában, de közel 9000 ha területen történik közvetlenül a Gyermelyi cégcsoport által végzett mezőgazdasági tevékenység (Gyermelyi, 2022). Ebből 1014 ha terület az állami földek bérleti jogának árverésén kerül a Gyermelyi érdekkörébe. Ezzel Komárom-Esztergom megyében a korábban állami tulajdonú földterületek második legnagyobb bérlője lett a csoport. A Somodori Kft. 446 ha, a Gyermelyi Tojás Kft. 428 ha, a Gyermelyi Gabona Kft. 140



4. ábra

**A Gyermelyi holding vezetői és érdekkörük által jegyzett főbb cégek alapján kirajzolódó informális kapcsolati háló**  
*(The informal network of the main companies that are owned by Gyermelyi holding's managers and their Stakeholder's group)*



Forrás: Ángyán (2020) alapján saját szerkesztés

ha-t szerzett meg (Ángyán, 2020). Ezek a területek biztos gazdálkodási alapot jelentenek a növénytermesztő ágazat számára. Az állami földek ilyen mértékű érdekkörbe kerülése egyfajta indirekt politikai támogatás következménye, amelyet egyes szakértők kifejezetten negatív kontextusba helyezve „intézményesített földrablás” szóösszetétellel illetnek (Ángyán, 2020). Ezzel szemben érdemes megemlíteni, hogy a világ térsztyatermelésében első Olaszország

nagy térsztyagártói mögött is van egyfajta politikai támogatás, amelyet a szakértő úgy fogalmaz meg, hogy a koordinációra egy olasz sajátos forma jellemző, amelynek gyakran a regionális vidékfejlesztési programok és politikai intézkedések, illetve támogatások is részét képezik (Carillo, 2016). Az olasz példa okán meg kell említeni a megyei földbirtokrendszer egy részének a Gyermelyi érdekkörbe kerülése mellett direkt támogatások is segítettek és segítik

a cégcsoportot. Az elmúlt tíz év során a gabonátároló kapacitásának bővítésére 149 millió Ft, tojófarm-beruházásra 280 millió Ft, a tésztagyártó kapacitásának bővítésre 2400 millió Ft, malmi kapacitásbővítésre 500 millió Ft, a baromfitartó telep korszerűsítésére 699,5 millió Ft támogatást nyert el a cég, amely összességében több mint 3500 millió Ft-ot tesz ki. Az adatok alapján egy rendkívül érzékeny és szakmai vitákra is okot adó összetett rendszer rajzolódik ki, amely az olasz mintához hasonló jellegű kiemelt állami támogatással is bír.

Más irányból megközelítve a volt állami földek ügyét: azok tulajdonosainak hálózatát megfigyelve látható, hogy a földtulajdonosok a cégcsoport vezetői és az érdekkörbe tartozó magánszemélyek (4. ábra). Érdemes rávilágítani arra a tényre is, hogy a vállalat „földéhsége” és az említett személyi kör miatt kialakult egy a vertikális integrációt erősítő informális kontrollrendszer is. A birtokrendszer bérleti szerződéseinek befolyásoló hatásán keresztül még szorosabb lett a tulajdonosi kontroll, valamint kialakult egy informális integráció, egyfajta „napkoronaszerű”, nagyobb kontrollintenzitású terület. Ez a struktúra az egyes szervezeti elemek kvázi autonómiáját a földbirtok tulajdonjogából és a bérleti jog forgalomképességéből adódóan képes korlátozni, a kontrollt hatékonyan gyakorolni. Ezzel a Gyermelyi vállalatcsoport és tulajdonosai a teljesen zárt vertikális integráció mellett olyan magas kontrollintenzitást értek el a szereplők felett, amely egyedülállónak tekinthető.

### ÖSSZEFOGLALÁS

A Gyermelyi Holding Zrt. égisze alatt összefogott cégcsoport a teljesen zárt vertikális integrációt a vizsgált adatok alapján megvalósította, ezzel több tudományos munka állítását alapul véve nemcsak az integráció terén ért el a térségünkben egyedülálló eredményt, hanem az ipar 4.0 terén is, hiszen megvalósult az annak fókusz-

pontjába helyezett magas szintű integráció, amely alapján a cégről elmondható, hogy magas ipari fejlettségű.

Ezt megerősítik a vállalatcsoport bemutatása során felsorolt modern technológiák, a 15% körüli osztalék után fennmaradó nyereség beruházási célú felhasználása, illetve a technológiai fejlesztések és az automatizáció terén végrehajtott jelentős beruházások.

A vertikális integráció olyan összetett rendszere alakult ki e szervezetek között, ahol nem egy termékpálya mentén történt meg az integráció, hanem több önállóan is kiskereskedelmi forgalomba helyezhető áru termékpályáját átívelően, egységes komplex integráció történt meg.

Az integrációban résztvevők egyes termelési fázisai mentén önálló outputot termelő kimeneti pontok vannak, amelyek egy-egy rövidebb termékpályát zárnak le. Ilyen output a tojás és a liszt. A takarmánynövényeket és a gabonát úgy használják fel, hogy ki sem lépnek a vertikális integráció szervezeti keretei közül, ahogy a takarmány-előállítás során sem, amely egyébként általában önálló termékpályaként mozog. Ez a vertikális integráció már több, mint teljesen zárt rendszer. Ha az inputok és az outputok bemeneti és kimeneti pontjainak számosságát, illetve azok megjelenésének integráción belüli helyét a termékpályák irányából közelítve vizsgáljuk, akkor egy multidimenzionális vagy mátrix jellegű rendszert kapunk, amely a vertikális integráció újabb, az eddig tudományosan kategorizált szintjeinél magasabb és összetettebb rendszerkategória felállítását teheti szükségessé.

A Gyermelyi által fenntartott teljesen zárt vertikális integráció önmagában is rendkívül magas szintű kontrollintenzitással bír, azonban egy informális csatornán keresztül további kontrollt biztosító hálózat is kialakult. Ezt az tette lehetővé, hogy a gabona- és takarmánynövény-termékpálya irányából a teljesen zárt integ-

ráció számára kiemelt jelentőséggel bír a termeléshez szükséges földterület megléte, azonban a vállalatcsoport nem szerezhethet földtulajdont, hanem csak földbérlőként juthat a szükséges területekhez. A megfelelő méretű terület biztosítása érdekében a cégcsoport tulajdonosai és közeli érdekeltségi körükben tartozó személyek jelentősebb birtokterületeket szereztek meg. E rendszer hálózata mindaddig rejtett maradt, míg a cégcsoport által bérelt földterületek 12%-át adó volt állami földek bérleti jogának, illetve később tulajdonjogának átruházása kapcsán transzparenssé nem vált az informális hálózat. A földbérlési jog átadásán vagy át-

nem adásán, illetve a szerződéskötési feltételeken (szerződés időbeli hatálya, bérleti díj összege) keresztül a kontrollintenzitás nagyobbá vált. Azaz az integráció szempontjából egy külsőnek tekintendő tényező erősíti a kontrollintenzitást.

Összességében a Gyermelyi cégcsoportról elmondható, hogy a vertikális integráció tekintetében olyan újszerű és jelentős kontrollintenzitást biztosító rendszert alakított ki, amely tudományos szempontból is figyelemreméltó, valamint hogy ezzel az ipar 4.0 tekintetében is magas szinten áll, és kifejezetten fejlett, modern vállalatcsoportnak tekinthető.

## FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

- Ángyán, J. (2020). Állami földprivatizáció – *Intézményesített földrablás (2015–2016.) II. Megyei elemzések (Árverési zárójelentések az állami földprivatizációs rendszer valós értékeléséhez), Komárom-Esztergom megye.* <https://greenfo.hu/wp-content/uploads/2018/09/Állami-földprivatizáció-intézményesített-földrablás-Komárom-Esztergom-megye.pdf>
- Bene, A., Darvasné Ördög, E., Dudás, Gy., Felkai, B. O., Garay, R., Györe, D., Kürthy, Gy., Radócné Kocsis, T. és Székelyhidi, K. (2016). A magyarországi élelmiszeripar helyzete és jövőképe. <https://www.aki.gov.hu/termek/a-magyarorszag-i-elelmiszeripar-helyzete-es-jovokepe/>
- Carillo, F. (2016). Vertical integration in Italian pasta supply chain: A farm level analysis. *Rivista di Economia Agraria*, 71(1), 47–66.
- Combris, P., Pinto, A. S., Fragata, A. & Giraud-Héraud, E. (2009). Does taste beat food safety? Evidence from the “Pêra Rocha” case in Portugal. *Journal of Food Products Marketing*, 16(1), 60–78.
- E-beszámoló (2022). *Gyermelyi cégcsoport 2016–2021 közötti beszámoló és mellékletei.* [https://e-beszamolomim.gov.hu/oldal/kereses\\_merleglista](https://e-beszamolomim.gov.hu/oldal/kereses_merleglista)
- Eurostat (2018). *Over 5 million tonnes of pasta produced in 2017.* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20181025-1>
- ÉIR Élelmiszeripari Információs Rendszer (2021). *Tesztafélék gyártása szakágazat adatai.* 2018.11.19. Letöltve: 2022. március 26. [elir.aki.gov.hu/cikk/tesztafelek-gyartasa-szakagazat-alapadatai](http://elir.aki.gov.hu/cikk/tesztafelek-gyartasa-szakagazat-alapadatai)
- Fehér, I. (2019). The Competitiveness of Hungarian Micro-Enterprises in the Pasta Market. *Táplálkozásmarketing*, 6(2), 51–60. <https://doi.org/10.20494/tm/6/2/5>
- Fertő, I. (1996). A vertikális koordináció a mezőgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 43(11), 957–971.
- Fertő, I. és Mizik, T. (szerk.) (2016). *Agrárgazdaságtan I. Mezőgazdasági árak és piacok.* Akadémiai Kiadó.
- Fischer, C., Hartmann, M., Reynolds, N., Leat, P. M., Revoredo-Giha, C., Henchion, M. M. & Gracia, A. (2008). *Agri-food chain relationships in Europe—empirical evidence and implications for sector competitiveness.* (No. 725-2016-49449). <https://ageconsearch.umn.edu/record/44265/files/594.pdf>
- Food Engineering (2022). *2021 Top 100 Food and beverage companies.* Letöltve 2022. április 01. [www.foodengineeringmag.com/2021-top-100-food-beverage-companies](http://www.foodengineeringmag.com/2021-top-100-food-beverage-companies)
- Geissbauer, R., Vedso, J. & Schrauf, S. (2016). *Industry 4.0: Building the digital enterprise.* [www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf)
- Gellynck, X. & Molnár, A. (2009). Chain governance structures: the European traditional food sector. *British Food Journal*, 111(8), 762–775. <https://doi.org/10.1108/00070700910980900>
- Gyermelyi (2022). *Cégtörténet.* [gyermelyi.hu/index.php/cegunkrol/cegtortenet](http://gyermelyi.hu/index.php/cegunkrol/cegtortenet)

- Gyükeri, M. (2018. augusztus 10.). Gyermelyi: közép-európai hegemoniára gyúr a volt tsz-melléküzemág. [hvg.hu/gazdasag/20180810\\_gyermelyi\\_riport\\_teszt\\_a\\_tesztagyartas\\_cegportre](http://hvg.hu/gazdasag/20180810_gyermelyi_riport_teszt_a_tesztagyartas_cegportre)
- Hajtun, Gy. (2017. április 23.). Finom, egészséges és magyar. *Agrárium* 7. [agrarium7.hu/cikkek/867-finom-egeszes-es-magyar](http://agrarium7.hu/cikkek/867-finom-egeszes-es-magyar)
- Hegedűs, G. (2017. március 31.). Új tesztagyár épül Gyermelyen. [magyarepitok.hu/mi-epul/2017/03/uj-tesztagyar-epul-gyermelyen](http://magyarepitok.hu/mi-epul/2017/03/uj-tesztagyar-epul-gyermelyen)
- Horn, P. (2013). Korunk fő fejlődési tendenciái az élelmiszertermelésben, különös tekintettel az állati termékekre. *Gazdálkodás*, 57(6), 516–531.
- Illés, B. Cs. & Szakál, F. (1995). The Role of Integration and Disintegration Tendencies in the Development and Transition of Hungarian Agriculture. In *41st EAAE Seminar on Challenge and Strategies for Re-establishing East-Central European Agricultures* (pp. 6–8.). Gödöllő, szeptember.
- IPO (International Pasta Organization) (2022). *Annual report*. <https://internationalpasta.org/annual-report/>
- Iwashita, K., Koene, B., Mako, C., Illésy, M. & Kalman, A. (2018). *Gyermely Zrt. – Innovation in an Agricultural Cooperative*. Rotterdam School of Management, Erasmus University. [http://178.62.198.40/uploads/files/110\\_AgriFood.VIII-1C%20Gyermely\\_V2.pdf](http://178.62.198.40/uploads/files/110_AgriFood.VIII-1C%20Gyermely_V2.pdf)
- Kálmán, Á., Makó, Cs. & Illésy, M. (2018). *Innovation in an Agricultural Cooperative*. In SAGE Business Cases. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529758153>
- Kapronczai, I. (2016). A magyar agrárgazdaság helyzete napjainkban – kockázatok és lehetőségek. *Gazdálkodás*, 60(5), 369–426.
- King, R. P. (1992). Management and financing of vertical coordination: an overview. *American Journal of Agricultural Economics*, 74(5), 1217–1218.
- Kovács, O. (2017). Az Ipar 4.0 komplexitása I. *Közgazdasági Szemle*, 64(7–8), 823–854. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2017.7-8.823>
- Kürthy, Gy. és Radócné, K. T. (2016). Az élelmiszeripar helyzete az Európai Unióban és Magyarországon. In Kürthy, Gy., Dudás, Gy. és Felkai, B. O. (szerk.), *A magyarországi élelmiszeripar helyzete és jövőképe*. (pp. 33–49). Agrárgazdasági Kutató Intézet.
- Martin, L., Westgren, R., Schrader, L., Cousineau, L., LeRoc'h, N., Paguaga, R. és Amanor-Boadu, V. (1993). *Alternative business linkages: the case of the poultry industry*. Working Papers 244123. Agriculture and Agri-Food Canada.
- Müller, J., Dotzauer, V. & Voigt, K. I. (2017). Industry 4.0 and its impact on reshoring decisions of German manufacturing enterprises. *Supply Management Research* (pp. 165–179). Wiesbaden: Springer, Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18632-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18632-6_8)
- Nagy, J. (2019). Az Ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései – Vállalati interjúk alapján. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(1), 14–26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.02>
- Nagy, J., Jámbor, Zs. és Freund, A. (2021a). Gyermelyi Zrt. esettanulmány. In Baksa, M., Freund, A., Demeter, K. és Losonci, D. (szerk.), *Üzlet 4.0 magyarországi vállalati tapasztalatok* (pp. 116–122). Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634546276>
- Nagy, J., Jámbor, Zs. és Freund, A. (2021b). Élelmiszeripar iparági összefoglaló. In Baksa, M., Freund, A., Demeter, K. és Losonci, D. (szerk.), *Üzlet 4.0 magyarországi vállalati tapasztalatok* (pp. 103–115). Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634546276>
- Peterson, H. C. & Wysocki, A. F. (1997). *The vertical coordination continuum and the determinants of firm-level coordination strategy*. Staff Paper Series 11817. Michigan State University, Department of Agricultural, Food, and Resource Economics.
- Peterson, H. C., Wysocki, A. & Harsh, S. B. (2001). Strategic choice along the vertical coordination continuum. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 4(2), 149–166. [https://doi.org/10.1016/S1096-7508\(01\)00079-9](https://doi.org/10.1016/S1096-7508(01)00079-9)
- Raynaud, E., Sauvee, L. & Valceschini, E. (2005). Alignment between quality enforcement devices and governance structures in the agro-food vertical chains. *Journal of Management & Governance*, 9(1), 47–77. <https://doi.org/10.1007/s10997-005-1571-1>

- Sabatini, A., O'Toole, T. & Gregori, G. L. (2021). Integrating sustainability in business network initiation: the case of an Italian pasta maker. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(10), 1894–1908. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0076>
- Sáráandi, I. (1986). *A mezőgazdasági termékforgalom joga*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Schulze, B., Spiller, A. & Theuvsen, L. (2006). Is more vertical integration the future of food supply chains? Empirical evidence and theoretical considerations from German pork production. In Omta, O. J., Trienekens, J. és Wubben, E. (eds.), *International Agri-food Chain and Networks: Management and Organization* (pp. 49–63). Wageningen, Academic Publishers, Ede.
- Sporleder, T. L. (1992). Managerial economics of vertically coordinated agricultural firms. *American Journal of Agricultural Economics*, 74(5), 1226–1231. <https://doi.org/10.2307/1242792>
- Szabó G., G. (2002). A szövetkezeti vertikális integráció fejlődése az élelmiszer-gazdaságban [Development of vertical integration by cooperatives in the agri-food economy]. *Közgazdasági Szemle (Economic Review-monthly of the Hungarian Academy of Sciences)*, 49(3), 235–250.
- Törőné Dunay, A. (2012). *Az EU agrártámogatási rendszerének változásai és a csatlakozás hatása a mezőgazdasági vállalkozásokra*. Agroinform Kiadó. <https://doi.org/10.18515/dBEM.B2012.n01>
- UNAFPA (2021). Statistics – World Pasta Production. Union of Organisations of Manufacturers of Pasta Products of the EU. Letöltve 2022. március 31. [www.pasta-unafpa.org/newt/unafpa/default.aspx?IDCONTENT=102](http://www.pasta-unafpa.org/newt/unafpa/default.aspx?IDCONTENT=102)
- Van der Vorst, J. G. A. J., Beulens, A. J. M., Wit, W. & Beek, P. (1998). Supply chain management in food chains: improving performance by reducing uncertainty. *International Transactions in Operational Research*, 5(6), 487–499. <https://doi.org/10.1111/j.1475-3995.1998.tb00131.x>
- Viaggi, D. & Zanni, G. (2012). The role of production contracts in the coordination of agrifood chain: Evidence and future issues for the durum wheat chain in Italy. *Research Topics in Agricultural and Applied Economics*, 3, 12–22. <https://doi.org/10.2174/978160805263911203010012>
- Világ gazdaság (2021. március 19.). *Nyolc százalékkal erősödött az élelmiszeripari termelés*. <https://www.vg.hu/kiskereskedelem/2021/03/nyolc-szazalekkal-erosodott-az-elelmiszeripar-termeles>
- Workman, D. (2022). *Top Pasta Exporters by Country*. Letöltve 2022. október 8. <http://www.worldstopexports.com/top-pasta-exporters-by-country>
- Webster, J. F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1–17. <https://doi.org/10.2307/1251983>