

FOGYASZTÁSI SZÖVETKEZETI KERESKEDELEM ÉS GAZDASÁGPOLITIKA TEGNAP, MA ÉS HOLNAP

(Consumer's Cooperation's Trade and Economical Policy
Yesterday, Today and Tomorrow)

GÉRÓ IMRE

Kulcsszavak:

konvergencia gazdaságpolitika fogyasztási szövetkezeti kereskedelem gazdasági növekedés versenyképesség szervezeti innováció

Az általános fogyasztási és értékesítő szövetkezetek (az áfészek) különleges társadalmi, gazdasági képződmények. Az adott korszak viszonyai határozzák meg lényegüket. Napjainkban ezért azt hibásan, eltérő (változó) nézőpontból közelítik.

A magyar fogyasztási szövetkezeti kereskedelem a rendszerváltást megelőzően komoly gazdasági, gazdaságpolitikai pozícióval rendelkezett Magyarországon, különösen a vidék lakosságának életminősége fejlesztésében, az életszínvonal fejlődésében. Meghatározó szerepe volt a kereskedelmi ellátás és ellátottság, de az agrárgazdaság, az agribiznisz tekintetében is. A politika, a rendszerváltást követően, – bizonyos tekintetben a gazdasági racionalitás fölé kerekedve – a korábbi szövetkezeti értékeket majdhogynem teljesen megsemmisítette. A fogyasztási szövetkezetek „ősi értékei”, szervezeti innovációs képessége stb. eredményeként sikerült egy pozitív konvergencia folyamatot elindítani, amely hol erőteljesebben, hol kevésbé erőteljesen konvergált az aktuális gazdaságpolitika hazai prioritásaival. A szerző ennek a folyamatnak a főbb jellemzőit elemzi tanulmányában.

Bevezető

Az általános fogyasztási és értékesítő szövetkezetek (az áfészek) különleges társadalmi, gazdasági képződmények. Az adott korszak viszonyai határozzák meg lényegüket. Napjainkban ezért azt hibásan, eltérő (változó) nézőpontból közelítik. Még mindig fel-felbukkan az a hiedelem, hogy az áfészek és szervezeteik marginalizálódtak. Ez tíz évvel ezelőtt igaznak tűnhetett. A szövetkezés ellenzői, illetve a piaci konkurencia részéről terjesztett szírién hangokra ma a tények adják a leghitelesebb választ. E szerint: az áfészek és társaságaik, egyéb érdekeltségeik az egész országot behálózzák; tagságuk a lakosság valamennyi rétegéből verbuválódik; a tehetősebb és a szerényebb tagjaik számára egyaránt ígéretes vállalkozási formák; csakis magyar tőkével működnek; sikeres szereplői a hazai kereskedelmi piacnak; versenyképesek a multinacionális kereskedelmi üzletláncokkal, hálózatokkal; teljesítményük szerint, működésük körében a magyar kereskedelemben az első három hazai piaci szereplő között foglalnak helyet; vásárlóikat visszatérítésben részesítik; a demokrácia iskoláinak tekinthetők; kereteik között az öngazgatásban széles tömegek vesznek részt; létük, működésük és jövőjük társadalmi érdekekkel kapcsolódik

össze. A falusi problémák társadalmi eredetűek, az itt élő népességnek jelenleg nincs hathatós szervezett ereje, jórészt elvesztette érdekérvényesítő képességét, noha neki is joga van olyan életminőségre, mint a városiaknak. Az „élhető falu” jelszavának zászlaja alatt, ezért nemzeti mozgalommá kell tennünk a vidék ügyét. Az általános fogyasztási és értékesítő szövetkezetek (az áfészek) és közös szervezeteik történetét, átalakulását, illetve jövőjét e nézőpontból is vizsgáljuk.

Az ENSZ, az SZNSZ, az EU felhívásai, legutóbb a Nemzetközi Munkaügyi Hivatal 2002. június 20-án Genfben megtartott 90. ülészakán „a szövetkezetek elősegítéséről” elfogadott ajánlása, ilyen értelemben történő cselekvésre hívják fel a nemzeti kormányok figyelmét is.

A gazdasági felzárkózás – konvergencia – néhány növekedélméleti összefüggése¹

A gazdasági növekedés elméletében az 1980-as évek második felétől kibontakozó forradalom a nemzetgazdaságok növekedési folyamatainak rendkívül kifinomult és precíz elemzését, valamint az empirikus tényekkel konzisztens elméletek kialakulását egyaránt magával hozta (Dedák 2003). Mindennek eredményeként a modern növekedélmélet a gazdasági felzárkózást végrehajtó országok számára számos tanulsággal szolgál, s egyúttal iránymutatásokat is tartalmaz arra vonatkozóan, hogy melyek azok a makrogazdasági területek, amelyekre a gazdaságpolitikának megkülönböztetett figyelmet kell fordítania. A gazdasági felzárkózás elméleti összefüggéseinek különös relevanciát kölcsönöz az a tény, hogy a kelet-európai átalakuló gazdaságok többségében a gazdasági transzformációval együtt járó visszaesést követően erőteljes növekedés indult meg az 1990-es évek közepén, illetve második felében. A megindult növekedés ellenére mégis meglehetősen sok bizonytalanság és kérdés merül fel a felzárkózási folyamatot illetően. A problémák többnyire a növekedés tartósságával, a felzárkózás lehetséges időtartamával és a gazdasági növekedési ütem konkrét nagyságával kapcsolatosak. Véleményünk szerint, különösen a felzárkózás időtartamával és a növekedési ütemmel kapcsolatosan sok esetben a közgazdasági realitásokat nélkülöző következtetések fogalmazódnak meg. A magyar gazdaság felzárkózása szempontjából néhány releváns növekedélméleti tanulságot kísérünk meg összefoglalni, s kitérünk a hazai gazdaság növekedési folyamatait befolyásoló néhány makrogazdasági problémára is.

Néhány általános tanulság

Gazdaságpolitikai szempontból három tanulság vonható le az elmúlt évtizedek makrogazdasági tapasztalatai alapján:

1) Az első – és gazdaságpolitikai szempontból talán a legfontosabb tanulság –, hogy a gazdasági felzárkózás nem megy végbe automatikusan. Nem működnek olyan makrogazdasági automatizmusok, amelyek a fejletlen vagy közepesen fejlett

országok jövedelmi színvonalát a fejlett országok szintje felé terelnék. A „laissez faire” sok területén érvényesülő elvei a gazdasági felzárkózás tekintetében hatástalanok. A növekedésméleti összefüggések értelmében minden ország a rá jellemző makrogazdasági paraméterek – melyek közül a megtakarítási ráta, a humán tőke és a népesség növekedési üteme tekinthetők fundamentálisnak – által meghatározott jövedelmi helyzethez (steady-state) konvergál. Ha például két ország ugyanazzal a makrogazdasági paraméterekkel rendelkezik, de az induló jövedelmi pozíciójuk eltérő, akkor hosszú távon ugyanahhoz a jövedelemszinthez konvergálnak, bármilyen jelentősek is voltak a kezdeti jövedelmi különbségek. Ezért azok a gazdasáspolitikai intézkedések, amelyek kedvező irányba mozdítják a növekedést befolyásoló fundamentális tényezőket, jelentős mértékben elősegíthetik a sikeres felzárkózást a fejlett országok jövedelmi színvonalához.

2) Amennyiben a gazdaságban a piaci viszonyok és a magánszektor dominanciája meghatározó, valamint a gazdaság nyitott és egyre intenzívebben integrálódik a világgazdaságba, továbbá a vállalati szektor profitabilitása megfelelő, akkor a nemzetgazdasági szintű megtakarítási (beruházási) ráta alakulása a gazdasági felzárkózás egyik kulcsváltozója. A gazdasági felzárkózást és a tartós gazdasági növekedést elősegíteni igyekvő gazdasáspolitikának ezért a megtakarítások ösztönzését prioritásként kell kezelnie. A megtakarítások ösztönzését (pl. a befektetési adóhitelek kiterjesztésével vagy más eszközökkel) a tartós gazdasági növekedésre törekvő kormányzatnak az egyik legfontosabb gazdasáspolitikai célkitűzésként kell kezelnie.

3) Az új keletű növekedésmélet egyik legfontosabb mondanivalója, hogy a fizikai értelemben vett tőke javak mellett a humán tőkének is kulcsfontosságú szerepe van a GDP alakulásában. Ez utóbbi figyelembe vétele nélkül az országok közötti jövedelmi különbségek nem érthetőek meg. Axiómaként kell kezelnünk azt a tételt, hogy magas szintű (20%-ot jóval meghaladó) beruházási rátára van szükség, de axiómának – és nem valamiféle szlogennek – tekinthető az is, hogy a humán tőke felhalmozását elősegítő erőforrásokat növelni kell. A hazai állapotokat tekintve ez utóbbi terén bőven akad tennivalónk. Szemléletváltásra és meggyőződésünk szerint a finanszírozási formák újragondolására egyaránt szükség van.

Szükséges feltétele-e az államadósság leszorítása a gazdasági felzárkózásnak?

Míg az államadósság/GDP hányados 1995-ben 86,5%-ra rúgott, 1999-ben (59,4%) már alatta maradt a maastrichti konvergencia-kritériumokban meghatározott 60%-os referenciaértéknek, az előzetes becslések szerint a mutató értéke az elmúlt évben tovább romlott. Joggal vetődik fel a kérdés, hogy az államadósság/GDP érték változásának mekkora szerepe van az utóbbi években nálunk megvalósult tekintélyes mértékű gazdasági növekedésben. Valóban elengedhetetlen feltétele-e az állam eladósodásának mérséklése a gazdasági felzárkózásnak? Az adósságdinamikai és a növekedésméleti összefüggések összekapcsolása jó magyaráza-

tul szolgál arra vonatkozóan, hogy miért rendelkezhetnek lényegében azonos fejlettségi szinten lévő országok rendkívül eltérő mértékű kormányzati eladósodással. Az elmondottakból az is következik, hogy egy közepesen fejlett ország – mint például Magyarország – esetében – egyes mértékadónak tekinthető makro-közgazdászok véleménye szerint – nem sorsdöntő a gazdasági felzárkózás tekintetében az, hogy a költségvetés hosszú távon kiegyensúlyozott-e, vagy szerény mértékű deficitet mutat, és ezáltal az államadósság alacsony, vagy a GDP-hez mérten viszonylag magas értéken állandósul.

A gazdasági növekedés üteme és a felzárkózás időtartama

A felzárkózás időtartama és a gazdasági növekedés üteme szempontjából a konvergencia sebességének (β) van döntő jelentősége. Ez azt fejezi ki, hogy a gazdaság milyen gyorsan közelít az új, kedvezőbb relatív jövedelmi pozíciót biztosító növekedési pályához. Minél nagyobb a β értéke, a felzárkózás annál rövidebb idő alatt valósulhat meg, s annál magasabb lehet a gazdaság növekedési üteme a felzárkózás folyamán. Az empirikus elemzések (Barro–Sala-i-Martin 1992; Mankiw et al 1992) a konvergencia sebességét 2% körülire teszik, vagyis a felzárkózó ország évente a meglévő lemaradás 2%-ával kerül közelebb ahhoz a relatív jövedelmi szinthez, amelyre a felzárkózás történik.

A felzárkózás kezdetén Magyarország a fejlett EU-országok jövedelmének 45%-ával rendelkezett, félúton viszont már 73%-ával. Ehhez a gazdaság β (konvergencia) értékét 2,1%-nak véve – 33 évre van szüksége.

Mindez rögtön azzal a tanulsággal szolgál, hogy a gazdasági felzárkózás megvalósítása időigényes, több évtizeden keresztül elhúzódó feladat. A konvergencia sebességének alacsony értéke következtében az új, kedvezőbb relatív jövedelemszint elérése csak lassan megy végbe. Mindez a gazdasági felzárkózást megkezdő országok számára meglehetősen lehangoló következtetésnek tekinthető. Az eredmények értelmezésével azonban körültekintően kell eljárni. A felzárkózás során a jövedelmekben meglévő relatív lemaradás csökken, miközben a fejlett országok gazdasága is növekszik.

A hazai gazdasági felzárkózási folyamat, az új növekedési pályához való konvergálás 1997-től kezdődött. 1997-ben a GDP 4,6%-kal, 1998-ban 5,1%-kal, 1999-ben 4,5%-kal nőtt, míg 2000-ben 5,7% körüli növekedés volt. A felzárkózás kezdeti éveiben tehát a GDP átlagosan mintegy 5,0%-kal növekedett évente.

Az elméleti összefüggéseken túlmenően ez is azt valószínűsíti, hogy az elkövetkező években a növekedési ütem fokozatos csökkenésére kell számítanunk. A mi helyzetünkben azonban a 4%-hoz közeli növekedési ütem nem a felzárkózás elakadását jelenti, hanem azt az ütemet, amelyre a jelenlegi fejlettségi szintünk alapján a felzárkózás kezdeti periódusában reálisan számíthatunk.

A gazdaságpoltika funkciói

Az állam szerepét a méltán klasszikussá vált Adam Smith egyik alaplűvében három fő területre terjeszti ki:

- 1) A társadalom védelme külső támadásokkal szemben.
- 2) Annak megakadályozása, hogy a társadalom tagjai között igazságtalanságot jelentő, illetve elnyomási viszonyok alakuljanak ki (Smith 2007).
- 3) Olyan kiadások eszközlése, valamint olyan intézmények létrehozása, amelyek a társadalom többségének érdekeit szolgálják.

Nem kétséges, hogy a legtöbb vitát a harmadik pont váltotta és váltja ki máig is. Mindez tulajdonítható elsősorban annak, hogy a 3) pontban foglaltak mennyiségi és minőségi kategóriát egyaránt jelentenek.

Lord Káldor egyik művében szemléletesen mutatja be a II. világháború utáni angol gazdaságpoltika szerepkörének bővülését (idézi Veress *et al* 2001). A háború után először a teljes foglalkoztatottság igénye merült fel. Később a fizetési mérleg stabilitása, azaz az eladósodás megakadályozása is fontos céllá vált. Ezt követte a dolgok természetes logikájából fakadóan a növekedés, mint cél. Ezután a bérnövelelési, jövedelempoltikai előírások megfogalmazása, vagyis a jövedelem aránytalanságok kiküszöbölése vált szükségessé. Ezt a célt követte később a valuta értékállandóságának biztosítása, mint alapvető prioritás.

A gazdaságpoltika kulcsproblémái napjainkra, azt lehet mondani, hogy kijegecesedtek. A gazdasági növekedést, a foglalkoztatottság minél magasabb szintjét, a valuta értékállandóságának biztosítását, a fizetési mérleg kiegyensúlyozott voltára való törekvést és a jövedelmi aránytalanságok korlátok között tartását tekinthetjük azoknak a legfontosabb gyakorlati gazdaságpoltikai céloknak, amelyek egyúttal a kulcsfeladatokat is jelentik.

Samuelson és Nordhaus négy gazdaságpoltikai funkciót különböztet meg (idézi Veress *et al* 2001):

- A jogi keretek biztosítását.
- A makroökonómiai stabilizációs politika meghatározását.
- Az erőforrások elosztásának a gazdasági hatékonyság fokozását célzó befolyásolását.
- A jövedelemelosztást befolyásoló programok kidolgozását.

Általános érvényű tudományosságában vizsgálva a kérdést, a kilencvenes években a közgazdászok és a társadalomtűdűsok között egyetértés volt abban, hogy a következő öt funkció sorolható a gazdaságpoltika felségterületei közé:

- 1) A jogi és a társadalmi keretek biztosítása.
- 2) A verseny fenntartása.
- 3) A jövedelmek újraelosztása (redisztribúció).
- 4) Az erőforrások átcsoportosítása (allokáció).
- 5) Stabilizáció.

Az állami szerepvállalás kétségtelenül meglévő és fellelhető hiányosságairól külön is kell szólni. Beszélhetünk piaci hibákról (market failures) és kormányzati hibákról (government failures). Joseph Stiglitz szerint a kormányzati hibák főbb okai a következőkben foglalhatók össze (idézi Veress *et al* 2001):

- 1) Sok állami akció igen bonyolult és következményeit illetően nehezen előrelátható.
- 2) A kormányszatnak csak korlátozott ellenőrzési lehetőségei vannak döntéseinek konzekvenciáit illetően. (Különösen a demokrácia keretein belül.)
- 3) Azok, akik a törvényhozásban ülnek, a program alkalmazását illetően csak kevés kontrollal bírnak.
- 4) A politikusok és mindazok, akik a köz szolgálatában állnak, igen gyakran érdékeltnek érzik magukat a tekintetben, hogy speciális érdekcsoportok hasznára cselekedjenek. Ez többé-kevésbé objektív tény is befolyásolhatja a célok és a következmények viszonyát is.

Az átmenet általánosítható tapasztalatai a kelet-európai térségben

Több kikristályosodott tapasztalat gyülemllett fel a kilencvenes évek végéig. Az első és legszembeütőbb az, hogy a politika – más módon ugyan, mint a korábbi monolit társadalmakban – rátelepedett a gazdaságra. Az újabb eredeti tőkefelhalmozás során számos szálon érezhető, hogy a vezető politikai erők gazdasági döntéseit erős érdekvényesítők jelentősen befolyásolják. A parlamenti szintér pedig sorozatosan bizonyítja, a belpolitikai viszályokon a politikai pártok nem képesek felülemelkedni.

A második tapasztalat: immár biztos, hogy az átmenet nem közép-, hanem sokkal inkább hosszú távú folyamat, vagyis az átmenet hosszabb, mint ahogy azt a politikai fordulat idején sokan prognosztizálták. Az átmeneti időszak végét az jelzi majd, ha az ország gazdasági rendszerét a modern piacgazdaságokra jellemző paraméterekkel lehet leírni.

A harmadik tapasztalat az, hogy a privatizáció szükséges, de nem elégséges feltétele a piacgazdaságnak. Tartós versenyképesség, valós tőkepiac, hatékony versenyszerkezet és következetes stratégiai keretek között tartott, piackonform kormányzati rásegítő lépések nélkül nem alakulhat ki működőképes piacgazdaság.

A negyedik tapasztalat az, hogy a transzformáció során sehol sem használhatók fel közvetlenül, tiszta formában a közgazdasági iskolák ajánlásai és a piacgazdasági modellek.

Az ötödik tanulság az, hogy a hivatalos gazdaságpolitika és annak gyakorlata között hasonló rés tátong, mint a korábbi társadalmi berendezkedés során.

A hatodik tapasztalat az, hogy az átmenet országaiban, így Magyarországon is túlértékelték a fejlett világ szerepét a gazdaság talpra állításában és modernizációjában. A régió jelentősége – az idő múlásával – a Nyugat szemében több okból is csökkent. A kilencvenes években a fejlett országokat is elérte a recesszió; természetesen a miénkhez képest lényegesen kisebb nagyságrendben, Magyarország megíté-

lése a politikai fordulat előtt lényegesen kedvezőbb volt potenciális versenytársainkénál, illetve valós sorstársainkénál. Kiderült: lényegében minden ország csak magára számíthat.

Versenyképesség – gazdaságpolitika – prioritás

A versenyképességi koncepció (2005) alapján a „versenyképesség” definíciója a következő: Versenyképesség a gazdasági, politikai, társadalmi rendszer képessége a fenntartható gazdasági növekedés tényezőinek felhalmozására, illetve az ezek érvényesülését elősegítő makrogazdasági stabilitás és mikrogazdasági ösztönzőrendszer biztosítására.

A növekedési tényezők fejlesztése által vélt és elvárt hatások érvényesüléséhez az aktuális magyar kormányzati versenyképességi koncepció három *gazdaságpolitikai alapfeltétel*,

- a makrogazdasági stabilitás,
- a kormányzati szektor szerkezetének és működésének átalakítása, illetve
- az intézményrendszer és piacszabályozás területén jelöl ki teendőket.

A versenyképességi koncepció alaptézise: Magyarországon a gazdaságpolitikának

- a foglalkoztatás bővítésére,
 - a humán tőke minőségi mutatóinak javítására,
 - a fizikai tőke minőségének javítására, azaz az innováció, infrastruktúra és kutatás-fejlesztés erősítésére, illetve
 - a beruházások ösztönzésére
- kell törekednie.

A tartós növekedés tényezői a versenyképesség erősítése mellett elősegítik a társadalmi kohéziót és a fenntartható fejlődést, egyúttal összhangban vannak a regionalizmus szempontjaival.

A versenyképességi koncepció (2005) további ajánlása, hogy az állam gazdaságpolitikája nem szólhat az állam által kijelölt nyertes és támogatandó *ágazatokról*, de a gazdaságpolitikának rendelkeznie kell *víziókkal*, amelyek jelzik, hogy mely ágazatok lehetnek a gazdasági növekedés húzóterületei. A fejlesztési prioritások olyan szűrőként is alkalmazhatók, amelyek segítségével meg lehet határozni, hogy egy ágazat fejlődése miképpen képes keresleti oldalról erősíteni a gazdaság versenyképességét. Amennyiben valamelyik ágazat hozzájárul a tartós növekedés tényezőihez, *a gazdaságpolitikának érdemes közvetett eszközökkel (kedvező befektetési környezet kialakítása, K+F-re és innovációra ösztönző szabályozási környezet, kompetitív piaci szerkezet fenntartása, hatékony szabályozás) figyelmet fordítani a tartós növekedés szempontjából ígéretes ágazatokra.*

A versenyképességi koncepció mentén elvégzett ágazati elemzések kimutatták, hogy vannak olyan *ágazatok*, amelyek a hazai gazdaság növekedésében a jövőben is meghatározó szerepet játszhatnak, mert több fejlesztési prioritást „húznak” fejlődésükért.

désükkel, míg mások kevesebb fejlesztési prioritást ösztönöznek. Az előbbi csoporthoz tartozik például az *IKT-eszközök és szolgáltatások* előállítása, az *egészségipar*, a *specializált turizmus*, a széles tovagyűrűző (beszállítói) hatásai miatt a *járműipar*, illetve az *üzleti szolgáltatások és a logisztika*. Az utóbbi csoporthoz sorolható például az *élelmiszeripar*, a *környezetipar*, a *műanyagipar* és a *szórakoztatóipar*.

A versenyképességi koncepció kialakítása során figyelembe vették azt a ténytet, hogy a magyar gazdaságra jelentős *területi különbségek* jellemzők. A regionális eltérések megnyilvánulnak a növekedési tényezőkkel való ellátottságban, a versenyképességi mutatók alakulásában, a növekedési tényezők és fejlesztési prioritások adott régió kohézióját és versenyképességét erősítő hatásaiban.

A *regionális elemzések* jelentős eltéréseket tártak fel a régiók versenyképességi helyzetét, a tartós növekedés tényezőivel való ellátottságukat, valamint a versenyképességi jövőképüket illetően. Az elemzések keretében feltárásra kerültek a magyarországi régiók közötti tényező-ellátottságot érintő különbségek, valamint a lehetséges (javasolt) fejlesztési prioritások. A jelentős eltérések folytán megfontolandó bizonyos prioritások regionális kiszervezése (pl. beszállítói program, az FDI- és KKV-vonzó beruházások támogatása, az innovációs készségek fejlesztése, az oktatás és gazdaság közötti kapcsolatok erősítése). Míg olyan fejlesztési prioritások mentén, amelyek azonos formában és tartalommal jelennek meg az egyes régiókban (pl. a közlekedés fejlesztése vagy a szélessávú infrastruktúra, szakképzés támogatása) nagyobb áttörési lehetőséget ígérnek a központilag vezetett programok.

Az Európai Unió által nyújtott források felhasználása koncentrált, a növekedés szempontjából meghatározó tovagyűrűző hatásokkal rendelkező területekre irányuló kell, hogy legyen. Ez minél kevesebb, minél jobban célzott operatív programot igényel a hazai hatóságok részéről.

A versenyképességi koncepció kiterjed az Európai Unió által nyújtott források felhasználásának elemzésére.

Figyelembe véve a növekedési tényezőket, valamint az ebből meghatározott fejlesztési prioritásokat, célszerűnek tűnik *öt jelentősebb cél kiemelése és finanszírozása az EU-s forrásokból*:

- oktatás és képzés,
- a foglalkoztatást növelő fejlesztések,
- K+F és innovációs infrastruktúra fejlesztése,
- az információs társadalom infrastruktúrájának kialakítása és
- a tágran értelmezett közlekedési infrastruktúra fejlesztése.

A versenyképességi koncepció alapja a tartós növekedés tényezőit definiáló új növekedési elméletek, amelyek kiemelik a versenyképességben és növekedésben meghatározó tényezőket, és bemutatják a növekedés *gazdaságpolitikai*, intézményrendszeri és szerkezeti előfeltételeit.

Következésképp, a versenyképességi koncepció egyik pillére a *tartós növekedés tényezőinek*:

- a foglalkoztatásnak,

- a beruházásnak,
- a humán tőkének,
- a fizikai tőke minőségének (innováció, infrastruktúra és kutatás-fejlesztés),
- a termelékenységnek

a vizsgálata abból a szempontból, hogy e tényezők közül melyek szabadíthatnak fel jelentős növekedési tartalékokat Magyarország esetében. A koncepció másik pillére azon *gazdaságpolitikai alapfeltételek* megfogalmazása, amelyek teljesülése szükséges ahhoz, hogy a tartós gazdasági növekedés tényezőinek fejlesztése által vélt és elvárt hatások érvényesüljenek.

A szervezeti innováció és versenyképesség fogalma regionális aspektusból

Az innováció a vállalati megújulás forrása. Mivel a versenyelőny források mind-egyikére jelentős hatása van, ezért a piaci siker elérésének fontos tényezője. A tanulási görbe a munkaerő tapasztalatszerzésével és a termék-, illetve technológia tökéletesedésével összefüggő jelenség. A tanulási görbére épített stratégia segítségével eredményesen megakadályozható új versenytársak piacra lépése, és gyorsan növelhető a piaci részesedés.

Az innovációnak számtalan definíciója létezik a szakirodalomban (*Chikán 1997*). A legtágabb értelmezés szerint az innováció a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja. Konkrét megjelenési formái az új termékek, új termelési eljárások, új szervezeti formák.

Az innováció versenykörnyezetének jellemzői

A mai dinamikus gazdasági környezetben az új termékek és termelési eljárások kifejlesztése döntő tényezője a vállalati versenynek. E téren ma azok a vállalatok lehetnek versenyképesek, amelyek egyre rövidebb idő alatt képesek kifejleszteni új termékeket a költségek növekedése és a minőség feláldozása nélkül (*Chikán–Demeter 2003*).

A tanulási görbe a felhalmozódó termelési tapasztalat és a költségek csökkentése közötti kapcsolatot írja le.

A keresletorientált regionális stratégia

A keresletorientált regionális fejlesztési stratégia (*Rechnitzer 1998*) „a térséget egységes egészként kezelve, annak belső sajátosságaiból, a térségen belülről kiindulva, egyre jobban kifelé haladva, mind több külső tényezőt figyelembe véve” (*Korompai 1995, 69*) kerül meghatározásra és egyben működtetésre. A helyi területi gazdaság megújításánál nem csupán a külső (exogén) forrásokra támaszkodik, ha-

nem felméri és számba veszi a belső adottságokat, azokat újraértékeli éppen a külső piaci rendszerek által, s így keresi versenyképességük fokozásának lehetőségait.

A hálózatok

A keresletorientált fejlesztési stratégia egyik meghatározó eleme a helyi–területi hálózatok alakítása. A teljesítmény kényszert csak úgy lehet elérni, ha nem a versenytárs legyőzését tűzik ki célul, hanem keresik az *együtműködés, a kooperáció új tereit*, amivel az erőforrások körét bővíthetik, s ezzel a megújítás formáit is szélesíthetik. Ez a felfogás szükségessé teszi az egyre „laposabb” vállalati irányítást, a profitcentrumok kialakítását, a helyi–térégi együtműködéseket serkentő vállalati rendszerek terjedését. A régió meghatározásokat célszerű lesz a jövőben hálózatok alapján is értelmezni. A hálózati szemléletre épülő regionális fejlesztési stratégia tehát azt szorgalmazhatja, hogy:

- A területi egységben a belső, újszerű kapcsolatok minél több szinten jöjjenek létre, s ezzel a regionális jelleg szélesedjen (hálózat építés);
- A térségben meglévő hálózatok erősödjenek, új mozgástereket nyerjenek, vagy éppen megújuljanak (hálózat fejlesztés);
- Történjen meg a területi egység rákapcsolása egy vagy több, éppen a hálózati elven működő, vagy azt tükröző régióra, hasznosítva és egyben szélesítve azok hálózati rendszereit (hálózatok összekapcsolása!!) (Rechnitzer 1998, 32)

Az innovációs miliő

A keresletorientált regionális stratégiában a hálózati jelleg szükségszerűen együtt jár az innovációs miliő kialakulásával. Az innovációs miliő alatt egyik oldalról azoknak – az adott földrajzi területen felismerhető – gazdasági, termelési kapcsolatoknak a csoportját lehet tekinteni, amelyek egységességet alakítanak ki a termelési rendszerben a gazdasági szereplők között és a termelési kultúrában. A kollektív tanulással – helyileg meghatározott formában – hozzájárulnak az innovációs folyamatok terjesztéséhez, s egyben csökkentik a piaci kapcsolatok bizonytalanságait, növelik a termelő egységek és a területi gazdaság versenyképességét. Az innovációs miliőt másik oldalról azok a helyi kultúrában, társadalmi kapcsolatokban és az intézményrendszerben meglévő sajátosságok is képviselik, amelyek mind a gazdaságon keresztül, mind a helyi–területi szereplőkön át, folyamatosan hozzájárulnak az újdonságok kialakításához, azok megalapozásához és részben terjesztéséhez.

Az áfész-ek regionális szerveződésű hálózatainak fontos szerepe volt, van és lesz a jövőben is a fenti alapelveket szem előtt tartó innovációs miliő fejlesztésében, hagyományos szövetkezeti értékeikre és alapelveikre épülő integrált szervezetrendszerük révén.

A szervezeti innováció és versenyképesség szövetkezetekre történő adaptálásához néhány további fontos elméleti kitekintés szükséges. A témával foglalkozó szakirodalomban, az utóbbi időben egyre több szakkönyv és tanulmány igyekszik bebizo-

nyítani, hogy a szervezeti kultúra milyen fontos szerepet játszik a szervezetek kiváló teljesítményében (*Ben Ami-Farkas* 2003). Érdekes gondolatot vetett fel elsőként Ghemawat (1986) újszerű tipológiájával. Véleménye szerint a támadható előny könnyen utánozható, éppen ezért csupán rövid ideig fejt ki hatását. Ezzel szemben a fenntartható előnyt jóval nehezebb utánozni, ezért sokkal tovább hatásos marad. Megállapíthatjuk tehát, hogy annál jobb, minél több fenntartható előnnyel rendelkezünk. Collis és Montgomery (1995) a versenyelőnyök osztályozására még egy ennél is érzékenyebb tipológiát javasol. Ők az előnyöket azok utánozhatatlansága, időállósága, helyénvalósága, behelyettesíthetősége és versenyfölénye alapján osztályozzák. Hogy hol és hogyan lehet megszerezni ezeket az előnyöket, erre a tudomány alapvetően két csoportba sorolható választ ad. Az egyik csoportba azok tartoznak, amelyek inkább a külső környezetre koncentrálnak (ez a stratégia klasszikus megközelítése), a másik csoportot pedig azok alkotják, amelyek magának a szervezetnek a forrásaira és képességeire helyezik a hangsúlyt (ez a stratégia új megközelítése). A fogyasztási szövetkezeti kereskedelem szervezeti innovációs folyamatában, véleményünk szerint, a szervezeti kultúra alapvető értékeinek és alapelveinek érvényesülése miatt természetes módon az utóbbi, a stratégia új megközelítése érvényesült. A szervezetfejlesztés Bennis szerint a változásra adott válasz, egy komplex oktató stratégia, melynek célja megváltoztatni a szervezet hiedelmeit, attitűdjét, értékeit, struktúráját, annak érdekében, hogy jobban tudjon alkalmazkodni az új technológiákhoz, piacokhoz, kihívásokhoz és a szédítő ütemű változásokhoz (*Bennis* 1969), tehát nem vitás, hogy a szervezetek stratégiáját is érintő folyamat, melyben a beavatkozások célja a problémák megoldása, vagy lehetőségek kihasználása. A szervezetfejlesztés a változás menedzselésének egyik módszere, mely a struktúra átalakítása helyett/mellett nagy hangsúlyt fektet az emberi tényezőre, ezen belül a csoportok és az egész szervezet hatékony működésére (*Dobák* 1996). Tehát a fejlesztés iránya ebben az esetben a csoport és az egész rendszer. A szervezetfejlesztési beavatkozások leggyakrabban a kulcs szerepekre, a csoportokra, a csoportok közötti együttműködésre és a szervezet egészére irányulnak (*Miles-Schmuck* 1989). Általánosságban megállapítható, hogy a szervezetek változásának menedzselése a vezetők feladata. Sokféle módon lehet a szervezeteket változtatni. A szervezetfejlesztés, a szervezeti innováció a változás menedzselés ember központú megközelítése. A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által közösen vallott és követett értékek, hiedelmek összessége (*Bakacsi et al* 1999). A kultúra támogathatja, elősegítheti a szervezetfejlesztés módszerének alkalmazását, de meg is akadályozhatja azt. Nem véletlen, hogy Burke (1994) a szervezetfejlesztést a szervezeti kultúra változtatási folyamatként definiálja.

A fogyasztási szövetkezeti (ÁFÉSZ) kereskedelem szervezeti innovációjának evolúciója a rendszerváltást követően

A fenntartható fejlődés fogalma

A szociális és a környezeti problémák fontosságának, e problémák, illetve megoldási lehetőségeik és a gazdasági fejlődés közötti sokrétű összefüggések felismerésével egyre inkább teret nyertek azok a nézetek, amelyek szerint e három területet együtt kell vizsgálni, s sajátosan a környezet és fejlesztés kérdéseinek együttes megközelítése szükséges. A nyolcvanas évek elején jelent meg a 'fenntarthatóság' vagy a 'fenntartható fejlődés' kifejezés a nemzetközi szakirodalomban. Általános ismertségét Lester R. Brown (2001) a fenntartható társadalom kialakításával foglalkozó műve váltotta ki, amely 1981-ben jelent meg. A szerző összekapcsolta a népesség növekedését a természeti erőforrások hasznosításával, és mindezt úgy kívánta megoldani, hogy a lehető legkisebb legyen a természeti környezet mennyiségi és minőségi romlása. 1983-ban az ENSZ Közgyűlés határozata alapján megkezdte munkáját az ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottsága, amelyet Gro Harlem Brundtland, norvég miniszterelnök vezető. (E huszonek tagú bizottságnak tagja volt Láng István akadémikus is.) A Bizottság 1987-ben „Közös jövőnk” címmel kiadott jelentésében a gazdasági növekedés olyan új korszakának lehetőségét vázolta fel, amely a fenntartható fejlődés globális megvalósítására épít, megőrzi a természeti erőforrásokat, s amely megoldás lehetne a fejlődő országok nagy részében elhatalmasodó szegénység leküzdésére is. A jelentés nagyon röviden és tömören határozta meg a fenntartható fejlődés fogalmát: *a fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket* (Közös jövőnk 1987). A fenntartható fejlődés három alappilléren nyugszik: a szociális, a gazdasági és a környezeti pillérek és mindhárom együttesen, kölcsönhatásaik figyelembevételével mérlegelni kell a különböző fejlesztési stratégiák, programok kidolgozása során, illetve a konkrét intézkedésekben, cselekvésekben. A fenntartható fejlődés, mint általános stratégiai cél 'bevonult' a nemzetközi konferenciák, szervezetek dokumentumaiba és a nemzeti kormányok cselekvési programjaiba. A fenntartható fejlődés fogalmáról, lényegéről számos elemzés, vitairat látott napvilágot. Herman Daly (1990) szerint *a fenntartható fejlődés a folytonos szociális jólét elérése, anélkül, hogy az ökológiai eltartó-képességet meghaladó módon növekednénk*, tehát a szociális jólét, a méltányos életfeltételek lehetőségének biztosítása mindenki, egyaránt a jelenlegi és a jövőbeli nemzedékek számára, ami csak úgy lehetséges, ha közben fenntartható módon hasznosítjuk a természeti erőforrásokat, elkerüljük a káros hatásokat, s különösen a környezet állapotában bekövetkező visszafordíthatatlan változásokat. A Világ Tudományos Akadémiáinak Nyilatkozata megfogalmazásában: „A fenntarthatóság az emberiség jelen szükségleteinek kielégítése, a környe-

zet és a természeti erőforrások jövő generációk számára történő megőrzésével egyidejűleg”. (2000, 1)

A fenntartható vidékfejlesztés az agrárgazdaság és ezen belül a mezőgazdaság, illetve élelmiszer-termelés fenntartható fejlődésénél tágabb fogalomkör, de azokkal szoros összefüggésben áll, mert magában foglalja a vidéki lakosság és a vidéki települések nem mezőgazdasági jellegű tevékenységi köreit is, amelyek sok esetben az agrárgazdaság fenntartható fejlődésének nélkülözhetetlen elemei. A fenntartható fejlődésnek az életminőség és az életfeltételek javítását kell célul kitűznie (Láng 1997).

Helyzetelemzés

Magyarországban a Rió-i konferencia után, 1993-ban kormányhatározattal hozták létre a Fenntartható Fejlődés Bizottságot a konferencián elfogadott programokból és egyezményekből adódó hazai feladatok meghatározására és a végrehajtás koordinálására. A tárcaközi bizottságban valamennyi tárca képviselteti magát, továbbá több országos hatáskörű szerv és civil szervezetek képviselői is helyet kaptak e testületben. Az elmúlt évtizedben megjelentek a fenntartható fejlődés egyes elvei és eszközei a különböző ágazati tervekben. Az 1995-ös környezetvédelmi törvény, illetve az 1997-ben elfogadott és a 2002-ig terjedő időszakra készült Nemzeti Környezetvédelmi Program a fenntarthatóság elveire, integrált megközelítésére épült. Ez a szemlélet jellemzi a 2003–2008-as időszakra készült 2. Nemzeti Környezetvédelmi Programot is. A fenntartható fejlődés alapelvei, szemlélete azonban még tíz évvel a Rió-i konferencia után sem váltak általánosan elfogadottá. Ennek egyik alapvető oka valószínűleg az emberek szemléletében és a fenntarthatóságra vonatkozó ismeretek hiányában kereshető. A fogyasztás-központú szemlélet terjedése, a jólét fogalmának elsősorban az anyagi javakra történő korlátozása, a természeti erőforrások fokozott felhasználása a fenntarthatóság ellenében hat. Nem terjedt el a fenntartható fejlődés egyik legfontosabb feltétele, az átfogó szemléletmód, a társadalom – gazdaság – környezet kölcsönhatásait kiegyensúlyozottan figyelembe vevő, kezelő tervezés és irányítás. Ehhez járul hozzá az ágazatokra osztott igazgatási és intézményrendszer kellő mértékű összhangjának hiánya és az összefüggéseket nem megfelelő módon bemutató tantárgy-központú, tudományág-alapú oktatás is. Az iparban végbement szerkezeti változások a termelés általános hatékonyságát tekintve kedvezőnek mondhatók, s ezt az anyag- és energiatakarékosság, növekvő minőségi követelmények és javuló környezeti mutatók jellemzik. A környezeti irányítási rendszerek is elterjedőben vannak. A legtöbb nagy cég és egyre több kis- és középvállalkozás fogadott el integrált környezetvédelmi programot, és szerzett ISO 9000 vagy 14 000 minősítést. Az elmúlt évtizedben tapasztalt gazdasági fellendülés a társadalom jelentős hányadában a jövedelem növekedését eredményezte, ugyanakkor egyre növekszik az elszegényedő csoportok és a feltörekvő rétegek közötti szakadék. A gazdasági átalakulást kísérő kedvezőtlen társadalmi-gazdasági jelenségek (magas infláció, növekvő munkanélküliség, hajléktalanok, romló egészségi mutatók, az egyes régiók közötti jelentős fejlettségbeli különbségek) hatásai ma is érez-

hetők, de már jelentős mértékű kedvező változásokat is tapasztalhatunk (pl. az infláció és a munkanélküliség csökkenése). Az életminőségben végbemenő változások értékelése azonban nem szorítkozhat csupán a jövedelmi viszonyok elemzésére. A gazdaságban érezhető előnyös változások mellett nem feledkezhetünk meg a kedvezőtlen hatásokról sem. A gazdaság fejlesztése gyakran a környezet rovására történt/történik (zöldmezős beruházások, autópálya építések környezeti hatásai, települési zöldfelületek beépítése), nem minden vállalkozás érdekelt a természeti erőforrások fenntartható használatában, a szennyezőanyag-kibocsátás okozta környezeti károkat nem ellensúlyozza, nem ellensúlyozhatja a gazdaság által termelt nyereség. A jogi és közgazdasági szabályozók betartatása és továbbfejlesztése mellett a szemléletmód gyökeres megváltozása is szükséges.

Fogyasztási szövetkezeti kereskedelem

Hazai viszonyok között a szövetkezés ma identitási zavarral küzd. Az elmélet és a gyakorlat sokszor és sok helyütt egymással ellentétben áll. Az összhang biztosítása sokak műve lehet. A legfőbb letéteményesek azonban maguk a szövetkező tömegek. Szerepet játszanak benne a szövetkezeti és az állami intézmények, egészében a társadalmi és a gazdasági körülmények. A korrekciók bekövetkezhetnek spontán és tudatos cselekvés eredményeként. Alulról és felülről is történhet a kezdeményezés. Folyamatosan vagy lökésszerűen valósulhat meg az állapotmódosulás. A cselekvés konkrét tartalmát és irányát az határozza meg, hogy milyen érdekek és milyen kényszerek húzódnak meg a változások mögött. Ezért a gyakorlat módosulása egyformán jelenthet előrelépést, csakúgy, mint visszavonulást, tévesztést, a szövetkezők alapvágynak a korlátozását. Ez utóbbi mögött a politika, az állam, a piac meszterkedése állhat, netán tudatos szövetkezetellenesség húzódnak meg. Ma is sok tényező okoz aszinkront. Ezek külön-külön, vagy egymással csoportosulva fejezik ki gátló hatásukat. Az összhang hiánya azonban nem feltétlenül korszerűtlenségre utal. Az alapideák ugyanis változatlanul vonzó emberi és társadalmi törekvéseket fejeznek ki. A megváltozott társadalmi és gazdasági viszonyok, döntően a tőke túlhatalma, illetve az öldöklő piaci verseny ugyanakkor erőteljesen korlátozza, vagy lehetetlenné teszi e nemes célok követését. Ezért, vagy ennek ellenére, választ várnak az alábbi kérdések:

- 1) A helyzetet olyannak tekintsük-e, amely a kialakult viszonyok újraértelmezését igényli, mivel végérvényes helyzettel, megerősödött tendenciával állunk szemben?
- 2) Továbbra is tartjuk-e iránytűnek a szövetkezeti értékeket és elveket azért, mert a tőkés környezet s annak minden következménye célszerűsíti a kisembereknek e keretek közötti összefogását, elsősorban a fenntartható fejlődés és vidékfejlesztés összefüggés-rendszerében?

A gyakorlat adhat választ. Az emberek összefogása, tenni akarása, az önszerveződés, a demokratikus működés, a szükségletek jobb és olcsóbb kielégítésének igénye, az aktivitás és a jövedelemszerzés vágya számottevő erőként mutatkozik meg a

szövetkezés keretei között. Új esélyek nyílnak. A megbomlott egyensúly javításában vagy helyreállításában a lehetőségekből (a realitásokból) indulhatunk ki. Az egyes szövetkezetekben s a mozgalmon belül a szubjektív elhatározás, a jobbító szándék adott. A fékek ugyanakkor sokrétűek és hatásosak:

- 1) hiányzik az anyagi feltétel;
- 2) magas az állami elvonás;
- 3) korszerűek és tőkeerősek (a hazánkba betelepült) multinacionális cégek;
- 4) visszaesett a szövetkezeti termelői aktivitás;
- 5) fokozódik a kínálat;
- 6) erőteljesen differenciálódott (a fogyasztói piacon) a kereslet.

Olyan verseny bontakozott ki (a termelésben és a realizálásban egyaránt), amely korlátozza a szövetkezetek működését azon területeken és népességszociális csoportokban (a tagság körében), ahol eddig természetes szerveződésként ágyazódtak be. Milliók esélye és lehetősége rendült meg az öntevékeny összefogásban, a sorsukért való önszerveződésben. Mindez a munkanélküliséggel s a létbizonytalansággal is összekapcsolódott. Ez már túlmutat a szövetkezés térvesztésén, elméletének és gyakorlatának a konfliktusán. Az uralkodó politika, a hatalom feladatkörébe tartozó társadalmi- és piacépítő szerepkör gyengéségére is utal. Az állam tehát nem lehet közömbös. Feladata egyértelmű és körülhatárolt. A belső (a szövetkezeti) cselekvés és a külső (az állami) közreműködés együtt lehet a garanciája a szövetkezés útjában álló akadályok lebontásának. Ez a kölcsönösség azonban nem jelentheti a felelősség elhomályosítását, az egymásra mutatót és a várakozást. A gyakorlat minden tényezőjének, elsősorban a cselekvő résztvevőknek, a szövetkezőknek megvan a csakis rájuk tartozó kötelessége, amelyet kinek-kinek maradéktalanul el kell látnia. Így állhat össze a részekből az egész, bontakozhat ki a megújulás, az egymást támogató vagy revidáló elmélet és gyakorlat. Ezzel együtt számolnunk kell azzal is, hogy a szövetkezetek és szervezeteik soha nem voltak és nem is lesznek független, elszigetelt jelenségek a társadalmakban. Azok mindig a külső feltételrendszerbe ágyazódnak, s abban is fejeződnek ki. Bennük a gazdasági és a piaci viszonyok, a demográfiai tényezők, illetve a tulajdonformák, általában a társadalmi körülmények visszautkröződnek. Ezek közül az állami magatartás emelkedik ki. Ez a szövetkezés egyik Achillesi pontja. Az elmélet és a gyakorlat egyik próbaköve. Ugyanilyen fontossággal bír az is, hogy maguk a szövetkezők a lehetőségeikkel miképpen élnek. A szövetkezés kínálta perspektívát tehát nemcsak a külső feltételek, hanem a belső adottságok is determinálják. A szóban forgó viszonyrendszer azonban rendkívül bonyolult. Az önkifejeződés kiemelt fontosságára és folyamatosságának elsődlegességére mindenestre rámutat az, hogy hazánkban gyökeret vert a szövetkezés magja, a hajtás szárba szökken, s az fává terebélyesedett. Ez a tény egyértelműen arra utal, hogy a fennmaradás és a működés alapvető garanciája mindig is az élni akarás, s az ennek érdekében kibontakozó belső hajtóerő volt. A múlt tehát azt bizonyítja, hogy a belső kohézió, a szükség munkálása olyan összetartó, illetve feszítő erő, melynek kifejezésére a szövetkezés a változó körülmények között is esélyt adott. A tanul-

mány terjedelmi korlátai miatt a Coop-üzletlánc fejlődése jellemzőinek részletes taglalására e helyütt nem kerülhet sor. A programalkotás, a cselekvés és az érdekérvényesítés képessége viszi előre, illetve tartja együtt az embereket. Szűk csoportjainknak, illetve tömegeknek egyformán alternatívát nyújt a szövetkezés. A vele összefüggő befolyás ezért választóvívnek bizonyul, s a hétköznapokban:

- kölcsönösség vagy szembenállás;
- előremozgás vagy tehetetlenség;
- leépülés vagy terjeszkedés;
- kevesek vagy sokak boldogulása valósul meg annak keretei között.

A gyakorlat így szükségszerűen mindig is „tarka képet” mutatott, s ma is ilyen a helyzet. A történések tehát az önszervezésen alapuló belső cselekvés mikénti fontosságára utalnak. Ez érdeket és egyben kényszert fejez ki. A légüres tér a piacon ugyanis hamar kitöltődik. Az a kérdés és egyben a tét, hogy kik nyomulnak előre. Egyesek vagy csoportok, egyesek vagy a tömegek vágya és érdeke teljesül-e. Létezik persze jó kompromisszum. Ha viszont a sokak kenyere és a kevesek profitja között húzódik a választóvonal, akkor a szövetkezeti összefogás, szolidaritás visszaszorulása miatt a társadalom a vesztes. A gyakorlat összehangolása tehát a környezet kínálta előnyök kihasználását jelenti a belső anyagi és szellemi erők mobilizálása és sikeres hasznosítása alapján. Az ilyenfajta cselekvés mindig is többséyles volt és az is marad. Néhány változatot az alábbiak is szemléltetnek:

- 1) A kedvezőtlen külső környezeti hatásokat a belső erőfeszítések, a sikeres cselekvés ellensúlyozhatja. Talpon maradás vagy fejlődés az eredmény.
- 2) A rossz külső feltételek korszerűtlen belső viszonyokkal fonódnak össze. Tétovázás, perspektívanélküliség, megkésett cselekvés vagy helytelen orientáció, stagnálás, a visszacsúszás, netán a felbomlás a következmény.
- 3) A kínáló külső lehetőségek jól kifejeződnek a belső viszonyokban. A szövetkezésben rejlő előnyök csak tovább gerjesztik a folyamatokat, növelik a teljesítőképességet, javul a hatékonyság. Önfejlődés s akkumuláció valósul meg.

E variációk mindegyike a szövetkezetek és szervezeteik öntevékeny cselekvésének fontosságára utal. Olyan magatartásra hívja fel a figyelmet, amely előrelátást, tudatosságot, tervszerűséget, mában és holnapban való gondolkodást fejez ki. Központjában a teljesítmény és a hatékonyság áll.

A rendszerváltás utáni szervezeti innováció főbb jellemzői²

Az évtized fordulóján politikai rendszerváltás történt. A szövetkezeti kereskedelem számára minden tekintetben ellentmondásos helyzet alakult ki. Az áfészekben (Általános Fogyasztási és Értékesítő Szövetkezet) hagyományokra és gazdag tapasztalatokra alapozott volt a mezőgazdasági termeltetés, felvásárlás és feldolgozás, hiszen korábban hozzájuk kapcsolódtak az alacsonyabb típusú termelői társulások. Tagjainak pótlólagos jövedelmet jelentett a mezőgazdasági aktivitás. Az áfészek számára viszont vásárlóerő-bővülést, tagi kötődést eredményezett a kiegészítő tevé-

kenység, hiszen a falusi lakosság jelentős hányadára kiterjedő kistermelői kooperáció valósult meg. Az áfészek – szinte kivétel nélkül – (helyenként tagérdekből) szervezték ezt a munkát. Kialakították az e tevékenységre szakosodott helyi és országos közös vállalataikat.

Az 1990-es évek elején (a rendszerváltással párhuzamosan) összeomlott a piac, a tulajdonviszonyokban alapvető változások történtek, megszűnt a „keleti kapcsolat”. A Kormány rendeleti úton feloszlatta a szakcsoportokat. Sok áfészt a hátra maradt kötelezettségek megrendítettek. Döntő többségük a strukturális váltás keretében a mezőgazdasággal összefüggő minden tevékenységből kivonult. Ez is hozzájárult ahhoz, hogy működési területükön lecsökkent a fogyasztói potenciál. Meglazultak a tagsági kapcsolatok. A napicikk-forgalmazásra történő szakosodás – sok összetevő együttes hatására – leszűkítette az áfészek mozgásterét. Szűk keresztmetszetek és kényszerpályák alakultak ki, régióként eltérések voltak tapasztalhatók. Az áfészek számára ezek a külső körülmények kedvezőtlen háttérrel nyújtottak. Az adott időszakban tehát nem várt korlátok támadtak, s bizonytalan perspektívák mutatkoztak. Ezek a legitimitásra, a státuszra, a szövetkezeti jelleg újraértelmezésére, a szerepkörre, a felelősség-módosításra, a tevékenységi struktúra átrendeződésére, s végül a külső és a belső kapcsolatok korrekciójára egyaránt vonatkoztak. Arra irányultak, hogy a szövetkezeti kereskedelem a megváltozott társadalmi-gazdasági helyzetben is tartsa meg pozícióit, teljesítőképességét, fokozza a tagsági szolgálatot, s gerjessze a tulajdonosi és a fogyasztói érdekeltséget. A kialakult helyzetben, a növekvő gazdasági versenyben ezek a célok – nagy erőfeszítések árán – az 1990-es években csak részben valósulhattak meg. A szövetkezeti kereskedelemben széles körű racionalizálást hajtottak végre. Az áfészek irányt vettek a korszerű élelmiszerkereskedelem, az iparcikk-kereskedelem és a mezőgazdasággal kapcsolatos szolgáltatás (gazdabolt-hálózat) kifejlesztése felé. Az évtized elején a korszerűsítés bázisát 11 552 áfész kereskedelmi szervezet (közte 95 áruház, 1012 szupermarket és 6520 élelmiszerbolt) jelentette. Az áfészek mintegy 120Mrd Ft-os árbevételének döntő részét (az évtized közepén) a bolti kiskereskedelmi tevékenység adta. Az élelmiszer-, a napicikk-forgalmazás értéke meghaladta a 60Mrd Ft-ot. Az áfészek ezen nagyságrendjükkel a magyarországi kiskereskedelemről 10% körüli részarányt képviseltek. A kisebb településeken lévő boltjaikat – igazodva a körülményekhez, a gazdasági viszonyokhoz – jórészt bérletes formára szervezték át. Ugyanakkor az általuk működtetett nagyobb alapterületű ABC-k, élelmiszerboltok technikai, műszaki megújítását, egységes arculatának kialakítását elvégezték. Ennek érdekében az egyes áfészek tulajdonában lévő egységeket közös érdekből integrálták, ami biztosította az egységes piaci fellépést a beszerzésben, a marketing-, reklámmunkában, az áruválasztékban, a technológiában, a szakértelemben, – a közös beszerzés bővülésével pedig lehetőség szerint – az árpolitikában. Az áfészek az élelmiszer, a napi cikkek körére alapozva az évtized derekára befejezték a megyei (regionális) közös szövetkezeti beszerző szervezetek (Pro-Coop-ok) létrehozását. Forgalmuk éves szinten ez időszakban mintegy 12Mrd Ft-os nagyságrendet tett ki, ami meghaladta az áfészek élelmiszer-, napicikk-forgalmazásának egyötödét.

Integrációs erőfeszítések (1995–97). A piacon maradás, a versenyben való helytállás egyik feltétele a nagybani beszerzés továbbfejlesztése, pénzügyi, technikai háttérnek korszerűsítése, logisztikai rendszerbe való foglalása lett az évtized második felében. Annak a célnak a megvalósítása, hogy e rendszer valamennyi térséget átfogja, ahol szövetkezetek működnek, s ez által az áfészek nagyvevőként jelennek meg a kereskedelem korszerűsítését támogató kormányprogramban lévő lehetőségek terén, s jó eséllyel pályázzanak az állami tulajdonú egyes FÜSZÉRT vállalatok privatizációjában.

A Pro-Coop rendszer kiépítése eredményesen fejeződött be, amihez a Coop-bolthálózat sikeresen kapcsolódott. Mindez további ösztönzést adott a szövetkezeti kiskereskedelmi integráció fejlesztéséhez. („Kis magyar kereskedelmi csoda”-ként említik a láncba szerveződött kis bolthálózat magyarországi integrációját, – mint szervezeti innovációt –, az EU tekintélyes kereskedelmi szakértői is). Ezzel összhangban az áfészek megyei (regionális) közös beszerzési szervezeteinek, a Pro-Coop-oknak az összefogását az Országos Szövetség, az ÁFEOSZ látta el. Koordinálta az egyes régiókban működő közös szervezetek árubeszerző tevékenységét. Az ÁFEOSZ ma is képviseli az áfészeket, azok beszerzési szervezeteit a nemzetközi szövetkezeti árukapcsolatokban, az import területén. Tagként vesz részt a Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségének (az SZNSZ-nek) szakosított beszerzési szervezetében, az Inter-Coop-ban. Ezáltal is erősíti a döntően nyugat-európai szövetkezeti bázison működő szervezettel a magyarországi szövetkezeti kereskedelem kapcsolatait. Ez is részévé vált (az adott időszakban) a gazdasági érdekképviseleti tevékenységnek, melyre a kialakult piaci viszonyok között az áfészekben alapvető szükséglet mutatkozott. A formálódó, a privatizáció révén jórészt külföldi tulajdonba került iparcikk-kereskedelemmel folytatott versenyben az áfészek kialakították az áruházak, iparcikk-szaküzletek összefogását, irányítását. Az egyes áfészek tulajdonában lévő mintegy 100 áruház s közel 400 nagyobb alapterületű iparcikkbolt jelentette azt a bázist, amelynek üzletláncá szervezése révén versenypozícióikat erősítették, s ez az adott régióban hozzájárulhatott a tagság, a lakosság színvonalas kereskedelmi ellátásához.

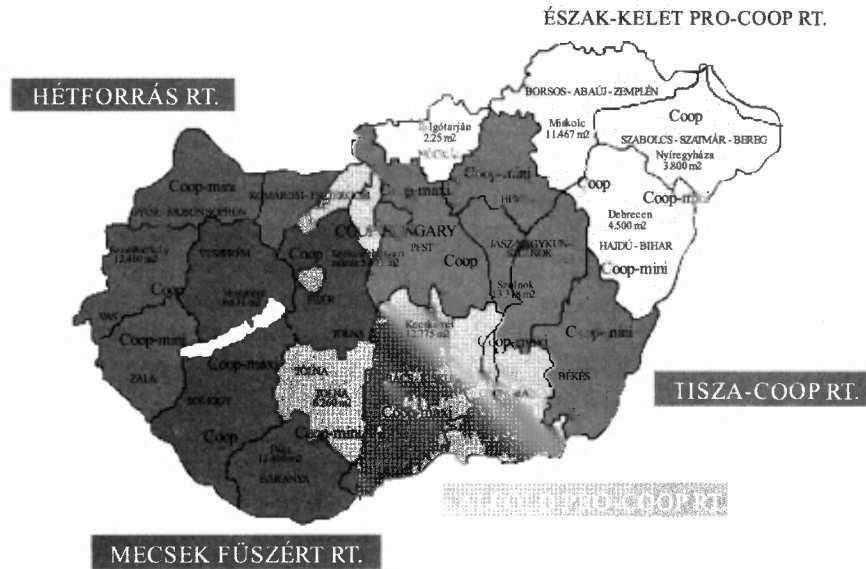
A piaci verseny, az új versenytársak megjelenésének hatására az áfészek célul tűzték ki belső szervezetük innovációját, megújítását versenyképességük megőrzése érdekében. Ez mindenekelőtt a struktúra olyan irányú módosítását s az erőforrások olyan átcsoportosítását jelentette, amely előtérbe helyezte az élelmiszer-, a napicikk-kereskedelmet. Magában foglalta a vezetési, a szervezési rendszerek korszerűsítését, a számítástechnikai eszközök széles körű alkalmazását, a hálózati egységek integrált irányítását, a hatáskörök átrendeződését, s végül a központi irányítás szakmai színvonalának, hatókörének növelését.

Az előbbieken túlmenően a szövetkezeti kereskedelem technikájának, technológiájának korszerűsítésére is sor került, melynek révén az áfészek nagyszámú, 17 ezer boltból álló kiskereskedelmi hálózatának jelentős része azonos megjelenést és arculatot kapott. A szövetkezeti kereskedelem egységes nagybani beszerzésének és el-

osztási rendszerének biztosítása céljából az áfészek 1997-ben országos részvénytársaságot hoztak létre. Ez az új gazdasági szerveződés a régiókban működő Pro-Coop-okkal (1. ábra) megfelelő munkamegosztást alakított ki, s új esélyt biztosított a szövetkezeti kereskedelem számára az erősödő belföldi piacon.

1. ÁBRA

*Az integrált szövetkezeti nagykereskedelmi régiók
(The Integrated Wholesale Regions of Hungarian Coop-Brandstore Network)*

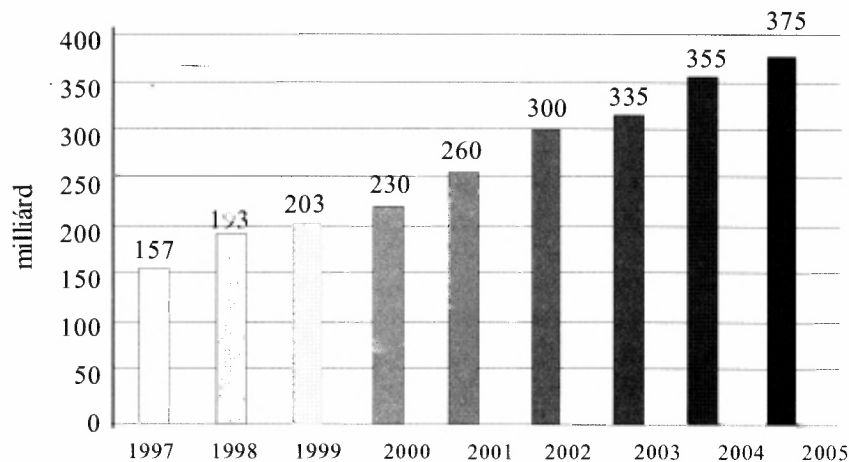


Forrás: Coop-Hungary Rt. (2005).

A mai gyakorlatot s a jövő programját, az ehhez kapcsolódó érdeket két gyakorlati szempont (realitás) motiválja: egyrészt az, hogy az általános fogyasztási értékesítő és beszerző szövetkezetek (áfészek), illetve struktúrájuk jórészt már kialakult, az új körülményekhez igazodott. Az áfészek jelen vannak a kisfalvakban éppen úgy, mint a nagyvárosokban. Tevékenységük az élelmiszer- és a napi cikk ellátás körében racionalizálódott. E feladatok sikeres ellátása érdekében üzlethálózataikat átalakították, beszerzési és értékesítési láncokat és elosztó központokat szerveztek. Az említett áfészek tulajdonlásában 6000 ABC és áruház Mini-Coop, Coop és Maxi-Coop rendszerben működik (2. és 3. ábra). Emellett nagyrészt korszerűsödött a gazdaságtudatos- és vegyesipar-cikk-ellátó hálózat. További 1000–1500 kistület és egyéb ellátó, szolgáltató egység bérleti díjas rendszerben tevékenykedik. A szakosodás ellenére még mindig jelentős élelmiszer-feldolgozó kapacitás áll a mozgalom rendelkezésére.

2. ÁBRA

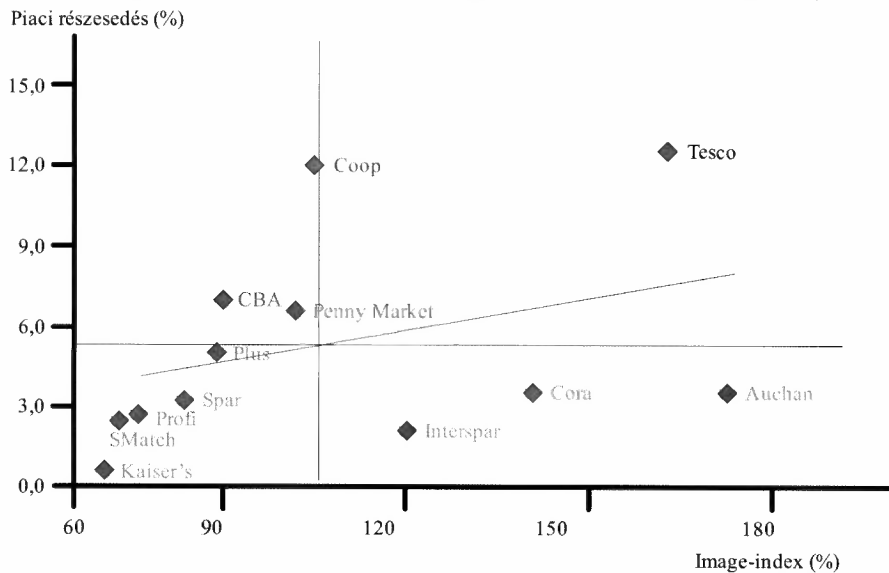
*A COOP (ÁFÉSZ) Csoport bevételének alakulása 1997–2005 között
(The Return from Sales' Development of the COOP [General Consumer's
Cooperation] Group 1997–2005)*



Forrás: Coop-Hungary Rt. (2005).

3. ÁBRA

*A COOP üzletlánc versenyképessége – Image index versus piaci részesedés, 2004
(Competitiveness of the COOP – Image Index vs. Market-share, 2004)*



Forrás: GfK Hungária Coop üzletlánc image-vizsgálata és ConsumerScan (2004).

Összefoglaló – gondolatok a jövőbeni cselekvés (stratégia) lehetséges irányairól

A tanulmányban elsődlegesen elméleti oldalról igyekeztünk vizsgálni a magyar fogyasztási szövetkezeti kereskedelem helyzetét. Az EU szintjén is kétségtelen sikereket felmutatni tudó magyar fogyasztási szövetkezeti kereskedelmi hálózat szerepe és jelentősége azonban jóval túlmutat azon a kizárólagos „kereskedelmi-szakmai téren”, amelyet ágazati szakmai szempontból a bolti kiskereskedelem és a logisztikai funkciókat betöltő Pro-COOP rendszer létrehozásával elért a „vidék” meghatározó kereskedelmi üzletlánc. A vidéki magyarországi hagyományainál fogva, valamint a szövetkezésben rejlő értékekre és alapelvekre alapozva egy teljesen új marketing gondolkodásmóddal felépített stratégia segítségével, véleményünk szerint, középtávon gyökeres fordulat érhető el a fogyasztási szövetkezeti kereskedelem és általában a szövetkezés társadalmi megítélése tekintetében a jövőben. Mindehhez új mérföldkövet jelentett 2005. december 19-e, a magyarországi szövetkezetek törvényi szabályozása története vonatkozásában. A Magyar Köztársaság Országgyűlése elfogadta a szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvényt, melyet a hosszas előkészítés során a Kormány az országos szövetkezeti ágazati érdekképviseltek és az OSZT (Országos Szövetkezeti Tanács) szoros együttműködése előzött meg. Az Országos Szövetkezeti Tanács érzékenyen reagált a változások iránti igényre és kereste annak lehetőségét, hogy miképp lehetne a szövetkezeti jogos elvárásokat orvosolni. 2003 tavaszán a Nemzetközi Szövetkezeti Napra történő előkészület jegyében az OSZT vezető személyiségei sorra látogatták azokat a tárcavezetőket, akik a szövetkezeti törvénykezésben meghatározó befolyással rendelkezhetnek. Mind a Miniszterelnöki Hivatal, mind a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium kedvezően fogadta az OSZT azon törekvését, hogy a Kormány érdemben foglalkozzon a szövetkezetek ellehetetlenítését célzó 2000. évi szövetkezeti törvény módosításával, új szabályozással állítsa helyre az érdekképviselési jogosítványokat, keresse a törvényt módosítás útján az üzletrészek okozta gondok felszámolását és rendeződjék végre a szövetkezetek több törvény általi szabályozásának kuszasága (Farkas 2006).

Meghatározó volt az OSZT kezdeményezésének jelentősége abban, hogy a Magyar Köztársaság Kormánya a szövetkezetek részéről megjelenő jogos igények orvosolására több lépcsőből álló munkaprogramot fogadott el (pl. Szövetkezetpolitikai Kollégium megalakulása 2003. október 28-án stb.). A Szövetkezetpolitikai Kollégium megvalósulása egyik legnagyobb érdemének tekintjük – a fogyasztási szövetkezeti kereskedelem kutatójaként – azt, hogy *felszínre hozta a szövetkezésnek, mint a civil társadalom új eszközének újragondolását, a szövetkezeti demokrácia alapján a globalizáció káros elemei elleni küzdelem lehetőségét* (Farkas 2006).

A másik fontos aspektus, amelyet örömteli módon a törvényalkotók is felismertek, hogy „a szövetkezetek a foglalkoztatáspolitikai, a regionális, a vidékfejlesztési, az agrár-, s a környezetvédelmi politika keretei között felmerülő problémák megoldásának, de legalábbis kiegyensúlyozásának az eszközét is jelentik ... figyelmet kell fordítani

arra is, hogy az utóbbi időben több nemzetközi fórum napirendjén szerepelt a szövetkezés ügye” (Karácsony 2006, 10). (Mindezekre a tanulmány egy korábbi részében már részletesen utaltunk.) Ezek a fórumok a szövetkezeteket a *globalizálódó világ korrekciós mechanizmusaként fogják fel*, amellyel mélységesen egyetértünk.

A fogyasztói értékorientáció, – mint paradigmaváltás a marketing diszciplínában – vezérfonalát felhasználva célszerűnek tűnik egy olyan mélyreható kutatás elvégzése, amely válaszokat tudna adni a szövetkezetiség jelen korunkbeli és a jövő trendjeiből származtatható legfontosabb kérdéseire. Pl. miért érdemes szövetkezetet létrehozni és hogyan?; miért érdemes szövetkezeti tagnak lenni, és milyen feltételekkel?; milyen ténylegesen felmerülő szükségleteit elégíthetné ki, – illetve kellene, hogy kielégítse – a fogyasztóknak, a szövetkezeti tagságnak egy új, innovatív modellre épülő fogyasztási szövetkezeti vállalkozás, s milyen marketing eszközöket kellene alkalmazni ahhoz, hogy az új szövetkezeti tagság örömmel csatlakozzon ehhez az új szövetkezeti modellhez? stb. A szükségleti hierarchiát, mint „értékláncot” kezelve az új marketingkoncepció alapján bizonyítható, hogy teljesen új gondolkodásmódra van szüksége – véleményünk szerint – a fogyasztási szövetkezetek elméletével foglalkozóknak. Példaként említjük meg, hogy a mai magyar fogyasztási szövetkezeti kereskedelem „abszolút” versenyhátránya a multinacionális kereskedelmi üzletláncok hipermarketeivel szemben, hogy nem tud „mindent egy helyen kínálni”. Tehát a legújabb marketing koncepció alapján a vevő/szövetkezeti tag számára olyan új értékeket (vevőértéket) kell létrehozni egy új szövetkezeti modell segítségével, ami vonzóvá teszi számára az új típusú szövetkezeti formációt és örömmel csatlakozik hozzá. Milyen lehet ez? Például egy lehetséges elméleti modell: egy olyan diverzifikált vállalkozás (Diver-Coop), amelyben a kereskedelem mellett az agrárgazdaság (agribiznisz), élelmiszertermelés és forgalmazás vertikuma (a vidékfejlesztés integrátoraként), szolgáltatások széles köre, kulturális, egészségügyi és oktatási szolgáltatások komplex, diverzifikált új rendszere alkothatja azt a 21. századi új szövetkezeti modellt, amely az Internet segítségével a szövetkezeti hálózatokkal analóg módon abszolút versenyképes partnere lehet a globalizált világnak. Ugyanis egy olyan újszerű „hálózatok hálózatát” lehetséges létrehozni a szövetkezés alap gondolatára, alapelveire és alapértékeire alapozva, amely egy teljesen új fogyasztási szövetkezeti modellként hosszú távra megalapozhatja a szövetkezeti rendszer versenyképességét, szervezeti innovációjának fejlődését és a magyar gazdaságpolitika prioritásaihoz történő konvergenciáját. (E gondolatkörbe szervezen illeszthető a regionális vidékfejlesztés stratégiai kérdésköre, vagy pl. a kistérségek problematikája).

E gondolatok részletes kifejtése azonban már egy másik tanulmány feladata lehet.

Jegyzetek

¹ A fejezet Dedák István által írt A gazdasági felzárkózás néhány növekedésméleti tanulsága című tanulmány alapján készült (Dedák 2003).

² A fejezet Fekete (2002) alapján készült.

Irodalom

- Bakacsi Gy.–Bokor A.–Császár Cs.–Gelei A.–Kováts K.–Takács S. (1999) *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Barro, R. J.–Sala-i-Martin, X. (1992) Convergence. – *Journal of Political Economy*. 2. 223–251. o.
- Ben Ami, J.–Farkas F. (2003) Marketing and Management. – *M&M*. 4. 32–36. o.
- Bennis, W.G. (1969) *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, Reading. Addison–Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Brown, R.L. (2001) Az éhezés gyökereinek felszámolása. – *A világ helyzete 2001*. Worldwatch Institute, Föld Napja Alapítvány, Budapest.
- Burke, W.W. (1994) *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. Second Edition, Addison–Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Chikán A. (1997) *Vállalatgazdaságtan*. AULA Kiadó Kft. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.
- Chikán A.–Demeter K. (2003) *Az értéktérítő folyamatok menedzsmentje*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, AULA Kiadó Kft., Budapest.
- Collis, D.J.–Montgomery, C.A. (1995), Competing on resources – Strategy in the 1990's. – *Harvard Business Review*. July–August. 124–130. o.
- Daly, H.E. (1990) Sustainable Growth: An Impossibility Theorem. – *Development*. 3–4. <http://www.c3.hu/~bocs/eletharm/harpart/daly3pi.htm>
- Dedák I. (2003) *A gazdasági felzárkózás néhány növekedésméleti tanulsága*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, JATEPress, Szeged. 47–57. o.
- Dobák M (1996) *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Farkas T. (2006) A szövetkezeti jog új mérföldköve. – *Szövetkezés*. 1. 4–5. o.
- Fekete J. (2002) Az Áfészek átalakulása és integrált rendszerré szerveződése az elmúlt évtizedben. – *Szövetkezés*. 1–2. 36–54. o.
- Ghemawat, P. (1986) Sustainable advantage. – *Harvard Business Review*. September–October. 53–58. o. http://www.Brainyquote.com/quotes/authors/W/warren_g_bennis.html
- Karácsony M. (2006) Új szövetkezeti törvény azaz lehetőség a társadalmi önszerveződésre és az öni-gazgatásra. – *Szövetkezés*. 1. 10. o.
- Korompai, A. (1995) *Regionális stratégiák jövőkutatási megalapozása*. Regionális Tudományi Tanulmányok I. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, Budapest.
- „Közös Jövönk” Jelentés (1987) A „fenntartható fejlődés” Stockholmtól Johannesburgig. ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottsága. – <http://www.Ff3.hu/stock.html>
- Láng I. (1997) A magyar mezőgazdaság fenntartható fejlődése – Lehetőségek és korlátok. – Kovács T. (szerk.) *A fenntartható mezőgazdaságtól a vidékfejlesztésig*. IV. Falukonferencia, MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs. 40–45. o.
- Mankiv, G.–Romer, P.–Weil, D.N. (1992) A Contribution to the Empirics of Economic Growth. – *The Quarterly Journal of Economics*. 2. 407–437. o.
- Miles, M.B.–Schmuck, R.A. (1989) The Nature of Organization Development in French. –Bell, C.H.–awacki, R.A. (eds.) *Organization Development: Theory, Practice and Research*. Third Edition. Homewood, Illinois. 39. o.
- Rechnitzer J. (1998) *Területi stratégiák*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- Smith, A. (2007) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Books I, II, III, IV, and V – <http://metalibri.Incubadora.fapesp.br>. Amsterdam–Lausanne–Melbourne–Milan–New York–Sao Paolo.
- Veress J. et al (2001) *Gazdasáspolitikai*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, AULA Kiadó Kft., Budapest.
- Versenyképességi koncepció*. (2005) Munkaanyag. www.gkm.gov.hu/data/8535/versenyképességi.pdf. Letöltve: 2005.10.18.
- Világ Tudományos Akadémiáinak Nyilatkozata Deklarációja*. (2000) A fenntartható fejlődésről a johan-sburgi konferencia kapcsán. Tokió. – http://belsoudvar.hu/eppiac_0210pdf