

## Részletes szakmai zárójelentés

### „Élelmiszer-gazdasági termelői szervezetek interdiszciplináris elemzése, különös tekintettel az emberi tényezőre” c.

K68467 sz. OTKA téma

Témavezető: Dr. Szabó Gábor

2007. július 1. – 2011. június 30.

Összhangban a szerződésben foglaltakkal, a kutatás során a termelői szervezetek elméleti és gyakorlati koordinációs szerepének interdiszciplináris vizsgálata, melyben nagy hangsúlyt kapott az ún. tranzakciós költségeknek az integrációs formák kialakulásában játszott szerepének elemzése, kiegészült az emberi (puha) tényezővel kapcsolatos megfontolásokkal. A humánerőforrással, emberi tőkével (elsősorban a bizalommal, motivációval stb.) kapcsolatos vizsgálat során elméleti és empirikus elemzést alkalmaztunk.

Módszertani szempontból, empirikus (mélyinterjúkon alapuló) elemzés egészítette ki a szakirodalmi vizsgálatokat. A kutatás során elért eredményeket - az OTKA gyakorlatban megszokott módon - külföldi és magyar publikációkban, illetve konferencia-előadásokon foglaltuk össze (l. Közlemények).

Publikációs szempontból a legnagyobb jelentőségű a témavezető által írt a „**Szövetkezetek az élelmiszer-gazdaságban**” c. könyv (Agroinform Kiadó, Budapest, 2011, 255 p., a továbbiakban: Szabó, 2011a), mely a szövetkezés gazdasági lényegével és integrációs jelentőségével foglalkozik, elsősorban elméleti szempontból, illetve a dán és holland élelmiszer-gazdasági gyakorlat elemzésével, valamint némi kitekintéssel a magyar viszonyokra. A könyv, mely lényegében összefoglalja jelen kutatás eredményeit is, tartalomjegyzékét egy külön file-ban (Szabo\_konyv2011\_vegleges\_Tartalom.pdf), a Kiegészítés menü pont alatt lehet letölteni.

A fenti kívül még több angol és magyar nyelvű könyvrészlet, valamint folyóirat publikáció jelent meg, ezeket a Közleményekben tételesen felsoroltuk, illetve a Nyilvános publikációk rendezése menü pont alatt jelentőség és dokumentum típus szerint csoportosítottuk.

Helytakarékossági és áttekinthetőségi szempontok miatt, az egyes altémák összefoglalása során a megfelelő fejezetet, illetve esetenként más publikált közleményeket fogjuk elsősorban hivatkozni. Ennek megfelelően jelen zárójelentésben, elsősorban az empirikus kutatások eredményeit fejtjük ki bővebben.

#### A) TERMELŐI SZERVEZETEK INTERDISZCIPLINÁRIS ELEMZÉSE

A kutatás egyik alapvető célkitűzése volt, hogy az élelmiszer-gazdaságban működő szövetkezeteket és más *termelői koordinációs-integrációs modelleket interdiszciplináris módon elemezze*, beleértve a *szövetkezetekre vonatkozó elméleti és empirikus irodalmakat, esettanulmányokat*.

Publikációs szempontból a legjelentősebb, hogy megjelent: Szabó G. Gábor és Péter Popovics Péter (2009a) tanulmánya „Possible Ways of Market Coordination and Integration in the Hungarian Dairy Sector” címmel a Journal of Rural Cooperation c. folyóiratban (Vol. 37, No.1, pp. 32-51, 2009), Ezen kívül az altémával kapcsolatban a családi gazdaságok és a szövetkezés kapcsolatát elemző könyvrészletet (Szabó, 2010a) kell kiemelni.

**A termelői szervezetekre vonatkozó hazai és nemzetközi irodalom rendszerezése és feldolgozása során a** legfontosabb hazai és nemzetközi forrásokat az egyes rész témákra vonatkozó tanulmányokban, publikációkban, elsősorban fent említett könyvben (Szabó, 2011a) hivatkoztuk le. Része ugyanis a könyvnek egy 40 oldalas bibliográfia, mely részletesen felöleli a szövetkezés tágabb értelemben vett témakörét (beleértve az internetes adatbázisokban ritkán fellelhető kéziratok, konferencia-előadások, Ph.D. dolgozatok stb. paramétereit), elősegítve ezzel a kutatók, hallgatók, gyakorlati szakemberek tájékozódását.

A szakirodalom-elemzés során a **szövetkezetek gazdasági előnyeit** illetően a **következő főbb megállapítások tehetők:**

1. Az élelmiszer-gazdasági szövetkezetek jelentősége igen nagy az Európai Unióban, dinamikus és szerves szövetkezeti fejlődés a jellemző (l. részletesebben pl. Szabó, 2011a: 3., 7. és 8. fejezetek).
2. A marketing szövetkezetek és más termelői szervezetek sok esetben képesek megoldani a termelők *piaci és technológiai kiszolgáltatottságával, kockázatával kapcsolatos problémákat* és növelni piaci ellensúlyozó erejüket, jövedelmüket.
3. A termelők *nagyobb alkuerejének, s magasabb piaci részesedésének* az egész marketingcsatorna számára pozitív üzenete van, beleértve a fogyasztókat, akik *megbízhatóbb és gyakran jobb minőségű termékekhez* jutnak hozzá.
4. A termelői szervezetek *vidékfejlesztésben és a foglalkoztatás növelésében* játszott szerepe szintén nem elhanyagolható, a *mezőgazdasági népesség megtartásához* való hozzájárulásuk mellett.
5. A szövetkezetek egyik legfontosabb további indoka az ún. *tranzakciós, pl. informális költségek csökkentése*, ezzel a témával is több publikációban foglalkozunk (l. Közlemények, pl. Szabó, 2011a: 2. és 5.3. fejezetek).

A szövetkezetek közösségi marketingben betöltött szerepét illetően fontos, hogy *létrehozásának szükségessége függ a piac szerkezetétől, a mezőgazdasági termék jellemzőitől, s az adott terméknek a termelő jövedelmében betöltött szerepétől.* A *szövetkezetek* – valós gazdasági igényhez igazodó - *főbb típusait* illetően az említett könyvben külön alfejezet foglalkozik a csoportosítás különböző lehetőségeivel (Szabó, 2011a: 3.4 alfejezet), most csak szűkebb téma (az ún. előmozdító típusú szövetkezés) legfontosabb fajtáit tekintjük át.

**A marketing/értékesítő szövetkezetek alapvető típusai a mezőgazdaságban:**

- a) Gyűjtőszövetkezetek – csak az árura vonatkozik a tevékenységük.
- b) Szövetkezeti árutózsde (aukciók) – teret adnak a kereslet és a kínálat találkozására, közvetett hatással vannak az árura és az árra egyaránt.
- c) Alkuszövetkezetek – csak az árral törődnek, az árut nem is látják.
- d) Értékesítő („árszabályozó”) szövetkezetek – feldolgozást nem igénylő termékeknel: árszabályozás, minőség biztosítása stb.
- e) Feldolgozó („átnemesítő”) szövetkezetek – feldolgozást igénylő termékek esetében:
  - 1) *első szintű tevékenységet végző szövetkezetek* – például tömegárak, márkázatlan termékek előállítás,
  - 2) *a tulajdonképpeni marketing szövetkezetek* – második szintű tevékenységek kivitele: növelik a termék hozzáadott értékét és piackutatást végeznek, legfejlettebb formáiban teljes mértékben uralkodik a marketing szemlélet.

Magyarországon leginkább az a), valamint a d) szövetkezeti típusok a legelterjedtebbek, a holland és dán marketing szövetkezetek elterjedése (e/1. és e/2. típus) még nem időszerű. A konkrét magyarországi fajtákra a későbbiekben kitérünk.

Lényeges eleme a különböző jogi formában (pl. szövetkezet, termelői csoport, termelői értékesítő szervezet stb.), szinten (pl. gyűjtőszövetkezetek, alkuszövetkezetek, feldolgozó- és marketingszövetkezetek) és szervezeti struktúrában (pl. elsődleges szövetkezetek, másodlagos szövetkezetek, holding stb.) megvalósuló termelői koordinációs-integrációs formáknak, hogy sokszor helyi szinten szerveződnek, s mindig *önkéntes alapon, alulról felfelé*. Számos sikeres országban (pl. Dánia, Hollandia) nem részesültek direkt állami támogatásban megalakulásukkor, a felvette banki kölcsönök után az ún. láthatatlan biztosítékok (szállítási kötelezettségek, kilépés bejelentési kötelezettség, korlátlan és egyetemleges felelősség a szövetkezet tartozásaiért) jelentették a garanciát.

Jó lehetőség, a fogyasztás és termelés helyi, illetve regionális összehangolására a termelői értékesítő szervezetek (pl. szövetkezetek) megalakítása mellett, a fogyasztási szövetkezetek létrejötte és erősödése.

### ***A szövetkezetek kettős természete: a szükségleti elv érvényesülése a szövetkezetben belül***

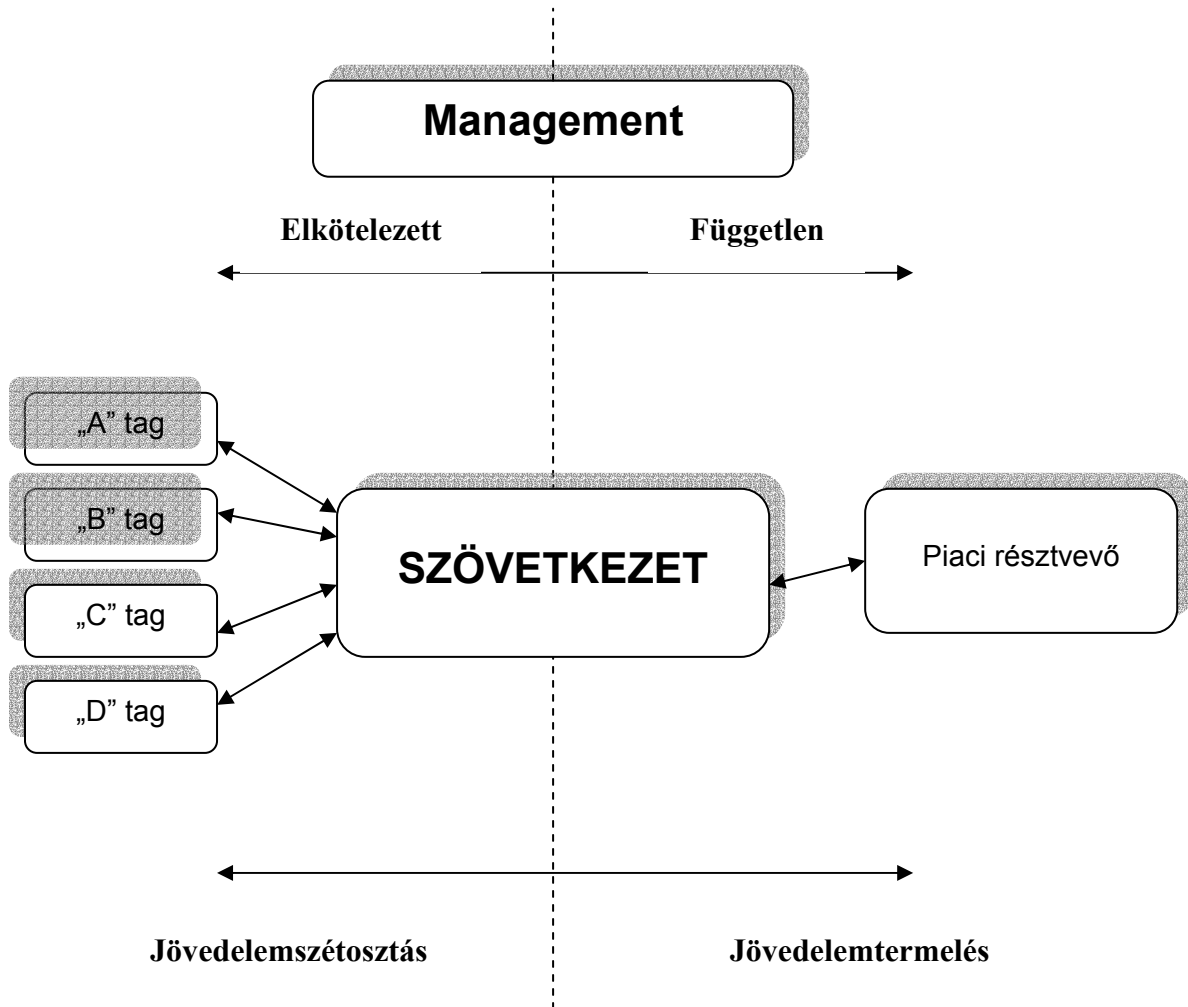
Két alapvető elv lehet a gazdaságban, az egyik a piaci elv, ami általában monetarizált is, a másik pedig a szükségleti elv. Ebből a szempontból érdekes az előmozdító típusú szövetkezet ún. kettős természete, mert a tag és a szövetkezet vezetése között, tehát a szövetkezetben belül, a szükségleti elv érvényesül, ami persze nem feltétlenül fogyasztási szükségletet jelent, hanem adott esetben például a saját termék értékesítésének a szükségletét. A szövetkezet kifelé (a piacon) viszont profitorientált gazdasági társaságként viselkedik, tehát például ugyanolyan marketing stratégiákkal versenyez a piacon, mint más szervezetek (Bt. Kft. stb.). Befelé viszont, a tagokkal szemben egyfajta látens piac van, a szövetkezet elkötelezett a tag felé, gyakorlatilag a megtermelt jövedelemtöbbség szétosztás arányos. Az egyik fő specifikuma ugyanis az ún. előmozdító típusú szövetkezeteknek, mint például az értékesítő-ö-marketing szövetkezeteknek, hogy a többlet szétosztása, a felmerülő költségek és megfelelő tartalékok levonása után, a szezon vagy az értékesítés végén a szövetkezet által lebonyolított tranzakciók (pl. az eladott tej mennyisége, illetve adott esetben minősége) alapján történik, nem pedig a befektetett tőke alapján. Ebben különbözik a szövetkezet a tisztán tőke-értékesítő gazdasági társaságoktól (Rt., Kft. stb.), ahol lényegtelen, hogy a részvényes, illetve a befektető köt-e üzletet a vállalattal vagy feléje sem néz, csupán a befektetett tőkéje után várja a megfelelő százalékos osztalékot. Összességében elmondhatjuk, hogy a klasszikus előmozdító *szövetkezet és a tagok között csak ún. látens piac* létezik.

A szükségleti elv még arra is utal, hogy a szövetkezetet azért hozzák létre a tagok, mert bizonyos funkciókat, mondjuk mezőgazdasági termelés esetében, például az értékesítést, tárolást nem tudják maguk ellátni vagy csak óriási költségekkel. Ezért közösen, egy ilyen típusú parciális vagyis részleges integrálással próbálják megvalósítani a termelők a gazdálkodási folyamat egy részét; s így értelemszerűen bizonyos gazdálkodási szükségleteiket ezen keresztül elégítik ki.

A szövetkezet, mint vállalat nem profitorientált, hiszen a legfőbb cél, hogy a tagnál realizálódjon a nyereség, viszont kifelé profitorientált (nyereségtermelő) módon viselkedik. A tagokkal szembeni belső kapcsolatban, a tag és a szövetkezet vezetősége között azonban a szükségleti (non-profit elv) elv érvényesül. Nem magának a szövetkezetnek kell tehát profitot termelnie, hiszen például az értékesítő szövetkezet csak egy kiegészítő marketing eszköz, hanem a termelő vállalkozásának kell nyereségesnek lennie. Az 1. sz. ábra azt mutatja be, hogy *hogyan viszonyul a modern szövetkezet a tagokhoz, illetve a piacon résztvevőkhöz*.

## 1. sz. ábra

A szövetkezet viszonya a tagokhoz, illetve a piaci résztvevőkhöz



Forrás: NCR 1993: p. 19

Láthatjuk, hogy a szövetkezet *kifelé*, mint "piac- és profitorientált gazdasági társaság" viselkedik és a piacon a legfőbb célja: jövedelem termelése. Azonban csalóka e külső jelek alapján a szövetkezetet, mint (profit orientált) vállalatot definiálnunk. A szövetkezet működése során keletkezett többlet a tagokat illeti meg, hiszen azért hozták létre. Alapvető jellegzetessége - ezeken kívül - a szövetkezetnek (a forgalom szempontjából) az, hogy *kifelé*, mint piacorientált "gazdasági társaság" viselkedik, *befelé*, a tagokkal szemben azonban a kapcsolata altruistív (azaz önkorlátozó).

Szintén ehhez a témához tartozik, hogy az európai (pl. dán, holland és német) szövetkezeti felfogás a szövetkezet duális (kettős) természetét úgy is megjeleníti, hogy a szövetkezetnek van egy (személyi) egyesületi („co-operative society”) és egy vállalati része („business firm”, „company”). Leggyakrabban hierarchikus kapcsolat van a kettő között, az egyesület, az igazgatótanáccsal az élén tulajdonosa és irányítója a vállalatnak. A vállalat azért

van, hogy a szövetkezeti egyesület tagjainak szükségleteit kielégítse, így a két egység szorosan összekapcsolódik és kölcsönösen függenek egymástól ( Nilsson –Hendrikse, 2009).

Ebből a szempontból érdekes, hogy az élelmiszer-gazdaságban sikeres szövetkezetek jó részénél (sok esetben törvényi szabályozás miatt) a szövetkezeti vezetés: igazgatótanács vagy elnökség („Board of Directors”) és esetenként a felügyelő-bizottság („Board of Control”) nem esik egybe a menedzsmenttel, hiszen utóbbi a napi ügyeket viszi és irányítja a szövetkezet gazdálkodását, míg előbbieket a stratégia tervezésért, illetve ellenőrzésért felelnek.

A szövetkezet klasszikus erősségei (például erős informális kapcsolatok, s ezen keresztül fejlett társadalmi tőke) és relatív gyengeségei (pl. a finanszírozás nehézségei, a lassú döntéshozatal, az innováció viszonylagos hiánya stb.) a fent említett kettősségre vezethetők vissza. A szövetkezet különböző irányító testületei, bizottságai a két részt képviselik, a menedzsmenttel, mint összekötő kapoccsal<sup>1</sup>.

*A kutatás során elvégzett további fontosabb részfeladatok a következők voltak:*

### **1. „Szövetkezeti identitás” vizsgálat**

Ide tartozik a szövetkezeti fejlődés dinamikus, azaz időben különböző állapotokat is összehasonlító elemzése az ún. „szövetkezeti identitás” koncepció szerint, amely magába foglalja a szövetkezeti definíció mellett, a szövetkezetek célját, funkcióit, illetve az ún. szövetkezeti alapelveket, az egyes országok, ágazatok és (azon belül) tevékenységi körök-szektorok szerinti bontásban.

Fontos, hogy az erős identitású szövetkezetek esetében, a szövetkezetek alapvető célja, tehát a tag gazdálkodásából származó jövedelme növelése, valamint a szövetkezetek definíciója nem változik. Az időtényezőt is figyelembe véve vizsgáltuk a holland *szövetkezeti identitás rugalmasságát is*, mely jó példa arra, hogy milyen egy egységes identitás (l. Szabó, 2011a: 6. és 8.4 fejezet). További országok vizsgálatával kapcsolatban előkészületek történtek, azonban a részletes empirikus kutatás költségei jelentősen meghaladják jelen OTKA kutatás kereteit.

A szövetkezetek modellfejlődését vizsgálva, legfontosabb következtetés, hogy hagyományos értelemben a vizsgált szövetkezetek fő funkciója az optimális – értelemszerűen a marketing szövetkezetek esetében, a lehető legmagasabb – termékár és árkiegészítés biztosítása a tag számára. Különösen lényeges vonás, hogy a “hagyományos” szövetkezet a tag minden termékét átveszi, s nincsenek szigorú minőségi kötöttségek. Az új funkció a fogyasztó közelebb hozatala a termelőhöz, információ áramoltatás, azaz a piac igényeinek lefordítása, s ennek megfelelő (marketing, finanszírozási és szervezeti) stratégiák kidolgozása (l. bővebben Szabó, 2011a: 7. fejezet).

Egy bizonyos szint után, a szövetkezetek akár árelfogadó szerepből ármeghatározóvá is léphetnek elő, a marketingfunkciók (pl. csomagolás, márkázás) alkalmazása révén pedig képesek differenciálni termékeiket is, ahogy azt például a nagy hozzáadott értékű tevékenységeket (feldolgozás, márkázás, export stb.) folytató dán és holland szövetkezeti gyakorlat mutatja. Természetesen utóbbi lehetőséget csak a legfejlettebb, fogyasztó központú marketing szemléletet alkalmazó (marketing) szövetkezetek valósítják meg.

### **2. Az ún. alternatív szervezeti megoldások racionalitásának elemzése**

Látva a világgazdaságban zajló gazdasági társasággá való (át)alakulási folyamatokat, gazdasági szempontból fontos feltenni a kérdést, hogy *van-e valami korlátja az elméleti*

<sup>1</sup> A 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről tartalmazza szintén azokat a szövetkezeti egyesületi szerveket (közgyűlés, elnökség, felügyelő-bizottság stb.), melyek a szövetkezeti tagok számára a kontrol lehetőségét adják.

*irodalomban többször felsorolt szövetkezeti előnyöknek* (van Bekkum –van Dijk, 1997; Røkholt,1999; Szabó 2002), különösen pedig a tranzakciós költségek csökkentésének az élelmiszer-gazdaságban most zajló folyamatok fényében, illetve hogy *milyen körülmények között előnyösebb más szervezeti-jogi formát választani*, bizonyos esetben akár gazdasági társaságot (Rt, Kft) is.

A résztémakörrel kapcsolatosan *több publikáció jelent meg* (1. Közlemények), ezek közül kiemelendő a fent említett könyv (Szabó, 2011a: 7., különösen 7.5. alfejezet).

Elméleti megfontolások mellett hangsúlyt helyeztünk a gyakorlat, kiemelten *pedig a magyar valóság feltérképezésére*, hiszen az elmúlt 20 év történései sok példát hoztak szövetkezetek megszűnését, illetve átalakulását illetően. Fontos azonban, hogy Ihrig tanításának (Ihrig, 1937) megfelelően, nem a külső jogi-szervezeti forma, hanem *a tag és a szövetkezet közötti valós kapcsolatok alapján ítéljük meg*, hogy egy szervezet szövetkezet-e vagy sem. *Előfordulhat, hogy egy szervezet formailag gazdasági társaságként működik*, ekkor azt a kérdést kell fel tennünk, hogy milyen, akár magángazdaságon kívüli, például támogatási formák és összegek nagyságának változása, politikai bizonytalanságok stb. okok vezettek ide.

A nehéz piaci helyzetben a termelők számára az egyik lehetséges kiút az értékesítési lehetőségek, s ezáltal a *jövedelmi csatornák diverzifikálása*. A hozzáadott érték növelésének, s fogyasztói igények közvetlen megismerésének és visszacsatolásának, ezáltal a marketingszemlélet egyik lehetősége a mezőgazdasági termelő számára *közvetlen értékesítés rendszerének a kiépítése*. Nyugat-Európában és az Egyesült Államokban egyre több termelő jön rá arra, hogy a közvetlen értékesítés bizonyos esetekben jelentősen kiegyenlítheti a jövedelemszintet és bizonyos mértékű függetlenedést jelent a feldolgozóipartól és a kereskedelemtől, s például a nyomon-követhetőséget és átláthatóságot jól szolgálja az ilyen típusú marketingcsatorna.

Összességében, az ún. *előmozdító (üzemkiegészítő) típusú szövetkezés tehát nem versenytársa, hanem kiegészítője a családi gazdálkodásnak*, hiszen segítségével képes a tag, az egyébként elérhetetlen vagy csak túl drágán megvalósítható *szolgáltatásokat, tevékenységeket igénybe venni, megvalósítani*. Más oldalról nézve a termelők rá is vannak *szorulva a szövetkezésben rejlő*, a különböző Közleményekben (pl. Szabó, 2011a: 3. fejezet) részletezett, *gazdasági és nem gazdasági (informális) előnyökre*, hiszen egyenként még a *relatív nagyobb termelők is gyenge és kis alkuerővel rendelkező szereplők a piacon*, mind az input, mind pedig az output oldalon. a velük szemben álló partnerekkel (kiskereskedelmi láncok, feldolgozók, felvásárlók stb. ) szemben. Talán ez utóbbi két mondat a kutatás legfőbb üzenete gazdasági szempontból.

Az uniós felmérések szerint azonban a tagországok nagy részében a szövetkezésben rejlő lehetőségeket még nem használják ki, különösen igaz ez az új tagországokra. Fontos lenne, hogy az utóbbi országokban a szövetkezeteknek a foglalkoztatás- és szociálpolitikában, a regionális és vidékfejlesztésben betöltött szerepe újra hangsúlyossá váljon a mezőgazdasági tevékenység mellett. Mindezek a kívánalmak fokozottan érvényesek Magyarországon vonatkozásában.

### **3. Termelői koordinációs modellek magyarországi szerepének és lehetőségeinek vizsgálata**

Publikációs szempontból kiemelendő, hogy a jelentés leadásával egyidőben jelenik meg egy angol nyelvű könyvrészlet két magyar esettanulmányról „Leading Producer-Owned Marketing Organisations in a Transition Country: Two Case Studies from Hungarian Agribusiness” címmel a Nova Science Publisher, Inc. kiadásában (Szabó, 2011b), valamint egy másik angol nyelvű könyvrészlet már megjelent a Mórakert Szövetkezet kis- és közepes gazdaságokat integráló tevékenységéről (Szabó, 2008)

A világméretű *pénzügyi- és gazdasági válság természetesen nagy hatással van hazai élelmiszer-gazdaságra is, mind a kereslet, mind pedig a kínálat oldalán, ezzel nagymértékben befolyásolva – elsősorban – az empirikus kutatások lehetőségét. Különösen a nagyobb szervezeteket viselt meg a források beszűkülése, s a partnerek fizetésképtelensége, mint például a több publikációban is esettanulmányként szereplő Mórakert Szövetkezetet (Bakucs et al., 2006, 2007, 2008; Dudás, 2009; Felföldi, 2005; Szabó, 2000c; Szabó – Fertő, 2004, Szabó – Kiss, 2003). A kisebb szervezetek, melyek folyamatos forrásigénye, értékesítési volumenüknél fogva kisebb, első látásra kevésbé súlyos pénzügyi problémákkal küzdenek.*

A konkrét eredményeket illetően a következő áttekintést adjuk.

Magyarországon alapvetően háromfajta szövetkezés különböztethető meg az élelmiszer-gazdaságban:

- 1) **Termelő típusú szövetkezetek**, átalakult TSZ-ek, melyek általában több funkciót is ellátnak, s bár egyre ritkábban, de azért néha szociális céljaik is vannak. Különböző okok miatt egy részük átalakult Rt-vé, számuk egyre csökken.
- 2) **Beszerező Értékesítő Szövetkezetek (BÉSZ-ek)**  
1999-2006 között sok (kb. 700) BÉSZ jött létre, de ezek, az EU-csatlakozást utáni némi derogációt követően, 2007-től nem kaphattak támogatást, így ezek monitorozása is nehezzé vált. A sikeresen működők jó része TÉSZ vagy termelői csoport formában folytatta tevékenységét.
- 3) **„Új típusú”, általában értékesítő/marketing szövetkezetek**, melyek a leggyakrabban egy termékpályát koordinálnak, s valamilyen termelői értékesítő szervezet (TÉSZ), illetve termelői csoport formájában öltenek testet.

A szövetkezetek mellett tehát egyre nagyobb hangsúlyt kapnak (Magyarországon is) a TÉSZ-ek és *termelői csoportok* (Szabó – Kiss, 2003, Dorgai et al., 2005), ezért *gazdasági szerepük, fejlődésük; illetve kialakulásuk gazdasági és pszichológia akadályainak* elemzése szintén időszerű. Magyarországon a termelők többségükben különböző típusú szerződésekkel kapcsolódnak (az általában külföldi tulajdonú) feldolgozó üzemekhez, a termelői tulajdon aránya elhanyagolható. A különböző termelői szervezetek, főként szövetkezetek, termelői szervezetek és csoportok, amelyek számos gazdasági és társadalmi előnyt jelentenek a termelők számára több EU-s országban, sajnos nálunk csak igen csekély számban és kezdetleges formában alakultak meg.

A fent említett elméleti vizsgálatokat ma is jól működő, illetve egykor sikeres, de megszűnés alatt álló/megszűnt szövetkezetek vezetőivel készített *empirikus mélyinterjúk* egészítik ki, melyek során a *bizalommal kapcsolatos kérdések* mellett, a *szövetkezeti tagság, illetve működési forma előnyeit és hátrányait elemeztük* (eredményeket lásd alább).

A szövetkezeti struktúrát szintén meghatározó BÉSZ-ekkel, illetve átalakult termelő tevékenységet is folytató szövetkezetek vezetőivel, összhangban a kutatási tervvel, valamint információ és adathiány miatt nem készültek mélyinterjúk jelen kutatás keretében. Az EU-s gyakorlat és szabályozásnak megfelelően, elsősorban az ún. új típusú, illetve termékpályás szövetkezetek álltak empirikus vizsgálatunk középpontjában. Egy korábbi OTKA kutatás során (OTKA F030270) azonban foglalkoztunk már az átalakult termelő szövetkezetek különböző érdekcsoportjaival, s egyéb jellemzőivel (lásd pl. Kiss, 2000; Kiss-Szabó, 2001).

A zöldség-gyümölcs szektor koordinációs kérdéseit illetően, a téma mélyebb megismerése érdekében 2007 és 2008 során nagyon részletes mélyinterjúk készültek az

akkoriban sikeres Mórakert Szövetkezet vezetőivel; a gazdálkodási-irányítása gyakorlat helyszínén történő tanulmányozása mellett. A részeredmények publikálása nemzetközi konferenciákon, folyóiratokban és könyvrészletekben megtörtént, illetve folyamatban van (l. Közlemények, pl. Szabó 2008, 2011b). A további *személyes adatfelvétellel készülő mélyinterjúk*, hosszú ideig tartó előkészítés és szervezés után, elsősorban a *zöldség-gyümölcs* szektorban működő termelői értékesítő szervezetek és termelői csoportok, illetve a *gabona, sertés, cukorrépa, tej, szőlő-bor valamint a juh ágazatban működő termelői csoportok* vezetőivel készültek 2011 folyamán az egész ország területén.

Összesen 33 termelői szervezetet kerestünk fel, valamint a mélyinterjúk megalapozására több szövetkezetekkel „kapcsolatban álló” szakmai/érdekvédelmi szervezet, termék tanács, kutatóintézet, valamint a VM több osztályának képviselőjével folytattunk beszélgetést.

A következőkben *az empirikus kutatás legfontosabb eredményeit foglaljuk össze* vázlatosan. Természetesen az alábbi felsorolások mindegyike nem igaz minden egyes szervezet esetében, de az alábbi válaszok voltak a jellemzőek.

Szektortól függően különbözőek a termelői szervezetek esélyei a magyar élelmiszer-gazdaságban; a leginkább elterjedtek a zöldség-gyümölcs szektorban (TÉSZ-ek); igaz ennek oka, hogy a termelők számára támogatások csak ezeken a szervezetek keresztül hívhatók le. Ezen a termékpályán sem elég nagy azonban a koncentráltóság (szakértői becslések szerint 17% körül van 2011-ben), az egyes termelői szervezetek, még ha viszonylag több termelőt fognak is össze, s a szektor jellemzőihez képest meglehetősen nagy mennyiségű termék felett rendelkeznek is, kicsik a kiskereskedelmi láncokhoz képest, nincs igazán alkuerejük, így nem képesek a szerződések paramétereit befolyásolni, teljes mértékben alkalmazkodóak és árelfogadóak. A szövetkezet által összegyűjtött, esetlegesen feldolgozott, nagyobb árumennyiség fölötti diszponálás, s ezáltal, akár csak regionálisan is, az ún. piaci ellensúlyozó erő kialakítása, a piac szabad verseny irányába való elmozdítását eredményezheti (ún. kisugárzó árhatás), amely vélhetően a tagok jövedelmének növelését segíti elő.

A szervezetek többsége elsősorban a mezőgazdasági alapanyag-értékesítésben és input beszerzésben aktív, feldolgozást csak igen kevésen végeznek, általában elhanyagolható a termelői tulajdon a marketingcsatorna ezen szintjén.

#### **A szövetkezetek/termelői csoportok által a tagok számára nyújtott előnyök a következők:**

- 1) *EU-s, illetve szektortól függően nemzeti kiegészítő* támogatások lehívása, egyesek szerint a termelői csoportok addig működnek, amíg támogatások lesznek, sokan igyekeznek ezt tartalékolni, hogy a lejárt után is tudjanak működni még pár évig,
- 2) *biztos és állandó értékesítési lehetőség,*
- 3) *nagyobb piaci ellensúlyozó (alku) erő,* esetenként *magasabb ár,*
- 4) *biztosan,* s általában *rövid idő alatt* (általában két héten belül) *megkapják a pénzüket,* ellentétben, azzal, ha gazdák saját maguk értékesítenek, mert a vevők gyakran bizonytalanul és hosszú határidővel fizetnek, közös értékesítéskor a szövetkezet forgóeszköz-hittel vagy a támogatásból előre kifizeti a termelőket,
- 5) a szövetkezet képes *hitelt felvenni,*
- 6) különböző *szolgáltatások biztosítása, önköltségen,* illetve a piaci árnál olcsóbban, akár úgy is, hogy egy másik tag végzi (pl. gabona szárítása, illetve tárolása)
- 7) *piaci és technológiai kockázat csökkentése,*
- 8) (esetenként teljes körű) piaci *információk,*
- 9) *szakember irányítja a szervezetet,* esetenként piaci kapcsolatokkal,



- 10) ha „beragad” pénz a vevőnél, akkor a *szövetkezet saját maga hajtja be a pénzt*, ez sokkal hatékonyabb, mintha a termelő egyedül próbálkozna,
- 11) inputok, tenyészállatok *olcsóbb közös beszerzési lehetősége*,
- 12) esetenként input előfinanszírozás, melyet később az árbevételből törlesztenek a tagok,
- 12) bizonyos *támogatásoknál előny*, illetve plusz pontot ér *a termelői csoportban való tagság*
- 13) *oktatás, szaktanácsadás.*

### ***A hazai termelői szervezetek esélyei és sikerességük feltételei***

Lesz-e új szövetkezeti – termelői integrációs modell a magyar Nap alatt is? Képesek lesznek-e a magyar termelők széles körben alkalmazni a nyugaton elterjedt legújabb integrációs formákat, hogy hatékonyan versenyezzenek uniós társaikkal? E kérdések több szempontú és empirikus vizsgálatokon alapuló átfogó elemzése az elkövetkező évek és újabb kutatások, valamint tanulmányok feladata lesz, mindazonáltal néhány feltételt szükséges megemlíteni.

A dán és a holland példánál remélhetőleg világosan érzékelhető volt: *az előmozdító típusú szövetkezeteket nem lehet rákényszeríteni a gazdálkodókra*, hiszen ez a típusú szövetkezés, a termelő típusúhoz képest még inkább igényli az önszerveződés erejét a hatékony működéshez (Szabó, 2002). Ide tartozik még, hogy a szövetkezet *"a demokrácia iskolája"*, melyet kiválóan bizonyít a dán gyakorlat, hiszen itt a tagok megtanulnak együttműködni és öngazdátás útján az őket érintő demokratikus döntési folyamatokban részt venni. Szintén fontos elem, hogy a magyar szövetkezeti alapelvek elméletileg hasonlóak a nyugat-európai, illetve az SZNSZ-féle alapelvekhez (SZNSZ, 1985), s az épp aktuális szövetkezeti törvények rögzítik is őket többé-kevésbé, de gyakorlati megvalósulásuk néha igen különbözik.

Ehhez, természetesen *megfelelő kulturális háttér* mellett, olyan átgondolt gazdaságpolitika és az ebbe szervesen beilleszkedő agrár- és szövetkezetpolitika, valamint az előzőeket segítő, *jól áttekinthető gazdasági környezet és eszközrendszer szükséges, mely a gazdálkodók számára világosan áttekinthető*, s a felismert érdekeinek érvényesítésére megvannak a *megfelelő szervezetek* (Nemes, 2000). Ezek közül az egyik típus, mely üzleti szempontból sok országban a legfontosabb, *a szövetkezet, mely gyakorlatilag a legjobb eszköz a gazdálkodók számára jövedelmük hosszabb távon való biztosítására és egyes esetekben növelésére.*

**A vizsgált termelői szervezetek kivételes sikerességének az alábbi legfontosabb feltételei** tekinthetők a fenti empirikus kutatások alapján:

1. valódi gazdasági igény megléte,
2. együttműködési/szövetkezési képesség fejlesztése, a mentális/pszichológiai akadályok lebontása,
3. a potenciális tagok megszürése,
4. bizalom a tagok és a szövetkezet vezetése között,
5. beszállított termékekre vonatkozó szigorú minőségi és mennyiségi követelmények előírása,
6. beszállítási kötelezettségek következetes betartása,
7. szervezet hosszabb távú finanszírozási lehetőségeivel összhangban álló fejlesztések-beruházások,
8. hatékony és többirányú kommunikáció.

Összességében, a marketingszemlélet elterjedésével, arra kellene ösztönözni a termelőket, hogy a fogyasztó fejével is gondolkodjanak, hogy versenyképes áron és jó minőségben elégítsék ki a fogyasztói igényeket. Ha ez a szemlélet nem alakul ki, akkor egy folyamatos kiszolgáltatottság áll fenn a termékek értékesíthetőségét illetően. A fogyasztói igényekhez és

piaci követelményekhez való flexibilis alkalmazkodás nem feltétlenül jelenti a szövetkezeti identitás feladását, ahogy azt a holland példa is mutatja (l. pl. Szabó, 2011a: 8.4. alfejezet).

## **B) A KUTATÁS MÁSIK FŐ TERÜLETE: AZ EMBERI TÉNYEZŐ**

A fenn álló gazdasági előnyök mellett fontos figyelembe venni a szövetkezetek *ún. nem-gazdasági előnyeit*. Ehhez a területhez tartozik a „puha oldal”, azaz *a szövetkezetek létrejöttének és működésének emberi viselkedésre, ösztönzöttségre visszavezethető elemzése*. A humánerőforrásra, ösztönzőkre, bizalomra irányuló empirikus kutatás jelentőségét a jelenlegi gazdasági-társadalmi környezet egyértelműen aláhúzza, a termelői szervezetek létrejötte és sikeressége nagymértékben függ a „puha” tényezők milyenségétől.

### **1. A személyes kapcsolatok és a bizalom szerepe, szintjei és jelentősége a termelői szervezet esetében**

A bizalom az átalakuló gazdaságú országokban konkrét gazdasági tényezővé vált, hiszen ezekben az országokban sokszor nem működik elég hatékonyan a jogrendszer, például a szerződések kikényszerítésének igen nagyok a költségei. Elméleti szempontból vizsgáltuk, hogy a bizalom milyen gazdasági és nem-gazdasági előnyöket jelent a (szövetkezeti) tagok, a környezet és tágabb társadalom számára.

Fontos szövetkezeti előny lehet a tagok számára a köztük *fennálló informális és esetenként szoros személyes kapcsolat*. Továbbá, a speciális szervezeti forma és döntéshozatali mechanizmus, amelyet egyébként sokszor a szövetkezetek rugalmatlanságának sarokkövének tartanak, valamint az úgynevezett szövetkezeti alapelvek (Ihrig, 1937; Barton, 1989b; SZNSZ 1995, Hakelius, 1996, Røkholt, 1999) *a tag és a szövetkezetek közötti bizalom formális-jogi biztosítékai*. Ez utóbbi témát, beleértve a bizalommal kapcsolatos magyar agrárszövetkezeti kutatások rövid áttekintését, részletesen elemeztük egy angol nyelvű tanulmányban, illetve angol nyelvű előadásokban (Szabó, 2009, Szabó et al., 2009)

Az említett bizalom (Spear, 1999) az egyik oka, hogy, más alternatív koordinációs (szerződéses) formákhoz képest, a szövetkezetek esetében az úgynevezett kapcsolat-fenntartási probléma (ún. hold-up probléma) nem olyan jelentős (Hendrikse–Veerman, 2001, Karantininis–Nielsen, 2004, Royer, 1999; Staatz, 1984) főként a tej és zöldség-gyümölcs szektorban.. Nem véletlen tehát, hogy kérdőíves megkérdezés során általánosságban a *termelők jobban bíznak a saját szervezeteikben*, igaz paradox módon ez nem mindenhol jár együtt szövetkezetek, illetve más termelői tulajdonú szerveződések létrehozásával (Kapronczai et al., 2005).

Ennek megfelelően a termelői tulajdonú szervezetek *sikerességének vagy bukásának egyik oka lehet például, hogy a tagok mennyire bíznak* a szövetkezetet, termelői csoportot stb. létrehozó *alapítókban és vezetőkben*. A többször sikeres esettanulmányként idézett, az országban elsőként állandó TÉSZ minősítést kapott mórakerti Mórakert Szövetkezet egyedül álló teljesítményének (létszám, forgalom alakulása stb.) alapja volt például a fent említett bizalom töretlen megléte. A szövetkezet nehéz helyzetét, később a felszámolás megindulását több ok mellett a fenti bizalom, illetve lojalitás eltűnése is mélyítette, hiszen a gazdák már nem igazán szállítottak be a Mórakertnek, hiszen nem tudhatták, hogy mikor kapják meg a pénzüket. Első látásra ez a helyzet igen hasonlít a nyugaton is megfigyelhető ún. bypassing (szövetkezeti út kikerülése, rajta kívüli értékesítés) gyakorlatának, azonban ez esetben ez igazán érthető a részükről, hiszen a termelők a szövetkezettől a termékeikért kapott árból tartják el a családjukat, illetve fejlesztik a gazdaságukat. A szövetkezethez való tartozás egyik fő oka éppen a fizetési határidő rövidege a tag és a szövetkezet között.

Az empirikus kutatás során tehát (pl. esettanulmányok: Mórakert Szövetkezet, Alföldi Tej Kft.) egyértelművé vált, hogy a termelői szervezetek sikerességét, egyáltalán létrejöttét és fennmaradását alapvetően befolyásolják az emberi tényezők, különösen a szövetkezet vezetőinek képességei, hozzáállása, valamint az irántuk - a tagok felől - megnyilvánuló bizalom is. Fontos empirikus eredmény, hogy *a tagok elkötelezettsége még a legsikeresebb szervezetek esetében is alapvetően anyagi motivációjú*, tehát szükséges a lehető legmagasabb tej-, illetve zöldség-gyümölcs ár biztosítása a termelők lojalitása fenntartása érdekében.

Az emberi tényezővel kapcsolatos empirikus kutatásunk során a *bizalom* ("trust") *három dimenzióját*, megjelenési formáját különböztettük meg:

- 1) két tag közötti, bilaterális kapcsolat (T1),
- 2) a tagok egymás közötti (multilaterális) bizalom (T2),
- 3) a tagok és a szövetkezet között (T3) fennálló intézményesült (alapszabály, alapelvek stb.), illetve íratlan kapcsolat.

Fenti három kategória nem feltétlenül hierarchikus egymásra épülést jelent, bár kétségtelen, hogy általában a tagok és a szövetkezet közötti bizalom feltételezi a tagok közötti jó kapcsolatot.

A humán tényezővel, emberi tőkével (elsősorban a bizalommal, hatalommal, motivációval stb.) kapcsolatos résztéma főbb kérdéseinek megvitatása és egyes (rész)eredmények publikálása több konferencián [lásd Közlemények, pl. IAMA 2009, Budapest; EAAE Szeminárium 2009 Chania; EMNet 2009 Sarajevo (Jon Hanf-fal és Török Tímeával közösen), Georgikon 2009 Keszthely (Szakály Zoltánnal közösen)] megtörtént, illetve az idei EAAE Kongresszuson előadásra kerül (EAAE Congress 2011, Baranyai Zsolttal és Takács Istvánnal közösen: Szabó et al. 2011),

A bizalommal és a szövetkezeti alapelvek résztémával kapcsolatban *eredményeket szintén több konferencián is előadtuk* (l. Közlemények, illetve Szabó, 2009, Szabó et al., 2009); illetve egy *angol nyelvű folyóiratcikkben* foglalta össze a témavezető (Szabó, 2010b). A szövetkezeti alapelvek, illetve a bizalom kérdésével a már többször hivatkozott 2011-ben megjelent könyv (Szabó, 2011a) is több helyen foglalkozik (pl. 6.2.2., 7.4.2-7.4.3., valamint a 8.4.2. alfejezetekben).

*A bizalom és a szövetkezeti alapelvek közötti kapcsolatra vonatkozóan legfontosabb megállapítás*, hogy az egységes és erős identitású szövetkezetek - a létrejöttüket megalapozó - bizalmat és az azt megőrző alapelveket előnyükre tudják használni a gazdaság életképességük javításában. *Ha azonban a szövetkezeti alapelvek a gyakorlatban nem elég erősek*, s nem képesek a szövetkezeti identitás megőrzésében jelentős szerepet játszani, *akkor valószínűleg kisebb lesz a bizalom minden szinten szervezetben*, s ez gazdasági hatékonysági problémákhoz, akár csödhöz is vezethet. Utóbbi megelőzése érdekében szervezeti változások is létrejöhetnek, sőt akár gazdasági társasági formába való átalakulás is elképzelhető. A szövetkezeti alapelvek sokszor még a nyugat-európai országokban sem nagyon ismertek, de még rosszabb a helyzet az átalakuló országok esetében.

A résztémához kapcsolódott vendégkutatói tevékenység is, elsősorban a bizalom különböző kategóriáira, illetve fejlődési mechanizmusának modellezésére vonatkozóan, valamint közös kutatás és publikálás előmozdítására 2009. január 12. és február 13. között a Hallóban (IAMO), Jon Hanf meghívására. Szintén megvizsgáltuk a bizalom jelentőségét és lehetséges kialakításának, illetve növelésének, valamint megőrzésének lehetséges módszereit a szövetkezetek esetében.

**A fent említett empirikus kutatás során a mélyinterjúkat feldolgozva következő fontosabb megállapításokra jutottunk:**

- 1) Vannak nagyobb, illetve területileg szétszórt tagsággal rendelkező szövetkezetek (pl. a juh ágazatban), ahol *termelők nem is nagyon ismerik egymást*, ez eléggé megnehezíti a

kapcsolattartást, a bizalom kialakulását, illetve a közös beruházást. A kisebb, 20-30 fős szövetkezetek még emberi léptékűek, itt még elemezhető az egyes tagok közötti bizalom is.

- 2) A *bizalom* nemcsak a fent említett három vonatkozásban érdekes, hanem részben a fent említett ok miatt, *sok esetben a menedzsmentben van*, s ez utóbbi néha fontosabb, mint a szövetkezeti vezetőkben való bizalom.
- 3) A bizalom egyik fő forrása, hogy a tagok tudják, *mindig megkapják*, s a lehető *legmagasabb árat* a termékeikért.
- 4) *Morális válság* van az országban, ebben a helyzetben nehéz a szövetkezeti ideológiát a gyakorlatban érvényesíteni.
- 5) Az előző véleménnyel szöges ellentétben, több szövetkezeti vezető szerint nincs probléma a tagok bízhatnak egymásban, s benne is.
- 6) Más vélemények szerint ez egy *generációs probléma* is, a *fiatalabbak jobban megbíznak egymásban*, esetleg már ismerik is egymást az egyetemről.
- 7) Számos esetben *kommunikációs problémára vezethető vissza* a bizalomhiány.
- 8) A leglényegesebbnek tűnik egy *megbízható, rátermett vezető* megtalálása.
- 9) A *bizalmat nem lehet megvenni*, meg kell szolgálni időről – időre, a *bizalmat nagyon nehéz és igen sokba kerül helyreállítani*.
- 10) A bizalom a *működés alapja*, ehhez pedig *átlátható tiszta működés kell*.
- 11) Egyes vélemények szerint a *rosszul menő TÉSZ-ek miatt csökken a bizalom a termelői szervezetekben*, illetve vezetőkben. Érdekes, hogy egy teljesen önálló szervezet működése miként befolyásolja más szövetkezetek tagságának a véleményét.
- 12) A *Mórákerti Szövetkezet* mint zászlóshajó *felszámolása* a közvéleményben azt a hamis érzetet, *illúziót kelti, hogy a szövetkezeti forma nem alkalmas integrálásra*, hiszen, ha az egyik legnagyobb bebukott, akkor a többinek esélye sincs. Jelentős propaganda munka és nevelés szükséges, hogy ne erősödjön ez a felületes nézet.

## **2. A szövetkezetés mellett, illetve ellene szóló gazdasági és nem gazdaság érvek, akadályok.**

Lényeges kérdés annak a tisztázása is, hogy miért idegenkednek a termelők Magyarországon – hasonlóan más volt szocialista országokhoz – a szövetkezéstől, miért nem képesek összefogni akkor sem, ha egyértelmű gazdasági előnyük származna belőle, adott esetben gazdaságuk túlélését biztosítva számukra.

Alapvetően a társadalmi tőke gyengesége, s a bizalomhiány a fő ok. Több nemzetközi (EUROLAN, 2005), illetve hazai felmérés (*Dorgai et al. , 2005, 2010; Kapronczai et al., 2005 stb.*) szerint is az *együttműködési készség igen alacsony a magyar mezőgazdaságban*. A termelők *emberek inkább saját magukban bíznak*, illetve úgy gondolják, hogy ők értenek mindenhez, miközben sokszor hiányzik a szükséges tőke mellett a szakértelem is. Bizonyos, pl. gépberuházási támogatások szintén az „*egyéni boldogulás*” felé terelték a gazdákat, mely jelentős tőke lekötését eredményezte az alapanyag-termelésben, így nem igazán maradt anyagi erő a termékpálya következő szakaszán történő befektetéshez.

A szövetkezet szó sokak számára az *elmúlt rendszer kollektivizálását*, erőszakos szövetkezesítését jelenti, s a közösbe való beadást jelenti, ezért sokan még most is ózdkodnak a kifejezéstől. Fontos hangsúlyozni az előmozdító, új típusú szövetkezés különbségét a szocialista érában jellemző szövetkezetektől. *Meg kell különböztetni az új típusú (értékesítő, beszerző stb.) típusú szövetkezéseket a termeléssel is foglalkozó szövetkezetektől*, hiszen utóbbi esetben egy negyedik dimenzióval is kiegészül a tag és a szövetkezet hármassal (termék-, tőke- irányítási vonal) kapcsolata: a munkavállalóival, mely egészen más színbe helyezheti a szövetkezetek fontosságát. Igen fontos lenne az *együttműködési készség kialakítása már*

gyermekkorban, általános iskolától kezdve, illetve gazdák szélesebb körben való tájékoztatása, hogy milyen szövetkezeti modellek vannak a világon, s ezek közül melyeket lehet Magyarországon is alkalmazni, valamint, hogy milyen ismeretekre van szükség ezek működtetésére, beleértve a támogatások lehívását.

A gazdasági okok között a tőkehiány igen lényeges, ezért is hangsúlyozta minden megkérdezett a *támogatások fontosságát*. A szövetkezetek feldolgozó iparban csak igen kis részesedéssel rendelkeznek, mely elsősorban szintén tőke, illetve a vertikumban való stratégiai gondolkodás hiányára vezethető visszavezethető vissza.

Számos esetben inkább az *összefogás alacsonyabb, gyengébb formáit* választják, mint például a géphasználat együttműködések esetében (Baranyai 2010; Szabó et al. 2011 stb.), illetve több esetben ezek az *összefogások nem öltenek jogi kereteket*. Ha viszont igen, akkor nem feltétlenül szövetkezeti formában jönnek létre (l. alább).

Nehezíti a szövetkezetek helyzetét a magas ÁFA, illetve az ezzel összefüggő *feketekereskedelem*, mely – szakértői becslések szerint - egyes szektorokban eléri a 40%-ot. A szövetkezet, illetve termelői csoportok mindent hivatalosan, papíron intéznek, ezzel „versenyhátrányba” kerül, mivel a termelők egy jó része, igyekszik kibújni, s eleve nem lép be, illetve a szövetkezeteken kívül értékesít, ezáltal ugyanis magasabb jövedelemhez jut, igaz ennek egy része illegális. A szövetkezeteken és más termelői csoportokon keresztüli értékesítés elterjedése, nemcsak egy kedvező piaci feltételeket (részesedés, ár stb.) jelent a termelőknek, hanem nagymértékben fehériti a gazdaságot, így makrogazdasági előnyt is jelent.

A másik probléma, mely a támogatásban részesülő termelő szervezeteket érinti, hogy *igen bonyolult a támogatással összefüggő adminisztráció, a támogatás jelenlegi felső plafonja* (termelői csoportok esetében 100.000 euró) pedig *nem kedvez a koncentrációnak*, hiszen a termelők inkább több kisebb szervezetet hoznak létre, hogy minél több támogatást tudjanak lehívni. Ennek megfelelően az ún. másodlagos termelői szervezetek igen ritkák és nem elég hatékonyak.

Fenti termelői szervezetek (producer organisations) és termelői csoportok (producer groups)– összhangban az EU-s szabályozással - többféle jogi formában működhetnek, de jelenleg Magyarországon túlnyomórészt szövetkezetek, illetve kisebb részben Kft.-k. Az empirikus felmérés során arra is rákérdeztünk, hogy vajon mitől függ, melyik jogi formában jönnek létre a termelői szervezetek. Az alábbiakban foglaljuk össze röviden a kapott válaszokat:

#### ***A szövetkezetek előnyei a kft-hez képest:***

- 1) Sokkal *gyorsabb és könnyebb a tagfelvétel*, nem kell minden egyes új tag esetén a cégbírósággal engedélyeztetni az új társasági szerződést.
- 2) Az *1 tag – szavazat elve és gyakorlata* sok, főként kisebb termelő számára *fontos biztosíték* arra, hogy érdekei megfelelően képviselve vannak.
- 3) A *demokratikus döntéshozatal* során a termelők beleszólhatnak a szövetkezet (saját) ügyeinek irányításába sok esetben önmagában értékes a tagság számára.
- 4) *A fel nem osztható vagyon egyfajta biztosítékot jelent a folyamatos működésre*, illetve, hogy hosszabb távon is közösségi célra fog szolgálni, mivel megszűnés esetén egy másik szövetkezetnek vagy szövetkezeti szövetségnek kell átadni.
- 5) Volt olyan vezető, aki szimplán úgy fogalmazott, hogy „ *a szövetkezetnek az az előnye, hogy nincs hátránya*”.

#### ***A szövetkezetek hátrányai a kft-hez képest:***

- 1) *Nincsenek lényeges adózásbeli különbségek*, illetve a versenypolitika terén meglévő semlegesség egyértelműen versenyhátrányt okoz.

- 2) *Finanszírozási szempontból szerencsésebb gazdasági társasági formában működni, mivel könnyebb a kockázatviselő, illetve a banki tőke biztosítása, bár egyes vezetők szerint igazából a saját tőke, valamint a működési eredmény a lényeges a banki hitelképesség elbírálása szempontjából.*
- 3) *Egyértelműbb vagyoni viszonyok a Kft.-ben, amelyek a tulajdonosi személtre is kihatnak.*
- 4) *Direktebb irányítás, mely egyes vélemények szerint rugalmasabb és gyorsabb, mint a szövetkezet áttételes irányításti struktúrája.*
- 5) *A kisebb szövetkezetek nem képesek vagy nem akarnak alkalmazni és megfizetni professzionális menedzsereket, ami egy bizonyos méreten és piaci jelenlétén felül visszaüthet.*
- 6) *Az ügyvezető- igazgató, ha alkalmazott, nem keveri össze a saját (tagi) érdekeit a társaságéval.*
- 7) *A szövetkezet kifejezés nem hangzik túl jól sokak számára, ezért üzleti szempontból „menőbb” Kft-t alakítani. Ennek ellentmondanak ugyanakkor a vélemények, illetve kiskereskedelmi láncok is egyre gyakrabban fejezik ki elégedettségüket a szövetkezetek beszállításával kapcsolatban.*
- 8) *„A szövetkezet mint ideológia jó, de lassító tényező.”*

Az eredmények hasznosítása, illetve a felhalmozott tudás disszeminálása szempontjából a publikációk mellett (l. Közlemények) fontos volt a kutatómunkában elért eredmények egyetemi *posztgraduális oktatásban való többszöri felhasználása* is, pl. a Debreceni Egyetem doktori képzéséhez kapcsolódóan, a termelői szervezetek tej- és zöldség-gyümölcs szektorban betöltött koordinációs szerepével foglalkozó, illetve az emberi tényező és a bizalom kérdésköreire vonatkozó PH.D. témák meghirdetése, valamint előadások, konzultációk megtartása formájában.

Jelen OTKA, elsősorban a magyar gyakorlattal foglalkozó, interdiszciplináris empirikus eredményeit, a tervek szerint, egy következő könyv foglalja össze, s ebben jelenne meg a Mórakert Szövetkezetről szóló - évek óta folyamatosan átdolgozott - kiterjedt esettanulmány; a más termelői szervezetekkel kapcsolatos empirikus kutatás részletes eredményei mellett.

Természetesen a fenti témákkal kapcsolatosan az eredményeket angol (pl. *Annals of Public and Cooperative Economics, Agribusiness, Journal of Co-operative Studies, Journal of Rural Cooperation, Studies in Agricultural Economics, stb.*), illetve magyar nyelvű folyóiratokban (pl. *Közgazdasági Szemle, Külgazdaság, Élelmiszer, táplálkozás és marketing stb.*); valamint hazai és külföldi konferenciákon és az Intézeti Műhelytanulmányok sorozatban folyamatosan publikálni szándékozunk.

## Válogatott irodalomjegyzék

- ALLEN, D.W. – LUECK, D. (1998):** The Nature of the Farm. *Journal of Law and Economics*, 41. évf., pp.343–386.
- ALVINCZ, J. – VARGA, T. (2000):** A családi gazdaságok helyzete és versenyképességük javításának lehetőségei. *Agrárgazdasági Tanulmányok*, 2000. 15.sz.. AKI, Budapest, 110 p.
- ÁNGYÁN, J. (2010):** Merre tovább magyar agrár-, környezet- és vidékpolitika? *A falu*. 2010. tavasz, XXV. évf. 1.sz., pp. 5-14.
- BAKUCS, L. Z. – FERTŐ, I. – SZABÓ, G. G. (2006):** MÓRAKERT COOP: a successful case of linking small farmers to markets of horticultural products in Hungary, 2006. *Regoverning Markets Phase 2*. pp. 1-51.
- BAKUCS, L. Z. – FERTŐ, I. – SZABÓ, G. G. (2007):** *Innovative Practice Hungary: Morakert Cooperative - a successful case of linking small farmers to markets for horticultural produce in Hungary*. (IP9\_HungaryMorakert.pdf) Budapest: IE HAS. Published on *Regoverning Markets*:  
[http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/global/innovative\\_practice\\_hungary\\_morakert\\_cooperative](http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/global/innovative_practice_hungary_morakert_cooperative)
- BAKUCS, L. Z. – FERTŐ, I. – SZABÓ, G. G. (2008a):** *Mórákert Cooperative: a successful case of linking small farmers to markets for horticultural produce*. In: Csaba Csaki – Csaba Forgacs – Dominika Milczarek Andrejewska- Jerzy Wilkin (eds.): *Restructuring Market Relations in Food and Agriculture of Central and Eastern Europe: Impacts upon Small Farmers*. Agroiinform Publisher Co. Ltd., pp. 207-249.
- BAKUCS, L. Z. – FERTŐ, I. – SZABÓ, G. G. (2008b):** The Impact of Trust on Cooperative Membership Performance and Satisfaction in the Hungarian Horticulture. In: Csáki Csaba és Forgács Csaba (szerk): *Agricultural Economics and Transition: "What was expected, what we observed, the lessons learned. Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe Vol. 44*. Leibniz Insitute für Agrarentwicklung in Mittel and Osteurope, Halle, 2008, pp. 382-392.
- BARANYAI, ZS. (2010).** Az együttműködés elméleti és gyakorlati kérdései a magyar mezőgazdasági géphasználatban. Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő. Doktori (PhD) értekezés.
- BARTA, I. – DORGAI, L.(szerk.) – DUDÁS, GY. – VARGA, E. (2010):** Termelői csoportok és a zöldség-gyümölcs ágazatban működő termelői szerveződések Magyarországon. *Agrárgazdaság Információk*, AKI, 2010. 6.sz., 114 p.
- BARTON, D. G. (1989a):** What is a Cooperative? Megjelent: Cobia, D. W. (szerk.): *Cooperatives in Agriculture*. Prentice-Hall Inc. New Jersey. Chapter 1, 1989, pp. 1-20.
- BARTON, D. G. (1989b):** Principles. Megjelent: *Cobia, D. W. (szerk.): Cooperatives in Agriculture*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey. 2. fejezet, 21–34. o.
- BEKKUM, O. F. VAN – DIJK, G. VAN (szerk.) (1997):** *Agricultural Cooperatives in the European Union*. Van Gorcum, Assen.
- HAKELIUS, K. (1996):** *Cooperative Values – Farmers' Cooperatives in the Minds of the Farmers*. Dissertations 23. Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.
- HARTE, N. L. (1997):** *Creeping Privatisation of Irish Cooperatives: A Transaction Cost Explanation*. Megjelent: NILSSON, J. – VAN DIJK, G. (szerk.): *Strategies and Stuctures in the Agri-Food Industries*Assem: van Gorcum, 31-53.o.
- BOLYKI, I. (2010):** „A szövetkezet lenyesegeti a kapitalizmus vadhajtságait”. Interjú Dr. Szabó G. Gáborral. *Agroiinform*, 2010/7. sz., pp. 10-11.
- BURGERNÉ GIMES, A. – SZÉP, K. (2006):** Az egyéni (családi) mezőgazdasági üzemek gazdasági helyzete napjainkban. *AGROINFORM KIADÓ*, Budapest, 110 p.

- COGECA (1990):** Agricultural co-operation in Europe – COGECA and the agricultural co-operatives in the 12 Member States of the E. C. Brüsszel, pp. 41–44.
- DIJK, G. VAN (1994/1995):** Többszöri szóbeli közlés: interjúk és konzultációk. Wageningen, 1994. augusztus -1995. május.
- DORGAI, L. (szerk.) (2005):** *Termelői szerveződések, termelői csoportok a mezőgazdaságban.* AKII, Agrárgazdasági Tanulmányok, No. 4.
- DUDÁS, GYULA (2009):** A termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ) lehetőségei a zöldség-gyümölcs termelők koordinálásában a ZÖLD-TERMÉK szövetkezet példáján keresztül. Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő. Doktori (PhD) értekezés. 1-189 p.
- EUROLAN (2005). Gábor Szabó (témavezető)-** Alajos Fehér – Béla Baranyi – Gábor G. Szabó – Judit Kovács Katonáné – Ildikó Tikász – Zoltán Fűrj: EUROLAN Project (EU 5. keretprogram, szerz. QLK5-CT-2002-02346): “*Strengthening the Multifunctional Use of European Land: Coping with Marginalisation*”, Case Study – Hungary. Debrecen: University of Debrecen, August 2005, pp. 1-41. (kézirat)
- FELFÖLDI, J. (szerk.) (2005):** Termelői Értékesítési Szövetkezetek (TÉSZ) a zöldség-gyümölcs ágazatban. Szaktudás Kiadó Ház, 2005, pp. 1-143.
- FELFÖLDI, J. (2008):** Termelői szerveződések szerepe az agráriumban. In: Dienesné, Kovács Erzsébet – Pakurár, Miklós: „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben; 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni agrárfelsőoktatásban” Nemzetközi konferencia (Debrecen, 2008. október 2-3.) kiadványa. Debreceni Campus Nonprofit Közhasznú Kft., Debrecen, 2008., pp. 213-219.
- FERTŐ, I. (2002):**A mezőgazdasági termelés szerkezetének változásai a fejlett országokban, I. (Miért a családi gazdaság a meghatározó üzemforma a fejlett országok mezőgazdaságában?) Közgazdasági Szemle, 2002. 49. évf. 7-8. sz., pp. 574-596.
- FERTŐ, I. – FOGARASI, J. (2007):** Családi gazdaság versus ipari farm? Szociológiai Szemle, 2007. 3-4. sz., pp. 38-52.
- FERTŐ, I. – SZABÓ, G. G. (2001):** *Változó irányítási struktúrák a magyar mezőgazdaságban az átmenet során.* Külgazdaság, Vol. 45., No. 9., pp. 29-45.
- FORGÁCS, CS. (2006):** A mezőgazdasági kistermelők jövője az átalakuló mezőgazdasági piacokon. Gazdálkodás, 2006, 50. évf. 6. szám, pp. 29-41.
- FORGÁCS, CS. (2008a):** Csak azért mert kicsi, még hasznos a társadalomnak : a mezőgazdasági kistermelők versenyképességéről. A falu, 23. évf. 1. sz., pp. 17-39.
- FORGÁCS, CS. (2008ab):** A kisgazdaságok társadalmi megítéléséhez. A falu, 2008. 23. évf. 2. sz., pp. 89-90.
- GALBRAITH, J. K. (1963):** *American Capitalism. The Concept of Countervailing Power.* Penguin Books in association with Hamish Hamilton. (First published in the U.S.A. 1952)
- GÖGÖS, Z. (2008).** In: HORVÁTH ZOLTÁNNÉ – SZABÓ, ZOLTÁN (szerk.) (2008). "Szövetkezeti alapú termelői társulások helyzete a magyar mezőgazdaságban". Nyílt Nap az Országház Felsőházi termében, 2008. május 15. Kiadja az Országgyűlés Mezőgazdasági Bizottsága, pp.18-23.
- GYÖRE, D. – JUHÁSZ, A. – KARTALI, J. (szerk.) – KÖNIG, G. – KÜRTHY, GY. – KÜRTI, A. – STAUDER, M. (2009).** A hazai élelmiszer-kiskereskedelem struktúrája, különös tekintettel a kistermelők értékesítési lehetőségeire. Agrárgazdasági Tanulmányok, 2009. 2.sz.. 129 p.
- HAMZA, E. – TÓTH, E. (2006):** Az egyéni gazdaságok eltartó-képessége, megélhetésben betöltött szerepe. Agrárgazdasági Tanulmányok, 2006. 2.sz.. AKI, Budapest, 130 p.
- HARTE, N. L. (1997):** Creeping Privatisation of Irish Cooperatives: A Transaction Cost Explanation. Megjelent: NILSSON, J. – VAN DIJK, G. (szerk.): Strategies and Structures in the Agri-Food Industries. Assen: van Gorcum, pp. 31-53.



- HENDRIKSE, G. W. J. – VEERMAN, C. P. (2001):** Marketing Co-operatives: An Incomplete Contract Perspective. *Journal of Agricultural Economics*. Vol. 52., No.1 53-64o.
- HORVÁTH, Z. (2010):** Zöldség-gyümölcs termelők együttműködése, TÉSZ-ek értékesítési és gazdasági helyzetének vizsgálata. Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő. Doktori (PhD) értekezés.
- HORVÁTH ZOLTÁNNÉ – SZABÓ, ZOLTÁN (szerk.) (2008).** "Szövetkezeti alapú termelői társulások helyzete a magyar mezőgazdaságban". Nyílt Nap az Országház Felsőházi termében, 2008. május 15. Kiadja az Országgyűlés Mezőgazdasági Bizottsága. 1-96 p. +Mellékletek.
- HÓDI, P. (2008).** Hódi Pál álláspontja. In: HORVÁTH ZOLTÁNNÉ – SZABÓ, ZOLTÁN (szerk.) (2008). "Szövetkezeti alapú termelői társulások helyzete a magyar mezőgazdaságban". Nyílt Nap az Országház Felsőházi termében, 2008. május 15. Kiadja az Országgyűlés Mezőgazdasági Bizottsága, pp.58-61.
- INCZÉDY, P. (2010):** A családi gazdaságok helyzete államtitkári szemmel. Interjú Dr. Ángyán József államtitkárral *Agroinform*, 2010/7. sz., pp. 4-5.
- IHRIG, K. (1937):** *A szövetkezetek a közgazdaságban*. A szerző magánkiadása, Budapest.
- JUHÁSZ, A. (1999):** *A vertikális kapcsolatok változásai a zöldség-gyümölcs ágazatban*. AKII Agrárgazdasági Tanulmányok sorozat, No. 10., pp. 1-143.
- JUHÁSZ, A. – SZABÓ, M. (1999):** "Régi típusú" és "új típusú" szövetkezetek a hazai zöldség-gyümölcs ágazatban. "Az intézményrendszer helyzete és fejlesztése az agrárgazdaságban az EU-csatlakozás tükrében" VISION-2000 II. c. Tudományos Konferencia. Gödöllő, pp. 32-44.
- JUHÁSZ, J. (1988):** *Szövetkezeti modellek a magyar mezőgazdaságban*. A nagyüzemi gazdálkodás kérdései sorozat. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- JUHÁSZ, P. (2006a):** Emberek és intézmények - Két zsákutca az agráriumban. Új Mandátum–Jelenkutató Alapítvány Budapest, 618 p.
- JUHÁSZ, P. (2006b):** Mezőgazdaságunk lehetséges jövőképei. Emberek és intézmények - Két zsákutca az agráriumban. Új Mandátum–Jelenkutató Alapítvány Budapest, pp. 486 -496. (Eredeti: kézirat,1998-1999.)
- KAPRONCZAI, ISTVÁN (szerk.) – KORONDINÉ, DOBOLYI EMESE – KOVÁCS, HENRIETTA – KÜRTI, ANDREA – VARGA, EDINA – VÁGÓ, SZABOLCS (2005).** A mezőgazdasági termelők alkalmazkodóképességének jellemzői (Gazdálkodói válaszok időszerű kérdésekre). AKI Agrárgazdasági Tanulmányok, 2005. 6.sz., 197 p.
- KARANTININIS, K.–NIELSEN, T. V. (2004):** The hold-up problem in "code of practice" by farmer cooperatives. *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies: The Role of Cooperatives in the International Agri-Food Industry* című konferenciára készített tanulmány, M.A.I.Ch., Chania, Görögország, szeptember 3–7. kézirat, 1–36. o.
- KELEMEN, Z. (2010a).** Birodalmi lépegető. Csányi-cégek egy zászló alatt. HVG, 2010. március 6., pp. 48-49.
- KELEMEN, Z. (2010b).** Kitészültek. Kétmilliárdos koszolidáció a Mórakertnél? HVG, 2010. március 27., pp. 69-70.
- KISS, A. (2000):** A termelő típusú szövetkezetekkel kapcsolatban álló érdekcsoportok és az érdekeltségi rendszer változása az 1990-es években. *Szövetkezés*, 21. évf., 1-2.sz. pp. 184-200.
- KISS, A. – SZABÓ, G. G. (2001):** A mezőgazdasági szövetkezetekkel kapcsolatos törvényi szabályozás változása és hatása. XLIII. Georgikon Napok: "Vidékfejlesztés – Környezetgazdálkodás – Mezőgazdaság" c. tudományos konferencia kiadványa. I.kötet. Keszthely, 2001. szeptember 20-21. 448-452.o.
- KISPÁL-VITAI ZS. (2006):** Gondolatok a szövetkezetelmélet fejlődéséről. *Közgazdasági Szemle*, LIII. évf., 2006. 1. sz. 69-84. o.

- KREINEKER, SÁNDOR (2008).** Gazdák szövetkezése európai módon a zöldség-gyümölcs termékpályán. In: HORVÁTH ZOLTÁNNÉ – SZABÓ, ZOLTÁN (szerk.) (2008). "Szövetkezeti alapú termelői társulások helyzete a magyar mezőgazdaságban". Nyílt Nap az Országház Felsőházi termében, 2008. május 15. Kiadja az Országgyűlés Mezőgazdasági Bizottsága, pp. 47-48.
- LACZÓ, F. (1994):** Marketing szövetkezetek működési elvei az Európai Unió tagállamaiban. Szövetkezés, Vol. 15., No. 1-2., pp. 95-114.
- LEHOTA J. (2000):** A piaci intézményrendszer, szervezetek szerepe és funkciói. Élelmiszermarketing-tudomány, 2. sz. 3–11. o.
- NCR (1993):** Agricultural and Horticultural Co-operatives in the Netherlands, Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw, Rijswijk, július.
- NEMES, G. (2000):** A vidékfejlesztés szereplői Magyarországon. Intézmények, megközelítések, erőforrások. MTA KTK, Műhelytanulmányok Új sorozat. MT-DP. 2000/10
- NILSSON, J. – HENDRIKSE, G. (2009).** Gemeinschaft and Gesellschaft in Cooperatives. Erasmus Research Institute of Management Report Series Research in Management. ERS-2009-059-ORG , pp.1-15.
- POPP, J. – POTORI, N. – UDOVECZ, G. – CSIKAI, M. (2009):** A versenyesélyek javításának lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban. Alapanyag-termelő vagy nagyobb hozzáadott-értékű termékeket előállító ország leszünk? Szaktudás Kiadó Ház Zrt. Budapest, 164 p.
- POPOVICS, P. A. (2007):** A tejtermékpálya ökonómiai elemzése, különös tekintettel az ártranszmisszióra. DE ATC AVK Interdiszciplináris Társadalom és Agrártudományok Doktori Iskola, Debrecen. Ph.D. Értekezés, 1-150 p.
- RØKHOLT, P. O. (1999):** Strengths and weaknesses of the co-operative form. A Matter of Perspective and Opinion. Az ICA nemzetközi tudományos konferenciáján elhangzott előadás, Quebec, augusztus 28–29.
- SPEAR, R. (1999):** The Co-operative Advantage. ICA European Research Conference on Continuity, Transition and Renewal: New Trends in European Cooperation. Weimar, október, kézirat, 1–12. o.
- ROYER, J. S. (1999):** Co-operative Organisational Strategies: A Neo-Institutional Digest. Journal of Cooperatives, Vol. 14. 44–67. o.
- STAATZ, J. M. (1984):** A Theoretical Perspective on the Behaviour of Farmers' Cooperatives. Michigan State University, PhD-disszertáció.
- SÁNTHA, T. – HOLLÓSI, E. – NAGY, Z. (1998):** Integrációs formák a zöldség-gyümölcs szektorban és a minőség. Gazdálkodás, 42. évf. 4.sz., pp. 84-90.
- SCHMITT, G. (1991):** Why is the Agriculture of Advanced Western Economies still Organized by Family Farms? Will this Continue to Be so in the Future? European Review of Agricultural Economics, 18. évf. 3–4.sz., pp. 443–458.
- SZÉP, K. (1994):** Mezőgazdasági kistermeléssel foglalkozó háztartások gazdálkodási modelljei. Szigma, 25.évf. 1–2. sz. , pp.3–14.
- SZABÓ, G. (2001a):** Az Európa Unió agrárpolitikája. (Egyetemi jegyzet). Debreceni Egyetem, 2001.
- SZABÓ G. G. (1995):** A holland mezőgazdasági szövetkezés legújabb kihívásai. Szövetkezés, 1. sz., pp. 49–60.
- SZABÓ, G. G. (1996):** A szövetkezés gazdasági lényege Ihrig Károly elméletében, valamint a dán és a holland élelmiszer-gazdaságban. Kandidátusi értekezés, Budapest–Kaposvár.
- SZABÓ G. G. (2000a):** Marketing szövetkezetek a piacgazdaságban I. Élelmiszermarketing-tudomány. 1. évf. 1.sz., pp. 3-11.
- SZABÓ, G. G. (2000b):** A szövetkezeti vertikális integráció lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban. Szövetkezés. 21.évf. 1-2.sz., pp. 30-42.

- SZABÓ, G. G. (2000c):** Marketing szövetkezetek a piacgazdaságban II. Élelmiszermarketing-tudomány. 1. évf. 3.sz., pp. 3-10.
- SZABÓ G. G. (2000d):** Tranzakciós költségek és a szövetkezetek. V. Falukonferencia MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs, 2000. június 26-27.
- SZABÓ G. G. (2002):** A szövetkezeti vertikális integráció fejlődése az élelmiszer-gazdaságban. Közgazdasági Szemle, 49. évf. 3. sz., pp. 235–251. o.
- SZABÓ, G. G. (2005):** A szövetkezeti identitás felfogás – egy dinamikus eszköz a szövetkezetek fejlődésének gazdasági nézőpontú elemzésére. Közgazdasági Szemle, 52.. évf., 2005. 1.sz. (január), pp. 81-92.o.
- SZABÓ, G. G. (2007):** Élelmiszer-gazdasági termelői szervezetek interdiszciplináris elemzése. In: Kovács Teréz (szerk.): A vidéki Magyarország az EU-csatlakozás után. **VII. Falukonferencia.** MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs, 2007. 98-112.o.
- SZABÓ, G. G. (2008):** Integration of Small and Medium Size Farmers by Co-Operatives in the Hungarian Fruit and Vegetable Sector – A Case Study. In: Csáki Csaba és Forgács Csaba (szerk): Agricultural Economics and Transition: "What was expected, what we observed, the lessons learned. **Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe Vol. 44.** Leibniz Insitute für Agrarentwicklung in Mittel and Osteurope, Halle, 2008, pp. 393-402.
- SZABÓ, G. G. (2009):** The importance and role of trust in agricultural producer-owned organisations. Conference on “**Transition in Agriculture - Agricultural Economics in Transition VI**” Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences, Budapest, 6-7 November, 2009, pp. 1-22.
- SZABÓ, G. G. (2010a):** Családi gazdaság és szövetkezés In: Rózsás Attila (szerk.): A magyar agrár- és vidékfejlesztés kilátásai. Budapest : **Agroinform Kiadó**, 2010, pp. 25-39.
- SZABÓ, G. G. (2010b):** The Importance and Role of Trust in Agricultural Marketing Co-Operatives. MTA – AKI, Budapest: **Studies in Agricultural Economics**, No. 112, pp. 5-22.
- SZABÓ, G. G. (2011a):** Szövetkezetek az élelmiszer-gazdaságban. **Agroinform Kiadó**, Budapest, 2011, 255 p.
- SZABÓ, G. G. (2011b):** Leading Producer-Owned Marketing Organisations in a Transition Country: Two Case Studies from Hungarian Agribusiness. In: George Bourakis (szerk.): „A Resilient European Food Industry. Hauppauge: **Nova Science Publisher, Inc.**, pp. 337-358.
- SZABÓ, G.G. – BARANYAI, ZS. – TAKÁCS, I. (2011):** The Importance and Role of Trust in Agricultural Co-operation – Some Empirical Experiences from Hungary. **EAAE 2011 Congress: Change and Uncertainty - Challenges for Agriculture, Food and Natural Resources** August 30 to September 2, 2011 ETH Zurich, Zurich, Switzerland, pp. 1-12.
- SZABÓ, G. G. – BÁRDOS, K. (2006):** Contracts in agribusiness: A survey in the Hungarian dairy sector. In: Bijman, J. – Omta, S.W.F. – Trinekens, J.H. – Wijnands – Wubben, E.F.M. (eds.): International agri-food chains and networks. Management and organization. Wageningen Academic Publishers, Wageningen, the Netherlands, 2006, pp. 65-80.
- SZABÓ, G. G. – BÁRDOS, K. (2007):** Szerződéses kapcsolatok az élelmiszer-gazdaságban.(A tejjellátási lánc empirikus kutatása). Közgazdasági Szemle, LIV. évf., 2007. május, pp. 459 - 480.
- SZABÓ, G. G. - FERTŐ, I. (2004):** Szövetkezeti vertikális koordinációs kérdések: magyar esettanulmány a zöldség-gyümölcs szektorból. In: Marketingelmélet a gyakorlatban. Szerkesztették: Berács József, Lehota József, Piskóti István, Rekettye Gábor. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest, 2004. pp. 305-318.
- SZABÓ, G. G. - HANF, J. - TÖRÖK, T. (2009):** Co-Operative Principles – as a Basis and Safeguards of Trust Development in Agricultural Co-Operative Marketing and Management. EMNet 2009 – Sarajevo 4rd International Conference on Economics and Management of

Networks. University of Sarajevo School of Economics and Business, September 3 to September 5, 2009, pp. 1-22.

**SZABÓ, G. G. – KISS, A. (2003):** A termelői értékesítő szervezeteknek (a TЭСZ-ek) gazdasági jelentősége és szabályozása az Európai Unióban és Magyarországon. Európa Fórum, 2003. 3-4. sz., pp. 103-121.

**SZABÓ, G. G. – POPOVICS, P. (2009a):** Possible Ways of Market Coordination and Integration in the Hungarian Dairy Sector. Journal of Rural Cooperation, Vol. 37, No.1, pp. 32-51.

**SZABÓ, G. G. – POPOVICS, P. (2009b):** Analyses of Private Market Coordination Mechanisms in the Hungarian Dairy Sector. Paper for the 19th Annual Food and Agribusiness World Forum and Symposium. Budapest, Hungary, June 20-23, 2009, pp. 1-20. (kézirat)

**SZAKÁLY, Z. – SZABÓ, G. G. (2009):** Az élelmiszer-önrendelkezés aspektusainak elemzése termelői és fogyasztó szemszögből. **51. Georgikon Napok:** Pannon Egyetem, Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, Keszthely, 2009. október 1-2., pp. 1-10.

**SZAKÁLY, Z. – SZENTE, V. – SZIGETI, O. (2006):** A közösségi marketing hazai anomáliái és lehetőségei a nemzetközi tapasztalatok tükrében. Gazdálkodás, 2006. L. évf. 2. sz., pp. 37–48.

**SZEREMLEY, B. (2008):** A beszerző-értékesítő szövetkezetek pozíciói, lehetőségei és korlátai a 2006. évi X. törvény tükrében. In: HORVÁTH ZOLTÁNNÉ – SZABÓ, ZOLTÁN (szerk.) (2008). "Szövetkezeti alapú termelői társulások helyzete a magyar mezőgazdaságban". Nyílt Nap az Országház Felsőházi termében, 2008. május 15. Kiadja az Országgyűlés Mezőgazdasági Bizottsága, pp.36-43.

**SZNSZ (1995):** A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségének állásfoglalása a szövetkezeti identitásról. Szövetkezés, 16.évf. 2.sz. ,pp. 77-78