

SZABÓ G. GÁBOR

A szövetkezeti vertikális integráció fejlődése az élelmiszer-gazdaságban

A szerző először a vertikális koordináció különböző változatait veszi sorra, majd pedig – elsősorban a tranzakciós költségek elméletének segítségével – elemzi az élelmiszer-gazdasági szövetkezetek előnyeit, illetve kiemelkedő jelentőségét a vertikális integráció szempontjából. A második részben pedig a hagyományos (piaci ellensúlyozó erő típusú) modellt hasonlítja össze a születőben levő új (vállalkozói) szövetkezeti modellel, megvizsgálva, hogy milyen okok vezettek utóbbi megjelenésére. A tanulmány végén a szerző röviden kitér a szövetkezeti integráció magyarországi esélyeinek elemzésére.*

A tanulmányban azokat a termelői tulajdonú vállalkozások közötti, speciális vertikális koordinációs és integrációs sémákat vizsgáljuk, amelyek szövetkezetek útján valósulnak meg. Először osztályozzuk a *vertikális piaci koordinációk* és integrációk főbb formáit, és meghatározzuk a szövetkezetek helyét a *külsőtől* a *belső koordinációig* tartó skálán.

Klasszikusan az úgynevezett előmozdító, tehát nem termelő típusú, például értékesítő (marketing) szövetkezetek a belső vertikális koordináció legszorosabb formáját, a vertikális integrációt valósították meg. Ez utóbbit általában jellemző tulajdoni egybefonódás azonban csak részleges, így a szövetkezetek lényegesen különböznek más, nem termelői integrációtól.

A modern, jól működő szövetkezetek esetében az integráció másik fő vonala a különböző típusú *szerveződéseken keresztül* megvalósuló esetek, melyek kiegészítik és átalakítják a hagyományos tag-szövetkezet viszonyt.

Elsősorban a tranzakciós költségek elméletét alapul véve, az élelmiszer-gazdasági szövetkezetek előnyeit, kiemelkedő jelentőségét elemezzük a vertikális integráció szempontjából. Majd bemutatjuk, hogyan alakult ki az úgynevezett *piaci ellensúlyozó erő* típusú (alap)modell, amelyek fő jellemzői érvényesek a Nyugat- és Észak-Európában igen elterjedt típusra, illetve milyen okok vezettek arra, hogy az e modelltől első látásra sok tekintetben különböző, úgynevezett *vállalkozói szövetkezeti modell* kifejlődjön.

Végül röviden kitérünk a termelői-szövetkezeti integráció magyarországi helyzetének és esélyeinek felvázolására is.

Az élelmiszer-gazdaságban a vertikális koordinációnak alapvetően két típusa létezik a

* A tanulmány az FKFP 0505/2000 sz. pályázat, illetve a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj keretében, valamint a T29862 sz. és F030270 sz. OTKA kutatási témák támogatásával készült. A szerző köszöni *Fertő Imre*, *Szabó Gábor*, valamint a Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Kutatóközpontjában 2001. október 11-én tartott szeminárium résztvevőinek a szerző előadásához fűzött bíráló hozzászólásait, megjegyzéseit.

modern vegyes gazdaságok esetében, annak megfelelően, hogy azt az állam (bürokratikus koordináció) vagy pedig valamely magánintézmény (piaci koordináció) végzi. A vertikális koordinációval és integrációval kapcsolatos elméletek (lásd például *Fertő* [1996b]) általában a magánszervezetek (szövetkezetek, nagy ipari és/vagy kereskedelmi vállalatok stb.) általi integrációt elemzik. Az európai élelmiszer-gazdaságban számos országban (például Dánia, Hollandia) és szektorban (például tej, marha- és sertéshús, zöldség-gyümölcs) az elmúlt száz év során *előtérbe kerültek és megerősödtek a gazdálkodók-termelők által létrehozott koordinációs-integrációs szervezetek*. Az igazán sikeres szövetkezetek titka az *alkalmazkodás*, a megváltozott piaci és agrárpolitikai körülményekhez illeszkedő marketing-, finanszírozási, illetve szervezeti stratégiák kidolgozása és végrehajtása. *Két alapvető modell* különíthető el a termelői-szövetkezeti integráció fejlődése során: az úgynevezett piaci ellensúlyozó erővel jellemezhető (*countervailing power co-operative model*), illetve az úgynevezett vállalkozói (*entrepreneurial co-operative model*) szövetkezeti modell (*van Bekkum-van Dijk* [1997]). A tanulmányban az említett modellek kialakulásával kapcsolatban a miértekre és a hogyanokra keressük a választ.

Vertikális koordináció és integráció az élelmiszer-gazdaságban

A vertikális koordináció és integráció elméleti és gyakorlati kérdései régóta témája az agrár-közgazdaságtannak: az újabb külföldi irodalmakból lásd *Boon* [1999], *Frank-Henderson* [1992], *Hakelius* [1996], *Hobbs* [1997], *Ollila-Nilsson* [1995], *den Ouden et al.* [1996], *Peterson-Wysocki* [1997], *Royer-Rogers* [1998], *Williamson* [1979]), magyar munkákra pedig például *Fertő* [1996b], [2001], *Ihrig* [1967], *Illés-Szakál* [1995], *Juhász* [1999], *Komló* [1971], *Márton* [1977], *Sántha-Hollósi-Nagy* [1998], *Sipos* [1967], *Szabó G.* [1985], *Szabó M.* [1999], *Szabó G.* [2000b], *Szakál* [1994], *Tóth* [2000].

A vertikális koordináció alapvető felfogásait *Fertő* [1996b] szerint *három fő csoportba* sorolhatjuk. Az *első séma* szerint a vertikális koordináció fogalmát a marketingcsatorna vertikális struktúrájának leírására használják. Egy adott termékpálya-marketingcsatorna elemzésekor lényegében a különböző intézmények és szerződések sorozataként ábrázolható a koordinációs mechanizmus.

A *második fő megközelítés* szerint az elemzések a vállalat szerepét és motivációját vizsgálják a vertikális marketingrendszerben. Ekkor fontos lehet annak elemzése, hogy mi alapján választja ki egy vállalat az egyes koordinációs mechanizmusokat, másrészt hogyan valósítja azokat meg. *Három alapvető okot* tudunk vizsgálni, amelyek a vertikális koordináció létrejöttét magyarázhatják, motivációs okként felmerülhetnek. Az első, az úgynevezett technológiai tényezőkre visszavezethető magyarázat, amelyre jó példa a baromfiszektorban megfigyelhető integráció. A második ok a később részletesen elemzett tranzakciós költségekre vezethető vissza. A harmadik pedig a vertikális korlátozó-sokból, ellenőrzésekből származó előnyök csoportja, ilyenek például a vertikális koordináció speciális megnyilvánulásai. Utóbbi bizonyos monopolisztikus elemek megjelenését is jelentheti, így a versenyszabályozás egyes passzusaival ellentmondásba is kerülhet (*Ismea* [1999], *Fertő* [1996b], *Kiss-Szabó* [2000]).

A vertikális koordináció *harmadik értelmezése* a hatékonysági vizsgálat, amelyre részletesebben most nem térünk ki.

Peterson-Wysocki [1997] továbbfejlesztve *Barkema-Drabenstott* [1995] tipológiáját, a nyílt piacoktól a teljes vertikális integrációig terjedő koordinációs skálát kontinuumként írják le, amelynek egyik végpontja – a különleges belső koordinációt megtestesítő esete – a vertikális integráció.

A külső koordináció szélsőséges esete az úgynevezett nyílt piaci termelés, ekkor szer-

zódés nélküli nagy kockázattal, ugyanakkor nagyobb „nyerési” lehetőségekkel történik a termelés. Például a termelő nagybani piacon adja el áruját az aznap érvényes áron. A két végpont között számos átmenet található, amelyek többnyire különböző hatókörű, idejű és részletességű szerződésekben valósulnak meg. Ahogy egyre közelebb jutunk a vertikális integrációhoz, annál inkább csökken a koordinált-integrált egységeknek, szervezeteknek a függetlensége, ugyanakkor a kockázata is. Minél szorosabb a kapcsolat, annál nagyobb a biztonság, de a függetlenség bizonyos fokú feladása is.

A mezőgazdaságban lezajló vertikális integrációs folyamatokat Sárándi [1986] szerint két formára lehet felosztani: *integráció tulajdonba vétel*, illetve *integráció szerződések útján*. Sárándi Imre könyvében részletesen elemzi a mezőgazdasági termékértékesítési szerződéssel kapcsolatos ismérveket, illetve megemlíti a szerződéses integrációval kapcsolatos számos gyakorlati esetet. Teret szentel a szövetkezeteknek is, amelyeket szerinte a termelők önvédelmi szervezetként, a behatoló kereskedelmi és ipari tőke ellen hoznak létre. Az értékesítő szövetkezetek ismérveit a Szövetkezeti marketingszerződések cím alatt tárgyalja, főleg amerikai példák alapján.

A szerződéseket *időtartam* (rövid-, közép és hosszú táv) szerint is csoportosíthatjuk, és természetesen minél hosszabb távról van szó, annál inkább közelebb jutunk a vertikális integrációhoz. A szerződéseket aszerint is *kétfelé bonthatjuk*, hogy az *integrátor mennyire avatkozik be* a mezőgazdasági alapanyag-termelésbe. Utóbbi osztályozásnak megfelelően úgynevezett termékértékesítési, illetve termeltetési szerződéseket különböztethetünk meg, attól függően, hogy az integrátor (szövetkezet) mennyire avatkozik bele a termelési folyamatba, azaz a megkötött szerződés mennyire csökkenti a termelők-beszállítók függetlenségét.

A 1. táblázat az Európai Unióban néhány fontosabb termékre vonatkozóan azt mutatja be, hogy a teljes értékesített mennyiségből hány százalékot értékesítenek a termelők előre megkötött szerződések keretében. Számos termék esetében figyelhetünk meg igen magas hányadot, ami arra utal, hogy egyre szorosabb koordináció valósul meg az EU-ban, sőt néhány termék esetében szinte kizárólagos az előzetes szerződés alapján való értékesítés.

Mint az 1. táblázatból¹ látható, a cukorrépa esetében kizárólag előzetes szerződés szerinti értékesítésről van szó, hiszen minden EU-országban 100 százalékos érték szerepel, kivéve Portugáliát, ahol nincs szám. A baromfihús és a borsó értékesítése is többnyire előzetes szerződés alapján történik az EU-ban, ezzel nyújtva biztonságot a termelőknek. Ahol egyáltalán szóba jöhet, ott a sűrített (konzerv) paradicsomot is 100 százalékban szerződés alapján termelik. Nagyon érdekes adatok, amelyek a tejre vonatkoznak, hiszen például Dániában és Hollandiában is igen nagy a szövetkezetek részesedése a tejfelvásárlásból, -feldolgozásból, viszont az 1. táblázatból kettős kép tárul elénk. Dániánál az 5 százalékos adat egyértelműen azt jelenti, hogy a szövetkezeti felvásárlás (lásd később a 2. táblázatot) nem tartozik ide, nem tartják külön szerződésnek a tag és a szövetkezet közötti megállapodást, ezzel ellentétben a Hollandia 90 százalékos adatába egyértelműen beletartoznak a tejszövetkezetek saját tagjaikkal bonyolított felvásárlásai is. A tejszektor egyébként különösen alkalmas terep a termelői integrációs mechanizmusok (szövetkezetek) kialakulására, s ehhez kapcsolódóan például a tranzakciós költségek szerepének vizsgálatára, a későbbiekben elemzett példák nagy része is a (holland) tejszövetkezetek gyakorlatán alapul.

¹ Sajnálatos tény, hogy a leginkább mérvadó EU-s forrásnak tekinthető 2001-es EC Report (EC [2001]) is csak 1997-es vagy még régebbi adatokat tüntet fel, de hozzávetőlegesen mégis adnak a százalékos részesedések némi tájékoztatást.

1. táblázat
Előzetes szerződés alapján értékesített termékek (1997)
(százalék)

Ország	Sertés- hús	Marha- hús	Baromfi- hús	Tojás	Tej	Cukor- répa	Burgo- nya	Borsó	Sűrített para- dicsom
Ausztria	35	–	90	25–30	99 ^b	100 ^b	45 ^b	80 ^b	–
Belgium	55	95	90	70	–	100	30	98	–
Dánia	3	70–90	100	23	5	100	82	100	–
Egyesült Királyság ^c	70	–	–	–	98	100	–	90	–
Finnország	100	–	100	–	–	100	73	76	–
Franciaország	30	35	50	20	1	100	10	90	–
Görögország ^a	–	–	18	–	30	100	2,5	85	100
Hollandia ^c	25	85	90	50	90	100	50	85	–
Írország ^a	–	–	90	30	10	100	10	100	–
Luxemburg ^c	40	–	–	–	–	100	–	–	–
Németország	–	–	60	–	99	100	55	94	–
Olaszország ^c	–	–	–	–	–	100	–	–	–
Portugália ^a	–	–	–	–	–	–	–	–95	100
Spanyolország	60	12	90	75	–	100	–	70	100
Svédország	96	70	100	45	100	100	44,4	100	0

^a 1994.

^b 1995.

^c 1996.

Forrás: European Commission, Directorate-General for Agriculture (EC [2001] T/153).

A szövetkezetek kiemelkedő szerepe a vertikális integrációban

A szövetkezetek kiemelkedő szerepét, gyakorlati előnyeit és jelentőségét két módon is elemezhetjük. Az egyik módszer, hogy megnézzük, az egyes európai uniós országokban milyen részesedéssel rendelkeznek a szövetkezetek az összes értékesített termékmennyiségben belül. A másik megközelítés, hogy megvizsgáljuk, vajon az elméleti szakirodalom miként vélekedik a szövetkezetek integrációs jelentőségéről, a termelőknek nyújtott gazdasági előnyeiről.

A 2. táblázat adatai alapján egyértelműen kitűnik, hogy néhány országban, például Dánia, Hollandia, Franciaország, Svédország esetében, több szektorban is nagyon nagy a szövetkezetek részesedése, valamint egyes szektorok több országban is jelentős szövetkezeti dominanciával rendelkeznek (például a tej, sertés, illetve zöldség-gyümölcs).

Eleinte az egyes termékpályák bizonyos szakaszait integráló szövetkezetek a velük szemben monopolhelyzetben levő kereskedelmi és ipari szervezetek ellen jöttek létre, hogy egyfajta piaci ellensúlyozó erőt alkossanak a termelők számára.

Klasszikusan a szövetkezetek a vertikális koordináció legszorosabb formáját: a vertikális integrációt valósították meg. Az utóbbit általában jellemző tulajdoni egybefonódás azonban csak részleges, így a szövetkezetek lényegesen különböznek más, nem termelői integrációtól. A modern, jól működő (úgynevezett vállalkozói vagy új generációs szövetkezetek) esetében az integráció másik fő vonala a különböző típusú szerződéseken keresztül megvalósuló esetek, amelyek kiegészítik és átalakítják a hagyományos tag-szövetkezet viszonyt, hiszen sokszor a tagok egymással is versenyeznek. Utóbbi oka, hogy

2. táblázat
Szövetkezeteken keresztül értékesített mezőgazdasági termékek (1997)
(százalék)

Ország	Sertés- hús	Marha- hús	Baromfi- hús	Tojás	Tej	Cukor- répa	Gabona	Összes gyü- mölcs	Összes zöld- ség
Ausztria	15	5	70	–	90 ^b	100 ^b	60 ^b	18 ^b	28 ^b
Belgium	20	0	–	–	53	–	30	75	85
Dánia	91	66	0	52	94	0	60	70–80	70–80
Egyesült Királyság ^c	28	–	25	–	67	–	24	67	26
Finnország	68	65	81	54	97	–	46	–	–
Franciaország	85	30	30	25	47	16	68	40	25
Görögország ²	3	2	15	2	20	–	49	57	3
Hollandia ^c	34	16	9	14	83	63	65	76	73
Írország ^c	66	15–20	20	–	99,5	–	57	14,3	17,5
Luxemburg ^c	37	38	–	–	81	–	79	–	–
Németország	27	28	–	–	52	80	45–50	40	28
Olaszország ^a	13	12	35	8	40	6,5	20	43	8
Portugália	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Spanyolország	8	9	25	28	30	23	22	45	20
Svédország	78	72,9	0	32	100	0	75 ^c	20 ^c	50 ^c

^a 1994.

^b 1995.

^c 1996.

Forrás: European Commission, Directorate-General for Agriculture (EC [2001] T/152).

a nagy piaci verseny miatt a szövetkezetek kénytelenek speciális termékeket előállítani, ahhoz viszont kiváló minőségű alapanyagokra van szükség. Nem tartható tehát az a korábbi gyakorlat, hogy a tagok a szövetkezeteken keresztül minden minőségű és mennyiségű terméket értékesíthetnek. Az említett szövetkezetek tehát a tulajdonosi és szerződési integráció speciális esetei, hiszen a tagok mindkét módon kötődnek a szövetkezetekhez.

Az előmozdító típusú szövetkezetek kiemelkedő szerepe a vertikális integráció szempontjából a következőkben foglalható össze:

- új piacok megszerzése és megtartása hosszú távon is;
- a technológiai és a piaci kockázat csökkentése;
- a hozzáadott értékű tevékenységek végzése;
- nagyobb hatás a piacra és az árakra;
- a tranzakciós költségek csökkentése;
- a fogyasztó közelebb hozatala a termelőhöz, így az információs költségek csökkentése; valamint
- a marketingcsatorna egy másik szintjéről a jövedelem egy részének a termelő számára való átfolytatása.

Összességében a szövetkezetek vertikális integrációban betöltött szerepe a termelőtagok *technológiai és piaci hatékonyságának növelésében*, s ennek révén jövedelmi pozícióiknak, függetlenségük – az alternatív integrációs mechanizmusokhoz képest – nagyfokú megőrzése mellett, erősítésében áll. A fent említett okok közül a jelen tanulmányban, nagy jelentősége miatt, a tranzakciós költségek problematikáját elemezzük részletesebben.

Tranzakciós költségek csökkentése szövetkezetek révén

Az új intézményi közgazdaságtan, s azon belül különösen a *tranzakciós költségek elmélete* (Coase [1937], Williamson [1979]) jó támpontot jelenthet a szövetkezetek gazdasági lényegének és integrációs szerepének elemzésére. A tranzakciós költségek azok a költségek, amelyek a piaci folyamatokkal, a piaci cserével kapcsolatosan merülnek fel.

A tranzakciós költségeknek alapvetően *három fajtáját* különböztetjük meg: az információs költségeket, a szerződés megkötésével, valamint a szerződés betartásával kapcsolatosan felmerülő kiadásokat (Williamson [1979]). Egy *másik csoportosítás* szerint *ex ante* és *ex post* költségeket különböztethetünk meg, a szerződéskötés időpontjához viszonyítva. A tökéletlen informáltság és a tranzakciós költségek kapcsolatának továbbgondolásával foglalkozik a tökéletlen szerződés elmélete, amelynek szövetkezeti alkalmazására jó példa Hendrikse–Veerman [2001].

A tranzakciós költségek annál nagyobb mértékben jelentkeznek, minél kisebb az adott szervezeti egység, hiszen számára az információk begyűjtésétől kezdve a szerződés betartatásáig meglehetősen nagy akadályok jelentkezhetnek. A mezőgazdasági termelőket tehát segítheti, ha nagyobb szervezeti egységben vertikálisan integrálódnak, s így csökkenthetik a fajlagos tranzakciós költségeket.

A *tranzakciós költségek és a vertikális integráció összefüggését* igen részletesen elemzi Ollila–Nilsson [1995]. Az úgynevezett tranzakciós költségek csökkentése a szövetkezeti tagok számára valószínűleg az egyik legnagyobb ösztönző arra, hogy vertikális integrációt hozzanak létre. A főbb dimenziók, amelyeket a tranzakciók szempontjából megvizsgálhatunk a következők: milyen a befektetett eszközök specifikussága; milyen fokú a mezőgazdasági termelés és a feldolgozás bizonytalansága; valamint milyen a piac és a farmer között a csere gyakorisága; illetve milyen externáliák érik ezt a kapcsolatot. Megállapíthatjuk, hogy például a tejszövetkezetek esetében minden említett dimenzióban szövetkezet alapításával csökkenhetnek a tranzakciós költségek. A tejtermelés eszközspecifikus, hiszen például a tejfeldolgozó üzem berendezését nem valószínű, hogy másfajta tevékenységre lehet használni. A bizonytalanság mind a termelés, mind a feldolgozás során igen nagy. A csere gyakorisága a leginkább jellemző faktor, hiszen a farmernek mindennap el kell szállítania a tejet. A külső hatások (externáliák) is megfelelő indokokat szolgáltatnak a szövetkezet létrehozására. Például, ha egyetlen egy termelő által beszállított tej rossz minőségű, az egy tank tejet megfertőzhet, és olyan problémát okozhat, amely az összes farmert érinti. Tehát a minőségbiztosítás ebben az esetben szintén arra ösztökéli a farmereket, hogy szövetkezeteket alapítsanak, hiszen érdekeltek benne (Ollila–Nilsson [1995], Szabó [1996b]).

Fertő Imre mint az előző főbb pontokat kiegészítő tényezőkre utal még a (főként az időjárás okozta) bizonytalanság mellett a mezőgazdasági termelés komplexitására, valamint a mezőgazdasági termékek romlandóságára, illetve a termelés helyének sajátosságaira (Fertő [1996b]). Mindezen felsorolt tényezők tehát az egyes mezőgazdasági termelők esetében, meglehetősen nagy tranzakciós költségeket jelentenek, amelyek jó néhány szektorban csökkenthetők szövetkezetek révén.

Általánosságban véve a következő módon *csökkenthetők a tranzakciós költségek* (Williamson [1979], [1985] nyomán).

1. Az *információs rendszerek fejlesztése* révén, s ilyen módon az egy gazdasági szereplőre jutó költség csökkentésével. A technológiai fejlődés, például az internet és a számítógépes adatfeldolgozás, -továbbítás ugyanúgy ide tartozik, mint a szereplők megszervezése. A szövetkezetek lényegéből adódik, hogy az információáramoltatás valóban a tagok érdekeit szolgálja, és kölcsönös jellegű.

2. *Piaci intézmények létrehozásával*. Sok esetben maga a virtuális vagy fizikai piac az,

ami csökkentheti az egy eladóra vagy egy vevőre, illetve egy tranzakcióra vonatkozó tranzakciós költségeket. Egy nagybani piac, tőzsde vagy aukció létrehozása hatalmas kiadással jár, de egy szereplőre elosztva sokkal kisebb, mint az említett intézmény létrehozása nélkül. A holland virág, illetve zöldség-gyümölcs aukciók (*veiling*), illetve a szövetkezeti formában működő nagybani piacok gyakorlati szempontból is hangsúlyozzák a szövetkezetek mint piaci intézmények jelentőségét.

3. Az ügyletek szereplőinek megszervezésével. Minél kevésbé atomizáltak a termelők, annál inkább csökkennek a kis méretekből adódó költségek. Erre a jótékony hatásra még a marketingértékesítő szövetkezet legalapvetőbb formái is (például az úgynevezett gyűjtő-, illetve alkuszövetkezetek) igen jó példák.

4. A tranzakciós költségek internalizálása *egy szervezeti egységbe való integrálással*. Ebben az esetben tulajdonképpen a tranzakciós költségeknek nem a csökkentéséről, hanem a belső tranzakciók, szervezési költségé váló átalakításáról van szó. Ez alapvetően két formában működhet: az egyik esetben a piaci koordináció és a magántulajdon megmarad, s a sok kis szereplő egyesítésével, oligopol- vagy monopolszervezetbe való bevonásával következik be a kívánt hatás. A másik esetben a bürokratikus koordináció lesz a jellemző, a gazdasági szereplők önállósága gyengül, vagy teljesen eltűnik, s ilyenkor adminisztratív irányítás lesz a mérvadó. A szövetkezetek esetében egyre inkább előtérbe kerül az adminisztratív irányítás, ugyanakkor a gazdálkodók magántulajdona s viszonylag nagyfokú önállósága megmarad (Szakál [1994]).

Az előzőekben említettek elég közgazdasági indokot jelentenek arra, hogy a szövetkezetek igen megfelelő struktúrái, szervezeti-irányítási formái lehetnek a mezőgazdasági termelők vertikális integrációjának, s azon keresztül a tranzakciós költségek csökkentésére. A következőkben rátérünk az úgynevezett piaci ellensúlyozó erővel rendelkező (alap)modell jellemzésére.

A piaci ellensúlyozó erő típusú szövetkezeti modell

Alapvetően *kétfajta előmozdító típusú szövetkezeti modellt* különböztethetünk meg Európában: a *piaci ellensúlyozó erővel* jellemezhető, illetve a *vállalkozói* szövetkezeti modellt. Mivel mindkét modellt az elmozdító típusú szövetkezés megnyilvánulási formája, ezért mielőtt a konkrét modellfejlődést elemeznénk, megvizsgáljuk, hogy mi a lényege a fent említett típusú szövetkezésnek, illetve, hogy miben különböznek az előmozdító szövetkezetek a termelőszövetkezetektől.

A tanulmányban elemzett *előmozdító típusú szövetkezeteket* a következő *definíció* segítségével határozhatjuk meg röviden: „A szövetkezet olyan vállalkozási forma, amelynek igénybe vevői egyben tulajdonosai is annak, és egyben igazgatják is azt, valamint a haszonból az igénybevétel alapján részesednek.” (Barton [1989])

Megállapítható, hogy a legtöbb nyugat-európai mezőgazdasági szövetkezet megfelel végső soron a Barton-féle definícióban (Barton [1989], van Bekkum-van Dijk [1997]) említett fontosabb jellemzőknek. A megfelelés azt jelenti, hogy érvényesül a *hármasság*, tehát a tagok, akik *igénybe veszik a szövetkezet szolgáltatásait*, egyúttal *tulajdonosai* is annak, valamint *irányítják* azt; s a szövetkezeti többségből, azaz a szövetkezet árbevételének és a költségeinek különbségéből, az *igénybevétel*, azaz a lebonyolított forgalom *arányában részesednek*. A szövetkezet fent említett meghatározása eredetileg az Egyesült Államok mezőgazdasági minisztériuma (USDA) által finanszírozott kutatás eredménye, azonban a forgalmi szférába tartozó valódi szövetkezetek mindegyike ezen elvek alapján működik. Mivel a közös tevékenység keretében termelést végző szövetkezetek meglehetősen ritkák Nyugat-Európában (Fertő [1996a], [1996b]), ezért nyugodtan te-

kinthetjük az említett hármasság érvényesülését általánosnak. Nincs ugyanis munkavállalói dimenziója a tag-szövetkezet kapcsolatnak, mint az a termelőszövetkezetek esetében általános (Kiss A. [2000]).

A szövetkezet tehát alapvetően *háromfajta vonalon* állhat kapcsolatban a taggal: termékvonalon, a tőke tekintetében és igazgatási-ellenőrzési vonatkozásban. A holland és dán szövetkezetek kialakulásakor a termékvonal egyértelműen központi szerepet töltött be a tőkevonallal szemben, ugyanakkor ma egyre inkább megfigyelhető, hogy a tőkevonallal is előtérbe kerül.

A mezőgazdasági szövetkezetek *legfőbb célja* a tag *egyéni gazdaságából származó jövedelmének növelése*, illetve a tag *saját gazdaságába*, valamint a *szövetkezetbe befektetett tőkéjének a megtérülése*. Tehát a szövetkezeti tagokat *nem a munkajövedelem-érdekeltség* jellemzi, mint a termelőszövetkezetekben. A szövetkezet a taggal szemben nem törekszik nyereségre (*business at cost*), csupán kiegészíti, segíti a tag gazdálkodását. Fontos hangsúlyozni, hogy a később *elemzett modellfejlődés során sem változik meg a szövetkezetek alapvető célja*. A környezeti változásokhoz alkalmazkodva, *megváltozhat ugyanakkor a szövetkezetek funkciója*, például a holland szövetkezetek esetében az árvezető szerep piacvezetőre változott (Szabó [1996b], [1997]).

Az úgynevezett gazdasági szövetkezeti alapelvek, és főként az *arányosságtípusú* alapelvek természetesen az említett három fő vonalon érvényesülnek, hiszen ezek a szövetkezet és tag közötti (gazdasági) kapcsolattal összhangban alakultak ki. A *nemzetközi szövetkezeti elvek* (SZNSZ [1995]) több esetben csak korlátozottan érvényesülnek a *vállalkozói* szövetkezetek jellegzetességeit mutató szövetkezetek esetében. Mivel a tagság heterogénné válásával egyre nehezebb a tagokat egyenlően kezelni (például egy tag-egy szavazat elve), egyre inkább a differenciált tagsági kapcsolatok váltak jellemzővé, amelyek például a többes szavazati jog elterjedéséhez vezettek, természetesen bizonyos korlátokkal. A látszólagos egyenlőség, azaz az egy tag-egy szavazat elvének megtartása gazdasági szempontból hátrányos lenne az élesedő piaci versenyben helyt állni szándékozó szövetkezetek számára, a kapacitáskihasználás, a piaci ellensúlyozó erő gyengülése stb. okok miatt.

Külön bonyolítja a helyzetet a *nemzetközivé válási folyamat*, amelynek során külföldi tagok is beléphetnek a szövetkezetbe, ami szintén felveti a tagság egységes kezelésének problémáját. Hasonló az összefüggés a nyitott tagság elvével kapcsolatban. A legtöbb feldolgozással is foglalkozó, nagy hozzáadott értéket előállító szövetkezetben *nem érvényes a nyitott tagság elve*, hiszen ez a változó tőke miatt okozna kapacitáskihasználási problémákat és bizonytalanságot. A legsikeresebb szövetkezetek tehát zárt tagsággal működnek (lásd a későbbiekben részletesebben elemzett *vállalkozói szövetkezeti* modellt), s nemcsak a belépésnek, hanem a kilépésnek is meghatározott feltételei vannak.

A hatékonyság és a kapacitáskihasználás az alapja a *szállítási kötelezettségnek* is. A nagy piaci részesedéssel bíró, hatékonyan működő szövetkezetek így biztosítják maguk számára a megfelelő minőségű és mennyiségű alapanyagot. Természetesen ez a szövetkezet részéről *átvételi kötelezettséget* is jelent, így ez a termelő szempontjából jelentősen csökkenti a piaci kockázatot. Megfigyelhető, hogy a szövetkezeti vertikális integráció elsősorban azokban a szektorokban sikeres, ahol a szállítási kötelezettség egyfajta biztosítékot nyújtott a *hatékony kapacitáskihasználásra* (lásd a 2. táblázatot).

A *piaci ellensúlyozó erővel jellemezhető szövetkezeti modell* fontosabb jellegzetességeit *van Bekkum-van Dijk* [1997] alapján foglaljuk össze:

- a szövetkezet változó és nyitott létszámú egyesületként működik,
- az alacsony kamat, amelyet a szövetkezetbe befektetett tőkére fizetnek, megnöveli az árszínvonalat, hiszen nem kell megfizetni a tőke valós ellenértékét, s ezáltal a tagok magasabb áron értékesíthetik termékeiket,

- a tagok sokszor személyükkel garantálják a felvett hitelt, amely az előző pontban említett problémához vezet,
- a szállítási kötelezettség biztosítja a nyersanyag-ellátottságot,
- az átvételi kötelezettség csökkenti a tagok piaci kockázatát,
- a tagok számára egyenlő árak révén a hatékonyabb gazdák finanszírozzák a gyengébbeket,
- a társadalmi célok és értékek, valamint a szövetkezet világnézeti, vallási, faji stb. semlegessége megkönnyíti újabb tagok toborzását,
- az új tagoknak legtöbbször nem kell hozzájárulni arányosan a szövetkezet addig felhalmozott vagyonához,
- a tagok egyenlő kezelésének (például egy tag–egy szavazat) elve csökkenti a taggá válás és a kilépés kockázatát.

A tanulmányban szereplő két modell eltérő kialakulásában a korabeli, illetve a jelenlegi gazdasági helyzet játszik szerepet. A klasszikus szövetkezetek elterjedésekor – amelyek különböző formaváltozatai a piaci ellensúlyozó erő kiépítését tűzték ki céljukként – meghatározó volt a mezőgazdasági termelők kiszolgáltatottsága a vertikum alsó és felső részének vállalataival szemben, amelyek sokszor monopolpozícióban, jelentős alkulónnyel tárgyalhattak a piacon – a piacra vitt mennyiség, az elégtelen információ, a romlandó és változó minőség stb. tekintetében – túl kicsinek számító termelőkkel. Értelemszerűen tehát a nyersanyag biztosítása és lehetőség szerint a végtermék piacra való bejutása, a minél nagyobb piaci részesedés szerzése volt a legfontosabb cél. Ennek érdekében alakultak ki a szövetkezeti kapcsolatok azon formái, melyek szövetkezeti alapelvek formájában, formális és jogi biztosítékot nyújtottak.

Elősegítette a szövetkezetek elterjedését, hogy a tagság meglehetősen homogén volt, így hasonlóképpen lehetett minden tagot kezelni. Egyértelműen a méretgazdaságosság állt a szövetkezetek működésének középpontjában. Az utóbbi évtizedekben bekövetkezett változások nem játszottak kiemelkedő szerepet a fogyasztói szokásokban, bár a minőségi követelmények teljesítését a gazdák szintén a szövetkezeteken keresztül tudták önerőből teljesíteni. Ezzel a mennyiség mellett a minőség terén is versenyben maradtak a (nem a termelők-gazdálkodók tulajdonában levő) kereskedelmi és élelmiszer-ipari vállalatokkal szemben. A kilencvenes évek azonban lényeges változásokat hoztak a szövetkezetek működését alapvetően meghatározó agrárpolitikai és piaci viszonyokban, amelyek lényegileg befolyásolták a szövetkezetek eredményességét, valamint stratégiáikat. A következő fejezetben ezeket a változásokat vesszük górcső alá.

A szövetkezetek új marketingstratégiái – a pótlólagos (kockázati) tőke biztosítása

A kilencvenes években az európai agrárpolitika, a világkereskedelem és a fogyasztói szemlélet megváltozásával a szövetkezeteknek liberálisabb gazdasági környezetben kell helytállni és a befektetésorientált gazdasági vállalkozásokkal versenyezni az egyre telítettebbé váló piacokon. A szövetkezetek az európai élelmiszer-gazdaságban már bekövetkezett, illetve várható változásoknak csak akkor felelhetnek meg, ha különböző növekedési és fejlődési szabályoknak (méretgazdaságosság, koncentráció, valorizáció, diverzifikáció) eleget tesznek. Ez viszont – ahogy azt az előző alfejezetben láttuk – nem segíti elő a klasszikus szövetkezeti alapelvek (SZNSZ [1995]) érvényesülését; illetve az eddigi európai gyakorlat folytatását.

Az európai agrárpolitika és agrárgazdaság változásai (Fertő [1999a], Szabó [2001]) új marketingstratégiák bevezetését, a szövetkezetek üzleti tevékenységének kiterjesztését teszik szükségessé. Ennek *elsődleges feltétele*, a szükségszerű szemléletváltozás mellett,

a kutatásokhoz (K+F), az új márkák bevezetéséhez, a terjeszkedéshez (vállalatok felvásárlása, lehetőleg bevezetett márkanévvel; beolvasztás; egyesülés; leányvállalatok alapítása stb.), illetve az alapvető gazdasági tevékenységgel nem szorosan összefüggő tevékenységek folytatásához szükséges *óriási pótlólagos tőke, befektetés bevonásának lehetőségége* (Poppe [1993], Szabó [1995], [1996a], [2000a]).

Ahhoz, hogy a pótlólagos befektetéseket kezelni és hatásukat egyértelműen mérni lehessen, az új szövetkezeti stratégiák – amelyek valószínűleg valamilyen holdingformában fognak testet ölteni (Zwanenberg [1993], [1994]) – szükségessé teszik a belső szervezeti kérdések előtérbe kerülését. Ennek egyik *alapeleme az első és második szintű tevékenységek (first and second stage activities) elválasztása*. A két szint elválasztása lehetővé teszi a hozzáadott érték és a befektetés megtérülésének tisztán látását. Ez finanszírozási szempontból pedig azért jelentős, mert a *második csoportba tartozó tevékenységek kezelhetők tisztán befektetést megtérülési alapon*, ami lehetővé teszi a menedzsment számára a tagokkal szembeni könnyebb elszámolást, és elősegíti a külső kockázatviselő tőke bekapcsolását a folyamatba – a tőkepiacon keresztül (Poppe [1993]).

A második szintű tevékenységet folytató leányvállalatok, alvállalatok célja egyértelműen a profit termelése, s ennek érdekében szabad kezet kell kapniuk a nyersanyagvásárlásban, hiszen ez segíti őket a piachoz való alkalmazkodásban. A szövetkezetek jövőben várható nemzetközi tevékenységének kiszélesedésével ez a beszerzés történhet – ha olcsóbb – akár külföldről is. Az előzőekben vázolt főbb vonalak alapján felépülő speciális szövetkezeti holding lehetővé teszi a tagok befolyását a tevékenységre, illetve a régióban egyfajta állandó igényt tart fenn a nyersanyagok iránt (feltéve, ha a tagok megfelelő minőségben tudják előállítani), ugyanakkor nem a tagoknak kell az összes tőkét biztosítani (Poppe [1993]).

Az említett szervezeti megoldásoknak hasonlóképpen nagy szerepe van az egyre erősödő *nemzetközivé válási folyamatban*, hiszen a legnagyobb európai szövetkezetek ezek segítségével valósítják meg nemzetközi marketingexpanziójukat. A holdingformán kívül a szervezeti stratégiai változások – leányvállalatok alapítása, fúziók, egyesülések, illetve stratégiai szövetségek – is ezt a célt szolgálják. A nagysággal és a méretek növekedésével természetesen együtt jár a tagok és a szövetkezet kapcsolatának lazulása, egyre személytelenebbé válása, különösen ha szövetkezetük külföldi befektetési nagy mértéket öltenek. A tagok nem látják át a stratégiát, s ez a szövetkezet működését alapvetően befolyásolhatja. Ezen segíthet a már említett működőképes és kölcsönös kommunikáció, amelynek során a tagok úgy érzik, hogy őket is bevonják a főbb döntéshozatali folyamatokba.

Problémák az új stratégiák végrehajtásával és a szükséges pótlólagos tőkével kapcsolatban a hagyományos (piaci ellensúlyozó erő típusú) szövetkezetekben (*van Bekkum-van Dijk* [1997]):

- a tagoknak nincs mindig elegendő tőkéjük, ezért a kialakuló befektetési struktúra nem optimális,
- a nagy befektetések, ha a közös vagyomból finanszírozottak, torzíthatják a szövetkezet által a tagnak fizetett termékárakat,
- a tagok megpróbálnak fizetés nélkül előnyökhöz jutni (potyautas-szindróma),
- számos befektetés nem a tagok érdekeit szolgálja, illetve ők ezt nem látják át (horizontprobléma),
- sok tag számára probléma a szövetkezettel való kapcsolattartás, a szövetkezet működésének áttekintése, illetve irányítói (kontroll-) szerepének gyakorlása,
- a feldolgozó és/vagy marketingszövetkezet nem mindig képes a tagok által beszállított nyersanyag mennyiségi és minőségét kontrollálni,
- a tagok „keresztbe támogatottsága” csökkenti mind a tagok, mind a szövetkezetek hatékonyságát.

Azért, hogy a szövetkezetek továbbra is teljesíteni tudják alapvető célkitűzésüket, szükségessé vált olyan szervezet kialakítása, amely az említett új stratégiát a gyorsan változó piaci viszonyokhoz rugalmasan alkalmazkodva képes megvalósítani, mindenekelőtt a szükséges pótlólagos tőkét megszerezni. Ez a követelmény azonban alapvető új finanszírozási és szervezeti keretekhez vezetett.

Vállalkozói szövetkezeti modell: a jövő?!

Nézzük tehát, milyen jellegzetességei vannak a születendő új, *vállalkozóinak* nevezett modellnek, amely már alkalmazkodik a megváltozott piaci és agrárpolitikai viszonyokhoz! A szövetkezeteknek számos szektorban (például holland tej és virág, dán tej és sertéshús) *meghatározó a piaci részesedésük*, a fokozódó versenyben azonban egyre nagyobb hozzáadott értékű termékek előállításával és a fogyasztói igényekhez való jobb alkalmazkodással kell érvényre juttatniuk tagjaik alapvető gazdasági érdekeit. A *vertikális integráció minél teljesebb kiépítése mellett*, számos új marketingstratégiai elemmel bővílnie kell a vállalkozói szövetkezetek tevékenységének. A szövetkezeti fejlődés magasabb lépcsőfoka ez a modell, sokszor a tőketársaságoktól való formai különbözőség határmezsgyéjén mozog. Éppen ebből a szempontból van szükség az adott országra és szektorra speciálisan jellemző szövetkezeti alapelvek világos meghatározására, hiszen a cél és funkció mellett ez bizonyítja, hogy a szervezet valóban szövetkezet.

A *piaci ellensúlyozó* modell előzőekben felsorolt jellemzői esetében a problémák többsége az úgynevezett ügynök-megbízó problémára vezethető vissza, s megoldást jelenthet például a szövetkezeti részjegyek egy részének forgalmazhatósága. Ennek megfelelően a *vállalkozói* szövetkezeti modellnek a *piaci ellensúlyozó* modelltől való főbb eltérő jellegzetességei a következők (*van Bekkum-van Dijk* [1997]):

- néhány forgalomképes szövetkezeti értékpapír (speciális kötvények, részjegyek stb.),
- külső befektetők mint tulajdonostársak bevonása, főként a nagy hozzáadott értékű tevékenységek finanszírozásához,
- szigorúan meghatározott termékpálya-menedzsment, amely mennyiségi és minőségi kérdésekre is kiterjed,
- esetlegesen zárt tagság,
- a tagok számára szigorú termelési előírások,
- a tagok nem megfelelő minőségű termékeinek visszautasítása.

Az előzőekben említetteknek megfelelően, az európai szövetkezeteknek *át kell gondolniuk a pótlólagos tőke bevonásához szükséges alapszabálybeli és szervezeti változásokat*. A következő évek legizgalmasabb kérdése a tagoktól származó befektetés szükségességének és honorálásának nagyobb hangsúlyozása mellett, a szövetkezet tevékenységének és szervezetének világosabbá, vonzóbbá tétele a nem tagoktól származó (külső kockázatviselő) tőke számára. Érdekes még a korlátozott tőkekamat elvének háttérbe szorulása is. A szövetkezeti vezetők azonban igyekeznek természetesen a tagságot a *tőkevonalon keresztül is érdekeltté tenni* a szövetkezet működésének sikerében, s speciális finanszírozási megoldásokat keresnek, például különleges (akár osztalékot is fizető) részjegyek; névre szóló, kamatozó számlák stb. bevezetésével (*van Bekkum-van Dijk* [1997], *van Dijk*, [1997]).

Fontos, hogy a *vállalkozói* szövetkezetek már *speciális minőségi és szállítási követelményeket* szabnak a tagok számára, s *versenyztetik* őket annak érdekében, hogy a piacon meglévő speciális marketingréseket tudjanak betölteni, ezáltal növelve a tagok jövedelmét.

A felsoroltak alapján látható, hogy farmertagok gazdálkodása számára továbbra is *versenyképességet biztosító, nagy hozzáadott értéket előállító* élelmiszer-gazdasági szö-

vetkezetek több ponton meghaladják a klasszikus szövetkezeti elveket, de teszik ezt a tagok érdekében. *Thrig* [1937] alapvető művében leszögezte, hogy a szövetkezeti elvek nem merev szabályok, csupán az a lényeges, hogy az *előmozdítási elv érvényesüljön*, azaz a *tagság érdeke* álljon az *első* helyen. A nyugat-európai szövetkezeti fejlődés maradtalanul betartotta ezt a szabályt, s számos országban és ágazatban sikerrel keresik és használják az új lehetőségeket. Formálódó szövetkezeti struktúránk számára fontos, hogy nyomon kísérjük a legfontosabb változásokat.

A szövetkezeti vertikális integráció esélyei Magyarországon

Érdeemes leszögezni, hogy az élelmiszer-gazdaságban működő magyar szövetkezetek többségében nemcsak az úgynevezett előmozdító szövetkezésre jellemző tulajdonosi–használói–irányítói vonalak egysége létezik, hanem ez *kiegészül a tagok munkavállalói–alkalmazotti dimenziójával*, amely különlegesen komplexé teszi az úgynevezett termelői típusú szövetkezetek érdekeltégi és szervezeti viszonyait. Szintén fontos elem, hogy a magyar szövetkezeti alapelvek elméletileg hasonlítanak a nyugat-európai, illetve az Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége által elfogadott alapelvekhez (SZNSZ [1985]), de megvalósulásuk néha igen különböző.

A nyugat-európai szövetkezésből világosan érzékelhető és tanulságként szűrhető le: 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. Ehhez, természetesen megfelelő kulturális háttér mellett, olyan átgondolt gazdaságpolitikára és az ebbe szervesen beilleszkedő agrárpolitikára, valamint az előzőeket tükröző, jól áttekinthető gazdasági környezetre van szükség, amelyben a gazdálkodó egyértelműen áttekintheti a helyzetet, s a felismert érdekeinek érvényesítésére megvannak a megfelelő szervezetek (Nemes [2000]). Ezek közül az egyik típus, amely üzleti szempontból sok országban a legfontosabb: a szövetkezet, amely gyakorlatilag a leginkább segíti a gazdálkodókat jövedelmük hosszabb távon való biztosításában, növelésében.

Nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a mezőgazdaságnak és benne a szövetkezeteknek – a piacok szervezésén túl – egyre inkább környezetgazdálkodási és tájvédelmi szerepet is szánunk az Unióban (Szabó [2001]), hiszen ezek közvetetten, az eredeti családi farmi szerkezet megőrzésével képesek hatékonyan megvalósítani a környezetvédelmi célt. Ezek a szövetkezetek kívül esnek a tanulmány témakörén, de meg kell említeni őket, mert a jövőben fontos szerepet játszhatnak. Az említett okokon felül, a gazdaságpolitikai megfontolásokon túl, a vidékfejlesztési stratégiák szintén érvként szolgálnak az önszerveződő, a regionális fejlődéshez alkalmazkodó, integráló mezőgazdasági szervezetek szükségességére (Nemes [2000]).

A Hollandiában és Dániában elterjedt legfejlettebb értékesítő (vállalkozói típusú) szövetkezetek – amelyek feldolgozó és teljes marketingtevékenységet (beleértve az exportot) is folytatnak – tömeges létrejöttének igen kicsi az esélye ma Magyarországon. Ennek megfelelően első lépésként valószínű, hogy az értékesítést, illetve beszerzést végző szövetkezetek válhatnak *piaci ellensúlyozó* erővé, akár regionálisan kiépítve azt. Utóbbi együtt járna természetszerűen a tagok számára stabil piac megteremtésével is. Különösen fontos tehát, hogy a gazdák gazdasági érdekeik védelmére, önszerveződő módon egyfajta piaci ellensúlyozó erőt hozzanak létre, később pedig nagyobb hozzáadott értékű tevékenységet is végezzenek. Néhány termékkel kapcsolatban beszélhetünk értékelhető szövetkezeti tevékenységekről, mint például a zöldség-gyümölcs (*Fertő–Szabó* [2001], *Juhász* [1999], *Juhász–Szabó* [1999], *Sántha–Hollósi–Nagy* [1998], *Szabó* [2000a], [2000b], [2000c]), illetve a bor esetében, de más szektorban is kialakulóban vannak a sokszor

szövetkezeti formában megvalósuló kezdeményezések, mint például a húsfeldolgozás, illetve tejgyártás és -feldolgozás területén (Szabó [1999], Fáró-Szabó [1999]). Az említett hatást akadályozza, hogy az csak bizonyos méreten (azaz a forgalmazott termékek egy bizonyos mennyiségén) felül érvényesül.

A szövetkezeti vertikális koordináció gyakorlati megvalósulásának sok, elsősorban nem gazdasági jellegű akadálya volt és van. A kilencvenes években alapvetően meghatározók voltak a mezőgazdasági termelők és lehetséges szövetkezők számára azok a szövetkezeti törvények, amelyek más jogszabályok mellett a mezőgazdaság szerkezetének átalakulását tűzték ki célul. Szintén meghatározó volt a kárpótlási és földtörvény hatása, akárcsak a privatizációs törvényeké. Utóbbiak elsősorban az élelmiszeriparban jelentkeztek konkrét szerkezetátalakítást jelentő eredménnyel (Kiss T. [2000]), de ez hosszú időre eldöntötte, hogy a mezőgazdasági termelők, egy-két ágazatot kivéve, nem rendelkeznek számottevő feldolgozó kapacitással, és így jelentős alkuerővel, illetve vertikális integrációs lehetőségekkel (Fertő-Szabó [2001], Szabó [1999]).

A termelői oldalról induló magyarországi integrációs kezdeményezések egyelőre nem jelentenek a magyar (teljesen EU-kompatibilis) versenyszabályozás számára problémát, ellentétben jó néhány dán, illetve holland szövetkezeti esettel (Ismea [1999], Kiss-Szabó [2000]).

Magyarországon néhány esetben a létrejött vertikális integrációt az átalakult, eredetileg termelőtípusú szövetkezet valósította volna meg, de ezek később (főként politikai-jogi okokból, bizonytalanságból) gazdasági társasággá alakultak át (Kiss-Szabó [2001]), illetve a nagyobb hozzáadott értéket produkáló tevékenységet (például feldolgozás, marketingmunka) kft.-, illetve rt.-formában működő „leányvállalatban” végzik.

Igen érdekes annak megállapítása, hogy látszólag hasonló folyamatok, szervezeti átalakulások zajlanak Magyarországon is, mint a tanulmányban elemzett nyugat-európai modellfejlődésben, ugyanakkor a magyar átalakulások nem szerves, belső gazdasági fejlődés eredményei, hanem a gazdasági és politikai bizonytalanságé. Érdeemes odafigyelniük Ihrig Károly szavaira, aki egy kevésbé ismert művében a következőképpen vélekedett:

„...a szövetkezeti lényeg tanulmányozásánál ne elégedjünk meg a szövetkezeti formával, hanem iparkodjunk megkeresni a lényegét. A szövetkezet külsőleg mint jogi, pontosabban kereskedelmi jogi személy jelenik meg, amely forma azonban nagyon gyakran nem szövetkezeti működést takar; viszont előfordulhat, hogy gyakorlati megfontolások előnyösebbé teszik a szövetkezeti alak helyett a részvénytársasági forma választását oly működés kifejtésére, mely a legteljesebben és a legtisztábban szövetkezet.” (Ihrig [1929] 12.o.)

Ihrig fenti szavai akárcsak a szövetkezetekről és vertikális integrációról írt tanulmányai, több mint hetven év után is aktuálisak, élő problémákat fogalmaznak meg és elemznek tudományosan. Napjaink fő kérdései témánk szempontjából, hogy lesz-e új szövetkezeti-termelői integrációs modell Magyarországon, illetve képesek lesznek-e a magyar termelők széles körben alkalmazni a jelen cikkben is bemutatott legújabb integrációs formákat, hogy hatékonyan versenyezzenek európai uniós társaikkal. E kérdések több szempontú és empirikus vizsgálatokon alapuló elemzése az elkövetkező évek és újabb kutatások feladata lesz.

Hivatkozások

- BARKEMA, A.–DRABENSTOTT, M. [1995]: The Many Paths of Vertical Coordination: Structural Implications for U.S. Food system. *Agribusiness*, 11., 483–492. o.
- BARTON, D. G. [1989]: What is a Cooperative? Megjelent: *Cobia, D. W.* (szerk.): *Cooperatives in Agriculture*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, Chapter 1., 1–20. o.

- BEKKUM, VAN, O. F. [2001]: Cooperative Models and Farm Policy Reform. Van Gorcum, Assen.
- BEKKUM, VAN, O. F.–DIJK, VAN, G. (szerk.) [1997]: Agricultural Cooperatives in the European Union. van Gorcum, Assen.
- BEKKUM, VAN, O. F.–SCHILTHUIS, G. (szerk.) [2000]: Agricultural Cooperatives in Central Europe. van Gorcum, Assen.
- BOON, A. [1999]: Capabilities, Transaction Costs, Vertical Coordination in the Food System. Megjelent: Galizzi, G.–Venturini, L. (szerk.): Vertical Relationships and Coordination in the Food System. Physica Verlag, Heidelberg, 21–38. o.
- COASE, R. [1937]: The Nature of the Firm. *Economica*, (4), november, 386–405. o.
- COBIA, D. W. (szerk.) [1998]: Cooperatives in Agriculture. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, Chapter 1, 1989, 1–20. o.
- DIJK, VAN, G. [1997]: Implementing the Sixth Reason for Co-operation: New Generation Cooperatives in Agribusiness. Megjelent: Nilsson, J.–van Dijk, G. (szerk.): Strategies and Structures in the Agro-food Industries, Van Gorcum, Assen.
- DIJK, VAN, G.–MACKEL, C. J.–POPPE, K. J. [1993]. Finance and management strategies of agricultural cooperatives. Aspects of the debate in the Netherlands. Proceedings ICOS-conference on cooperative financing. Kézirat, Dublin, 1–12. o.
- EC [2001]: The Agricultural Situation in the European Union. 1999 Report. European Commission, Directorate-General for Agriculture, Brüsszel–Luxembourg.
- FÁRÓ NIKOLETTA–SZABÓ G. GÁBOR [1999]: A tejszövetkezet gazdasági lényege, jelentősége és lehetőségei Magyarországon. *Tejgazdaság*, 1. sz. 27–35. o.
- FERTŐ IMRE [1996a]: A mezőgazdaság a piacgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 2. sz. 114–127. o.
- FERTŐ IMRE [1996b]: Vertikális koordináció a mezőgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 11. sz. 957–971. o.
- FERTŐ IMRE [1999a]: Az agrárpolitika modelljei. Osiris Kiadó, Budapest.
- FERTŐ IMRE [1999b]: A magyar mezőgazdaság strukturális problémái az Európai Unióhoz való csatlakozás tükrében. MTA KTK, Műhelytanulmányok, Új sorozat. MT-DP. 2. sz.
- FERTŐ IMRE [2001]: Piaci struktúra és vertikális koordináció a mezőgazdaságban. Megjelent: A kooperáció, a koordináció és az integráció szerepe és lehetőségei az agrár- és a vidéki gazdaságban. Vision-2000 III. konferencia kiadvány. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- FERTŐ IMRE–SZABÓ G. GÁBOR [2001]: Változó irányítási struktúrák a magyar mezőgazdaságban az átmenet során. *Külgazdaság*, 9. sz. 29–45. o.
- FRANK, S. D.–HENDERSON, D. R. [1992]: Transaction Costs as Determinants of Vertical Integration in the U.S. Food Industries. *American Journal of Agricultural Economics*. 74 (4) november, 941–950. o.
- GALBRAITH, J. K. [1963]: American Capitalism. The Concept of Countervailing Power. Penguin Books in association with Hamish Hamilton.
- HAKELIUS, K. [1996]: Cooperative Values – Farmers’ Cooperatives in the Minds of the Farmers. *Dissertations* 23. Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.
- HENDRIKSE, G. W. J.–VEERMAN, C. P. [2001]: Marketing Co-operatives: An Incomplete Contracting Perspective. *Journal of Agricultural Economics*. Vol. 52, Number 1. 53–64. o.
- HOBBS, J. E. [1997]: Measuring the Importance of Transaction Cost in the Cattle Marketing. *American Journal Of Economics*, november, 1083–1095. o.
- IHRIG KÁROLY [1929]: Budapest szövetkezetei 1926-ban. *Statisztikai Közlemények*, Budapest.
- IHRIG KÁROLY [1937]: A szövetkezetek a közgazdaságban. A szerző saját kiadása, Budapest.
- IHRIG KÁROLY [1967]: A vertikális integráció a mezőgazdaságban. Szövetkezeti Kutató Intézet, Budapest.
- LILOPULOS, K.–COOK, M. [1999]: The Internal Organization of the Firm: An Extension of a New Institutional Digest. *Journal of Cooperatives*. Vol. 14, 77–85. o.
- ILLÉS B. CSABA–SZAKÁL FERENC [1995]: The Role of Integration and Disintegration Tendencies in the Development and Transition of Hungarian Agriculture. 41st EAAE Seminar on Challenge and Strategies for Re-establishing East-Central European Agricultures, Gödöllő, szeptember 6–8. 77–81. o.
- ISMEA [1999]: The European Agro-Food System and the Challenge of Global Competition. *Ismea*, június, 47–49. o.

- JUHÁSZ ANIKÓ [1999]: A vertikális kapcsolatok változásai a zöldség-gyümölcs ágazatban. Agrár-gazdasági Tanulmányok sorozat, 10. sz. Agrárgazdasági Kutatóintézet, Budapest.
- JUHÁSZ ANIKÓ–SZABÓ MÁRTON [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. című tudományos konferencia. Gödöllő, 1999, 32–44. o.
- JUHÁSZ PÁL–MOHÁCSI KÁLMÁN [1999]: A mezőgazdaság működését szolgáló főbb intézmények. Közgazdasági Szemle, 3. sz. 231–244. o.
- KING, R. P. [1992]: Management and Financing of Vertical Coordination: An Overview. American Journal of Agricultural Economics 74 (5) december, 1217–1218. o.
- KISPÁL-VITAI SZUZSA [1999]: Az „új generációs” szövetkezetekről. Gazdálkodás, 5. sz. 17–22. o.
- KISS ALEXANDRA [2000]: A termelő típusú szövetkezetekkel kapcsolatban álló érdekcsoportok és az érdekeltségi rendszer változása az 1990-es években. Szövetkezés, Vol. 21, 1–2. sz. 184–200. o.
- KISS ALEXANDRA–SZABÓ G. GÁBOR [2001]: A mezőgazdasági szövetkezetekkel kapcsolatos törvényi szabályozás változása és hatása. Megjelent a XLIII. Georgikon Napok keretében rendezett Vidékfejlesztés – Környezetgazdálkodás – Mezőgazdaság című tudományos konferencia kiadványaként. I. kötet. Keszthely, szeptember 20–21. 448–452. o.
- KISS TIBOR [2000]: Versenyszabályozás Magyarországon és az Európai Unióban. Szakdolgozat, Kaposvári Egyetem Állattudományi Kar, Kaposvár.
- KISS TIBOR–SZABÓ G. GÁBOR [2001]: Versenyszabályozás és szövetkezeti vertikális integráció az Európai Unió élelmiszer-gazdaságában. Acta Agraria Kaposváriensis, Vol 5, 2. sz. 55–71. o.
- KOMLÓ LÁSZLÓ [1971]: A mezőgazdaság iparosodása a tőkés gazdaságban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- KYRIAKOPOULOS, K. [2000]: The Market Orientation of Cooperative Organizations. Van Gorcum, Assen.
- LACZÓ FERENC [1994]: Marketingszövetkezetek működési elvei az Európai Unió tagállamaiban. Szövetkezés, Vol. 15. 1–2. sz. 95–114. o.
- LEHOTA JÓZSEF [2000]: A piaci intézményrendszer, szervezetek szerepe és funkciói. Élelmiszer-marketing-tudomány, Vol. 1, 2. sz. 3–11. o.
- LEVAY, C. [1983]: Agricultural Co-operative Theory: A Review. Journal of Agricultural Economics. Vol. 34. No. 1, 1–44. o.
- MÁRTON JÁNOS [1977]: Az integrálódó mezőgazdaság. Mezőgazdasági Könyvkiadó, Budapest.
- NCR [1993]: Agricultural and Horticultural Co-operatives in the Netherlands. Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw (Holland Szövetkezeti Tanács), Rijswijk.
- NEMES GUSZTÁV [2000]: A vidékfejlesztés szereplői Magyarországon. Intézmények, megközelítések, erőforrások. MTA KTK, Műhelytanulmányok, Új sorozat. MT-DP. 10. sz.
- OLLILA, P.–NILSSON, J. [1995]: The Position of Agricultural Cooperatives in the Changing Food Industry of Europe. Az Institutional Changes in the Globalized Food Sector – Agricultural Cooperatives, Multinationals... elnevezésű konferenciára benyújtott tanulmány. European Institute for Advanced Studies in Management, Brüsszel, április 27–28.
- OUDEN, DEN M.–DIJKHUIZEN, A. A.–HUIRNE, R. B. M.–ZUURBIER, P. J. P. [1996]: Vertical Cooperation in Agricultural Production-Marketing Chains, with Special Reference to Product Differentiation in Pork. Agribusiness, 12 (3) 277–290. o.
- PETERSON, H.C.–WYSOCKI, A. [1997]: The Vertical Coordination Continuum and the Determinants of Firm-Level Coordination Strategy. Staff Paper, No. 97–64.
- POPPE, K. J. [1993]: Financing in Western European Agriculture: A Comparative Perspective. Megjelent: *Silvis, H. J.* (szerk.): Capital and Finance in Western and Eastern European Agriculture. Wageningen Agricultural University, 13–55. o.
- ROYER, J. S. [1999]: Co-operative Organisational Strategies: A Neo-Institutional Digest. Journal of Cooperatives. Vol. 14. 44–67. o.
- ROYER, J. S.–ROGERS, R. T. (szerk.) [1998]: The Industrialization of Agriculture. Vertical coordination in the U.S. food system. Ashgate Publishing Company. Aldershot.
- SÁNTHA TAMÁS–HOLLÓSI ERIKA–NAGY ZOLTÁN [1998]: Integrációs formák a zöldség-gyümölcs szektorban és a minőség. Gazdálkodás, Vol. 42. 4. sz. 84–90. o.
- SÁRÁNDI IMRE [1986]: A mezőgazdasági termékforgalom joga. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

- SIPOS ALADÁR [1967]: Agrárviszonyok Nyugat-Európában. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- SPORLODER, T. L. [1992]: Managerial Economics of Vertically Co-ordinated Agricultural Firms. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 74. 5. sz. december, 1226–1231. o.
- SZABÓ G. GÁBOR [1995]: A holland mezőgazdasági szövetkezés legújabb kihívásai. *Szövetkezés*, Vol. 16, 1. sz. 49–60. o.
- SZABÓ G. GÁBOR [1996a]: A holland mezőgazdasági szövetkezés új stratégiái. II. Ifjúsági Tudományos Fórum, Keszthely, 1996, 145–149. o.
- SZABÓ G. GÁBOR [1996b]: A szövetkezés gazdasági lényege Ihrig Károly elméletében, valamint a dán és a holland élelmiszer-gazdaságban. Kandidátusi értekezés, Budapest–Kaposvár.
- SZABÓ G. GÁBOR [1996c]: Marketingszövetkezetek. *Szövetkezés*, Vol. 17, 1–2. sz. 114–122. o.
- SZABÓ G. GÁBOR [1997]: Usefulness and possibilities of using the „co-operative identity” concept in economic analysis of co-operatives. *Acta Agraria Kaposvárensis*, 67–79. o.
- SZABÓ G. GÁBOR [1998]: A holland mezőgazdasági szövetkezetek mint piaci intézmények. Megjelent: *Illés B. Csaba–Lehota József* (szerk.): Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszer-termelésben című Tudományos Konferencia kiadványa, I. kötet, Gödöllő, 1998, 141–146. o.
- SZABÓ G. GÁBOR [2000a]: Marketingszövetkezetek a piacgazdaságban I. Élelmiszermarketing-tudomány, 1 sz. 3–11. o.
- SZABÓ G. GÁBOR [2000b]: A szövetkezeti vertikális integráció lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban. *Szövetkezés*, 1–2. sz. 30–42. o.
- SZABÓ G. GÁBOR [2000c]: Marketingszövetkezetek a piacgazdaságban II. Élelmiszermarketing-tudomány, 1 (3) 3–10. o.
- SZABÓ G. GÁBOR [2000d]: Tranzakciós költségek és a szövetkezetek. V. Falukonferencia. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs, június 26–27.
- SZABÓ GÁBOR [1985]: Élelmiszer-gazdasági ismeretek. Kertészeti Egyetem, Budapest.
- SZABÓ GÁBOR [2001]: Az Európa Unió agrárpolitikája. (Egyetemi jegyzet). Debreceni Egyetem.
- SZABÓ ISTVÁN [1995]: Marketingszövetkezetek a magyar mezőgazdaságban? *Marketing és Menedzsment*, 29 (3) 30–34. o.
- SZABÓ MÁRTON [1991]: Gazdaszövetkezetek Dániában. *Gazdálkodás*, Vol. 35, 1. sz. 73–78. o.
- SZABÓ MÁRTON [1992]: A vertikális koordináció a magyar tejjgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 3. sz. 279–288. o.
- SZABÓ MÁRTON [1999]: Vertikális koordináció és integráció az Európai Unió és Magyarország tejjgazdaságában. *Agrárgazdasági Tanulmányok sorozat*, 9. sz. *Agrárgazdasági Kutatóintézet*, Budapest.
- SZABÓ MÁRTON–SZABÓ G. GÁBOR [1999]: Megújulás és útkeresés a nyugat-európai szövetkezeti fejlődésben. Az intézményrendszer helyzete és fejlesztése az agrárgazdaságban az EU-csatlakozás tükrében. *Vision-2000 II.* című tudományos konferencián tartott előadás. Gödöllő, 149–159. o.
- SZAKÁL FERENC [1994]: A tranzakciós és szervezési költségek szerepe a mezőgazdasági struktúra átalakításában. *Gazdálkodás*, Vol. 38, 1. sz. 28–38. o.
- SZAKÁLY ZOLTÁN [2001]: A tejjgazdasági marketing alapjai. Megjelent: *Szakály Sándor* (szerk.): *Tejjgazdaságtan*. Dinasztia Kiadó, Budapest, 400–424. o.
- SZNSZ [1995]: A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségének állásfoglalása a szövetkezeti identitásról. *Szövetkezés*, Vol. 16. 2. sz. 77–78. o.
- TÓTH LÁSZLÓ [2000]: A nyugati vertikális integrációk és szövetkezetek hasznosítható tapasztalatai a magyar élelmiszer-gazdaság jövője szempontjából. *Szövetkezés*, Vol. 21. 1–2. sz. 236–248. o.
- WILLIAMSON, O. E. [1979]: Transaction-Cost Economics: The Governance Of Contractual Relations. *Journal Of Law And Economics*, 22 (2) október, 233–261. o.
- WILLIAMSON, O. E. [1985]: *The Economic Institutions Of Capitalism*. Free Press, New York.
- ZWANENBERG, A. [1993]. *The Complications of Financing Dairy Cooperatives*. A *Capital and Finance in West- and East-European Agriculture* című 32nd EAAE-szemináriumra benyújtott tanulmány, március 22–23. Wageningen, Hollandia.
- ZWANENBERG, A. [1994]. *Cooperative strategies in European milk processing*. Kézirat, EDF kongresszusra benyújtott tanulmány szeptember 7–9., Aarhus, Dánia.