

**Doktori (PhD) értekezés**

**Együtműködések az élelmiszergazdaságban**

**Rácz Katalin**

**Debreceni Egyetem**

**BDT**

**2023**

# Együttműködések az élelmiszergazdaságban

Értekezés a doktori (Ph.D.) fokozat megszerzése érdekében  
a Szociológia tudományágban

Írta: **Rácz Katalin**  
okleveles szociológus

Készült a Debreceni Egyetem Humán Tudományok Doktori Iskolája  
(Szociológia és Társadalompolitika Programja) keretében

Témavezető: Prof. Dr. Csoba Judit

.....

Az értekezés bírálói:

Dr. ....  
Dr. ....  
Dr. ....

A bírálóbizottság:

elnök: Dr. ....  
tagok: Dr. ....  
Dr. ....  
Dr. ....  
Dr. ....

A nyilvános vita időpontja: 20... ..

## **Etikai nyilatkozat**

*Én Rác Katalin, teljes felelősségem tudatában kijelentem, hogy a benyújtott értekezés önálló munka, a szerzői jog nemzetközi normáinak tiszteletben tartásával készült, a benne található irodalmi hivatkozások egyértelműek és teljesek. Nem állok doktori fokozat visszavonására irányuló eljárás alatt, illetve 5 éven belül nem vontak vissza tőlem odaítélt doktori fokozatot. Jelen értekezést korábban más intézményben nem nyújtottam be és azt nem utasították el.*

Debrecen, 2023. ....

.....

**DEBRECENI EGYETEM**

Bölcészettudományi Kar

Humán Tudományok Doktori Iskola

Szociológia és Társadalompolitikai Doktori Program

Doktori (PhD) értekezés

**Együttműködések az élelmiszergazdaságban**

Készítette:

**Rácz Katalin**

Témavezető:

**Prof. Dr. Csoba Judit**

**Debrecen**

**2023**

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés .....	7
2. A disszertáció felépítése, szerkezete.....	10
3. A disszertáció módszertani keretei .....	11
4. A kutatás elméleti kerete .....	14
4.1. Integrációs megközelítések.....	14
4.2. Vállalatelméletek .....	19
4.3. A „hibridek” elméletei .....	24
4.3.1. A hibridek létrejöttének okai .....	24
4.3.2. Fogami háttér, a hibridek típusai.....	26
4.3.3. Hibridek az élelmiszergazdaságban.....	31
4.4. Társadalmi szempontú megközelítések.....	39
4.4.1. Beágyazottság elméletek .....	39
4.4.2. Játékelméleti megközelítések.....	41
4.4.3. Bizalomelméletek.....	45
4.5. Az integrált elméleti megközelítés alkalmazási lehetőségei .....	56
5. Agráregyütműködések az 1945-1990 közötti időszakban .....	57
5.1. Az együttműködések korai formái.....	57
5.2. A vállalatközi kapcsolatok lehetőségei .....	62
5.3. Vállalaton belüli kooperációk szabályozása.....	65
5.4. Termelési rendszerek .....	69
5.5. Belső vállalászási kísérletek .....	71
6. Agráregyütműködések 1990 után.....	75
6.1. Struktúraváltás a mezőgazdaságban .....	75
6.2. Új együttműködési formák Magyarországon .....	80
6.2.1. Szövetkezetek.....	81
6.2.2. Termelői Csoportok.....	85
6.2.3. Termelői Értékesítő Szervezetek.....	89
6.2.4. Termeltető vállalatok, integrátorok.....	94
6.3. A termékpályák szervezettsége Magyarországon .....	99
6.4. A hazai agráregyütműködések áttekintésének főbb tapasztalatai .....	102
7. A hazai agráregyütműködésekre irányuló kutatások főbb eredményei .....	104
8. Empirikus kutatási eredmények .....	109
8.1. A hazai mezőgazdasági termelőket jellemző bizalmi viszonyok .....	109
8.2. Az agráregyütműködések termelői szemszögből .....	116
8.2.1. Adat és módszer.....	116
8.2.2. A mezőgazdasági termelők formális szerveződésekben való részvétele .....	118

8.2.3. A beszerzési és értékesítési célú együttműködések jellemzői.....	126
8.2.4. Az informális kapcsolatok szerepe .....	131
8.2.5. Együttműködések a szolgáltatási kapcsolatokban.....	135
8.2.6. A bizalom szerepe az együttműködésekben .....	140
8.2.7. Az együttműködések szerepe termelői nézőpontból.....	143
8.2.8. Együttműködési típusok.....	144
<b>8.3. Szervezeti esettanulmányok .....</b>	<b>149</b>
8.3.1. Társadalmi kapcsolatokba ágyazott együttműködés .....	150
8.3.2. Termeléskoordináció klasszikus szövetkezeti elvek alapján.....	158
8.3.3. A vertikális koordináció elvén alapuló együttműködés.....	165
8.3.4. Hálózatszervezés a hierarchia elvén .....	171
<b>9. Eredmények, következtetések .....</b>	<b>178</b>
<b>Felhasznált irodalom.....</b>	<b>187</b>
<b>Ábrák és táblázatok jegyzéke.....</b>	<b>205</b>
<b>Mellékletek.....</b>	<b>207</b>
<b>A szerző tudományos munkássága .....</b>	<b>221</b>
<b>Tartalmi kivonat.....</b>	<b>225</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>227</b>
<b>Köszönetnyilvánítás .....</b>	<b>228</b>

## 1. Bevezetés

A társadalomtudományi kutatásokban hagyományosan kiemelt helyet foglalnak el a gazdasági szereplők együttműködései, tekintve, hogy a kooperációk nemcsak a vállalkozások szintjén jelentkező üzleti teljesítményt befolyásolják jótékonyan, hanem a makrogazdaság egészének alkalmazkodóképességére, fejlődésének ütemére is kedvező hatást gyakorolnak (Gijssels, és Bussels, 2014). A tapasztalatok szerint azok az országok, kultúrák, amelyekben a gazdasági szereplők bizalomalapú kapcsolatokba ágyazódnak be, jobb teljesítményt mutatnak a gazdasági növekedés terén és a közösségi kapcsolatok vonatkozásában is elkötelezettebbek, eredményesebbek (Putnam 1993, Fukuyama 1997; Kiss, 2018; Kondo *et al.*, 2020; Kiss és Rácz, 2022).

Az együttműködésekkel foglalkozó nemzetközi kutatások hangsúlyos részterületét képezik az *agrárgazdasági együttműködések* (Bijman és Hanisch, 2012). Ez részben gazdasági súlyukkal<sup>1</sup>, részben az együttműködések által elérhető pozitív gazdasági, társadalmi, környezeti hatásokkal magyarázható (Verhofstadt *et al.*, 2014; Fałkowski-Ciaian, 2016; Kovács, 2017; Bareille *et al.*, 2017; Ajates Gonzalez, 2020; Candemir *et al.*, 2021). Az együttműködések a kutatások tapasztalatai szerint megfelelő válaszokat tudnak adni az élelmiszergazdaság szereplőinek számos problémájára, beleértve az üzemek méretbeli adottságaival összefüggő gyenge alkuerőt, a gyakorta családalapú szervezeti háttérből fakadó sebezhetőséget, a termelés szezonálisából, a mezőgazdasági termékek romlandóságából fakadó problémákat, a termékpiacokat jellemző aszimmetrikus információkat (Hobbs és Young, 2001; Hendrikse és Bijman, 2002; Ménard, 1998, 2012; Bijman *et al.*, 2012; Bijman és Hanisch, 2012; Milford, 2012; Cechin *et al.*, 2013; Tortia *et al.*, 2013; Koltai és Rácz, 2019).

Az élelmiszergazdasági együttműködések feltárt előnyei ellenére az Európai Unióhoz 2004 után csatlakozott tagállamokban, köztük Magyarországon, az élelmiszergazdaság szereplőinek együttműködési aktivitása jelentősen elmarad a régi tagállamokban megfigyelttől (Vas *et al.*, 2005; Bijman *et al.*, 2012; Kürthy és Dudás, 2018; Szabó G., 2011a, 2013, 2021, Dobay, 2021). A kutatások szerint ennek elsősorban az együttműködésekkel kapcsolatos kedvezőtlen múltbéli tapasztalatok, valamint a társadalmi tőke és a bizalom alacsony szintje az oka (Chloupková *et al.*, 2003; Tisenkopfs *et al.*, 2011; Csoba, 2017; Csoba és Sipos, 2019;

---

<sup>1</sup> Az együttműködések klasszikus formáinak tekinthető mezőgazdasági szövetkezetek száma az Európai Unióban napjainkban eléri a 22 ezret, tagjaik száma a 6 milliót, foglalkoztatottaik száma a 600 ezret, piaci részesedésük pedig a mezőgazdasági termékek kereskedelméből a 40–60 százalékot (Ajates Gonzalez, 2020).

Lissowska, 2012, 2013; Durić *et al.*, 2021). Számos elemzés rámutat, hogy a volt szocialista tagállamokban a kommunizmus időszakát jellemző totalitárius uralom negatívan befolyásolta a kollektív fellépésekhez, az együttműködésekhez való viszonyulást és a társadalmi tőke újratermelődését (lásd pl. Lovell, 2001; Paldam és Svendsen, 2000; Fidrmuc és Gërkhani, 2008; Gijssels és Bussels, 2014; Wolz *et al.*, 2020). Ez a tendencia különösen hangsúlyosan jelentkezett a vidéki területeken, összefüggésben azzal, hogy a kikényszerített kollektivizálás elszenvedője elsősorban az agráradottságú területeken élő vidéki népesség volt (Falkowski *et al.*, 2017).

A gyenge együttműködési preferenciák a közép-kelet-európai országokban az 1990-ben megindult politikai fordulatváltás ellenére sem mozdultak el (Chloupková 2002; Fałkowski *et al.*, 2017). A volt szocialista országok agrárgazdasági szereplői között napjainkban is alacsony szintű az együttműködés, annak ellenére, hogy az Európai Unió célzott támogatásokkal segíti bizonyos együttműködési formák létrejöttét és fenntartását (lásd pl. Chloupková *et al.*, 2003; Csáki és Forgács, 2007; Tisenkopfs *et al.*, 2011; Bijman *et al.*, 2012). Sőt, a tapasztalatok azt mutatják, hogy a támogatáspolitikát által ösztönzött, formalizált együttműködések támogatása esetenként háttérbe szorítja az élelmiszergazdasági szereplők alulról szerveződő, informális együttműködéseit (Falkowski *et al.*, 2016; Rácz, 2017; Wolz *et al.*, 2020; Szabó G. *et al.*, 2021). Számos, az Európai Unió formális agráregyüttműködéseire irányuló kutatás szerint a jól teljesítő együttműködések körében a kevesebb nemzeti és európai uniós támogatásokat hasznosító, *önerős együttműködések* vannak túlsúlyban (Brusselsaers *et al.*, 2014).

Az örökölt nehézségek mellett az élelmiszergazdaságban új kihívások is felmerülnek (pl. a mezőgazdasági termékek európai és világpiacának liberalizációja, a fogyasztói elvárások változása, új kórokozók, technológiák megjelenése, stb.), amelyek még az együttműködések magasabb szintjével jellemezhető országok termelőitől is új alkalmazkodási stratégiákat kívánnak (Bijman *et al.*, 2014; Milczarek, 2002; Pascucci *et al.*, 2012). Az európai gazdasági térben korábban elkülönülten létező agráregyüttműködések egyre inkább egyesítik erőiket és a teljes termékpályát lefedő hálózatokat, *konglomerátum-integrációkat* hoznak létre. Az együttműködések új, hibrid formái a tapasztalatok szerint hatékonyabbá teszik a hálózatokba tagozódó szereplők piaci védelmét, azonban a tagi érdekek érvényesítésére, a szervezeti szintű folyamatok átlátására, követésére korlátozottabb lehetőségeket kínálnak (Ménard, 2006, 2012; Szabó G., 2011b; Bijman *et al.*, 2012; Cook, 2018; Deng *et al.*, 2021; Durić *et al.*, 2021).

A fentiekből kiindulva a disszertáció fő célkitűzése a hazai agrártermelők együttműködéseinek átfogó vizsgálata. Tekintettel arra, hogy az együttműködéseket a kutatások szerint nagymértékben meghatározzák a történeti, kulturális, strukturális, mentális tényezők (Wolz *et al.*, 2020), az agráregyüttműködéseket *széles időbeli keretek* között, az államszocializmus kezdetétől napjainkig terjedő időszakban vizsgálom.

Az *együttműködések* fogalmát tágan értelmezem, a *formális szerveződések* (pl. integrátori együttműködések, szövetkezetek, szerződésekkel szabályozott, ismétlődő tranzakciók) mellett az *informális kapcsolati viszonyokat* (pl. gép- és földhasználati együttműködések, munkaerőcserét célzó szívességi kapcsolatok) is beleértem (1. táblázat). Mindezt az indokolja, hogy az együttműködésekkel foglalkozó elméletek és a témakörben megvalósult empirikus kutatások szerint bizonyos körülmények között a gazdálkodók személyes bizalmán alapuló informális kapcsolatok a gazdaságszabályozás hatékony eszközeiként működhetnek (Ruben *et al.*, 2006; Nábrádi, 2018; Grashuis és Su, 2019; Szabó G., 2021).

1. táblázat: **A disszertációban használt alapfogalmak**

Fogalom	Jelentés
<b>Agráregyüttműködés</b>	Az agrárgazdaság szereplőire kiterjedő, tartós elköteleződéssel járó formális vagy informális együttműködés, amely valamilyen közös cél elérésére irányul és nem feltétlenül ölt konkrét jogi, szervezeti formát.
<b>Koordináció</b>	A gazdasági tevékenységek összehangolását biztosító szabályozó mechanizmus.
<b>Integráció</b>	Termelés-szervezési tevékenységeket felölelő, szerződéssel szabályozott együttműködés, amely attól függően, hogy az integráció hány termékpályát érint, illetve, hogy az azonos vagy különböző szinten lévő gazdasági szereplők között jön-e létre, lehet <i>horizontális</i> , <i>vertikális</i> vagy <i>konglomerátum</i> integráció.
<b>Szövetkezés</b>	Egyenlő jogú tagok intézményesített együttműködése valamilyen közös cél elérése érdekében.
<b>Tranzakció</b>	A koordináció alapegysége, a gazdasági szereplők adott eseménnyel/üggyel kapcsolatos szervezési/irányítási/bonyolítási tevékenységei.
<b>Interakció</b>	Személyek/csoportok közötti kölcsönös, egymás felé irányuló, egymásra ható, egymást kölcsönösen befolyásoló cselekvés.

Forrás: saját szerkesztés Fekete (1990); Chloupková (2002); Nábrádi (2018); Bijman (2018) alapján

Az agrárgazdaság szereplőinek együttműködéseivel összefüggésben a tématerülettel foglalkozó elméletek és a későbbi fejezetekben részletesen is bemutatásra kerülő hazai és nemzetközi empirikus kutatások eredményei alapján a következő kutatási kérdéseket fogalmazom meg:

### **Kérdések:**

1. Milyen tendenciák, folyamatok jellemzik napjainkban az ágazati szereplők együttműködéseit az európai élelmiszergazdaságban?
2. Milyen együttműködések azonosíthatók a hazai élelmiszergazdaságban?
3. Vannak-e jellegadó, domináns formák a hazai agráregyüttműködések körében? (pl. tagság, árbevétel, szakágazat alapján)

4. Milyen funkciót töltenek be az együttműködések az azokban közvetlenül résztvevők és a környezetük számára?
5. Milyen gazdasági, társadalmi tényezők, hajtóerők befolyásolják az élelmiszergazdasági együttműködések létrehozását és sikeres fenntartását?

## 2. A disszertáció felépítése, szerkezete

A disszertációt megalapozó kutatási kérdések vizsgálatára öt nagyobb témablokkban kerül sor (2. táblázat). Az első blokk a disszertáció elkészítéséhez felhasznált adatokat, módszereket tekinti át, melyek a későbbi fejezetekben részletesen bemutatásra kerülnek. A második blokkban az együttműködési rendszerek értelmezéséhez támpontot adó elméleteket tekintem át, melynek során a *közgazdasági irányultságú megközelítések* (integrációs elméletek, vállalatelméletek, hibridelméletek) mellett a *szociológiai elméletek* kapnak hangsúlyt, köztük is kiemelten a kapcsolati viszonyok értelmezéséhez gazdag fogalmi, elméleti támpontot adó bizalomelméletek. A többszintű, *integratív szemléletű megközelítés* alkalmazásának célja az agráregyüttműködések komplexebb megértése, a környezetüket adó szabályozó mechanizmusoktól, a gazdaság koordinációjában betöltött szerepükön át, az együttműködésekben résztvevők szintjén megnyilvánuló viselkedési mechanizmusokig terjedően.

2. táblázat: A disszertáció főbb fejezetei és a vizsgálati módszerek kapcsolata

Főbb témakörök		Alkalmazott vizsgálati módszerek					
		Szekunder adatok			Primer adatok		
		Szakirodalom feldolgozás	Megjévt statisztikák elemzése	Dokumentum tartalom-elemzése	Kérdőíves felmérés adatainak elemzése	Félig strukturált „követéses”, mélyinterjúk	Résztvevő megfigyelés
Témafelvetés, módszerek		X					
Együttműködések elméletei		X					
Együttműködésekkel kapcsolatos trendek	1945-1990 között	X	X	X		X	
	1990 után	X	X	X		X	X
Együttműködések a gyakorlatban	Bizalom a gazdálkodók körében		X		X		
	Termelői attitűdök				X	X	X
	Szervezeti esettanulmányok	X		X		X	X
Eredmények és következtetések		X					

Forrás: Saját szerkesztés

A disszertáció harmadik blokkjában az agráregyüttműködések hazai megjelenési formáit és az azokat jellemző fontosabb trendeket tekintem át az államszocializmus kezdetétől napjainkig terjedő időszakban. A széles időbeli kitekintést az élelmiszergazdasági együttműködések

átfogó kulturális, történeti, mentális, politikai, intézményi meghatározottságának, úgynevezett *strukturális beágyazottságának* (Granovetter, 1985, 1995) feltárása és mélyebb megértése indokolja.

A disszertációt megalapozó empirikus kutatás eredményei önálló blokkban, hármas belső tagolással kerülnek bemutatásra. Az első alfejezet a gazdálkodók bizalmi viszonyait mutatja be a Központi Statisztikai Hivatal 2016. évi szubjektív jóllét felmérésének eredményei alapján, a leíró statisztika módszerére támaszkodva. A második alfejezet a hazai mezőgazdasági termelők reprezentatív mintáján alapuló kérdőíves adatfelvételre és az agrárgazdaság szereplőivel (gazdálkodókkal, formális együttműködések vezetőivel) készített interjúkra támaszkodva az együttműködésekkel kapcsolatos gazdálkodói attitűdök feltárására, valamint az együttműködésekbe tagozódó termelők főbb típusainak azonosítására vállalkozik. A harmadik alfejezet döntőrészt kvalitatív vizsgálati módszerekre (interjúk, résztvevő megfigyelés, dokumentumelemzés) épülő szervezeti esettanulmányok alapján mutatja be a hazai agrárgazdaságban fellelhető jellegadó együttműködési formákat, melynek során kiemelt figyelmet kapnak az együttműködések szabályozó mechanizmusok, különösképpen a tagságra kiterjedő ösztönzési, fegyelmezési stratégiák, gyakorlatok.

A kutatási kérdésekre adott válaszokat és az eredmények alapján megfogalmazható következtetéseket a disszertáció utolsó blokkja tartalmazza. A felhasznált szakirodalmi források, hivatkozások, valamint a szövegek közötti elemzéseket alátámasztó háttértáblák, ábrák, továbbá a kutatás segédeszközei (pl. interjúvázat, mezőgazdasági termelőkre kiterjedő felmérés kérdőíve) mellékletben kerülnek bemutatásra.

### 3. A disszertáció módszertani keretei

A disszertáció a kérdésfeltevés jellegéből következően a *kvantitatív és kvalitatív vizsgálati módszereket ötvözi*<sup>2</sup> (3. táblázat). Az alkalmazásra kerülő kvantitatív módszerek elsősorban az együttműködésekkel kapcsolatos tendenciák számszerűsítését, az azokra ható gazdasági,

---

<sup>2</sup> Az agráregyüttműködésekre irányuló empirikus kutatásokban az alkalmazott módszertan alapján két markáns irányzat különböztethető meg. A kvantitatív, többnyire egy-egy szervezet tagjai körében elvégzett kérdőíves felmérések adataira támaszkodó kutatások jellemzően az együttműködések tagságra gyakorolt közvetlen eredményeinek és hatásainak kimutatására és az azokat befolyásoló tényezők azonosítására fókuszálnak. (A legfrissebb elemzések közül lásd pl. Gyau *et al.*, 2020; Sebhatu *et al.*, 2020; Jitmun *et al.*, 2020; Serra és Davidson, 2020; Munch és Severson, 2021). A másik irányzat a tagság és a vezetés körében felvett egyéni és csoportos interjúkra, valamint az együttműködések dokumentumainak (alapító okirat, taggyűlések jegyzőkönyvei, stb.) tartalomelemzésére támaszkodik és fő célkitűzése a tagok együttműködésekkel szembeni preferenciáinak, valamint az együttműködésen alapuló szerveződések belső működési mechanizmusainak megértése. (A legfrissebb tanulmányok közül lásd pl. Beber *et al.*, 2018; Cook, 2018; Grashuis és Cook, 2019; Sultana *et al.*, 2020; Santos *et al.*, 2020). A kétféle módszertant kombináló kutatások az együttműködésekkel foglalkozó empirikus kutatásokban egyelőre kevésbé jellemzőek.

társadalmi változók beazonosítását, valamint az együttműködésekben résztvevők jellemzését, tipizálást teszik lehetővé. A kvalitatív módszerek elsősorban a kooperációkban résztvevők közötti interakciók, a vizsgálat tárgyát adó együttműködések elmélyültebb, a cselekvők perspektívájából történő megvilágítását segítik elő (Balázs-Högye-Nagy, 2015). A kvalitatív és kvantitatív megközelítés alkalmazása egy időben, egymással párhuzamosan történik (*multi-method megközelítés*), ami lehetővé teszi, hogy a két kutatási módszerből származó eredmények az interpretáció során kölcsönösen kiegészítsék egymást (Neulinger, 2016).

Az agrárgazdaságban fellelhető együttműködések vizsgálatát a közgazdasági, gazdaságpszichológiai, gazdaságantropológiai *szakirodalmi források áttekintése* alapozta meg. A formális szervezeti keretekkel rendelkező együttműködések számbavételét a releváns *jogszabályok, szakpolitikai dokumentumok elemzése* teszi lehetővé, a jellemző trendek beazonosítását a *szekunder adatbázisok feldolgozása, elemzése* biztosította. Utóbbiak közül kiemelhetők a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Tájékoztatói Adatbázisában elérhető, gazdasági szervezetekre vonatkozó alapstatisztikák, a Magyar Államkincstár kezelésében lévő, az együttműködések (pl. Termelői Csoportok, Termelői Értékesítő Szervezetek) ösztönzését célzó támogatásokkal kapcsolatos adatbázisok, az Agrárminisztérium ágazati együttműködésekre irányuló nyilvántartásai, valamint a Nemzeti Adó- és Vámhivatal élelmiszergazdasági szövetkezetekre vonatkozó idősoros adatai.

3. táblázat: **Az alkalmazott vizsgálati módszerek és a vizsgálatba vont adatforrások**

Módszer	Adatforrás
• Szekunder adatok feldolgozása, elemzése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrárminisztériumnál elérhető nyilvántartások</li> <li>• Központi Statisztikai Hivatal gazdasági szervezetekre vonatkozó adatai</li> <li>• Magyar Államkincstár együttműködésekkel kapcsolatos támogatási adatai</li> <li>• Nemzeti Adó- és Vámhivatal adatai</li> <li>• KSH Szubjektív jóllét felmérés adatai</li> </ul>
• Dokumentumelemzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrárégyüttműködések alapító okiratai</li> <li>• Szervezeti és működési szabályzatok</li> <li>• Szervezeti beszámolók, elemzések</li> <li>• Taggyűlések jegyzőkönyvei</li> </ul>
• Kérdőíves felmérésből származó adatok leíró statisztikai elemzése és statisztikai összefüggés-vizsgálatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Földből élők” (NK 100682) OTKA kutatás keretében 8 kistérség 1000 mezőgazdasági termelője körében felvett, személyes megkérdezésem alapuló kérdőíves adatgyűjtés együttműködésekre vonatkozó adatai.</li> </ul>
• Félig strukturált interjúk elemzése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Földből élők” (NK 100675) OTKA kutatás, valamint az „Üzemtípusok, kihívások, adaptációs irányok és ezek hatása a magyar vidékre” című (K 132975) OTKA kutatás keretében Baranya, Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Pest megyében készült 50 db, jellemzően hólabdás mintavételen alapuló interjú gazdálkodókkal, valamint az együttműködések vezetőivel</li> </ul>
• Résztvevő megfigyelés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taggyűlések</li> <li>• Egyéb szervezeti összejövetelek</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés

A gazdálkodók együttműködésekben való részvételét, továbbá a kooperációs aktivitást befolyásoló változók feltárását a hazai termelők 1000 fős mintájára kiterjedő primer *kérdőíves felmérés adatbázisának elemzése* tette lehetővé (A felmérés kérdőívét lásd az 1.

mellékletben). A kérdőíves felmérésre Prof. Dr. Kovách Imre vezetésével került sor a „Földből élők: agrárszereplők, vidéki fejlődési pályák és vidékpolitikák Magyarországon” című OTKA kutatás (NK 100682) keretében<sup>3</sup>. A termelők együttműködéseit befolyásoló változók feltárását a *leíró statisztikai elemzések* mellett a *statisztikai összefüggésvizsgálatok* – a változók közötti kapcsolatok erősségét, irányát jelző *korreláció számítás*, a változók szórásbeli eltérései mögött meghúzódó okokat feltáró *varianciaanalízis*, valamint a befolyással bíró változók azonosítását lehetővé tevő *főkomponens analízis*, illetve az együttműködésekben résztvevők csoportokba sorolását, tipizálását lehetővé tevő *klaszterelemzés* – segítették elő, melyet az SPSS-statisztikai program alkalmazása biztosított.

A már létrejött agráregyüttműködések szervezeti szintű működési mechanizmusainak feltárását, illetve a gazdálkodók együttműködésekkel szembeni attitűdjeinek mélyebb megismerését Magyarország agráradottságú vidékein (Baranya, Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár Bereg megye, Pest megye) (gazdálkodók, agráregyüttműködések résztvevői körében) készített *félig strukturált interjúk* alapozták meg (Az interjúvázlatot lásd a 2. mellékletben). A termelői interjúk az együttműködésekkel kapcsolatos vélekedések, tapasztalások mélyebb megismerése mellett az adatelemzésből származó eredmények validálását is lehetővé tették. Az interjúk egyrésze „követéses beszélgetés” formájában, több alkalommal, időben elhúzódva valósult meg, ami az együttműködésekkel kapcsolatos attitűdök változásainak vizsgálatára is lehetőséget adott<sup>4</sup>.

Az agráregyüttműködések hazai környezetben jellegedőnek számító formáit a disszertációban négy *esettanulmány* mutatja be, ezek elkészítését a gazdálkodói interjúk mellett a *résztevő megfigyelés* módszere is segítette, melyhez az együttműködésekben résztvevők összejövetelei (taggyűlések, eseti rendezvények) kínáltak alkalmat. A résztvevő megfigyelés során szerzett, *tereptaplók* formájában rögzített tapasztalatok elsősorban a többi vizsgálati módszert *kiegészítő jelleggel* hasznosultak, főként a konkrét szerveződésekben belüli tagi attitűdök, valamint a tagság egymás közötti és a menedzsmenttel, vezetéssel való kapcsolati viszonyainak értelmezésében.

A hazai környezetben fellelhető agráregyüttműködések vizsgálatát a szervezeti jellegzetességekről képet adó dokumentumok (pl. szervezeti és működési szabályzatok,

---

<sup>3</sup> A kérdőíves kutatás adatbázisának használatáért köszönettel tartozom Prof. Dr. Kovách Imrének.

<sup>4</sup> A gazdálkodói interjúk elkészítésére elsősorban az alábbi két, Dr. Kovács Katalin vezetésével megvalósuló OTKA kutatás adott lehetőséget: „Földből élők” 100675 azonosító számú OTKA kutatás, valamint az „Üzemtípusok, kihívások, adaptációs irányok és ezek hatása a magyar vidékre” című (K 132975) OTKA kutatás. A két kutatásban való részvétel lehetőségéért Dr. Kovács Katalinnak tartozom köszönettel.

taggyűlések jegyzőkönyvei, éves szakmai beszámolók, jelentések, taglisták, belső nyilvántartások, stb.) *tartalomelemzése* is segítette.

## 4. A kutatás elméleti kerete

A fejezetben a gazdasági szereplők kapcsolatrendszerével foglalkozó főbb elméleteket tekintem át, négy nagyobb elméleti irányzat köré csoportosítva a disszertáció témaköre szempontjából releváns megközelítéseket.

- Az *integrációs megközelítésekhez sorolható elméletek* a kapcsolati viszonyokat komplexen értelmezik, az együttműködések létrejöttére és működésére kiható gazdasági tényezők mellett a politikai, társadalmi, kulturális stb. alrendszerekre is nagy hangsúlyt fektetnek.
- A *vállalatelméletek* elsősorban a piacgazdaság körülményei között érvényesülő koordinációs mechanizmusok, köztük az együttműködések szabályozó szerepének, esetleges működési zavarainak megértéséhez adnak fogalmi, elméleti fogódzót.
- A nemzetközi környezetben elterjedt, a hazai diskurzusban azonban egyelőre kevésbé ismert *hibridek elméletei* az együttműködésekkel kapcsolatos trendek, valamint a legújabbkori együttműködési formák működésének megértését segíthetik elő. A hibridek elméleteinek ismertetése során külön alfejezetben mutatom be az *agrár-hibridekkel* foglalkozó nemzetközi kutatások eredményeit, tekintettel arra, hogy e vizsgálatok a hazai agrárgazdaságban fellelhető együttműködési formák elemzéséhez jól alkalmazható elméleti keretet kínálnak.
- A *társadalmi szempontú irányzatok* keretében azokat a megközelítéseket tekintem át, amelyek az együttműködések létrejöttének és működésének magyarázó változói közül az olyan társadalmi tényezőket állítják fókuszba, mint a *bizalom*, a *csoportnormák*, a fellépő *kollektív cselekvési problémák*, az együttműködő közösségekben munkálkodó *kontrollmechanizmusok*. E megközelítések megkerülhetetlenek az együttműködések belső működési mechanizmusainak és hosszú távú fenntarthatóságának megértéséhez.

### 4.1. Integrációs megközelítések

Az együttműködések rendszerszemléletű, integrált megközelítésének korai képviselője Polányi Károly, aki a gazdaságot az ember és a környezete közötti *kölcsönhatás* intézményesített folyamataként értelmezi (Polányi, 1976). Megközelítésében a gazdaság beleszövődik a társadalmi viszonylatokba, azoknak mintegy alárendelődik. Nézete szerint a

társadalmi kapcsolatok nemcsak rövidtávon befolyásolják az erőforrásokhoz való hozzáférést, a „kötelezettségek” kölcsönössége hosszú távon érvényesül.

Polányi három integrációs formát különböztet meg, amelyek működése meghatározott *intézményes berendezkedéshez* kötött (4. táblázat). A *redisztribúció* működésének feltétele egy elosztási központ léte, a *reciprocitás* szimmetrikusan szerveződő struktúrákhoz kötött, az *árucsere* árszabályozó piaci rendszert feltételez. E formák nem fejlődési szakaszok, időlegesen ugyanis bármelyik háttérbe szorulhat, és újra fel is bukkanhat. A *reciprocitás* főképpen a nem piaci gazdaságok működésére jellemző, a *redisztribúció* valamennyi civilizációs szinten jelen lehet, míg az *árucsere* a XIX. századtól játszik meghatározó szerepet a gazdaság intézményesülésében. Noha Polányi hangsúlyozza, hogy az integrációs sémák egymás mellett foglalnak helyet, azaz a gazdaság soha nem írható le egyetlen uralkodó forma alapján, kiemelt figyelmet fordít a kölcsönösség elvén alapuló *reciprocitásnak*, ez az integrációs séma ugyanis álláspontja szerint képes a másik két formát (redisztribúció, árucsere) alárendelt formaként integrálni.

4. táblázat: **Az integrációs sémák fő típusai**

Forma	Kiinduló feltétel	Jellemző
<b>Reciprocitás</b>	Szimmetrikusan szerveződő struktúrák	Szimmetrikus csoportok közötti kölcsönös mozgások
<b>Redisztribúció</b>	Elosztási központ	Újraelosztó központ felé irányuló, illetve onnan kiinduló mozgások
<b>Árucsere</b>	Árszabályozó piaci rendszer	Piaci viszonyok között megvalósuló oda-vissza mozgások

Forrás: Polányi (1976) alapján saját szerkesztés

Annak ellenére, hogy Polányi megközelítése a gazdaság szabályozó mechanizmusaival foglalkozó elméletek közül kétségkívül az egyik legnagyobb hatású, számos kritika megfogalmazódott vele szemben. Több elemzés felveti, hogy bár Polányi nem állít fel rangsort az integrációs sémák között, megközelítése mégis azt sugallja, hogy az „igazságtalan” piachoz képest a többi integrációs forma *igazságosabb elosztást* biztosít (Kornai, 1983). Kuczai (2000) arra hívja fel a figyelmet, hogy az integrációs sémák valójában nem adnak fogódzót az „átmeneti”, az „egyedi”, a „különös” formák leírására, azaz a Polányi által megkonstruált fogalmakkal a kulturálisan megformált emberi viszonyok, a gazdasági szereplők sajátos összekapcsolódásai, együttműködései nem értelmezhetőek. Hasonló állásponton van Graeber (2009), aki szerint új fogalmakkal kellene kiegészíteni Polányi kategóriarendszerét, mivel a sémák *modell jellegükből* adódóan a konkrét gazdasági együttműködések megértését nem teszik lehetővé. Juhász (2011) azon az állásponton van, hogy a reciprocitás és a redisztribúció is alkalmas arra, hogy a fő típusokon felül további

szervezési és együttműködési módok kialakulását eredményezze. Gemici (2008) elsősorban azt kifogásolja, hogy Polányi történeti/időbeli folyamatként értelmezi a gazdasági intézmények eltávolodását a társadalomtól, miközben az árutermelő piacok kialakulása előtt is léteztek személytelen üzleti kapcsolatok és a piac térnyerését követően, a modern korban is fellelhetők a társadalmi kapcsolatrendszerekre támaszkodó gazdasági intézmények. Streeck (2015) az integrációs sémák egymás mellé rendeltségét kérdőjelezi meg, az árutermelő gazdaságban ugyanis a piac maga alá gyűri a többi integrációs sémát.

A gazdasági szereplők közötti tranzakciók Polányiéhoz hasonló részletezettségű, integrált megközelítést adja Kornai János, aki a „*társadalmi transzformációs és tranzakciós folyamatokat*” meghatározó koordináció négy fő típusát különbözteti meg. E formák a gazdasági kapcsolatok megszervezéséhez és működtetéséhez eltérő feltételeket kínálnak. Azt, hogy egy-egy társadalomban mely koordinációs formák érvényesülnek, Kornai szerint a politikai hatalom jellege, az uralkodó ideológia és a tulajdonviszonyok is meghatározzák (Kornai, 1989) (5. táblázat).

5. táblázat: **A koordinációs mechanizmusok alaptípusai**

Megnevezés	Piaci	Bürokratikus	Etikai	Agresszív
	koordináció			
<b>Szereplők közti viszony</b>	Horizontális	Vertikális	Horizontális	Vertikális
<b>Motiváció</b>	Pénzbeli nyereség	Jogi szankciókkal alátámasztott adminisztratív kényszer	Szokáson, hagyományon alapuló kötelező norma	Erőszak
<b>Tranzakciók jellege</b>	Monetarizált tranzakciók	Nem feltétlenül monetarizált	Nem monetarizált	Nem szükségképpen monetarizált

Forrás: Kornai (1989) alapján saját szerkesztés

Az egyes koordinációs mechanizmusokat tekintve: *a piaci koordináció* érvényesülése esetén a tranzakcióban résztvevők kapcsolata horizontális, a felek jogilag egyenrangúak. A tranzakció alapját az eladó-vevő közti megegyezés adja, ez azonban nem jelenti azt, hogy a résztvevők kapcsolata ne ölthetne alá-főlérendeltségi formát. A piaci tranzakciókban a pénz az elsődleges közvetítő eszköz, de sor kerülhet a javak, erőforrások közvetlen cseréjére is. *A bürokratikus koordinációval* szabályozott gazdasági környezetben a felek közti viszony hierarchikus, a rendszer stabilitását jogi-adminisztratív szabályozók tartják fenn, amelyeket a hatalmi hierarchia csúcsán elhelyezkedők és azok alárendeltjei is elfogadnak. Az alá-főlérendeltségi viszonyok többszintű hierarchiájában a pozíciókat nem választás, hanem kinevezés útján töltik be (Kornai, 1989). *Az etikai koordináció* esetén a tranzakcióban résztvevő felek közti viszony túlnyomórészt *horizontális*. A felek közötti gazdasági tranzakciókat a szokások, hagyományok határozzák meg. A kapcsolatok ennél a formánál alapulhatnak *viszonosság*on

(azaz egymás kölcsönös segítésén), de lehetnek egyoldalúan altruisták is. Ebben a viszonyrendszerben nem a pénz a közvetítő eszköz, de nem kizárt, hogy a tranzakciók során pénzmozgásra kerül sor. *Agresszív koordináció* (pl. korrupció, maffia) esetén a tranzakciókban résztvevő szereplők viszonya hierarchikus, a tranzakciókat a jog és az erkölcs által el nem ismert önkényes, nem intézményesült erőszak szabályozza.

Kornai megközelítésében a domináns koordinációs forma mellett más mechanizmusok is szerephez juthatnak, a különböző formák egymással összefonódva, „a kombinációk roppant változatosságát” hozhatják létre<sup>5</sup>. Más megfogalmazásban a koordinációs formák nem elemezhetőek egymás nélkül, és a gazdasági, társadalmi, politikai környezet változásával szabályozó szerepük változhat. Kornai álláspontja szerint a négy forma közül az etikai és az agresszív koordináció csak ideiglenes, a két fő mechanizmust, azaz a piaci, bürokratikus koordinációt eseti jelleggel kiegészítő forma. Az elméletre reflektáló Brunetti (1998) szerint a gazdasági és információs hatalom egyenlőtlen eloszlása miatt csak ott érvényesülhet hatékonyan és tartósan a piaci szabályozó mechanizmus, ahol a piac mellett bürokratikus mechanizmusok is szabályozzák a gazdasági szereplők viszonyait, a jogok és köteleességek újraelosztásával, kikényszerítésével megteremtik a tisztességes piaci verseny kereteit. Lindblom (2001) mindezt azzal egészíti ki, hogy a két fő mechanizmus, a piaci és a bürokratikus koordináció együtt járását a piac azon sajátos tulajdonsága teszi szükségessé, hogy hatása túlmutat a gazdasági viselkedéseken, kihat a társadalmi viszonyokra is.

Kornai megközelítésével kapcsolatban több tanulmány kritikaként fogalmazta meg, hogy egyes koordinációs formáknak (agresszív, etikai koordináció) másodlagos, kiegészítő szerepet tulajdonít, miközben számos empirikus tanulmány alátámasztotta, hogy az agresszív és az etikai koordináció is képes időtállóan szabályozni a gazdasági tranzakciókat, amennyiben ez a tranzakciókban résztvevők közös érdeke. Gambetta (2006) például az olasz maffiával foglalkozó gazdaságszociológiai tanulmányában az agresszív koordináció tartós fennmaradásának hátterében szándékolt és nem szándékolt tényezőket egyaránt azonosít (pl. gyenge központi hatalom, gazdasági, politikai érdekelttség, társadalmi bizalom hiánya, közvetlen és vélt fenyegetettség). Durst (2008) egy észak-magyarországi aprófaluban működő uzorahálózat elemzése kapcsán arra a megállapításra jut, hogy az „agresszív rend” tartós

---

<sup>5</sup> Későbbi írásaiban Kornai (1993a, 1993b, 1994, 2012) a négy koordinációs formát kiegészíti a *családi és az önkormányzati koordináció* fogalmával. *Önkormányzati koordináció* esetén a tranzakcióban résztvevők közötti viszony horizontális, a koordináció a résztvevők által elfogadott, intézményesített szabályokra épül. *Családi koordináció* esetén a tranzakcióban résztvevőket családi, vagy „családiasított” kötelékek fűzik össze, a felek közti kapcsolat lehet alá-fölérendeltségi, de akár mellérendeltségi viszony is. A koordináció ezen formája alapulhat érzelmi, erkölcsi, vallási, de a jogrendszer által megszabott keretrendszeren is.

fennmaradását a tranzakciókban résztvevők (uzsorások, kölcsönökre szoruló, szavazatoktól függő helyi vezetés, stb.) többszintű érdekeltsége magyarázza.

Empirikus kutatási tapasztalatok az *etikai koordináció* gazdaságsszabályozó szerepének stabilitását is igazolták. Schwarcz (2011) vizsgálatai szerint a termőföld iránti túlkereslet gyakorta okoz elosztási zavarokat a lokális földpiacon, amit önmagában a piac nem volna képes hatékonyan feloldani. Ilyen gazdasági szituációkban a helyi beágyazottságból fakadó etikai szabályozók (pl. a helyi közösségi érdekeket szem előtt tartó gazdálkodás preferenciája) szerepe felerősödik.

Az integrációs elméletek kapcsán fontos kitérni Chikán Attila (2002, 2007) *koordinációs mix* modelljére. Megközelítésében új elemnek a *kooperatív tranzakciók* tekinthetők, amelyek átmenetet képeznek a piaci és a bürokratikus koordináció között. E koordinációs forma lényegében egy olyan *hibrid forma*, amely a piaci szereplők rugalmasságát és a bürokratikus koordináció stabilizáló hatásait egyesíti magában. A *kooperatív tranzakciók* alapját a szereplők közötti *együtműködés* képezi, amely a két alapvető koordinációs forma (piac, állam) mellett az etikai koordinációt is integrálja. Chikán (2002) szerint az alapvető koordinációs mechanizmusok sokkal inkább egymás kiegészítői, semmint helyettesítői.

Chikán (2014) további, az együtműködések értelmezéséhez támpontot adó kulcsfogalma az *útfüggés*. Megközelítése szerint a társadalmi tényezőktől, a történeti hagyományoktól, a kultúrától függés valamennyi koordinációs formát jellemzi, de különösen hangsúlyos az *etikai koordináció* esetében, amely képes arra, hogy hidat teremtsen a piaci és a bürokratikus koordináció között. Ez a koordinációs forma jellemzően ott nyer teret, ahol a társadalmi szolidaritás erőteljesebb. Az etikai koordináció további sajátossága, hogy a résztvevők tartózkodnak az intézményesítéstől, olykor deklarálják is non-konformitásukat, elzárkóznak tevékenységük piaci alapokra helyezésétől, ami nem zárja ki, hogy a piac által koordinált tevékenységeket is folytassanak.

Az újabb integrált megközelítések Chikán gondolatmenetéhez hasonlóan a *hálózati koordinációnak tulajdonítanak* kitüntetett figyelmet (Thompson *et al.*, 1991; Thompson, 2003; Pollitt és Bouckaert, 2011; Kovács, 2014). Az irányzat képviselői egyetértenek abban, hogy a piaci típusú és a hierarchikus koordinációval szemben a *hálózati koordináció* lényegét a szereplők kölcsönös megegyezése adja. E hálózatok létrejötte valamilyen *közös érték, norma* meglétét feltételezi, amely megerősíti az összetartozást és elősegíti a szereplők közötti koordinációt.

A koordinációs mechanizmusok újabb elméletei a koordináció három színtere – *makro-*, *mezo-*, valamint *mikroszintű* koordináció – között tesznek különbséget (Kovács, 2016). A koordináció *makroszintje* a társadalom különböző, nagy számban jelenlévő szereplői tevékenységének összehangolására irányul. A *mezoszint* az egymástól elkülönült szervezetek és tevékenységek közötti koordinációt jelenti, míg a *mikroszint* a szervezeten belüli koordinációt foglalja magában, amely a részek (szervezeti egységek, egyének) cselekvésének összehangolását jelenti a közös célok elérése érdekében (Kovács, 2014).

A fentiekben bemutatott *integrált elméletek* alkalmazási lehetőségeit tekintve a kihívást elsősorban az jelenti, hogy e megközelítések az együttműködések, illetve az azokat befolyásoló tényezőket rendszerszinten, *makroperspektívából* közelítik meg, így az együttműködések konkrét formái, vagy akár az együttműködésekben résztvevőket jellemző motivációk, attitűdök, cselekvési problémák stb. megértésében nem alkalmazhatók. Összefoglalóan, az integrációs megközelítések elsősorban az együttműködéseket kikényszerítő, vagy éppen hátráltató makrokörnyezeti folyamatok értelmezéséhez adnak fogalmi, elméleti kapaszkodót, lehetővé téve annak megértését, hogy a gazdaság szabályozásában milyen körülmények fennállása esetén juthatnak szerephez a *kooperatív tranzakciók*.

## 4.2. Vállalatelméletek

A mikroökonómiai indíttatású vállalatelméletek szerint a gazdasági szereplők a piacon mutatkozó zavarok elkerülése érdekében *vállalatokat* hoznak létre, amelyek a szereplők együttműködésén alapulnak. Az irányzathoz tartozó elméletek között különbségek elsősorban abban mutatkoznak, hogy hol húzzák meg a *piac* és a *vállalatok* határait (Chikán, 2014).

A *szerződéselméletek* alapjait lefektető Coase (2004) a vállalatok létrejöttét a *tranzakciós költségekkel* magyarázza. Megközelítése szerint egy vállalat azokat a tranzakciókat valósítja meg szervezeti határain belül, amelyek megszervezése a vállalkozáson belül alacsonyabb költségekkel jár, mintha azt a piacon bonyolítanák le. Kocsis (2000) megfogalmazásában a gazdasági szereplők a *mindenkori gazdaságossági viszonyok* szerint váltogatják, hogy mikor mely tevékenységeiket aktivizálják a *piacon* és melyeket vonják a *vállalaton belüli irányítás* alá. Coase elméletét újraértelmezve Mike (2014) arra mutat rá, hogy a piac és a vállalat is az *értékteremtő együttműködés* sajátos megnyilvánulási formája. A piac elsőbbsége abban rejlik, hogy az információk aggregálását hatékonyabban biztosítja, mint a vállalat, mivel az összes

potenciális szereplő tudásához hozzáférést biztosít, szemben a vállalatokon belül koncentrálódó részleges tudással (Kapás, 2001, 2002; Hámori és Kapás, 2002).

Bailey és Shan (1995) arra hívja fel a figyelmet, hogy a vállalatok és a piacok között valójában szoros egymásra hatás áll fenn, a vállalatok kapcsolatait a piacok jellegzetességei alakítják (6. táblázat). A *lassú ciklusú piacok* védettek, gyakorta monopolstruktúrájuk van (pl. tartós fogyasztási cikkek piaca). Az ilyen piacokon a vállalatok együttműködnek egymással a szabályok, normák kialakításában, szövetségeket kötnek, hálózatokat hoznak létre a piacra jutás, vagy éppen a versenytársak kiszorítása érdekében. A *standard ciklusú piacokon* a vállalatok közötti együttműködések a felhalmozott kapacitások egyenletesebb lekötését célozzák. A *gyors ciklusú piacok* (pl. idényzöldség piac) dinamikusak, a potenciálisan együttműködő vállalatok száma nagy, az új szolgáltatásokat, termékeket gyakran lemásolják, így a létrejövő együttműködések elsősorban a piacra lépés gyorsítását, a termékfejlesztési, stb. költségek megosztását célozzák.

6. táblázat: **A piacok jellegzetességei és a vállalati stratégiák**

Piac jellege	Vállalati stratégia	Példa
<b>Lassú ciklusú piacok</b>	Korlátozott piachoz való hozzáférés, franchise létrehozása új piacokon, Piaci stabilitás létrehozása	Tartós fogyasztási cikkek piaca
<b>Standard ciklusú piacok</b>	Piaci hatalom megszerzése, Kiegészítő forrásokhoz való hozzáférés, Kereskedelmi akadályok leküzdése, Megaprojektek tőkeigényének megszerzése, Új piaci kompetenciák elsajátítása	Energiapiac
<b>Gyors ciklusú piacok</b>	Gyorsított piaci fellépés, Vezető piaci pozíció biztosítása, Ipari szabványok létrehozása, Magas K+F költségek megosztása, Bizonytalanság kezelése	Idényzöldségek piaca

Forrás: Bailey és Shan (1995) alapján saját szerkesztés

Más vállalatelméleti megközelítések szerint a vállalatok együttműködéseit az adott piacon jelenlévő *vállalatok száma, koncentráltsága, a termékdifferenciáltság mértéke, a beszállítók helyettesíthetősége, a piaci be- és kilépési korlátok* együttesen határozzák meg (Kárpáti és Lehota, 2007)<sup>6</sup>. A vállalatméret növekedésével és a piaci koncentráció erősödésével a vállalatok egyre kevésbé képesek az önálló információgyűjtésre, az információk gyors értékelésére, ellenőrzésére. Ilyen üzleti környezetben alapvető fontosságúvá válnak a kapcsolatok, különösen a tranzakciókban résztvevőket *hálózatokban* egyesítő formák.

A piaci szereplők közötti tranzakciók létrejöttében Williamson (1971, 1985, 2000a) a *bizalom* szerepét emeli ki. Értelmezésében minél nagyobb a *szereplők közötti bizalom*, a tranzakciók annál kevésbé formalizáltak. Az egyes koordinációs formák működési hatékonyságát emellett

<sup>6</sup> Sok piaci szereplő jelenléte esetén a piaci információ elérhetősége (kereslet, kínálat, ár stb.) akadályokba ütközhet. A korlátozott információk a versenytársak várható magatartásának előrejelzését akadályozzák (Kárpáti és Lehota, 2007).

a tranzakciók olyan jellemzői is befolyásolják, mint az *eszközspecifikusság mértéke, a tranzakciók gyakorisága és bizonytalansága*. Williamson szerint minél nagyobb a *tranzakciós költség*, annál nagyobb az ösztönzés a piaci koordináció helyett a koordináció valamely szorosabb, együttműködésen alapuló formájára. Ha két vagy több szereplő között növekvő számban fordulnak elő hasonló cserefolyamatok, a felek abban érdekeltek, hogy a tranzakciókat *szerveződések* keretében erősítsék meg. A szerveződésekkel szabályozott tranzakciók jellemzőit figyelembe véve Williamson (2000a) a szerveződések három fő formáját azonosítja (7. táblázat). A *klasszikus szerveződések* rövid távú, egyszeri, jól körülhatárolt, autonóm partnerek között megvalósuló tranzakciók lebonyolításánál használatosak. A *neoklasszikus szerveződések* a hosszútávú, többszöri tranzakciókat magukban foglaló ügyleteknél jellemzőek. Ezzel szemben a *kapcsolati szerveződések* túllépnek az eseti tranzakciókon, a tartós együttműködésen alapuló viszonyokat szabályozzák. Minél hosszabb időtartalmú egy szerveződés és minél szorosabb, többszálú a partnerek közötti együttműködés, annál nagyobb az esély a *kapcsolati szerveződések* megkötésére, és az úgynevezett *vertikális integráció* létrehozására (Fertő, 1996; Fertő és Szabó, 2004; Bazsik, 2023).

7. táblázat: **A szerveződéses kapcsolatok típusai**

Típus	Idő-táv	Tranzakció jellege	Szerveződés tartalma	Szervező felek kapcsolata
<b>Klasszikus</b>	Rövid távú	Alkalmankénti tranzakciók, jól körülhatárolt kilépési, belépési feltételekkel.	A tranzakció tárgyának, feltételeinek részletes meghatározása, „szabványosítás”.	Korlátozott interakció, autonóm partnerekkel.
<b>Neoklasszikus</b>	Hosszú távú	Jól körülhatárolt, rendszeres specifikus tranzakciók.	Az utólagos kiigazítás lehetősége adott, „hézagos tervezés”.	Tranzakciós felek folyamatos kooperáció-ja.
<b>Kapcsolati</b>	Hosszú távú	Vertikálisan integrált és erősen idioszinkratikus tranzakciók.	Komplex kapcsolatrendszerrel érintő szabályozás.	Kétoldalú döntési folyamat, vagy egyesített irányítás.

Forrás: Williamson (1979) alapján saját szerkesztés

Williamson fenti tipológiáját alapul véve Bárdos (2004) kifejezetten az agrárgazdaság szereplői között létrejövő szerveződésekkel kategorizálja és három fő típust különböztet meg. Az (A) *értékesítési-szállítási szerveződések* a rövidtávra szóló klasszikus, neoklasszikus szerveződéseknek feleltethetők meg, (B) a *termeltetési és az input-ellátást, előfinanszírozást biztosító szerveződések* a relációs, hosszú távú szerveződéses kapcsolatok jellemzőivel rendelkeznek. Az ilyen típusú *szerveződések* legtöbbször nemcsak az árra, a minőségre, vagy a mennyiségre vonatkozó paramétereket rögzítik, hanem a termelési folyamatra (pl. technológiai standardok) vonatkozóan is összetett előírásokat tartalmaznak. A szerveződések legkövetlenebb formáját (C) jelentő *keretszerveződések* voltaképpen az egymással kooperáló felek szándéknyilatkozataként értelmezhetők (3. melléklet).

Az agrárgazdaságban létrejövő, szerződésekkel szabályozott együttműködések az együttműködés-kutatások kiemelt területét képezik. Matinez *et al.* (2004) a sertés- és baromfiágazat szerződéses kapcsolatait vizsgálva arra a megállapításra jut, hogy a szerződéses kapcsolatok növekvő jelentősége a *speciális termelési technológiák és innovációk* (beleértve például a genetikai innovációkat is) térnyerésével magyarázható. Zylbersztajn *et al.* (2002) a baromfiipar vizsgálata kapcsán szintén arra a következtetésre jut, hogy a *technológiai diffúzió*, és az ezzel együtt járó nagymértékű *eszközspecifikusság* elősegíti a szerződéses kapcsolatok elterjedését. MacDonald és munkatársai (2004) a szerződéses együttműködések népszerűségét az *információáramlás* felgyorsulásával magyarázzák. Megközelítésükben a piaci szereplőknek folyamatosan követnie kell az új módszereket, eljárásokat, a fogyasztói preferenciák változásait, hogy a stratégiai döntéseket időben meghozhassák, amelyhez a legalkalmasabb keretet a szerződésekkel szabályozott együttműködések kínálják. Az USA mezőgazdaságának szerződéses kapcsolatait vizsgálva James *et al.* (2005, 2010) arra mutat rá, hogy a szerződésekkel szabályozott, szorosabb koordináció jellemzően a *speciális fizikai és humán tőkeigénnyel* rendelkező sertés-, baromfi-, pulyka-, és tojástermelésben meghatározó.

A „*szerződések nexusa*” elmélet szerint az *eseti, nyitott szerződések* (klasszikus szerződéses kapcsolatok) helyett a vállalatok ma már egyre inkább hosszú távú „*kapcsolati szerződések*” kialakítására törekednek (Kapás, 2003a). Az elemzések ugyanakkor arra is felhívják a figyelmet, hogy a gazdasági szereplőket szerződésekkel összekapcsoló együttműködések, miközben kétségkívül mérséklék a piaci kockázatokat, maguk is újabb kockázatok forrásaivá válnak (Szántó, 2009)<sup>7</sup>.

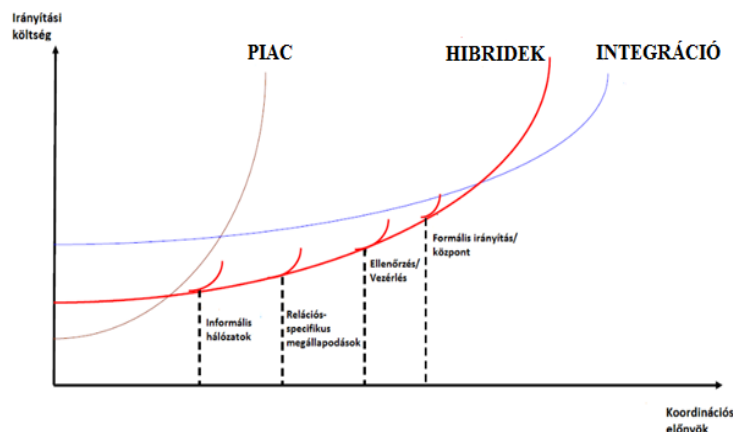
A legújabb vállalatelméleti megközelítések már arra a következtetésre jutnak, hogy a gazdasági szereplők működését szabályozó két fő koordinációs mechanizmus, a *piac* és a *vállalat* közötti különbségek egyre inkább elmosódnak (Kapás, 2001, 2002). A vállalat „*piacszerűbbé*”, a piac „*vállalatszerűbbé*” válik. Lényegében ebben a gondolatkörben mozog Ménard (2009, 2012) is, aki szerint a piac és a vállalat között számos átmeneti, *hibrid forma*

---

<sup>7</sup> Szerződéskötéskor felléphet a *kontraszelekció*, mely abból ered, hogy az egyik fél nem ismerni a másik fél valamilyen fontos jellemzőjét (pl. felkészültségét, megbízhatóságát). Az aszimmetrikus informáltság miatt a tranzakcióban résztvevők áldozatul eshetnek a partner megtévesztő magatartásának, ennek eredményeként életbe lép a *kontraszelekció*: a tisztességes, megbízható partnerek kirotálódása. A szerződéskötéskor felmerülhet *erkölcsi kockázat*, tipikusan olyan szituációban, amikor valamely fontos tényező nem figyelhető meg, így annak paraméterei a szerződésben nem adhatók meg. A korlátozott megfigyelhetőség és ellenőrizhetőség a résztvevőket teljesítménycsökkentésre, lazsálásra sarkallhatja. Az opportunistá viselkedéssel összefüggésben fellépő problémák megoldásában fontos szerep jut a disszertáció társadalmi megközelítéseket ismertető fejezetében megjelenítésre kerülő normáknak és az alkalmazott ösztönzési, szankcionálási mechanizmusoknak (Kandel és Lazear, 1992; Barron és Gjerde, 1997).

lehetséges, amelyek a tudáshiány, a bizonytalansággal való megküzdés hatékony eszközei, a tranzakciók megszervezésének alternatívái (1. ábra). Ménard megközelítésében a *piac*, a *vállalat*, valamint az ezek kombinációjaként kialakuló *hibrid formák* valójában *koordinációs szinterek*, amelyek működését más-más koordinációs mechanizmusok szabályozzák. Míg a piacot a *szerveződések* dominanciája jellemzi, a vállalatokon belül a *hierarchia* jelenti a fő koordinációs eszközt, a hibrid formák esetében pedig az *autoritás* a központi koordinációs eszköz (Ménard, 2009, 2012).

1. ábra: **Koordinációs mechanizmusok és szinterek**



Forrás: Ménard, 2009: 22. oldal

Ehhez a gondolatmenethez kapcsolható Ouchi (1980) megközelítése, aki a *piac* és a *vállalat* mellett a „*klán koordinációt*” is beemeli a koordinációs formák közé. A koordináció ezen típusa a *közösségen belül elsajátított szokásokra, normákra, hagyományokra, ceremóniákra* épül, és jellemzően akkor jut szerephez, amikor a piaci szerződések önmagukban nem kielégítően szabályozzák a kívánatosnak vélt viselkedést. Ouchi (1980) szerint a fellépő piaci zavarok esetén a *klán koordináció* segítségével a partnerek hatékonyan előre tudják jelezni a másik fél várható lépéseit, cselekvését. Grandori és Furnari (2008) a két domináns irányítási mechanizmust, a piacot és a vállalatot két további formával (*közösség, demokrácia*) egészíti ki (8. táblázat). Megközelítésükben a piac azért nem lehet a tranzakciók kizárólagos szabályozó mechanizmusa, mert az *információs aszimmetria* miatt sok esetben magas tranzakciós költségeket generál. Amikor a felek között függőség áll fenn (pl. értékláncoknál), a koordináció hatékonyabb eszköze a *hierarchia*, amely formális szabályok alapján koordinálja a munkamegosztást, vagy az egyéb erőforrások elosztását. A *közösségi koordináció* a társadalmi kontrollmechanizmusokra (közös identitás, bizalom) támaszkodva hatékonyan tartja féken a potyautas magatartást, a fellépő kollektív cselekvési problémákat. A negyedik irányítási mechanizmus, a *demokrácia* részvételi alapú döntés keretében biztosítja az együttműködésben résztvevők érdekeinek összehangolását, az információcserét. A szerzők

értelmezése szerint a gazdasági szereplők céljaik elérése érdekében a fenti szabályozó mechanizmusokat legtöbbször kombináltan alkalmazzák. Lényegében ezt hangsúlyozza Powell (1990) is, aki szerint a legtöbb vállalkozás ma már a koordinációs mechanizmusokat kombináltan alkalmazó „hibridként” működik.

8. táblázat: A koordinációs mechanizmusok kibővített értelmezése

Szempont	Piac	Vállalat	Közösség	Demokrácia
Fő koordinációs eszköz	Reciprocitás, erős ösztönzők	Parancs és kontroll	Megosztott normák	Közös döntéshozatal
Működési mód	Árak	Szabályok	Rutinok, hagyományok, informális információcsere	Részvétel, elkötelezettség
Működtetési költségek	Alacsony	Magas	Alacsony	Közepes
Flexibilitás	Magas	Közepes	Alacsony	Alacsony
Horizontális problémák kezelésének képessége	Alacsony	Közepes	Magas	Közepes
Vertikális problémák kezelésének képessége	Alacsony	Magas	Alacsony	Közepes

Forrás: Grandori és Fumari (2008) alapján saját szerkesztés

A fentieket összegezve az új vállalatelméletek elsősorban a piaci környezetben érvényesülő koordinációs eszközökről, mechanizmusokról és az azokat befolyásoló tényezőkről adnak árnyalt képet. Elsősorban annak vizsgálatát teszik lehetővé, hogy a gazdasági szereplők a piacra jutás, a gazdasági tevékenységek folytatásához szükséges erőforrások megszerzése során milyen szituációkban döntenek a kollektív megoldások alkalmazása mellett, és milyen körülmények fennállása esetén választják az egyéni megoldási utakat. A vállalatelmélet gazdag fogalmi háttere, megközelítésmódja elsősorban az együttműködések *mezoszintű értelmezését* segíti elő. Tekintettel arra, hogy az áttekintett vállalatelméleti megközelítések szerint a gazdasági tranzakciók lebonyolítása, szabályozása egyre inkább *hibrid formákban* történik, önálló fejezetben térek ki a hibridekkel elmélyültebben foglalkozó elméletekre.

### 4.3. A „hibridek” elméletei

#### 4.3.1. A hibridek létrejöttének okai

A hibridek kutatása az utóbbi évtizedben kapott kiemelt figyelmet a nemzetközi vizsgálatokban, azonban a tématerület fogalmi, elméleti alapjait már jóval korábban lefektették. Korai írásaiban Williamson (1985, 1991, 1992, 2000b) a *hibrid* formát a piacot és a vállalatot *kiegészítő koordinációs mechanizmusnak* (middle of the road solution) tekintette, későbbi írásaiban azonban arra a felismerésre jutott, hogy az opportunizmus ellenőrzése a hibridekben a többi koordinációs formához képest sokkal jobban biztosított. Mindezt azzal magyarázza, hogy a (A) hibrid formákban a vállalat továbbra is rendelkezik a saját vagyonával; (B) a partnerek igényei a közösen használt eszközökkel a koordinációnak

köszönhetően kielégítettek; (C) az együttműködő felek továbbra is önállóan végezhetik a megállapodások/szerződések által nem érintett tevékenységeiket, alacsonyabb tranzakciós költségek mellett (Williamson 2000, 2005; Hansmann, 2011).

A Williamson megközelítésére támaszkodó Butter és Joustra (2014) szerint a hibrid formák tipikusan akkor jutnak szerephez, amikor a felek közti függőség nem elég erős ahhoz, hogy rábírja az érintetteket a teljes körű integrációra, vagy amikor az integráció technikailag nem lehetséges (pl. jogszabályok tiltják). A hibrid formákban az együttműködő felek legtöbbször úgynevezett *relációs szerződések* keretében hangolják össze tevékenységeiket, ami az opportunistá viselkedés kockázatát csökkenti, az erőforrások ugyanis csak jelentős költségek árán lennének átcsoportosíthatóak<sup>8</sup>. Ménard (2006) megfogalmazásában a *relációs dimenzió* a felmerülő konfliktusok újratárgyalásának esélyét teremti meg.

Más megközelítések a hibridek elterjedésének okaként az *intézményi környezet bizonytalanságát* jelölik meg. Az olyan üzleti környezetben, ahol a tulajdonjogok nem átláthatók és a vállalatok védelmét nem biztosítják megfelelően az erre hivatott intézmények (pl. fennáll a kisajátítás veszélye), a többi koordinációs formához képest a *hibridek* rugalmasabb hátteret kínálnak a tranzakciók lebonyolításához<sup>9</sup>.

Más irányzatok a hibridek terjedésének okát a *K+F alapú gazdaság térnyerésében, az innovációk felértékelődésében*, valamint a *minőségi elvárások szigorodásában* látják. Ide kapcsolhatók azok a megközelítések is, amelyek szerint a hibrid formák elterjedésében kulcsszerepe van az *információs technológiák ugrásszerű fejlődésének*, ez teszi ugyanis lehetővé az információk azonnali megosztását, a partnerek széleskörű tájékoztatását (Ménard, 2004; Clemons és Row, 1992; Heiman és Nickerson, 2002).

Az információáramlás témaköre kapcsán fontos kitérni Kapás (2002) megközelítésére, mely szerint a hibridek térnyerése a gazdaságban meglévő, *szétszórt tudás* koordinálásának problémájával függ össze. Álláspontja szerint az egyes koordinációs formák nem egymás helyettesítői, valójában funkcióik eltérnek egymástól. Első lépésben a tudás „durva” koordinációjára van szükség, amelyet a szerződések révén *a piac* biztosít a leghatékonyabban.

---

<sup>8</sup> Ferreira és szerzőtársai (2007) egy csomagolóipari termékeket gyártó portugál vállalat, a COLEP példáján szemlélteti, hogy a *relációs szerződések* hatékony eszközei a nemzetközi piacra lépésnek, különösen a korlátozott kapcsolatrendszerrel rendelkező cégek esetében.

<sup>9</sup> A kereskedelmi tevékenységet folytató KESKO cégcsoport vizsgálata kapcsán Mitronen és Möller (2000) például arra a következtetésre jut, hogy a vállalatokon belül alkalmazott koordinációs eszköz, a *hierarchia* csak stabil intézményi környezetben megfelelő hatékonyságú. Változó szabályozási, intézményi környezetben a hierarchia csak növekvő adminisztrációs költségek mellett képes ellátni koordináló funkcióját.

Ebben a szakaszban a szerződésben rögzített árak, az *ex post koordináció* tud hatékony választ adni a tranzakcióban megoldandó problémákra. A későbbiekben azonban már „finomabb” koordinációra van szükség, amikor a tudatos tervezés, vagyis az úgynevezett *ex ante koordináció* jut szerephez. Ebben a szakaszban a koordinációs eszközöket kombináltan alkalmazó *hibrid formák* eredményesebbek.

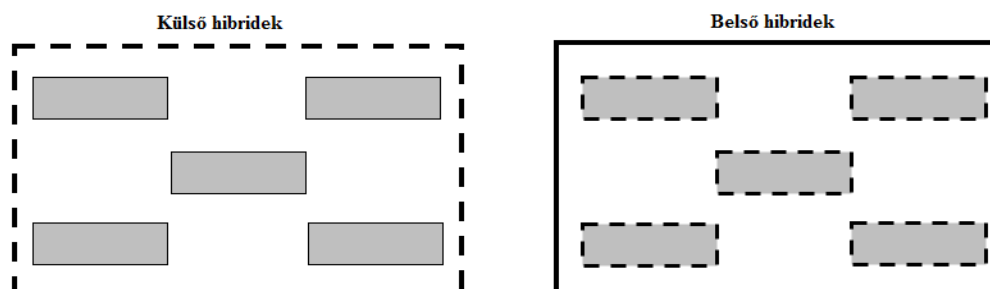
Ménárd (2004) megközelítése szerint a hibridek szerepe annak köszönhetően értékelődött föl, hogy más koordinációs formákkal szemben a kollektív cselekvési problémákra képesek *diverzifikált válaszokat* adni, melyeket a szerző hat csoportba sorol: (1) tárgyalási folyamat, (2) ösztönzők alkalmazása, (3) eszközök (procedúrák), amelyeket nézeteltérések esetén alkalmazhatnak a felek, (4) eszközök (klauzulák) az opportunisták felek szankcionálására, (5) hosszú távú szerződések (reputáció), valamint (6) az opportunisták viselkedést jogi eszközökkel féken tartó keretrendszer.

### 4.3.2. Fogami háttér, a hibridek típusai

A hibridekkel foglalkozó elemzések hagyományosan nagy hangsúlyt fektetnek a fogalmi lehatárolásra és a hibridek különböző típusainak azonosítására. Rubin (1978) még az olyan piaci műveletekre és az integráció olyan helyzeteire vonatkoztatja a „hibridek” fogalmát, amikor a vállalati döntéseket a cégek *együttműködés között egyeztetik*. Bradach és Eccles (1989) értelmezésében a hibridek már *összetett megállapodások*, amelyeket a szervezetenként elkülönült cégek kötnek a kontrollmechanizmusok hatékonyabb gyakorlása érdekében. A hibridek legkifinomultabb elemzését adó Ménárd (1996, 2006, 2009, 2012) szerint a hibridek *vállalatközi megállapodások*, amelyekben két vagy több üzleti partner a hatékonyság növelése érdekében egyesíti a stratégiai szempontból fontos döntési-tulajdonosi jogokat, miközben az együttműködés által nem érintett területek ellenőrzésének jogát maguknál tartják.

Zenger és szerzőtársa *külső és belső hibrideket* különböztet meg (2. ábra). A külső hibridek (*external market–hierarchy hybrids*) azok az együttműködési formák, amelyekben a hierarchiára jellemző jegyek behatolnak a piacba. A külső hibridek jellegzetes példái a *stratégiai szövetségek, beszállító szerződések*, amelyek keretében az ár mellett egyéb tényezőkre (pl. minőség, innováció, tudásmegosztás) is kiterjedő, hosszú távú szerződéses kapcsolatok jönnek létre. A belső hibridek (*internal market–hierarchy hybrids*) esetében a piaci szabályozó elemek jutnak érvényre a vállalatban (Zenger és Hesterly, 1997; Felin és Zenger, 2011). A belső hibridek valójában a vállalaton belüli „félautonóm kis egységekként” működnek, ebben az értelemben a *vállalatok mutánsainak* tekinthetők (Kapás, 2003b).

## 2. ábra: Külső és belső hibridek jellemzői



Forrás: Zenger (2002) alapján saját szerkesztés

Grandori és Soda (1995) a hibridek három formáját azonosítja: (1) a *társadalmi hálózatok* (social networks) jellemzően személyes kapcsolatokra támaszkodnak, (2) a *bürokratikus hálózatok* (bureaucratic networks) a szereplők által betartott keretszabályoknak alárendelten működnek; (3) a *tulajdonosi hálózatokat* (proprietary networks) összetett tulajdonviszonyok fűzik össze (pl. vegyesvállalatok).

Sauvée (2002) a hibrideket aszerint kategorizálja, hogy a döntési jogok elosztása horizontális vagy vertikális koordináción alapul-e. Carson és munkatársai (2006) a bizonytalanság szintje alapján a *piaci*, illetve a *relációs szerződésekkel szabályozott hibrid formákat* különbözteti meg. Oxley (1997) az *egyoldalú szerződések* (pl. licenz szerződések); a *többoldalú megállapodások* (pl. technológia megosztására irányuló megállapodások), valamint az *integrált részvényalapú szövetségek* között tesz különbséget a hibridek osztályozásakor.

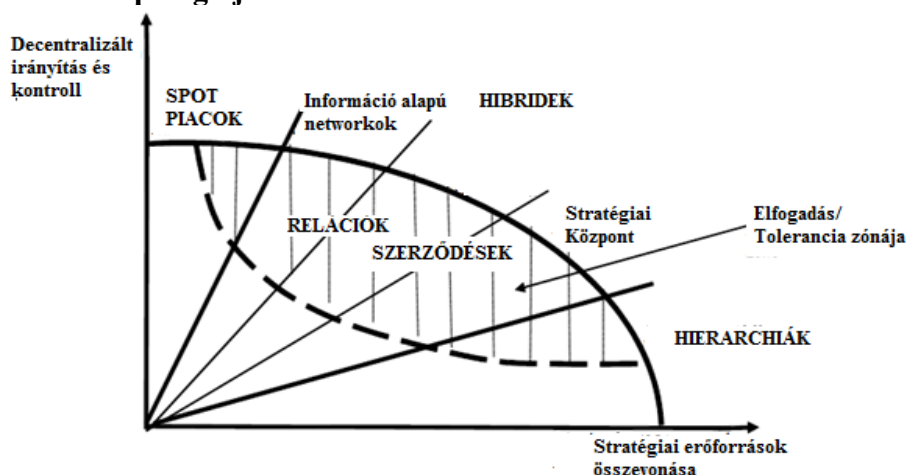
Gulati és Singh (1998) a koordinációs költségek és a tulajdonosi háttér alapján a hibrid együttműködések három fő csoportját különbözteti meg. A *szerződéses szövetségek* (contractual alliances) esetében nincsen közös tulajdon, a közösen végzett tevékenységeket összehangolt tárgyalások során alakítják ki (pl. forgalmazási megállapodások). A *kisebbségi szövetségekben* (minority alliances) a partnerek részvényesként vesznek részt a tranzakcióban, míg a *közös vállalkozásokban* (joint ventures) az árképzésért, a működtetési eljárások kidolgozásáért, a viták rendezéséért felelős, közösen koordinált irányítási struktúrát hoznak létre.

Artner (1995) négy fő típust különíti el: (1) „*Informális vállalati kapcsolatként*” értelmezi a vállalatok termékek szerinti spontán csoportosulásait (clustering), amelyeket akkor választanak a cégek vállalati stratégiaként, ha a piacot nem tudják egyedül kiszolgálni. A (2) „*Tőke-összefonódással nem járó, nem egyenrangú kapcsolatok*” a kis- és nagyvállalatok együttműködéseinek tipikus példái. Ebben az együttműködési formában a kisvállalatok egyes vállalati funkciók átvételével, a nagyvállalati tevékenység kiegészítésével, ad hoc feladatok

ellátásával sikeresen tudnak hozzájárulni a válságperiódusok átvészeléséhez, a technológiai, szervezeti váltások véghezviteléhez. A (3) „Tőke-összefonódással nem járó, egyenrangú kapcsolatok” közé sorolhatók a licenc- és know-how szerződések, amelyek a technológia intenzív iparágakban (pl. elektronikai ipar, gyógyszeripar) népszerűek. Tőke-összefonódással nem járó kooperációs formák például a különböző információs tömörülések. (4) A „Tőke-összefonódással járó kapcsolatok” közé sorolhatók a vállalkozói tőkét egyesítő kockázati együttműködések (venture capital). Ez a forma a versenyben maradáshoz szükséges nagyberuházásokhoz (pl. K+F, technológia, marketing) nyújt együttműködési keretet.

A hibridek legkifinomultabb tipológiáját megalkotó Ménard (2009, 2012) az eddigi megközelítéseket szintetizálva rendszerezi a globális gazdaságban létrejött hibrid formákat. Értelmezésében a két szélsőséget a „tisza piacok”, valamint a „tisza hierarchia” (azaz a vállalatok) jelentik, előbbit a decentralizált koordináció, a stratégiai erőforrások, jogok autonómiája jellemzi, míg az utóbbit a központosított koordináció és ellenőrzés. A hibridek különböző típusai végeredményben e két kategória között helyezhetők el (3. ábra).

3. ábra: A hibridek tipológiája



Forrás: Ménard, 2012: 50. oldal

- A hibridek legelterjedtebb formáját a *hálózatok* (networks) jelentik, amelyek kölcsönösen függő cserekapcsolatokon alapulnak. E kapcsolatok a hálózati sűrűségtől, a tagok egymásrautaltságától, a formalizáltság mértékétől függően többféle formát ölthetnek.
- A hibridek további típusát az *alvállalkozói együttműködések* jelentik. Ménard építőipari példákkal illusztrálja, hogy az akár több évtizede fennálló alvállalkozói együttműködések

hatékonyabb koordinációt jelenthetnek, mint a szerződések, alacsonyabb tranzakciós költségek mellett<sup>10</sup>.

- A *franchise rendszerek*<sup>11</sup> tagjai közös márkanévvel, összehangolt gyártási technológián alapuló, magas minőségű, standardizált termékekkel jelennek meg a piacon. A franchise rendszerek működését a központi irányítás, a valamennyi partnerre érvényes szabványok, a hálózaton keresztül történő értékesítés kizárólagossága jellemzi.
- A hibridek újabb formái a *klaszterek*, valamint a *beszállítói parkok*, amelyeket szoros koordináción alapuló, hosszú távú alvállalkozói kapcsolatok alapoznak meg. A gyakorta csak virtuális formában létező beszállító parkokban a partnerek kapcsolata szimmetrikus, az irányítást azonban egy közösen működtetett központ végzi.
- A hibridek összetettebb formáját jelentik a *stratégiai szövetségek*, amelyekben a vállalatok úgy kapcsolják össze erőforrásaikat, hogy a közös célok megvalósításához mindegyikük hozzájárul, tevékenységük egy részének közös ellenőrzés alá vonása mellett. A relációs bizalomra építő szövetségek különösen a dinamikusan fejlődő, tudás és technológia intenzív (pl. légitársaságok, gyógyszeripar, biotechnológia) iparágakban gyakoriak, ahol folyamatos kiigazításokra van szükség és erős a partnerek egymásrautaltsága.
- Szerződések láncolata fűzi össze az *ellátási lánc rendszereket* (supply chain systems), amelyekben a felek a termékgyártástól a forgalmazásig terjedő, egymást kiegészítő tevékenységeiket hangolják össze. Az ellátási láncok megnyilvánulási formái a baromfiiparban a tenyésztőket, az integrátorokat, a vágóhidakat és a forgalmazókat összekapcsoló *vertikális integrációk*.
- A hibrid formák közé sorolható a *kockázatközösség* (joint ventures), amelynek lényege, hogy a szerződéses megállapodásokra egy külön jogi (szervezeti) egység létrehozása mellett kerül sor. Ez a fajta együttműködés a hierarchia által koordinált, amelyet a szerződések kiegészítenek. Megnyilvánulási formái a konkurens autógyártó cégek K+F

---

<sup>10</sup> Ménard építőipari vállalkozások körében felvett interjúkra alapozva mutatja be, hogy az alvállalkozói együttműködések tartós bizalmi kapcsolatokon alapulnak. Bár a legtöbb vizsgált projekt rövid időtartamú volt, a tranzakció állandó partnerekkel zajlott. A kapcsolatok több mint 5 éve fennálltak, de akadt olyan is, amelyik közel 40 éves múlttal tekintett vissza. Ménard arról is beszámol, hogy a vizsgált építőipari piacon az esetek kevesebb, mint 20 százalékában választották ki a partnereket versenytárgyalások során, 80 százalékban inkább alvállalkozói együttműködésekre támaszkodtak.

<sup>11</sup> Ebben a formában működnek a 70-es években létrehozott pékáru gyártó *franchise rendszerek*, amelyekben bizonyos jogait (malom, logisztika) a csatlakozó pékségek megtartották, miközben a kulcsfontosságú területek (gyártási folyamat, márkanév, új termékek, licencek fejlesztése) ellenőrzése fölötti jogokat központosították. A stratégiai központ feladata a márka továbbfejlesztéséről (új eljárások, új termékek, minőségi szabványok, értékesítési stratégiák), az új belépőkről, valamint a partnerek kizárásáról, a felosztható nyereségről való döntés.

célú együttműködései. A motivációt a tudásalapú, speciális képességeket igénylő tevékenységek összehangolásából eredő méretgazdaságosság jelenti.

- Az együttműködések lazább formáit jelentik a *partnerségek* (partnership), amelyek többféle formát ölthetnek. Közös jellemzőjük, hogy az együttesen kialakított szabályok az erőforrások hatékonyabb elérését/felhasználását eredményezik.
- Ménard tipológiájában önálló típust képviselnek az agráregyüttműködések szempontjából kulcsfontosságú *szövetkezetek* (cooperatives), amelyek az egyszerűbb horizontális együttműködésektől a vertikálisan tagolt integrációig számos formát ölthetnek. Ménard szerint a szövetkezetek sajátossága, hogy az irányítás formálisan az egy tag-egy szavazat elve alapján történik (Ménard, 2007).

Ménard fenti kategóriáinak értelmezése kapcsán Georgescu (2012) arra hívja fel a figyelmet, hogy bár a hibridek határai elmosódnak, néhány alapvető jellemzőjükben mégis különböznek egymástól. Az *ellátási láncok* például mindig magukban foglalják az alapanyag termelést, míg a *franchise rendszerek* jellemzően az azonos technológián alapuló termékgyártásra és forgalmazásra szerveződnek. Az *alvállalkozói szerződések* sajátossága, hogy a koordinátor szerepét ellátó szervezet egy önálló személy vagy csoport is lehet, nem feltétlenül egy közösen működtetett központ. A *partnerségek* nem szabványos módon működő szerveződések, és szervezeti hátterük rendkívül diverzifikált (pl. ügyvédi irodák, lazachalászok együttműködése). Az élelmiszergazdaságban is jelentőséggel bíró *szövetkezetekben* a koordinációt legtöbbször az „egy tag, egy szavazat” elv határozza meg, de a gyakorlatban az is előfordul, hogy a hatékonyabb koordináció érdekében egy, jellemzően a nagyobb beszállítókból álló, szűkebb körű testület koordinál a szövetkezetben<sup>12</sup>.

A hibridekkel foglalkozó nemzetközi szakirodalomban hagyományosan kiemelt figyelmet kapnak az élelmiszergazdaságban létrejött hibrid formák, ezért a releváns empirikus kutatások, elemzések legfontosabb megállapításait önálló alfejezetben összegzem.

---

<sup>12</sup> Lényegében ezt erősíti meg Bijman és szerzőtársai (2013) kutatása, amely a 33 legnagyobb holland szövetkezet vizsgálata alapján kimutatta, hogy bár a tulajdonosi jogokat a szövetkezeti előírásoknak megfelelően a tagok gyakorolják, a döntési jogköröket rendszerint egy szűkebb körre (szakértők, menedzserek) ruházzák át.

### 4.3.3. Hibridek az élelmiszergazdaságban

#### Az agrárhibridek létrejöttének okai, hajtóerői

Az agrárhibridekre irányuló elemzések egybehangzó megállapítása, hogy az erősödő verseny, az egyre összetettebbé váló piaci kihívások az élelmiszergazdaságban is szükségessé teszik az integrált termelési, logisztikai, információs és innovációs rendszerek létrehozását, amelyek az alapanyagtermelők, a feldolgozók, valamint a kereskedők szorosabb együttműködését igénylik.

Az elemzések szerint az agrárhibridek létrejöttének legfontosabb mozgatórugóját *a piacra jutási lehetőségek bővítése képezi*. Vandermeulen és szerzőtársai (2011) például négy hollandiai élelmiszerlánc vizsgálata alapján arra a következtetésre jutnak, hogy a holland termelők azért csatlakoznak a vertikális integrációkhoz, mert az egyéni piaci fellépés csak kisszámú fogyasztó elérését tenné számukra lehetővé.

Más kutatások szerint az agrárgazdaságban a hibridek gyors térnyerésének fontos tényezője *a fogyasztói oldal tudatosabbá válása*, valamint az ezzel összefüggő *termékminőség-javulás* (Ménard és Valceschini, 2005). A fogyasztók számára a *termékek ára* mellett egyre nagyobb jelentőséggel bír a *termékgyártási folyamat nyomon követhetősége, átláthatósága*, ami költséges *gyártási eljárások, ellenőrzési, tanúsítási rendszerek*<sup>13</sup> kialakítását igényli (Vavra, 2009). Ménard és Klein (2004) például a francia baromfiipar példáján illusztrálja, hogy míg a 70-es években a francia baromfitermékek mindössze 2 százaléka, a 90-es évek közepére már több mint 30 százaléka tartozott a magasabb termékminőséget jelölő „red-label system” minősítési kategóriába. A szóban forgó minősítési rendszer alkalmazása a későbbiekben a sertés- és a húsmarha ágazatban is általánossá vált.

Martino és Polinori (2007) szerint, noha az élelmiszergazdaságban az elmúlt időszakban számos kontrollmechanizmust bevezettek a felmerülő kockázatok csökkentésére, a *váratlan események* (pl. új kórokozók megjelenése, piaci zavarok) továbbra is okot adnak az információs aszimmetriából eredő opportunistá viselkedésre. Tapasztalataik szerint ilyen szituációkban eredményesen biztosítják a koordinációt a *hibridek*, amelyek specifikus

---

<sup>13</sup> Az Európai Unióban 1992-ben fogadtak el két rendeletet (2081/92/EGK rendelet, 2082/92/EGK rendelet), amelyek célja az volt, hogy lehetővé tegyék bizonyos élelmiszerek, illetve mezőgazdasági termékek eredetének védelmét. A létrehozott rendszerek önkéntességen alapulnak. A jelenlegi uniós nyilvántartás háromféle kategóriát tartalmaz: az eredetmegjelölést (OEM), a földrajzi jelzést (OFJ) és a hagyományos különleges termékek (HKT) csoportját. Az OEM és az OFJ úgynevezett földrajzi árujelzők (Varanka, 2014).

beruházásokkal (pl. közösen megfinanszírozott nyomon követési rendszerek, eredet-megjelölés) lehetőséget teremtenek a partnerek tevékenységének jobb ellenőrzésére<sup>14</sup>.

Az agrár-hibridekkel foglalkozó nemzetközi vizsgálatok másik fontos megállapítása, hogy az együttműködések a *termékfajtától, ágazattól való erőteljes függés* jellemzi (Martinez, 2002). Míg például a tojástermelés ma már szinte kizárólag *vertikálisan integrált*, a baromfi- és pulykatermelés *termeltetési szerződések* keretében valósul meg, a sertéságazatban pedig az *értékesítési szerződések* dominálnak, mert a tranzakciós termék jellegénél fogva ebben az ágazatban kisebb az opportunizmus kockázata<sup>15</sup> (Ménard és Klein, 2004).

Az USA és Kanada agrárgazdaságának összehasonlító vizsgálata alapján Hobbs és Young (2001) soktényezős mátrixban foglalja össze az együttműködések befolyásoló tényezőket, kiemelt hangsúlyt fektetve a *termékek jellemzőire* és a *termékelőállítás technológiai tényezőire*. Álláspontjuk szerint, amennyiben a termelési folyamat technologiaigényes, az eszközspecifikus beruházások valószínűsége növekszik, amelyhez a *vertikális koordináció* kínálja a leghatékonyabb működési keretet. Álláspontjuk szerint a tranzakciókra nagymértékben kihat a *szabályozási környezet is*, beleértve a kooperáló felek felelősségre vonhatóságát, a termékgyártás nyomon követhetőségét, a termékszabványok alkalmazási lehetőségeit. A szerzőpáros az egyes hajtóerők szerepét illetően arra a következtetésre jut, hogy míg az 50-es években az együttműködések fő hajtóerejét a *technológiai változások, a termelési kockázatok*, valamint a *fogyasztói árak* jelentették, napjainkban az *infokommunikációs technológia ugrásszerű fejlődése*, valamint a *fogyasztói ízlésvilág átalakulása* vált elsődleges mozgatórugóvá. Megközelítésük szerint az élelmiszergazdaságban a *spot piacok* főként azokon a termékpályákon maradtak meghatározóak, ahol a termékek a fogyasztói preferenciák változásainak kevésbé kitétek.

Hobbs, Conney és Fulton (2000) szerint a mezőgazdaság versenyképességének fenntartásában ma már a kommunikáció, a koordináció, és a kooperáció egyforma jelentőséggel bír. A dán sertéságazat piaci sikerességét a szerzők a *tenyésztés, a termelés, a vágás, a feldolgozás és a forgalmazás hálózatba szervezésében látják*, ami nemcsak a piacok elérésének hatékony

---

<sup>14</sup> Martino (2010) az egyik legnagyobb olasz élelmiszer kereskedelmi hálózat, a Coop Italia példáján mutatja be, hogy a termékbiztonság és a minőséggel kapcsolatos elvárások szigorodása új együttműködési formákat hoz létre. Míg kezdetben a Coop Italia koordinációjának legmegfelelőbb formáját a vállalaton belül alkalmazott hierarchia jelentette, az eszközspecifikusság növekedésével a *hibrid forma* vált a hatékonyabb szabályozási mechanizmussá.

<sup>15</sup> A sertés esetében a baromfinál hosszabb a hízalási, vágási időintervallum, így ebben az ágazatban önmagukban az értékesítési szerződések is megfelelő eszközei az opportunizmusra való készletelés mérséklésének (Ménard és Klein, 2004).

eszköze, hanem az olyan *termelési korlátok* leküzdésének is, mint pl. földhöz jutás nehézségei, a munkaerőhiány<sup>16</sup>.

Lényegében ezt erősíti meg Senesi és szerzőtársai (2013) kutatása is, mely szerint a mezőgazdaságban az agrárhibridek konglomerátumai, a „*hálózatok hálózatai*” (network of networks) jutnak egyre nagyobb szerephez. A létrejövő *multidivizionális hálózatok* (pl. multi-stakeholder cooperatives, open cooperatives) a termeléshez, betakarításhoz, tároláshoz, a mezőgazdaságban felhasznált értékesítési, kereskedelmi, pénzügyi szolgáltatásokhoz kapcsolódó tevékenységeket egyesítik. A „hálózatok hálózataiban” a tranzakciós partnerek már nemcsak az alapanyagtermelők, hanem az inputanyag gyártók, a feldolgozók, a bankok, a K+F szereplők, sőt akár külső befektetők, fogyasztói érdekképviselők is lehetnek (Ajates Gonzalez, 2017; Bijman, 2018).

A témakörben megvalósult kutatások a fentiekben bemutatott hajtóerők, jellemzők mellett az agrárhibridek *erőteljes kulturális, földrajzi tagoltságára* is rámutatnak. Míg a főként *nagykereskedelmi láncok által szervezett vertikális integrációk* nagyrészt az Európai Unió fejlettebb északi (skandináv) tagországainak élelmiszergazdaságára jellemzőek, addig az akár több ezer résztvevőt összekapcsoló, *komplex szerződéseken alapuló megállapodások* Franciaországban, Olaszországban, Hollandiában elterjedtek. A déli tagországokban (Görögország, Portugália, Spanyolország, Olaszország és Franciaország bizonyos részei) elsősorban az „eredetmegjelölések”, „földrajzi jelzések” alapján szerveződnek hálózatokba a termelők<sup>17</sup> (Ménard és Klein, 2004; Klein, 2005). Az érzékeny fogyasztói magatartással jellemezhető közép-kelet-európai országokban az eredetmegjelölt termékek előállítására szerveződő hálózatok kisebb jelentőségűek, a spot piacok klasszikus formáinak tekinthető nagykereskedelmi (nagybani) piacok szerepe ugyanakkor egyes ágazatokban (pl. zöldség, gyümölcs) meghatározó maradt<sup>18</sup> (Juhász *et al.*, 2008; Gáti, 2009).

Az agrárhibridek legismertebb formáinak tekinthető *szövetkezetekre* irányuló kutatások is a hibrid formák kulturális, területi meghatározottságát hangsúlyozzák. A skandináv

---

<sup>16</sup> Napjainkban például a dán sertésenyésztés 97 százalékát a szövetkezetek koordinálják, amelyek tevékenységét egy ernyőszervet, a Danske Slagterier (DS) fogja össze. A DS nemcsak a marketing tevékenységet végzi, hanem K+F tevékenységeket is kezdeményez a tenyésztés, feldolgozás terén, nyomon követi a fogyasztói preferenciák változásait a kulcsfontosságú piacokon, és az információt felhasználja a lánc egyes szakaszainak fejlesztésben.

<sup>17</sup> Míg például Olaszországban az oltalom alatt álló eredetmegjelölések és földrajzi jelzések együttes száma a 300-hoz közelít, Magyarországon uniós oltalom alatt (OEM) a disszertáció készítésének időpontjában mindössze 9 termék állt, míg uniós oltalom alatt álló földrajzi jelzéssel (OFJ) 21 mezőgazdasági és élelmiszeripari termék rendelkezett. (Forrás: <https://gi.kormany.hu/foldrajzi-arujelzok>)

<sup>18</sup> Az érzékeny fogyasztói magatartással jellemezhető Közép-Kelet-Európában, köztük Magyarországon az eredetmegjelölt termékek előállítását szervező hálózatok egyelőre kisebb jelentőségűek (Darvasné *et al.*, 2014).

országokban működő élelmiszergazdasági szövetkezetek például az elmúlt évtizedekben fokozatosan növelték méretüket, egymással *fúzióra léptek*, erősítették országhatárokon átnyúló együttműködéseiket. Ezzel szemben a déli és közép-kelet-európai országok élelmiszergazdaságában inkább az atomizáció, *a nemzeti, lokális piacokra* koncentráció volt jellemző (van Dijk és Szabó, 2008).

9. táblázat: Szövetkezetek piaci részesedése az EU-ban, termékcsoportonként (%)

Tagország	Tej	Sertés	Juh	Bor	Z-Gy	Cukor	Gabona
Ausztria	95			15	50		70
Belgium	66	25			83		
Ciprus				10			
Csehország	66	25	20	8	35		
Dánia	96	86			50		
Észtország	35	1			4		10
Finnország	97	81			40		49
Franciaország	55	94		38	35	62	74
Németország	65	20		33	40		50
Görögország				15	35		
<b>Magyarország</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>12</b>
Írország	99						
Olaszország	42			52	50	20	27
Lettország	33		6		12		38
Litvánia	25						
Málta	91	100		70	20		
Hollandia	90				95	100	55
Lengyelország	72				11		7
Portugália	70			42	25		
Szlovákia	25	11			10		16
Szlovénia	80				70		42
Spanyolország	40	25	25	70	50	28	35
Svédország	100	51	55		70		
Egyesült Királyság					35		
<b>EU átlag</b>	<b>57</b>	<b>27</b>	<b>4</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>27</b>	<b>34</b>

Megjegyzés: Románia, Bulgária, Románia adathiány miatt nem szerepel a tagországok között.  
Forrás: EC, 2012

Az agrárhibridek nagyfokú *kontextusfüggését* mutatta ki az Európai Unió tagországainak agrárszövetkezeteire kiterjedő összehasonlító vizsgálat is. A kutatás eredményei szerint a termelői együttműködések terén nagy hagyományokkal rendelkező Dánia, Norvégia, Finnország és Svédország *tejipari szövetkezeteinek* piaci részesedése már a 90-es évek elején elérte a 90 százalékot, a dán, ír vágóhídi szövetkezetek részesedése pedig a 70-80 százalékot (Bijman *et al.*, 2012). Belgiumban, Hollandiában, Svédországban, Szlovéniában ezzel szemben a zöldség-gyümölcs ágazatban kiemelkedő (70-90 százalék) a szövetkezetek piaci részesedése (9. táblázat). A poszt szocialista tagországok többségében ugyanakkor, noha a termelő típusú szövetkezetek szerepvesztését követően az új típusú szövetkezés intézményi, jogi feltételei megteremtődtek, a létrejött szövetkezetek többsége kisméretű, elsődleges szervezetenként működik, és a vertikális integráció kiépítésére tett lépések erőtlenné (Vas *et al.*, 2005; Szabó G., 2013).

## Az agrárhibridek típusai

Az élelmiszergazdaságban létrejött hibridekkel foglalkozó elemzések túlnyomó többsége egy-egy típus (leggyakrabban a szövetkezetek) részletes leírását adja, de történtek kezdeményezések az agrárhibridek komplexebb leírására is. E tipizálási kísérletek közül kiemelhető Ménard és Klein (2004) tipológiája, amely az agrárhibridek három fő típusát különbözteti meg. Megközelítésük szerint a hálózatok szerveződhetnek (A) *egyetlen koordinátor* köré, amely összehangolja a tagság termékeinek előállítását, az inputanyagok beszerzését, elosztását, a termékek értékesítését. A koordinátor kezeli a szerződéseket, biztosítja az ellátás rendszerességét, az egységes termékminőséget. Az agrárhibridek másik típusát (B) az „*egalitárius szervezések*” jelentik, amelyekben a nagyszámú résztvevő azonos jogokkal és kötelezettségekkel rendelkezik. E hálózatok csökkentik a szerződéses kockázatokat, ugyanakkor működtetésüket nehezíti az azonos jogosultságokból eredő lassú döntéshozás. (C) A szervezések harmadik típusát a hagyományos, termelő tevékenységet folytató *szövetkezetek* jelentik, melyekre a nyitott tagság, az átruházható tulajdonjogok, a viszonylag szűk termékkör jellemző.

Peterson és Wysocki (1997, 2001) a nyílt piacoktól (külső koordináció) a vertikális integrációig (belső koordináció) terjedően szintén többféle hibrid formát azonosít (10. táblázat). A skála két végpontja között számos átmenet lehetséges, amelyek különböző részletezettségű *szerveződéses kapcsolatokban* (specifikációs szerződés, kapcsolatalapú szövetségek, részvény alapú szövetségek) nyilvánulhat meg. A szorosabb együttműködési formák nem feltétlenül eredményeznek közös tulajdonba vételt, a *közös irányítás* azonban az együttműködésre épülő koordinációnak kulcseleme.

10. táblázat: **Koordinációs formák és főbb jellemzőik az agrárgazdaságban**

Forma	Koordináció jellege	Kapcsolati jellemző	Példa
<b>Nyílt piac</b> ( <i>Spot Market</i> )	Alacsony intenzitás	A kapcsolat a felek számára elfogadható ármeghatározáson alapul.	A termelő annak értékesíti a terményt a piacon, aki a legmagasabb vételárat kínálja.
<b>Specifikációs szerződés</b>	Közepesen alacsony intenzitás	A kapcsolat alapját a tranzakció konkrét részleteit tartalmazó szerződés adja.	A termelő szerződést köt a feldolgozóval adott mennyiségű és minőségű termény határidős szállítására.
<b>Kapcsolatalapú szövetségek</b>	Mérsékelt intenzitás	A kapcsolat alapját a kockázatmegosztás és a kölcsönös előnyök adják.	A partnerek üzleti információkat osztanak meg és összehangolják tevékenységeiket.
<b>Részvény alapú szövetségek</b>	Közepesen magas intenzitás	A kapcsolat keretét a közös irányítás alatt álló vállalat adja.	Mezőgazdasági szövetkezetek, cégek közös vállalkozásának létrehozása.
<b>Vertikális integráció</b>	Magas szintű intenzitás	Reláció specifikus beruházásokra alapozott, vertikálisan tagolt hálózat.	Egy kézben van a teljes termékpálya a genetikától a termék polcokra kerüléséig.

Forrás: Peterson és Wysocki (1997, 2001) alapján saját szerkesztés

A fenti tipológiához szorosan kapcsolható Szabó G. (2000, 2011a) megközelítése, mely szerint különbséget kell tenni a koordináció két domináns formája, a *vertikális és a horizontális integráció* között. A *horizontális integráció* az egynemű termelőtevékenységet folytató szereplők összefogását jelenti, mely létrejöhet *szerveződések* útján, vagy akár egy *szövetkezet* létrehozásával. A *vertikális integráció* ezzel szemben az adott termékpályán egymásra épülő tevékenységet folytatók összefogását jelenti és attól függően, hogy a termékpálya koordinációt biztosító szereplő (más néven integrátor) elől, vagy hátul helyezkedik el, *előre- és hátrafelé irányuló vertikális integrációt* különböztethetünk meg. Szabó (2002, 2011a) a két domináns forma mellett megkülönbözteti az úgynevezett *konglomerátum jellegű integrációt* is, amely az előző két csoport kombinációjaként több termékvonalat egy szervezetben egyidejűleg egyesít.

Juhász és Mohácsi (1999) osztályozási rendszere – bár megközelítésükben az együttműködési formákat nem „hibridként” definiálják – adalékkal szolgál a hazai környezetben fellelhető hibridek azonosításához. Az együttműködések legkezdetlegesebb formáinak a *nagybani, aukciós piacokat, tőzsdéket, közraktárakat* tekintik. Ezekben a tranzakciókban a koncentráltan jelen lévő szereplők (termelők, feldolgozók, kereskedők) időben és térben szabályozott keretek között, nyílt piaci szituációban találkoznak. Az agrárgazdasági szereplők jellemzően akkor választják ezt az együttműködési formát, amikor a szerződések betartásának intézményi, jogi garanciái nem adóttak, illetve amikor a partnerek felkutatása, megtartása magas költségekkel járna együtt. Sajátos típust képviselnek az *inputgyártó vállalkozások* által kialakított együttműködési rendszerek, amelyek azokban az országokban jutnak szerephez, ahol a termelői összefogáson alapuló horizontális kezdeményezések erőtlenekek. Az inputszállító vállalkozások által kezdeményezett együttműködésekben a termelők az inputszállítók szolgáltatásaira (speciális fajták, technológiák, gépi szolgáltatások, szaktanácsadás) alapozzák tevékenységüket<sup>19</sup>. Az együttműködést kézben tarthatják a *kereskedők, feldolgozók, vagy a termeltető nagyvállalatok* is, ez esetben a koordináció eszköze a *termeltetési/értékesítési szerződés*. A szerződés létrejöhet közvetlenül a termelővel, de a termelők integrációját megvalósító szervezetekkel is (pl. értékesítési társulásokkal,

---

<sup>19</sup> Az inputanyag gyártók által generált együttműködés szemléletes példája a növényvédelmi és vetőmagüzletágban tevékenykedő, Magyarországon két évtizede jelenlévő svájci tulajdonú Syngenta, amely amellet, hogy előállítja és értékesíti az inputanyagokat (vetőmagot, növényvédőszeret), növénykultúra-alapú, termőhely-specifikus megoldásokat kínál a termelőknek szakmai tanácsadás és kutatóintézetek, gazdák, iparági szereplők bevonásával elvégzett fajtakísérletek alapján. A hibridkukorica vetőmag esetében például a cég termőképesség fokozására és termésstabilitás megőrzésére irányuló kutatásai Magyarországon közel 50 ezer hektárt érintenek.

szövetkezetekkel, stb.)<sup>20</sup>. Juhász és Mohácsi (1995) az együttműködési rendszerek legfejlettebb formájának a termelők által létrehozott és kézben tartott *szövetkezeteket* tekinti<sup>21</sup>, amelyek a közös értékesítésen túlmutató funkciókat látnak el a hosszú távra elköteleződő tagokra kiterjedően.

A hibridekkel foglalkozó vizsgálatokban megkülönböztetett figyelmet kapó *szövetkezetek* működtetési stratégiáik, és ellátott funkciók alapján szintén több csoportba sorolhatók (Valentinov *et al.*, 2007). Az újabb megközelítések két fő típust, a *piaci ellensúlyozó erővel rendelkező (countervailing power co-operative model)*, valamint a vállalkozó típusú (*entrepreneurial co-operative model*), vagy más néven *újgenerációs szerveződések*et különböztet meg (van Bekkum-vanDijk, 1997; Szabó G., 2002). A *piaci ellensúlyozó erővel rendelkező* szövetkezetek jellemzően a monopóliumhelyzetben lévő, a vertikum alsó és felső szegmensének (nyersanyag-előállítók, feldolgozók) vállalataival szembeni kiszolgáltatottság, a piacra vitt termékmennyiségből, az elégtelen információkból, a termék változó minőségéből, romlandóságából eredő problémák csökkentésére alakulnak. A *vállalkozói típusú szövetkezetek* ezzel szemben az alaptervékenységen túlmutató üzleti szolgáltatásokat nyújtanak, az agrárpolitikai, kereskedelmi, fogyasztói, stb. oldalon mutatkozó kihívásokra reagálva (Szabó G., 2005).

A szövetkezetekkel, mint hibridekkel foglalkozó elemzések markáns területét képezik azok a megközelítések, amelyek a tulajdonosi háttér, illetve a döntési jogosultságok alapján tesznek kísérletet a szervezetek tipizálására. Nilsson (2001) például a szövetkezetek négy alaptípusát különböztet meg, attól függően, hogy a szervezetek hogyan kombinálják a befektetői és az egyszerű tagi jogviszonyt. A *hagyományos szövetkezetekben* a tagi jogviszony a fontos, a *vállalkozói szövetkezetekben* mind a tagi, mind a befektetői jogviszony hangsúlyt kap. Az úgynevezett *degenerált szövetkezetek* csak mérsékelten képesek a piaci hibák korrigálására, és befektetésre sem készítetik a tagságot. Az *exszövetkezet* pedig valójában már nem is szövetkezet, hanem befektetői tulajdonú társaság, amelynek tulajdonosai a szövetkezeti tagok (Fulton és Hueth, 2009). Hasonló eredményre jut Chaddad és Cook (2003), akik a tökéletlen

---

<sup>20</sup> Ezen együttműködési forma megnyilvánulási formája a 90-es évek elején létrejött, pulyka- és csirketenyésztés integrációjával foglalkozó Y-Pulyka Kft., amely közel 80 hazai baromfitenyésztőt szervezett hálózatba. Az EU-s termelői csoport elismerést is megszerző vállalat 2006-ban takarmánykeverő üzemet alakított ki, amely lehetővé teszi, hogy a takarmányt saját receptúra alapján gyártsák, optimalizálva a tenyésztett fajta leginkább megfelelő összetevőket.

<sup>21</sup> Klasszikus, termelők által létrehozott szövetkezet például az 1999-ben alakult Hegyháti Gabonaszövetkezet, amely a Baranyai hegyhát zömmel 50–100 hektáros gazdaságait integrálja. A szövetkezetbe tömörült termelők piaci pozíciójának javítása érdekében a szövetkezet gabonaszárítót, tárolót vásárolt, amelyet jelentős összegű hitel felvételével korszerűsített. A közel 30 tagot számláló, tagságának alapvető mezőgazdasági szolgáltatásokat kínáló szövetkezet bértárolást biztosít a környékbeli, nem tag gazdák számára is.

szerződések és a tulajdonjogok elmélete alapján a szövetkezetek öt típusát<sup>22</sup> különböztetik meg. Az első három formában – korlátozott befektetői szövetkezet, tagi befektetői szövetkezet, újgenerációs szövetkezet – a tulajdonjogok szigorúan a tagságnál maradnak, és a részjegyekkel kereskedni nem lehet, a másik két esetben (befektetői tulajdont tartalmazó szövetkezetek) ugyanakkor már nemcsak a részjeggyel történő kereskedelemre, hanem a külső tőke bevonására is lehetőség van.

A szövetkezetek jelentőségét európai összevetésben feltáró Európai Bizottsági kutatás 500 európai mezőgazdasági szövetkezet klaszteranalízise alapján szintén több típust azonosított (Bijman *et al.*, 2012).

- Az *elsőfokú szövetkezetek (Emerging Coops)* a piacteremtés mellett a társult üzemek működési költségeit csökkentik és ezáltal hatékonyságukat növelik. Működtetésükben a tagok közötti bizalom kialakítása jelent nehézséget, amelynek megteremtésében fontos szerepet tölt be a vezetés és a menedzsment hozzáértése, szakértelme, valamint a szervezet átláthatósága.
- Az *alkuszövetkezetekben (Bargaining Coops)* a tagok elkötelezettségét olyan külső tényezők befolyásolják, mint a piaci környezet, vagy a szerződések betartásának jogi, intézményi lehetőségei.
- A *regionális, részpiacokon megjelenő szövetkezetek (Regional Niche Cooperatives)* hatékonysága beágyazottságukkal összefüggésben a helyi környezet ismeretében, valamint a kapacitások hatékony kihasználásában rejlik. Működtetésükben a fő nehézséget a heterogén tagság, valamint a versenyképesség növeléséhez szükséges professzionalizáció hiánya jelenti.
- A *specializált feldolgozó szövetkezetek (Specialized Processing Cooperative)* jellemzője a magasabb hozzáadott értékű termékelőállítás, jellegzetes működési problémájuk a beruházási források hiánya, valamint a koordináció.

---

<sup>22</sup> Az egyes formákat tekintve a *korlátozott befektetői szövetkezetekben* a tagok egymás között kereskednek a törzstőkével, figyelembevéve a befektetett tőke, valamint a szövetkezeti szolgáltatások igénybevételének mértékét. A *tagi befektetői szövetkezetekben* a szövetkezet a részvénytulajdon arányában fizet készpénzosztalékot a tagoknak, akiket ezzel arra ösztönöz, hogy a szokásos üzleti tevékenységen felül is befektessenek a szervezetbe. Noha a részjegyekkel kereskedni a szövetkezeten kívül nem lehet, kilépéskor a tag jelentős tőkenövekményt realizálhat. Az *újgenerációs szövetkezetekben* a szövetkezeteken kívül is lehet kereskedni a részjegyekkel, de nem valósulhat meg szabad rendelkezésű értékpapír-forgalom. Egy szövetkezet többféle formában bevonhat külső forrásokat, amelyek alapján két további szövetkezeti típus különböztethető meg: külső tőkéhez hozzáférhet a szövetkezet *holdingszerűen, stratégiai szövetségen* keresztül, vagy egy *elkülönült vállalatot* alapíthat, kizárólag tőkeszerzés céljából.

- A nagy agrárszövetkezetek (*Large Agribusiness Cooperative*) jelentős termékvolumennel és gyakorta saját márkás termékekkel rendelkeznek, működésükben nehézséget a tagság aktivizálása (nagymértékű potyautasság) és a befektetéseket ösztönző szervezeti háttér kialakítása jelenti.

Összefoglalva a fentieket, a hibridekkel foglalkozó elméletek kétségkívül alkalmasak az élelmiszergazdasági együttműködések roppant formagazdagságának megragadására, az egyes formák kulturális, földrajzi, történeti meghatározottságának, illetve az együttműködésekre kiható gazdasági, politikai, társadalmi, stb. hajtóerők szerepének átfogó vizsgálatára. Ugyanakkor a szervezeti léptékű, *mikroszintű folyamatok* finomabb vizsgálatához, azaz az együttműködésekben résztvevők nézőpontjának, motivációinak, attitűdjeinek mélyebb megértéséhez a hibridekkel foglalkozó megközelítések önmagukban nem alkalmazhatók. A fentieket figyelembe véve szükségeszerű az agráregyüttműködések értelmezési keretének kibővítése a cselekvési mechanizmusok, interakciók megértésére hangsúlyt helyező társadalmi fókuszú megközelítésekkel.

## 4.4. Társadalmi szempontú megközelítések

### 4.4.1. Beágyazottság elméletek

A *társadalmi viszonyokba ágyazott gazdaság* gondolkörének kiindulópontját képezi az integrációs elméletek kapcsán már ismertetett *szubsztantív gazdaság* elmélete (Polányi, 1976). Az erre épülő újabb gazdaság-szociológiai megközelítések szerint a modern gazdaságban a *technológiai folyamatok, információk összetettsége és a növekvő tranzakciós költségek* felértékelik a társadalmi kapcsolatok szerepét (Orbán és Szántó, 2005). Számos empirikus kutatás alátámasztja, hogy a társadalmi normák, értékek a *beágyazottság* bizonyos szintje esetén önmagukban is hatékony eszközök a piaci szereplők opportunizmusra való készítésének korlátozásában<sup>23</sup> (Chiles és McMackin, 1996).

Továbbfejlesztve Polányi szubsztantív gazdaság fogalmát, Mark Granovetter (1995) a gazdasági jelenségek három szintje, *az egyéni gazdasági cselekvések, a gazdasági eredmények, valamint a gazdasági intézmények* között tesz különbséget (11. táblázat). Gondolatmenetében kulcsfogalomként jelenik meg a *beágyazottság*, melynek két fő típusát, a *relációs és strukturális beágyazottságot* különbözteti meg. A *relációs beágyazottság* a

---

<sup>23</sup> A témakörrel foglalkozó tanulmányok arra is rámutatnak, hogy a társadalmi kapcsolatok nem csupán elősegítői, hanem hátráltatói is lehetnek a gazdaság kiegyensúlyozott működésének (Putnam, 1993, 1995; Kuczi, 2000).

cselekvők közti személyes kapcsolatokat, azok történetét, az ezekből fakadó kölcsönös elvárásokat foglalja magában, a *strukturális beágyazottság* ezzel szemben a kapcsolathálózat szerkezetére fektet hangsúlyt.

A szükségletek kielégítésére irányuló *egyéni gazdasági cselekvéseket* Granovetter megközelítése szerint a *személyes kapcsolatháló sűrűsége* határozza meg. Megközelítése szerint a *magas hálózati sűrűségű kapcsolatok* nagyobb valószínűséggel eredményezik a viselkedést befolyásoló normatív struktúrák létrejöttét. A *sűrűbb hálózati struktúrákban* az információk gyorsan terjednek, az erős kontroll miatt nagyobb a normaszegő viselkedések lelepleződésének esélye. A sűrű kötésű hálózatok azonban nem csupán akadályozzák, elő is idézhetik a normaszegést, a bizalmi kapcsolatokról szőtt hálózatokban a szereplők az intézményesített struktúrákkal szembe helyezkedő privát struktúrákat alakíthatnak ki<sup>24</sup>.

11. táblázat: **A gazdasági jelenségek szintjei és befolyásoló faktorai**

Típus	Fogalom	Befolyásoló faktor
Egyéni gazdasági cselekvés	Szükségletek kielégítésére irányuló cselekvés	Személyes kapcsolatháló sűrűsége
Gazdasági eredmények	Egyéni cselekvések következményei	Hálózatok fragmentáltsága
Gazdasági intézmények	Összetettebb cselekvések eredményei	Bizalomszint

Forrás: Granovetter (1985) alapján saját szerkesztés

Az egyéni gazdasági cselekvések összegződéseiként értelmezett *gazdasági eredmények* beágyazottsága kapcsán Granovetter amellyel érvel, hogy a gazdasági tranzakciók soha nem személytelen piacokon jönnek létre, *a gazdasági cselekvések valójában társadalmilag megformáltak*<sup>25</sup>. A beágyazott tranzakciók különösen azokban a piaci szituációkban értékelődnek fel, amikor a tranzakciós termék korlátozottan rendelkezésre álló, nehezen helyettesíthető jószág (pl. termőföld, munkaerő, speciális szakértelem, technológia).

A *gazdasági intézmények* – noha objektív adottságként észleljük őket – szintén társadalmilag megformáltak. A *gazdasági intézmények* viszonylatában Granovetter a beágyazottság két szélsőséges esetére hívja fel a figyelmet: a *bizalomhiányra*, valamint a *túlzott társadalmi*

<sup>24</sup> Lényegében ezt példázza Vadasi (2009) észak-magyarországi aprófalvas térség gazdasági szereplőire kiterjedő, mélyinterjúkon alapuló kutatása, amely szerint a szürke- és a feketegazdaságban zajló, szóbeli megállapodásokon alapuló, gyakorta szertartásokkal megpecsételt közös ügyletek (pl. a hatóságok közös kijátszása, számla nélküli pénzmozgások, stb.) a formális szerződéseknél (azaz a piaci koordinációnál) erősebb, időtálló hálózatok kialakulását eredményezik.

<sup>25</sup> Jól szemlélteti ezt Schwarcz (2011) somogy megyei földpiaci folyamatokat bemutató tanulmánya, amely szerint a helyi földbérletek megszerzésében/megtartásában az informálisan szerveződő kliens-patrónus kapcsolatok fontosabb szerepet töltenek be, mint a piacot pusztán magas ajánlati árakkal befolyásoló üzleti magatartás. A gazdasági eredmények beágyazottsága még azokat a helyi erőforrásokért versengő szereplőket is a kliens-patrónus kapcsolatok kialakítására és fenntartására készíti, akik nem rendelkeznek helyi beágyazottsággal.

*szolidaritásra*. A gyenge beágyazottsággal összefüggő *bizalomhiány* fékezheti a vállalatok együttműködését, és ezáltal a működésük szempontjából létfontosságú erőforrások elérését<sup>26</sup>. Ugyanakkor a *túlzott beágyazottság* is a gazdasági intézmények működésének hátráltatójává válhat, például amikor a vállalattal szembeni közösségi „követelések” kielégítése a vállalat működtetéséhez nélkülözhetetlen alapvető erőforrások rovására történik (Kuczsi, 2000, 2011).

A granovetteri megközelítésre támaszkodó új gazdaságszociológia képviselői szerint különbséget kell tenni a gazdasági cselekvések társadalmi beágyazottságának *kognitív, kulturális, strukturális és politikai-jogi* aspektusai között (Szántó, 1999; Vilmányi *et al.*, 2020). A társadalmi beágyazottság *kognitív dimenziója* lényegében arra utal, hogy nem létezik tökéletes racionalitás, mert a gazdasági döntéseket, cselekvéseket mindig befolyásolják a cselekvők mentális, érzelmi folyamatai. A gazdasági cselekvések a *kulturális dimenzió által is meghatározottak*, a gazdasági szereplők céljaik, stratégiáik követése során az adott társadalomban érvényes normákhoz, értékekhez, szokásokhoz, hagyományokhoz igazodnak. A beágyazottság *strukturális dimenziója* arra utal, hogy a gazdasági szereplők tevékenységeinek megvalósulása a teljes kapcsolatrendszer működése és dinamikája által is befolyásolt. Végül, de nem utolsósorban a gazdaság *politikai-jogi beágyazottsága* arra utal, hogy a gazdaságra közvetlenül kihatnak a társadalom hatalmi viszonyai, a politikai rendszer típusa, az adott társadalomban érvényes alkotmányos és jogi berendezkedés, a kollektív alkuk legitim rendszere. A fentieket összegezve: a gazdasági szereplők közötti kooperációk megértése a beágyazottság elméletek szerint csak a viselkedést befolyásoló dimenziók együttes vizsgálatával lehetséges, hiszen azok együttes hatást gyakorolnak a résztvevők magatartására.

#### 4.4.2. Játékelméleti megközelítések

Az együttműködések mikroszintű, azaz a konkrét cselekvők, interakciók szintjén történő értelmezéséhez fontos fogódzót adnak a játékelméletek. E megközelítések abból indulnak ki, hogy egy cselekvő mindig két alternatíva közül választhat: kooperál, vagy nem kooperál másokkal, betartja a megállapodásokat vagy megszegi azokat. A két alternatíva közötti

---

<sup>26</sup> Magyarország egyik leghátrányosabb helyzetű kistérségében végzett kutatás tapasztalatai szerint például, noha a térség bővelkedik gazdaságfejlesztő intézményekben, azok megítélése az általános bizalomhiány miatt kedvezőtlen, így nem tudnak hatékonyan részt venni a helyi fejlesztésekben. A kutatás arra is felhívja a figyelmet, hogy magas bizalomszint és társadalmi tőke nélkül az értékvákuumban a tranzakciókban gyakorta alkalmazott stratégia a késleltetett dezertálás. Az időben elhúzódó cserbenhagyás a dezertálókat olyan többlet információhoz juttatja, amelyet a későbbiekben az üzleti életben hasznosítanak (Vadasi, 2009).

döntést az elmélet szerint az határozza meg, hogy melyik választás jár a cselekvő számára nagyobb *haszonnal* (Opp, 2001, 2002).

A játékelméletekre alapozó Opp (2001) arra a következtetésre jut, hogy az együttműködések megértése valójában a *makro- és mikroszintű tényezőket integráló modell* segítségével lehetséges. *Nézete szerint makroszinten* a kooperációkat a *piac átláthatósága és szerkezete határozza meg*. A piac akkor átlátható, ha a szereplők tájékozottak a termékek árainról, minőségi jellemzőiről, stb. Ha sok a piaci szereplő, az áttekinthetőség csökken, a kohézió gyengül, a termékekkel, potenciális partnerekkel kapcsolatos információ megszerzése költségessé válik. Ha az interakciók mértéke, gyakorisága, sűrűsége nagy, a piac áttekinthetősége növekszik, az információk gyorsan terjednek. Különösen érvényes ez a kisebb, lokális piacokra, ahol a szereplők kooperációs aktivitása nagyobb és a lelepleződés kockázata miatt ritkább az opportunista viselkedés. *Mikroszinten* Opp a cserekapcsolatok működését befolyásoló fő tényezőnek a *kapcsolatok várható hasznát, a kooperációt, mint előzetes teljesítményt, a kooperáció hiányától várható hasznot, a normákat, valamint a szankcionálási lehetőségeket* tekinti. A szereplők akkor kooperálnak egymással, ha a kooperációból várható hasznuk nagyobb. A várható haszon pedig annál nagyobb, minél nagyobb annak a valószínűsége, hogy a felek közti csere *megismétlődik*. A *kooperációs normák*, illetve az azok megsértése esetén életbe lépő *szankciók* spektruma széles skálán mozoghat: a privát, informális rosszállástól (pl. rossz hír terjesztés) a formális jogi beavatkozásig (pl. bírósághoz fordulás). Amennyiben a tranzakciók résztvevői elégedettek a cserepartnerrel, pozitívan is „jutalmazhatják”, például újabb csereügyletekkel, vagy akár jó hír terjesztéssel.

Wilson (1995) a kooperatív tranzakciók elemzése kapcsán az *ösztönzési mechanizmusoknak* szentel nagy figyelmet, azok három típusát különböztetve meg. (A) *Szolidáris ösztönzőknek* az olyan előnyöket tekinti, amelyek értéke abból ered, hogy más szereplők pozitívan vélekednek a szervezet tagjairól. (B) A *célkitűzés jellegű ösztönzők* esetében a tagság később megtérülő, nagyobb horderejű, közös ügyek érdekében cselekszik. (C) Az *anyagi jellegű ösztönzők* kézzel fogható hasznok, amelyek élvezetéből a hálózaton kívüli tagok nem részesednek (pl. olcsóbb inputanyag, kedvezményes, megfelelő időben elvégzett szolgáltatások). Elster (1997) az ösztönzési mechanizmusok kapcsán azon az állásponton van, hogy a sikeres kollektív cselekvést sosem lehet egyetlen ösztönzési mechanizmussal fenntartani, az együttműködések hosszú távú fenntartása az ösztönzési-fegyelmezési viszonyok kombinált, szituációfüggő alkalmazását igényli.

A játékelméletekre alapozó elemzések ugyanakkor azt is hangsúlyozzák, hogy az *ösztönzők* két fő eszközének tekinthető *jutalom* és *büntetés* alkalmazásának hatékonyságát számos tényező befolyásolhatja, pl. a szervezet vezetése, a csoportnagyság, a kooperálók és nem kooperálók csoporton belüli aránya (Olson, 1997; Szántó, 1999). Több kutatás megerősíti, hogy amikor a kooperálók vannak kisebbségben egy csoportban, a *jutalmazás*, ha a nem kooperálók, a *büntetés* jelent kisebb költséget (Elster 1997; Kovács, 2008). Elster (1997) ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy a büntetés elidegenítheti a nem kooperáló csoporttagokat, ami lemorzsolódást eredményezhet. Más megfogalmazásban a büntetésnek mindig meg kell felelnie bizonyos *méltányossági, morális követelményeknek*, amelyek a szereplők beágyazottságának mértékétől függenek<sup>27</sup>. A fentiek szemléltetésére megemlíthető néhány, a hazai környezetben elvégzett empirikus kutatás eredménye. Hamar Anna (2016a) hazai agráregyütműködésekre irányuló kutatása kapcsán arra az eredményre jutott, hogy a kertészeti ágazat termelőit integráló szervezetek, a TЭСZ-ek jellemzően demonstratív jelleggel alkalmaznak szélsőséges szankciókat, olyan tagokkal szemben, akiknek az elvesztése (kilépése, kizárása) a szervezet egészére nézve nem járna jelentős következményekkel (pl. csak papíron létezik a tagi jogviszonyuk, vagy kisebb termékvolumennel rendelkeznek). Bördős *et al.* (2012) a Makó környéki TЭСZ-ek vizsgálata kapcsán arra a felismerésre jutott, hogy a szervezeteknek valójában nagyon kevés eszköze van a szankcionálásra: a tagok szabályszegésére, potyázására szinte csak a *kizárást* tudják szankcióként alkalmazni. Más hazai vizsgálatok szerint a tranzakciókban résztvevők kooperációs készségét, az opportunizmus kockázatát nagymértékben befolyásolják a szankcionálás költségei is (Balogh, 2007; Piricz, 2013). Szepesi és Szabó-Morvai (2009) 700 magyarországi vállalkozás kérdőíves vizsgálata alapján kimutatta, hogy a hazai környezetben a vállalkozások az elrettentést, a pereskedéssel való riogatást főként az üzlet kereteinek kialakításakor alkalmazzák, a teljesítmény kikényszerítésénél azonban már nem élnek vele, a szankciók érvényesítésének magas költségei miatt.

Olson (1997) az *ösztönzők* számbevételekor különbséget tesz az együttműködések tagjai számára elérhető *inkluzív és exkluzív kollektív javak* között. Az inkluzív közjavak olyan kollektív jóságok lehetnek, amelyek a csoport minden tagja számára elérhetőek, az exkluzív

---

<sup>27</sup> A későbbiekben részletesen is bemutatásra kerülő *Kerekesi Tejszövetkezetben* például a tejbegyűjtő vezetője nem csak a rossz minőségű tejet beszállító gazdák nevét függesztette ki a tejbegyűjtő épületében elhelyezett hirdetőtáblára, hanem a tartósan jó minőségben termelőket is. Az erős beágyazottságú termelők esetében a *csoportnyilvánosság* teljesítménynövelő tényezőnek bizonyult. Az eljárást méltánytalannak tartó termelők ugyanakkor *dezertáltak*: a nagyobb mennyiségben termelők a tej értékesítéséhez külső felvásárlót kerestek, a kisebb üzemméretű szereplők pedig felhagytak a termeléssel.

kollektív javaknak ezzel szemben csak az együttműködő felek szűkebb, privilegizált csoportja lehet a haszonélvezője. Az exkluzív közjavak tehát felfoghatók egyfajta *szelektív ösztönzőként is*, olyan *kilátásba helyezett jutalomként*, amely a csoporttagokat nagyobb elköteleződésre készíti. (Az exkluzív és inkluzív közjavak alkalmazásának gyakorlatára a későbbiekben, a szervezeti esettanulmányokat bemutató fejezetben részletesebben kitérek).

Diekmann és Voss (2003) a *szankcionálási mechanizmusok indirekt és direkt formája között tesz különbséget*. Előbbire példa a nem kooperálás, utóbbira a kizárás, elutasítás, helytelenítés, fizikai büntetés (pl. a termény átvételének megtagadása, alacsonyabb felvásárlási ár érvényesítése). Idekapcsolható Hirschmann (1995) megközelítése, mely szerint a *strukturálisan beágyazott* szituációkban a kooperáció befolyásolásának önmagában hatékony eszköze a *kivonulás* lehetőségének fenntartása.

A szankciók alkalmazása során gyakorta felmerül a *másodrendű potyautas probléma*, amely a szándékolt cselekvések eredményeként, *társadalmi norma* keletkezésekor lép fel (Coleman, 1996; Takács 2009, 2010). Az együttműködő felek hosszú távú érdeke, hogy a normák létrejöhessenek, az egyéni érdek azonban rövidtávon azt diktálja, hogy a cselekvő közvetlenül ne vegyen részt a szankcionálásban. A szankcionálástól távol maradók *másodrendű potyautasoknak* tekinthetők. Más megfogalmazásban: a szervezetek fennmaradása, hatékony működése „elsődleges” (a normasértőkre összpontosító) és „másodlagos” (a normasértők büntetését elmulasztókra irányuló) büntető és jutalmazó eszközrendszerrel egyaránt igényel.

További elemzések rámutatnak, hogy az opportunistá viselkedés nemcsak a kooperálók számára jelent kockázatot, hanem a nem kooperáló fél szempontjából is költségekkel járhat. A *rossz hírnév* ugyanis elterjed a potenciális üzletfelek körében, a szerződészegés járulékos költségeket generál, és a társadalmi hálózatokból való *kirekesztődést* vonhat maga után<sup>28</sup>. Erősebb beágyazottságú szereplőknél a norma belsővé válik, betartásának hátterében nem a szabályszegésből eredő szankciótól való félelem, hanem a *morális megalapozottságú kötelezettségérzés* áll (Balogh, 2007). A szelektív ösztönzők fogalmánál szélesebb körű a *társadalmi kontrollmechanizmus fogalma*, amelybe Janky és Takács (2005) a *konformitást*, illetve a *viselkedés-megerősítés* mechanizmusát is beleérti, amelyeket a társadalmi kapcsolatháló közvetít. (Ennek gyakorlati megvalósulását példázza a későbbiekben az esettanulmányok között bemutatásra kerülő keresési tejszövetkezet működése).

---

<sup>28</sup> Ezt támasztja alá Kiss Márta (2013) „túrbecsei” vállalkozásokról írt tanulmánya, mely szerint a tisztességtelenül versenyző (pl. magas áron, alacsony színvonalú szolgáltatásokat nyújtó, környezetszennyező) vállalkozásokkal szemben hatékonyan alkalmazhatók a *társadalmi szelektív ösztönzők* (pl. pletyka, kiközösítés).

Összefoglalva a fentieket, a játékelméletek fogalmi rendszere, a szereplők közötti interakciókat fókuszba állító megközelítésmódja jól alkalmazható keretet ad az *együttműködések mikroszintű vizsgálatára*, különösen az egymással kooperációba lépő szereplők viselkedési mechanizmusainak, kialakuló konfliktushelyzeteinek és a konfliktusok kezelésére születő válaszok, viselkedési minták megértésében.

#### 4.4.3. Bizalomelméletek

A beágyazottságelméletek és a játékelméletek kulcsfogalmaként is megjelenő *bizalom* témakörének részletesebb áttekintését indokolja, hogy a nemzetközi és hazai empirikus kutatások szerint a bizalom egyszerre feltétele és következménye is az együttműködéseknek (Chloupková *et al.*, 2003; Bakucs *et al.*, 2008; Uslaner, 2017; Dudás, 2009a; Takács *et al.*, 2010, 2013; Szabó G. 2013; Baranyai 2010, 2015; Baranyai *et al.*, 2015, 2017).

A bizalomelméletek a nyolcvanas évek végén kezdtek kibontakozni a szociológia, a politikatudomány és a pszichológia területén (Coleman, 1996; Putnam, 1993; Fukuyama, 1997; Hardin, 1993, 2002). A bizalomalapú megközelítések abból indultak ki, hogy az interakciókat meghatározó, strukturálisan rögzült minták szerepe a modern társadalmakban egyre gyengül, az egyének mindinkább saját percepcióik, interpretációik, megismerési ideáik, „zsigeri reakcióik” alapján cselekszenek (Uslaner 2017; Grünhut *et al.*, 2019). Ezen zsigeri reakciók egyike a *bizalom*, amelynek az a sajátossága, hogy a többi viselkedési reakcióra is befolyást gyakorol (Akerlof és Shiller, 2009; Putnam, 1993; Sztompka, 1999; Tóth, 2009).

A korai bizalomkutatásokban a bizalmat általában a következő képlettel írták le: „*A megbízik B-ben, hogy Y-t fog cselekedni t időben*” (Hardin 1993; Luhmann 1979). Sztompka (1999) megfogalmazásában a bizalom ennek alapján nem más, mint „*fogadás mások jövőbeli lehetséges cselekedeteit illetően*”. Gambetta (1988) szerint a bizalom voltaképpen a másik fél szabadságával való megbirkózás eszközeként értelmezhető. Az újabb bizalomelméleti megközelítések ugyanakkor már azon az állásponton vannak, hogy egy interakcióban lévő egyén valójában nem a másik felé mutatott bizalmát igyekszik megalapozni racionális igazolások segítségével, hanem a bizalmatlanság érzését viseli el. Ez alapján a bizalmat helyesebb a következőképpen meghatározni: „*A nem bízik meg B-ben, de különböző partikuláris információk alapján, illetve azokra támaszkodó ideák tükrében úgy véli, hogy B Y-t fog cselekedni t időben*” (Grünhut *et al.*, 2019: 18).

A fentiek alapján a bizalom inkább egy *előzetes várakozás*: az egyén az előre nem látható jövőbe tekintve felméri a lehetséges kimeneteket, számba veszi a kockázatokat, és ez alapján

előlegezi meg a bizalmat (Luhmann, 1979; Lekovic, 2012). A kapcsolódó elméletek a *bizalmat* és a *kockázatot* ontológiailag összekapcsolódó fogalmakként értelmezik (Hardin 2002; Sztompka 1999; Korczynski, 2000). Grünhut *et al.* (2019) megfogalmazásában „*csak kockázat esetén van szükség bizalomra: ha nincs kockázat, bízni sem kell az egyénnek*”. Más megfogalmazásban a bizalom „ára” a sebezhetőség, amely kockázatokkal jár együtt (Barbalet, 2009).

A bizalomelméletek másik fontos megállapítása, hogy a bizalomra *nem egy szereplő attitűdjeként* kell tekintenünk, sokkal inkább a kapcsolatok jellemzőjeként (*diadikus jelenség*) (Gambetta, 1988). A bizalom ugyanis az interakciókban alakul<sup>29</sup>, fejlődik, a bizalomalapú kapcsolatok a bizalmat adó és kapó fél együttes közreműködését igénylik (Kováts, 2018; Boda, 2019). Úgy is fogalmazhatunk, hogy a bizalom be van ágyazva a kapcsolatokba, egyfajta helyileg értelmezhető, aktív teljesítmény (Carolan, 2006). Gelei *et al.* (2016) megfogalmazásában a bizalom hosszú távon csak *kölcsönösen pozitív megerősítéseken* keresztül tartható fenn, a bizalom-bizalmat szül, ugyanakkor a bizalom hiánya rombolóan hat az együttműködésekre.

A több diszciplínát is érintő bizalomelméletek a *bizalom számos típusát különböztetik meg*. A tipizálási kísérletek rendkívül szerteágazóak, ami nemcsak a bizalom vizsgálatát, de a témakörben megvalósult empirikus vizsgálatok eredményeinek összevetését is megnehezíti. A lehatárolási kísérletek sokrétűségük mellett két fő irányzat köré csoportosíthatók, attól függően, hogy a *társadalmi viszonyrendszerekben*, vagy a *gazdasági kapcsolatokban megnyilvánuló bizalomra* koncentrálnak.

A) **A társadalmi kapcsolatrendszerre irányuló bizalomkutatások** a „*specifikus*” és az „*általánosított*” bizalom között tesznek különbséget (Tóth, 2009). Ez a megközelítés a személyközi, emberek közötti viszonylatokban értelmezi a bizalmat és az egymással kooperáló felek közötti kapcsolat erőssége, elmélyültsége alapján kategorizálja a bizalom megnyilvánulási formáit. A „*specifikus*”, vagy más szerzők megfogalmazásban „*partikuláris*”, „*korlátozott*” *bizalom* (limited trust) a szűkebb körben érvényesülő erős kötésekkel (*homofilikus interakciók*) áll összefüggésben. A bizalom ezen formája az egymást jól ismerő emberek (beleértve a családot, a barátokat és a közvetlen szomszédságban élőket) között létrejövő kapcsolatok jellemzője. Ezzel szemben az *általánosított bizalom* (generalised

---

<sup>29</sup> A bizalomkutatások képviselői körében általánosnak mondható az egyetértés a tekintetben, hogy a bizalom csak a cselekvő személyek viselkedésén, az egyének közötti interakciókon keresztül értelmezhető és nem a szervezetek szintjén (Gelei *et al.*, 2016).

trust) a gyenge kötések (*heterofilikus társas érintkezések*) sajátossága, azaz az alkalmi ismerősök vagy a teljesen idegenek közötti kapcsolatokban mutatkozik meg és ebben a minőségében a társadalmi kohézió előmozdításának kulcseleme (Fukuyama 1997; Bodor *et al.*, 2019).

A társadalmi szempontú bizalomkutatásokban alkalmazott másik megközelítés az *emberekbe vetett bizalmat* („interperszonális bizalom”), és az *elvontabb entitásokba vetett bizalmat* („intézményi bizalom”) különbözteti meg (Murtin *et al.*, 2018). A bizalom e két típusa leginkább a *másik féllel szembeni várakozások* tekintetében tér el egymástól (Fukuyama, 1997). A személyes kapcsolatainkban a normák betartása mellett bizonyos mértékű odaadást, önzetlenséget is elvárunk a másiktól, ezzel szemben az intézményekkel szemben legtöbbször csak az az elvárás fogalmazódik meg bennünk, hogy igazságosak, körültekintők legyenek velünk<sup>30</sup>. A bizalom fenti két típusának leírására a *horizontális és a vertikális bizalom fogalma* is használatos. A *horizontális bizalom* az emberek közötti relációkban jön létre, a *vertikális bizalom* az intézményekkel (pl. kormány, törvényhozó testületek, egyházak, szakszervezetek stb.) szemben kialakuló viszonyulás (Lekovic, 2012).

Az integrált személetű bizalomelméletek elkülönítik az *ősbizalom*, a *partikuláris interperszonális bizalom*, az *általánosított interperszonális bizalom*, az *absztrakt rendszerekbe vetett intézményi bizalom*, valamint az *absztrakt rendszerek képviselőibe vetett intézményesített interperszonális bizalom* fogalmait (Füzér, 2015). Ebben a megközelítésben hangsúlyos tényezőként jelenik meg az *időbeliség* (Fukuyama, 1997). Az *ősbizalom* a „szignifikáns másokkal” történő korai interakciók során, a másokra való ráhagyatkozás, a gondoskodást nyújtók folyamatos jelenléte nyomán alakul ki és kulcsfontosságú a későbbi társas kapcsolatok alapját adó *interperszonális bizalom* létrejöttében. Az *interperszonális bizalom* „partikuláris”, illetve „általánosított” formája tehát csak a másokra való ráhagyatkozás képességének birtokában alakulhat ki a szocializációs folyamat egy későbbi szakaszában, mely magában foglalja az együttélési szabályok elsajátítását. A modern és késő modern társadalmak differenciálódása, az absztrakt (jog, erkölcs), illetve a bürokratikus intézmények térnyerése új típusú bizalmi viszonyok kialakulását eredményezte (absztrakt rendszerekbe vetett intézményi bizalom, absztrakt rendszerek képviselőibe vetett intézményesített interperszonális bizalom). E bizalmi kapcsolatok már nem *face-to-face*

---

<sup>30</sup> Az intézményekkel kapcsolatos bizalom egyes nézetek szerint nem is tekinthető tényleges bizalomnak, az intézményi relációban helyesebb a „megbízhatóság” (confidence) fogalmának használata (Schoorman *et al.*, 2015; Gelei *et al.*, 2016).

kapcsolatokon, személyes tudáson, közvetlen tapasztalaton alapulnak, hanem közvetett információkra épülő *racióális kalkuláción* (Sztompka, 1999; Füzér, 2015).

B) A másik irányzatot a **gazdasági szemléletű bizalomelméleti megközelítések képviselik**, amelyek a bizalmat elsősorban annak *eredete, forrása és a fenntartását befolyásoló tényezők* alapján kategorizálják. E megközelítések megkülönböztetik az *affektív*, vagy *érzelmi bizalmat*, mely az emberek közötti szubjektív, érzelmi kötődésen alapul, valamint a *racióális*, vagy *kognitív bizalmat*, amely gyakorlati tapasztalatokon, vagy kalkuláción alapul (McAllister, 1995; Sako, 1992, 1996; Kopasz, 2014). Utóbbi esetben a bizalom egy mérlegelési folyamat eredményeként alakul ki (Balogh, 2007).

Egyes elemzések elkülönítik az *identifikáción alapuló, kalkulatív és tudásalapú bizalmat* (Lewicki és Bunker, 1996), mások a *lojalitáson és a képességeken* alapuló bizalom között tesznek különbséget (Sholtes, 1998). A szerződéselméletek képviselője, Sako (1992) a bizalom forrása alapján *szerződéses bizalommal (contractual trust)*, *hozzáértésbe vetett bizalommal (competence trust)* és *goodwill bizalommal* számol. A *szerződéses bizalom* az ígéretetek betartásának közös normáján alapul, a *hozzáértésbe vetett bizalom* az üzleti partner elvárásait és meggyőződéseit testesíti meg, a másik fél vállalt feladat teljesítéséhez szükséges műszaki, vezetési, technikai stb. kompetenciáit illetően. A *goodwill bizalom* esetén nincsenek artikulált ígéretetek, rögzített normák, de *egyértés* van a felek között a „tisztességes” magatartás alapelveiről.

Más gazdasági fókuszú megközelítések megkülönböztetik az *aktív*, „*tapasztalati bizalmat*”, és az úgynevezett „*virtuális*”, „*mintha bizalmat*”. Előbbi a gazdasági szereplők helyi, intim, közvetlen, beágyazott kapcsolatainak sajátossága, míg a „*virtuális*” bizalom a közvetett, személytelen üzleti kapcsolatok jellemzője (Carolan, 2006). Az elemzések azt is hangsúlyozzák, hogy az úgynevezett „*virtuális bizalom*” alapuló viszonyrendszerek előtérbe kerülése gyenge integráción alapuló gazdaság kialakulásához vezethet (Carolan, 2006).

Tekintettel arra, hogy a disszertáció egyik célkitűzése a gazdasági szereplők között létrejövő együttműködések és a bizalom összefüggéseinek mélyebb megértése, a továbbiakban részletesebben kitérek a gazdasági fókuszú bizalomkutatások legfontosabb, a disszertáció megközelítésmódját árnyaló eredményeire.

### **A bizalom szerepe a gazdasági együttműködésekben**

A gazdasági fókuszú bizalomkutatások szerint a *bizalom* mindig fontos szerepet játszott a gazdaság működtetésében, legerőteljesebben azonban a piacgazdaságban jutott szerephez

(Fukuyama, 1997). Eszerint a modern piacgazdaság voltaképpen a gazdasági szereplők kölcsönös bizalmának terméke, a piac nem létezne olyan körülmények között, ahol mindenki becsapja a másikat. Lekovic megfogalmazásában (2012) a bizalom az üzleti tevékenység végzéséhez szükséges „*levegő*”.

Az empirikus tapasztalatokon alapuló elemzések arra is felhívják a figyelmet, hogy a *gazdaság különböző ágazataiban* a bizalom szerepe eltérő, mely a felmerülő *piaci kockázatokkal*<sup>31</sup> mutat összefüggést (Barney és Hansen, 1994). Az erősen kompetitív tömegtermékek piacain *gyenge a bizalmi igény*, mivel az opportunizmus lehetőségei korlátozottak. Az *erős bizalmi igény* jellemzően azokban az ágazatokban jellemző, ahol a tranzakciók irányítási, ellenőrzési költségei túlzottan magasak (Nagy és Schubert, 2007).

Sako (1992) a japán és brit beszállítói-vevői kapcsolatok összehasonlító vizsgálata alapján arra a következtetésre jut, hogy az iparáganként eltérő *termék- és folyamattechnológiák* is befolyással bírnak a felek között kialakuló bizalomra. Minél inkább testre szabott, differenciált, egyedi igényeket kielégítő termékek cserélnek gazdát a piacon, annál nagyobb a valószínűsége a bizalom kiépülésének. Egy, a feldolgozóipar szereplőire kiterjedő hazai vizsgálat pedig arra mutatott rá, hogy a felek közötti bizalmi viszonyokra a *termékek jellege* mellett a *vállalatok tulajdonosi szerkezete* és az *üzleti környezet biztonsága, kiszámíthatósága* is hatással van (Csabina *et al.*, 2001). A szóban forgó kutatás eredményei szerint az egyedi igényeket kiszolgáló, kisszériás termékeket előállító, kisméretű vállalkozások az átlagosnál nagyobb mértékben építenek a bizalomra, míg a tömegtermékeket gyártó vállalatokat bizalomhiány, és ezzel összefüggésben formalizált, írásos szerződésekkel megerősített üzleti kapcsolatok jellemzik. A vállalatok tulajdonosi szerkezete és a bizalom összefüggései vonatkozásában a kutatás azt a meglepő eredményt hozta, hogy az alkalmazotti tulajdon jelentléte gyengíti a bizalmat. Az elvégzett statisztikai összefüggésvizsgálat szerint egyetlen más tulajdoni forma jelenlétének sincs olyan erős (negatív) hatása a bizalom szintjére, mint az alkalmazotti tulajdonnak.

A játékelméletek kapcsán már említett Opp (1996) makro- és mikroszintű befolyásoló tényezőket szintetizáló modelljében *a termékpiacok szerkezetével*, azok atomisztikus vagy koncentrált jellegével, az *interakciókban résztvevők számával* (a piacok mérete, összetétele), az *üzleti kapcsolatok áttekinthetőségével*, valamint a *felek cselekvéseinek kontrollálhatóságával* magyarázza a piaci szereplők eltérő bizalomszintjét. Ehhez a

---

<sup>31</sup> Kockázatról akkor beszélhetünk, ha egy adott esemény, helyzet kapcsán a lehetséges kimenetek és azok bekövetkezési valószínűségei ismertek (Gelei, *et al.*, 2016).

gondolatkörhöz kapcsolható a korábban más vonatkozásban már említett *tranzakciós költségek elmélete*. Az elméletre alapozva számos kutatás rávilágított, hogy azok a társadalmak, amelyek gazdasági szereplői megbíznak egymásban, sokat *megetakarítanak a tranzakciós költségekből*, a bizalom ugyanis szükségtelenné teszi a partnerrel kapcsolatos pótlólagos információk beszerzését, a költséges óvintézkedések megtételét (Fukuyama, 1997). A kapcsolódó kutatások a bizalom mértéke és a tranzakciós költségek között fordított irányú kapcsolatot mutattak ki: azaz minél nagyobb a partnerek közötti bizalom, annál alacsonyabbak a tranzakciós költségek (Kwon *et al.*, 2004).

Egy üzleti kapcsolat bizalmassá válása a tranzakciós költségek változókészletével operáló kutatások szerint nagymértékben függ a tranzakcióban résztvevő szereplők *pótolhatóságától*, lecserélhetőségétől, más szóval a *kapcsolatspecifikusságtól* (Piricz *et al.*, 2013). A *kapcsolatspecifikusság* voltaképpen olyan fizikai vagy humán erőforrást érintő beruházásokat<sup>32</sup> jelent, amelyek az üzleti partner(ek)nél valósul(nak) meg, és amelyek visszavonása, vagy más partnerekhez történő átcsoportosítása jelentős költségekkel járna együtt. Amikor mindkét fél kapcsolatspecifikus beruházásokat hajt végre, a kettejük közötti függőség elmélyül, és *egymástól kölcsönösen függő, a partnerek elköteleződésén alapuló*, magasabb bizalomszinttel jellemezhető *kapcsolatok* jönnek létre (Williamson, 1985; Suh *et al.*, 2006). A kutatások arra is rámutatnak, hogy az *elköteleződés* a vállalkozás értékes immateriális tőkéjeként, *hírnév hitelként*<sup>33</sup> hasznosul (Anderson *et al.*, 2005). A felek elköteleződésén alapuló *relációs kapcsolatok* különösen olyan gazdasági környezetben értékelődnek fel, ahol a partnerek számonkérésének jogi-intézményi lehetőségei korlátozottak. Lissowska (2012) megfogalmazásában: a stratégiai bizalomra épülő, kölcsönös függésen alapuló együttműködések a hiányos intézmény- és jogrendszer helyettesíthetik.

A gazdasági célú együttműködések értelmezésében új irányt képviselnek a társadalmi és gazdasági tényezők komplex vizsgálatára vállalkozó bizalomkutatások (Deng *et al.*, 2021). E kutatások szerint a gazdasági szereplők között megnyilvánuló *bizalom* sajátos *kulturális, földrajzi eltéréseket* mutat. A nagyobb *társulási sűrűséggel jellemezhető* országokban, régiókban az egyének jobban megtapasztalják a közösséghez tartozás előnyeit, és az együttműködési kultúra internalizálásával nagyobb valószínűséggel köteleződnek el a

---

<sup>32</sup> Az eszközszerkezetet általában két csoportba osztják: emberitőke- és fizikaitőke-specifikusságra (Fertő, 2011).

<sup>33</sup> A hírnéven alapuló bizalom voltaképpen a szereplők múltbeli viselkedésének eredménye; egy vállalkozás hírneve olyan immateriális jószág, amelynek értéke meghatározza, hogy a partnerek milyen megbízhatósággal tudják felmérni az érintett gazdasági szereplő jövőbeni magatartását. A jó hírnév lehetővé teszi a vállalatok számára a költségek csökkentését, mivel szükségtelenné teheti a részletes szerződéseket (Lekovic, 2012).

gazdasági célú szerveződésekben (Valentinov, 2004; Deng *et al.*, 2021). Számos kutatás alátámasztotta, hogy a gazdálkodói együttműködések magas számával jellemezhető országokban (pl. Dániában, Spanyolországban) a szövetkezeti mozgalmakat jellemzően olyan szereplők kezdeményezték, akik a helyi közösség bizalmát élvezték (pl. helyi egyesületekben aktív, a közösség számára mértékadó tagként vettek részt) (Chloupková *et al.*, 2003; Jones és Kalmi, 2009; Beltrán-Tapia, 2012).

Más kutatások a nemzetközi értékszociológiai felmérések eredményeire támaszkodva a bizalom és a gazdasági szereplők együttműködési attitűdjei vonatkozásában a *politikai környezet és jogrendszer* erőteljes befolyásoló szerepét mutatták ki (Raiser *et al.*, 2001, 2004; Lissowska, 2012, 2013). A szóban forgó kutatások azt találták, hogy a bizalom különböző típusai közül a közintézményekbe (különösen a jogérvényesítésbe) vetett bizalom szintje mutatja a legerősebb összefüggést a vizsgált országok gazdasági együttműködéseivel. Más megfogalmazásban a *bizalomalapú együttműködésekre épülő gazdaság* kialakulásához elengedhetetlen a kooperáló felek jogérvényesítés intézményes lehetőségeibe vetett meggyőződése (Raiser, 2008).

Az integrált szemléletű irányzatokhoz sorolhatók a tranzakciós költségek elméletét és a társadalmi csereelméletek változóit kombináló megközelítések (Kwon és Suh, 2004; Piricz *et al.*, 2013). Az irányzat képviselői szerint a bizalmi kapcsolatok kialakulásában a társadalmi csereelméletek változói közül kiemelten jelentőséggel bír a tranzakciókban résztvevők *elégedettsége*, a *partnerek hírneve*, a tranzakciós költségek elméletéből ismert változók közül pedig a *kapcsolatspecifikusság*, az *opportunistaviselkedésre való hajlandóság*, valamint az *információscsere* (Lekovic, 2012). A nemzetközi összehasonlító vizsgálatok közül idekapcsolható Piricz és szerzőtársai (2013) kutatása, mely Magyarország mellett négy másik országra (Franciaország, Dél-Korea, Tunézia, USA) kiterjedően tárta fel a bizalmon alapuló üzleti kapcsolatok jellemzőit. A szerzők arra jutottak, hogy a társadalmi csereelmélet érzelmi alapú változói erősebb hatást fejtenek ki az üzleti kapcsolatokban résztvevők közötti bizalom és elkötelezettség szintjére, mint a tranzakciós költségek elméletéhez tartozó objektív változók. Előbbi kapcsán ugyanakkor komoly kihívást jelent a változók megfigyelhetősége és vizsgálhatósága.

A bizalom témakörében a közelmúltban megvalósult empirikus kutatások közül több is a társadalmi tőke és a gazdasági eredményesség összefüggéseit állította fókuszba. A társadalmi normák és a bizalom szerepét Larsén (2010) például a hagyományosan magas szintű bizalommal és társadalmi tőkével jellemezhető Svédországban vizsgálta, ahol a gazdálkodók

70-80 százaléka tagja legalább egy gazdálkodói együttműködésnek. Larsén statisztikai módszerekkel igazolta, hogy a *társadalmi normák* együttműködő közösségen belüli jelenléte maga után vonja a *csoporttagok nagyobb mértékű elköteleződését*, ami csökkenti a közös javak túlzásba vitt használatát, és az egyéb visszaélések kockázatát, ezáltal gazdasági hasznokat generál. Kustepeli *et al.* (2022) empirikus vizsgálata során a mezőgazdasági szövetkezetek társadalmi tőke növelésében játszott szerepére összpontosított. Az elvégzett hálózatelemzés eredményei alátámasztották a szerzők azon hipotézisét, hogy a szervezeti tagság nemcsak a bizalomra hat pozitívan, hanem a társadalmi tőkét is növeli, ami jótékonyan hat vissza a gazdasági teljesítményre. A bizalomkutatások eredményeit szintetizáló elemzések szerint a bizalmi kapcsolatok nyomán keletkező társadalmi tőke pozitív gazdasági hatásai elsősorban a következőkben ragadhatók meg: i) az információk elérhetőbbé válása és ezáltal a tranzakciós költségek csökkenése; ii.) kollektív döntések/intézkedések megkönnyítése, és a működtetési költségek csökkentése; iii) az opportunistá magatartásra való hajlandóság csökkentése (Kustepeli *et al.*, 2020; Szaz-Gil *et al.*, 2021).

### **A bizalom szerepe az élelmiszergazdasági együttműködések vizsgálatában**

Az élelmiszergazdaság szereplőire irányuló *bizalomkutatásokban* a legnagyobb figyelmet a *szövetkezetek* kapták, tekintve, hogy a tagok tulajdonában lévő, demokratikusan irányított szervezetekről van szó, amelyeknek a kialakulása és a működése is elválaszthatatlan a bizalomtól. A kutatások hangsúlyos megállapítása, hogy a szövetkezetek bizalomalapú kapcsolataik, társadalmi tőkéjük révén nagyobb ellenállóképességet és komparatív előnyt biztosítanak tagjaik számára, mint az egyéb vállalkozási formák (Hansen *et al.*, 2002; Harvey és Sykuta, 2006; Deng *et al.*, 2021, Sabatini *et al.*, 2014; Szaz-Gil *et al.*, 2021). A szövetkezetek működési hatékonyságát elsősorban i) a közös tulajdon, ii) a demokratikus döntéshozatali folyamatok, iii) a csapatmunka, valamint iv) a nyílt kommunikáció biztosítja (Majee és Hoyt, 2010).

Az újabb empirikus kutatások arra mutatnak rá, hogy a szövetkezeti tagsággal elérhető hasznok *üzemspecifikus összefüggéseket* mutatnak. Wolz *et al.* (2020) kutatási eredményei szerint a szövetkezetek elsősorban a „közepes méretű” gazdaságokat integrálják sikeresen, a kisebb, tőkehiányos gazdák, valamint a nagyméretű üzemek gyakorta távol maradnak a szövetkezetektől. Ennek a szerzők szerint elsősorban az a magyarázata, hogy a kollektív fellépésnek/együttműködésnek ez a formája potenciális előnyeikhez képest túl költséges a kisüzemek számára, míg a nagyüzemek önmagukban költséghatékonyabban tudják megszervezni a tevékenységeiket, összefüggésben nagyobb termelési kapacitásaikkal.

A kapcsolódó empirikus kutatások hangsúlyt fektetnek a szövetkezeteken belüli bizalom formáinak azonosítására. Eredményeik szerint a *tagok közötti kapcsolatokban* inkább az *érzelmi alapú bizalom* a meghatározó, a tagok és a menedzsment kapcsolatai ezzel szemben hajlamosabbak a *racionális bizalomra* támaszkodni, összefüggésben azzal, hogy a menedzsment teljesítménye a szövetkezet pénzügyi, gazdasági eredményességén, a szövetkezeti célok megvalósulásán keresztül objektívebben megítélhető (Hansen *et al.*, 2002). Más kutatások szerint a gyakorlatban a határok legtöbbször elmosódnak: a bizalom a tagok közötti és a tag-menedzsment relációban is egyszerre rendelkezhet érzelmi és racionális jellemzőkkel (Baranyai *et al.*, 2017).

Az egy-egy szövetkezetre koncentráló *életciklus elméletek* szerint a bizalom és a társadalmi tőke a szervezetek teljes életciklusát<sup>34</sup> figyelembe véve változó jelentőséggel bír (Cook, 2018; Deng *et al.*, 2021). Életciklusuk korai szakaszában a szövetkezetek rendszerint magas szintű társadalmi tőkével és erős bizalmi kapcsolatokkal rendelkeznek (Nilsson *et al.*, 2012; Liang és Hendrikse, 2013). Ebben a szakaszban a meglévő társadalmi kapcsolatok adnak tájékoztatást a potenciális tagok megbízhatóságáról (Deng *et al.*, 2021). Az életciklus következő szakaszában a szövetkezetek fő célja a csoport igényeinek leginkább megfelelő jogi-üzleti-szervezeti modell kialakítása, a kedvező árak, feltételek elérése a tagok számára, a termelési technológiához és a tudáshoz való jobb hozzáférés megteremtése. Ebben a fázisban a tagok között erős egyetértés van a szervezeti célok terén, így a kollektív döntéshozatal költségei alacsonyak. Mivel a tagok (személyközi és szervezettel szembeni) bizalomszintje magas, a szövetkezeteken belül érvényesülő társadalmi normák megfékezik az opportunistá viselkedést, a szövetkezetnek nem kell magas költségeket fordítania az ellenőrzésre (pl. formális szerződésekre, információgyűjtésre, monitorozásra). Az életciklus harmadik, úgynevezett *növekedési és konszolidációs szakaszában* a szervezetekben a tulajdonjogok egyre kevésbé átláthatóak, amely különféle szervezeti konfliktusokat generál (pl. free rider, horizont, portfólió probléma, ellenőrzési problémák, stb)<sup>35</sup> (Österberg és Nilsson, 2009; Tortia *et al.*,

---

<sup>34</sup> Cook (2018) a szövetkezetek ötlépcsős életciklus-modelljét vázolja fel: (1) gazdasági szükségszerűség és alapítás, (2) a csecsemőkor túlélése, (3) növekedés és konszolidáció, amely során már megjelennek bizonyos tulajdonjogi problémák, (4) a homályosan meghatározott tulajdonjogi problémák elleni küzdelem, (5) kilépés, szerkezetátalakítás (beleértve a hibrid modell választását és a külső tulajdonostársak bevonását), vagy elmozdulás más szervezeti forma irányába.

<sup>35</sup> A *free rider* probléma akkor merül fel, amikor a demokratikus tagsági jogokkal összefüggésben a közös vagyon túlhasználata vagy a munka opportunistá módon történő csökkentésére kerül sor a szervezetben és a tag nem viseli tetteinek vagyoni következményeit. A *horizont problémát* a tulajdonjogok átruházhatóságának korlátozottsága okozza, amelynek következtében a tagok nincsenek ösztönözve arra, hogy hozzájáruljanak a szövetkezet növekedését, fejlődését célzó beruházásokhoz. Ez a probléma különösen súlyos az olyan távlatosan megtérülő beruházások esetében, mint a kutatás-fejlesztés, a marketingbe és egyéb immateriális javakba történő

2013). A szövetkezetek növekedése nagyszámú és heterogén tagságot<sup>36</sup> eredményez, nő a távolság a tagok és a menedzsment között, kommunikációs problémák lépnek fel, a társadalmi tőke szervezeten belüli szintje fokozatosan csökken<sup>37</sup> (Nilsson *et al.*, 2012; Bijman *et al.*, 2013). Tekintve, hogy egyre kevesebb az interakció a tagok között, illetve a tagság és a menedzsment között, a személyes bizalomépítés lehetőségei egyre kevésbé állnak fenn. A folyamat utolsó szakaszában a szövetkezetek a szervezet működtetését veszélyeztető tulajdonjogi konfliktusokkal szembesülnek, megkezdődnek a kilépések, a tagság dezertálása, a szervezetek megszüntetése vagy átalakítása befektetői tulajdonú társulásokká (Nilsson *et al.*, 2012).

Az élelciklus elméletek képviselői ugyanakkor azt is hangsúlyozzák, hogy a szövetkezeti forma megszűnése nem szükségszerű, sor kerülhet egy szervezet *regenerálására* is (Feng *et al.*, 2016; Cook, 2018; Deng *et al.*, 2021; Valentinov *et al.*, 2021). A fő kihívást az jelenti, hogy a szövetkezetek döntéshozóinak általában nincs eszköze arra, hogy objektíven érzékeljék és felmérjék a különböző szakaszokban felmerülő társadalmi tőkevesztésüket, mivel a bizalomvesztés és a társadalmi tőke csökkenése *késleltetett hatású* (Nilsson *et al.*, 2012).

A témakörben készült legújabb tanulmányok szerint a szövetkezeteken belüli bizalmi viszonyra erőteljesen kihat a szövetkezetek terjeszkedése, transznacionális szervezetekké történő átalakulása. Míg a *korai szövetkezetek* jellemzően alulról szerveződtek, a társuló tagok személyesen ismerték egymást, bíztak egymásban, eltökéltek voltak az együttműködések iránt (Nilsson *et al.*, 2012). Napjainkban a technológiai, piaci, intézményi változások

---

befektetések. A *portfólió probléma* az helyzet, amikor a szövetkezeti tagok nem tudják személyes kockázati preferenciáikhoz igazítani a szövetkezeti eszközportfólióját. A tagok ezért megpróbálják arra ösztönözni a szövetkezeti döntéshozókat, hogy átrendezzék a szövetkezet befektetési portfólióját, még akkor is, ha az ilyen módon lecsökkentett kockázat alacsonyabb várható hozamot eredményez. Az *ellenőrzési probléma* akkor jelentkezik, amikor a tagság és az őket képviselő igazgatótanács és a menedzsment közötti érdekellentét alakul ki. Mivel a nyilvánosan forgalmazott részvények által biztosított információk és a külső nyomás (tőzsde) által gyakorolt kontroll a szövetkezetekben nincsen jelen, és az igazgatótanácsban helyet foglaló tagok nem rendelkeznek tapasztalattal az ellenőrzés gyakorlásában, az irányító testületek hátrányos helyzetben működnek. A *befolyásolási költségek problémája* akkor alakul ki, amikor a tagok megpróbálják a saját előnyükre fordítani a kollektív döntéshozatalt. Mivel a részvények a legtöbb szövetkezetek többségében nem átruházhatóak, a szövetkezetből kilépni nem tudó tagoknak csak a befolyásolási tevékenység marad, amely rossz döntésekhez vezethet (Tortia *et al.*, 2013).

<sup>36</sup> A tagi heterogenitás nem csak kockázatot, lehetőséget is jelent. A tagok sokszínűsége ösztönözheti a kreatív problémamegoldást és az egyedi javaslatok kidolgozását. A szervezetek olyan kollektív megállapodásokat alakíthatnak ki, amelyek maximalizálják a sokféleséggel kapcsolatos pozitív externáliákat és csökkentik a heterogenitásból adódó tulajdonosi költségeket (Jones, 2004).

<sup>37</sup> A taglétszám növekedése Cook (2018) szerint egyfelől új ötleteket és célokat hív életre, amelyek növelhetik az eltérést az eredeti alapítók/tagok és az új tagok preferenciái között. Másfelől a pénzügyi források növekedése felszínre hozhatja az együttműködés rövid távú előnyeit előtérbe helyező tagok és a hosszú távú stabilitásra törekvő tagok közötti feszültségeket.

következményeként nemzetközi léptékű<sup>38</sup> szövetkezetek jönnek létre, amelyek tagsága több országban terül szét<sup>39</sup> (Hogeland, 2006, Nilsson és Madsen, 2007). Noha a szövetkezetek *nemzetköziesedése* a szerveződések tagjait számos gazdasági előnyhöz (pl. alapvető vagy kiegészítő erőforrásokhoz, például nyersanyagokhoz való hozzáférés új piacok elérése, méret- és választékgazdaságosság elérése; speciális tudáshoz és készségekhez, immateriális javakhoz, márkákhoz, szabadalmakhoz való hozzáférés) juttatja, társadalmi hatásai rendszerint negatívak (Bijman *et al.*, 2014). A nemzetköziesedési folyamat során a tagok elidegenednek egymástól, a tagok szövetkezeten belüli döntéshozatalra való befolyása csökken, a menedzsment autonómmá válik (Nilsson *et al.*, 2009; Österberg és Nilsson, 2009). Ennek nyomán a tagok közötti, valamint a tagok és a vezetők közötti bizalom csökken, ami a tagok passzivitásában, alacsony részvételben, gyenge demokratikus kormányzásban, a szolidaritás elvei és a kollektív célok követése helyett az egyéni érdekek előtérbe kerülésében testesül meg, ami a szervezetek megszűnéséhez/átalakulásához vezet (Valentinov *et al.*, 2021). A szövetkezetek fennmaradásának további lehetősége a differenciált tagi bánásmód bevezetése, amikor a szövetkezet a tagi hűséget különféle *exkluzív szolgáltatások* biztosításával jutalmazza (Deng *et al.*, 2021).

Chen *et al.* (2019) mezőgazdasági szövetkezetekre kiterjedő empirikus kutatás alapján a szövetkezeteken belüli bizalmi kapcsolatok fenntartásában i) a belső döntéshozatali folyamatok nyilvánosságát, ii) a tagok tulajdonosi érzésének fenntartását; valamint iii) a tagokat szervesen integráló *közösségi háló* kialakításának fontosságát emeli ki.

A fentieket összefoglalva elmondható, hogy az élelmiszergazdasági együttműködések vizsgálatában fontos szerepet kap a *bizalom*, valamint az ennek nyomán kialakuló/megerősödő *társadalmi tőke*, melyek az együttműködések kialakulását és hosszú távú fenntarthatóságát egyaránt befolyásoló alapváltozók. A témakörben megvalósult kutatások eredményei ugyanakkor a bevont magyarázó változók és a vizsgálati módszertanok sokrétűsége miatt egymással nehezen összevethetőek. A kapcsolódó empirikus kutatásokban a különböző együttműködések, szerveződések közül a legnagyobb figyelmet a *szövetkezetek* kapták, lévén az élelmiszergazdaság legelterjedtebb együttműködési formái. (A tagok

---

<sup>38</sup> Bijman *et al.* (2014) a 2010-es években közel 50 transznacionális szövetkezetet azonosítottak az Európai Unióban, melyek legnagyobb része a zöldség-gyümölcs szektorban működött.

<sup>39</sup> Európa egyik legnagyobb transznacionális mezőgazdasági szövetkezete a tejtermelőket integráló Arla Foods Szövetkezet, amely 2000-ben jött létre a dán MD Foods és a svéd Arla egyesülésével. Az Arla Foods Szövetkezetnek napjainkra Dániában, Svédországban, Németországban, Belgiumban, az Egyesült Királyságban, Luxemburgban és a Hollandiában is vannak tagjai. A másik legjelentősebb transznacionális szövetkezet a szintén a tejágazatban tevékenykedő FrieslandCampina, amelynek tagjai három országban, Hollandiában, Németországban és Belgiumban találhatóak (Bijman *et al.*, 2014).

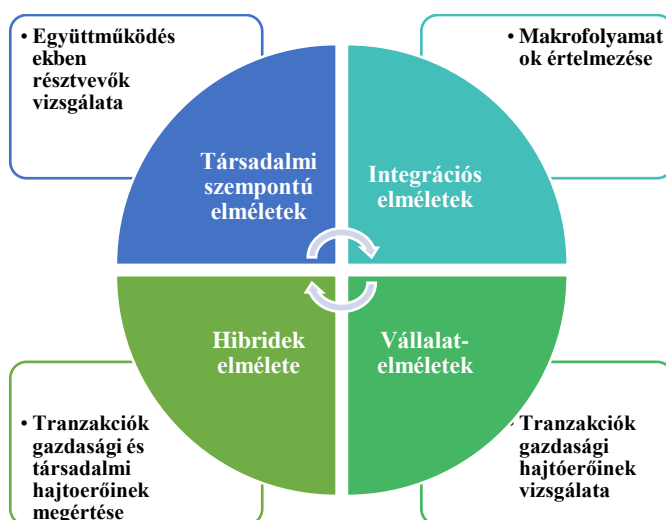
tulajdonában lévő, demokratikusan irányított, legtöbbször alulról építkező, közösségi kezdeményezésként létrejövő szövetkezetek működése a későbbiekben bemutatásra kerülő esettanulmányokban is kiemelt figyelmet kap.)

#### 4.5. Az integrált elméleti megközelítés alkalmazási lehetőségei

A négy elméleti irányzatcsoport áttekintése alapján kijelenthető, hogy a vizsgált elméletek mindegyike releváns magyarázóerővel bír az élelmiszergazdasági együttműködések magyarázatában, más-más dimenzióknak adva hangsúlyt.

Az *integrációs megközelítések* elsősorban az együttműködések környezetét adó alrendszerek kölcsönhatásainak vizsgálatát, és az együttműködések koordinációban betöltött szerepének megértését segítik elő. A *vállalatelméletek* az együttműködő gazdasági szereplőkre *racionális döntések által meghatározott cselekvőkként* tekintenek, és elsősorban az üzleti célú tranzakciók, kooperációk értelmezéséhez adnak fogódzót (4. ábra).

4. ábra: Az együttműködések értelmezésének elméleti háttere



Forrás: saját szerkesztés

A *hibridek elméletei* a napjainkban felmerülő globális kihívások (technológiai modernizáció, fogyasztói preferenciák változásai, éghajlatváltozás stb.) nyomán jelentkező legújabb trendek és új együttműködési formák vizsgálatához adnak fogódzót. A hibrid megközelítések alkalmazhatóságát növeli, hogy nem csupán az együttműködések *gazdasági* tényezőire (pl. termékek jellege, a befektetett eszközök specifikussága magyarázó tényezők), hanem számos *nem gazdasági* aspektusra (pl. az együttműködési formák társadalmi, földrajzi beágyazottsága) is nagy hangsúlyt fektetnek. Az együttműködések *társadalmi szempontú, szociológiai megközelítései* főképpen az együttműködésekben résztvevők horizontjának, motivációinak, viselkedési mechanizmusainak jobb megértését, valamint az

együtműködésekben fellépő kollektív cselekvési problémák és a kezelésükre születő megoldások tagoltabb leírását teszik lehetővé. Összefoglalóan: a makro- mezo, és mikroszintet összekapcsoló, *integratív szemléletű megközelítésmód* alkalmazásának célja, hogy az együtműködések létrejöttek és működésének komplexebb megértését tegye lehetővé, az együtműködések környezetét adó szabályozó mechanizmusoktól, a koordinációban betöltött szerepükön át, a kooperációkban résztvevők, vagy az azoktól távol maradók szintjén megnyilvánuló cselekvési mechanizmusokig terjedően.

## 5. Agráregyütműködések az 1945-1990 közötti időszakban

Az elméleti háttérrel ismertető fejezet az együtműködések erős kulturális, történeti, mentális, politikai, intézményi stb. meghatározottságára, úgynevezett *strukturális beágyazottságára* mutatott rá. Ennek gyakorlati megvalósulást a hazai környezetben az 1945-től napjainkig terjedő időszak vonatkozásában mutatom be, külön fejezetben tárgyalva az államszocialista gazdaságban kialakult kooperációs formákat, valamint a rendszerváltást követően megjelenő élelmiszergazdasági együtműködések.

### 5.1. Az együtműködések korai formái

Az államszocialista gazdaság szabályozásában szerephez jutó *bürokratikus koordináció* 1948 őszén az agrárgazdaság területén fellelhető együtműködések új keretek közé terelte<sup>40</sup>. E folyamat során a hazai élelmiszergazdaság korábbi együtműködési formái (pl. hitelszövetkezetek, tejszövetkezetek, fogyasztási-értékesítési szövetkezetek) felszámolásra kerültek, miközben megjelent számos új, az ágazati szereplők együtműködését feltételező forma (pl. földműves szövetkezetek, majd a termelőszövetkezetek<sup>41</sup>, állami gazdaságok<sup>42</sup>) (12. táblázat).

---

<sup>40</sup> 14000/1948 Kormányrendelet alapján.

<sup>41</sup> 1948-ban 8000 szövetkezet, köztük 6500 mezőgazdasági szövetkezet működött az országban 2 millió taggal. A többszörös tagságot figyelembe véve Fazekas (1976) a tényleges szövetkezeti tagok számát kb. 1 millióra becsülte.

<sup>42</sup> Az állami gazdaságok feladata a mintaszerű nagyüzemi gazdaságok működtetése volt. 1948-ban már mintegy 100 állami gazdaság működött 63 ezer hektár földterületen. 1953-ra félezer állami gazdaság létezett és ezekhez tartozott az ország szántóterületének több mint tizede. A centralizáció eredményeként az állami gazdaságok száma a későbbiekben jelentősen csökkent, a kezelésükben lévő földterületek vonatkozásában ugyanakkor nem történt érdemi változás (Fenyő, 2010).

12. táblázat: A szövetkezetek száma Magyarországon, 1948

Szövetkezeti forma	Összes (db)	Ebből 1945 után alakult (db)	Tagok száma (ezer fő)	Egy szövetkezetre jutó átlagos taglétszám (fő)
Földműves szövetkezetek	2285	2285	190	83
Hitelszövetkezetek	957	10	550	575
Tejszövetkezetek	1079	60	114	105
Fogyasztási szövetkezetek	1922	188	1051	547
Mezőgazdasági szövetkezetek	257	137	66	256
Beszerző szövetkezetek	187	166	29	156
Ipari szövetkezetek	482	240	58	119
Egyéb szövetkezetek	584	353	141	242
<b>Összes</b>	<b>7753</b>	<b>3439</b>	<b>2199</b>	<b>284</b>

Forrás: Fazekas, 1976

A központi hatalom által leginkább preferált együttműködési formát az élelmiszergazdaságban a *termelőszövetkezetek* jelentették, amelyeknek három típusa különböztethető meg az integrált tagság mozgástere, döntési jogosultságai alapján (Gulyás, 1985; Gunst, 1998; Varga, 2014).

- Az I. típusú *termelőszövetkezeti csoportokban* a szövetkezeti tagság közös vetésterv alapján dolgozott, a kimért területeket a közösen végzett vetési, szántási munkákat követően egyénileg művelték. A közös költségekhez a tagság a vetésterv szerinti részesedés arányában járult hozzá.
- A II. típusú *szövetkezetekben* a termőföld művelése az I. típusú szövetkezetekével közel azonos feltételek között történt, különbség a betakarításban és az eredmények elosztásában mutatkozott. A betakarított terményt közös szérűre hordták, ahol a cséplést közösen végezték, ennek költségeit a vetésterület arányában osztották fel. A befolyó jövedelem egy részét a közös tevékenységekre fordították, másik részét felosztották a tagság körében. Az I. és II. típusú formában a zömében kis- és középparaszti háttérű tagok a tulajdonukban lévő föld egy részével is beléphettek, a be nem vitt földön továbbra is önállóan gazdálkodhattak.
- Az időszakban legfejlettebb formának tekintett III. típusban a tagok (jellemzően föld nélküli egykori mezőgazdasági bérmunkások, szegényparasztok) valamennyi ingatlanukkal részt vettek, egyéni művelésre mindössze 0,9 hektár földterületet tarthattak meg, beleértve a ház körüli kertet. A termelés tervszerűen, közös üzemben, társas munkaszervezettel folyt, az ütemtervben szereplő tevékenységeket 6-10 tagú munkacsoportok, brigádok végezték. Év végén a költségek levonását követően a szövetkezeti tagok bevitt földjük után bérleti díjat kaptak, elvégzett munkájuk után terményhez jutottak.

Noha az egyéni érdekek érvényesítésére az I. és II. szövetkezeti típus kínált nagyobb mozgásteret<sup>43</sup>, e formák hosszú távon életképtelennek bizonyultak a tagság átszervezésektől való félelme és a bizonytalan politikai környezet miatt (Simon, 1975; Varga, 2014). A fentiek eredményeként az 50-es évek közepére a *III. szövetkezeti forma került előtérbe*: a nyilvántartott 4,5 ezer termelőszövetkezet kétharmada ebbe a kategóriába tartozott (Fazekas, 1976) (4. melléklet). A 60-as évek közepétől meginduló téeszegyesítések tovább növelték a III. típusú forma jelentőségét, és a központi hatalom intézkedései nyomán felgyorsult koncentrációt<sup>44</sup> eredményeztek. A koncentráció ütemét szemlélteti, hogy 1961-1967 között a mezőgazdasági szövetkezetek száma több mint ezerrel (4204-ről 3033-ra) csökkent, miközben az egy termelőszövetkezetre jutó gépi vonóerő csaknem megnégyszereződött, az állatállomány közel megduplázódott, a mezőgazdasági terület pedig 30 százalékkal bővült (5. és 6. melléklet).

A szabályozási környezet ugyan egységes működési feltételeket kínált valamennyi mezőgazdasági nagyüzemnek, a gyakorlatban az együttműködések *erőteljes strukturális beágyazottság* jellemezte (pl. természeti adottságoktól, korábbi birtokszerkezeti, társadalomtörténeti sajátosságoktól, a tagság összetételétől, a vezetés habitusától). A korszak együttműködéseit vizsgáló elemzések szerint működtetési problémák elsősorban a több falu gazdálkodóit közös szövetkezetben egyesítő formációkban merültek fel, leggyakrabban *a tagság heterogén összetételével összefüggő munkaszervezési nehézségek* miatt (Kovács, 2005).

A redisztributív gazdaságban a termelőszövetkezetek mellett *egyszerűbb szervezeti formák* (szakcsoportok, társulások, hegyközségek) is létrejöttek, amelyek rendszerint egy-egy termékpálya termelőit (méhészet, zöldség, gyümölcs, tej) szervezték hálózatba. E formák száma, használt földterülete, taglétszáma az MSZMP 1957-es agrárpolitikai koncepciójának elfogadásával jelentősen megugrott: míg 1956-ban 1537 egyszerűbb társulás működött az országban, 20 ezer hektár földterülettel és 45 ezer taggal, 1958-ra számuk közel 3500-ra nőtt, művelt földterületük és taglétszámuk pedig megduplázódott (Fazekas, 1976) (13. táblázat). A központi hatalom ugyan továbbra is a kolhoz típusú termelőszövetkezeteket jelölte meg a mezőgazdaság szocialista átszervezésének preferált szervezeti formájaként, elismerte, hogy „a

---

<sup>43</sup> Az I-II. típusba sorolt termelőszövetkezeti csoportok kb. tizede csak papíron létezett, a taggazdaságok ugyanis „a közös gazdálkodás kirakata mögött valójában egyéni gazdálkodást folytattak.” (Varga, 2014:206. oldal).

<sup>44</sup> Tekintettel arra, hogy a közepes méretű termelőszövetkezetek mutatkoztak fejlődőképesebbnak, a megalapozatlan fúziók elkerülése érdekében a 3000 kat. holdnál (1726 ha) nagyobb gazdaságok egyesítésére kizárólag a központi hatalom engedélyével kerülhetett sor.

*dolgozó parasztság fő tömegeinek megnyerése érdekében fel kell karolni az egyszerűbb formákat”.*<sup>45</sup>

**13. táblázat: Az egyszerű szervezeti formák\* és főbb jellemzői, 1956-1958**

Év	Szám (db)	Terület (ezer ha)	Tagok száma (ezer fő)	Átlagléttség (fő)
1956	1537	20,7	45,3	30
1957	2452	37,2	72,0	29
1958	3476	45,8	90,7	26

Forrás: Fazekas, 1976

\*Mezőgazdasági társulások, termelői szakcsoportok, szakszövetkezetek

Az egyszerűbb szervezeti formák közül gazdasági súlya alapján három típus, a *termelőszövetkezeti csoport (TSZCS)*<sup>46</sup>, a *szakcsoport*, valamint a *szakszövetkezet* emelhető ki (Simó és Erdei, 1964; Fazekas, 1976; K. Nagy, 1989).

- *Termelőszövetkezeti csoportok* főként az ország homokos (Szabolcs-Szatmár-Bereg és Pest megye) és hegyes vidékein (Borsod és Nógrád megye) szerveződtek. Számuk a 60-as évek közepére elérte a 250-et, taglétszámuk a 60 ezer főt, művelt területük pedig a 250 ezer hektárt. E szervezetekben a tagság túlnyomórészt növénytermesztéssel foglalkozott, az állattenyésztést a tagok jellemzően a háztáji keretében végezték. A szervezeti forma keretében nagyobb volumenű (relációs-specifikus) fejlesztések is megvalósultak (pl. a szőlő- és gyümölcsstermő területeken működő TSZCS-kben nagyterjedésű ültetvényeket létesítettek). A termelőszövetkezeti csoportok felvásárló tevékenysége nem csupán a közösen megtermelt termékekre korlátozódott, hanem a tagok árufeleslegére is kiterjedt (Tar, 1988).
- A *szakcsoportokhoz* a háztáji gazdaságok működtetői mellett a nem mezőgazdasági foglalkozású *kisegítő gazdaságok* is csatlakozhattak. A 60-as évek közepén 664 méhészt és 500 kisállattenyésztő szakcsoportot tartottak nyilván Magyarországon, amelyek szaktanácsadással, hitelekkel több mint 50 ezer tag tevékenységét segítették (Fazekas, 1976). A kezdetben főként állattenyésztési profilú szakcsoportok szerepe a 70-es évek végén a jogszabályi változásokkal összefüggésben átértékelődött, annak köszönhetően, hogy nagyobb döntési jogosultságot kínáló *önálló jogi személyiséggé* válhattak. 1980-ra 200 ezer kertész, sertéstartó, kisállattenyésztő és méhészt termelő tevékenykedett az ország 2600 szakcsoportjában (Győry és Tiszolczy, 1975; Győry és Czibulyás, 1980). A

<sup>45</sup> Az MSZMP agrárpolitikai tézisei. 1957. július

<sup>46</sup> E szervezeti formák csak 1968 végéig léteztek, az 50/1968 (XII.31.) MT. rendelet alapján szakszövetkezetekké, illetve társulásokká alakultak át.

szakcsoportok eredményes működéséhez hozzájárult, hogy hálózataik az agrár-szakértelmiséget is integrálták.

- Az ország szőlő- és gyümölcstermő területein létrehozott *szakszövetkezetekben* (1966-ban 81 szakszövetkezet 34 ezer taggal, 70 ezer hektár földterülettel) a termelőeszközök egy része a tulajdonos kezében maradhatott (7. melléklet). A taggazdaságok árbevételük meghatározott részét (átlagosan 10 százalékát) közös fejlesztésekre fizették be a szövetkezetbe. A közös fejlesztések alapját képező járadékbefizetés módját helyileg határozhatták meg, a tagok szövetkezeten keresztül értékesített terményeinek árából vonták le (Schwarcz, 2002, 2003; Kovács, 2010). A közös beruházások keretében pincészetek kialakítására, borászati technológiák, permetező, öntöző berendezések, munkagépek beszerzésére került sor. Az eszközbeszerzések mellett jelentős (1961-1966 között például több mint 3000 hektár) ültetvénytelepítések is történtek (Simó és Erdei, 1964).

A fentiekben bemutatott együttműködési formák közül a *szakszövetkezetek voltak a legsikeresebbek*, azáltal, hogy lépéseket tettek a teljes vertikum kiépítésére, a termelő tevékenység mellett a felvásárlásban és a feldolgozásban is szerepet vállaltak, így mérsékelni tudták az állami felvásárlóktól való függésüket. Bár az üzleti tranzakciók lebonyolítására az egyszerűbb szervezeti formák a központi hatalom által preferált termelőszövetkezeteknél nagyobb mozgásteret kínáltak, fejlődésük kötött pályán mozogott. A 60-as évek közepére az egyszerűbb szervezeti formák a mezőgazdaság bruttó termelési értékének mindössze 4,4 százalékát állították elő, ezzel szemben a kolhoz típusú termelőszövetkezetek részesedése meghaladta a 60 százalékot<sup>47</sup>, az állami gazdaságokhoz a bruttó termelési érték ötöde volt köthető, míg a nem háztáji keretében gazdálkodó kisüzemek részesedése 12,2 százalékot tett ki (Tar, 1988). Az egyszerűbb szervezeti formák teljesítménye az államszocializmus későbbi évtizedeiben sem haladta meg a szövetkezeti szektor össztermelésének 8-10 százalékát. Jelentőségük nem is elsősorban a számszerűsíthető gazdasági teljesítményekben, sokkal inkább kultúraformáló szerepükben mutatkozott meg, azáltal, hogy a bürokratikus szabályozók szorításában bizalmi kapcsolatokra, az érdekek egyeztetésén alapuló, tartalommal bíró kooperációk kialakítására kínáltak lehetőséget (Kovács 1987, 2010; Fertő *et al.*, 1990; Schwarcz, 2003).

---

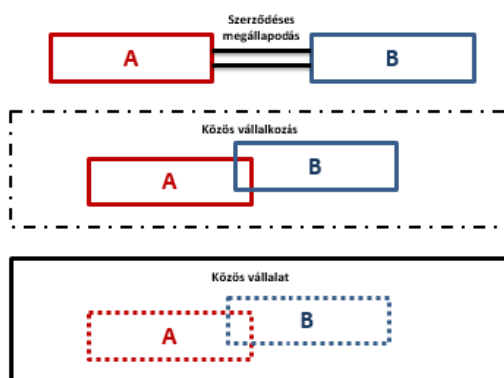
<sup>47</sup> Ebből a közös gazdaságok részesedése 40,2 százalék, a háztáji gazdaságoké 23,8 százalék volt (Tar, 1988).

## 5.2. A vállalatközi kapcsolatok lehetőségei

A központi hatalom a nagyobb gazdasági szerveződések együttműködéseit, a vállalatközi kapcsolatokat is erős kontroll alatt tartotta. E téren az 1967. évi III. törvény, majd az 1971. évi 34. számú törvényerejű rendelet hozott változást, jelentősen kibővítve a *mezőgazdasági társulási formák* körét (5. ábra).

- A jogszabályi változások nyomán az *egyszerűbb gazdasági célú együttműködések megállapodás*<sup>48</sup> útján jöhettek létre. A kooperáló felek a megállapodás keretében anyagi eszközöket bocsáthattak egymás rendelkezésére és a közösen elért eredményekből hozzájárulásuk arányában részesedhettek. A *szerződés*ként is értelmezhető formának nem volt különálló szervezeti egysége, jogi, vagy gazdasági önállósága.
- A *közös vállalkozásokban* a felek közvetlen közreműködésén alapuló, de különálló jogi személyiséggel rendelkező tulajdont képezhettek, a partnerek az igazgatótanácsba delegált képviselőikön keresztül, a tulajdonosi jogosítványok alapján hozhattak döntéseket az alapok kezeléséről, a nyereség felosztásának módjáról.
- Az együttműködés legszorosabb formáját a *közös vállalat* jelentette, amelynek keretében a nagyüzemek közös tulajdonú gazdasági egységeket alapíthattak. E forma vagyoni és szervezeti önállósággal is rendelkezett, a tulajdonosi jogokat az alapítók küldötteiből álló igazgatóság gyakorolta.

5. ábra: A mezőgazdasági vállalatok közötti együttműködési lehetőségek



Forrás: Saját szerkesztés az 1967. évi III. törvény alapján

A mezőgazdaságban szerveződő vállalatközi együttműködések a gyakorlatban a *termékpályáktól erőteljesen függő sajátosságokat* mutattak. A növénytermesztésben például a *szerződéses megállapodások* domináltak, ezzel szemben az állattenyésztésben inkább a

<sup>48</sup> A Polgári Törvénykönyv XLVI. fejezetében szabályozott módon.

nagyberuházásoknak kedvezőbb feltételeket kínáló *társulási formák* (közös vállalkozás, közös tulajdonú vállalat) terjedtek el (Tar, 1988).

*Vállalatközi kapcsolatok* rendszerint a termelőszövetkezetek között jöttek létre, jóllehet, a kooperáció lehetősége a szakszövetkezetek, általános fogyasztási és értékesítő szövetkezetek (ÁFÉSZ-ek), és más formák számára is adott volt (8. melléklet)<sup>49</sup>. A létrehozott társulások harmada mezőgazdasági, harmada építőipari, közel ötöde értékesítési és beszerzési feladatok ellátására, tizede egyéb tevékenységekre szerveződött (Márton, 1977). Néhány termékpályán (tej, baromfi) a mezőgazdasági alapanyag termelés mellett a feldolgozást és az értékesítést is magában foglaló, *vertikális hálózatok*<sup>50</sup> is létrejöttek (Márton, 1977).

A 70-es évek közepére az agrárágazatban több mint 700 *társulás* működött, foglalkoztatottjaik száma elérte a 120 ezer főt (Fazekas, 1976; Bosánszky és Mándy, 1978). Gazdasági teljesítményük azonban mérsékelt maradt: a 70-es évek elején a termelőszövetkezetek vagyoni hozzájárulása a jogi személyiség nélküli gazdasági társulásokban, illetve vagyoni betéje a közös vállalatokban az összes eszközállomány mindössze 3 százalékát tette ki, bő tíz év múlva, 1983-ban pedig a 6 százalékát (Gulyás, 1985).

Az érdekvezérelt gazdasági tranzakcióknak tágabb teret engedő agráregyütműködési formák között említhetők az 1978. évi 4. számú törvényerejű rendelet alapján létrehozott, jogi személyiséggel rendelkező társulások, az *egyesületek*. A hazai környezetben az első ilyen szervezet a 14 mezőgazdasági nagyüzem, valamint a Kabai Cukorgyár és a Debreceni Baromfiipari Vállalat által létrehozott Hajdúsági Agrárpari Egyesülés (HAGE) volt. A Nádudvari Vörös Csillag MGTSZ vezetésével 1976-ban létrejött egyesülés a mezőgazdasági és a feldolgozóipari termelés összehangolt fejlesztését célozta (Márton, 1977). Az Egyesülés fennállása alatt a növénytermesztésben több tízezer hektár földterület komplex meliorációját végezték el, ehhez Nádudvaron agrokémiai centrumot hoztak létre. A HAGE a premixgyártás

---

<sup>49</sup> A kivételek közé sorolható a korszak egyik legsikeresebbnek tartott nagyüzeme, a kecskeméti Magyar-Szovjet Barátság Téesz, amely a legkülönbözőbb szervezeti háttérű partnerekkel alakított ki együtműködéseket. A Baromfiipari Vállalat Trösztjével szerződéses megállapodás keretében fejlesztette a libavertikumot, a kiskőrösi téesszel közös borfeldolgozó vállalatot alapított, a Magtermeltető Vállalattal a hagymaexportra hozott létre közös vállalatot, a Kecskeméti Konzervgyárral kötött megállapodás keretében pedig a MÁRKA üdítőital gyártásába kapcsolódott be (Kovács, 1981).

<sup>50</sup> Jó példája ennek a Tejgazdasági Társulás, amelynek keretében a 70-es évek végére a hazai árutej mennyiségének bő 10 százalékát termelték meg. A Tejtársulás 14 hazai feldolgozóüzemmel együtműködve TSZ-Tej Együtműködési Irodát alapított, amelyhez 72 nagyüzem és 62 háztáji gyűjtőcsarnok kapcsolódott. A Tejtársulás értékesítési lehetőséget, szaktanácsadást, szakképzést biztosított a tagságnak, koordinálta az eszközbeszerzéseket, piackutatást végzett, előkészítette az új termékek forgalomba hozatalát (Márton, 1977).

90 százalékat fedte le az országban, emellett sertés és broiler termelési rendszereket is működtetett (Horváth, 2007; Varga, 2014). A későbbiekben a HAGE mellett több kisebb, jellemzően regionális léptékű *egyesülés* is szerveződött az országban, amelyek egységes szolgáltatásokat és magas minőségű inputanyagokat (pl. tápanyag, vetőmag, takarmány) kínáltak a hálózathoz csatlakozó tagok számára<sup>51</sup>.

A társulások másik formáját a *kombinát* jelentette, amelyet Magyarországon csak néhány nagyobb állami gazdaság (Bábolnai, Bólyi, Mezőhegyesi Állami Gazdaság) számára engedélyeztek<sup>52</sup>. A főként az egykori Jugoszláviában elterjedt *agráripari kombinátok* több vállalat egyesülésével jöhettek létre, amelyek között szoros gazdasági kapcsolatok épültek ki. Ilyenek voltak a répa, cukor, szeszfőző, keményítő és szörpkombinátok, az üvegházi zöldségtermelő és konzervipari kombinátok, amelyek az élelmiszertermelés teljes folyamatát lefedték, beleértve az alapanyag-termelést, a feldolgozást, a termékértékesítést, a marketinget, valamint a K+F tevékenységet (Márton, 1977). A hazai környezetben a legkiemelkedőbb teljesítményt nyújtó kombinát a több állami gazdaság egyesítésével 1973-ban létrehozott Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát volt, amely önálló K+F tevékenységgel alapozta meg az étkezési és árutozás termelést, valamint a broiler hizlalást, amelyhez nemcsak magasszintű technológiát, hanem szaktanácsadást is kapcsolt (Schlett, 2004). A későbbiekben a bábolnai kombinát a pecsenyebárány- és a sertésstenyésztés terén is sikeres hálózatépítésbe kezdett, a nemzetközileg jegyzett genetikai kapacitásokat (TETRA, TETRA Duroc fajta) saját kutatás-fejlesztési tevékenységgel alapozva meg. A bábolnai kombinát 1975-ben a hazai premixgyártás meghonosítására a Chinoi és a Richter Gedeon Gyógyszergyár közreműködésével közös vállalatot (BCR művek néven) hozott létre. Az önálló külkereskedelmi tevékenység folytatásához közös irodát működtettek, AGRÁRIA Külkereskedelmi Iroda néven (Honvári, 1988).

A fentieket összegezve elmondható, hogy a redisztributív gazdaságban a formális együttműködések a központi hatalom erőteljes kontroll alatt tartotta. A bizonytalan politikai, gazdasági környezetben a felek tartós elköteleződésén, a kooperációk szerves

---

<sup>51</sup> Ilyen volt például a 15 mezőgazdasági nagyüzemet, valamint a Békéscsabai Konzervgyárat és a Hűtőipari Vállalat békéscsabai gyáregységét, a zöldség-gyümölcs felvásárló vállalatot, továbbá három szövetkezeti vállalkozást integráló *Békéscsaba és Környéke Agráripari Egyesülés*, továbbá a nyolc mezőgazdasági nagyüzem és a Kalocsai Paprika és Konzervipari Vállalat egyesülésével létrehozott *Kalocsa környéki Agráripari Egyesülés* (Gulyás, 1985).

<sup>52</sup> A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinátot 1973-ban hozták létre több kisebb állami gazdaság összevonásával. A Bólyi Állami Gazdaságot 1977-ben emelte Bólyi Mezőgazdasági Kombinát néven kombinát rangjára a Mezőgazdasági és Élelmiszerügyi Minisztérium. A mezőhegyesi állami gazdaság 1981. január 1-én vált kombináttá Mezőhegyesi Mezőgazdasági Kombinát néven (Honvári, 1988).

fejlődésén alapuló, a résztvevők szükségletei és érdekei által mozgatott együttműködések korlátozottan jöhettek létre. Mindemellett fontos hangsúlyozni, hogy a szervezetek között gyakorta szerveződtek a tranzakciók lebonyolítására lehetőséget adó eseti együttműködések (Róna-Tas és Böröcz, 1997). E „megszemélyesült csereügyletek” túlnyomórészt a termelési kapacitások kölcsönzésére irányultak, de szerepet játszottak a szervezeti, technológiai innovációk, know-how-k közvetítésében is (Czakó és Sík, 1987). A „kölcsonös kiségités” e sajátos kooperációs rendszerei azonban legtöbbször nem intézményesültek, döntőrészt az informális keretei között működtek (Czakó és Sík, 1994, 1995, Laki, 2011).

### 5.3. Vállalaton belüli kooperációk szabályozása

A hazai mezőgazdasági szövetkezetek teljesítménymutatói a 60-as évek közepétől erőteljes romlást mutattak, bevételeik egyre kevésbé fedezték kiadásait, a fejlesztéseikhez szükséges forrásokat egyre inkább az állami hitelek biztosították. A termelőszövetkezetek ingatag pénzügyi helyzetét szemlélteti, hogy a 60-as évek közepére a szövetkezeti vagyon alig 50 százaléka volt tehermentes tiszta vagyon, miközben az átlagos hitelállomány 40 százalék fölé emelkedett<sup>53</sup> (KSH, 1965). A mezőgazdasági szövetkezetek teljesítményének romlását elsősorban a bürokratikus koordinációval összefüggő, pazarló gazdálkodás magyarázza. A gyenge teljesítményt mutató nagyüzemek a pénzügyi zavarokat hitelekkel rendező, kívülről érkező segítség mellett legfeljebb vezetőségére, ritkábban valamely szomszédjukkal történő összevonásra számíthattak<sup>54</sup> (Juhász, 1987). Az üzemi szintű teljesítménynövelést hátráltatta, hogy a szövetkezetek dolgozóik ösztönzése terén jórészt eszköztelenek voltak (Márkus, 1991). A jó teljesítmény elismerésének lehetőségei kötött pályán mozogtak, a gyenge teljesítményt nyújtó munkavállalókkal szemben a státus quo fenntartása érdekében ritkán léptek fel, kizárásokra jellemzően csak a közös tulajdon elleni kirívó vétség (lopás, felelőtlen géphasználat) illetve a munkától való távolmaradás esetén került sor<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> A növekvő adósság- és kamatterhet a nagyüzemek többsége nem tudta törleszteni, így a későbbiekben hitelelengedésre került sor, illetve a hitelt vissza nem térítendő állami támogatássá minősítették (Gulyás, 1985).

<sup>54</sup> Juhász (1987) írásaiból ismert, hogy 1970 után mindössze néhány esetben számoltak fel gyenge teljesítményt mutató mezőgazdasági szövetkezeteket, vagy adták át földterületüket más szövetkezet használatába.

<sup>55</sup> Az 500 fős taglétszámú abonyi Kossuth térszében például 5 év statisztikáit figyelembe véve mindössze 10 főt zártak ki. A létszámcsökkenés oka a kedvezőbb munkabérral kecsegtető nem mezőgazdasági munkahelyek vonzása (több mint 60 fő), illetve elhalálozás (70 fő) volt (Györfvári, 1976). Márkus (1991) a tiszánánai Vörös Csillag MgTSz-ről és az ugyanitt működő Petőfi térszéről írt tanulmányában szintén arra számol be, hogy a nagyüzemekben dolgozók gyenge teljesítménye legfeljebb eltanácsolást vont maga után.

A 60-as évek második felében a szövetkezeteken belüli teljesítményösztönzés terén érdemi változást hozott a munkaegység-elszámolást felváltó *garantált munkadíjazás*<sup>56</sup>, valamint a többletjövedelem-szerzésre lehetőséget adó *háztáji kistermelés* bevezetése (Gyarmati, 1976; Kiss, 1976; K. Nagy, 1989)<sup>57</sup>. Bár a *háztáji kistermelést* az államhatalom kezdetben az egyéni és a közös érdekek összehangolását elősegítő *ideiglenes formának* tekintette, a későbbiekben fenntartása gazdasági szükségszerűséggé vált (Dankovits, 1963; Juhász, 1988; Bali, 1998; Laki, 1998a; Kuczi, 1998). (9. melléklet). A háztáji kisüzemek erőteljes területi differenciáltságuk<sup>58</sup> mellett jelentős mennyiségű árualapot állítottak elő, különösen a kertészeti és az állattenyésztési ágazatokban<sup>59</sup> (10. melléklet, 11. melléklet). Míg az 50-es évek végén a háztáji kisüzemek termelése a mezőgazdaság teljes árutermelésének mindössze évi 2-3 százalékát adta, 1960-ra már közel ötödét<sup>60</sup>. A 70-es évek közepére az összes termelés közel harmada, a nettó termelés 40 százaléka, a bruttó áruforgalom ötöde kötődött hozzájuk (Fazekas, 1976; Juhász, 1980). A 80-as években a nagyüzemekben megjelenő modern termelési eljárások kisüzemi adaptációja tovább növelte a háztáji gazdaságok teljesítményét, a falusi háztartások erőteljes vagyoni differenciálódását eredményezve (12. és 13. melléklet) (Bali, 1998; Bognár, 2009).

A háztáji kisgazdaságokra nemcsak gazdasági teljesítményük, hanem az ágazati együttműködések formáló szerepük miatt is szükséges kitérni. Az összetételük alapján rendkívül tagolt képet<sup>61</sup> mutató háztáji kisüzemek a megtermelt termékek jellegétől, a

---

<sup>56</sup> A 60-as évek végére már csak azokban a termelőszövetkezetekben maradt fenn a munkaegység rendszer, ahol a technológiai színvonal alacsony volt, illetve ahol főleg kézi munkaerőt igénylő tevékenységekkel foglalkoztak (Gulyás, 1985).

<sup>57</sup> Utóbbira példa a valkói Új Élet és a litkei Kossuth MgTSz esete. A valkói térszben a dolgozók munkateljesítményéhez kötötték a háztáji méretét. Az a dolgozó, aki 240 munkaegységet vállalt és teljesített, 1600 négyzetögl háztájit kaphatott, az elvárt teljesítménytől önhibájukon kívül elmaradó idősebb dolgozóknak, betegeknek 800 négyzetöglöt juttattak (Böle, 1976). A litkei Kossuth MgTSz-ben a teljesített munkanapok számához kötötték a háztáji területét, amely alapján több méretkategóriát (0-800, 1200, 1600 négyzetögl) alakítottak ki (Kiss, 1976).

<sup>58</sup> A kisebb településeken, illetve az árutermelő hagyományokkal rendelkező tájörzetekben (hevesi dohány, dinnye, bácskai sertés, kislétföldi gyökérzöldség, Galga menti zöldség, Hernád környéki baromfi) a kistermelés nagyobb jelentőséggel bírt, míg a koncentráltabb sertés- és szarvasmarhatartás főként a felvevőpiacok közvetlen környezetében elhelyezkedő településeken volt jellemző.

<sup>59</sup> A 60-as évek elején a háztáji gazdaságok bruttó termelési értékének 68-75 százaléka származott állattenyésztésből (főként sertés- és baromfitartásból), míg a szövetkezetek bruttó termelési értékének csak 15-30 százaléka (Szabó, 1962).

<sup>60</sup> A háztáji gazdálkodás jövedelemtermelésben játszott jelentőségét mutatja egy 1960-ban lezajlott, 600 szövetkezet 23 ezer tagjára kiterjedő felmérés, mely szerint egy átlagos szövetkezeti család éves jövedelmének akár 40 százaléka is származhatott a háztáji végzett tevékenységből (Szabó, 1962).

<sup>61</sup> Az évi egy-két malacot hizlaló, idősebb téesztagok/dolgozók mellett a háztáji gazdálkodás meghatározó szereplőivé váltak az alkalmilag idegen munkaerőt is foglalkoztató, az ár-költség mozgást, a fogyasztók ízlésvilágának változását követő, piaci orientációjú kistermelők (Hegedűs 1971; Márkus, 1991). A nagyságrendeket tekintve az árutermelő tevékenység a háztáji kisgazdaságok bő felét jellemezte a 70-es évek

termékpályák szervezettségétől, valamint a társadalmi környezetüktől függő együttműködési rendszerekbe tagozódtak be<sup>62</sup>. Legfontosabb üzleti partnereik a *helyi termelőszövetkezetek* voltak, amelyek legtöbbször az inputanyagok biztosításától az értékesítésig terjedően meghatározták a kisüzemek tevékenységét<sup>63</sup>. A kisüzem-nagyüzem közötti együttműködést a bürokratikus szabályozó mechanizmusok mellett lokális tényezők is befolyásolták, sajátos együttműködési mintázatokat alakítva ki (Kovács, 2004; Juhász, 2006; Rácz, 2008a, 2008b). A karikási Homokvár Szövetkezetben például a termelési eszközök rugalmas használatával támogatták a háztáji kisüzemet, ami lehetővé tette a nagyüzem gépi kapacitásainak egyenletes lekötését (Kovács, 1998a). Hasonló „együttműködésről” számol be Márkus (1991) Gernelyapátiban (Galgahévíz) végzett terepkutatásai alapján. Itt a nagyüzem vezetése a termelési szerkezet kialakításakor a fővárosi piacok ellátására berendezkedett kertészeti hagyományt elevenítette fel, így a tagság a háztáji keretében is a jövedelmező primőr zöldségáru-termeléssel foglalkozhatott (Márkus, 1991). A rábacsanaki Kossuth téveszben a határ legjobb területeit vonták be a háztáji művelésbe, cserébe a menedzsment iránt lojális tévesztagság a közös területek trágyázásához biztosította a háztáji állattartásban keletkező szervenstrágya-fölösleget (Pápai, 1976).

A háztáji gazdaságok termelési hatékonyságának javulásában fontos szerepet töltöttek be a *technológiai újítások* (pl. önitató rendszerek, fűtött fóliaházak, motorizált, kisteljesítményű cséplőgépek, kopasztó gépek), amelyeket a kisüzemek legtöbbször a nagyüzemekből adaptáltak és igazítottak saját szükségleteikhez (Kovács, 1987:56). Az összetettebb technológiai megoldások testre szabásában a háztáji gazdaságok együttműködő partnereiként jelentek meg a *falusi kisiparosok*<sup>64</sup> (Kuczi, 2011). A kisiparosok termékei, szolgáltatásai iránti keresletet növelte, hogy bár a nagyüzemekben alkalmazott technológia ugrásszerű fejlődésen

---

végére, amelyek a kisgazdaságok által megtermelt áru hozzávetőleg 80 százalékát állították elő (Juhász, 1973; Marillai *et al.*, 1988; Kovách, 1988).

<sup>62</sup> A háztáji gazdaságok üzleti partnereit a termelőszövetkezetek mellett a terményforgalmi vállalatok, a bolthálózatot üzemeltető ÁFÉSZ-ek, a szövetkezeti nagyvállalatok (MÉK, Zöldért, Hungarofruct, Hungaronektár, MAVAD, Herbária) helyi kirendeltségei jelentették (Kovách, 1988). Mindemellett a gyorsan omló, szállítás érzékeny termékek esetében meghatározó jelentőséggel bírtak a lokális piacok (közvetlen lakossági piacok, helyi kofakereskedők). Utóbbiak a kistermelők számára lehetőséget teremtettek a tranzakciók kimenetelének, a tranzakciós termékek árának befolyásolására is.

<sup>63</sup> A nagyüzemek többsége a háztáji területek kijelölésénél a településhez közeli, a gazdálkodók által könnyen megközelíthető, jobb minőségű és nagyobb termőképességű területeket igyekezett háztáji célra adni (Szabó, 1962).

<sup>64</sup> A kisipar az államosítást elrendelő jogalkotási folyamat végére (1949. december) csak néhány hagyományos szakmában (cipészek, szabók, kárposítók, asztalosok) működhetett, a szolgáltatáshiányos vidéki térségekben azonban szerepe mindvégig hangsúlyos maradt. A 80-as évek elejére a hagyományos kisipari ágazatok új szakmáknak adták át a helyet pl. autójavítás, műanyag-feldolgozás, javítási-szolgáltatási tevékenységek, igényesebb kisipari termékek (Majtényi és Szatucsek, 2004; Havadi, 2009).

ment keresztül, a kisüzemi termelésben hasznosítható kisebb kapacitású erőgépek, technológiai eszközök hiánycikkeknek számítottak<sup>65</sup>. A hiánygazdaság adta körülmények voltaképpen egy *sajátos együttműködést hívtak életre*: a teljesítménynövelésben érdekelt háztáji kisüzemek és a szolgáltató kisiparosok egymás hangolt, relációs-specifikus fejlesztéseit.

A kisüzemeket körülvevő informális (családi, rokoni, ismerősi) hálózatok fontos szerepet játszottak az inputanyagokhoz, munkaeszközökhöz, sőt a munkaerőhöz<sup>66</sup> való hozzáférésben is (Sík, 1988; Böröcz, 2001; Böröcz-Southworth, 1995). Czakó és Sík (1987) megfogalmazásában e kapcsolatok rendeltetése a termelésben, a beszerzésben, eladásban, stb. jelentkező, *előre nem látható és önerőből el nem hárítható gondok* megoldása volt. Juhász (1994, 1999) kiemeli, hogy a kialakuló informális hálózatok „közösségi természetükből” adódóan nemcsak az erőforrásokhoz való hozzáférést segítették elő, hanem *egyenjogúsítottak* is, egymás mellé állítva az elsődleges gazdaságban esetenként érdekkonfliktusban álló szereplőket. A háztáji kisüzemek továbbfejlődését nem is elsősorban az erős kötésekben alapuló informális együttműködések hiánya, sokkal inkább a továbbfejlődéshez nélkülözhetetlen termelési erőforrások (munkaerő, termőföld) hiánya és az agrártermékek piacának monopolizált rendszere gátolta<sup>67</sup>.

Összefoglalva a fentieket, az államszocialista korszak együttműködéseinek kiemelt formáját jelentették a mezőgazdasági termelőszövetkezetek és a környezetükben működő háztáji gazdaságok kapcsolatrendszerei, amelyeket a helyi társadalmi viszonyoktól erőteljesen függő működési dinamika jellemezett. Mindemellett az együttműködések tartalommal bíró formáit jelentették a lokális társadalom szereplői között szerveződő *informális hálózatok*, amelyek a hiánygazdaság körülményei között fontos *információs, alku- és készenléti kapcsolatokként* funkcionáltak, lehetővé téve a gazdasági tevékenységek folytatásához szükséges erőforrások beszerzését.

---

<sup>65</sup> Csak a 70-es évek második felétől vált lehetővé például, hogy 15 lóerősnél nagyobb teljesítményű erőgépet magánszemélyek megvásárolhassanak (Gonda, 1979).

<sup>66</sup> A háztáji által generált munkaerőigények kielégítésében a családi kapcsolatrendszerek mellett fontos szerep jutott a pénzmozgással nem járó munkacseréknek, a reciprocitás elvén működő kalánaknak, valamint a kliens-patrónus kapcsolatoknak (Sík, 1988).

<sup>67</sup> Miközben a termelés jelentős része a háztáji kisüzemekhez volt köthető, a földterületnek csak töredékét, (1970-ben például 788 ezer hektárt) hasznosították. A későbbiekben a szövetkezetek által kijelölt háztáji területek jelentősen csökkentek, a háztáji kisüzemek a szövetkezeti földekből bérelhettek területeket (Lányi, 1991).

## 5.4. Termelési rendszerek

A szocialista gazdaságban mutatkozó zavarok – különösen az alacsony hatékonyság, a felesleges készletek halmozódása, más területeken a krónikus hiány, a halmozódó adósságállomány<sup>68</sup> – már a 60-as évek elején felvetették a koordinációs mechanizmusok felülvizsgálatának szükségességét. Noha az MSZMP már 1964-ben kongresszusi határozatot hozott a gazdaságirányítási rendszer reformjáról, ennek bevezetésére csak 1968. januárjában került sor. Az „új gazdasági mechanizmus” a tervutasításos gazdaságirányítási rendszer felpuhítását, a piac mozgásterének bővítését célozta<sup>69</sup> (Muraközy, 2004; Laki, 1998b, 2011).

Az életbe lépő reformok az élelmiszergazdaság területén is jelentős változásokat hoztak. Az időszakban fontos szerephez jutottak az úgynevezett *termelési rendszerek*, amelyek rendszerint egy-egy újító, fejlesztő, modernizáló termelőszövetkezethez, állami gazdasághoz kapcsolódtak és az élelmiszergazdaságban új együttműködések kialakulását eredményezték (Márton, 1977; Barta és Enyedi, 1981; Schlett, 2004).

A termelési rendszereket koordináló központok a termelésbe *szereződéssel* bekapcsolódó tagság számára inputanyagokat, szaktanácsadási, képzési és egyéb szolgáltatásokat (pl. a kihelyezett technológiák karbantartását, a nehezen beszerezhető pótalkatrészek készletezését) biztosítottak (Tompá, 1988). Fontos szerepet töltöttek be az agrármodernizációban, a termék- és technológiai innovációk elterjesztésében. Hozzájuk köthető például az alkalmazkodóképesebb baromfihibridek, a sertéságazatban a jobb hússzerkezetű, rövidebb hízalási időt igénylő sertésfajták, a növénytermesztésben a bőtermő olasz búzafajták (San Patore, Libellula), a takarmányozásban a hozamfokozó táptakarmányok, a premixek, valamint a nagyteljesítményű amerikai kombájnok elterjesztése (Schlett, 2004).

---

<sup>68</sup> Különösen jelentős volt Magyarország KGST-n kívüli, fejlett tőkés országokkal szemben lényegében az 50-es évek végétől halmozódó adósságállománya. „Az 1959. évi 1.6 milliárd devizaforint tartozással szemben 1960-ban már 2.2, 1961-ben 3.0, 1962-ben 3.7 és 1963-ban 4.1 milliárd adósság terhelte gazdaságunkat...1962-ben a külső tartozások összege már meghaladta az ezen országokba irányuló teljes évi export értékét...1962 első félévében minden hónapban több mint kétszer akkora volt az esedékes fizetési kötelezettségeinek összege, mint amennyit az exportált árukért kapott devizabevételekből fedezni lehetett.” (Berend T., 1983: 416–417. oldal)

<sup>69</sup> A reformnak köszönhetően megszüntették a beruházási eszközök központosított elosztását, lehetővé tették a vállalatok közötti versenyt, a vállalati eredményesség függvényében igyekeztek megteremteni a vezetők és az alkalmazottak anyagi érdekelttségét, ösztönözték a mezőgazdasági termelőszövetkezetek tevékenységének ipari termeléssel történő kibővítését, az árucikkek kihasználására lehetőséget kínáló melléküzemágak létrehozását. A vállalatok irányításában szerephez jutottak a magasan kvalifikált, jól megfizetett szakemberek (Juhász, 1981, 1988). A bekövetkező külpolitikai események (a prágai tavasz leverése, a jugoszláv reformot követően jelentkező munkanélküliség és infláció) a szocialista tömb országokban a szocializmus konzervatív, sztálinista irányvonáéhoz való visszakanyarodást eredményeztek (Pető és Szakács 1985; Kornai 1993b; Sáska, 2003). A visszarendeződés azonban a hazai környezetben nem érte el a cseh, szovjet, kelet-német mértéket, a központi hatalom „megelégedett” azzal, hogy eltávolította a reformokat támogató vezetőket, valamint a reform legtöbb intézkedését korrigálta, továbbfejlesztését lehetetlenné tette.

Magyarországon a 70-es évek közepén több mint 50 termelési rendszert tartottak nyilván, amelyből 21 a szántóföldi növénytermesztés, 20 a kertészet, 13 az állattenyésztés területén működött (Márton, 1977). A mezőgazdasági nagyüzemek bő harmada nem egyetlen termelési rendszerhez csatlakozott, akadt olyan szervezet, amely növény- és állatfajától függően akár négy-öt termelési rendszernek is tagja volt<sup>70</sup>.

Az egyik legkiterjedtebb termelési rendszert a Bábolnai Állami Gazdaság hozta létre Iparszerű Kukorica Termelési Rendszer (IKR) néven. Az IKR a jogi önállóságukat megtartó, a közös vállalatba lépéskor vagyoni betétet fizető (1986-ban 240 darab) taggazdaságokat igényre szabott, a tájkozetre, talajtípusra adaptált hibrid vetőmaggal, technológiával, és szolgáltatásokkal látta el (Schlett, 2004). Az IKR a zömmel nyugati beszerzésű gépek üzemeltetése érdekében raktárhálózatot épített ki, ahol a taggazdaságok „bürokráciamentesen” juthattak hozzá a szükséges alkatrészekhez. A hatékonyabb termelés érdekében a tájjelleghez illeszkedő termelészervezési egységeket (országosan 8 egységet) hoztak létre. A tőkeerős gazdaságok közreműködésével Gabonatermelés Fejlesztési Programot (GFP) indítottak, amely a rendszer kutatási-fejlesztési és innovációs motorjaként működött. Az Iparszerű Kukoricatermelő Közös Vállalat 1986-ban már mintegy 557 ezer hektáron, az ország szántóterületének tizedén koordinálta a termelést (Nagy, 1988).

A termelési rendszerek gazdaságélénkítő szerepe hamar megmutatkozott: a magyar agrárexport 1965-1975 között csaknem háromszorosára emelkedett, főként az állattenyésztés, hústermelés integrációjának köszönhetően (Romány, 1994, 1997). Az integrációs kapcsolatok kiépítésének másik fontos hatása a monopolhelyzetben lévő, a szerződéses feltételeket nem ritkán áthágó állami felvásárló, értékesítő és szolgáltató szervezetekkel szembeni kiszolgáltatottság mérséklése volt. Az ipari léptékű termelést biztosító termelési rendszerek kiépítése nemcsak az integrációban résztvevők, hanem a környezetük (kistermelők, vidéki lakosság) számára is hasznokat hordozott, pl. a székhelytelepülések lakosságát kiszolgáló

---

<sup>70</sup> A szántóföldi növénytermesztésben (búza, kukorica, cukorrépa, rizs, szója, napraforgó, burgonya, lucerna) a termelési rendszerek elterjedése gyors folyamat volt. Míg 1973-ban mindössze hat termelési rendszer működött a nagyüzemi szántóterület 15 százalékán, 1976-ban már a 21 termelési rendszer a nagyüzemi szántóterület majdnem harmadát (28,7%) fedte le, közel 1000 nagyüzemet érintően. A szántóföldi termelési rendszerekhez csatlakozás hatásai viszonylag hamar mutatkoztak, esetenként akár 20-30 százalékos hozamnövekedést eredményezve. A kertészeti ágazatban a termelési rendszerek kifejllesztése és elterjedése jóval lassabb folyamat volt. Az 1976-ban működő 20 kertészeti termelési rendszer 26 ezer hektárt integrált, amely a szántóföldi zöldségtermelésbe vont terület 6 százalékát tette ki. A kertészeti termeltetési rendszerbe bekapcsolódó 79 mezőgazdasági szövetkezet és 12 állami gazdaság főként zöldborsót, vöröshagymát, fűszerpaprikát termesztett. Az állattenyésztési termelési rendszerekben résztvevők száma 1976-ban közel 700 volt, köztük 421 szövetkezet és 106 állami gazdaság. A partnerek 38-38 százaléka a sertés és szarvasmarha ágazattal, 20 százaléka a baromfitermesztéssel, 4 százaléka a házinyúltenyésztéssel kapcsolódott a termelési rendszerekhez (Márton, 1977).

infrastrukturális fejlesztéseket, a vidéki térből hiányzó szolgáltatások kiépítését eredményezte (Marillai *et al.*, 1988).

## 5.5. Belső vállalkozási kísérletek

A világgazdasági válság hatására 1979-től lassulni kezdett a magyar gazdaság növekedési üteme, ami a gazdaságirányítás újabb reformjának szükségességét vetette fel (Laky és Neumann, 1990) <sup>71</sup>. A reform egyik irányát a vállalatok *belső munkaszervezési rendjének* átalakítása jelentette. Ehhez az elméleti keretet részben a szocialista vállalkozók tervpiaci modelljeként ismertté vált, Liska Tibor nevéhez köthető megközelítés szolgáltatotta<sup>72</sup>. A Liska-csoport javaslata alapján a 70-es évek végén (1979) vált először lehetővé, hogy az üzletvezetők kiválasztása ne az addig érvényben lévő, bürokratikus koordináció elvén, kinevezéses formában történjen, hanem nyilvános árveréseken, a legmagasabb jövedelem-befizetést vállaló „versenyzők” kiválasztásával (Körössényi, 1982; Liskáné, 2005).

Az együttműködés új formáját az állami vállalat és a magánbérlők közötti *szereződéses kapcsolat*, az úgynevezett *gebines üzemeltetés* jelentette. Laki megfogalmazásában „*a gebin volt talán az első olyan intézményi újítás, ami a genetikai kód, azaz a tulajdonviszonyok változtatása nélkül, a szocialista szektoron belül tette lehetővé a magánvállalkozást*” (Laki, 1998a:5). A gebines szerződések esetében a bérelő többnyire a vállalat alkalmazottjaként látta el a feladatait, a bérbe vett üzemegység azonban nem a vállalat, hanem a bérelő irányításával működött. Az üzemeltető döntött a beszerzési forrásokról, az inputanyagok mennyiségéről, szerkezetéről, az alkalmazottak számáról, bérezéséről, stb. Az üzemeltetési szerződés alapján a bérelő a nyereség egy részét a vállalati központnak adta át.

A vállalatok belső működési rendjének átalakítására a mezőgazdaságban valójában már 60-as évek végén voltak kísérletek, a dolgozói teljesítményt ösztönző új munkaszervezési rendszerek, az úgynevezett *komplex brigádok* megszervezésével. E komplex brigádok, mint

---

<sup>71</sup> Magyarország a 70-es évek végéig évi 6 százalékos növekedési ütemet ért el, amely ezt követően évi 1,6 százalékos növekedésre lassult le, sőt 1979–1980-ban 0 növekedést mutatott (Berend T., 1999.) Az ország nyugati adósságállománya 1970-ben bruttó 0.8 milliárd dollárt tett ki, 1975-re 3.1, 1980-ra 9.1 milliárdra emelkedett (Romsics, 2003).

<sup>72</sup> Liska (1963, 1988) megközelítésében az állam, illetve a társadalmat képviselő egyéb szervek a termelési eszközöket árveréseken adják át a magánszemélyek használatába. Az egyes tulajdonegységek működtetésére végzettségétől, szakmai tapasztalatától függetlenül bárki felhatalmazást kaphat, a felkínált bérleti díj, valamint az azon felül vállalt jövedelem mértéke alapján. A magántulajdonba kerülő vagyont a Liska modellben nem feltétlenül marad használatában, a vállalkozó addig gazdálkodhat vele, amíg a vagyonszám legjövedelmezőbb hasznosítását biztosítani tudja. A termelőeszközök fölötti rendelkezési jogok nyílt demokratikus versenyben érvényesülnek. A modell szerint a termelési eszközt működtető vállalkozók nettó árbevételükből fizetik ki a vállalt kamatot, a kitűzött hozamot, a fennmaradó rész – az erkölcsi tőke kamata – a vállalkozót illeti meg.

önelszámolási egységek kiugróan jó teljesítményeket mutattak, annak ellenére, hogy működtetésüket a korlátozottan rendelkezésre álló eszközállomány és a megfelelő pénzügyi elszámolási rendszerek hiánya hátráltatta (Kaiser, 1986). A létrehozott *komplex brigádokat* a központ hatalom a működtetés során felmerülő belső szervezeti feszültségek miatt felszámolta, azonban a 80-as években meginduló *belső vállalkezési kísérletek* e tapasztalatokra építve indultak el (Kovács, 1981).

- A belső vállalkezési kísérletek egyik legismertebb példája a baksai *Ezüstkalász Mezőgazdasági Termelőszövetkezet* 1980-ban elindított modellkísérlete volt. A létrehozott *kiscsoportok* olyan munkaszervezeti formát jelentettek, amelyekben a résztvevők „töbpcélú és irányú” munkára vállalkozhattak többletjövedelem-előállítás céljából (Kaiser, 1986). A baksai téesz kezdetben nyolc részleg működését engedélyezte kiscsoportos formában, később az önelszámoló egységek számát húszra növelték<sup>73</sup>. Tevékenységüket a kiscsoportok éves *vállalkozási szerződés* alapján végezték. A csoport élén két koordinátor, a szövetkezet által kijelölt *szakmai vezető*, és a közösség által megválasztott *társadalmi vezető* állt. A csoportok személyi összetételét választás útján alakították ki, a tagok egyszerű szótöbbséggel dönthettek a tagfelvétel és az elbocsátás kérdésében. A kiscsoportok dolgozóit abban az esetben illette meg *többletjövedelem*, ha nyereségesen termeltek. A többletjövedelem akár a nyereség 40 százalékát is elérhette. Ezen felül a tagság *nyereségrészesedéshez* juthatott, ha a kiscsoport teljesítette a szerződésben vállalt alapnyereség befizetését. A kiscsoportok nyereségükből *fejlesztési alapot* képezhettek<sup>74</sup>. A belső átszervezéssel a csoportok jelentősen csökkenteni tudták működési költségeiket, különösen a géphasználat vonatkozásában. A megtakarítások kapacitásfelesleget hoztak felszínre, amit a külső ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások formájában értékesítettek. A létrehozott kiscsoportok a gyakorlatban meglehetősen egyenetlen teljesítményt mutattak: 1983-ban a húsz egység közül 12 volt nyereséges, nyolc veszteséggel zárta az évet. A szervezési innovációként is értelmezhető kísérlet eredményei a differenciált belső teljesítmény ellenére is jelentékenyek voltak: 4 év alatt változatlan dolgozói létszám mellett az árbevétel 86 százalékkal, a nyereség 100

---

<sup>73</sup> Kiscsoportos formában működtették egyebek mellett a növénytermesztést, a baromfitelepeket, a keltetőt, a takarmánykeverőt, a baromfitelepek karbantartó műhelyét, a műanyag-feldolgozó üzemét, az elektronikai és vasipari gyártó üzemét, az építőipari részleget, az anyagellátó csoportot, az ipari szolgáltató szervezetet, a szállítóüzemet, a csavarüzemet, a terményszárító és raktározó részleget. A legnagyobb taglétszámmal (60 fő) a növénytermesztési „kiscsoport” működött, ebben az ágazatban ugyanis nem találtak jó megoldást a földterületek felosztására (Kaiser, 1986).

<sup>74</sup> Végül a gyakorlatban ezzel a lehetőséggel egyetlen kiscsoport sem élt, feltehetően a kiscsoportos forma tartós fennmaradásával kapcsolatos kétségek miatt.

százalékkal nőtt az önelszámoló egységekben, és a dolgozói keresetek is jelentősen emelkedtek. A továbbfejlődés irányát a tapasztalatokon felbátorodva a baksai téeszvezetés a „szövetkezeti vállalkozási központ” létrehozásában látta, amely a kistermelői társulásokat integrálva „kifelé” vállalkozóként jelent volna meg. A kezdeti sikereken felbátorodva a nem belső elszámolású egységek is kifejezték a kiscsoportos működtetésre irányuló szándékukat. A Baksai modell végül leállításra került, mivel *„kezdte szétfeszíteni a progresszív jövedelem- és keretadózás szűkre szabott kereteit”* (Kaiser, 1986:80).

- A „vállalkozói szocializmus” elméletét ültette gyakorlatba a szentesi *Felszabadulás Mgtsz* (1981-ben) is. A nagyüzemben a nagyobb egységeket (műhelyeket, csoportokat, brigádokat stb.) a technológiai lehetőségek határai között jól körülhatárolható kisebb egységekre tagolták. *„Olyan egységekre gondoltunk, amelyeket kevés ember is tud üzemeltetni, tehát a csoportok szervezése nem köt le időt, energiát a kezdeti lépéseknél. Egyébként a feltételek között szakmai képzettség, iskolai végzettség igazolása nem szerepelt. Abból indultunk ki, hogy a vállalkozás olyan nagy kötelezettségekkel és kockázattal jár, hogy aki nem ért hozzá, úgysem vág bele”*<sup>75</sup>. A kijelölt vagyonegységeket a termelőszövetkezet azoknak a kiscsoportoknak engedte át, amelyek a leghatékonyabb működtetést vállalták, azaz a legnagyobb nyereség befizetésére kötelezték magukat. Az egységek addig maradhattak az üzemeltetők kezelésében, amíg nem akadt más, aki a hatékonyabb működtetést vállalja. A vagyonegységek működtetőiről *liciteken* döntöttek. Összességében 12 részleget<sup>76</sup> engedtek át az arra jelentkező kiscsoportoknak<sup>77</sup> (R. Székely, 1981). Az egységek működtetéséhez 20 százalékos jövedelmezőséget, évente meghatározott összegű nyereség befizetését írták elő. Tekintettel arra, hogy a vállalkozások nem rendelkeztek saját tőkével, a szövetkezet forgóeszköz-hitelt biztosított számukra, a kivitt vagyonegység 6-8 százalékáig terjedően. A „vállalkozásoknak” a hitelt akkor kellett visszafizetniük, ha képessé váltak a kamat kitermelésére, ha azonban egy vállalkozás rosszul teljesített, a téesz lefoglalhatta a vállalkozói számlán zárolt összeget. Noha a vállalkozások önállóak voltak, a külső partnerek felé a téesz jelent meg eladóként, vevőként. *„A tényleges gazdasági döntéseket – saját vállalkozásukra vonatkozóan – a vállalkozók hozzák, ezt közlik a rendszerközpont illetékes vezetőjével, aki kifelé „a téesz*

---

<sup>75</sup> Részlet a szövetkezet vezetőjével készített interjúból. (Forrás: Varga Zs.: Vállalkozás magyar módra. Népszava 1981. november.)

<sup>76</sup> Négy fóliás csirkenevelőt, négy pótkocsis és egy pótkocsi nélküli IFA-teherautót, valamint három MTZ traktort két-két pótkocsival, 10 millió forint tőkeértékben.

<sup>77</sup> A nyilvános versenytárgyalások összességében 20 pályázó és jelentős számú résztvevő jelenlétében zajlottak, a meghirdetett egységek kisebb részét belső, kétharmadát külső pályázók nyerték el, jelentős feszültséget generálva a termelőszövetkezet tagság körében (Varga, 1981).

*így döntött” formában lép fel.”* (Síklaky, 1985:198). A „vállalkozások” könyvelését a szentesi téesz végezte, a pénzügyi teljesítményt a gazdasági ciklusok végén (fuvarozás esetében pl. negyedévente) összegezték. Bár az elképzelés az volt, hogy a szövetkezet egy éven belül valamennyi egységét vállalkozásba adja, a szentesi kísérletet a központi hatalom nyomására az akkori Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Minisztérium leállította.

- Kiscsoportos brigádok kialakítása mellett döntött a kecskeméti *Magyar-Szovjet Barátság Termelőszövetkezet* is (Kovács, 1981). A tevékenységüket a közgyűlésen jóváhagyott termelési terv alapján végző önelszámolási egységek sikereit a nagyüzem akkori elnöke a rugalmas munkaszervezéssel, a belső érdekelttségi és felelősségi rendszer megteremtésével, az ösztönzésnek tágabb teret engedő eszközrendszerrel magyarázta. Az ösztönzési rendszer az érdem szerinti díjazásra épült, a teljesítményt vette alapul: tervtúlteljesítés esetén akár 30-40 százalékos prémium is megillethette az önelszámoló egységek tagjait. Az egységek hatékonyságának növelése érdekében vertikálisan integrált együttműködési rendszert alakítottak ki, megteremtve a részlegek egymásra utaltságát. *„Régebben a növénytermesztés csak azzal törődött, hogy akár nedvesen, szárazon, penészesen, vagy dohosan, de a magtárba kerüljön a búza, a kukorica. A feldolgozó majd úgyis megőrli a búzát, és ha rossz a minőség, ott idegeskednek. Most a növénytermesztési főágazaté a búza minden gondja, amíg csak végtermékként a sütőüzemből ki nem megy. Nyeresége is eszerint alakul”.* (Kovács, 1981:152). A kísérlet sikerét jelzi, hogy a 80-as évek elején már 78 önelszámoló egység működött a kecskeméti nagyüzemben, amelyeket a „reális értékelés” érdekében havi rendszerességgel ellenőriztek.
- Önelszámoló brigádok működtetésére állt át a nyugat-európai piacokon jelenlévő, korábban más vonatkozásban már említett Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát is, mely az ágazati és területi elvek figyelembevételével 148 gazdálkodó egységet (107 termelő, 23 szolgáltató üzem, 16 kiszolgáló osztály) alakított ki. Az év végi nyereségrészesedést differenciáltan, a vállalati nyereséghez való hozzájárulás arányában osztották fel az önelszámoló egységek között. Emellett a személyes érdekelttség megteremtésére is hangsúlyt fektettek, *tervteljesítési jutalmat* (célprémium) fizettek, amelynek összege a Kombinát összbértömegének 10 százalékát tehetette ki. A célprémium felosztására az önelszámoló egységek saját célprémium-szabályzatot alakíthattak ki, de a személyes jövedelmeket egyéb ösztönzési eszközök<sup>78</sup> is elősegítették (Honvári, 1988; Schlett, 2004).

---

<sup>78</sup> Például a munka mellett megszerzett képezítésért jutalom járt, amelynek összege a vizsga minősítésétől függött (Honvári, 1988).

Összefoglalóan a 80-as években elindított belső vállalkozási kísérletek, miközben az érdekvezérelt együttműködéseknek nagyobb teret engedtek, azt is világossá tették, hogy még a jobb teljesítményt mutató mezőgazdasági termelészövetkezetekben is felmerülhetnek olyan tevékenységek, amelyek az egymással szorosabb kooperációban működő érdekcsoportok használatában eredményesebbek. Az önelszámoló egységek működtetése azonban jelentős adminisztrációs és ellenőrzési feladatokat és költségeket vont maga után. A komplex brigádok kiugró pénzügyi teljesítménye, valamint az ennek nyomán előrevetíthető társadalmi feszültségek miatt e sajátos együttműködési formák a redisztributív gazdaság keretei között nem terjedhettek el szélesebb körben. Az élelmiszergazdasági együttműködésekre gyakorolt hatásuk azonban így is több területen kimutatható. Lényegében e tapasztalatok bázisán kezdődött meg az állami szektorban működő trösztök, nagyvállalatok decentralizálása, valamint a magánvállalkozások fejlődésének lendületet adó *új vállalkozási formák* bevezetése a 90-es évek elején (14. melléklet).

## 6. Agráregyüttműködések 1990 után

### 6.1. Struktúraváltás a mezőgazdaságban

A hazai környezetben az 1990-es években meginduló politikai struktúraváltást gyorsan követte a gazdaság szerkezeti átalakulása, mely a korábbi együttműködési rendszereket alapjaiban rendezte át. A privatizációs folyamat során a korábbi állami vállalatok széttagolódtak, kisebb gazdasági társaságokká alakultak át, a legtöbb ágazatban a kialakult együttműködési rendszerek széttöredeztek, az üzleti partnerek egy része eltűnt, miközben tömegesen jelentek meg új gazdasági szereplők (Hamar, 1998; Hamar *et al.*, 2002; Juhász, 1998; Kovács, 1998a, 1998b; Kovács és Bihari, 1998; Kovách, 2006; Fertő, 2006, 2012; Fertő és Bakucs, 2012).

A termelési erőforrások magánosítását célzó jogszabályok<sup>79</sup> az élelmiszergazdaságban is lendületet adtak a szerkezetátalakítás folyamatának (Belyó, 2011). A megjelenő új agrárvállalkozások utánpótlása jellemzően két forrásból táplálkozott: egyfelől a korábbi mezőgazdasági termelészövetkezetek, nagyüzemek átalakulásából, kisebb egységekre tagolódásából, másfelől a korábbi háztáji és kisegítő gazdaságok önállósodásából,

---

<sup>79</sup> A teljesség igénye nélkül a kárpótlási törvények az elkobzott vagyonokért nyújtottak részleges kárpótlást, illetve a személyes szabadság korlátozása miatt részesítették kárpótlásban az arra jogosultakat. A szövetkezeti átmeneti törvény a korábbi szövetkezeti forma elemeit bontotta szét (termőföld tulajdonának rendezése, vagyonnevesítés) és hangolta össze úgy, hogy a gazdálkodó szervezetek a továbbiakban az új szövetkezeti törvénynek megfelelő formában működhessenek. Az 1992-ben hatályba lépett privatizációs törvények az állami gazdaságok és az állami vállalatok tulajdonosváltását szabályozták. Az 1993 elején elfogadott agrárpiacon rendtartásról szóló törvény a mezőgazdasági piacok kiépítésének lett mérföldköve (Fertő és Mohácsi, 1997).

vállalkozókká szerveződéséből (Lányi, 1991; Fertő és Mohácsi, 1997; Róbert, 1999; Tóth, 2000; Tóth és Varga, 2000; Hamar, 2005). Ez utóbbiak túlnyomó része a lokális piacokon tevékenykedő, informális kapcsolatok hálózatába tagozódó *mikrovállalkozás* volt (Gábor R., 1994; Kuczi, 1996; Laky, 1998; Laki, 1993, 1994, 1998a; Hamar, 1998; Kovács és Váradi, 2002, 2005) (14. táblázat).

14. táblázat: **Regisztrált vállalkozások\* a mezőgazdaságban, 1995-2020**

Vállalkozási forma	1995	2000	2005	2010	2015	2020
<b>Társas vállalkozás</b>	6 413	13780	13 852	13 444	13 480	12755
<i>Ebből:</i> Kft.	31636	5688	6 424	7 684	9107	9249
Részvénytársaság	186	267	323	319	337	344
Betéti társaság	-	4171	4 229	3 201	2199	1707
Szövetkezet	2102	2161	1 531	960	1003	459
<b>Jogi személyiség nélküli társas vállalkozás**</b>	2727	4474	4488	3590	32	27
<b>Egyéni vállalkozás</b>	29 117	37 631	41 066	406 735	452 515	453 450
<b>Összes mg-i vállalkozás ***</b>	39 385	51 932	55 837	421 176	466 513	467 068

\*2004–2008 között TEÁOR'03, 2009-től TEÁOR'08 szerint, a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat szervezetei.\*\* közkereseti társaság, polgári jogi társaság. 2014-től a Bt. a jogi személyiségű vállalkozások között jelenik meg stb.\*\*\* Az őstermelők száma az adószám-regisztrációs kötelezettség miatt 2008-ban az előző évi 5,4-szeresére emelkedett. Forrás: KSH Tájékoztatói adatbázis, Az élelmiszergazdaság 1995. évi fejlődése, KSH

A szerkezetátalakítás folyamata az együttműködési rendszereket tekintve a legnagyobb horderejű változásokat az 1990-ig jellegadó formának számító termelőszövetkezetek vonatkozásában hozta. Kurucz (2009) kutatásaiból ismert, hogy az átalakulási folyamat során a termelőszövetkezetek alig ötödének (17%) sikerült egyben tartania a szervezetet jelentősebb tagi és alkalmazotti csoportok kiválása nélkül. E szövetkezetek zömmel egy-egy település határában gazdálkodó, az együvé tartozást értéknek tekintő vezetéssel és/vagy tagsággal rendelkeztek<sup>80</sup> (Oros, 1997).

Tóth (2000) az átalakulást túlélő szövetkezetek körében végzett empirikus vizsgálat alapján arra mutat rá, hogy a rendszerváltást követő szervezeti átalakulásokat a politikai, gazdasági hajtóerők, a veszélyek kivédése, defenzív útkeresés határozta meg, ami meggátolta a megörökölt együttműködési formák további fejlődését. Megfogalmazásában „*a tulajdonviszonyok gyökeres átalakulása önmagában nem teremtette meg a fejlődés remélt feltételeit. (...) Mint korábban már annyiszor, most sem válhat valóra a szövetkezetek belülről építkező, gazdasági megfontolásokon alapuló szerves fejlődése*” (Tóth, 2000:89). Kovách (2006) a kilencvenes évek szerkezetátalakulása kapcsán a talpon maradó mezőgazdasági szövetkezetek ellen irányuló politikai környezet szerepére mutat rá, mely az új elit hatalmi

<sup>80</sup> A termelőszövetkezetek közel fele (46%) egy-két nagyobb és több kisebb jogutóddal megszűnt, míg kisebb részüknél (7,4%) fennmaradt egy nagyobb utódszervezet, amelynek működését sok esetben az eladósodás nehezítette. A szövetkezetek megközelítőleg harmadában a magánérdekeket követő tagi és alkalmazotti csoportok a téeszvagyont felaprózták, a termelőszövetkezet pedig jogutód nélkül megszűnt (Kurucz, 2009).

pozícióira veszélyt jelentő szövetkezeti elit háttérbe szorítását célozta. „*A szövetkezeti vezetők csoportja volt az állami hatalomtól független egyetlen olyan elitcsoport, amely gazdasági, társadalmi és (helyi) politikai hatalommal rendelkezett. Ezt a (helyi) hatalmi csoportot a szövetkezetek felszámolásával lehetett megszüntetni*” (Kovács: 2022: 36).

A termelőszövetkezeti átalakulások kimenetelét a makrokörnyezeti változások mellett *a lokális adottságok is erőteljesen meghatározták*, beleértve az olyan objektív gazdasági tényezőket, mint a piacoktól való távolság, a termelési szerkezet, a nagyüzemek eladósodottságának, kintlévőségeinek mértéke, az egyéb nem mezőgazdasági munkahelyek elérhetősége, valamint az olyan társadalmi tényezőket is, mint a menedzsment helyi beágyazottsága, a tagság szociodemográfiai összetétele, vagy az adott közösséget jellemző együttműködési hagyományok, kooperációs minták (Oros, 1997; Hamar, 1998; Hertbst, 2000; Kovács, 1998a; Kovács és Bihari, 1998; Swain, 1998; Tóth, 2000; Váradi, 1998; Kovács, 2012).

A bizonytalan gazdasági környezetben a talpon maradó mezőgazdasági termelőszövetkezetekben a vagyonfelélés kockázatától tartó *tagság bizalomhiánya* rendszerint pár év múltán szétfeszítette a működési kereteket, másutt az idősebb, a szervezet iránt lojális tagok kiöregedésével, a kisebb *tagok kiszorításával* <sup>81</sup> *vagyonkoncentrációra, tőkeakkumulációra*, kevesebb szereplőt integráló, hatékonyabban működtethető vállalkezési formák létrehozására került sor (Bihari és Kovács, 1998; Rácz, 2008b, 2011a, 2011b, 2011c, 2016). Tekintettel arra, hogy a hazai termelőszövetkezetek 1990 utáni átalakulásának *lokális hajtóerői* kisebb figyelmet kaptak a kutatásokban, az alábbiakban a disszertációt megalapozó gazdálkodói interjúk alapján néhány mezőgazdasági termelőszövetkezet átalakulásának legfontosabb mozzanatait szemléltetem.

- Az átalakulási folyamat során a szövetkezeti forma megtartása mellett döntött a tiszacsécei és tiszakóródi gazdákat integráló Béke Téesz tagsága. A 130 taggal továbbműködő szövetkezet közel 50 helyi munkavállaló számára biztosított munkahelyet. Ahogy a korábban ágazatvezetői feladatokat ellátó, majd a szervezet vezetését magára vállaló elnök fogalmazott: „*aki hozta az üzletrészt és dolgozni akart, annak munkát tudtunk adni*”. A három évig talpon maradó szövetkezetben tovább működtették a téesz

---

<sup>81</sup> Kovács és Bihari kutatásai szerint (1998) az aktív szövetkezeti tagság szövetkezetenként változó, de összességében kb. 40 százalékra becsült hányada a szövetkezetek foglalkoztatási kötelezettségének 1993-ban történő megszűnését követően előbb a foglalkoztatásból, majd a tőkeakkumuláció megindulásával a tulajdonból is kiszorult, amelyért viszonylag csekély ellenértéket kapott.

egykori fűrészüzemét, ládagyártással foglalkoztak, valamint a tagság területén szántóföldi növény- és gyümölcsstermesztést folytattak. *„Később itt is egyre inkább előtérbe került az, hogy mindenki a saját boldogulását vette alapul, az emberek megérezték az ízét annak, ha ők kivisznek valamit, azt ők pénzzé tudják tenni. Úgy láttuk, hogy két lehetőség van a téesz' vezetése előtt: az egyik az, hogy feléljük a meglévő vagyont, a másik az, hogy korrekt módon elszámolunk a tagjainkkal és akkor mindenki hozzájut valamihez.”*<sup>82</sup> A szövetkezet felszámolását követően polgármesteri feladatokat vállaló elnök a helyi kistermelők számára a továbbiakban önkormányzati koordinációban (szociális földprogram keretében) biztosította az alapvető mezőgazdasági szolgáltatásokat (pl. gépi munkák, tárolás, értékesítés) (Rácz, 2008b).

- Hasonló utat jártak be a szatmárcsekei központú Haladás Mezőgazdasági Termelőszövetkezet széthullásával (1992-ben) létrehozott kisebb szövetkezetek. A szatmárcsekei gazdákat tömörítő szövetkezet a földkiadási folyamat lezárultát követően, ötéves működés után szűnt meg, a privatizáció nyomán szétaprózódott földterületeket ugyanis nem tudták gazdaságosan művelni, így egyre nagyobb gondot okozott a felvett működési hitelek törlesztése. A Haladás téeszéből kivált túristvándi gazdák szintén a szövetkezeti formában történő működtetés mellett döntöttek. *„Itt is próbálkoztak, azt hitték, majd munkájuk lesz...(…). Összehívták itt szinte az egész falut, még többen lettek téesztagok, mint mikor Szatmárcsekéhez tartoztunk. Aki sose volt téesztag, még az is belépett, akinek nem volt munkahelye, az is bízott benne. Be kellett mindenkinek fizetni 9000 Ft-ot, és választottak megint ugyanúgy téeszelnököt, meg brigádvezetőt. (...) Beindították megint a faipart, de egy év múlva már 1 milliós tartozásuk volt.”*<sup>83</sup> A halmozódó hitelállomány a túristvándi szövetkezet felszámolását eredményezte. A település kisebb szarvasmarhatartó és kertész kisüzemeit a későbbiekben a helyi önkormányzat országosan ismertté vált szociális földprogram keretében szervezte hálózatba (Rácz, 2008b).
- A tiszabecsi központtal működő Új Élet Mgtsz megszűnésekor a tagság egy része (100-120 fő) üzletrészét szintén szövetkezeti formában működtette tovább. A szövetkezet a megélénkülő szolgáltatási piacon kívánt szerepet vállalni, a gépi szolgáltatásnyújtás azonban a magángazdaságok „felgépesítésével” pár év múltán ellehetetlenült. *„Ezek az emberek úgy döntöttek, hogy önállóan nem, hanem csoportosulás formájában válnak ki a nagy szövetkezetből, mert ezek tovább akarták működtetni a szövetkezetet. Nem az*

---

<sup>82</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készült interjúból.

<sup>83</sup> Idézet a szövetkezet egykori alkalmazottjával készített interjúból.

*elosztáson gondolkodtak, hanem munkahelyet akartak teremteni, szolgáltatási ágazatot akartak, állattenyésztési ágazatot akartak és a melléküzemágnál tovább akarták vinni a sóderágazatot. (...) Gépi munkálatokat akartak a mezőgazdasági területtel rendelkező embereknek, akiknek nem volt erőgépe. De ez nem működött. (...) Lényegében nem találták meg az emberek a számításukat, nem tudták ezt a szolgáltatást végezni, nem volt rá igény”<sup>84</sup>. A szövetkezet vagyona a kiváló tulajdonosok, illetve egy, a szövetkezetnek hitelező bank kezébe került, amely a későbbiekben a forgalomképes vagyonelemeket a helyi tőkeerős agrárvállalkozóknak értékesítette.*

- Más utat járt be a csaholci Erdőhát Mezőgazdasági Termelőszövetkezet, amely napjainkban is a szatmári Tiszahát egyik legjelentősebb termelőüzeme. A szervezet jelenleg is 2500 hektár földterület művelését biztosítja és több mint 70 fős alkalmazotti létszámával a térség egyik legnagyobb munkaadója. A közel 900 darabos tejhasznú szarvasmarha-állománnyal rendelkező, a rendszerváltást óta folyamatos fejlesztéseket (szarvasmarhatelep-korszerűsítés, állománybővítés, biogáz üzem) megvalósító nagyüzem talpon maradása szorosan összefüggött vezetőjének személyével, aki az átalakulás pillanatában alternatívát kínált a munkavállalóknak és a tulajdonosi körnek. A tagság bizalmát élvező, a helyi kapcsolati viszonyokba ágyazódó vezetés figyelme nem csupán a közvetlen tulajdonosi és alkalmazotti körre terjedt ki, a nagyüzem termelésszervező tevékenységének a környező gazdaságok is haszonélvezőivé. A nagyüzem mindemellett a helyi lakosság számára is különféle szolgáltatásokat nyújt (pl. közkonyhát üzemeltet, utakat tart karban, a hátrányos helyzetű, tehetséges fiatalokat ösztöndíjjal támogatja, stb.) (Rácz, 2016).

Habár a hazai gazdasági környezetben a rendszerváltás nyomán bekövetkező változások (különösen a széteső integrációk, a növekvő termelési költségek, a tudásintenzívvé váló termelési folyamatok, a fejlettebb mezőgazdasággal rendelkező országokból importált új technológiák) a nemzetgazdaság más ágazataihoz hasonlóan az élelmiszergazdaságban is az együttműködések elmélyítését igényelték volna, a *formális ágazati együttműködések* az időszakban a politikai környezet által erőteljesen befolyásolt szerepvesztés <sup>85</sup> jellemezte,

---

<sup>84</sup> Idézet a település polgármesterével készített interjúból.

<sup>85</sup> Az időszakban megszülető jogszabályok a mezőgazdasági szövetkezeteket több szempontból is hátrányosan érintették. Az átalakulási törvény a szövetkezetek vagyona-ra való jogosultság kritériumait rendkívül tágan határozta meg, ennek köszönhetően nemcsak az aktuális tagok részesedhettek a szövetkezeti vagyomból, hanem az elhalt tagok örökösei és azok is, akik a vagyon akkumulációjának legalább öt évig részesei voltak. Ez ahhoz vezetett, hogy az üzletrészek formájában szétesztott vagyon szétaprózódott, illetve olyan szereplőkhöz (külső üzletrész-tulajdonosok) került, akik nem folytattak aktív mezőgazdasági tevékenységet. Az 1994 májusában

eltekintve néhány hagyományosan jól szervezett, nemzetközi piacok hálózatába illeszkedő, a feldolgozóipar által koordinált ágazattól (gabona, baromfi, tej) (Szabó G. és Barta, 2014a; Bíró és Rácz *et al.*, 2015; Rácz, 2015).

Az átmeneti gazdaságban bekövetkező változások ugyanakkor felerősítették a személyes ismeretségeken, szóbeli megállapodásokon alapuló *informális együttműködések* szerepét. E kapcsolati viszonyok jórésze Juhász Pál (2016) megfogalmazásában a „*résztevők által már ismert normájú, szokásrendszerű együttműködés*” volt, másik része „*a konkrét körülmények között újraszerveződő kapcsolati forma*”. (Juhász, 2016: 21.) A lokális viszonyoktól erőteljesen függő informális együttműködések a gyakorlatban sokféle formát öltöttek: a munkaerő és a gépi kapacitások cseréjét lehetővé tevő, reciprocitás elvén működő *kalákakapcsolatoktól*, a nagyobb üzemek által koordinált, *patriarchális szervezőelvek* mentén működő *hálózatokig* terjedően (Csurgó *et al.*, 2016; Kuczi, 1996; Juhász, 1998; Megyesi, 2016; Rácz, 2005, 2007, 2016). Ezen informális együttműködések – *alternatív integrációs sémákként* – nemcsak az önállóvá váló gazdaságok szolgáltatási kínálatából hiányzó tevékenységekhez, tudáshoz, információkhoz, termelési eszközökhöz való hozzáférést biztosították, hanem gyakorta időtálló, a felek bizalmán alapuló közös beruházásokat, *relációs-specifikus fejlesztéseket* is lehetővé tettek (Baranyai 2010; Baranyai *et al.*, 2013, 2015; Rácz, 2016).

## 6.2. Új együttműködési formák Magyarországon

Az élelmiszergazdasági együttműködések fejlődésében a következő mérföldkövet Magyarország 2004-ben bekövetkezett európai uniós csatlakozása jelentette. Az EU-csatlakozással életbe lépő egységes szabályozás és támogatáspolitikai eszközrendszer számos, a felek tartós elköteleződésén alapuló együttműködési forma kialakulásának adott lendületet (Kispál-Vitai, 2013; Szabó G. és Barta, 2014a, 2014b).

A szerephez jutó formák közül a termékpálya koordinációban betöltött szerepük alapján kiemelhetők a 2006. évi X. törvény által (újra)szabályozott *mezőgazdasági szövetkezetek*, az EU-s jogrendszerben meghatározott elismerési folyamat<sup>86</sup> alapján létrejövő *Termelői*

---

megszavazott földtörvény pedig gyakorlatilag kizárta a szövetkezeteket (és a jogi személyiségű vállalkozásokat) az élénkülő földpiacról (Kovács és Bihari, 1998).

<sup>86</sup> Mind a Termelői Értékesítő Szervezetek, mind a Termelői Csoportok esetében fontos hangsúlyozni, hogy nem önálló jogi formáról van szó, hanem az agrárpolitikáért felelős miniszter által jóváhagyott elismerési folyamat keretében megszerzett elismerésről. Mindkét együttműködési forma mögött állhat szövetkezet, de akár más gazdasági vállalkozási forma is. Az elismerés kritériuma, hogy a termelők együttműködésén alapuló szerveződés

*Csoportok (TCS-k) és Termelői Értékesítő Szervezetek (TÉSZ-ek)*, valamint a hazai környezetben régebbi múltú visszatekintő, a 2000-es években újrászerveződő *termeltető vállalatok, integrátorok*<sup>87</sup>. A következőkben a fenti együttműködési formákat jellemző legfontosabb trendeket ismertetem, szakirodalmi, statisztikai, jogszabályi, szakpolitikai dokumentumok feldolgozására alapozva.

Fontos hangsúlyozni, hogy a bemutatásra kerülő formák mellett a hazai mezőgazdaságban más együttműködési formák (pl. *gazdakörök, gépkörök*) is szerephez jutottak<sup>88</sup>, ezekre azonban a szervezeti háttérük szabályozásának változékonysága, a nyilvántartások hiánya, valamint az integrált termelők kisebb száma miatt a disszertációban nem térek ki.

### 6.2.1. Szövetkezetek

A hazai környezetben régebbi múltú visszatekintő formális együttműködések a *szövetkezetek*, melyek száma a rendszerváltás óta folyamatosan csökken (6. ábra). Míg a 90-es évek elején bő 2000 regisztrált *mezőgazdasági tevékenységet folytató szövetkezet* működött az országban, napjainkra a regisztrált szervezetek száma ötödére (459 db) esett vissza, amelyből a Központi Statisztikai Hivatal nyilvántartása szerint 2020-ban már csak *356 szövetkezet működött ténylegesen*<sup>89</sup>. A több évtizedes csökkenés háttérében összetett okok húzódnak meg. A rendszerváltás első évtizedében a mezőgazdasági szövetkezetek számát a korábban említett, sok esetben politikai indíttatású támadások nyomán felerősödő szervezetátalakítások, jogtód nélküli felszámolások tizedelték (Oros, 1997; Csizsák és Kovács, 2002; Kurucz, 2009). Az EU-s csatlakozást követően pedig a rugalmasabban működtethető befektetői tulajdonú társas vállalkozásokká történő átalakulások járultak hozzá a szervezeti forma szerepének csökkenéséhez (Kispál-Vitai, 2013).

---

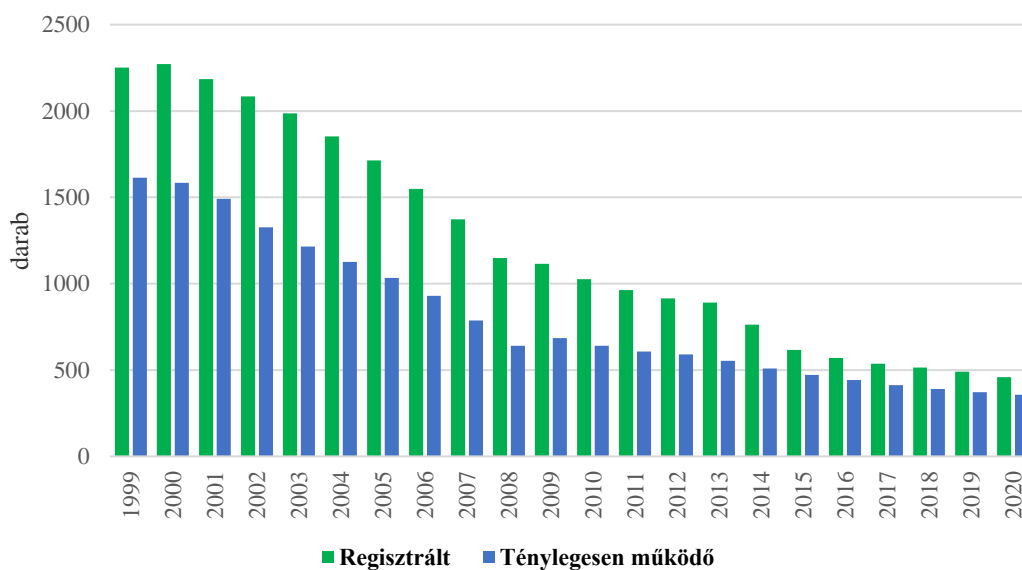
az érintett ágazatban egy vagy több termék előállításával foglalkozzon, meghatározott árbevétellel és tagsággal, valamint elfogadott működési programmal rendelkezzen (Panyor és Szebelédi, 2018).

<sup>87</sup> Ezen formális szerveződések esetenként egymást átfedően is működhetnek, egy mezőgazdasági szövetkezet például termelői csoportként, de akár bejegyzett integrátorként is tevékenykedhet.

<sup>88</sup> Az AKI-ban végzett, az agrár- és vidékfejlesztési klaszterek tipizálására is vállalkozó kutatás 2015-ben közel 40 agrár-klasztert azonosított, amelyek a klaszterek taglistáinak elemzésén alapuló becslés szerint 2500-3000 termelőt kapcsolnak hálózatba. A formalizált agrár-együttműködések másik ismert formájának tekinthető, a fölös gépi kapacitások hasznosítására szerveződő *gépkörök*ből a rendszerváltás óta Magyarországon kb. 50 alakult, átlagosan 30 fős taglétszámmal (Bíró és Rácz *et al.*, 2015).

<sup>89</sup> Ténylegesen működő szövetkezetnek azt tekintetem, amely a vizsgált időszakban árbevétellel és/vagy foglalkoztatottakkal rendelkezett.

6. ábra: Mezőgazdasági szövetkezetek száma Magyarországon, 1999-2020

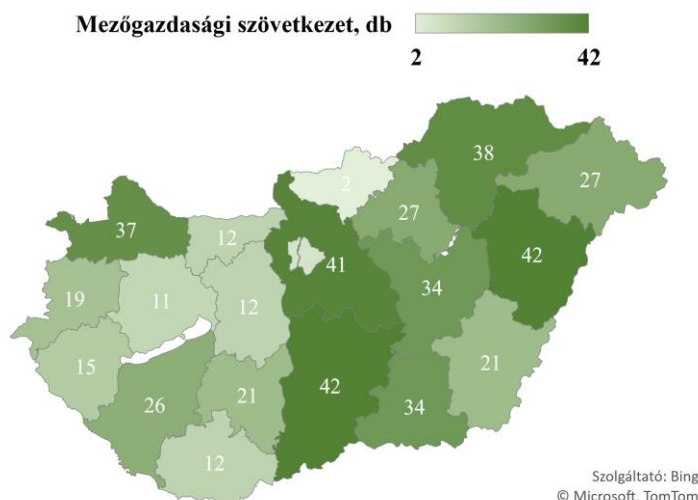


Forrás: KSH Tájékoztatási Adatbázis (2022) alapján saját szerkesztés

A talpon maradó mezőgazdasági szövetkezetek működését meghatározó tendencia az ellátott *tevékenységek körének változása*. Az elmúlt évtizedekben a földhasználat módjának változásával a szövetkezetekben jelentősen visszaesett az alapanyagtermelő tevékenység, ezzel párhuzamosan megnövekedett a szolgáltatásnyújtás (pl. raktározás, feldolgozás, kereskedelem, stb.) szerepe (15. melléklet). Részben ezzel magyarázható, hogy a hazai környezetben működő mezőgazdasági szövetkezetek agrárpiaci jelentősége jelentősen elmarad az uniós átlagtól: a főbb ágazatokat tekintve a tejágazatban és a zöldség-gyümölcs szektorban az uniós átlagnak mindössze fele, a gabonaágazatban pedig harmada a szövetkezetek piaci részesedése.

Jóllehet, Magyarország valamennyi megyéjében jelen vannak a mezőgazdasági szövetkezetek, területi eloszlásuk egyenetlen. Számuk a mezőgazdasági adottságú megyékben, különösen Hajdú-Bihar (42 db), Bács-Kiskun (42 db), valamint Pest megyében (41 db) magas, ahol vélhetően a felvevőpiacok sajátosságai is hozzájárulnak a termelők hálózatokba szerveződéséhez (7. ábra).

## 7. ábra: A működő mezőgazdasági szövetkezetek területi eloszlása, 2020



Forrás: KSH Tájékoztatási adatbázis (2022)

Miközben az elmúlt évtizedekben a működő szövetkezetek száma, használt földterülete<sup>90</sup>, és foglalkoztatotti létszáma is jelentősen csökkent, nettó árbevételük, saját tőkéjük, beruházásokra fordított kiadásaik megduplázódtak (Biró és Rácz *et al.*, 2015) (16. és 17. melléklet). Sőt, a veszteséges tevékenységek leépítésének, a profiltisztításnak köszönhetően a mezőgazdasági szövetkezetek néhány termékpályán (különösen a szarvasmarha- és a gabonaágazatban) a termeléskoordináció jelentékeny szereplőivé tudtak válni. E folyamatra ösztönzően hatott, hogy Magyarországon a 2000-es évek elejétől számos, az „új típusú” szövetkezetet támogató szakpolitikai eszköz került bevezetésre<sup>91</sup>, és ezzel párhuzamosan a szövetkezeteket érintő szabályozási környezet újra alapokra helyezése<sup>92</sup> is lezajlott.

<sup>90</sup> A termelősövetkezetek kezelésében 1990-ben az összes földterület mintegy 75,6 százaléka, összesen 4.891.856 hektár terület állt. Napjainkra a mezőgazdasági szövetkezetek földhasználati részesedése 2 százalék alá esett vissza, mintegy 86 036 hektár mezőgazdasági hasznosítású földterületet érintően (Forrás: AKI, Egységes Kérelemadatok, 2022).

<sup>91</sup> Az új típusú szövetkezeteket megcélzó, 1999-ben elindított hazai támogatás keretében mintegy 700 szövetkezet kapott az alapításához, illetve működési költségeinek részbeni megtérítéséhez vissza nem térítendő állami forrást. A szövetkezetekkel szemben támasztott követelmények fokozatos emelésével 2005-től már csak a 300 millió forint éves árbevételt meghaladó, minimálisan 30, legalább 90%-ban regisztrált tagot számláló Beszerző és Értékesítő Szövetkezetek nyerhettek támogatást. Emellett a támogatáshoz való hozzáférés feltételeként fogalmazódott meg, hogy az árbevétel 80 százaléka számvitelileg igazolható módon a szövetkezet alaptévékenységéből származzon. Emellett sajátos, a támogatás mértékét meghatározó határszámok is érvényesültek: az árbevétel 300 millió forint alatti része után 2 százalék, a 300-500 millió forint közötti sávra 3 százalék, az 500 millió forint feletti részre pedig 5 százalék támogatás volt kérelmezhető, de a legmagasabb elnyerhető összeg egy szervezet esetében legfeljebb 20 millió forint lehetett. A BÉSZ-ek jogcímén belül a tejszövetkezetek és gépkörök is kérelmezheték a támogatást (Barta, 2006).

<sup>92</sup> A szövetkezetekre vonatkozó főszabályokat a Szövetkezeti (2006. évi X. törvény) és a Polgári Törvénykönyv (2013. évi V. törvény) tartalmazza. A 2006. évi X. törvény az agrárgazdasági szövetkezetek mellett szabályozza az iskolaszövetkezetek, a szociális szövetkezetek és a közérdekű nyugdíjas szövetkezetek működését is. E törvénynek az „agrárgazdasági szövetkezetek” szempontjából speciális eleme a közös termelésre való szövetkezés lehetőségének megtartása.

A hazai környezetben működő mezőgazdasági szövetkezetekre irányuló kutatások körében meglehetősen kevés a szervezetek egyes típusainak azonosítására vállalkozó elemzés. A tisztánlátást az is nehezíti, hogy a szövetkezetekre vonatkozó statisztikai szempontú vizsgálatok lehetőségei korlátozottak<sup>93</sup>, a szervezetekhez csatlakozó tagság vonatkozásában például Magyarországon egyáltalán nincsenek rendszeres adatgyűjtések, nyilvántartások.<sup>94</sup> Az elmúlt időszakban lezajlott vizsgálatok közül kiemelhető Szabó G. *et al.* (2014a) kutatása, mely a hazai gyakorlatban működő mezőgazdasági szövetkezetek három fő típusát azonosítja:

- (A) A mezőgazdasági szövetkezetek legnagyobb része a termelés fázisához közel eső tevékenységeket (például beszerzés, szolgáltatás, értékesítés, stb.) koordináló, új alapítású *marketing szövetkezet*, amely gyakorta az EU által támogatott TЭСZ, TCS elismeréssel is rendelkezik.
- (B) Másik részük egykori termelőszövetkezetből átalakult *multifunkciós nagyüzem*, amely a helyi közösség számára is jelentőséggel bíró vidékfejlesztési szolgáltatásokat nyújt.
- (C) Emellett jelentős számban működnek a központi támogatások nyomán a 2000-es években létrejött, úgynevezett *beszerző és értékesítő szövetkezetek* (BЭСZ-ek), amelyek többsége az uniós csatlakozás óta a marketing szövetkezetekhez hasonlóan termelői csoportként, vagy termelői értékesítő szervezetként működik.

A fenti három típus közül az „A” és „C” típus a disszertáció korábbi fejezeteiben már említett úgynevezett *előmozdító (üzemkiegészítő) típusú szövetkezés* megnyilvánulási formája, azaz nem versenytársa, sokkal inkább kiegészítője az egyéni gazdálkodásnak, általuk a csatlakozó gazdálkodók egyénileg megfizethetetlen szolgáltatásokat, információkat, innovációkat érnek el (Szabó G., 2010a).

A hazai mezőgazdasági szövetkezetek a hatályos 2006. évi X. törvény értelmében ma már a szövetkezeti elveknek (demokratikus irányítás, választott vezető és ellenőrző testület, nyitott tagság) megfelelően, az *egy tag-egy szavazat elve* alapján működhetnek. Belső működésüket a fejlett gazdasággal rendelkező országokhoz hasonló szervezeti kihívások (pl. erős kényszerszolidaritás, demokratikus döntéshozás, heterogén tagság) mozgatják, melyek a

---

<sup>93</sup> Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a hivatalos statisztikákban nehezen meghatározható a termelői együttműködések köre, adataik alapján nem lehet egyértelműen elkülöníteni egymástól például a termelői típusú szövetkezetek utódszervezeteit vagy az új típusú szövetkezeteket. Lásd a problémáról részletesen Szabó G. Gábor és Barta István (2014a) tanulmányát.

<sup>94</sup> Szemben pl. az USA-val, ahol évente jelennek meg részletes statisztikai kiadványok az agrárszövetkezetek üzleti teljesítményére, tevékenységeire, tagságára vonatkozóan.

szervezetben belüli működési mechanizmusok újragondolását, esetenként a szervezeti forma átalakítását<sup>95</sup> eredményezik (Fertő, 1996). A szövetkezeti átalakulások hátterét vizsgáló empirikus kutatások szerint a mezőgazdasági szövetkezetek formaváltására jellemzően akkor kerül sor, amikor a szervezet magasabb hozzáadott értékű termékpiacokra lép be és nagyobb befektetések válnak szükségessé (Kispál-Vitai, 2006, 2013; Szabó G.-Barta, 2014a, 2014b). A szövetkezetekben fellépő kollektív cselekvési problémákra, valamint az azok kezelésére születő szervezeti megoldásokra a későbbiekben, a szervezeti esettanulmányokat bemutató fejezetben térek ki.

## 6.2.2. Termelői Csoportok

Magyarország EU-s csatlakozásával a hazai termelők számára is hozzáférhetővé váltak az Európai Unió régi tagországaiban már elterjedt együttműködéseket ösztönző támogatások. A támogatott együttműködési formák egyike a termékcsoportok szerint szerveződő, a termelők önkéntes társulásaként létrejövő *Termelői Csoport* (TCS). A közösségi szabályozás értelmében a termelők piaci pozícióik megerősítése érdekében az általuk önállóan végzett mezőgazdasági alaptevékenységekre, különösen a termékeik feldolgozásra történő átvételére, tárolására, piacképes áruvá készítésére, közös értékesítésére hozhatnak létre termelői csoportot. A nyitott tagság elvén szerveződő csoportok a hatályos szabályozás<sup>96</sup> értelmében minimum 15 taggal (egyes termékcsoportok esetében 10 taggal), ágazatonként meghatározott árbevétellel, a tagok termékeinek árrés nélküli továbbértékesítési gyakorlatával működhetnek<sup>97</sup>.

A termelői csoportok szervezése Magyarországon már az uniós csatlakozás előtt megindult a közösségi szabályozás alapján<sup>98</sup> (Dorgai *et al.*, 2005, 2010). Létrehozásukat elsőként a 2004-2006 közötti programidőszak vidékfejlesztési programja, a Nemzeti Vidékfejlesztési Terv

---

<sup>95</sup> Gyakori, hogy a tagfelvételt az új belépőért kezességet vállaló tagok ajánlásához kötik, a tagságot jelentős vagyoni hozzájárulás befizetésére kötelezik, feltételekhez kötik a kilépést. [pl. a tag csak a felmondási szándéknyilatkozat benyújtása után több évvel hagyhatja el a szervezetet].

<sup>96</sup> 81/2004. (V. 4.) FVM rendelet, majd az azt módosító 42/2015. (VII. 22.) FM rendelet.

<sup>97</sup> A 2015. július 27-én hatályba lépett 42/2015. (VII. 22.) FM rendelet főszabályként megtartotta a korábbi 15 fős termelői létszámot, egyes ágazatokban (faiskolai termék és szaporítóanyag, virág- és dísznövény és fűszer- és gyógynövény és az ökológiai termék) azonban már 10 fővel is létrejöhetnek termelői csoportok. A másik alapfeltétel a tagi termék értékesítéséből származó minimális árbevételi szint. A zöldség-gyümölcs, baromfi, szántóföldi növénytermesztés, cukorrépa és a tehéntej termelői csoportokkal szembeni elvárás a 300 millió forintos árbevétel. A kiskérődző, nyúl, szürkemarha, gyapjú, méhészet, szőlő-bor, burgonya, ökológiai termék, erdei fa és egyéb termék, lőtt vad és hullott agancs, virág- és dísznövény, fűszer- és gyógynövény, húsmarha és a vágó ló ágazat esetében az elvárt árbevétel 100 millió forint. A koncentráltabb sertéságazat esetében a rendelet 40 termelő tag és 2 milliárd forintos árbevétel eléréséhez köti az elismerést.

<sup>98</sup> A termelői csoportok létrehozására és működtetésére irányuló intézkedést már Magyarország SAPARD Terve is tartalmazta, a program szerény pénzügyi forrásai miatt azonban végül az intézkedést a programidőszakban nem hirdették meg.

támogatta, amelynek eredményeként 208 végleges és 58 előzetesen elismert termelői csoport alakult Magyarországon, közel 15 ezer taggal (NVT Zárójelentés). A termelői csoportok támogatása a 2007–2013 közötti időszakban is folytatódott az Új Magyarország Vidékfejlesztési Programban. A Program eredményeiről számot adó végrehajtási jelentés szerint az időszakban 203 új elismerésű szervezet jött létre, több mint 15 ezer taggal (Miniszterelnökség, 2015). A termelői csoportok támogatása a 2014–2020 közötti időszakra szóló Vidékfejlesztési Programnak is része volt. A célkitűzések között 100 új termelői csoport létrehozása és 2000, eddig nem integrált gazdaság termelői csoportokhoz történő csatlakozása szerepelt (Vidékfejlesztési Program, 2014–2020). E célkitűzések a Vidékfejlesztési Program 2021. évi tematikus értékelése szerint teljesültek, az időszakban támogatáshoz jutó termelői csoportokba közel 2000 új tag lépett be (Szabó G. *et al.*, 2021).

15. táblázat: Termelői csoportok összetétele termékcsoportok szerint, 2000-2020

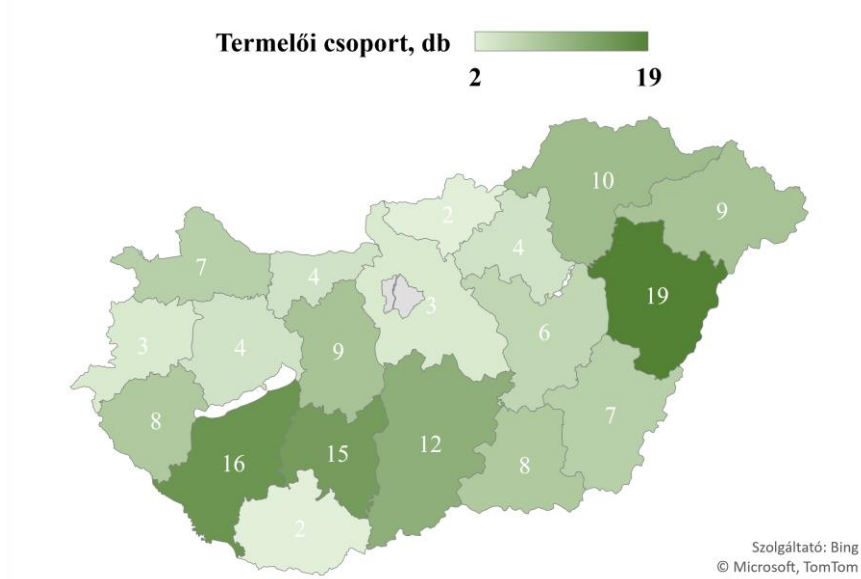
Termékcsoport	2000		2005		2010		2015		2020	
	db	%	db	%	db	%	db	%	db	%
Szántóföldi növénytermesztés	5	29,4	78	49,7	125	57,9	83	50,3	108	65,5
Baromfi, tojás	2	11,8	27	17,2	35	16,2	29	17,6	16	9,7
Tej	-	-	6	3,8	10	4,6	10	6,1	11	6,7
Sertés	3	17,6	20	12,7	24	11,1	17	10,3	11	6,7
Szőlő-bor	-	-	7	4,5	12	5,6	9	5,5	7	4,2
Juh	1	5,9	8	5,1	10	4,6	8	4,8	6	3,6
Egyéb (méz, nyúl, erdészeti termék)	6	35,3	11	7,0	-	0	9	5,5	6	3,6
<b>Összes</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>157</b>	<b>100</b>	<b>216</b>	<b>100</b>	<b>165</b>	<b>100</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Forrás: Agrárminisztérium adatai alapján saját összeállítás

A haza környezetben elismerést szerzett termelői csoportok *túlnyomó többsége a szántóföldi növénytermesztés területén* alakult, emellett jelentős a baromfi ágazatban működő csoportok aránya, mely évről-évre a TCS-k 10-15 százalékát teszi ki (15. táblázat). A többi ágazatban a termelői csoportok szerepe az adott alágazat mezőgazdaságon belül súlyával közel megegyező.

A termelői csoportok területi lefedettségét tekintve *Magyarország minden megyéjében fellelhetők elismerést szerzett termelői csoportok*. A 2020-as évben a legtöbb termelői csoport az élelmiszergazdaság nagyobb súlyával jellemezhető Hajdú-Bihar (19 db) és Somogy (16 db), valamint Tolna (15 db) megyében működött, e három megyében tartották nyilván az összes elismeréssel rendelkező termelői csoport harmadát (8. ábra). Hozzá kell tenni, hogy az elismeréssel rendelkező csoportok területi/ágazati jellemzői évről-évre dinamikus mozgást mutatnak, ugyanis a szervezetek az elismerés alapjául szolgáló feltételek hiányában elveszíthetik termelői csoportok jogcímüket, illetve az 5 éves támogatás lejártá után sokszor maguk kezdeményezik az elismerés megszüntetését.

## 8. ábra: Az elismeréssel rendelkező termelői csoportok területi eloszlása, 2020



Forrás: Agrárminisztérium adatai alapján saját szerkesztés

Tekintettel arra, hogy a termelői csoporti elismerés megszerzésének és megtartásának is feltétele a jogszabályban előírt taglétszám, e tekintetben több évre visszamenőleg pontos nyilvántartások állnak rendelkezésre. Ezek elemzése alapján megállapítható, hogy a *termelői csoportok átlagos taglétszáma erőteljes összefüggést mutat az adott ágazat koncentrálttságával*. Az elaprózottabb üzemszerkezetű szőlőágazatban (átlagosan 136 tag), a szántóföldi növénytermesztésben (99 tag), valamint a juhágazatban (103 tag) kimondottan magas taglétszámok jellemzőek, míg a koncentrált szarvasmarha, sertés- és baromfiágazatban a létrejött termelői csoportok több év átlagában is kis taglétszámúak (16. táblázat). A 2020-ban elismeréssel rendelkező termelői csoportok összességében 8993 termelőt integráltak a különböző ágazatokban, mely az adott évi regisztrált mezőgazdasági vállalkozások 2 százalékát tette ki (Szabó G. *et al.*, 2021).

16. táblázat: A termelői csoportok főbb mutatóinak alakulása, 2000-2020

Jellemző	2000	2005	2010	2015	2020
TCS-k száma	17	157	245	182	165
- Ebből szervezet	-	108	156	152	147
- Kft.	-	49	89	30	18
Tagok száma	344	6 986	20 500	13 202	8 993
Átlagos taglétszám	20	45	62	72	55
Regisztrált gazdaságok száma	965 488	714 804	576 052	466 513	467 068
TCS tagok aránya (%)	0,0	1,0	3,6	2,8	1,9

Forrás: Agrárminisztérium és KSH adatok alapján saját összeállítás

A termelői csoportok szervezeti formája a hazai környezetben a 2015-ben bekövetkezett rendeletmódosításig *szövetkezet* és *korlátolt felelősségű társaság (azaz Kft.)* is lehetett<sup>99</sup>. Több év átlagát figyelembe véve a megalakult csoportok többsége (70-80 százaléka) a *szövetkezeti forma* mellett döntött (16. táblázat). A Kft. formát jellemzően az eszközspecifikusság magas szintjével jellemezhető *tejágazatban*, valamint a túlnyomórészt nemzetközi piacokra termelő *juhágazatban* létrejött termelői csoportok választották<sup>100</sup>.

Az azonos termékpályán tevékenykedő termelői csoportok nagyobb szervezeti egységekbe tömörülhetnek, úgynevezett *másodlagos szerveződések* is létrehozhatnak. A szervezettség magasabb szintjén álló másodlagos szerveződések feladata a teljes termékpálya koordinációja és strukturális fejlesztése (AM, 2015). A hazai környezetben a disszertáció készítésének időpontjáig négy termékpályán (gabona, baromfi, szőlő-bor, olajmag) jöttek létre *szövetségek*, amelyek tagságuk számára az érdekképviselő mellett piaci információkat, a termeléssel összefüggő szaktanácsadást biztosítottak, K+F tevékenységeket végeztek, jelentős szerepet vállaltak az ágazati innovációk terítésében<sup>101</sup> (17. táblázat).

17. táblázat: **A termelői csoportok másodlagos szerveződései, 2020**

Szervezet neve	Alapítás éve	Taglétszám	Főbb tevékenységek
Baromfiértékesítő és Termelői Termelői Csoportok Országos Szövetsége	2004	32	Érdekképviselő, információs rendszer működtetése, jogi tanácsadás, innováció közvetítés
Gabonatermesztő Termelői Csoportok Országos Szövetsége	2004	64	Érdekképviselő, kereskedelem, K+F, innováció
Olajmag Termelői Csoportok Országos Szövetsége	2010	16	Érdekképviselő, kapcsolatok feldolgozókkal, döntéstámogatás, információ-megosztás, szaktanácsadás
Szőlő-Bor Termelői Csoportok Országos Szövetsége	2003	16	22 borvidéket érintő érdekvédelem, szakmai programok szervezése, pályázati tanácsadás

Forrás: AM adatok és a szerveződések adatszolgáltatása alapján saját szerkesztés

<sup>99</sup> A 42/2015. (VII. 22.) FM rendelet alapján csak a 2014. január 1-e után megalakult szövetkezetek kaphatnak termelői csoport elismerést. Ugyanakkor a korábbi időszakban létrehozott szervezetek Kft-ként is fenntarthatják elismertségüket, részesedhetnek a Közös Agrárpolitika fejlesztési forrásaiból.

<sup>100</sup> A 2020-ban TCS-elismeréssel rendelkező szerveződések közül a legtöbb Kft. a juh és a tejágazatban fordult elő. A juhágazatban elismerést szerzett TCS-k bő 60 százaléka, a tejágazatban pedig 45 százaléka működött Kft-formában.

<sup>101</sup> A mágocsi székhelyű, 2004-ben létrehozott, 64 taggal rendelkező Gabonatermesztő Termelői Csoportok Országos Szövetsége például egyszerre több inputanyag-gyártóval és forgalmazóval áll szerződéses kapcsolatban, hogy tagsága a termőtájhöz, az éghajlatváltozás kihívásaihoz, a termelői kapacitásokhoz jobban igazodó fajtákhoz férjen hozzá. A fajtakisérletekben résztvevő termelők számára az új fajták kipróbálására az ösztönzést az adja, hogy a felmerülő költségeket és kockázatokat a Szövetséget alkotó termelői csoportok viselik, a többelhaszon ugyanakkor a termelőknél realizálódik.

A termelői csoportok körében számos hazai vizsgálat és elemzés készült Magyarország EU-csatlakozása óta<sup>102</sup>. Ezek egybehangzó megállapítása, hogy a *hazai környezetben létrejött TCS-k többsége csak részleges integrációt valósít meg*, ami lényegében azt jelenti, hogy tevékenységük főként az inputanyagok beszerzésére és a tagság által megtermelt termények közös értékesítésére korlátozódik (Tolvaj-Gergő, 2014; Szabó G. és Barta, 2014b; Rác, 2017). A megtermelt termékeket a termelői csoportok átlagosan mindössze 15 százalékban dolgozzák fel, árualapjuk túlnyomó részét alapanyagként értékesítik (Szabó G. *et al.*, 2021). A termelési hatékonyságot növelő közös beruházások, a *teljeskörű, többszintű integráció* elsősorban a tőkeerős termelők zárt társulásaira jellemző, amelyek a kockázatok elkerülése érdekében a taglétszámot és a tagi összetételt gyakorta optimalizálják<sup>103</sup>. A termelői csoportok körében végzett empirikus vizsgálatok további, a disszertáció szempontjából lényeges megállapítása, hogy a termelői csoportként működő együttműködések sikeressége, és az 5 éves támogatás lejáta utáni fennmaradása jelentős mértékben összefügg az együttműködő tagok egymás közötti, illetve a szervezet vezetése és a tagok között kialakuló *bizalom* mértékével (Szabó G., 2010b; Szabó G. és Barta, 2014b; Beckmann *et al.*, 2015).

### 6.2.3. Termelői Értékesítő Szervezetek

Az Európai Unióban támogatott *Termelői Értékesítő Szervezetek* (TÉSZ-ek) az Európai Közösség 2200/96. számú rendeletének hatálya alá tartozó termékek (zöldség, gyümölcs, gomba, héjas gyümölcsök, citrusfélék) együttes forgalmazására szervezhetők, mely történhet friss fogyasztásra vagy a feldolgozóipar részére, de a TÉSZ-ek akár saját feldolgozóüzemet is működtethetnek, sőt a jogszabály adta keretek<sup>104</sup> között más tevékenységekkel is foglalkozhatnak. A TÉSZ-ként való elismerés feltétele a taglétszámot, árbevételt érintő előírásoknak való megfelelés mellett meghatározott, a tagok gazdálkodását, az ágazat működését, valamint a piacsabályozást segítő tevékenységek ellátása<sup>105</sup>. A szervezeti forma működését meghatározó jogszabály nemcsak a TÉSZ-ekkel, hanem a tagsággal szemben is

---

<sup>102</sup> A témakörben készült elemzések sajátossága, hogy az integrációval együtt járó hasznok kimutatása elsősorban az integrációt megvalósító szervezetek szintjén történik és meglehetősen kevés az olyan elemzés, amely az együttműködés hasznait a tagság szintjén azonosítja.

<sup>103</sup> Például nem vonnak be kisebb üzemeket, illetve ha a kisgazdaságok részt is vesznek tagként a szervezetekben, érdekeik a szervezeten belül általában kevésbé érvényesülnek (Rác, 2017).

<sup>104</sup> A szervezet foglalkozhat más tevékenységgel is, ebben az esetben a könyvelésben külön kell választani ezek költségeit és bevételeit, mivel azok nem számíthatók be a forgalmazott termék (zöldség-gyümölcs) értéke alapján adott támogatásba.

<sup>105</sup> A TÉSZ-ek feladatkörébe a jogszabály szerint a termelés koordinálása, a kínálat kereslethez igazítása, a hozzáadott érték növelése, a termékek áruvá készítése, tárolása, értékesítése, a minőség javítása, közös minőségbiztosítás, az inputanyagok beszerzése, előfinanszírozása, technológiai innováció, komplex, környezetkímélő, integrált növényvédelem alkalmazása, valamint közvetlen vevői kapcsolatok kialakítása tartozik.

kötelezettségeket támaszt: a társult tagok termékeik mintegy 75 százalékát a TÉSZ-en keresztül kötelesek értékesíteni.

Az első TÉSZ-ek Magyarországon már az uniós csatlakozást megelőzően, a 2000-es évek elején megalakultak. Az első hazai TÉSZ a dán szövetkezeti mintára 52 helyi termelő kezdeményezésére létrehozott *Mórákerti Szövetkezet* volt, amely az elemzések szerint a taglétszám és a forgalom alakulásában elért sikereit a szakszövetkezeti előzményektől nem független *tagi bizalomnak* köszönhette (Szabó G., 2010b, Szabó G., 2013). A TÉSZ-ek száma Magyarországon 2004-ben érte el a csúcspontját, amikor a 100-hoz közelített az előzetes és a végleges elismerésű szervezetek együttes száma<sup>106</sup> (18. táblázat). Ezt követően a szabályozási környezet változásával összefüggésben jelentős fluktuáció ment végbe a TÉSZ-ek körében<sup>107</sup>. Az árbevételi problémák miatt számos szervezet elveszítette elismerését, de megjelentek új TÉSZ-ek is, gyakorta a megszűnő szerveződések utódszervezeteiként, több TÉSZ összeolvadásával<sup>108</sup> (Dudás és Juhász, 2013).

Magyarországon 2020-ban összesen 64 elismert zöldség-gyümölcs TÉSZ működött, mely szervezetek 7105 termelő taggal rendelkeztek, közel 30 ezer hektár zöldség-gyümölcs termőterületet lefedően, 19,1 százalékos piaci részesedéssel (Agrárminisztérium, 2023) (18. táblázat). Az átlagos taglétszám az elmúlt évtizedben bekövetkezett koncentrációs folyamatokkal összefüggésben folyamatosan apadt, 2020-ra 110 tagra csökkent.

---

<sup>106</sup> Az EU-csatlakozás évében 87 előzetesen és 8 véglegesen elismert TÉSZ működött Magyarországon (Forrás: Agrárminisztérium).

<sup>107</sup> Az első törvény hatályba lépését követően nehézséget jelentett, hogy a megalakított TÉSZ-ek alapszabályai nem feleltek meg a szövetkezeti törvény követelményeinek, a szövetkezeti törvénynek megfelelő alapszabály pedig nem állt összhangban a rendelettel. Így a szövetkezeti törvény módosítására is szükség volt ahhoz, hogy a szövetkezetként megalakult TÉSZ-t a cégbírószágon be tudják jegyezni. Problémát jelentett az EU 2200/96 alaprendeletének félreértelmezése is. Az egy tag–egy szavazat elvének értelmezési hibája miatt az FVM kezdetben nem fogadta el a TÉSZ-ek gazdasági társasági formában történő megalakulását. A 2006-ban megjelent 83/2006 FVM rendelet módosította a 60/2005 FVM rendeletet, hogy összhangot teremtsen a 2006. évi szövetkezeti törvénnyel. A későbbiekben a termelői értékesítő szervezetek elismerésének szabályait az 50/2017. (X. 10.) FM rendelet rögzítette, mely jelenleg is hatályos.

<sup>108</sup> Összeolvadás eredményeként jött létre például az árbevétele alapján az egyik legjelentősebb hazai TÉSZ, az Észak-Alföldi Zöldség-Gyümölcs Termelői Értékesítő Szövetkezet, amely jelenleg több mint 700 észak-alföldi és észak-magyarországi zöldség-gyümölcsstermesztőt integrál.

18. táblázat: A Zöldség-Gyümölcs TCS-k és TЭСZ-ek főbb mutatói, 2000-2020

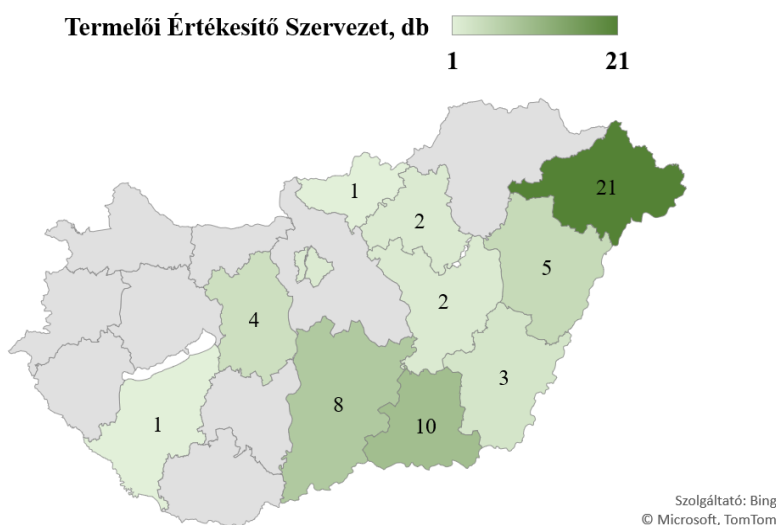
Jellemző	2000	2005	2010	2015	2020
Elismert TЭСZ-ek száma* (darab)	3	71	72	71	64
Terület (ezer ha)	1,1	26,1	41,9	37,3	27,8
Taglétszám (ezer db/fő**)	0,4	20,5	18,3	16,2	7,1
Átlagos taglétszám (db/fő**)	133	289	254	228	111
Teljes forgalom (milliárd HUF)	0,9	32,9	38,2	52,6	62,0
ebből tagi forgalom (milliárd HUF)	0,7	23,5	29,9	43,9	54,7
Ágazat termelési értéke (milliárd HUF)	139,4	149,8	192,5	284,8	325,3
TЭСZ-ek piaci részesedése (%)	0,6	22,0	19,6	18,5	19,1
Tagi piaci részesedés (%)	0,5	15,7	15,5	15,4	16,8

Forrás: KSH AMŐ 2000, 2010, FruitVeb, Agrárminisztérium adata saját számítás alapján

\* EMGÁ-ból támogatott zöldség-gyümölcs termelői csoportok (előzetesen elismert TЭСZ-ek) és a zöldség-gyümölcs termelői szervezetek (a véglegesen elismert TЭСZ-ek) együttesen. \*\*A TЭСZ-ek tagjai társas vállalkozások és magánszemélyek is lehetnek, ebből fakadóan a mértékegység nál a darab, illetve fő került megjelenítésre.

A TЭСZ-ek területi eloszlása nem egyenletes: az elismeréssel rendelkező szervezetek a kertészeti ágazat túlsúlyával jellemezhető megyékben koncentrálódnak (AM, 2020). 2020-ban a legtöbb TЭСZ a hazai zöldség-gyümölcs termőterület több mint kétharmadát lefedő Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében (21 db) és Csongrád megyében (10 db) működött (9. ábra).

9. ábra: Az elismeréssel rendelkező Zöldség-Gyümölcs TCS-k és TЭСZ-ek területi eloszlása, 2020



Forrás: Agrárminisztérium adatai alapján saját szerkesztés

A TЭСZ-ek működési formája *szövetkezet*, *részvénytársaság*, valamint *Kft.* lehet<sup>109</sup>. Ebben a tekintetben a Magyarországon elismerést szerzett TЭСZ-eket az elmúlt két évtizedben dinamikus változások jellemezték (19. táblázat). Kezdetben a *szövetkezeti forma* dominált

<sup>109</sup> A szövetkezetek és az egyéb jogi formák megoszlása a TЭСZ-ek körében az EU tagállamaiban meglehetősen eltérő. A szövetkezeti formában működő TЭСZ-ek aránya a régi tagállamok közül Hollandiában, Olaszországban, Belgiumban, míg a később csatlakozott tagállamok közül Szlovákiában, Csehországban a megmagasabb, 80-90 százalékos. (Forrás: European Commission, 2019).

(2001-2008 között a TЭСZ-ek 80 százaléka szövetkezetként működött), 2009-től azonban emelkedni kezdett a Kft-ék aránya (2008-ban a Kft-ék részesedése mindössze 16 százalék volt, a 2010-es évek második felére azonban már az 50 százalékhoz közelített) (Biró és Rác *et al.*, 2015). Az új elismerésű szervezetek körében már egyértelműen a Kft. a jellegadó forma, mely a szervezetekben tagként résztvevő termelőkkel készített interjúk tapasztalatai szerint a szövetkezetekhez képest a tulajdonosi érdekek érvényesítésére nagyobb teret engedő működést és döntéshozást tesz lehetővé<sup>110</sup> (Dudás és Juhász, 2013).

19. táblázat: A TЭСZ-ek szervezeti forma szerinti jellemzői, 2000-2020

Szervezeti forma	2000	2005	2010	2015	2020
Szövetkezet	2	56	54	36	32
Korlátolt felelősségű társaság	1	13	16	35	31
Részvénytársaság	0	2	2	1	1
<b>Összes</b>	<b>3</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>71</b>	<b>64</b>

Forrás: Dudás (2009a) és Agrárminisztériumi adatok alapján saját szerkesztés

A hazai TЭСZ-ek körében a 2004-től elérhetővé váló uniós támogatások hatására erőteljes beruházási hullám indult, amelyhez a kiegészítő pénzügyi forrásokat a legtöbb esetben banki hitelek biztosították. A zömmel rövid lejáratú hitelek, valamint a felfejlesztett technológiai kapacitások kihasználása, áruallappal történő folyamatos ellátásának gondja számos nagy múltú TЭСZ-t (pl. Mórakert Szövetkezet, Kiskun TЭСZ, Kistelek TЭСZ, ABO-Agresztisz TЭСZ, Első Magyar Gombabörze TЭСZ) ellehetetlenített, *tagi bizalomvesztést* eredményezett, és a szervezetek megszűnéséhez vezetett<sup>111</sup> (Horváth, 2014). A megszűnési hullám az interjúk tapasztalatok szerint nemcsak a konkrét szervezetekkel, hanem az együttműködésekkel szembeni termelői bizalmat is jelentős mértékben megrendítette.

A TCS-khez hasonlóan a TЭСZ-ek is létrehozhatnak úgynevezett *másodlagos szerveződések*et, amelyek az értékesítés összehangolása, a termékpálya koordináció céljára kiegészítő nemzeti támogatásokra jogosultak. Magyarországon 2020-ban hét másodsztintú társulás működött, melyek együttesen 39 TЭСZ tevékenységét fogták össze. Ezek közül az egyik legígéretesebb együttműködés a 24 TЭСZ-t integráló, nemzetközi kapcsolatrendszerrel

<sup>110</sup> Dudás és Juhász (2013) vizsgálata rámutat, hogy a Kft. társasági forma esetén a nagyobb volumenben termelők nagyobb tulajdoni részesedés megszerzésével jobban tudják befolyásolni a TЭСZ működésének irányvonalát, azaz jobban érvényesülnek a tulajdonosi érdekek.

<sup>111</sup> Horváth (2014) az egyik legsikeresebbnek tekintett hazai TЭСZ, a Mórakert Szövetkezet működéstörténetének elemzése kapcsán arra mutat rá, hogy a TЭСZ-ben bekövetkező gyors infrastrukturális és volumennövekedés olyan szervezeti problémákat generált, amelyeket a menedzsment nem tudott megfelelő hatékonysággal kezelni. A pénzügyi hiány késleltetett kifizetéseket eredményezett, ami megingatta a termelők amúgy is törékeny bizalmát és beszállítói felelősségét. Horváth szavaival élve „*a működés olyan alapvető sikertényezője amortizálódott, mint a beszállítói bizalom*”. (Horváth, 2014: 732)

rendelkező TЭСZ-ЭСZ Nonprofit Kft., amely a termelői érdekképviselet mellett a szaktanácsadás, oktatás, és a kutatás-fejlesztés területén is szolgáltató tevékenységet vállal a működési kiadásokhoz hozzájáruló tagokra irányulóan <sup>112</sup> (20. táblázat).

20. táblázat: A TЭСZ-ek másodlagos szerveződései, 2020

Szervezet neve	Alapítás éve	Tag-létszám	Tevékenységek
TЭСZ-ЭСZ Nonprofit Kft.	2008	24	Képzés, kutatásfejlesztés, szaktanácsadás, adminisztratív feladatok
Fruitmarketing Kft.	2009	4	Forgalmazás, promóció, kommunikáció, válságmegelőzés, -kezelés
Hortico-Régió 2009. Kft.	2009	4	Forgalmazás, termelés tervezése, minőség javítás.
TЭСZ Kereskedőház Kft.	2010	4	Termékminőség javítása, forgalmazás tökéletesítése, promóció, kommunikáció, környezetvédelem.
Alföldi TЭСZ-ek Társulása Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	2010	3	Termelés-tervezés, termékminőség javítása, forgalmazás, promóció, kommunikáció, kutatás és kísérleti termelés, képzés, tanácsadás, környezetvédelem.

Forrás: Agrárminisztérium adatai alapján saját összeállítás

A hazai környezetben létrejött TЭСZ-ek működési sajátosságainak vizsgálatára számos hazai empirikus kutatás vállalkozott. E kutatások többsége a szervezetek működését hátráltató gazdasági problémák feltárására fektetett hangsúlyt (pl. a tagság sokféleségéből eredő heterogén árualap, a feldolgozók által alacsonyan tartott felvásárlási árak, a TЭСZ-eket sújtó halasztott fizetés, stb.) (Horváth, 2010; Seres *et al.*, 2011; Domján, 2013). Néhány elemzés ugyanakkor a szervezetek működését nehezítő kollektív cselekvési problémákra is kitér, melyek közül kiemelhető a *tagok bizalomhiánya*, mint a hazai TЭСZ-ek megerősödését akadályozó, a csekély árualap mögött meghúzódó legfőbb probléma (Dudás 2009b; Apáti és Gonda, 2012; Fodor, 2013; Horváth, 2013). Az elemzések szerint különösen a termelő nagyvállalatok, kereskedők által életre hívott TЭСZ-szerveződések működtetésében jelentkezik problémaként a tagi *bizalomhiány* (Hamar, 2016a; Hamar, 2017). A disszertációt megalapozó termelői interjúk szerint a TЭСZ-ekkel szembeni általános probléma, hogy a tagsággal elérhető hasznok, előnyök nem egyenlítik ki az adminisztratív és egyéb, a szervezet működtetésével együtt járó terheket. Egy főváros közeli kertész vállalkozás a következőképpen foglalja össze a TЭСZ-ekkel kapcsolatos tapasztalatait: „Az az igazság, hogy mindig benne voltunk a TЭСZ-ben, meg ha újjáalakult, akkor mentünk a következőbe, de az, ami miatt beléptünk '99-ben; tudom, hogy az szerepelt a TЭСZ alapító okiratában, vagy ezekkel a TЭСZ-ekkel kapcsolatban, hogy az a működésüknek a lényege, hogy nagy mennyiségű, egységes áruallappal piacra lépni és ott a lehető legmagasabb árat kiharcolni, a

<sup>112</sup> A szervezet vezetőjével készített interjú szerint a működtetésben nehézséget elsősorban a fenntartási kiadásokhoz esetlegesen hozzájáruló tagok (potyautas probléma) jelentik, éppen ezért a nonprofit Kft. 2014-től szolgáltatóit kizárólag a működési kiadásokhoz hozzájáruló tagokra korlátozta.

*legjobb alkupozíciót. Na, abból mi soha nem tapasztaltunk semmit. Ugyanannyiért adtak el mindent, mint bárki más, vagy ha 10 forinttal többet adtak, akkor azt a 4,5 százalékos működési költséggel le is vonták. Teljesen ugyanott voltunk, mint ha másoknak értékesítettünk volna”.*<sup>113</sup>

Noha a TЭСZ-ek a hazai környezetben több mint másfél évtizede jelen vannak, a Magyarországon megtermelt zöldség és gyümölcs értékesítésének alig 20 százaléka zajlik rajtuk keresztül, miközben az EU-ban a TЭСZ-ek átlagosan a zöldség-gyümölcs forgalom 35-40 százalékát (egy-egy tagországokban 80-90 százalékát) bonyolítják le. Kedvező fejlemény ugyanakkor – ahogy ezt a későbbiekben a szervezeti esettanulmányok egyike is bemutatja – hogy a termelői oldal kezdeményezésére a hazai gyakorlatban is megjelentek a termékpálya több szakaszát összefogó, egy-egy tájörzet termelőit hálózatba szervező, vertikális integrációra törekvő együttműködések. Összességben a hazai TЭСZ-eket jellemző kedvező folyamat, hogy a koncentrációs folyamatok eredményeként a kooperációs normákat magáénak valló, gazdaságilag erősebb tagság jön létre, melynek eredményeképpen a hazai TЭСZ-ek vélhetően fejlődésük következő szakaszába léphetnek (Hamar, 2017).

#### **6.2.4. Termeltető vállalatok, integrátorok**

Az agráregyüttműködések hazai környezetben elterjedt szervezői a *termeltető vállalatok*, vagy más néven *integrátorok*<sup>114</sup>, melyek mai formái a 60-as évek végén alakultak ki, a termelést koordináló nagyvállalatok (pl. cukorgyárak, vetőmag-termeltetők, dohányfeldolgozók) azonban a mezőgazdaság iparosodásával összefüggésben már az 1800-as évek végén szerephez jutottak (Juhász és Mohácsi, 1995, Juhász, 2016).

Ahogy erre a disszertáció korábbi fejezetében (5.4. fejezet) kitértem, a termeltető vállalatok a modern technológiák elterjesztésével és a termelés iparszerű megszervezésével meghatározó szerepet töltek be a hazai élelmiszergazdaság 80-as évek közepéig tartó fellendülésében (Enyedi és Rechnitzer, 1987; Schlett, 2004). A rendszerváltást követően az egykori állami

---

<sup>113</sup> Idézet egy közép-magyarországi kertész vállalkozóval készített interjúból.

<sup>114</sup> Az integrátor olyan nagyobb méretű üzemnek, vagy újonnan létrehozott szervezetnek – társas vállalkozás, vagy akár az EU-ban elismert TCS, TЭСZ – tekinthető, amely szerződésben szabályozott feltételek mellett, szolgáltatási díj ellenében a termelési folyamathoz kapcsolódó szolgáltatásokat nyújt a hálózatba szervezett partnerek számára (Blaskó *et al.*, 2011). A termeltetési szerződés keretében megvalósuló integráció többnyire hierarchikus, az integrátor a két szerződés megkötése közötti időszakban a termelők versenyztetésével válogat partnerei közül (Csonka, 2011). A termeltetési szerződések ugyan elsősorban a megtermelt terményre vonatkozóan fogalmazznak meg előírásokat, közvetetten a termelési folyamat egészét modernizáló hatásuk van. A termelők termelési szerkezetüktől függően gyakorta több integrátorral is szerződéses kapcsolatban állnak, a piaci ármozgások miatt még homogén termékszerkezet mellett is jellemző a több termeltető vállalattal történő szerződéskötés.

nagyvállalatok (pl. KITE, IKR, Agrotárs) önállósodásával számos termeltető vállalkozás újjászervezte termelői hálózatát, miközben a hazai termeltető nagyvállalatok mellett nemzetközi integrátorok (pl. Cargill, Glencore, Syngenta, stb) is a termékpálya koordináció meghatározó szereplőivé váltak.

A termeltető vállalatok tevékenységeit a hazai környezetben az elmúlt évtizedekben folyamatos súlypontváltás jellemezte. Míg a rendszerváltást követő években a privatizáció nyomán megjelenő új vállalkozások tőkehiányával összefüggésben a termeltető vállalatok *termelésfinanszírozási funkciója* volt meghatározó, napjainkban a termeléshez kapcsolódó szolgáltatásaik, a termék- és technológiai innovációk terítésében betöltött *szerepük* került előtérbe (Biró *et al.*, 2014). A kereskedelem koncentrációjával, a termelési költségek emelkedésével a termékpályák szabályozásában betöltött szerepük erősödött, amit a hazai környezetben a jogszabályi, támogatáspolitikai eszközök is elősegítettek. A 25/2004. évi FVM rendelet alapján<sup>115</sup> a 2000-es évek közepétől az állami nyilvántartásba vett, *bejegyzett integrátorok* jelentős nemzeti támogatásokhoz juthattak<sup>116</sup>, és a kedvezményes hitelekhez jutás révén a bankok kiemelt üzleti partnereivé váltak. Ezirányú szerepvállalásukat mutatja, hogy az időszakban a mezőgazdaságba kihelyezett forgóeszköz-hitelek 10-15 százaléka rajtuk keresztül jutott el az alapanyag termelőkhöz (Kemény, 2010).

A Megyei Földművelésügyi Hivatalok 2007-ig vezetett nyilvántartása szerint a *legtöbb integrátor (180 db) Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében tevékenykedett*, emellett Bács-Kiskun (130 db) és Hajdú-Bihar megye (101 db) szerepe volt kiemelkedő, e három megyében került nyilvántartásba az integrátorok csaknem fele (10. ábra). Azon megyékben (Komárom,

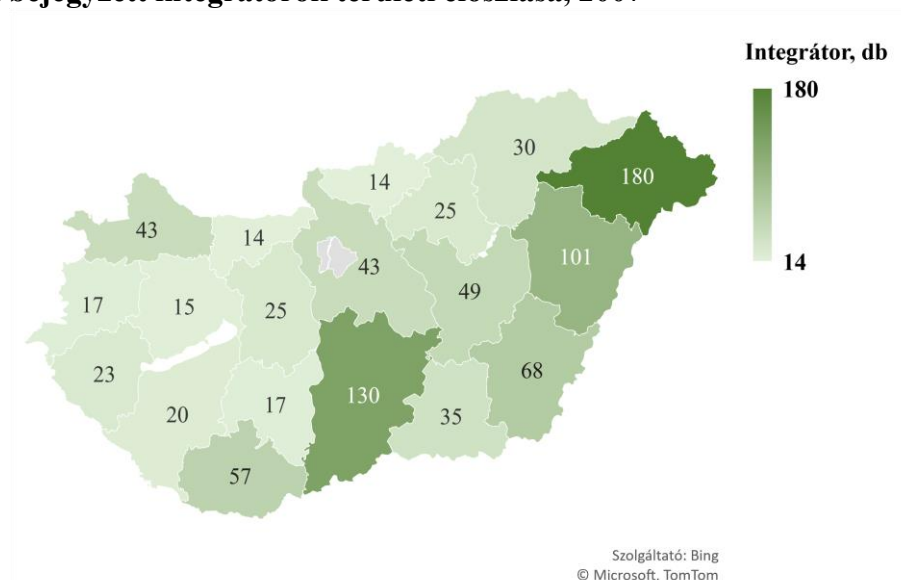
---

<sup>115</sup> A hazai környezetben a 25/2004. (III.3.) FVM rendelet alapján az integráció a felek kölcsönös gazdasági érdekein alapuló, minimum egy évre szóló, de általában közép- vagy hosszú távú szerződéssel szabályozott együttműködés, amelyben az integrátor üzleti megfontolásból piaci és termelési biztonságot nyújt az integrált termelőknek, valamint különböző szolgáltatásokkal, finanszírozással segíti a mezőgazdasági termelőket. E törvény értelmében integrátornak az a Földművelésügyi Hivatal által bejegyzett jogi személy, jogi személyiség nélküli gazdasági társaság, vagy egyéni vállalkozó minősülhet, amely mezőgazdasági ártermelő tevékenységet folytató jogi személyekkel, jogi személyiség nélküli gazdasági társaságokkal, egyéni vállalkozókkal, őstermelői igazolvánnyal rendelkező magánszemélyekkel integrációs szerződést köt.

<sup>116</sup> A bejegyzett/elismerést szerzett integrátornak évente legalább 50 millió forint értékű mezőgazdasági termék megtermeltetését, a termeléshez szükséges forgóeszközök pénzügyi forrásokból részben vagy egészben történő finanszírozását, a finanszírozott termelés eredményét képező termék feldolgozás vagy továbbértékesítés céljából történő felvásárlását kellett vállalnia. További kötelezettségként jelentkezett a vételár határidőre történő kifizetése (amelynek 70 százalékát az átvételtől számított 30 napon belül, a fennmaradó összeget pedig további 30 napon belül kellett kiegyenlíti). Az integrátor a szerződéses partner igénye szerint technológiai, adminisztratív szolgáltatást is köteles volt teljesíteni. A bejegyzett integrátorok az ágazatspecifikus (pl. állatjóléti és haszonállat tartási szabályok okozta többletköltségek) támogatások mellett hosszabb futamidejű (3-6 éves) hitelek után kamattámogatást és egyéb kedvezményeket is igényelhetek a pénzügyintézetektől. Ezen felül akár 500 millió forintig terjedő, 1,5 éves lejáratú hitelekhez juthattak a mezőgazdasági termelés és feldolgozás minőségi javítása, az értékesítés előfinanszírozása, a felvásárlás és raktározás, valamint a halasztott fizetésű értékesítési konstrukciók elősegítése érdekében.

Nógrád, Somogy, Tolna, Veszprém és Vas), ahol az átlagnál kisebb volt a bejegyzett integrátorok száma, többnyire országos jelentőségű, koncentrált kereslettel rendelkező feldolgozó üzemek (pl. konzervüzemek, dohányfermentálók) tartották kézben a termelői hálózatok szervezését.

10. ábra: A bejegyzett integrátorok területi eloszlása, 2007



Forrás: Megyei Földművelésügyi Hivatalok nyilvántartása

Egy-egy integrátor átlagosan 100-120 termelővel állt szerződéses kapcsolatban, a termelők száma azonban a termékfajtától, a termékpálya tagoltságától, illetve az integrátor tőkeerejétől függően jelentős szórást mutatott, a néhány tagtól a több ezres nagyságrendig terjedően (Megyei Földművelésügyi Hivatalok, 2007)<sup>117</sup>. Az integrátorok jelentőségét mutatja az Agrárminisztérium Agrárpiaci Főosztályának EU-csatlakozás évében készített beszámolója is, mely szerint a nyilvántartásban szereplő integrátorok megközelítőleg 100-120 ezer olyan őstermelő és gazdálkodó termelését koordinálták, akik megfelelő eszközök és hitelképesség hiányában termelésüket nem tudták volna önállóan végezni. Az integrációban résztvevő termelők számára az együttműködés hasznai elsősorban a termelési és értékesítési kockázatok mérséklésében jelentkeztek, de banki szempontból is hitelképesebbé vált az a termelő, aki valamilyen termelési integrációban vett részt (Biró és Rácz *et al.*, 2015).

A megyei földművelésügyi hivatalok nyilvántartása szerint a bejegyzett integrátorok száma 2007-ben megközelítette az 1000-et (21. táblázat). Többségük (67,8 százalék) gazdasági társaságként működött, a másik meghatározó formát a szövetkezetek (27,3 százalék)

<sup>117</sup> A Nyíregyházi Dohányfermentáló például 4600 dohánytermelőt integrált, a Dunkakiliti Konzervüzem hálózatba szervezett termelőinek száma meghaladta a 2000 főt (Megyei Földművelésügyi Hivatalok, 2007).

jelentették<sup>118</sup>. Az időszakban a ténylegesen működő mezőgazdasági szövetkezetek (787 db) csaknem harmada (31,4%) működött bejegyzett integrátorként.

21. táblázat: **Az integrátorok szervezeti forma szerinti jellemzői, 2007**

Szervezeti forma	Bejegyzett integrátorok		Regisztrált mg-i vállalkozások	Ebből integrátorok aránya (%)
	száma	megoszlás (%)	száma	
Bt.	41	4,5	4042	1,0
Kft.	438	48,3	6668	6,6
Rt., Zrt.	135	14,9	323	41,8
Szövetkezet	247	27,3	1230	20,1
Egyéni vállalkozó	27	3,0	68823	0,0
Erdőbirtokossági társulat	8	0,9	1007	0,8
Egyéb (egyesület, Kht.)	10	1,1	1315	0,8
<b>Összes</b>	<b>906</b>	<b>100</b>	<b>83408</b>	<b>1,1</b>

Forrás: Megyei Földművelésügyi Hivatalok adatszolgáltatása (2007-es állapot), valamint KSH adatok alapján saját szerkesztés

A témakörben elérhető szakirodalom, valamint a disszertációt megalapozó termelői, szakértői interjúk alapján a hazai környezetben az integrátori együttműködések több típusa is azonosítható:

- *A feldolgozóipari termeltető vállalatok (pl. konzervüzemek, takarmánygyártók)* jellemzően saját alapanyag-igényük biztosítása érdekében szerveznek beszállítói hálózatokat, a gyorsan romló termékek esetében gyakorta csak regionális hatókörrel. A helyi viszonyokra szabott ösztönzési mechanizmusokkal fontos szerepet töltenek be az integrált gazdaságok irányított modernizációjában, a versenyképesebbé fajtják, új termelési technológiák elterjesztésében. Gyakorta a termelők formális együttműködéseinek (TÉSZ-ek, termelői csoportok) kialakításában is katalizátor szerepük van<sup>119</sup>.
- Az integrátori együttműködés további formáját jelentik az *inputanyag gyártók és forgalmazók által létrehozott integrációk*, amelyek gyakorta az ország egészét lefedő ügynökhálózattal rendelkeznek. Az integráció keretében az integrátor inputanyagokat és hiteleket bocsát a termelők rendelkezésére, majd a termelőknél keletkezett árumennyiséget felvásárolja (amely a hitel fedezete) és magasabb árréssel értékesíti. E

<sup>118</sup> Az integrátorok gazdasági jelentőségét mutatja, hogy a Magyarországon regisztrált mezőgazdasági részvénytársaságok 44 százaléka, a mezőgazdasági szövetkezetek közel 40 százaléka, a Kft-ként működő mezőgazdasági vállalkozások hozzávetőleg tizede folytatott bejegyzett termelés-szervezői tevékenységet.

<sup>119</sup> A jánkmajtsi központtal működő, zöldség-gyümölcs nagykereskedelemmel és késztermék gyártással (befőttek, üveges lekvárok) is foglalkozó, német piacokon értékesítő Agricolae Kft. például az alapanyagot biztosító termelői kört 2003-ban Meggy-Kert TÉSZ néven közös szervezetbe terelte, Magyarország egyik legnagyobb taglétszámú (2900 tag) TÉSZ-ét hozva létre. Hálózatépítéssel teremtette meg nyersanyag bázisának biztonságát a 70-es években közös vállalként létrehozott, a rendszerváltást követően is tovább működtetett, a száraztészta-gyártás teljes vertikumát lefedő Gyermely Zrt. is, amely ma a tartós bérletekkel együtt 9500 hektár szántóterület fölött diszponál (Hamar, 2016b).

cégek tevékenysége gyakorta a hálózatba szervezett termelők *többszintű, hosszabb távú* elköteleződését megteremtő komplex szolgáltatások nyújtására is kiterjed<sup>120</sup>.

- Az integrátorok további típusát képviselik a helyismerettel rendelkező, rendszerint alapanyag termelést is végző, *lokális gazdaságba beágyazott integrátorok*, akik/amelyek gyakorta a fölös tároló, szárító, gépi, stb. kapacitásaik hasznosítása céljából szervezik hálózatba a környezetükben tevékenykedő kisebb termelőket. Esetükben az integráció földrajzi léptéke legtöbbször csak mikrotérsegi, települési hatókörű. E *helyhez kötött* – Garnovetter fogalmi készletével élve *relációs beágyazottsággal* rendelkező – termelésszervezők nem ritkán nagyobb termeltető vállalatok ügynökeiként, úgynevezett *köztes integrátorként* működnek. A helyi integrátorok lokális *beágyazottságuknak* köszönhetően a hálózatba szervezett termelőknek megbízható piaci információt, az egyedi, üzemszintű gazdasági, pénzügyi kondíciókhoz, szükségletekhez igazodó szolgáltatásokat kínálnak<sup>121</sup>. A *sűrűn szőtt kapcsolatokba ágyazott hálózatok* a termelők, és a termelésszervező számára is lehetővé teszik a partner kontrollálását, az opportunistaviselkedés kockázatának csökkentését.
- Az integrátori kapcsolatok kevésbé hierarchizált formáját jelentik a *termelők által kézben tartott horizontális* (leggyakrabban szövetkezeti formában működő) *hálózatok*, amelyek a közös beszerzések révén jelentős kedvezményeket érnek el az inputanyag forgalmazóknál, de közösen kiépített (raktározás, szállítási, szárítási, stb.) kapacitásaik is nagyobb piaci „mozgásteret” biztosítanak a közvetlen tagság, sőt, a környezetükben működő *nem tag gazdaságok* számára is. E horizontális integráción alapuló szerveződések nyújtotta hasznok főként az olcsóbb inputanyagok beszerzésében, a nagyobb termékvolumennek

---

<sup>120</sup> A hazai piacon 70 százalékos piaci részesedéssel rendelkező műtrágyagyártó vállalat, az 1931-ben alapított Nitrogénművek Zrt. például 2014-ben vetőmag- és növényvédőszer-értékesítéssel, terménykereskedelemmel bővítette profilját az ügyfélkör növelése, a jobb terméseredmények elérése, valamint a költséghatékonyabb gazdálkodás érdekében. A minél teljesebb szolgáltatáskör érdekében a Nitrogénművek Zrt. partnereinek a mezőgazdasági szaktanácsadás is biztosítja (Forrás: a Zrt. honlapján elérhető információk).

<sup>121</sup> Egy termelőtevékenységet is folytató szatmárcsekei vállalkozó például, latba vetve helyismeretét és a helyi gazdatársadalomban kivívott tekintélyét, 70-80 termelőt szervezett egy, a takarmánytermeltetést, keverést, keltetést, vágóbaromfinevelést, feldolgozást is végző nagyvállalat (Baromfi Coop Kft.) megbízásából hálózatba. A termelésszervezési tevékenység éves szinten közel 10 százalékkal növeli a szatmárcsekei vállalkozás árbevételét és emellett lehetővé teszi fölös gépi, szárító és raktárkapacitása szolgáltatásként történő értékesítését is.

köszönhető magasabb felvásárlási árakban, valamint a feldolgozókkal, kereskedőkkel kialakított közvetlen üzleti kapcsolatokban mutatkoznak meg<sup>122</sup>.

Az integrátorok által koordinált együttműködések szerepét Magyarországon legfrissebben a 24/2020. (VI. 22.) Agrárminisztériumi rendelet értelmezte újra, amely a hatályos uniós jogrendhez igazodva határozta meg, hogy mely szerveződések lehetnek úgynevezett *Termelői Integrációs Szervezetek* (TISZ-ek) (Gönczi, 2020). Az elismerési folyamat során azok a termelői integrációs szervezetek kaphatnak TISZ-elismerést, amelyek annyi tagsággal (minimum 10 termelő tag) és termelési volumennel<sup>123</sup> rendelkeznek, hogy eredményesen léphetnek fel a piaci alkufolyamatokban. A TISZ anélkül tárgyalhat a kereskedőkkel vagy a feldolgozókkal a termékek közös értékesítéséről, hogy az általa képviselt termelők áruja a tulajdonába kerülne. Az államilag elismert TISZ-ek felmentést kapnak egyes uniós szinten szabályozott versenyjogi előírások alól, ezenfelül segítséget nyújthatnak tagjaiknak a megtermelt áruk közös szállításában, tárolásában, raktározásában, és az ehhez kapcsolódó marketingben és minőségbiztosításban is (Agrárminisztérium, 2020). Habár a jogszabály életbe lépésének együttműködésekre gyakorolt hatásai jelenleg még nem láthatóak, az új szabályozás vélhetően az integrációk (különösen a „termelői érdekű önintegrációk”) koordinációs szerepének erősödését eredményezi.

### 6.3. A termékpályák szervezettsége Magyarországon

Az élelmiszergazdasági együttműködések, illetve azok működését, szabályozásban betöltött szerepét nagymértékben meghatározza, hogy milyen szereplők tartják kézben a *termékpályák koordinációját*, a termékek előállításában résztvevő szervezeteket és a közöttük megvalósuló technológiai, pénzügyi, jogi folyamatokat (Szabó G., 2011a; Panyor, 2015). A témakörben készült elemzések a hazai termékpályák európai uniós viszonylatban gyengének számító szervezettségéről számolnak be, jelentős ágazati eltérések mellett (Ecsedi *et al.*, 2022).

A nemzetközi piacokba ágyazott ágazatokban a termelés koordinációját jellemzően a *feldolgozók* biztosítják. Az egyik legjobban szervezett ágazatnak tekintett baromfiszektorban például a hazai baromfitermelők 80 százaléka a feldolgozók által működtetett *vertikális integráció* zárt rendszerébe tagozódott be, és a termelőknek napjainkban már csak 20

---

<sup>122</sup> Az Alsómocsoládi Gazdaszövetkezet például a gabonatermesztésben érintett tagság számára kedvezményes vetőmag- és műtrágya beszerzést, szárítást, tárolást biztosít, valamint lehetővé teszi a termények kedvezőbb feltételekkel történő szerződéses értékesítését.

<sup>123</sup> A szervezet termelésének az elismeréskor el kell érnie az érintett régió termelési mennyiségének 1 százalékát, majd három év múlva a 3 százalékát.

százaléka termel önállóan (Szöllősi, 2008; Aliczki, 2014). Hasonló a helyzet a *tej termékpályán*, ahol a belföldi nyerstej túlnyomó részét néhány nagyobb, nemzetközi tulajdonban lévő feldolgozóipari cég vásárolja fel, jellemzően a nagy volumenű, homogén árualappal rendelkező, a méretgazdaságossági előnyöket érvényesíteni tudó termelőkkel kötött *szerződéses kapcsolatok* formájában (Varga *et al.*, 2007; Szabó-Szentgróti, 2018). A tej termékpálya további sajátossága, hogy a külföldi tőke jelenléte nem járt együtt jelentős technológiai fejlesztésekkel a feldolgozó oldalon (Kürthy és Dudás, 2018), ugyanakkor a termelői oldalon az elmúlt időszakban több nagyléptékű beruházás<sup>124</sup> indult a tejfeldolgozást is magában foglaló termékpálya lefedettség megteremtésére (Vőneki *et al.*, 2014; Rác, 2017).

A hazai *sertés termékpályán* a rendszerváltást követően a tőkeerős termelők által irányított együttműködések jutottak szerephez, amelyek előbb *Beszerező és Értékesítő Szövetkezetként*, az uniós csatlakozást követően pedig *termelői csoportként* koordinálták a taggazdaságok tevékenységét. A *termelői csoportokba* tömörülő termelői oldal ebben az ágazatban is számos sikeres kezdeményezést valósított meg a termékpálya szereplők hálózatba szervezésére<sup>125</sup>. Emellett a sertéságazatban a termelés-szervezésben szerepet vállalnak a *vágóhidak*, amelyek alapanyag-ellátásukat *szerződéseken alapuló* bérhizlaltatással teszik folytonossá (Varga *et al.*, 2007; Csonka, 2009, 2011).

A *gabona- és olajos növény termékpályán* nyolc-tíz jelentős raktárkapacitással és logisztikai infrastruktúrával rendelkező, kereskedelmi és feldolgozóipari tevékenységet is végző nemzetközi (Cargill, Goodmills, Agrifirm, ADM) és hazai vállalat (KITE Zrt., Gyermely Zrt., Bonafarm Csoport) koordinálja a termelést. A nagy felvásárló cégek termelés-szervező tevékenysége a termelői oldalon a termelési paraméterek (vetőmag, technológia) egységesedését, az alapanyag- és végtermék-felhasználás nyomon követhetőbbé válását eredményezte (Keményné Horváth, 2014). Mindemellett a nagyobb elköteleződést feltételező,

---

<sup>124</sup> A 23 termelő által 2003-ban alapított, 2005-ben termelői csoporti elismerést is szerző Alföldi Tej Értékesítő és Beszerző Kft. például lépéseket tett a feldolgozó kapacitás megteremtésére, felvásárolva a csődbe jutott Parmalat Hungária Rt. székesfehérvári tejüzemét. A hazai környezetben az egyik legsikeresebbnek számító termelői csoport jelenleg 160 taggal, 695 millió forintos törzstőkével, 383 millió liter éves termelési kvótával az ország tejtermelésének 25 százalékát szervezi 17 megyében.

<sup>125</sup> A tőkeerős termelőket koncentráló sertéságazati szerveződések egyik legismertebb hazai példája a 2003 óta működő, 105 taggal rendelkező, évi 700 ezer darab vágósertést értékesítő, nádudvari központú Alföldi Sertés Értékesítő és Beszerző Szövetkezet. A termelői csoporti elismerést is szerző szövetkezet tagságának elkötelezettségét, szervezettel szembeni bizalmát jelentősen növelte a szerződéses biztonság, az együttes beszerzésnek köszönhetően olcsóbb inputanyag árak, az értékesítési árelőny, a csoport működésével kapcsolatos folyamatos belső tájékoztatás és a termelési folyamatban közvetlenül hasznosítható szaktanácsadás. A forgóeszköz-hitelezést kiváltó rövid (2 hetes) fizetési határidők a termelői csoport tagságánál jelentős költségmegtakarítást eredményeztek. A szervezet stabil piaci helyzete a válságfolyamatok által sújtott makrogazdasági környezetben is lehetővé tette a taglétszám megtartását, bővítését, a forgalom növelését, elérve éves szinten a magyar sertés piac kb. 30 százalékát lefedő termékvolumen (Rác, 2017).

közös tulajdonon alapuló integrációs formák (tulajdonosi vertikális integráció) szerepe nem meghatározó a hazai gabonavertikumban, a termékpályán előszeretettel alkalmazott *szerveződések* pedig az elemzések szerint nem jelentenek biztosítékot a termelőknek, nem küszöbölik ki az információs aszimmetriából és a felek opportunistá magatartásából eredő kockázatokat (Majóczy-Katona, 2014).

A hazai *zöldség-gyümölcs termékpályán* a nemzetközi trendekkel ellentétben alacsony a termékpálya szervezettség, a termékvolumen hozzávetőleg kétharmadát értékesítik egyénileg a termelők, közvetlenül a nagykereskedőknek vagy a nagybani piacon (Dudás és Juhász, 2013; Panyor, 2015). Az Európai Unióban kiemelten támogatott, az előző fejezetekben részletesen bemutatott *TÉSZ-eken keresztüli értékesítés aránya* annak ellenére stagnál, hogy a hazai környezetben is megjelentek a vertikális integráció megteremtésében kimondottan sikeres kezdeményezések (Dudás 2009a, 2009b; Dudás és Juhász, 2013; Hamar, 2016a). A témakörben megvalósult empirikus kutatások szerint a feldolgozók és a termelők gyakran tárgyalnak egymással, de e megállapodásokat nem foglalják írásba, a kiszámítható értékesítési lehetőségek hiányában a termelők elnapolják a komolyabb technológiai fejlesztéseket és ezzel lemaradásuk hatványozottan jelentkezik a felvevőpiacon (Dudás, 2017).

Az EU-csatlakozással az egyes termékpályák koordinációjában szerephez jutottak a *terméktanácsok*, majd a 2012. évi CXXVIII. törvény alapján létrehozott, a termékpálya szereplők minimum 75 százalékának képviselőjét ellátó *szakmaközi szervezetek*. E szerveződések tevékenysége elsődlegesen a piaci átláthatóság megteremtésére, az ellátási lánc szereplői (termelők, feldolgozók, kereskedők) közötti párbeszéd megteremtésére, a jó termelési gyakorlatok elterjesztésére irányul<sup>126</sup> (22. táblázat).

---

<sup>126</sup> A teljesség igénye nélkül a termékpálya szereplők közel kétharmadát integráló Magyar Baromfi Terméktanács (MBTT) például a hazai termelőket integráló *védjegy rendszert* (Magyar Baromfi védjegy) alakított ki. A fogyasztók számára egyértelműen azonosítható védjeggyel ellátott termékek szigorú minőségellenőrzésen mennek keresztül, amelynek biztonságát a Terméktanács szavatolja. Hasonló elgondolás áll a „Kiváló Minőségű Sertéshús” *védjegy* bevezetésének hátterében, amelyet a 2012-ben elfogadott Sertés stratégia alapján az akkori agrártárca kezdeményezett. A Vágóállat és Hús Szakmaközi Szervezet és Terméktanács (VHT) által kidolgozott *tanúsítási rendszer* a teljes termékpályát lefedi, a védjegy használatára a sertéshizláló vállalkozások, köztük őstermelők, de vágóhidak, daraboló és feldolgozó üzemek, kiskereskedők is pályázhatnak. A Kiváló Magyar Sertéshús Védjegy a fogyasztóknak garanciát, a védjeggyel rendelkező vállalkozásoknak pedig értékesítési előnyt biztosít a sertéshúspiacon.

22. táblázat: **Elismert szakmaközi szervezetek, 2020**

Szervezet neve	Alapítás éve
Baromfi Termék Tanács és Szakmaközi Szervezet, Baromfi és Tojástermelők Szövetsége	1991
FruitVeB Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet és Termék Tanács	1992
Hegyközségek Nemzeti Tanácsa	1996
Tej Szakmaközi Szervezet és Termék Tanács	1992
Vágóállat és Hús Szakmaközi Szervezet és Termék Tanács	1989
Magyar Akvakultúra és Halászati Szakmaközi Szervezet	2010
Vetőmag Szövetség Szakmaközi Szervezet és Termék Tanács	1993
Magyar Díszkertészek Szakmaközi Szervezete	1990
Nyúl Szakmaközi Szervezet és Termék Tanács	1994
Cukor Termék Tanács és Szakmaközi Szervezet	1992
Juh és Kecske Ágazatért Egyesület	1992

Forrás: AM (2022)

A 11 termékpályán létrejött szakmaközi szervezet a piaci érdekek képviselője mellett a termékpálya szereplők érdekeinek összehangolásában is gyakorlati szerepet vállal, amely különösen a hazai szakpolitikai döntéshozás befolyásolásában érvényesül. E szerepüket indokoltta teszi, hogy az Európai Unió fejlettebb mezőgazdasággal rendelkező tagországaival szemben Magyarországon *a termelői, feldolgozó és kereskedelmi oldal tulajdonosi háttere* a végbement tulajdonegyesítések ellenére is *széttagolt* (Biró és Rácz *et al.*, 2015). A széttagoltság gátját képezi a termékpályát érintő összehangolt fejlesztéseknek, ami nemcsak egy-egy termékpálya szakasz, hanem az élelmiszergazdaság egészének teljesítményét rontja (Kürthy és Dudás, 2018). Panyor és szerzőtársai elemzése (2019) szerint a termékpályák széttagoltságának további negatív következménye, hogy a felszabdalt termékpályán rendkívül nehéz az egységes minőség szabályozás megvalósítása.

#### **6.4. A hazai agráregyütműködések áttekintésének főbb tapasztalatai**

Az előző fejezetekben bemutatott együtműködésekkel kapcsolatos tapasztalatokat összegezve elmondható, hogy a szerkezetátalakulási folyamat a szocialista gazdaságból megörökölt formális együtműködések szerepvesztésével járt együtt. A hazai együtműködések történetében Magyarország EU-csatlakozása nyitott új fejezetet, számos új együtműködési forma (TÉSZ, TCS, szakmaközi szervezet stb.) megjelenését eredményezve a hazai agrárgazdaságban. A hazai és európai uniós támogatáspolitikai eszközrendszer ösztönzési eszközei ellenére a létrejött formális együtműködésekbe integrált termelők száma és e szerveződések piaci súlya az elmúlt évtizedben inkább stagnáló, csökkenő volt. Annak ellenére így van ez, hogy az Európai Unió Közös Agrárpolitikája számos új támogatási eszközzel ösztönzi a termelők többfunkciós, vagy akár egy-egy probléma megoldására

irányuló együttműködéseit<sup>127</sup> (Goda *et al.*, 2022). Az együttműködéseket ösztönző újabb támogatáspolitikai intézkedések nyomán a 2014-2020 közötti időszakban Magyarországon a gazdák részvételével több mint 70 innovációs *operatív csoport*, közel 100 állami elismeréssel rendelkező *öntözési közösség*, közel 50 *rövid ellátási lánc (REL) hálózat* alakult meg (Szabó G. *et al.*, 2021). A 2014-2020 közötti programidőszakban eddig nem alkalmazott, új vidékfejlesztési eszközként jelent meg a *kollektív projektek* megvalósításának lehetősége, mely magasabb (10-20 százalékos) támogatási intenzitással ösztönözte a minimum 5 gazdálkodó kooperációjában megvalósuló fejlesztéseket. A Vidékfejlesztési Program szóban forgó beavatkozását értékelő jelentés szerint közel 2000, termelői együttműködésen alapuló *kollektív fejlesztés* valósult meg az időszakban, melynek keretét zömmel (több mint 80 százalékban) a gazdák *konzorciumi együttműködései* képezték<sup>128</sup> (Szabó G. *et al.*, 2021).

Az új típusú, funkcionális együttműködések szerepének élénkülése ellenére elmondható, hogy a hazai élelmiszergazdaságban a kialakult formális együttműködések tevékenysége jól körülhatárolhatóan az alapanyag-termeléshez kapcsolódó tevékenységekre (pl. közös inputanyag beszerzés), a megtermelt alapanyagok közös értékesítését szolgáló intézkedésekre (pl. közös terméktárolás) korlátozódik, azonban ritkán jönnek létre a termékpálya több szakaszán átívelő, a termékek hozzáadott értékének érdemi növelését eredményező együttműködések. A részleges integrációt megvalósító együttműködések magyarországi térnyerésének okai sokrétűek. A termelők hosszú távú elköteleződéssel járó együttműködési formákkal szembeni bizalomhiánya, a kisüzemek fokozatos kiszorulásával járó koncentráció (Kemény *et al.*, 2017a) mellett szerepet játszik az a körülmény is, hogy sem a 90-es években meginduló privatizációs folyamat korai fázisában, sem a későbbiekben nem szerveződtek olyan, a termékpályát lefedő termelői tulajdonú vertikális együttműködések, amelyek magasabb hozzáadott értékű termékfeldolgozással, a piacok igényeinek kielégítésére alkalmas naprakész információkkal, az árualap minőség-növelését eredményező technológiai háttérrel rendelkeznének.

---

<sup>127</sup> A 2014-2020 közötti programidőszakban az 1305/2013/EU rendelet együttműködéseket célzottan támogató 35. intézkedése már a legalább két szereplő részvételével megvalósuló együttműködéseket is támogatja, beleértve a klaszterek, hálózatok kiépítését, a mezőgazdaság termelékenységét és fenntarthatóságát célzó innovációs operatív csoportok létrehozását és működtetését, valamint az együttműködésre irányuló megközelítéseket a mezőgazdasági, erdészeti ágazat és élelmiszerlánc különböző szereplői között, valamint egyéb olyan szereplők között, amelyek hozzájárulnak a vidékfejlesztési politika célkitűzéseinek és prioritásainak megvalósításához.

<sup>128</sup> A 2014-2020 közötti időszak Vidékfejlesztési Programjának értelmezésében kollektív beruházásnak minősül a legalább öt, a támogatási kérelem benyújtásakor jogilag és gazdaságilag egymástól független kedvezményezett által közösen végrehajtott beruházás (konzorcium). Kollektívnek minősülnek továbbá TCS, TÉSZ, mezőgazdasági, erdészeti termelők tagságával működő szövetkezet, valamint a mezőgazdasági tevékenységet végző szociális szövetkezet által végrehajtott beruházások (Szabó G., *et al.*, 2021).

A privatizációs folyamat nyomán a széttagolódott termékpályákon az alapanyag termelők koordinációjában a hazai gyakorlatban régi múltra visszatekintő, történetileg és strukturálisan beágyazott termeltető nagyvállalatok, integrátor szervezetek jutottak kulcsszerephez, amelyek a *hierarchia elvén* működő, *szerveződésekkel szabályozott hálózatokat* hoztak létre. Habár az együttműködéseknek ez a formája nem egyenrangú felek között létrejövő, alapvetően a hierarchia elvén működő kapcsolati viszony, az integrátori hálózatokba tagozódó termelők számára számos kimutatható gazdasági hasznot, termelési biztonságot nyújt.

A formális együttműködések mellett fontos említést tenni az informális ágazati együttműködésekről, melyek vonatkozásában kevés hazai empirikus kutatási eredmény érhető el. E sajátos, formális szervezeti keretekkel nem rendelkező, sem a piac, sem a támogatáspolitikára számára nem látható együttműködési formák a felek közötti erős szálú (többnyire rokoni, baráti, kollegiális) bizalmi kapcsolatokként az átrendeződési folyamatban fontos töltötték be a gazdák termelési erőforrásokhoz való hozzáféréseben, a felmerülő technológiai nehézségek, piaci információs problémák, elosztási zavarok kezelésében (Rácz, 2005, 2007, 2008a, 2008b). E kapcsolatok jelentőségére a későbbiekben az empirikus kutatási eredmények bemutatása során részletesen kitérek.

## **7. A hazai agráregyüttműködésekre irányuló kutatások főbb eredményei**

A hazai környezetben a termelők együttműködéseiről a 2000-es évek eleje óta folynak egy-egy alágazatra, szervezeti formára (TÉSZ, TCS, szövetkezet, gépkör) fókuszáló empirikus vizsgálatok. Ezek egybehangzó megállapítása, hogy miközben a termelői együttműködések lehetőségei a rendszerváltás óta kiszélesedtek, a gazdálkodók együttműködési hajlandósága néhány hagyományosan jól szervezett ágazattól (pl. baromfiszektor, szőlő-bor és juh ágazat) eltekintve alacsony szintű maradt. A felmérések a gazdálkodók bizonyos csoportjai esetében nem csupán *passzivitást*, hanem *erős ellenérzéseket* is kimutattak az együttműködésekkel szemben (Kapronczai *et al.*, 2005; Baranyai és Szabó G. *et al.*, 2017).

A témakörben lezajlott empirikus vizsgálatok közös jellemzője, hogy kiemelt figyelmet fordítanak az *együttműködéseket befolyásoló hajtóerők azonosítására* (23. táblázat). A legtöbb hazai vizsgálat a *beszerzési és az értékesítési pozíció javítását, a piaci információkhoz való hozzáférést* azonosítja az együttműködést ösztönző legerőteljesebb tényezőként (Kapronczai *et al.*, 2005; Horváth, 2007; Domján, 2013). Az együttműködéssel elérhető gazdasági hasznok között hangsúlyosan jelennek meg a *magasabb értékesítési árak, a rövidebb fizetési határidő, az inputanyagokhoz való kedvezményes hozzáférés, a jogi*

eszközökkel kikényszeríthető, *megállapodások, szerződések* (Bakucs *et al.*, 2008; Domján, 2013). Ez utóbbi tényező különösen hangsúlyosan jelenik meg a zöldség-gyümölcs ágazat, valamint a gabonaszektor termelői körében, vélhetően azzal összefüggésben, hogy ezekben az ágazatokban nem jellemzőek a hosszú távú szerződések, és nehézkes a megállapodások végrehajtásának jogi kikényszerítése (Majóczy-Katona, 2014).

Takács és Baranyai (2010) a hazai géphasználati együttműködések vizsgálva *az üzemméretet* azonosította az együttműködések befolyásoló kulcstényezőként. Eredményeik szerint az együttműködés a közepes méretű (4-8 EUME közötti) gazdaságok körében jár a legnagyobb, a versenyképességet, jövedelemtermelést növelő hasznokkal, ezzel szemben a mezőgazdasággal túlnyomórészt jövedelem-kiegészítés céljából foglalkozó kistermelők szempontjából az együttműködésben való részvételből jelentősebb anyagi előny nem származik. A nagyobb méretű gazdaságok esetében pedig az elérhető előnyök a gazdaságméret növekedésével monoton módon csökkennek. További vizsgálatok szerint az üzemméret az együttműködésekkel kapcsolatos várakozásokra is kihat: a nagyobb területen gazdálkodók elsősorban a *beruházási támogatások elérése* miatt csatlakoznak a termelői együttműködésekhez, míg a kisebb üzemméretű termelők az *értékesítési gondok megoldását*, valamint *forgóeszköz finanszírozást* várják az együttműködésekben való részvételtől (Takács és Baranyai, 2010; Domján, 2013; Panyor, 2015).

23. táblázat: **Az együttműködésekben való részvétel ösztönző és hátráltató tényezői**

Tényező	Eredmény
<b>Ösztönző tényezők</b>	Beszerezési és az értékesítési pozíció javítása (Kapronczai <i>et al.</i> , 2005; Horváth, 2010, 2013)
	Piaci, termelési információkhoz való hozzáférés (Kapronczai <i>et al.</i> , 2005)
	Szerződéseken alapuló értékesítési kapcsolatok elérése (Bakucs <i>et al.</i> , 2012; Domján, 2013)
	Új technológiák elérése (Csíkné és Lehota, 2013)
	Termelési és támogatási feltételek javítása (Horváth, 2010; Bördös <i>et al.</i> , 2012)
	Külső finanszírozási források (forgóeszköz hitel) elérése (Domján, 2013; Panyor, 2015)
	Kapacitások jobb kihasználása (Strén, 2007)
<b>Hátráltató tényezők</b>	Alacsony kockázatvállalási hajlandóság (Tóthné, 2011)
	Az önállóság, függetlenség értéként való megjelenése (Baranyai és Szabó G., 2017)
	Együttműködésekkel kapcsolatos ismerethiány (Horváth, 2010; Tóthné, 2011)
	Az átlagosnál nagyobb ökonómiai méret (Fertő és Szabó, 2004; Fertő <i>et al.</i> , 2012)
	Túlzottan kis üzemméret (Takács és Baranyai, 2010)
	Tranzakciók gyakorisága (Fertő, 2006)
	Termelői oldalt jellemző bizalomhiány (Horváth, 2010; Szabó, 2011; Panyor, 2015)
	Együttműködésekkel kapcsolatos rossz tapasztalat (Szentesi <i>et al.</i> , 2021)

Forrás: saját szerkesztés szakirodalmi források alapján

A hátráltató tényezők között a legtöbb kutatás az együttműködésekkel kapcsolatos *ismerethiányt* azonosította (Horváth, 2010; Tóthné, 2011; Panyor, 2015). Baranyai és Szabó

G. (2017) a hazai gazdálkodók körében végzett nagymintás felmérés alapján arra a megállapításra jutott, hogy a gazdák körében megfigyelhető alacsony együttműködési hajlandóságnak mentalitásbeli okai is vannak. Álláspontjuk szerint a magyar gazdatársadalomban az *önállóság*, a *függetlenség megtartása* *kiemelt érték*ként jelenik meg, ami az együttműködésekhez való csatlakozás legerőteljesebb akadályozó tényezője. Más kutatások a *tranzakciók gyakoriságának* fontosságát mutatták ki: eszerint minél többször kerülnek üzleti kapcsolatba a kooperáló felek, a kialakult bizalomnak köszönhetően annál kevésbé érzik szükségét a formalizált együttműködésnek (Fertő, 2011). További kutatások szerint az együttműködésektől való elzárkózás gyakori oka az együttműködésekkel kapcsolatos *korábbi rossz tapasztalat* (Szentesi *et al.*, 2021).

A hazai termelők körében végzett empirikus kutatások külön csoportját képezik azok a vizsgálatok, amelyekben a *bizalom kap kiemelt figyelmet*. E kutatások jellemzően egy-egy szervezeti formára, jellemzően *kisebb létszámú termelői körre* összpontosítanak, nagyrészt keresztmetszeti kérdőíves felmérésekre alapozva. E kutatások tapasztalatait összegezve elmondható, hogy a mezőgazdaság szereplőire kiterjedő hazai bizalomkutatások *az affektív és kognitív, vagy kalkulatív bizalom együttműködések* kialakulásában és fenntartásában játszott szerepét mutatják ki (Bakucs *et al.*, 2008; Dudás, 2009a, Baranyai *et al.*, 2015). Egybehangzó megállapításuk, hogy a hazai környezetben főként *az érzelmi alapú (affektív) bizalomnak* van meghatározó szerepe az agráregyüttműködések kialakulásában és fenntartásában. Az affektív bizalom befolyásoló szerepe mind a tagok közötti, mind a tagság és a menedzsment közötti relációban érvényesül. Az affektív bizalomra épülő együttműködések létrejöttét a kutatások pozitív folyamatként értékelik, *az érzelmi alapú elköteleződés* ugyanis a tapasztalatok szerint *fenntarthatóbb együttműködési formákat* hoz létre (Dudás 2009a, 2009b; Baranyai *et al.*, 2017).

Az ágazati együttműködések alapját adó bizalom kialakulásában és fenntartásában a hazai empirikus kutatások számos tényezőt azonosítottak, melyek leegyszerűsítve négy fő dimenzió köré csoportosíthatók (24. táblázat).

Az egyik dimenziót a gazdálkodók *egyéni jellemzői* testesítik meg, beleértve a szociodemográfiai adottságokat, különösképpen az *életkort* és az *iskolai végzettséget* (Baranyai *et al.*, 2015; Szentesi *et al.*, 2021). Mindemellett az egyéni szintű befolyásoló tényezők között említhető az *önállóság iránti igény* (Baranyai *et al.*, 2017), illetőleg az együttműködésekkel kapcsolatos *közvetlen, személyes tapasztalatok* (Bakucs, *et al.* 2012, Szabó G. 2010a, 2011a).

A befolyásoló tényezők másik dimenzióját a *szervezeti szintű jellemzők* képezik, amelyek közül kiemelhető a *szervezeti forma* és az *üzemméret*. A hazai kutatások arra jutottak, hogy az egyéni vállalkozói formában működő termelők nagyobb együttműködési aktivitást mutatnak, mint a társas vállalkozások (Kapronczai *et al.*, 2005). Az üzemméret szerinti jellemzőket tekintve pedig úgy tűnik, hogy a nagyobb alkuerejű üzemek kevésbé vannak kitéve a felvásárlók opportunistá viselkedésének, így a többi termelővel történő együttműködési aktivitásuk moderált (Fertő és Szabó, 2004; Fertő, 2011; Fertő *et al.*, 2012). Más megfogalmazásban a nagyobb ökonómiai méretű üzemek a piaci alkuerejükkel összefüggésben az együttműködésekbe tagozódás nélkül is számíthatnak partnereik korrekt üzleti magatartására (Fertő, 2011). Ezzel szemben a kisüzemek a felmerülő *adminisztratív terhektől* és a *minőségi elvárásoktól tartva* maradnak távol a formális együttműködésektől, miközben előszeretettel vesznek részt a helyi gazdák által kialakított *informális hálózatokban*, amelyek az üzemi szükségletek kielégítésében célzottan mozgósíthatók (Kapronczai *et al.*, 2005; Rácz, 2005, 2007, 2011a, 2011b, 2011c; Takács és Baranyai, 2013; Juhász, 2016; Kemény *et al.*, 2017b).

24. táblázat: **A hazai agrárérintettségű bizalomkutatások főbb eredményei**

Dimenzió	Tényező	Megállapítás
1. Egyéni dimenzió	Szociodemográfiai változók	A fiatalabb és alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező tagság nagyobb aktivitást mutat a szövetkezetekben (Baranyai <i>et al.</i> , 2015)
	Együttműködéssel kapcsolatos tapasztalatok	A szövetkezeti alapelveket tiszteletben tartó szervezetekben a szövetkezeti tagság erős elkötelezettséggel és nagyobb bizalommal jár együtt a szövetkezet iránt (Bakucs <i>et al.</i> , 2012, Szabó G. 2010a, 2011a, 2017) Ha a bizalom kiépül a termelő és a felvásárló között, a szerződések túlszabályozásának igénye csökken (Fertő, 2011)
2. Szervezeti dimenzió	Üzemméret	A szövetkezetek sikeresen integrálják a kisüzemeket, mint a nagyobb és hatékonyabb gazdaságokat (Bakucs <i>et al.</i> , 2012) A nagyobb alkuerejűvel rendelkező mezőgazdasági termelők kevésbé csatlakoznak termelői társulásokhoz (Fertő, 2011)
	Működési forma	Az egyéni vállalkozói formában működő termelők nagyobb együttműködési aktivitást mutatnak, mint a társas vállalkozások (Kapronczai <i>et al.</i> , 2005)
	Szervezeti vezetés szakértelme	A vezetés szakértelmébe vetett bizalom nagyobb mértékben növeli az együttműködési hajlandóságot, mint az érzelmi alapú, affektív bizalom. (Takács és Baranyai, 2010)
3. Viselkedési dimenzió	Együttműködés típusa	A termelők több szálú informális, bizalomalapú együttműködési rendszerekbe ágyazódnak, a formális együttműködésektől azonban idegenkednek (Kapronczai <i>et al.</i> , 2005)
	Bizalom típusa	Az érzelmi alapú (affektív) bizalomnak meghatározóbb szerepe van a szövetkezeten belüli csoportkohézió kialakításában és fenntartásában, mint a kognitív bizalomnak (Bakucs <i>et al.</i> , 2008, Dudás <i>et al.</i> , 2009, Baranyai <i>et al.</i> , 2017)
4. Intézményi dimenzió	Jogi, politikai, intézményi környezet	A bizalom szerepe felértékelődik, ha a kapcsolatokat szabályozó intézményrendszer nem kellőképpen hatékony (Baranyai, 2010; Rácz, 2005, 2007, 2011a, 2016).

Forrás: saját szerkesztés

A hazai termelőkre irányuló bizalomkutatások harmadik dimenzióját az olyan *viselkedési tényezők* képezik, mint a *termelők közötti személyes interakciók*, a *kapcsolatháló összetétele*, *sűrűsége*, az *interakciók gyakorisága* (Kapronczai *et al.*, 2005). Az egyazon lokális/földrajzi

térben jelen lévő szereplők között nagyobb valószínűséggel jönnek létre érzelmi bizalomra épülő, jellemzően kisebb számú termelői kört integráló, a társadalmi viszonyrendszerekbe ágyazódó kapcsolatok (Bakucs *et al.*, 2008; Dudás, 2009a; Baranyai *et al.*, 2015). Ha az interakciók rendszeresen ismétlődnek, a kapcsolatok formalizálásának igénye csökken (Fertő, 2006).

A bizalomkutatások alapján kikristályosodó negyedik dimenziót a termelőket körülvevő *intézményi környezet* testesíti meg. Számos kutatás megerősíti, hogy amikor a *kapcsolatokat szabályozó intézmény- és jogrendszer* nem kellőképpen hatékony, a bizalomalapú kapcsolatok felértékelődnek (Baranyai, 2010). Visszautalva az együttműködések társadalmi beágyazottságra, a bizalomalapú szívességi kapcsolatok például eredményesen működtethetők olyan makrogazdasági környezetben, ahol az erőforrásokhoz való hozzáférés piaci lehetőségei valamilyen oknál fogva korlátozottak (Rácz, 2005, 2007, 2011a, 2011b, 2011c, 2016).

A hazai empirikus kutatások eredményeinek áttekintése alapján két, a disszertáció kérdésköréhez szorosan illeszkedő megállapítás fogalmazható meg. Egyfelől a hazai környezetben megvalósult empirikus kutatások az együttműködések hajtóerői között elsősorban gazdasági jellegű tényezőket tártak fel, a nem gazdasági tényezők az eddigi vizsgálatokban kisebb súllyal szerepeltek, miközben a nemzetközi kutatások szerint e tényezők az együttműködések sikeres működésében, fennmaradásában kiemelt jelentőséggel bírnak. Másfelől a vizsgálatok áttekintése arra is rávilágított, hogy az együttműködésekkel kapcsolatosan rögzült beállítódások, attitűdök megértéséhez elengedhetetlen a gazdálkodókat jellemző bizalmi viszonyok mélyebb megismerése, beleértve a személyek közötti interperszonális bizalmat, valamint az intézményrendszerrel szembeni bizalmat.

## 8. Empirikus kutatási eredmények

A disszertáció keretében elvégzett empirikus kutatás eredményeit három alfejezetben mutatom be. Az első alfejezet (8.1. fejezet) a gazdálkodók bizalmi viszonyait tárja fel a Központi Statisztikai Hivatal 2016. évi szubjektív jóllét felmérésének eredményei alapján, alapvetően a leíró statisztika módszerére támaszkodva. A második alfejezet (8.2. fejezet) a hazai mezőgazdasági termelők reprezentatív mintáján alapuló kérdőíves adatfelvétel adatbázisának másodelemzésére támaszkodik, és a mezőgazdasági termelők együttműködésekkel szembeni attitűdjeit tárja fel. A harmadik alfejezetben (8.3. fejezet) kvalitatív vizsgálati módszerekre (interjúk, résztvevő megfigyelés, dokumentumelemzés) támaszkodva, szervezeti esettanulmányok alapján ismertetem a hazai agrárgazdaságban fellelhető domináns együttműködési formákat, melynek során kiemelt figyelmet fordítok az együttműködések meghatározó gazdasági, társadalmi hajtóerők, szervezeti szintű szabályozó mechanizmusok (pl. ösztönzési, fegyelmezési gyakorlatok) feltárására.

### 8.1. A hazai mezőgazdasági termelőket jellemző bizalmi viszonyok

A hazai mezőgazdasági termelőket jellemző *bizalom* vizsgálatára az országos adatfelvételek közül a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Mikrocenzusának 2016-os kiegészítő adatfelvétele kínál lehetőséget. A KSH 2016 őszén a magyar háztartások mintegy 10 százalékos mintáján hajtotta végre a Mikrocenzust (az úgynevezett „kis népszámlálást”), melynek során Magyarország 2148 településén mintegy 440 ezer háztartástól gyűjtöttek adatokat<sup>129</sup> (KSH, 2018). A szubjektív jóllét felmérés alapjául az Eurostat EU-SILC lakossági adatfelvételébe beépített modul szolgált, amely a válaszadók szubjektív életelégedettségének és jóllétének vizsgálata mellett a *bizalommal*, illetve a *társas kapcsolatokkal összefüggő kérdéseket* is megfogalmazott<sup>130</sup>.

A következőkben a KSH által leválogatott mezőgazdasági almintán<sup>131</sup> mutatom be a bizalommal kapcsolatos legfontosabb eredményeket, továbbá a szubjektív jóllét felmérés azon kérdéseire adott válaszokat, amelyek a mezőgazdasággal foglalkozók bizalmi viszonyairól és társas kapcsolatairól áttételesen informálnak (pl. a személyes kapcsolatokkal való

---

<sup>129</sup> A 2016-os Mikrocenzus kiegészítő adatfelvétele a szubjektív jóllétre vonatkozó felmérés volt, melyet a cenzusra kijelölt címek 10 százalékán élő 16 éves vagy idősebb népességre terjesztettek ki. A mezőgazdasági almintát jellemző jólléti jellemzők részletesebb feldolgozását lásd Vásáry *et al.*, (2021) összefoglalásában.

<sup>130</sup> Magyarországon a 2013-as felmérés során 18 ezer megkérdezett véleményét mérték fel. (Forrás: KSH, 2014)

<sup>131</sup> 1311: Mezőgazdasági, erdészeti, halászati és vadászati tevékenységet folytató egység vezetője; 2131: Mezőgazdasági mérnök; 3131: Mezőgazdasági technikus; 6111-6230: Mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások; 8421: Mezőgazdasági, erdőgazdasági, növényvédő gép kezelője; 9331: Egyszerű mezőgazdasági foglalkozású; 9332: Egyszerű erdészeti, vadászati és halászati foglalkozású (Forrás: KSH, 2021).

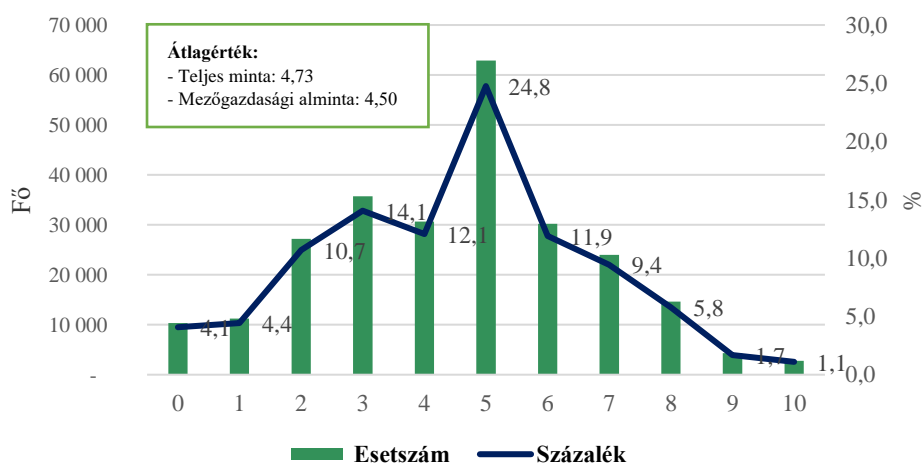
elégedettség, a magányosság érzése, a jövőbe vetett bizalom alapján). A mezőgazdasági almintát jellemző eredmények minden esetben összevetésre kerülnek a teljes népeiséget jellemző átlagértékekkel.

Előljáróban fontos felhívni a figyelmet az elemzés két korlátjára: (1) a szubjektív jóllét felmérést nem a kooperatív attitűdök tanulmányozására, hanem a jóllét bizonyos dimenzióinak vizsgálatára alakították ki, (2) az elemzés általában a „mezőgazdasággal foglalkozókra” vonatkozik, a mezőgazdasági alminta azonban nyilvánvalóan további, sajátos jellemzőkkel bíró alcsoportokra (pl. foglalkoztatottak/önálló gazdálkodók) tagolható.

### Bizalom az interperszonális kapcsolatokban

A 2016-os szubjektív jóllét kérdőív az emberekbe vetett bizalmat 11 fokozatú skálán mérte, ahol a 0 azt jelentette, hogy „egyáltalán nem lehet megbízni”, míg a 10-es azt, hogy „teljes mértékben meg lehet bízni” az emberekben. A teljes megkérdezett népeiség emberekbe vetett bizalmát kimondottan alacsony, 4,73-as átlagérték jellemezte, amelytől a mezőgazdasági foglalkozásúakat jellemző átlagérték (4,50) kismértékben elmaradt (11. ábra). Az emberekbe vetett bizalom tekintetében a mezőgazdasági foglalkozásúakhoz hasonló átlagértékek jellemezték a vidéken élőket (4,58), a 75 évesnél idősebbeket (4,53), valamint az alacsonyabb jövedelmi sávokba tartozókat (4,53)<sup>132</sup>.

11. ábra: Az emberekbe vetett bizalom alakulása a mezőgazdasági foglalkozásúak körében (N= 253 853 fő)



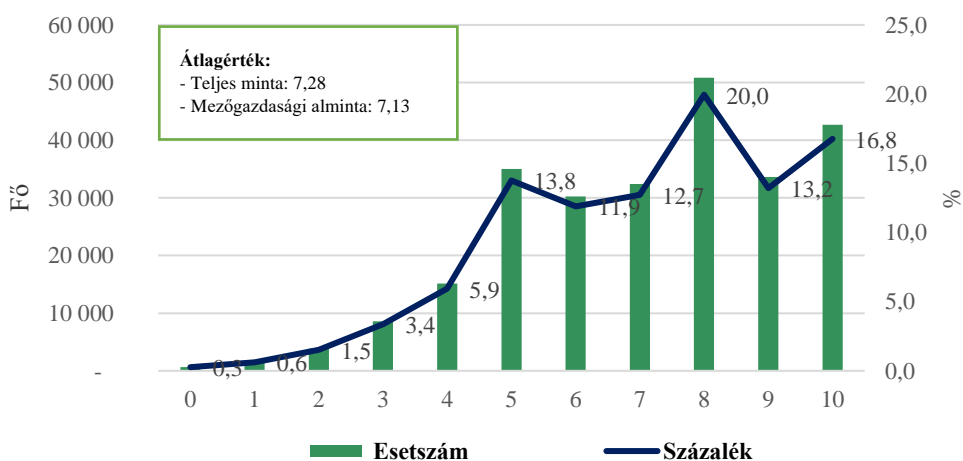
Megjegyzés: 0 jelentése: „egyáltalán nem lehet megbízni” az emberekben, a 10 jelentése: „teljes mértékben meg lehet bízni” az emberekben.  
 Forrás: KSH, Mikrocenzus Szubjektív jóllét felmérés (2016) alapján saját szerkesztés

<sup>132</sup> A 2016-os felmérés bizalommal kapcsolatos átlagértékei a 2013-ban mért országos átlagértékhez (5,30) képest jelentős romlást mutatnak.

A részletesebb eredményeket tekintve a mezőgazdasági foglalkozásúak közel fele (45,3%) szerint inkább nem lehet megbízni az emberekben (1-4-es válaszkategória). Ezen belül az összes mezőgazdasági foglalkozású közel ötöde (19,2%) kifejezetten kedvezőtlenül (0-2 közötti érték) értékelte az emberekbe vethető bizalmat. Közepes mértékű (5-ös érték) bizalom a mezőgazdasági foglalkozású válaszadók negyedét (24,8%) jellemezte, kevesebb mint harmaduk (29,9%) szerint pedig inkább meg lehet bízni az emberekben (6-10-es válaszkategória). Az erősebb bizalmat jelző 9-10-es értéket a mezőgazdasági foglalkozású válaszadók alig 3 százaléka választotta (11. ábra).

Az emberekbe vetett bizalom szempontjából meghatározó jelentőséggel bírnak a társas kapcsolatok, a személyes ügyek, problémák másokkal történő megbeszélésének lehetőségei, melyek vonatkozásában a 2016-os szubjektív jóllét kérdőív több kérdést is megfogalmazott. A teljes népesség *személyes kapcsolatokkal való átlagos elégedettsége* 0-10-es skálán mérve kifejezetten magas volt (7,28), és ettől csak kismértékben maradt el a mezőgazdasági almintát jellemző átlagérték (7,13). A belső megoszlást tekintve elmondható, hogy a mezőgazdasági válaszadók háromnegyede (74,6%) 6-os vagy annál magasabb értékkel fejezte ki a személyes kapcsolatokkal való elégedettségét. Közepes értéket (5-ös érték) 13,8 százalékuk adott, míg kedvezőtlenül (1-4 közötti érték) csak kicsivel több mint tizedük (11,7%) értékelte személyes kapcsolatait (12. ábra). Ez lényegében azt jelenti, hogy a mezőgazdasági foglalkozásúak tartalommal bíró, *erős kötések*ből szőtt személyes kapcsolatok hálózataiba tagozódnak.

12. ábra: Személyes kapcsolatokkal való elégedettség a mezőgazdasági foglalkozásúak körében (N= 254 608 fő)

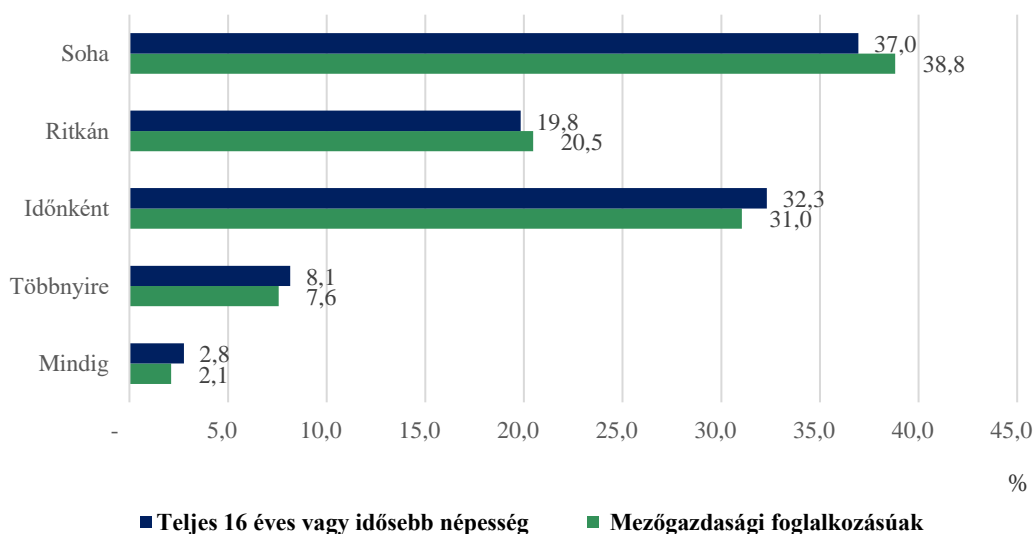


Megjegyzés: 0 jelentése: „egyáltalán nem vagyok elégedett, a 10 jelentése: „kifejezetten elégedett vagyok”.  
 Forrás: KSH, Mikrocenzus (2016) alapján saját szerkesztés

Az erős kötések jelentőségére utal a szubjektív jóllét felmérés azon eredménye is, mely szerint a mezőgazdasági foglalkozású válaszadók döntő többsége (94,8%) *meg tudja beszélni*

*másokkal személyes dolgait.* Véltetően összefügg ezzel, hogy a mezőgazdasági válaszadók körében a teljes népességhez képest *alacsonyabb a magányosság érzelmi állapotát megélők aránya* (13. ábra). Közel 40 százalékuk (38,8%) eddigi élete során még nem tapasztalta meg a magányosság érzését, további ötödüknél (20,5%) ez az érzés csak „ritkán” jelentkezik és alig tizedük (9,7%) érzi magát „többnyire” vagy „mindig” magányosnak. A mezőgazdasági foglalkozásúakhoz képest a teljes népességben némileg magasabb a magányosság érzését gyakran megtapasztalók aránya.

**13. ábra: A magányos érzelmi állapot gyakorisága a teljes népesség és a mezőgazdasági foglalkozásúak körében, %**

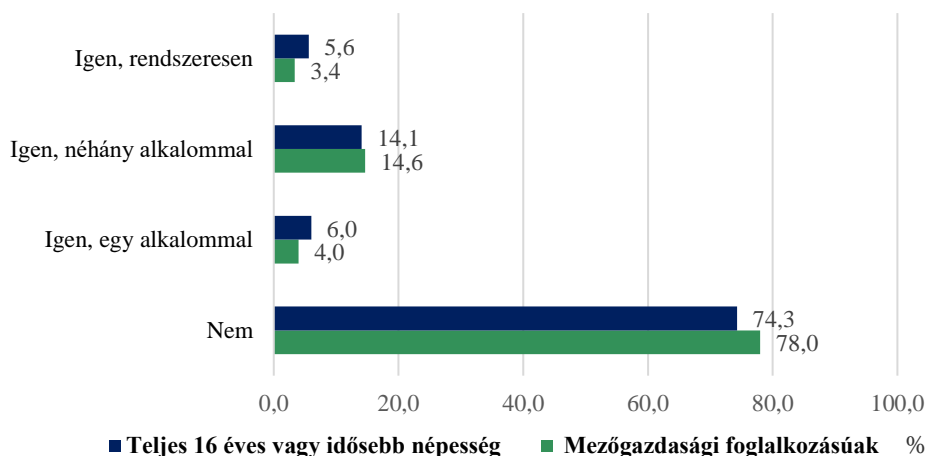


Forrás: KSH, Mikrocenzus (2016) alapján saját szerkesztés

A szubjektív jóllét felmérés szerint a mezőgazdasági foglalkozásúak körében a teljes népességhez képest *mérsékeltebben jellemző az önkéntes munka, illetve a jótékonyági, karitatív tevékenység*, mely a nemzetközi kutatások szerint nem csupán a társas kapcsolatok egyik alapindikátora, hanem az egyén bizalomszintjével is szignifikáns (pozitív) összefüggést mutat (Lissowska, 2012, 2013). A szubjektív jóllét adatfelvételt megelőző egy évben a mezőgazdasági foglalkozásúak 78,0 százaléka egyáltalán nem vett részt önkéntes munkában, vagy karitatív tevékenységben, a teljes népességben ez az arány 74,3 százalék (14. ábra). A mezőgazdasági foglalkozásúak 18,6 százaléka az év során egy-két alkalommal jótékonykodott, vagy végzett önkéntes munkát, amely közel megegyező a teljes népességet jellemző arányszámmal (20,1%). Rendszeres önkéntes munkát a mezőgazdasági foglalkozásúak 3,4 százaléka végzett, szemben a teljes népességet jellemző 5,6 százalékkal. A fenti eredmények feltehetően összefüggenek a gazdálkodók interperszonális, támogató

kapcsolatainak sajátosságaival, melyek vonatkozásában az egymást segítő tevékenységeket a válaszadók feltételezhetően *nem karitatív tevékenységként* értelmezték.

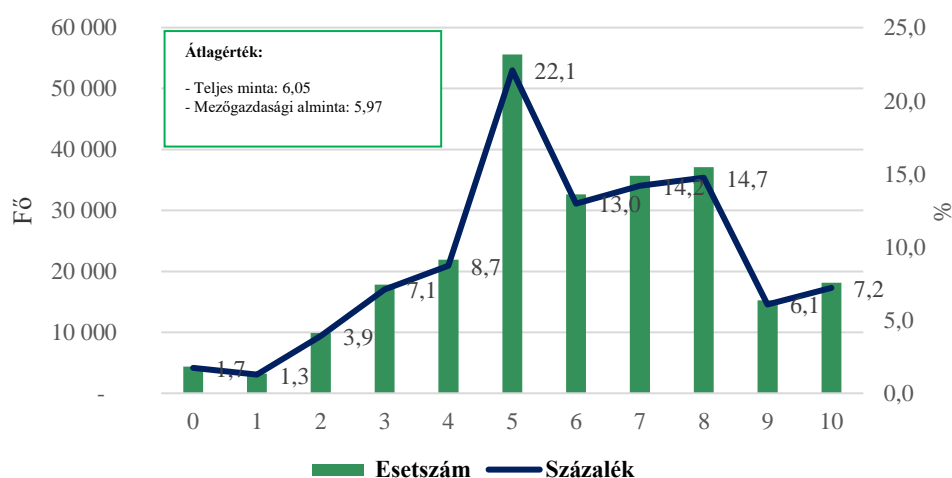
14. ábra: Az önkéntes munka, karitatív tevékenységek gyakorisága a teljes népesség és a mezőgazdasági foglalkozásúak körében, %



Forrás: KSH, Mikrocenzus (2016) alapján saját szerkesztés

A 2016-os szubjektív jóllét felmérés lehetőséget kínált a *jövőbe vetett bizalom* vizsgálatára is, melyet szintén 0-10-es skálán mértek fel. Az adatok szerint a bizalom ezen formájának átlagértékei a mezőgazdasági foglalkozásúak (5,97) és a teljes népesség (6,05) körében közel azonos, közepesen erős. A belső megoszlást tekintve a megkérdezettek bő fele (55,2%) 6-os vagy annál magasabb pontszámmal fejezte ki a jövőbe vetett bizalmát, ötödük (22,1%) közepes bizalommal, közel ugyanennyien (22,8%) negatívan vélekedtek az előttük álló jövőről (15. ábra).

15. ábra: A jövőbe vetett bizalom alakulása a mezőgazdasági foglalkozásúak körében (N= 253 396 fő)



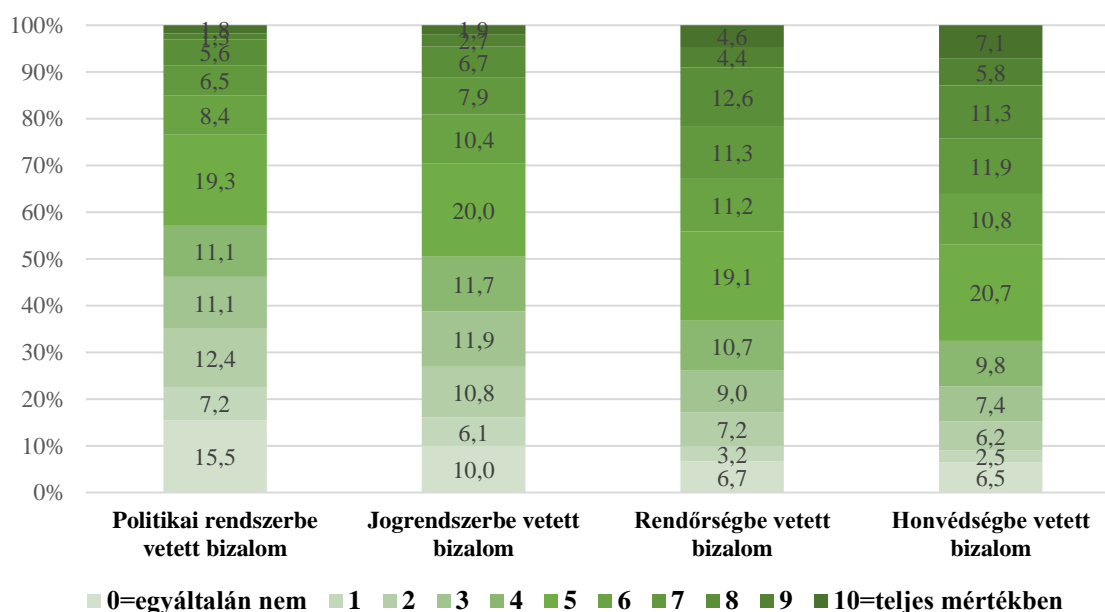
Forrás: KSH, Mikrocenzus (2016) alapján saját szerkesztés

## Az intézményekbe vetett bizalom alakulása

Az intézményekbe vetett bizalom szintjét a szubjektív jóllét kérdőív a nemzetközi bizalomkutatásokban alkalmazott mérési módszertanokra alapozva négy, a politikai rendszerrel, a jogrendszerrel, a rendőrséggel, valamint a honvédséggel szembeni bizalomra irányuló kérdés keretében tárta fel. A nemzetközi bizalomkutatások szerint a négy intézmény helyzetének kedvező megítélése pozitívan hat az együttműködésekben való részvételre (Sobel, 2002; Lissowska 2012; Wolz *et al.*, 2020)

A 2016-os KSH-adatok szerint a mezőgazdasági foglalkozásúak politikai rendszerbe vetett bizalma megegyezik a teljes népességet jellemző alacsony átlagértékkel, amely ráadásul a korábbi időszakokhoz képest romló tendenciát mutat (3,75). Fontos arra is rámutatni, hogy a mezőgazdasági válaszadók bő harmadát (35,0%) ezen a téren kifejezett bizalmatlanság jellemzi (0-2-es érték), és mindössze 3,0 százalék azok aránya, akik a politikai rendszer iránt kifejezett (9-10-es érték) bizalmat táplálnak. A jogrendszerbe vetett bizalom a mezőgazdasággal foglalkozók körében a teljes népességet jellemző átlagértékkel (4,33) szintén közel megegyező (4,24). Ez esetben azonban jóval kisebb arányú (26,9%) az erőteljes bizalomhiányt jelző 0-2-es értéket választó mezőgazdasági válaszadók aránya (16. ábra). A legmagasabb fokú bizalmat jelző 9-10-es értéket választók aránya a politikai rendszerbe vetett bizalomszintnél magasabb, de így sem éri el a válaszadók 5 százalékát (4,6%).

16. ábra: Az intézményekbe vetett bizalom alakulása a mezőgazdasági foglalkozásúak körében

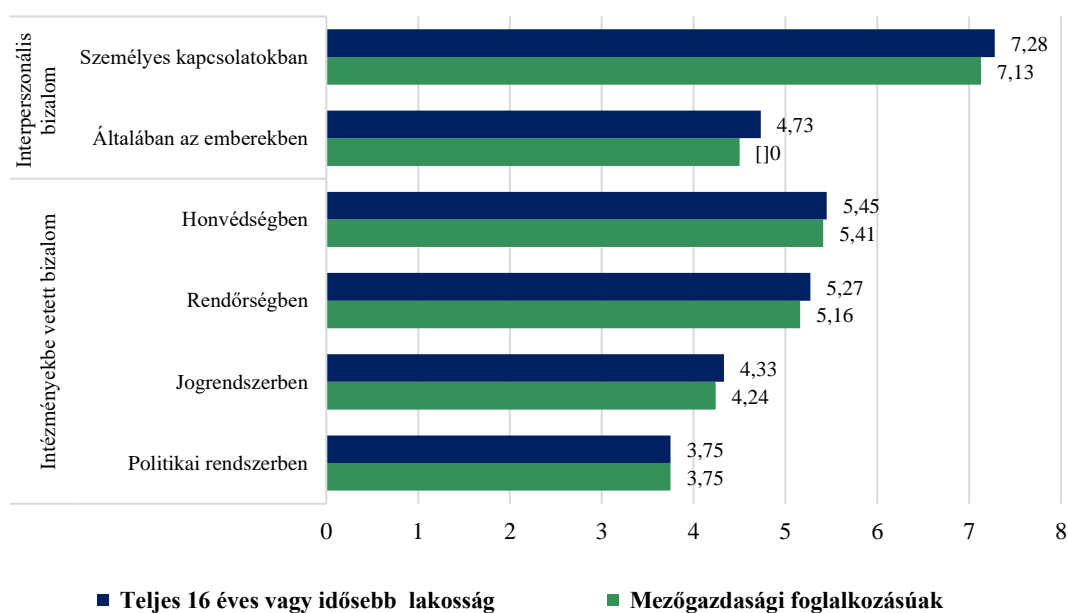


Forrás: KSH, Mikrocenzus (2016) alapján saját szerkesztés

A rendőrségbe vetett bizalom átlagértéke (5,16) a mezőgazdasági foglalkozásúak körében kis mértékben elmarad a teljes népességet (5,27) jellemző átlagértéktől, hasonlóan a honvédségbe vetett bizalom átlagértékéhez (mezőgazdasági foglalkozásúak esetében 5,41, míg a teljes népességben 5,45). Mindkét intézménytípus esetén elmondható, hogy a teljes bizalomhiányt jelző 0-2-es értéket a válaszadók hozzávetőleg tizede választotta. Hasonló arányú volt az intézményekben kifejezetten megbízók aránya (9-10-es érték): a rendőrség esetén 9,0 százalék, míg a honvédség esetében 12,9 százalék ez az érték. Hozzá kell tenni, hogy a négy bizalomtípust vizsgáló kérdések közül a honvédségre irányuló kérdésnél volt a megmagasabb a kérdésre nem válaszolók száma.

A Mikrocenzus 2016 szubjektív jóllét kérdőív általános bizalomra vonatkozó kérdéskörének mezőgazdasági almintára vonatkoztatott vizsgálata alapján megfogalmazható néhány, a gazdálkodók együttműködésekben való részvételére is kiható konklúzió. Egyfelől megállapítható, hogy a mezőgazdasággal foglalkozók bizalomszintje kifejezetten alacsony és mind az emberekbe vetett, mind pedig az intézményekbe vetett bizalom tekintetében elmarad a teljes lakosság bizalomszintjétől. Másfelől viszont az alacsony bizalomszinthez a mezőgazdasági foglalkozásúak *személyes kapcsolatokkal való nagyfokú elégedettsége* társul, mely e társadalmi csoport személyes kapcsolati viszonyokba való erős beágyazottságára utal (17. ábra).

**17. ábra: Az interperszonális és intézményi bizalom átlagértékeinek alakulása a teljes népesség és a mezőgazdasági foglalkozásúak körében**



Forrás: KSH, Mikrocenzus (2016) alapján saját szerkesztés

A mezőgazdasági foglalkozásúak intézményekbe vetett alacsony bizalomszintje kiemelt jelentőséggel bír az együttműködési aktivitással, a kollektív cselekvésekkel kapcsolatos folyamatok megértése szempontjából. A témakörben megvalósult nemzetközi kutatások szerint ugyanis az intézményi környezettel szembeni bizalomhiány kifejezetten negatívan hat az együttműködésekben való részvételi aktivitásra. Más megfogalmazásban: ha valaki nem biztos abban, hogy a társadalom bármely tagjának opportunizmusra való hajlandósága a formális, intézményes normák, illetve a kilátásba helyezett szankciók miatt visszafogottabb lesz, kevésbé lesz hajlandó az együttműködésekben való részvételre (Sobel, 2002). Az intézményekkel szembeni bizalomhiány ugyanakkor felértékeli a személyes bizalomra épülő, interperszonális együttműködések, amelyek a hiányosan működő, a jogok érvényesítésére, illetve a kötelezettségek számonkérésére korlátozottan alkalmas intézményrendszert helyettesíthetik (Lissowska, 2012, 2013; Gijssels *et al.*, 2014).

## **8.2. Az agráregyüttműködések termelői szemszögből**

A fejezetben az agráregyüttműködések vizsgálatát a hazai mezőgazdasági termelők 1000 fős mintáján alapuló primer *kérdőíves felmérés adatbázisának elemzésére* alapozom. Az aktív földhasználók körében felvett kérdőíves adatgyűjtésre 2014-ben került sor az MTA Szociológiai Kutató Intézete által koordinált, „*Földből élők: agrárszereplők, vidéki fejlődési pályák és vidékpolitikák Magyarországon*” című OTKA kutatás (NK 100682) keretében, melynek magam is résztvevője voltam.

### **8.2.1. Adat és módszer**

A személyes megkérdezésem alapuló, kérdezőbiztosok bevonásával megvalósult termelői adatfelvétel Magyarország nyolc agráradottságú kistérségére terjedt ki. A minta kialakítására a területi szempontok mellett a gazdálkodók által használt földterület-nagyság figyelembevételével került sor. Ehhez a Központi Statisztikai Hivatal adatai mellett a Magyar Államkincstár által közzétett, a használt földterület után járó SAPS támogatási adatok szolgáltatottak információs bázist (25. táblázat).

25. táblázat: **A termelői minta birtokméret és földrajzi terület szerinti jellemzői, fő**

Megye	Kistérség	20 hektár és alatta	20-99 hektár	100 hektár és felette	Összesen
Baranya	Mohács	46	19	10	75
Hajdú-Bihar	Hajdúnánás	67	73	23	163
Heves	Gyöngyös	128	47	17	192
Komárom-Esztergom	Tatabányai	51	18	18	87
Pest	Nagykőrös	76	39	18	133
Somogy	Marcali	62	30	18	110
Szabolcs-Szatmár-Bereg	Fehérgyarmat	96	51	15	162
Zala	Zalaszentgrót	43	27	9	79
<b>Összesen</b>		<b>569</b>	<b>304</b>	<b>128</b>	<b>1001</b>

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A személyes megkérdezésem alapuló kérdőíves kutatás során címlistas, főcím-pótcím eljárás alkalmazására került sor. A mintavétel alapjául szolgáló címlistát Prof. Dr. Kovács Imre és Dr. Megyesi Boldizsár alakította ki, oly módon, hogy a nyolc kistérségben a 100 hektár feletti gazdaságok közel teljes számban címlistára kerültek, míg a 20-100 hektár közötti, valamint a 20 hektár alatti gazdaságok véletlen kiválasztással kerültek a fő- és a két pót címlistára (Kovács, 2016). A mintakiválasztás fenti szisztémájának köszönhetően a mintába az alapsokaságbeli súlyuknál nagyobb súllyal kerülhettek be a közép- és nagyüzemek, ami lehetővé tette a különböző földhasználói csoportok megalapozott vizsgálatát (26. táblázat).

26. táblázat: **A termelői minta és az alapsokaság birtokméret szerinti összetétele, fő és %**

Használt földterület	Minta		Alapsokaság*	
	száma (fő)	aránya (%)	száma (fő)	aránya (%)
20 hektárnál kisebb	569	56,8	423019	93,4
20-99 ha	304	30,4	22433	5,0
100 hektárnál nagyobb	128	12,8	7618	1,7
<b>Összes</b>	<b>1001</b>	<b>100</b>	<b>453070</b>	<b>100</b>

Megjegyzés: \* 2013. évi Gazdaság szerkezeti Összeírás, KSH  
Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A közel 60 kérdésből álló kérdőív számos együttműködéssel kapcsolatos kérdést tartalmazott, beleértve a formális szerveződésekben való tagságot, a beszerzési, értékesítési, szolgáltatási kapcsolatokat, valamint az informális hálózatokban való részvétel különböző formáit (A kérdőív együttműködéssel kapcsolatos kérdéseit lásd az 1. mellékletben).

A továbbiakban a leíró jellegű statisztikai elemzések<sup>133</sup> mellett *összefüggésvizsgálatok* (korrelációs számítás, varianciaanalízis), a befolyással bíró változók azonosítását lehetővé tevő *főkomponens analízis*, továbbá a termelők tipizálására lehetőséget adó *klaszterelemzés*

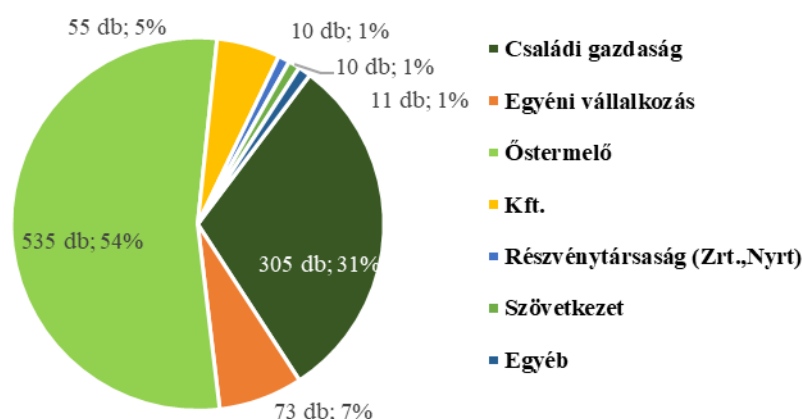
<sup>133</sup> A felmerülő módszertani kérdések tisztázásában Dr. Nagy Zita Évának és Dr. Szabó Dorottyanak tartozom köszönettel.

eredményeinek bemutatására kerül sor, melyet SPSS statisztikai elemzőprogram alkalmazása segített<sup>134</sup>. Az összefüggésvizsgálatokból származó eredmények árnyaltabb értelmezését az együttműködésekben résztvevő szereplőkkel (gazdálkodókkal, szervezeti vezetőkkel) készített interjúkból származó interjúrészletek is segítik.

## 8.2.2. A mezőgazdasági termelők formális szerveződésekben való részvétele<sup>135</sup>

Az erőforrásokhoz való hozzáférés, a piacok elérése folyamatos alkalmazkodást kíván a termelőktől, amelynek a témakörben megvalósult, korábban ismertetett empirikus kutatások szerint az egyik fontos befolyásoló faktora *az üzemek szervezeti háttere*. A kérdőíves felmérés eredményei szerint az üzemek jogi formájának megválasztásakor a termelők többsége (60,8%) az egyszerűbb, tulajdonjogi szempontból átláthatóbb szervezeti formákat preferálja: leggyakrabban egyéni vállalkozóként, őstermelőként működteti gazdaságát. A családtagok közötti kooperációt feltételező családi gazdasági formát a megkérdezettek harmada (30,5%) választotta, társas vállalkozási formában (Kft., Rt.) a felmért üzemek 7 százaléka működött. Az agrárgazdasági együttműködések klasszikus formáinak tekinthető *szövetkezetek* száma az ezres mintában elérte a tízet (ebből nyolc a gabonaágazatban működött), míg a betéti társasági (4 db) és az egyesületi forma (3 db) elenyésző jelentőségű volt (18. ábra).

18. ábra: A kérdőíves felmérés keretében vizsgált gazdaságok szervezeti forma szerinti jellemzői



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

<sup>134</sup> Az adatbázis használatának lehetőségéért az OTKA-kutatás vezetőjének Prof. Dr. Kovách Imrének, valamint Dr. Megyesi Boldizsárnak tartozom köszönettel.

<sup>135</sup> A fejezetben szereplő egyes részeredmények az alábbi tanulmánykötetben korábban már publikálásra kerültek: Biró Sz. (szerk.), Rácz Sz. (szerk.), Csörnyei Z., Hamza E., Varga E., Bene E., Miskó K. (2015): Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon. Agrárgazdasági Könyvek, Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.

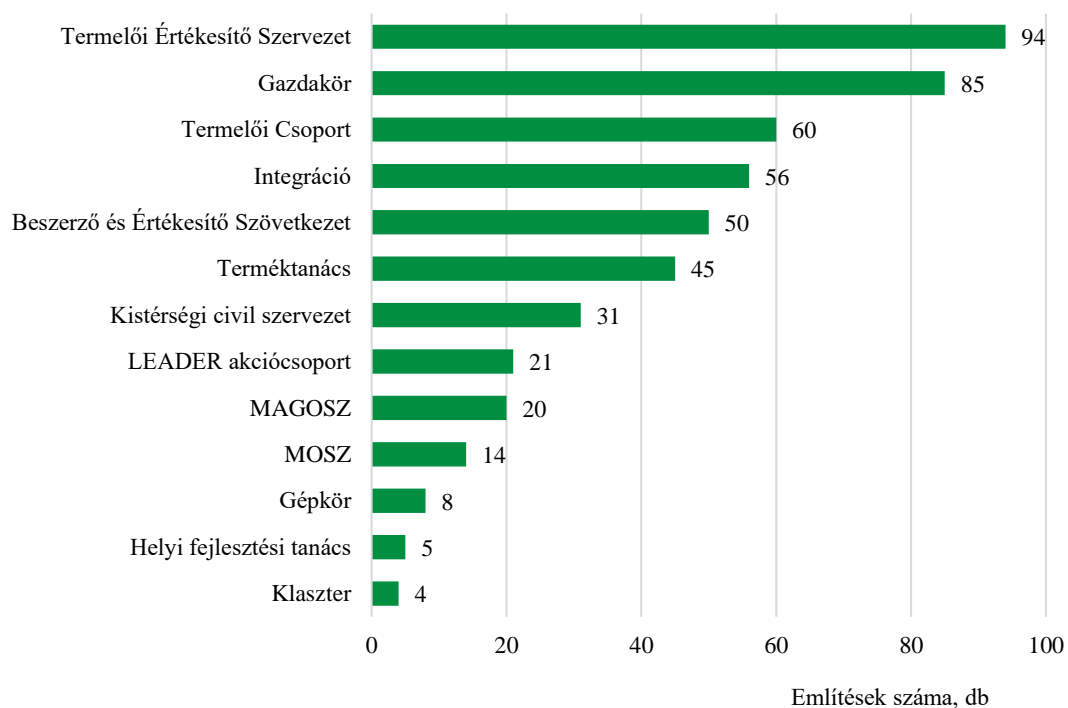
A szervezeti formák kombinált használata a vizsgált termelők körében nem jellemző: a mintából mindössze 44-en működtették gazdaságukat több szervezetbe tagolva, leggyakrabban a családi gazdálkodói, egyéni vállalkozói, valamint az őstermelői formát kombinálva. Az adatelemzés azt is megerősítette, hogy a szervezeti formaválasztást meghatározza az üzem gazdasági mérete: minél nagyobb az üzem árbevétele és a használt földterülete, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a termelők a társas vállalkozás valamely formáját választják működési keretként. A varianciaanalízis (ANOVA) az üzem által használt földterület mérete és az árbevétel esetében is szignifikáns összefüggést mutatott ki (F próba szignifikancia szintje: 0,000) a szervezeti formával.

A kérdőív 14 együttműködési formára vonatkozóan mérte fel az együttműködési aktivitás alapindikátorának tekinthető *szervezeti tagságot*. Nem számítva a kötelező agrárkamari tagságot (887 fő), az 1000 megkérdezett termelő *harmada (278 fő) volt tagja valamilyen agráregyüttműködésnek*. A válaszadók leggyakrabban az európai uniós gyakorlatból a hazai környezetbe átemelt *Termelői Értékesítő Szervezetekben* vettek tagként részt (94 fő), ezt követték a *gazdaköri együttműködések (85 fő)*<sup>136</sup>. A harmadik legnépszerűbb formát a vidékfejlesztési támogatáspolitikai által ösztönzött Termelői Csoportok testesítették meg 60 fővel, ezt követte a Beszerző és Értékesítő Szervezetekben, valamint az integrátori együttműködésekben résztvevők száma (56 fő; 50 fő) (19. ábra). Ezen együttműködési formák részesedése azonban egyik esetben sem haladta meg a felmért gazdaságok 10 százalékát. A kérdőívben felsorolt együttműködési formák közül kisebb jelentőséggel bírnak a gépi kapacitások közös hasznosítását célzó *gépkörök* (8 főt érint), valamint az együttműködések új formáinak tekinthető, főként a vidékfejlesztési pályázatok által életre hívott *klaszterek* (4 termelő vesz részt ilyen együttműködésben). Az egyéb, elsősorban érdekképviseleti funkciókat ellátó szerveződésekben (pl. MOSZ, Terméktanács) való részvétel szintén elhanyagolható jelentőségű, a válaszadó termelők mindössze néhány százalékát érintette. A nem agrárjellegű, jellemzően lokális hatókörű együttműködésekben (pl. Kistérségi civil szervezet, LEADER akciócsoport, Helyi fejlesztési tanács) való termelői részvétel szintén eseti, a válaszadók 2-3 százalékát érintette.

---

<sup>136</sup> A rendszerint egyesületi, alapítványi formában működő, tevékenységszerkezet alapján rendkívül differenciált gazdakörök célja közé tartozhat a tagok érdekeinek képviselete, szakmai, jogi, kereskedelmi összefogása, a gazdálkodási szakértelem fejlesztése, a mezőgazdasági termelés mennyiségi és minőségi javítása, valamint a helyi hagyományok őrzése (Takács *et al.*, 1996; Takács, 2000). A gazdaköröket szövetségbe tömörítő, 1989-ben újjáalakult Magyar Gazdakörök és Gazdaszövetkezetek Szövetségének adatközlése szerint Magyarországon a gazdakörök száma meghaladja az ezret, tagságuk a 40 ezer főt.

19. ábra: A válaszadó termelők szervezeti tagság szerinti jellemzői



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A szervezetválasztási preferenciák tekintetében a termelők között üzemméret szerinti eltérések mutatkoznak (27. táblázat). Míg a kisebb árbevételű üzemek működtetői az egy-egy település gazdálkodóit integráló, vélhetően az információk közvetítésében kulcsszerepet játszó, lazább elköteleződést feltételező *együttműködési formákat* (pl. gépkör, gazdakör) részesítik előnyben, addig a nagyobb árbevételű üzemek az inputanyagok beszerzését, az előállított termékek értékesítését elősegítő szerveződésekben (TÉSZ-ek, TCS-k, BÉSZ-ek, termeltető vállalatok) vesznek részt nagyobb aktivitással (18. melléklet).

A Khi négyzet teszt szerint a szervezeti tagság 10 szervezeti forma esetében mutatott szignifikáns összefüggést az árbevétellel. Az összefüggés erőssége az árbevétel és a szervezeti forma tekintetében sorrendben a következő szervezetek esetében volt a legerősebb: Terméktanács, Termelői Csoport, Termelői Értékesítő Szervezet, Integrátor, Kistérségen belüli civil szervezet (egyesületek, alapítványok), Klaszter, MOSZ (27. táblázat).

27. táblázat: A szervezeti tagság és az árbevétel nagysága közötti összefüggések

Szervezeti tagság	Khi négyzet teszt – Szignifikancia szint
Terméktanács	0,000
Termelői Csoport	0,000
Termelői Értékesítő Szervezet	0,000
Integrátor	0,000
Kistérségen belüli civil szervezetnek (egyesületek, alapítványok)	0,000
Klaszter	0,000
MOSZ	0,000
Helyi fejlesztési tanács	0,002
Beszerezési és Értékesítési Szövetkezet	0,004
MAGOSZ	0,004
LEADER Helyi Akciócsoport	0,006
Agrárkamara	0,107
Gépkör	0,438
Gazdakör	0,510

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját számítás

A 278 valamilyen formális szerveződéshez tagként csatlakozó termelő összesen 493 szervezeti tagságról számolt be, de csak 53-an voltak legalább három különböző együttműködésnek tagjai<sup>137</sup> (28. táblázat). Az adatok részletesebb, üzemszintű elemzése alapján az is megállapítható, hogy az egyszerre több szervezetben tagsággal rendelkező üzemek vezetői nemcsak a piacra lépést segítő együttműködések (TCS, TÉSZ, BÉSZ tagság) részesítik előnyben, hanem az érdekképviseleti, szakmai szervezeti (termék tanács, MOSZ, MAGOSZ) tagságot is.

28. táblázat: Szervezeti tagság terén mutatkozó aktivitás a termelők körében

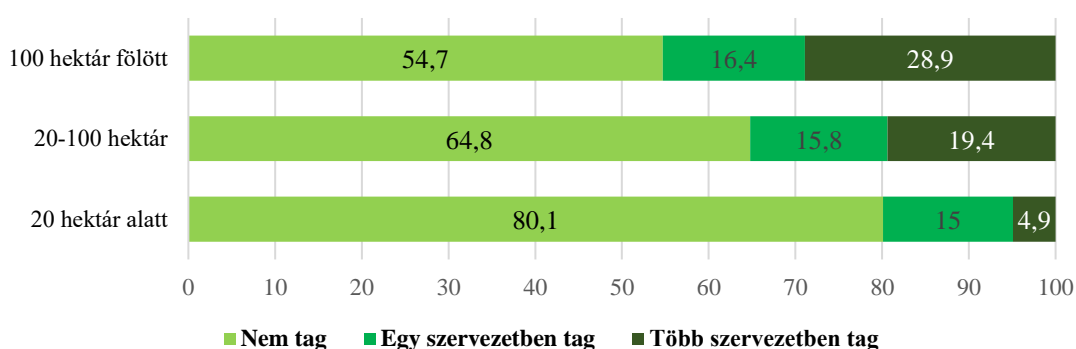
Szervezeti tagság száma*	Termelők száma, fő	Szervezeti tagsággal rendelkező válaszadókön belüli arány, %	Teljes mintán belüli arány, %
1 szervezetben tag	154	55,4	15,4
2 szervezetben tag	71	25,5	7,1
3 szervezetben tag	28	10,1	2,8
4 szervezetben tag	15	5,4	1,5
5 szervezetben tag	4	1,4	0,4
6 szervezetben tag	3	1,1	0,3
7 szervezetben tag	3	1,1	0,3
Összes	278	100	27,8

\*Megjegyzés: A kötelező agrárkamari tagság nélkül  
Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

<sup>137</sup> A legnagyobb együttműködési aktivitás a mintában három termelőt jellemez, akik a felmérés időpontjában a felsorolt 14 szerveződésből hétben rendelkeztek tagsággal. Mindhárman több száz hektáros nagygazdaságok működtetői, ketten növénytermesztéssel, egyikük sertésenyésztéssel foglalkozik.

A több szervezetben tagággal rendelkező válaszadók körében felülreprezentáltak a nagyobb, 100 hektár fölötti területen gazdálkodók. Míg a 100 hektár fölötti földterületet használók közel fele (45,3%) volt a kérdezés időpontjában egy vagy több szervezetben tag, a 20-100 hektár közöttieknek csak kicsivel több, mint harmada (35,2%), a 20 hektárnál kisebb területet művelő válaszadóknak pedig mindössze ötöde (19,9%) (20. ábra). Ezen eredmények összhangban vannak a hazai és nemzetközi kutatások eredményeivel, melyek a közepes, vagy annál nagyobb gazdasági méretű üzemek más gazdálkodói csoportokhoz képest intenzívebb együttműködési aktivitását mutatták ki (lásd pl. Baranyai és Szabó G., 2017; Wolz *et al*, 2020).

20. ábra: A szervezeti tagság száma és a használt földterület mérete közötti összefüggések



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A fenti összefüggést az átlagterületek eltérései is szemléltetik: míg a szervezeti tagsággal egyáltalán nem rendelkező termelők átlagos művelt területe 57 hektár, az egyszerre hat-hét szervezetben tagi jogviszonyt fenntartó termelők átlagterülete meghaladja az 1000 hektárt (29. táblázat).

29. táblázat: A szervezeti tagsággal rendelkező termelők száma és a földterület mérete szerinti jellemzők

Formális szervezetekben való tagság/összevont	Használt földterület (hektár)	
	Átlag	Elemzés
Nem tag	57,08	711
1 szervezetben tag	70,37	153
2 szervezetben tag	118,19	70
3 szervezetben tag	127,80	26
4 szervezetben tag	319,13	15
5 szervezetben tag	107,50	4
6 szervezetben tag	1493,33	3
7 szervezetben tag	1252,00	3
<b>Összes</b>	<b>77,56</b>	<b>985</b>

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A szervezeti tagság száma, illetve a gazdaság által használt földterület mérete közötti statisztikai együttjárást a Khi-négyzet teszt (szignifikancia szint: 0,000), valamint a varianciaanalízis (F próba szignifikancia szintje: 0,000) egyaránt alátámasztotta.

A formális szervezetekben fenntartott tagság száma szignifikáns összefüggést mutatott az üzemek árbevétel alapján kifejezett méretével is (F próba szignifikancia szintje: 0,000). *Összefoglalóan: a nagyobb árbevételű gazdaságok formális szervezetekben való részvételi aktivitása nagyobb, mint a kisebb árbevételű realizáló üzemeké* (30. táblázat). Míg a legalacsonyabb árbevételi sávban a válaszadók mindössze 25 százaléka rendelkezett legalább egy szervezetben tagsággal, addig a legmagasabb, 250 millió forint fölötti árbevétellel rendelkező gazdálkodóknak több mint 60 százaléka.

**30. táblázat: A vizsgált üzemek árbevétele és a szervezeti tagság közötti összefüggések**

Árbevételi kategória		Nem tag	Egy szervezetben tag	Több szervezetben tag	Összes
50 millió Ft alatt	Fő	587	121	69	777
	%	76%	16%	9%	100%
51-250 millió Ft	Fő	42	12	20	74
	%	57%	16%	27%	100%
250 millió felett Ft	Fő	18	5	23	46
	%	39%	11%	50%	100%
Összes	Fő	647	138	112	897
	%	72%	15%	12%	100%

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját számítás

Az adatok elemzése a gazdaságok szervezeti formája és a formális szervezeti tagság száma között is szignifikáns összefüggést tárt fel (a Khi négyzet teszt szignifikancia szintje: 0,000). *Összefoglalóan: a társas vállalkozások az egyéni gazdaságoknál, őstermelőknél jóval aktívabbak a formális szervezeti jogviszony létesítésében* (31. táblázat). Míg a társas vállalkozások bő fele (54,7%) tag legalább egy szerveződésben, addig ez az arány az egyéni gazdaságok körében 35,6 százalék, az őstermelőknél pedig csak 17,4 százalék. Ez az eredmény ellentmond a korábbi empirikus kutatások (lásd Kapronczai *et al.*, 2005) azon megállapításának, mely szerint az egyéni gazdaságok a társas vállalkozásoknál nagyobb együttműködési hajlandóságot mutatnak.

E különbségek az interjúk tapasztalatok szerint elsősorban azzal magyarázhatók, hogy míg a 2000-es évek első felében a formális együttműködésekhez való csatlakozás az őstermelői, egyéni vállalkozói formában működő kisebb üzemek számára valós boldogulási utat jelentett, a későbbiekben ezen gazdálkodói kör a szervezeti normák betartásának nehézségei miatt

önként, vagy a professzionalizálódó árutermelő tagság nyomására kizorult a formális együttműködések közül.

31. táblázat: Szervezeti forma és az együttműködési aktivitás közötti összefüggések

Szervezeti forma	Mérték-egység	Nem tag	Egy szervezetben tag	Több szervezetben tag	Összes
Családi gazdaság	Fő	194	59	52	305
	%	63,6	19,3	17,0	100
Egyéni vállalkozás	Fő	47	12	14	73
	%	64,4	16,4	19,2	100
Östermelő	Fő	442	66	27	535
	%	82,6	12,3	5,0	100
Kft., Zrt, szövetkezet, egyéb	Fő	39	17	30	86
	%	45,3	19,8	34,9	100
Összes	Fő	722	154	123	999
	%	72,3	15,4	12,3	100

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

Az együttműködési aktivitás a *Khi-négyzet* teszt szerint az üzemek ágazati jellemzőivel is szoros összefüggést mutat (szignifikancia szint: 0,016). A legnagyobb együttműködési aktivitást a hagyományosan jól szervezett *baromfiágazat termelői* mutatják: bő 60 százalékuk (63,0%) tag valamilyen együttműködésben, negyedük egyszerre több szerveződésben is. Őket a juh- (53,3%) és a sertésenyésztők (45,5%) követik.

Mindemellett az átlagosnál nagyobb együttműködési hajlandóság jellemezi a *zöldségtermesztő gazdaságokat* (44,4%). A *gabonatermesztők* háromnegyede ugyanakkor a felmérés időpontjában semmilyen agráregyüttműködésben nem rendelkezett tagsággal. Hasonló együttműködési hajlandóság jellemezte a *gyümölcstermesztőket*: a megkérdezett 114 gyümölcstermesztő gazdaság 75 százaléka a felmérés időpontjában nem volt tagja semmilyen ágazati együttműködésnek (32. táblázat).

32. táblázat: A vizsgált üzemek ágazat szerinti jellemzői és az együttműködési aktivitás összefüggései

Ágazat	Mérték-egység	Nem tag	Egy szervezetben tag	Több szervezetben tag	Összes
Gabonafélék	Fő	492	93	80	665
	%	74%	14%	12%	100%
Zöldség, virág, kertészet	Fő	20	10	6	36
	%	56%	28%	17%	100%
Gyümölcs, szőlő, fűszer	Fő	114	24	13	151
	%	75%	16%	9%	100%
Szarvasmarha	Fő	34	8	8	50
	%	68%	16%	16%	100%
Juh, kecske, ló, szamár, bivaly	Fő	7	5	3	15
	%	47%	33%	20%	100%
Sertés	Fő	6	4	1	11
	%	55%	36%	9%	100%
Baromfi	Fő	6	6	4	16
	%	38%	38%	25%	100%
Vadgazdálkodás	Fő	1	1	0	2
	%	50%	50%	0%	100%
Burgonya feldolgozás, -tartósítás	Fő	1	0	0	1
	%	100%	0%	0%	100%
Gyümölcs-, zöldséglé gyártása	Fő	1	0	0	1
	%	100%	0%	0%	100%
Egyéb gyümölcs-, zöldségfeldolgozás, -tartósítás	Fő	1	0	1	2
	%	50%	0%	50%	100%
Tejtermék gyártása	Fő	0	0	1	1
	%	0%	0%	100%	100%
Szőlőbor termelése	Fő	4	0	2	6
	%	67%	0%	33%	100%
Gyümölcsbor termelése	Fő	1	0	0	1
	%	100%	0%	0%	100%
Egyéb	Fő	34	3	5	42
	%	81%	7%	12%	100%
<b>Összes</b>	<b>Fő</b>	<b>722</b>	<b>154</b>	<b>124</b>	<b>1000</b>
	<b>%</b>	<b>72%</b>	<b>15%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>

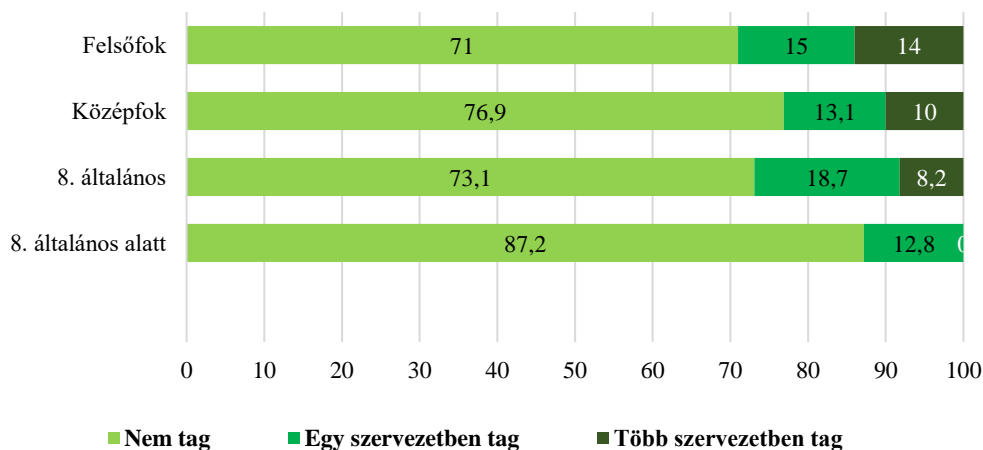
Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját számítás

A kérdőíves felmérést kiegészítő termelői interjúk szerint a fenti eltéréseket a termékpiacok jellemzői magyarázzák: míg a gyümölcságazatban a zömmel nagybani piacokon történő, szerződés nélküli *közvetlen értékesítés a meghatározó*, addig a gabonapiacra a több szereplőt mozgató együttműködések helyett inkább a *kétoldalú (vevő-eladó között létrejövő), szerződéses kapcsolatok* dominálnak.

A kérdőívben felmért szociodemográfiai változók közül a gazdaságvezetők *legmagasabb iskolai végzettsége mutatott együtt járást az együttműködési aktivitással* (19. melléklet). Míg a legalacsonyabb (8 általános alatti) iskolai végzettségű termelőknek csak tizede volt tag

valamilyen formális együttműködésben, a középfokú végzettséggel rendelkezőknek közel negyede (23,1%), a felsőfokú végzettségűeknek közel harmada (29%)<sup>138</sup> (21. ábra).

21. ábra: A válaszadó termelők legmagasabb iskolai végzettség és szervezeti tagság szerinti jellemzői



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

Mindebből az a nemzetközi kutatások eredményeivel (lásd például Wolz *et al.*, 2020; Durić *et al.*, 2021) összecsengő következtetés vonható le, hogy a magasabb képzettségű gazdálkodók az együttműködések versenyképesség növelésében játszott szerepét jobban felismerik, mint képzetlenebb gazdatársaik. A gazdaságvezető életkorának ugyanakkor nem volt kimutatható hatása az együttműködési aktivitásra (Khi négyzet teszt szignifikanciaszintje: 0,174), szemben a nemzetközi kutatások eredményeivel, melyek a fiatalabb gazdálkodók nagyobb együttműködési aktivitását tárták fel (lásd például Wolz *et al.*, 2020). A szervezeti tagsággal rendelkező termelők átlagéletkora (55 év) alig marad el a szervezeti tagsággal nem rendelkező termelőkétől (57 év).

### 8.2.3. A beszerzési és értékesítési célú együttműködések jellemzői

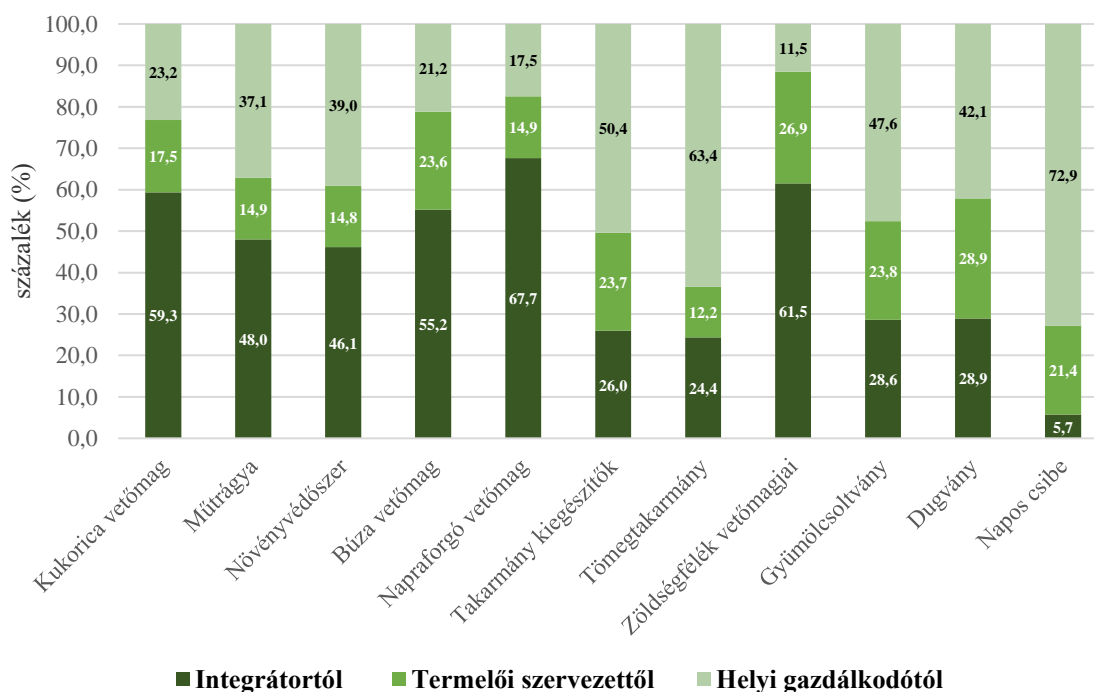
A kérdőív arról is információt gyűjtött, hogy milyen funkciót töltenek be az együttműködések, azaz, hogy a termelők a gyakorlatban mire „használják” a különböző együttműködési formákat. A kérdőív legrészletesebben a termelők beszerzési és értékesítési célú együttműködéseit tárta fel, a potenciális beszerzési és értékesítési területekre fókuszálva.

<sup>138</sup> Hozzá kell tenni, hogy a képzettség és az együttműködési aktivitás között szignifikáns összefüggés a Khi-négyzet teszt (szignifikancia szint: 0,117) során nem volt kimutatható.

## Együttműködések a beszerzések területén

A *beszerzési célú kapcsolatokat* tekintve a válaszadó termelők harmada a növénytermesztéssel kapcsolatos alapanyagokat (pl. vetőmagot, műtrágyát, növényvédőszeret) valamilyen integrátor szervezetten keresztül szerzi be, míg termelői szervezettel (TÉSZ, TCS, BÉSZ, egyéb szövetkezet) a termelőknek csak tizede áll beszerzési kapcsolatban. Az együttműködések ezen formái különösen a zöldség-gyümölcs termesztéshez szükséges inputanyagok (gyümölcsoltványok, palánták, zöldségfélék vetőmagjai) beszerzésében jellemzőek, az állattenyésztésben ugyanakkor mérsékelt jelentőségűek. Az utóbbi tekintetében inkább a helyi gazdálkodókkal kialakított beszerzési célú együttműködések meghatározóak. E helyi gazdálkodók feltehetően olyan köztes, a korábbiakban (6.2.4. fejezet) már bemutatott *integrátorok*, akik a gazdálkodás mellett termeléskoordinációs feladatokat is ellátnak valamely nagyobb integrátor helyi ügynökeként (22. ábra).

22. ábra: Termelői együttműködések a beszerzések területén



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A válaszok elemzése alapján az is megállapítható, hogy a beszerzéseket az integratori és termelői értékesítő szervezetten, vagy helyi gazdátársakon keresztül lebonyolító termelők szinte teljes egészében az adott együttműködésre támaszkodnak, vagyis *nem tagolják szét beszerzési kapcsolataikat* (33. táblázat). Ez alapján feltételezhető, hogy amennyiben az

élelmiszergazdaságban létrejönnek a beszerzési célú együttműködések, időtálló, tartalommal telített, bizalomalapú kapcsolatokként funkcionálnak.

33. táblázat: **Termelői együttműködések a beszerzésben**

Inputanyag	Integrátortól		Termelői szervezettől*		Helyi gazdálkodótól	
	gazdaságok száma, db	aránya, %**	gazdaságok száma, db	aránya, %**	gazdaságok száma, db	aránya, %**
Kukorica vetőmag	299	95,3	88	81,8	117	82,9
Mútrágya	283	96,5	88	94,3	219	94,5
Növényvédőszer	261	95,9	84	94,0	221	96,8
Búza vetőmag	229	88,6	98	82,6	88	90,9
Napraforgó vetőmag	205	98,0	45	88,8	53	91,0
Takarmány kiegészítők	34	91,2	31	83,9	66	93,9
Tömegetakarmány	20	95,0	10	80,0	52	69,3
Zöldségfélék vetőmagjai	16	93,7	7	71,4	3	66,6
Gyümölcsoltvány	12	91,6	10	60,0	20	95,0
Dugvány	11	90,9	11	72,7	16	81,2
Napos csibe	4	50,0	15	93,3	51	98,0

Megjegyzés: \*TÉSZ, TCS, BÉSZ, Szövetkezet, \*\* Teljes egészében az adott beszerzési csatornát használók aránya.  
 Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

Az adatok elemzése arra is rámutat, hogy együtt járás mutatkozik a beszerzési csatorna megválasztása és az üzem árbevétele között. A nagyobb (50 millió forint fölötti) árbevételű gazdaságok beszerzéseiben az integrátori, illetve a termelői szervezetekkel kialakított kapcsolatok meghatározóak, míg a kisebb árbevételű (50 millió forint alatt) gazdaságok beszerzéseiben a köztes integrátorokkal/termelés-szervezőkkel kialakított kapcsolatok dominálnak (34. táblázat).

34. táblázat: **Az üzemek árbevétele és a beszerzési csatorna közötti összefüggések**

Beszerzési csatorna		Üzem árbevétele						Összes	
		50 millió Ft alatt		51-250 millió Ft		250 millió Ft felett			
		db	%	db	%	db	%	db	%
Integrátor szervezeten keresztül	nem	417	54%	24	32%	16	35%	457	51%
	igen	361	46%	50	68%	30	65%	441	49%
Helyi gazdálkodótól, vállalkozástól	nem	419	54%	58	78%	36	78%	513	57%
	igen	359	46%	16	22%	10	22%	385	43%
Termelői szervezettől*	nem	593	76%	58	78%	39	85%	690	77%
	igen	185	24%	16	22%	7	15%	208	23%
<b>Összes válaszadó</b>		<b>778</b>	<b>100%</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>898</b>	<b>100%</b>

Megjegyzés: \*TÉSZ, TCS, BÉSZ, Szövetkezet  
 Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A vizsgált üzemek árbevétele és a beszerzési csatorna jellege közötti statisztikai összefüggések feltárása érdekében elvégzett Khi-négyzet teszt az *integrátori és a helyi gazdálkodókkal kialakított beszerzési kapcsolatok* esetében azonosított szignifikáns statisztikai összefüggést (a szignifikanciaszint mindkét esetben 0,000), a termelői

szerveződések (azaz TЭСZ\ БЭСZ\ termelői csoport\ szövetkezet) esetében ugyanakkor nem volt kimutatható a statisztikai összefüggés (Khi négyzet teszt szignifikanciaszintje: 0,387).

Az interjúk tapasztalatok megerősítik, hogy társadalmi beágyazottságuknál fogva a kisebb üzemek nagyobb mértékben élvezik a helyi termelés-szervezők/köztes integrátorok bizalmát, mint a kívülről érkező, a megtérülési szempontokat, piaci kockázatokat előtérbe helyező ügynökökét. A helyhez kötött, beágyazott kapcsolatok alkalmasabbak arra, hogy a felmerülő problémákra üzemspecifikus, célzott válaszokat adjanak. Az interjúk mindemellett arra is rámutatnak, hogy a köztes integrátorok szerepvállalása rendkívül sokrétű: legtöbbször magában foglalja az integrált üzemek termelésének előfinanszírozását, a piaci, szakmai információk átadását, valamint a termelési folyamat során felmerülő gépi szolgáltatási szükségletek kielégítését. Az integrátoroknál a géppark és az infrastruktúra kialakítására sok esetben az integrált üzemek potenciális szolgáltatási igényeire tekintettel, úgynevezett *relációs-specifikus beruházások* formájában kerül sor. Az integráció a termelők számára megfizethető, megbízható szolgáltatásokat, a köztes integrátor számára pedig a gépi és infrastrukturális kapacitásai (pl. tároló) egyenletesebb lekötését, stabilabb szolgáltató tevékenységet tesz lehetővé. Az egyik köztes integrátor a következőképpen foglalja össze az integrációval kapcsolatos közvetlen tapasztalatait:

*„Nagyon sok kistermelő partnerünk van, tehát 100 fölötti a kistermelők száma (...) Gyakorlatilag integrátorként a végén számolunk el. Tehát amikor bevétele van, akkor kérem a pénzt, de részben finanszírozom is. (...) És teljes körű szolgáltatást nyújtunk, ami azt jelenti, hogy minden gépünk megvan. Tehát most már abszolút nem kell igénybe venni, a nagyértékű betakarítógépek is megvannak, ez a csemegekukorica, a zöldborsó és paradicsom kombájn és- öh, tehát a gépparkra is nagyon büszke vagyok, mert ilyen betakarító park, meg silózó, ami az állattenyésztéshez kellene, tehát minden rendelkezésre áll. Tehát abszolút nem kell igénybe venni, még árokásó is van az öntözéshez. (...) Tehát, hogy nagyon sok fejlesztést így mi valósítottunk meg és nem ők, akiknek ez nem térült volna meg. Tehát hogy nem kellett nekik gépvásárlásba verni magukat, ami vagy nem térül meg, vagy csak nagyon lassan. (...) Tehát nekünk az, hogy a volumen, tehát az, hogy a munkaerő folyamatos kihasználtsága-, tehát, hogy kölcsönös az előny, azt mondom”.*<sup>139</sup>

### **Együttműködések az értékesítés területén**

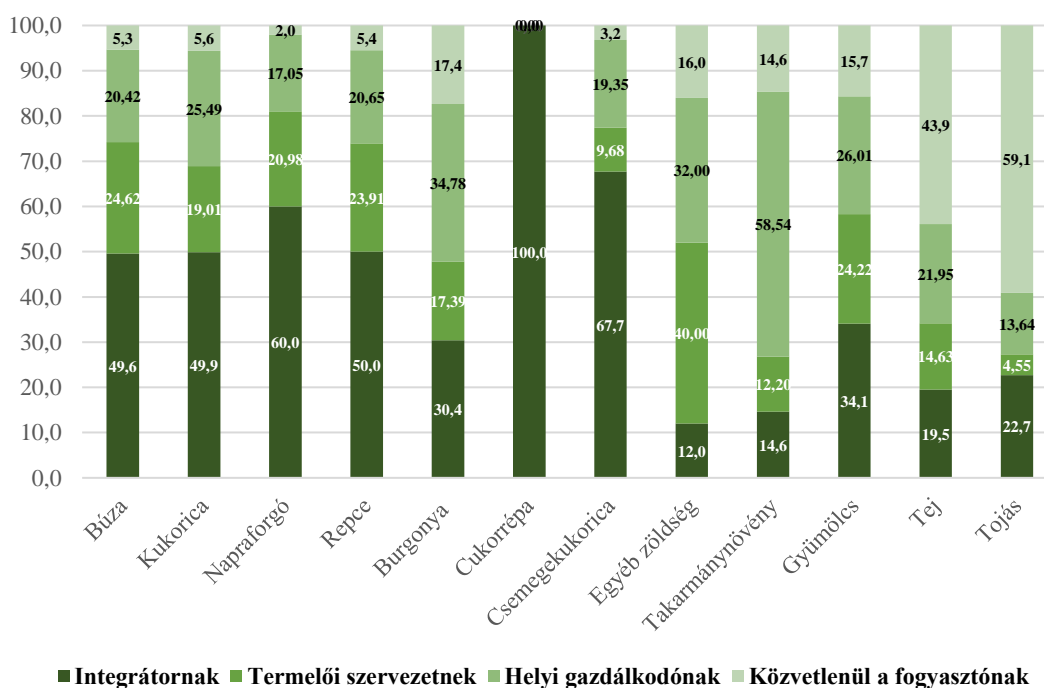
A vizsgált üzemek *értékesítési kapcsolatai terén* a beszerzési célú együttműködésektől eltérő tendenciák tapasztalhatók (23. ábra). A gabonafélék (búza, kukorica) és az olajos magvak (repce, napraforgó) esetében, valamint a zöldség- és gyümölcságazatban előállított termékek

---

<sup>139</sup> Idézet egy nagykorösi, integrátorként tevékenykedő szántóföldi nagyvállalkozóval.

esetében az integrátorokon keresztül történő értékesítés meghatározó, míg az állati eredetű termékek (tej, tojás) értékesítésében a közvetlen fogyasztóknak történő értékesítés szerepe hangsúlyos. A megkérdezett termelők a megtermelt tojás 59,0, míg a tej 43,9, százalékát értékesítik közvetlenül a fogyasztóknak, a gabonanövényeknél ez az arány csak néhány százalék. A helyi gazdálkodóknak történő értékesítés a takarmánynövények (58,54%), a burgonya (34,58%), valamint az egyéb zöldségfélék (32,0%) esetében a legjelentősebb (23. ábra), de fontos rámutatni, hogy a cukorrépa kivételével gyakorlatilag minden vizsgált ágazatban hangsúlyosan jelen van.

23. ábra: A termelői együttműködések szerepe az értékesítésben



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A kérdőíves felmérés értékesítési kapcsolatokra vonatkozó válaszainak mélyebb elemzése alapján az is kirajzolódik, hogy a termelők értékesítési kapcsolatait a beszerzési kapcsolatokkal összevetve jóval nagyobb változékonyság jellemzi (35. táblázat). Ez feltehetően a termékpiacok eltérő szervezettségével és a termékek jellemzőivel (pl. tárolhatóság, romlandóság) magyarázható.

35. táblázat: Termelői együttműködések az értékesítésben

Termény	Integrátornak		Termelői szervezetnek*		Helyi gazdálkodónak		Közvetlenül a fogyasztónak	
	gazdaságok száma, db	arány**%	gazdaságok száma, db	arány** %	gazdaságok száma, db	arány** %	gazdaságok száma, db	arány** %
Búza	260	80,8	129	76,7	107	53,3	28	39,3
Kukorica	231	79,7	88	64,8	118	55,0	26	30,8
Napraforgó	183	91,8	64	85,9	52	78,8	6	33,3
Repce	46	97,8	22	72,7	19	68,4	5	60,0
Burgonya	7	57,1	4	25,0	8	25,0	4	75,0
Cukorrépa	3	100,0	0	0	0	0	0	0
Csemegekukorica	21	85,7	3	100	6	50,0	1	0
Egyéb zöldség	3	66,7	10	30,0	8	37,5	4	50,0
Takarmánynövény	6	50,0	5	80,0	24	66,6	6	83,3
Gyümölcs***	76	92,1	54	72,2	58	67,2	35	34,3
Tej	8	62,5	6	66,7	9	55,5	18	27,8
Tojás	5	20,0	1	100	3	0	13	23,1

Megjegyzés: \*TÉSZ, TCS, BÉSZ, Szövetkezet, \*\*Teljes egészében az adott értékesítési csatornát használók aránya. \*\*\*Alma, körte, szilva, eper, málna, kajszli, meggy, dió, dinnye.

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

Különösen a gyorsan romló termékeket (gyümölcs, zöldség, tej, tojás) előállító ágazatok esetében jellemző, hogy a *termelők* egyszerre több értékesítési csatornához kapcsolódnak, több értékesítési partner felé köteleződnek el, akár az árualapjuk felaprózásával (20. melléklet), ily módon mérsékelve a felmerülő piaci, értékesítési kockázatokat.

#### 8.2.4. Az informális kapcsolatok szerepe

A kérdőív több kérdést is megfogalmazott a termelők *informális kapcsolatrendszerei vonatkozásában*. Ezek alapján a *föld- és gépcserék*, valamint az *egyéb mezőgazdasági szolgáltatásokat érintő informális együttműködések vizsgálatára kínálkozik lehetőség*. Az eredmények részletesebb áttekintését indokolja, hogy a hazai élelmiszergazdaságban fellelhető informális együttműködésekről nagyon kevés a publikált kutatási eredmény.

A felmérés keretében megkérdezett 1000 mezőgazdasági termelő közül összesen 80-an (8,0%) műveltek *szívességből átengedett* vagy *közösségi használatban lévő földterületet*, illetve *nyolcan biztosítottak másoknak szívességi földhasználatot*. A szívességi rendszerben csereeszközként megjelenő *föld mérete* jelentősnek mondható: a szívességi és közösségi használatú területek együttes nagysága elérte a 700 hektárt, átlagos mérete pedig a 6,5 hektárt. A szívességi kapcsolatok jelentőségét mutatja, hogy az abban résztvevők harmadánál a szívességi terület meghaladta az összes művelt földterület felét<sup>140</sup> (36. táblázat). Mindezek alapján megállapítható, hogy a földhasználati célból létrejött informális kapcsolatok

<sup>140</sup> A szívességi földhasználat kapcsán fontos megjegyezni, hogy a földhasználat gyakorta családtagok közötti földátadást takar, nem tényleges szívességi kapcsolatot.

funkcionális tartalommal bíró, a résztvevők számára kézzel fogható gazdasági hasznokat hordozó együttműködések.

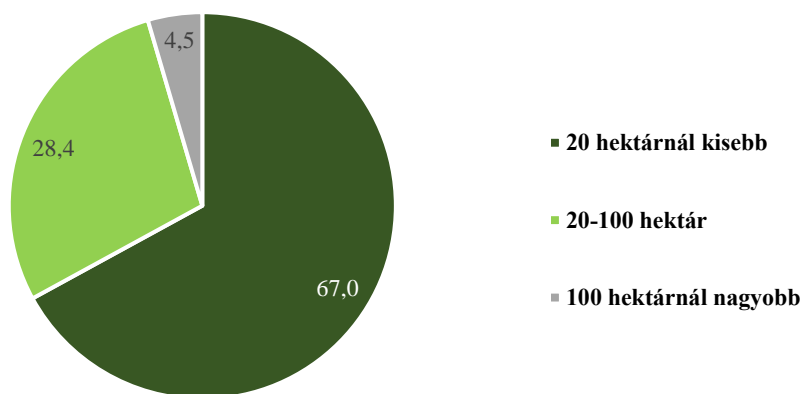
36. táblázat: **A szíveségi földhasználat jelentősége**

Birtokméret	Szíveség kapcsolat keretében használt földterület aránya							
	20%-nál kevesebb		20-50% között		50% felett		összes	
	db	%	db	%	db	%	db	%
20 hektár alatt	8	16,3	24	49,0	17	34,7	49	100
20-100 ha	11	39,3	13	46,4	4	14,3	28	100
100 ha fölött	2	66,7	1	33,3	0	0,0	3	100
<b>Összes</b>	<b>21</b>	<b>26,3</b>	<b>38</b>	<b>47,5</b>	<b>21</b>	<b>26,3</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A szíveségi földhasználat összefüggést mutat a vizsgált üzemek által használt földterület méretével. A szíveségi földhasználat lehetőségével élő gazdaságok közel 70 százaléka 20 hektárnál kisebb földterületet művel, a 20-100 hektár közöttiek aránya 28,4 százalék, míg a 100 hektárnál nagyobb üzemek részesedése nem éri el az 5 százalékot (24. ábra, 21. és 22. melléklet). *Általában véve minél kisebb parcellát művel a szíveségi földhasználat gyakorlatával élő üzem, annál nagyobb a szíveségi földterület aránya.* A változók közötti kapcsolat erősségét jelző Pearson korrelációs együttható fordított irányú, közepesen erős ( $r = -0,342$ ), szignifikáns kapcsolatot mutatott ki (szignifikanciaszint: 0,002).

24. ábra: **A szíveségi földhasználatban résztvevő termelők földterület méret szerinti megoszlása, %**



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

Az informális kapcsolatban résztvevő termelők a szíveségi kapcsolatban a földért cserébe jellemzően földet, vagy egyéb csereeszközt, pl. gépi szolgáltatásokat mozgósítanak. Az interjú tapasztalatok szerint az informális együttműködések sajátos formáját jelentik az aktív földhasználók közötti birtokcserék, amelyek fő mozgatórugója a földterületek szétaprózottsága, és az ezzel összefüggő magas művelési költségek. Az egyik földcserében aktívan résztvevő termelő megfogalmazásában: *„A bérlők között van egy laza szövetség, megállapodnak egymással, hogy parcellákat cserélnek, attól függően, hogy kinek hol és*

hogyan éri meg rámenni a földre.” (...) „A szemünk előtt van az egész határ, tudjuk, melyik kié, megpróbálunk egymással egyezkedni, bérletet bérletre cserélünk.”<sup>141</sup> Az informális földcserék ezen formái jellemzően rövid távra szólnak, és nem érintik a tulajdoni viszonyokat, a tranzakcióban résztvevő cserepartnerek általában nem jelzik az illetékes hivatalok felé. E sajátos szívességi birtokcserék a gazdálkodói vélemények szerint rövid távon megoldást jelentenek az elaprózott birtokstruktúrából eredő problémákra, azonban hosszú távon hatásaik kedvezőtlenek, ugyanis a termőfölddel kapcsolatos távlatos beruházásokat, a fenntartható földhasználatot korlátozzák.

A kérdőíves felmérés eredményei szerint a szívességcserék a válaszadó termelők körében a géphasználat terén mérsékeltebb jelentőségűek. Noha a megkérdezett termelők bő fele (507) rendelkezett valamilyen kis- vagy közepes méretű erőgéppel, csak 28-an (5,5 százalék) bocsátották azt szívesség fejében gazdatársaik rendelkezésére. A nagyobb vonóerejű traktorok, valamint az önjáró munkagépek esetében a termelők inkább fizetség ellenében veszik igénybe/vagy biztosítják a gépi szolgáltatást (17,7, illetve 24,75 százalék). A szívességi kölcsönadások aránya azonban egyik géptípus esetében sem érte el az adott eszközzel rendelkezők 6 százalékát (37. táblázat). A szívességi géphasználat és a szívességi földhasználat között nem volt kimutatható statisztikai összefüggés: a mintában mindössze három válaszadó termelőt jellemzett a szívességek kombinált használata, mindhárman kisléptékű (5, 10, 27 ha), a szívességi kapcsolatokra vélhetően ráutaltabb, a helyi gazdatársadalomba beágyazott gazdaságok működtetői.

37. táblázat: Termelői együttműködések a géphasználatban

Típus	Összes válaszadó	Szolgáltatást nyújtó			
		fizetség ellenében		szívességként	
	db	száma, db	%	száma, db	%
Kis és közepes traktor	447	40	9,0	25	5,6
Nagy traktor	384	68	17,7	19	4,9
Egyéb önjáró gép	198	49	24,8	11	5,6
Egyéb vontatott eszköz	507	65	12,8	28	5,5

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

Az üzemek méret szerinti jellemzőit tekintve a legkisebb árbevételi kategóriába tartozó üzemekre kevésbé jellemző a gépi szívességnyújtás. Ennek vélhetően az az oka, hogy a kisebb gazdálkodók nem rendelkeznek olyan csereeszközzel, amely a szívességi kapcsolatrendszerben mobilizálható lenne. A gépi szívességnyújtás az 5-50 millió forint közötti árbevétellel rendelkező gazdaságoknál markánsabb, ugyanakkor a nagyobb

<sup>141</sup> Idézet egy derecskei szántóföldi növénytermesztő gazdaság vezetőjével készített interjúból.

árbevételű, 50 millió forint fölötti árbevétellel rendelkező gazdaságoknál szintén kisebb jelentőséggel bír (23. melléklet). A statisztikai összefüggést a gazdaság árbevétele és a gépi szívésségi kapcsolatokban való részvétel között a Khi négyzet teszt alátámasztotta (szignifikanciaszint 0,000).

A szociodemográfiai változók közül a gazdaságvezetők iskolai végzettségének nem volt kimutatható hatása a szívésségi géphaszálatra. Hasonló a helyzet az életkorral is: a *gépi szívésségnyújtásban résztvevő gazdaságok vezetőinek átlagéletkora (56 év) alig tér el a szívésségi gépi szolgáltatást egyáltalán nem nyújtó gazdaságvezetőkétől (57 év)*.

Az informális géphasználati együttműködésekkel kapcsolatos kép a termelői interjúk alapján tovább árnyalható. Az informális gépcserék esetében a csereeszköz legtöbbször olyan speciális munkagép, amely iránt eseti jelleggel merül fel az igény. A gépi szívésségcserék jelentősége elsősorban a szívésségi kapcsolatban érintett felek eseti kíségtésében, a felmerülő erőforráshiány azonnali kezelésében rejlik.

*„Most például, hogy elkezdték szalmát bálázni, nem volt jó a John Deer háló a gépjűkhöz, valamiért nem tudta és akkor nekik szarvasmarhájuk van, az öccsének, nekik sok szalmát kell csinálni és mondom Peti, hát itt van nálam 5 tekercs, pluszba van, 2-3 és vigyed. Nem az volt a gond, hogy nem volt, hanem a piacon elfogyott a háló, gondok voltak. És akkor odaadtam nekik, gyere, vigyed, megcsinálta vele az 1200-1500 bálát, azóta visszahozta. Ezek ilyen dolgok, észre se veszem és segítek. Adott időszakban ez nagy segítség”.*<sup>142</sup>

A szívésségcserék létrejöttének elemi feltétele a gyors információáramlás, amit a szívésségcserébe bevonható szereplők helyi beágyazottsága, a szereplők közötti erős kötések tesznek lehetővé. A cserepartnerek együttműködése jellemzően a gyakori interakciókkal jellemezhető családi, rokonsági, szomszédsági hálózatokon belül jön létre.

*„Itt az egyik szomszéd gazdával van együttműködés. (...) Például ő eljött, a gallyakat összedobáltuk, összeszedtük, ahogy metszettük és neki van ilyen gallyúzó gépe, eljött, én lezúztam. Én meg kombinátoroztam neki, voltak ilyen segítségek, azért még evvel a szomszéddal így elvagyunk.”*<sup>143</sup>

*„Mondhatni kalákába arattunk, mert ott volt a kombájn, meg volt mellette 6-7 gazda, mink meg kijártunk a kis pótkocsinkkal, mert ő se tudta a magáét elszállítani, tehát ez fizikai lehetetlenség volt.” (...) Itt már baráti alapon megy, nem tudom, máshol hogy van, de itt hál’Istennek nem azon vagyunk, hogy megöljük egymást, tehát itt, ha segíteni kell, bármikor segíünk. (...) Így volt, hogy ha kellett 1-2 pótkocsi, mit tudom én, kölcsön adogattuk egymásnak. A mai napig is, ha úgy van, az egyik barátomtól*

---

<sup>142</sup> Idézet egy tiszakóródi juhtenyésztő gazdálkodóval készített interjúból.

<sup>143</sup> Idézet egy nyársapáti kertész vállalkozóval készített interjúból.

*szoktam elhozni a függesztett szár zúzóját, mert a gyümölcsösben ezzel jobban tudok menni, a miénk az vontatott, ezzel nem úgy tudok fordulni, ilyen a mai napig van. Tehát ha nekünk kell, a takarmány miatt van 2 kaszánk, bálázónk. Az unokatestvére a feleségemnek dohánynal foglalkozik, kellett neki 100 bálát csinálni, dohány alá kell. Igen, akkor mentünk felbáláztuk, urambocsá akkor még én elmentem bepakolni is. Úgyhogy még megvannak hál' Istennek ezek a kapcsolatok.<sup>144</sup>*

A gépi szívességcserék esetében a csereeszközt szinte mindig a munkaeszköz tulajdonosa kezeli, tekintettel arra, hogy a nagyértékű munkagépek működtetése speciális tudást/szakértelmet igényel. A szívességcserében a kapott és a viszonzott szívességek arányba állítása általában durva becslésen alapul, még a szívességek cseréjének rendszeressé válása esetén sem jellemző azok pontos nyilvántartása, dokumentálása.

*„Na most az értékesítésnél nekem annyiban van szerencsém, hogy a szomszéd községben X.Y-ék családjában elég szépen fejlődtek, Peti kicsit merész volt, csinált egy szárítót, tárolót. Gyakorlatilag a 90-es évektől kezdve jó viszonyban vagyunk, és most is átviszem a búzámat, én még nem szeretném eladni, tegyük le, és akkor letesszük, na és mikor akarod eladni, akkor szól, hogy most már nem férek. Azt mondta most is, hogy a napraforgóig ott lehet, mert utána kell a hely, csak annyi tárolója van, és onnantól kezdve ez egy kis lehetőség arra, hogy...ez csak ilyen baráti szívesség, csak annyi költséget számol fel, amennyi felmerül.<sup>145</sup>*

*„Itt most olyan baráti viszonyba kell lenni, hogy most 1-2 liter gázolajnak nem néz oda az ember, az egyértelmű dolog, mert ha én gyűrűs hengerezek, ő vegyszerez, lehet, hogy többet eszik a gép egy kicsivel, nem lehet az ember most az, hogy mindig teli tankolni a gépet, mert közbe nekem is itt van egy darab föld, amit mondtam, hogy egyforma vegyszerrel nem fogja csak az övét megcsinálni, és utána visszamenni mellé, megcsinálni az enyémet, hogy teli tankoljuk a gépet, hogy megnézzük, mennyit eszik a gép. Szóval itt azért olyan pontos elszámolások nem lehetnek, nincs számonkérés, köztünk legalábbis, hu, te 1 napot többet voltál, vagy többet csináltál, megtaláljuk egymáson valahogy, belefér. (...) Nagyjából megvan, hogy mennyit eszik a gép és kész, ennyi az egész.”<sup>146</sup>*

## 8.2.5. Együttműködések a szolgáltatási kapcsolatokban

A kérdőív az együttműködések szerepét a termelők egyéb szolgáltatási kapcsolatai terén is felmérte. Külön kérdés tárta fel a gazdálkodáshoz szükséges szolgáltatások elérése érdekében mozgósított kapcsolatokat, valamint a felmért üzemek által mások számára nyújtott szolgáltatásokat.

---

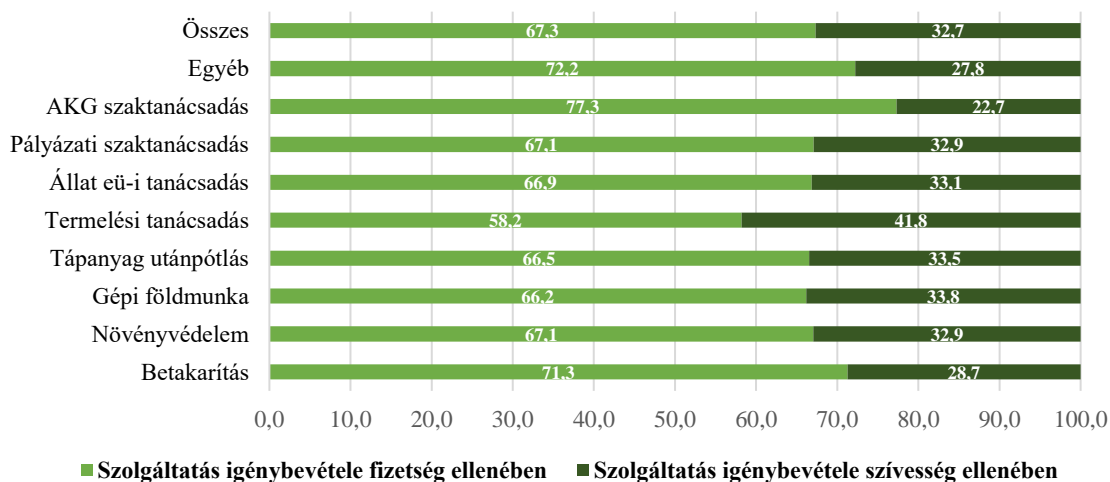
<sup>144</sup> Idézet egy szatmárcsekei, vegyes profilú gazdálkodást folytató termelővel készített interjúból.

<sup>145</sup> Idézet egy tiszakóródi állattartó gazdálkodóval készített interjúból.

<sup>146</sup> Idézet egy szatmárcsekei gyümölcsstermesztéssel foglalkozó gazdálkodóval.

Összességében a kérdőívben felsorolt szolgáltatások harmadához (32,7%) fértek hozzá a termelők valamilyen szívességi kapcsolatrendszerben, amely rámutat az informális együttműködések jelentőségére (25. ábra). Kiemelkedő a szívességi kapcsolatok aránya a termeléssel kapcsolatos tanácsadásban (41,8%), de meghatározó a gépi földmunkák (33,8%), valamint a tápanyag utánpótlás (33,5%) terén is.

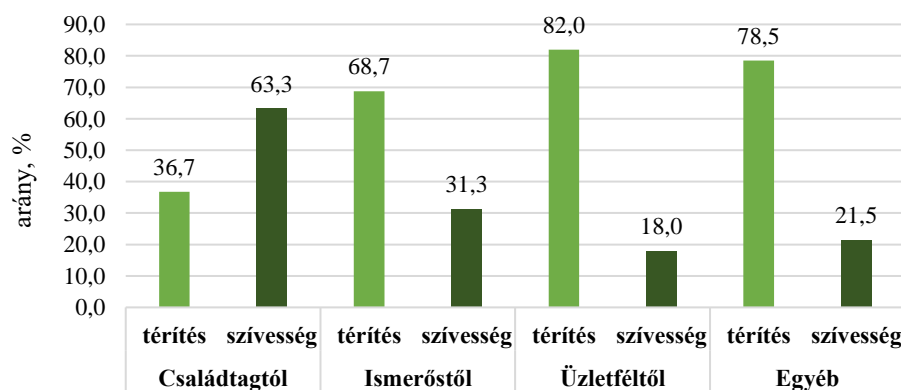
25. ábra: Az egyes üzleti szolgáltatások jellemzői a szolgáltatás igénybevételének módja szerint, %



Forrás OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

Az adatok alapján az is megállapítható, hogy a szívességnyújtás különösen a *családtagok közötti relációban* meghatározó. A családtagok ingyenes segítségét a szolgáltatásokhoz való hozzáférés érdekében többen vették igénybe, mint az ismerősökét és az üzletfeleket együttesen. A családon belüli segítségnyújtás 63,3 százaléka történt szívességgént, az ismerősök esetén már csak harmada (31,3%), de még az alapvetően üzleti jellegű kapcsolatokra támaszkodó üzemek körében is közel 20 százalékban volt jelen (26. ábra).

26. ábra: Az üzleti szolgáltatások igénybevételének jellemző formái a válaszadó termelők körében, %



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

Az egyes üzleti szolgáltatásokat tekintve az is megállapítható, hogy a családtagok által nyújtott szívesség szerepe leginkább a növényvédelem, a gépi földmunkák, a tápanyag utánpótlás, valamint a betakarítás terén kiemelkedő. Az ismerősök szívességgként nyújtott segítségére leginkább a termeléssel kapcsolatos tanácsadás, valamint a gépi földmunkák terén számítanak a gazdák, míg az üzletfelek szívességnyújtása jellemzően pályázati vagy egyéb speciális (pl. állatjóléti) tanácsadásra terjed ki (38. táblázat).

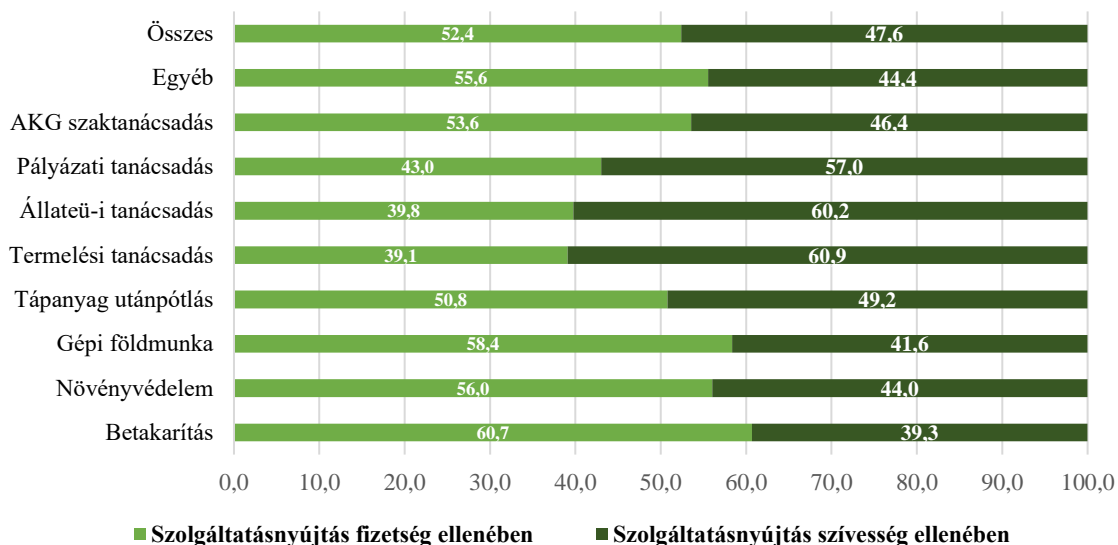
38. táblázat: Az üzleti szolgáltatások igénybevételének jellemzői az egyes szolgáltatások szerint, %

Szolgáltatás	Családtagtól		Ismerőstől		Üzletfétől		Egyéb		Összes
	térítés	szívesség	térítés	szívesség	térítés	szívesség	térítés	szívesség	
	ellenében (említések aránya az összes említéshez viszonyítva, %)								
Betakarítás	9,0	15,2	24,1	6,5	27,5	4,0	10,7	3,0	100
Növényvédelem	9,9	17,6	18,1	7,7	27,6	4,7	11,5	3,0	100
Gépi földmunka	11,9	17,2	20,5	8,7	21,2	4,1	12,6	3,9	100
Tápanyag utánpótlás	9,1	18,6	19,2	6,3	27,9	4,8	10,3	3,8	100
Termelési tanácsadás	9,2	14,9	9,8	11,5	29,4	10,7	9,8	4,7	100
Állat eü-i tanácsadás	6,2	12,0	6,5	5,6	39,9	12,3	14,4	3,2	100
Pályázati szaktanácsadás	5,2	11,9	7,1	6,1	33,5	10,6	21,3	4,2	100
AKG szaktanácsadás	5,1	6,5	8,3	6,9	39,8	6,5	24,1	2,8	100
Egyéb	16,7	16,7	11,1	11,1	27,8	0,0	16,7	0,0	100
<b>Összes</b>	<b>8,8</b>	<b>15,2</b>	<b>16,5</b>	<b>7,5</b>	<b>29,1</b>	<b>6,4</b>	<b>12,9</b>	<b>3,5</b>	<b>100</b>

Forrás OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A kérdőíves felmérés adatai szerint a termelők lényegesen kevesebb esetben nyújtottak üzleti alapon szolgáltatásokat, mint amekkora arányban igénybe vették azokat, ugyanakkor a szívességek szerepe e területen is kiemelkedő jelentőségű. *Összességében a megkérdezett termelők által nyújtott szolgáltatások majdnem fele (47,6%) történt szívességnyújtás keretében (27. ábra).* A szívességcsere valamennyi szolgáltatási kategória esetén 10-20 százalékkal haladta meg a szolgáltatások igénybevételénél számolt értékeket.

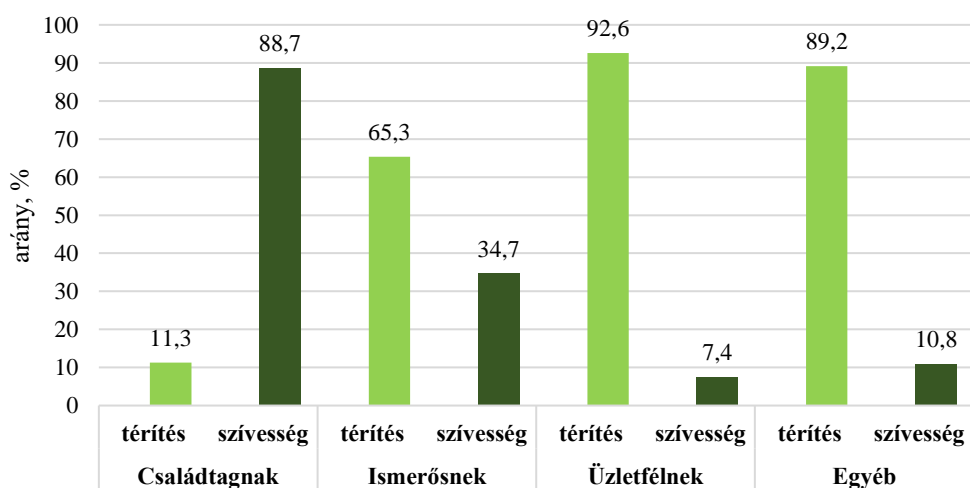
27. ábra: Az egyes üzleti szolgáltatások jellemzői a szolgáltatásnyújtás módja szerint, %



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A családtagok szerepe ez esetben is meghatározó: a családon belüli szolgáltatásnyújtás közel 90 százaléka (88,7%) történt szívességi alapon, de az ismerősöknek nyújtott szolgáltatásoknak is bő harmadát tette ki (34,7%). Az üzletfeleknek nyújtott szívességi szolgáltatások ugyanakkor elhanyagolható jelentőségűek (7,4%), e kapcsolatok túlnyomórészt térítéses szolgáltatásnyújtás keretében valósulnak meg (28. ábra).

28. ábra: Az üzleti szolgáltatásnyújtás jellemző formái a válaszadó termelők körében, %



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A szívességi szolgáltatásnyújtás a kérdőívben felsorolt területek közül az állategészségügyi, termeléssel kapcsolatos tanácsadás, valamint a tápanyag utánpótlás vonatkozásában jelentősebb, az adott területen nyújtott szolgáltatások mintegy 60 százalékát teszi ki (39. táblázat).

39. táblázat: Az üzleti szolgáltatásnyújtás jellemzői az egyes szolgáltatások szerint, %

Szolgáltatás	Családtagnak		Ismerősnek		Üzletfélnek		Egyéb		Összes
	térítés	szívesség	térítés	szívesség	térítés	szívesség	térítés	szívesség	
	ellenében (említések aránya az összes említéshez viszonyítva, %)								
Betakarítás	6,2	25,8	16,3	11,2	11,8	0,6	26,4	1,7	100
Növényvédelem	3,7	35,2	14,4	6,5	12,5	0,9	25,5	1,4	100
Gépi földmunka	5,8	30,0	17,9	8,9	11,3	0,8	23,3	1,9	100
Tápanyag utánpótlás	4,7	38,3	15,5	7,8	8,8	1,0	21,8	2,1	100
Termelési tanácsadás	3,0	42,9	12,0	10,5	10,5	1,5	13,5	6,0	100
Állateü-i tanácsadás	2,4	50,6	9,6	3,6	15,7	2,4	12,0	3,6	100
Pályázati tanácsadás	2,5	50,6	11,4	2,5	15,2	0,0	13,9	3,8	100
AKG szaktanácsadás	7,1	32,1	21,4	10,7	10,7	0,0	14,3	3,6	100
Egyéb	11,1	44,4	22,2	0,0	22,2	0,0	0,0	0,0	100
<b>Összes</b>	<b>4,6</b>	<b>36,1</b>	<b>15,1</b>	<b>8,0</b>	<b>11,7</b>	<b>0,9</b>	<b>21,0</b>	<b>2,6</b>	<b>100</b>

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

Az informális kapcsolati hálózatok szerepére hívja fel a figyelmet a kérdőív azon kérdése is, mely arra kereste a választ, hogy a gazdák kikkel egyeztetik a gazdálkodás során felmerülő kérdéseiket (40. táblázat). Az eredmények szerint a családtagok szerepe tekintetben is elsődleges (45,8 százalék), őket az üzleti partnerek követik (27,4 százalék), míg az ismerősök, barátok szerepe jóval kisebb jelentőségű (17,4 százalék). A gazdálkodással kapcsolatos kérdésekben a szaktanácsadókra a válaszadók alig 10 százaléka (9,3%) támaszkodik, jellemzően a pályázati lehetőségekkel kapcsolatos információszerzés céljából. Leggyakrabban az értékesítés, a termelési technológia, valamint a növényvédelem kérdéseiben kéri ki a gazdálkodók mások véleményét.

40. táblázat: A gazdálkodás során felmerülő kérdések megbeszélése

Terület	Családtaggal		Ismerőssel		Üzletféllel		Szaktanácsadóval		Összes
	megbeszélő gazdálkodók								
	száma, db	aránya, %	száma, db	aránya, %	száma, db	aránya, %	száma, db	aránya, %	
Értékesítés	526	47,5	199	18,0	304	27,4	79	7,1	1108
Termelési technológia	545	49,4	220	19,9	269	24,4	70	6,3	1104
Növényvédelem	463	42,3	212	19,4	331	30,3	88	8,0	1094
Vetésszerkezet	496	53,3	152	16,3	216	23,2	66	7,1	930
AKG	287	39,0	112	15,2	233	31,7	103	14,0	735
Pályázatok	247	39,3	89	14,2	180	28,7	112	17,8	628
<b>Összes</b>	<b>2564</b>	<b>45,8</b>	<b>984</b>	<b>17,6</b>	<b>1533</b>	<b>27,4</b>	<b>518</b>	<b>9,3</b>	<b>5599</b>

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A kérdőíves adatokból származó eredményeket árnyalják az interjú tapasztalatok, melyek a szívességi kapcsolatok kétségtelen előnyei mellett az informális együttműködések korlátaira is rámutatnak. A szívességcserék az interjú tapasztalatok szerint a társadalmi kapcsolatháló normái által erőteljesen befolyásoltak, a kapott szívességet oly módon kell visszasegíteni,

ahogy arra a cserepartner igényt támaszt. A termelői interjúk szerint a legnagyobb kihívást a szívességben résztvevő cserepartnerek számára a szívességek viszonzásának időbeli ütemezése jelenti.

*„A másik dolog meg, hogy a segítség, mert vissza kell menni segíteni. Nem is az a baj, visszamegy az ember segíteni, csak általában ezek a munkák mindegyikünknek egyszerre vannak, mint a kombájnlás, mert elhívom és mikor nekem is ott van, igaz, hogy ő segített nekem fát hordani, most vissza kell menni segíteni, de nekem is dolgom lenne.”<sup>147</sup>*

*„Segített nekem ebben, aztán szólt, hogy gyere, segíts, de közbe nekem is ott van a rengeteg dolgom, de hogy ne szóljon meg, menni kell, azért, mert a segítség olyan. Inkább olyat hív az ember, hogy inkább kifizeti, nem tartozik semmivel, lehet, hogy hátrál, visszamegy az ember szívesen, csak bosszant, azért, mert az enyém is ott van. A munkálatok egyszerre vannak, ütköznek”.*<sup>148</sup>

Vélhetően a szívességcserék időbeli ütemezése kapcsán felmerülő nehézségekkel magyarázható, hogy a termelők egy bizonyos üzemméret fölött a piacon megvásárolható szolgáltatásokra váltják az informális kapcsolatháló által kínált szívességeket.

## 8.2.6. A bizalom szerepe az együttműködésekben

A termelői kérdőíves felmérés lehetőséget adott a kapcsolatok alapját képező bizalom befolyásoló szerepének vizsgálatára is. A termelők bizalomszintjének vizsgálatát a kérdőívben négy, a bizalom mérésére alkalmas állítás célozta, amelyek közül három pozitív, egy negatív értelmű volt. A bizalommal kapcsolatos állításokat 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték a válaszadók, ahol az 1-es azt jelentette, hogy a válaszadó egyáltalán nem ért egyet, míg az 5-ös érték azt, hogy teljes mértékben egyetért az adott válasszal. Fontos hangsúlyozni, hogy valamennyi bizalommal kapcsolatos kérdés az *általános bizalomra* kérdezett rá, nem pedig a közgazdasági szakirodalomban használatos *affektív vagy kognitív bizalomra*.

A pozitív bizalomkérdésekre adott pontszámok, illetve az ezekből képzett átlagpontszám (3,2) a gazdálkodók körében közepes „bizalomszintet” jelez, viszont a negatív kérdésre eredményül kapott átlag (4,1) jelentős bizalomhiányról árulkodik. A bizalmi viszonyok elmúlt két évtizedben bekövetkezett megrendülésére hívja fel a figyelmet a harmadik kérdésre adott összesített válaszok átlag alatti (2,7) értéke. Az egyes kérdésekre adott pontszámok szórásértékei viszonylag egységes válaszokat jeleznek (41. táblázat).

---

<sup>147</sup> Idézet egy szatmárcsekei gyümölcsstermesztő gazdálkodóval készített interjúból.

<sup>148</sup> Idézet egy túrístvándi gyümölcsstermesztő gazdálkodóval készített interjúból.

41. táblázat: **A bizalomindex<sup>149</sup> alakulása a válaszadó termelők körében**

Bizalommal kapcsolatos állítás	Átlag	Szórás
Az emberek nagy része megbízható. \ Mennyire ért egyet?	3,4	1,002
Az emberek nagy része becsületes. \ Mennyire ért egyet?	3,4	0,986
Soha nem lehet az ember eléggé óvatos. \ Mennyire ért egyet?	4,1	0,897
Az emberek ma ugyanolyan becsületesek, mint 20 évvel ezelőtt. \ Mennyire ért egyet?	2,7	1,194

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A fenti változókból képzett bizalomindex lehetőséget adott a bizalomszint és az együttműködési aktivitás összefüggéseinek vizsgálatára. A *bizalomindex* a vizsgált együttműködési formák közül sem az összesített, formális szervezetekben való tagsággal, sem pedig a szívességi föld- és géphasználattal *nem mutatott szignifikáns összefüggést*, ugyanakkor a fizetség ellenében nyújtott szolgáltatással kimutatható volt a statisztikai összefüggés (az F próba szignifikanciaszintje: 0,009). A kapott eredmény úgy értelmezhető, hogy a partnerbe vetett bizalom megléte elemi feltétele a fizetség ellenében végzett szolgáltatási kapcsolatok létrejöttének és fenntartásának.

A továbbiakban a bizalomindex és az egyes együttműködési formák kapcsolatának feltárása érdekében varianciaanalízisen alapuló vizsgálatra került sor. A kapott eredmények szerint a bizalomindex a nagyobb üzleti elköteleződéssel járó termelői szerveződésekben (TÉSZ, BÉSZ) tagsággal rendelkezők körében nagyobb a mintaátlagnál, míg az információkhoz való hozzáférésben kulcsfontosságú szakmai szervezetekben való tagság (pl. terméktanács, gazdakör) alacsonyabb termelői bizalomszint mellett is létrejöhet (42. táblázat).

42. táblázat: **Bizalomindex és a termelők szervezeti tagsága közötti összefüggések**

Szervezeti forma	F próba – Szignifikancia szint
<b>Termelői Értékesítő Szervezet</b>	<b>0,032</b>
<b>Beszerezési és Értékesítési Szövetkezet</b>	<b>0,042</b>
LEADER Helyi Akciócsoport	0,187
MAGOSZ	0,256
Klaszter	0,306
Gépkör	0,395
Helyi fejlesztési tanács	0,401
Termék tanács	0,476
Termelői Csoport	0,497
Gazdakör	0,661
Kistérségen belüli civil szervezetnek (egyesületek, alapítványok)	0,671
Agrárkamara	0,725
Integrátor	0,800

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

Ennek vélhetően az az oka, hogy e kapcsolatok gyakorta csak információcserére, érdekképviselőre korlátozódnak, vagyis az együttműködésben való részvétel nem jelent

<sup>149</sup> A táblázatban a kérdőívben megfogalmazott állítások és a rájuk adott átlagos pontszámok (1-5) láthatók. A legnagyobb adható érték (5) a teljes egyetértést, a legkisebb (1) azt jelentette, hogy a válaszadó egyáltalán nem értett egyet az adott állítással.

kockázatot a termelők számára. Ugyanakkor a nagyobb üzleti elköteleződéssel járó szerveződésekben (TÉSZ, BÉSZ) a tagság bizalomalapú elköteleződése már létfontosságú, hiszen az ilyen típusú együttműködésekben megvalósuló relációs-specifikus beruházások csak a felek elköteleződésén alapuló bizalmi kapcsolatokban térülnek meg.

A bizalom befolyásoló szerepének mélyebb megértése érdekében a továbbiakban *főkomponens-elemzés* elvégzésére kerül sor. A főkomponens elemzés egy olyan statisztikai eljárás, amely egy változószettet alakít át lineáris transzformáció segítségével egy, az eredetinel kisebb számú, új változószetté. Az eredeti változók standardizált formában (nulla átlaggal és egységnyi szórással) lépnek be a modellbe. Az új változók a főkomponensek, amelyek korrelálatlanok egymással, és az eredeti változók által megtett információtartalom lehető legnagyobb részét megőrzik (Székelyi és Barna, 2002, Szabó, 2017). A főkomponens elemzésbe a termelői kérdőíves felmérés azon, Likert skála segítségével felmért változói kerültek bevonásra, melyek összefüggést mutattak a bizalomszinttel.

A főkomponens elemzésbe bevont változók kiválasztásának hátterében az a feltételezés állt, hogy akik magasabb bizalomszinttel rendelkeznek, jobban ellátottak információkkal, mind a saját szakterületükkel, ágazatukkal, mind pedig a közvetlen környezetükben (saját kistérségükben) felmerülő ügyekkel kapcsolatban. A hét vizsgált változó bevonásával elvégzett főkomponens elemzés igazolta az információellátottság és a bizalomszint közötti összefüggést, a megőrzött információtartalom mintegy 52,2 százalék (43. táblázat).

**43. táblázat: A bizalomszint és az információellátottság összefüggései a főkomponens elemzés alapján**

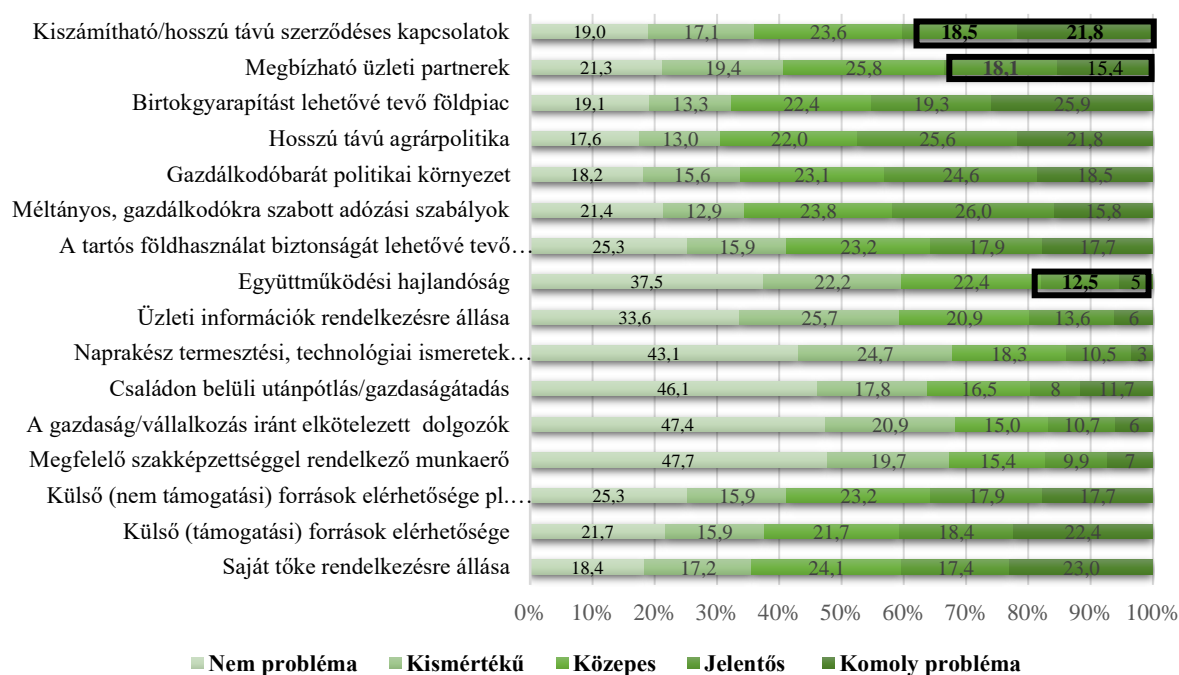
Főkomponenst alkotó változók	Kommunalitások
A legtöbb dologról értesülök, ami a saját szakterületem fejlesztésével kapcsolatos.	0,685
Időben hozzájutok a legtöbb információhoz, ami fejlesztésekkel kapcsolatos	0,698
Időben hozzájutok a legtöbb információhoz, ami azzal az ágazattal kapcsolatos, amelyben dolgozom.	0,704
Jónak tartom a kistérségen belüli információcserét.	0,583
Az emberek nagy része megbízható.	0,387
Az emberek nagy része becsületes.	0,319
Az emberek ma ugyanolyan becsületesek, mint 20 évvel ezelőtt.	0,275
<i>Megőrzött információ (%)</i>	52,2

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

## 8.2.7. Az együttműködések szerepe termelői nézőpontból

A termelők együttműködésekkel kapcsolatos attitűdjeinek megismerését árnyalja a kérdőív azon kérdésére adott válaszok elemzése, amely az üzem továbbfejlődését befolyásoló gazdasági és társadalmi tényezők szerepét tárta fel. A válaszadók 5 fokozatú skálán értékelhették a felsorolt 16 tényezőt, ahol az 1-es azt jelentette, hogy az adott tényező egyáltalán nem jelent problémát, az 5-ös pedig azt, hogy az adott tényező komoly problémát jelent a gazdaság vezetője számára. A 16 tényező között három olyan szerepelt, mely az együttműködés témaköréhez közvetlenül kapcsolható: (1) az együttműködési hajlandóság, (2) a megbízható üzleti partnerek, valamint (3) a kiszámítható, hosszú távú szerződéses kapcsolatok léte (29. ábra).

29. ábra: A gazdaság továbbfejlődését akadályozó tényezők a termelői válaszok alapján, %



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A felsorolt tényezők közül a termelők gazdaságuk működtetése szempontjából a gazdasági tényezőket tekintik fajsúlyosabb problémának, különösen a termőföldhöz jutás korlátozottságát (45,2%), a gazdaság fejlesztésére fordítható saját (39,9%) és külső források (39,3 százalék) rendelkezésre állását, a hosszú távú agrárpolitikai koncepció hiányát (42%), valamint a gazdálkodókra szabott, méltányos adózási szabályok (40,4 %) létét.

A hosszútávú szerződéses kapcsolatok hiányát a válaszadók 40 százaléka tekintette a továbbfejlődés legfontosabb akadályozó tényezőjének (30. ábra). Különösen a szarvasmarha és a baromfi ágazatban tevékenykedő termelők voltak elégedetlenek a szerződéses

kapcsolatokkal. A megbízható üzleti partnerek hiányát a válaszadók harmada (33%) tekintette az üzem fejlődését akadályozó jelentős, vagy komoly problémának. A *megbízható üzleti partnereket* leginkább a szarvasmarha tenyésztők hiányolták, legkevésbé a szőlő- és gyümölcsstermesztő gazdaságok működtetői számára jelentett nehézséget, mely vélhetően az ágazatokat jellemző, korábban már említett *termékpiaci jellemzőkkel* magyarázható<sup>150</sup>. A képet árnyalja, hogy az együttműködési készség problémáját a termelők kevesebb mint ötöde (18%) tekintette jelentős hatású befolyásoló tényezőnek.

Lényegében a fentieket erősítik meg az állítások átlagértékei: a legnagyobb átlagértékkel a hosszú távú agrárpolitika (3,40), valamint a birtokgyarapítást lehetővé tevő földpiac (3,38) jellemezhető, „a kiszámítható hosszú távú szerződéses kapcsolatok léte” 3,16-os átlagértékkel a középmezőnyben helyezkedik el, ehhez képest a megbízható üzleti partnerek (2,95), valamint az együttműködési hajlandóság (2,41) a kisebb átlagértékkel rendelkező tényezők között szerepel (44. táblázat). A szórásértékek a három állítás esetében közel megegyezőek (1,5).

44. táblázat: **A gazdaság továbbfejlődését akadályozó tényezők átlagértékei és szórása**

Állítás	Átlag	Szórás
Hosszú távú agrárpolitika	3,40	1,715
Birtokgyarapítást lehetővé tevő földpiac	3,38	1,754
Gazdálkodóbarát politikai környezet	3,22	1,587
A tartós földhasználat biztonságát lehetővé tevő jogszabályok	3,22	1,906
Külső (támogatási) források elérhetősége	3,21	1,747
Külső (nem támogatási) források elérhetősége pl. kedvező kamatozású hitelkonstrukciók	3,20	1,967
<b>Kiszámítható/hosszú távú szerződéses kapcsolatok</b>	<b>3,16</b>	<b>1,575</b>
Méltányos, gazdálkodókra szabott adózási szabályok	3,15	1,618
Saját tőke rendelkezésre állása	3,13	1,480
<b>Megbízható üzleti partnerek</b>	<b>2,95</b>	<b>1,525</b>
<b>Együttműködési hajlandóság</b>	<b>2,41</b>	<b>1,562</b>
Üzleti információk rendelkezésre állása	2,40	1,419
Családon belüli utánpótlás/gazdaságátadás	2,38	1,730
A gazdaság/vállalkozás iránt elkötelezett dolgozók	2,16	1,480
Naprakész termesztési, technológiai ismeretek rendelkezésre állása	2,14	1,346
Megfelelő szakképzettséggel rendelkező munkaerő	2,14	1,397

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

### 8.2.8. Együttműködési típusok

A leíró statisztikai elemzések alapján kirajzolódó együttműködési attitűdök pontosabb megismerését, a termelők főbb típusainak azonosítását a klaszterelemzés (K-Közép Klaszter) módszere segítette. A többváltozós statisztika ezen eszköze egy olyan dimenziócsökkentő eljárás, amelynek segítségével a kiválasztott szempontok alapján a vizsgált populáció olyan csoportokba rendezhető, melynek tagjai egymás között hasonlóságot mutatnak. Az egyes

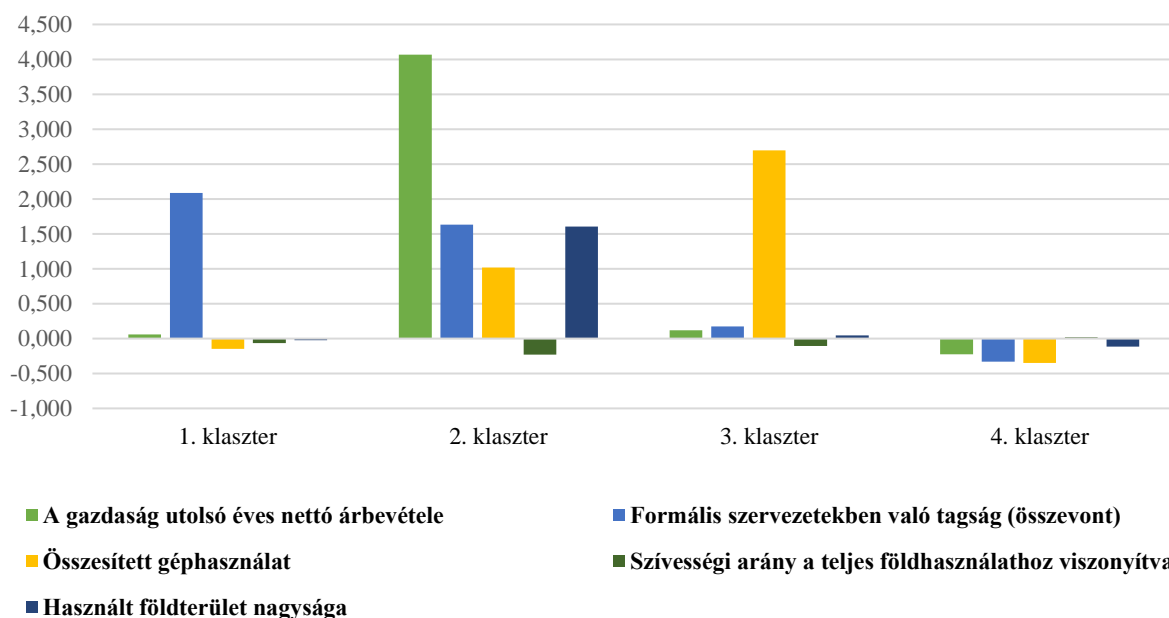
<sup>150</sup> Míg a szarvasmarha ágazatban a szerződéses kapcsolatok, a szőlőágazatban a többirányú, eseti értékesítési kapcsolatok dominálnak.

csoportokon, klasztereken belüli adatok valamilyen dimenzió szerint hasonlítanak egymáshoz, és e dimenzió mentén különböznek a többi klaszter elemeitől. Minél homogénebbek a csoportok (azaz nagyobb az elemeik hasonlósága), és minél nagyobb a csoportok között a különbség, annál pontosabbnak mondható a klaszteranalízis (Székelyi és Barna, 2002).

Jelen kutatás keretében a klaszterképzésre az *együttműködési változók* (formális együttműködési aktivitás, szívességi kapcsolatok a föld- és géphasználat területén) mellett azon változók (gazdaság nettó árbevétele, használt földterület nagyság) figyelembevételével került sor, amelyek a legszorosabb kapcsolatot mutatták az együttműködési változókkal. Noha az üzemek termékszerkezete az elemzések szerint szoros kapcsolatban áll az együttműködési változókkal, módszertani okokból (nominális, nem dummy változó) a klaszterképzés során nem került bevonásra, a klasztercsoportok jellemzésénél azonban ezt a változót is figyelembe vettem.

A klaszteranalízis során a bevont változók alapján a termelők négy markáns csoportja rajzolódott ki, melyek mind létszámukban, mind a klaszterképzésbe bevont változók tekintetében markáns eltéréseket mutatnak (30. ábra).

30. ábra: A klaszteranalízis során azonosított klasztercsoportok



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

Az 1. klaszterbe sorolt, jellemzően kisebb földterületen gazdálkodó, és kisebb árbevétellel rendelkező 74 termelő egyszerre több formális szervezetben tart fenn tagságot, ugyanakkor az erőforrásokhoz való hozzáférés során egyáltalán nem támaszkodik szívességi kapcsolatokra

sem a géphasználatban, sem pedig a földhasználatban. A 2. klaszterbe tartozó, a többi vizsgált csoporthoz képest magasabb földterületet használó és nagyobb éves árbevétellel rendelkező termelők (31 fő) formális szervezetekben való részvételi aktivitása jelentős, emellett géphasználati együttműködésekben is részt vesznek, a szívességi földhasználat lehetőségével ugyanakkor nem élnek. A 3. klaszterben azok a termelők (87 fő) szerepelnek, akiknek formális szervezetekben való részvétel aktivitása csak mérsékelt, ugyanakkor működésük során intenzíven támaszkodnak géphasználati együttműködésekre, miközben a földhasználat terén nem vesznek részt szívességi kapcsolatokban. A legnagyobb létszámú 4. klaszterben (685 fő) jellemzően a kisebb földterületet használó és kisebb éves árbevétellel rendelkező termelők foglalnak helyet, akik nem csupán a formális szervezeti tagság, hanem a szívességi kapcsolatok tekintetében sem aktívak, úgynevezett *nem kooperatív üzemek* (45. táblázat).

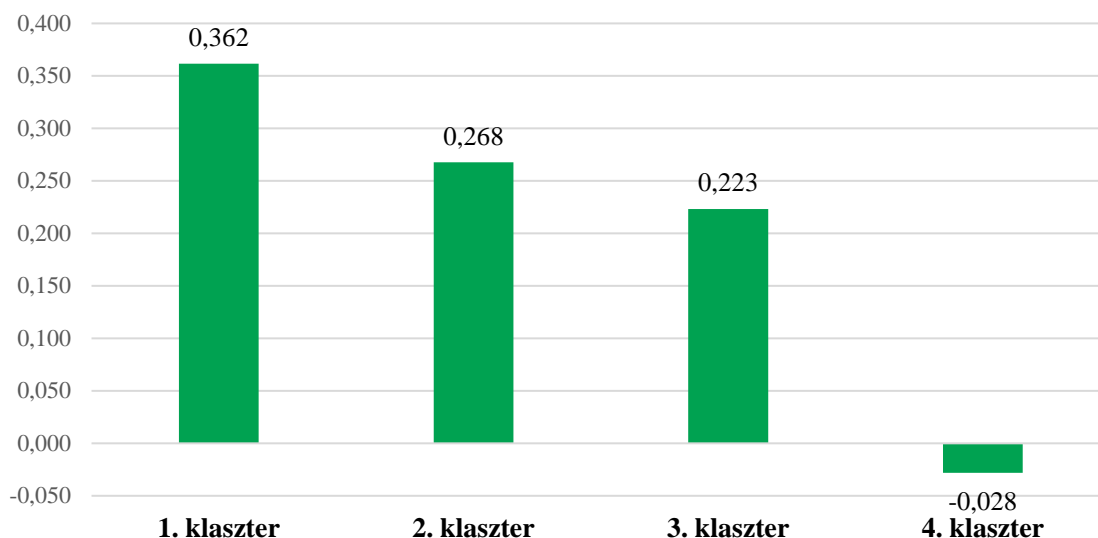
45. táblázat: **Klasztercsoportok és főbb jellemzőik**

Változócsoport		Egyedi változó	1. klaszter: 74 fő	2. klaszter: 31 fő	3. klaszter: 87 fő	4. klaszter: 685 fő	
Klaszterképző változók	Együttműködési változók	Formális szervezeti tagság száma (db)	2,6 db	2,2 db	0,7 db	0,2 db	
		Géphasználati együttműködésben való részvétel	fizetségért: 6,8% szívességgként: 1,4% kombinált: 0,0%	fizetségért: 54,8% szívességgként: 0% kombinált: 3,2%	fizetségért: 57,5% szívességgként: 41,4% kombinált: 1,1%	fizetségért: 0% szívességgként: 0% kombinált: 0,0%	
	Üzemszintű jellemzők	Átlagos nettó árbevétel (millió Ft)	37,3 millió Ft	556,6 millió Ft	38,9 millió Ft	14,5 millió Ft	
Egyéb üzemszintű jellemzők	Szocio-demográfiai változók	Átlagos földterület (ha)	70 hektár	662 hektár	93 hektár	38 hektár	
		Nemek szerinti megoszlás (%)	ffi: 77,3% nő: 22,7%	ffi: 81,8% nő: 18,2%	ffi: 82,1% nő: 17,9%	ffi: 69,9% nő: 30,1%	
	Bizalom-szint	Átlagéletkor (év)	56	62	55	57	
		Iskolai végzettség szerinti megoszlás (%)	8 ált. és alapfok	15,2%	18,2%	20,5%	22,4%
			Középfok	51,5%	54,5%	60,3%	53,5%
	Felsőfok		33,3%	27,3%	19,2%	24,0%	
Gazdasági jellemzők	Sikerés pályázatok száma (db)	2	3	2	1		

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A klasztercsoportokba sorolt üzemek nem csupán alapvető gazdasági, szociodemográfiai jellemzőikben térnek el egymástól, hanem a bizalomváltozókból és az információellátottsági változókból létrehozott főkomponens értékeiben is. A főkomponens átlagértéke az 1. klasztercsoportban a legnagyobb (0,362), ami lényegében azt jelenti, hogy ez a csoport rendelkezik a legnagyobb bizalommal és a legnagyobb információellátottsággal. A többi csoportban a várakozásoknak megfelelően szisztematikusan csökken a főkomponens átlagértéke, mely a 4. klasztercsoportban mínuszba fordul (31. ábra). A klasztercsoportok és a főkomponens átlagértékek közötti statisztikai összefüggés az elvégzett F próba szerint szignifikáns (szignifikanciaszint: 0,002).

31. ábra: Főkomponens értékek átlaga a klasztercsoportokban



Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

A fentieket összefoglalva elmondható, hogy a termelői kérdőíves felmérés adatainak elemzése számos, az agráregyüttműködésekkel kapcsolatos új eredményt hozott. Megerősítette, hogy a hazai környezetben a szervezeti tagságon alapuló együttműködések kisebb jelentőséggel bírnak a termelők körében. A vizsgált formák közül a legnépszerűbbek az uniós támogatások által is ösztönzött TÉSZ-ek, Termelői Csoportok, valamint a termeltető nagyvállalatok, integrátorok által szervezett hálózatok.

Az adatok elemzése alátámasztotta, hogy a hazai agrárgazdaságban kiemelt jelentőséggel bírnak a többnyire helyhez kötött *informális kapcsolatok, szívességcserék* is. E kapcsolatok az elvégzett kutatás tapasztalatai szerint fontos szerepet töltenek be a gazdaság működtetéséhez szükséges erőforrásokhoz való hozzáférésben, valamint a gazdálkodás során felmerülő eseti problémák, *vis major* helyzetek kezelésében.

Az informális együttműködésekben kitüntetett szerepet töltenek be a bizalomalapú családi, rokonsági kötelek, amelyek a kritikus helyzetekben (pl. betakarítás, időjárással összefüggő vészhelyzetek) a gazdaságok erőforrásbankjaként működnek. A termelői interjúk ugyanakkor arra is rávilágítottak, hogy a társadalmi kötelekbe ágyazott hálózatok működtetése nehézséget jelent a gazdák számára (pl. olyan időpontra időzítik a szívességcserét, ami az üzem számára a betakarítási feladatok miatt nehézkesen megoldható), ezért erősödik a tendencia, hogy az árutermelő gazdaságok egyre inkább a szolgáltatási piacokra terelik át a működésükhöz szükséges erőforrások beszerzését.

A kutatás eredményei mindemellett azt is megerősítették, hogy a termelőket eltérő együttműködési aktivitás jellemzi, melyben fontos szerepet játszik *az üzemméret és az ágazat*. A nagyobb méretű üzemek akár több, a piacra lépést, valamint az érdekképviseletet elősegítő formális szervezetben tartanak fenn tagságot, a kisebb termelők ezzel szemben inkább az informális együttműködésekre, a pénzmozgással nem járó szívességcserékre támaszkodnak, illetve az információszerzést lehetővé tevő egyszerűbb szerveződésekben tartanak fenn tagi jogviszonyt. A kisebb üzemek formális szervezetekben való mérsékelt részvételét több tényező együttesen magyarázza, beleértve a tagsággal együtt járó, rendszerint az árbevétel függvényében megállapított működési hozzájárulást, a pénzügyek áttekinthetővé tételének kötelezettségét, valamint a kisebb üzemek integrációjában kockázatot látó ártermelő tagság nyomását.

Az ágazati sajátosságokat tekintve elmondható, hogy az eszköspecifikusság magasabb szintjét igénylő sertés, baromfi és szarvasmarha ágazatban tevékenykedő termelők körében nagyobb az együttműködési aktivitás, mint a rövid távú szerződések túlsúlyával jellemezhető gabonaágazatban. A gyümölcsstermesztés, noha az eszköspecifikusság magasabb szintjét feltételezné (pl. több év után termőre forduló ültetvénytelepítés, öntöző rendszerek), a termékpiacok jellemzői miatt a termelők formális együttműködésekbe tagozódása nem meghatározó. A beszerzési kapcsolatokban ugyanakkor a többi ágazati szereplőhöz hasonlóan a gyümölcsstermesztő gazdaságok is stabil együttműködésekre támaszkodnak.

Az eredmények alapján az is megállapítható, hogy a formalizált együttműködésekben tagsággal rendelkező termelők száma alacsony, ugyanakkor az üzemek jelentős része a beszerzési, értékesítési célú együttműködések lazább keretét jelentő *stabil (szerződéses) együttműködés* rendszerébe ágyazódik. E kapcsolatokat gyakorta a termelők számára ismert, leinformált helyi gazdálkodók, az úgynevezett köztes integrátorok koordinálják, akik üzemre szabott, komplex szolgáltatásokat kínálnak az integrált üzemek számára. E kapcsolatok fenntartásának kulcseleme a szereplők beágyazottsága, mely az opportunizmus féken tartásának kulcseleme.

### 8.3. Szervezeti esettanulmányok

A hazai környezetben létrejött agráregyütműködések konkrét formáinak jellemzőit a fejezetben négy esettanulmány alapján tárom fel. A szerveződések szintjén történő vizsgálódás fő célkitűzése a kooperáló felek közötti interakciók, a felmerülő kollektív cselekvési problémák, a kezelésükre születő szervezeti megoldások, azaz a kooperatív viselkedés szabályszerűségeinek feltárása és mélyebb megértése.

A disszertáció kapcsolódó kérdéseit (4. és 5. kérdés) elsősorban a hibridekkel foglalkozó elméletek alábbi dimenzióinak vizsgálata alapozta meg (Ménard, 2004):

- az együtműködés létrejöttének/megalakulásának körülményei, hajtóerői;
- az együtműködésben tagként résztvevők jellemzői, összetétele;
- a tagság bevonásának háttérben meghúzódó deklarált szervezeti stratégiák;
- külső partnerségek, hálózatok összetétele, kiterjedtsége;
- a szerveződés működtetése során alkalmazott koordinációs eszközök;
- a működtetés során felmerülő jellegzetes szervezeti konfliktusok, problémák;
- a kollektív cselekvési problémákra adott kiigazítási mechanizmusok, procedúrák;
- az opportunistá viselkedést féken tartó ösztönzési, fegyelmezési mechanizmusok.

A fejezetben bemutatásra kerülő négy együtműködési forma – egy tejágazatban létrejött új típusú szövetkezet, egy klasszikus szövetkezeti elveken alapuló, vegyes profilú nagyüzem, egy zöldség-gyümölcs ágazatban tevékenykedő Termelői Értékesítő Szervezet, valamint egy integrátori hálózatot működtető termeltető nagyvállalat – kiválasztásának szempontja a formalizált szervezeti keret megléte mellett az együtműködés huzamosabb ideje történő fennállása, azaz az együtműködések fejlődésének, életciklusainak megfigyelhetősége volt.

Az esettanulmányok elkészítését a szerveződésekben tagként, vezetőként résztvevőkkel készített *félig strukturált interjúk*, az együtműködések összejöveteleire (pl. taggyűlések, eseti összejövetelek) irányuló *résztvevő megfigyelés* módszere, valamint a *szervezeti dokumentumok* (pl. alapszabályzat, taggyűlések jegyzőkönyvei, éves beszámolók, honlapon közzölt információk) *tartalomelemzése* alapozta meg.

A négy, adatvédelmi okokból anonimizált esettanulmány ismertetését követően a fentiekben bemutatott dimenziók alapján azonosítom a különböző formák működési elvei közötti eltéréseket, hasonlóságokat, a kollektív cselekvés általánosítható szabályszerűségeit.

### 8.3.1. Társadalmi kapcsolatokba ágyazott együttműködés<sup>151</sup>

#### A szervezetalapítás körülményei, indítékai

Az észak-alföldi mezővárosban, Kerekesen 52 termelő közreműködésével 2000-ben alakult meg az „Új típusú Tejszövetkezet”, melynek létrehozását összetett okok, elsősorban az értékesítési problémák, a tejpiacon általánosnak mondható rövid távú szerződések, a nyomott átvételi árak ösztönözték, de szerepet játszottak az *információs problémák* is, amelyek aláásták a helyi tejfelvásárlóval szembeni bizalmat.

A tejszövetkezet megalakulása előtt a zömmel kis- és középüzemi méretű termelők az egykori mezőgazdasági nagyüzem 1993-ban privatizált tejbegyűjtőjébe szállították be a megtermelt tejet. A hajdani téesz-középvezetők által működtetett tejbegyűjtő az észak-alföldi régió egyik legnagyobb feldolgozó üzemének, a nádudvari székhelyű NAGISZ Zrt-nek értékesítette a helyben felvásárolt tejet.

A helyi tejtermelők számára alapvető problémát jelentett, hogy nem voltak számukra ismertek a végfelhasználóval kötött szerződés feltételei. Az egyik kisbeszállító megfogalmazásában *„tudtuk, hogy Nádudvarra viszik a tejet, de szerződést nem láttunk, semmit nem közöltek velünk.”* A tényleges értékesítési árakról külső információs csatornákon<sup>152</sup> keresztül értesülő gazdák végül önálló *tejszövetkezet* megalakítása mellett döntöttek, amit a helyi termelők bizalmát élvező három gazda vezényelt le. Személyes kapcsolatuk régi múltra tekintett vissza, a rendszerváltást megelőzően mindhárman a helyi téesz dolgozói voltak, egyikük raktárosként, másikuk kombájnosként tevékenykedett, harmadik gazdatársuk a kertészeti ágazatban látott el brigádvezetői feladatokat. A rendszerváltást követően valamennyien önállósodtak, kisléptékű, családi munkaerőre építő tejtermelő gazdaságokat hoztak létre.

A szövetkezetalapítás menetéről, a gyakorlati tudnivalókról egy környékbeli település szövetkezetbe tömörülő gazdálkodóitól tájékozódtak a kerekesiek. A szomszédos szövetkezet elnöke, egyben helyi polgármester nemcsak a szabályozási környezetről,<sup>152</sup> hanem az új típusú szövetkezetek számára elérhető pályázati lehetőségekről is informálta a szervezetalapítás kérdéseiben járatlan kerekesi gazdákat. *„Elmondta, hogy csináljuk, mint csináljuk, mire*

---

<sup>151</sup> A tejszövetkezet vezetőjével, a tejbegyűjtő munkatársaival, valamint több tejtermelővel 2000-2014 között több huzamban zajlottak strukturált beszélgetések. Az információszerzés további csatornája volt a résztvevő megfigyelés, amelyhez a tejszövetkezet eseményei, illetve a tejbegyűjtő szolgáltatott helyszínt.

<sup>152</sup> A nádudvari tejfeldolgozó vállalattal kötött szerződés feltételeiről a helyi gazdák a szomszédos település tejtermelőitől informálódtak, e termelők ugyanis méretüknél fogva a feldolgozóval közvetlen szerződéses kapcsolatban álltak. A leinformált szereplőktől érkező információk nyilvánvalóvá tették, hogy a csökkenő felvásárlási árat nemcsak a *feldolgozó* határozza meg, hanem a profitja növelésére törekvő, a szerződéses információkat visszatartó *felvásárló* is befolyásolja.

*vigyázzunk. Több esetben beszélgettünk vele, az alapításnál kihez, mihez forduljunk. Akkor még gond volt nekünk, ha meg kellett írni egy komolyabb, több oldalas kérelmet.*"<sup>153</sup>

### **Az együttműködés vezetői és tagi háttere**

A szövetkezetalapító keresési gazdák a szervezet vezetésére egy középparaszti felmenőkkal rendelkező, a hivatali ügyek intézésében jártas, helyi önkormányzati képviselőként is tevékenykedő, a gazdatársadalom bizalmát élvező vállalkozót kértek fel. Kiválasztását megfontolt, tudatos tervezés előzte meg: *„Fontos volt, hogy a tagság fogadja el és legyen szava esetlegesen az önkormányzat felé, vagy másfelé. Mi nem voltunk bejáratosak. Ez egy nagyon jó fogás volt, hogy őt sikerült megnyerni. Jött velünk, ahova menni kellett, mindenhova együtt mentünk*"<sup>154</sup>.

A tejszövetkezetbe lépés előnyeiről nem kellett győzködni a helyi tejtermelőket, a szövetkezetalapítás idejére általánossá vált a helyi felvásárlóval szembeni bizalomvesztés, *„mindenki megelégette a felvásárló hazárdírozásait*". A szövetkezetbe belépő 52 tag közül 32-en (zömmel 4-5 tehemes gazdaságok tulajdonosai) folytattak tejtermelést, a többi gazda az inputanyagok közös beszerzésével, illetve az együttes termékértékesítéssel várhatóan együtt járó jövőbeni hasznok miatt csatlakozott a megalakuló szervezethez.

### **A szervezetfejlődés első lépései**

A tejbegyűjtés az alapítást követő hónapokban a korábbi tejbegyűjtő vállalkozás infrastruktúrájára alapozva történt, a szövetkezet tagjai azonban már önállóan köthettek szerződést a végfelhasználóval. A szervezet létrehozásának pozitívumai korán jelentkeztek: a tagság az átlátható piaci információk birtokában magasabb felvásárlási árakat tudott kialakítani: *„A felvásárló már nem tudott annyira hazudozni, a szövetkezet utána tudott nézni esetlegesen a dolgoknak*"<sup>155</sup>.

Felbátorodva a szervezetalapítás sikerein, a tejszövetkezet tagsága 2001-ben közösségi tulajdonú tejbegyűjtő létrehozása mellett döntött<sup>156</sup>. A tejbegyűjtő kialakítására a helyi önkormányzattal több lépcsőben zajló tárgyalások eredményeként egy önkormányzati tulajdonú tűzoltószertárban került sor, amely jelképes bérleti díj fejében (havi 4000 Ft) került

---

<sup>153</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

<sup>154</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

<sup>155</sup> Idézet a szövetkezet igazgatótanácsának tagjával készített interjúból.

<sup>156</sup> Felmerült az addigi tejbegyűjtő átvételének lehetősége is, amelynek EU-konform felújítása jelentős forrásokat igényelt volna. Amikor a tejbegyűjtőt üzemeltető vállalkozás irreálisan magas átvételi árat ajánlott a szövetkezetnek, a szervezet tagsága megszavazta az új tejbegyűjtő kialakítását.

20 évre a szövetkezet használatába. Az önkormányzati tulajdonú épület kijelölésére a korábbi szervezeti döntésekhez hasonlóan körültekintően, a tejtermelők és a potenciális felvásárlók igényeinek figyelembevételével került sor<sup>157</sup>.

A helyi önkormányzat támogatásának elnyerése érdekében a tejszövetkezet vezetése informális egyeztetéseket folytatott a keresési képviselőtestület tagjaival<sup>158</sup>. „*Előzetesen átbeszéltük, hogyan, mit kéne támogatni, hogy ez a szövetkezet működni tudjon*”<sup>159</sup>. A helyi önkormányzat – felismerve a szövetkezet megélhetést segítő szerepét – végül az ingatlan kedvezményes használata mellett kezességet vállalt a szövetkezetért, ami lehetővé tette a szerveződés számára a tejbegyűjtő kialakításához szükséges banki hitel felvételét.

A tejbegyűjtő kialakítására a keresési tejszövetkezet több pályázatot is benyújtott, amelyek elkészítéséhez a pályázatírásban már tapasztalatot szerzett szomszédos tejszövetkezet vezetése nyújtott segítséget. Az elnyert pályázatok<sup>160</sup> többletforráshoz juttatták a tejszövetkezetet, de számos kötelezettséggel is együtt jártak: a támogatási forrásokért cserébe két fő foglalkoztatását, stabil árbevételt, ötéves fenntartást kellett vállalni.

Az önkormányzati tűzoltó szertár épületének átalakításával egy, a tejtermelők bizalmát élvező helyi kivitelezőt bízott meg a tejszövetkezet, aki végül meghitelezte az építési beruházáshoz szükséges forgótőkét, tekintettel arra, hogy a pályázati forrásokhoz csak utófinanszírozás keretében férhetett hozzá a tejszövetkezet. Hasonló rugalmassággal járt el a tejbegyűjtő technológiai háttérének kialakításában közreműködő külső vállalkozás is, amely a hűtőtárolót még a támogatás beérkezése előtt a tejszövetkezet rendelkezésére bocsátotta. A beruházások megvalósításában szerepet vállaló üzleti partnerek *megelőlegezett bizalma* lehetővé tette, hogy a tejszövetkezet végül az elnyert támogatások teljes összegét lehívja.

A bizalom elvén került sor a szövetkezet tejbegyűjtőjében foglalkoztatásra kerülő két alkalmazott kiválasztására is. A tejbegyűjtő vezetésével a szövetkezet alapítását kezdeményező három tejtermelő gazda egyikét bízták meg, aki a megbízással járó feladatok ellátása érdekében leépítette saját tehenészetét. A másik foglalkoztatott a szövetkezet

---

<sup>157</sup> A korábbi tejbegyűjtő a település nehezen megközelíthető, külterületi részén működött, amelynek megközelítése a tejet kerékpárral, motorkerékpárral beszállító kistermelők számára nehézséget okozott, különösen az őszi-téli időszakban.

<sup>158</sup> Informális tárgyalások célzottan azokkal a képviselőkkel történtek, akik mezőgazdasági háttérrel rendelkeztek, és magukénak érezték a helyi tejtermelők nehézségeit.

<sup>159</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

<sup>160</sup> Több sikertelen pályázatot követően a Megyei Területfejlesztési Tanácshoz, valamint a Földművelésügyi Minisztériumhoz benyújtott pályázatok részesült támogatásban, a két pályázat keretében megszerzett támogatás a teljes beruházás felét tette ki.

alapításában aktívan közreműködő, időközben elhunyt gazda házastársa lett. Megbízásával a tejszövetkezet vezetése demonstrálni tudta a tagság családtagjaira is kiterjedő *szövetkezeti gondoskodás elvét*, amely jótékonyan hatott a tagság vezetéssel és általában a szervezettel szembeni bizalmára.

Az önkormányzati kezesség és a kivitelező vállalkozások által nyújtott pénzügyi segítség ellenére a tejszövetkezetnek a beruházás megvalósításához jelentős önerőt kellett felmutatnia. Ezt az összeget (6,5 millió forint) a szövetkezet tehetősebb tagsága biztosította <sup>161</sup>. „*Elindultunk a tagok között, hogy adjunk össze annyi földet, amennyi a biztosítékhoz kell, ezt fel kellett mérni egy szakértővel. Arról csináltak egy szerződést. Önkéntes volt, kilencen-tizen vállalták. Nem volt könnyű. A többi tag is adott volna, de arra kellett törekedni, hogy minél kevesebb embertől szedjük össze. Közgyűlésen összejöttünk, megbeszéltük, hozták a papírokat.*” <sup>162</sup> A pályázatok megvalósításához fedezetként bevont földterületekre ötéves jelzalog terhelést kellett vállalnia a keresési gazdáknak.

### **Külső partnerségek, kapcsolati hálózatok**

A tejszövetkezet indulása után nem sokkal az addigi felvásárló (NAGISZ Zrt.) a kis termékvolumenre hivatkozva elzárkózott a további szerződéskötéstől. Első lépésben a tejszövetkezet vezetése több környékbeli, kisléptékű tejfeldolgozóval keresett kapcsolatot, az értékesítési kockázatok miatt azonban szerződéskötésre nem került sor <sup>163</sup>. Végül az egyik legnagyobb hazai tejfeldolgozó, a debreceni Hajdútej ZRt. kötött szerződést a logisztikai hálózatára könnyedén felfűzhető tejszövetkezettel. A szerződéskötésben a gazdaságossági szempontok mellett a *bizalomalapú kapcsolatok* is szerepet játszottak. „*Ott lett egy kapcsolatunk, a felvásárlási igazgató keresési származású, tehát Kerekes szülötte volt. Egy aránylag jó kapcsolat alakult ki, segített bennünket, már azért is, mert keresesiek vagyunk. Kiderült, hogy a rokonsága, másod-, harmadunokatestvére hordja ide a tejet, szóval nem is olyan távoli kapcsolata volt Kerekessel. A nosztalgizálás segítette a kapcsolatot*” <sup>164</sup>

A tejszövetkezet 2003 januárjában nyitotta meg a kollektív beruházásként megvalósult új tejbegyűjtőt, napi 1800 liter tej befogadására alkalmas kapacitással. A korábbi felvásárló 30 tejtermelővel egy ideig még működtette a tejbegyűjtőt, beszállítói köre azonban a

---

<sup>161</sup> A tagok által fedezetként biztosított részösszegek: 1,3 millió forint, 1,2 millió forint, 1 millió forint, 825 ezer forint, 740 ezer forint, 615 ezer forint, 540 ezer forint, 540 ezer forint, 420 ezer forint.

<sup>162</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

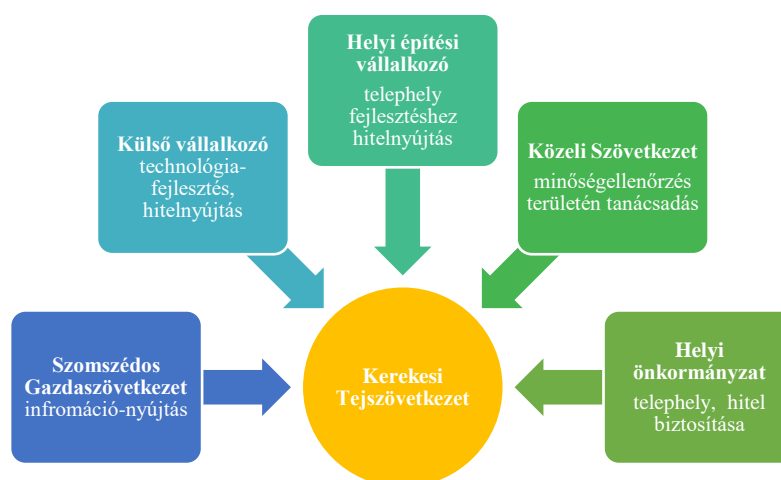
<sup>163</sup> Az értékesítési partner kiválasztása hosszú távon jó döntésnek bizonyult: a későbbiekben a környékbeli kisebb tejfeldolgozók közül több is felszámolásra került, magával rántva a beszállító termelőket.

<sup>164</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

tejszövetkezet sikereit látva átpártolt az új szövetkezetbe. „Nem bíztak benne, mindenki azt mondta, ez úgymint bedől, a szövetkezetet életképtelen dolognak tartották. Mikor megnyitottunk, és kétszer-háromszor elvitték a tejet, már bizalom volt benne.”<sup>165</sup>

Az együttműködés sikerei a keresési tejszövetkezetet a tevékenységszerkezet bővítésére sarkallták. Már az első évben lépéseket tettek a tagság által megtermelt egyéb termények (pl. búza, kukorica, napraforgó) közös betakarítására, valamint az együttes értékesítésre. A szövetkezet 2003-ban az egyik legnagyobb hazai gabonaintegrátor, a KITE Zrt. szerződéses partnerévé vált, belépett az integrált Pannon Búza Termelési Rendszerbe, amely, amellet, hogy a termelés előfinanszírozását biztosította, a szerződéses értékesítést is garantálta (32. ábra)

32. ábra: A „Keresési Tejszövetkezet” főbb külső partnerei



Forrás: saját szerkesztés

A későbbiekben szaktanácsadásra, pályázatokkal, hitelfelvételi lehetőségekkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtására, a gazdaságokban jelentkező adminisztrációs feladatok ellátására, közös beszerzésekre (pl. műtrágya, növényvédőszer, stb.) is vállalkozott a tejszövetkezet. A szervezettel szembeni tagi bizalom megszilárdulását jelzi, hogy az elkövetkező tíz évben a taglétszám nem csökkent, „innét csak úgy léptek ki, aki meghalt”<sup>166</sup>.

### Szervezeti konfliktusok és a kezelésüket célzó megoldások

A tejtermeléssel szembeni minőségi követelmények szigorodása már a tejszövetkezet indulásakor felvetette a kisebb tejtermelő üzemek technológiai megújulásának szükségességét. Az átállás folyamatát más tejszövetkezeteknél tett látogatásokkal, a tagság

<sup>165</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

<sup>166</sup> Idézet a szövetkezet alkalmazottjával készített interjúból.

belső képzésével, szaktanácsadással segítette a szövetkezet. *„Elmentünk több helyre, Balmazújvároson volt egy ilyen szerveződés, hogy na, milyenek a feltételek, ők hogy csinálják. Ők adtak pipettát, kékoldatot, hogy vizsgálatokat tudjunk csinálni. Kis üvegekbe, hűtőbe, őrizni addig, amíg el nem viszik a tejet.”*<sup>167</sup>

A tejbegyűjtő vezetője a minőségi tejtermelés gondjával szembesülő gazdákhöz rendszeresen kijárt, hogy együtt találjanak megoldást a felmerülő problémákra. *„Kimentem. A gazda fejte a tehenet, én vettem a mintát minden tehéntől. Utána az összejből is kivettem a mintát. Utána behoztuk, abból is kivettem a mintát. És akkor rossz lett. Kiderült egy egyszerű dolog: a kannájaiba maradt egy kis pangó víz. Akkor megállapodtunk abban, hogy attól kezdve lefelé fordítják a kannát. Egyből 10 órás' lett a tej.”*<sup>168</sup> A szövetkezet vezetésének szakmai támogatásával a tagság csaknem teljes körére kiterjedő *technológiai modernizáció* ment végbe, két tag kivételével valamennyien áttértek a kézi fejtésről a gépi fejtésre.

A minőségi tejtermelés érdekében a szövetkezet vezetése rendszeresítette a belső ellenőrzéseket, *„minden nap mintáztunk, meg mintáztunk, meg mintáztunk”*<sup>169</sup>. A szűrőpróba szerűen végzett ellenőrzések eredményeit kezdettől nyilvánosságra hozták, a tejbegyűjtő épületének falára függesztették ki, hogy a tagság számára világossá tegyék, kik veszélyeztetik a közös tárolóba kerülő tej minőségét. *„Ma is ott van kitéve a falra, kifestve, akié rossz, akié jó. A kék a nagyon rossz. Akié 10 óráig bírja, azt kihúzom sárgára, akié nem bírja, azt kihúzom kékre.”*<sup>170</sup> A helyi társadalomba több szállal beágyazódó *tagság rosszallásától, számonkérésétől* való félelem a minőségi tejtermelésre való átállás legfontosabb hajtóerejévé vált a szövetkezetben.

A belső ellenőrzéseken felül számos külső vizsgálatra is sor került. A tejet felvásárló cég havi három alkalommal bonyolított le véletlenszerű minőségvizsgálatokat, az állatorvos havi két alkalommal mikrobiológiai vizsgálatot végzett, havi egy alkalommal pedig a gödöllői Állattenyésztési Tejminőségvizsgáló Kft. a szomatikára vonatkozóan végzett tehenenkénti vizsgálatot, mely nemcsak az állomány folyamatos figyelemmel kísérését, szükség esetén a tehénállomány cseréjét segítette, hanem az új tagok felvételének is alapjául szolgált<sup>171</sup>.

---

<sup>167</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

<sup>168</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

<sup>169</sup> Idézet a szövetkezet igazgatótanácsának tagjával készített interjúból.

<sup>170</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

<sup>171</sup> A Kerekessel szomszédos településről bejelentkező tejtermelők például azért nem léphettek be a szövetkezetbe, mert a teljesítményvizsgálat állományuk nagyrésznél szomatikus problémát mutatott ki.



tehermentesítését. A tejszövetkezet vezetése a tagi bizalom fenntartása érdekében a tagok földterületét tehermentesítette, ehhez a szövetkezeti tulajdonban lévő infrastruktúrát vonta be banki fedezetként. A tranzakció lebonyolítása jelentős költségekkel járt együtt, ami további tagi feszültségeket generált a szervezetben.

A 2014-es év alapvető személyi változásokat hozott a tejszövetkezetben. Ekkor vonult nyugdíjba a tagság bizalmát élvező, a jó tejaminőség fenntartása érdekében a népszerűtlen intézkedésektől, szankcióktól sem visszariadó tejbegyűjtő-vezető, valamint a tejbegyűjtéssel kapcsolatos operatív feladatokat ellátó, a tagi *konfliktusok kezelésében* kulcsszerepet játszó alkalmazott. Felmerült, hogy az új alkalmazottakat a tagság köréből jelöljék ki, a felkért gazdák azonban nem vállalták a megbízatást. A szövetkezet vezetése végül a *helyi gazdatársadalmon kívüli szereplőket* bízott meg a tejbegyűjtőben végzendő feladatokkal.

A szervezetben végbement személyi változások a *tagság lazsálásához* vezettek, ami rövid időn belül a tejaminőség romlásához, bevételcsökkenéshez vezetett. A tagok egyre gyakrabban adtak hangot elégedetlenségüknek, a működési költségek csökkentését, az új alkalmazottak menesztését követelték. A szövetkezet legnagyobb termékvolumennel rendelkező tagjai a szövetkezeten kívüli tejértékesítéssel, *kilépéssel* fenyegettek. Döntésüket végül a külső környezet változása is felgyorsította: egy közeli településen új felvásárló kezdte meg a működését, amely beszállítói hálózata kiépítése érdekében kiskapacitású hűtőtárolók kedvezményes kihelyezését is biztosította. A nagyobb tejtermelő gazdák kiválása a volumencsökkenés miatt a tejszövetkezet további működtetését ellehetetlenítette, amelynek végpontján a szervezet 2015-ben megindította a végelszámolást.

A keresési tejszövetkezet esete illusztrálja, hogy egy termelői szerveződés létrehozásának és sikeres működésének kulcsfontosságú eleme a *tagság* vezetésbe és egymásba vetett *bizalma*. A társadalmi kapcsolatokba ágyazott tejszövetkezetben a *közösségi normák, értékek* kezdetben hatékony szabályozó mechanizmusokként funkcionáltak. Granovetter szóhasználatával élve a *magas hálózati sűrűségű kapcsolatoknak* köszönhetően a szerveződésben lehetővé vált az információk gyors terjedése, az egyéni viselkedések kontrollálása, a normaszegő viselkedések leleplezése, a fenntartható működéshez szükséges, a tagság által egyhangúlag elfogadott *procedúrák* kialakítása. A beágyazott, bizalomalapú kapcsolatok nem csupán a szervezet belső működtetési mechanizmusainak kialakításában, hanem a külső partnerségek kiépítésében is fontos szervezőerőnek bizonyultak, lehetővé tették a szervezet működtetéséhez szükséges erőforrások megszerzését és termékpiacok elérését. A szervezet életciklusainak áttekintése ugyanakkor a társadalmi kapcsolathálózatokra

épülő gazdasági együttműködések nagyfokú sebezhetőségére is rámutatott. A tejszövetkezet esete mindemellett azt is jól szemlélteti, hogy a tagság szervezettel szembeni lojalitását, elkötelezettségét olyan szervezeten kívüli tényezők is befolyásolják, mint *a termékpiacok jellemzői, elérhetősége*, a játékelméletek fogalmi készletével élve, a *kivonulás, dezertálás* lehetőségei.

### 8.3.2. Termeléskoordináció klasszikus szövetkezeti elvek alapján<sup>176</sup>

#### A szervezetalapítás körülményei, indítékai

A nincstelen szegényparasztok által a kelet-magyarországi Virágoson létrehozott *Új élet MgTsz* három kisebb szövetkezet egyesülésével, zömmel állami tartalékföldeken, 1952-ben kezdte meg a működését. A termelőszövetkezet 1989-ig közel 300 főt foglalkoztatott és 2500 hektár szántóterület művelését biztosította. A szervezet fejlődését, működésének mozgásterét az államszocializmus időszakában meghatározta a település másik, módos gazdák által alapított szövetkezete. A húzóágazatnak számító szántóföldi növénytermesztés mellett a két nagyüzemben más-más állattenyésztési ágazatokat fejlesztettek: az *Új élet*ben a hízó marha mellett az angóra nyúl- és a baromfitenyésztés jutott szerephez, míg a másik szövetkezetben a sertésenyésztés és a tejelő tehenészet vált kulcságazattá (Rácz, 2011a).

A rendszerváltás küszöbén az *Új élet MgTsz* nyugdíjba vonuló elnökét egy erőskezű középvezető váltotta, akit a *tagság nyomására* kért fel a jelölő bizottság a szövetkezet vezetésére. A középvezetőt ugyan az általa alkalmazott *koordinációs eszközök* nem tették népszerűvé, az átmenet időszakában a tagság mégis ebben a szakértelemre, a belső szervezeti sajátosságok ismeretére alapozott vezetési stílusban látott garanciát a szövetkezet egyben tartására. „*Megvolt a kölcsönös bizalom, de azt is el kell mondanom, hogy a vezetők összesen annyi embert nem büntettek meg, mint én egyedül. Már a 60-as évektől, ha bármi munkafegyelem-sértés volt, vagy tulajdon elleni véték, vagy akár italozás, ott mindig én, és csak én büntettem. De azt is meg kell jegyezniem, hogy soha úgy nem büntettem meg embert, hogy nem ültem le vele megbeszélni az okát. Ennek ellenére az átalakulás idején felsorakozott mögém a tagság.*”<sup>177</sup>

---

<sup>176</sup> Az esetleírás alapját képező beszélgetések 2002-2020 között zajlottak a felsővezetői körrel és a szervezet tagságával.

<sup>177</sup> Idézet a szövetkezet korábbi elnökével készített interjúból.

## Belső szervezeti reformok

A tagság támogatását maga mellett tudó elnök a szövetkezeti formáció megőrzése mellett az érdekeltségi viszonyok lépésről-lépésre történő átformálására tett kísérletet. Már 1990-ben felszabadította a háztáji gazdálkodás korlátaait: a tagok az eredeti, kollektivizálás idején bevitt földtulajdonuk mértékéig használhatták a szövetkezeti parcellákat. Aki a kollektivizálás idején nem rendelkezett saját tulajdonú földterülettel, 6000 m<sup>2</sup> terület művelését vállalhatta. A kezdeti bizonytalanság után a tagság tömegesen élt a kínálkozó jövedelemkiegészítési lehetőséggel, így az 1989-ben még mindössze 220 hektáros háztáji terület a 90-es évek közepére meghaladta az 1000 hektárt.<sup>178</sup> Az első években a szövetkezet még meghitelezte a háztáji művelés költségeit, amikor azonban a háztáji keretében használt terület megközelítette a nagyüzem művelésében lévő területét, a szövetkezet piaci alapokra helyezte a háztáji ágazatot érintő szolgáltatásait.

Az elnököt a meginduló privatizációs folyamat sem tántorította el a szövetkezeti eszmétől, a szervezet egyben tartása érdekében azonban megújított működtetési koncepcióval állt elő. Megfogalmazásában: *“a legnagyobb pofátlanság lett volna a részemről, ha az átalakulás során azt mondom a tagságnak, hogy tessék, most itt a földje mindenkinek, vigye, mikor ezt a téeszt szegényparaszrok és nincstelenek alapították, állami tartalékföldeken. (...) Úgy álltunk a tagság elé, ha a tulajdonosi kör szét akarja szedni a téeszt, ezt tegyék meg nélkülünk, ha egyben akarják tartani, akkor segítsenek. Ez volt a mottónk”*. A vezetés szövetkezettel szembeni elkötelezettségére a tagság *szervezeti hűséggel* reagált, a közel 600 üzletrész-tulajdonosból mindössze hárman adták be kilépési kérelmüket. A szövetkezet működőképességének megtartása érdekében a kiváló tagok nem gépek, vagy egyéb termelési eszközök formájában, hanem készpénzben kapták meg az üzletrészüket.

A szövetkezeti működési elveket a piacgazdasági körülmények között újraértelmező vezetés már az első évben napirendre tűzte az erőforrás-felhasználás ésszerűsítését. Leépítették a veszteségesen működő állattenyésztési ágazatokat, beleértve az angóra nyúl- és a baromfiágazatot, valamint jelentősen csökkentették a dolgozói létszámot. *„Megreformáltuk a foglalkoztatást. Addig mindenkit felvettek, aki a szövetkezetben akart dolgozni, mi csak a szükségletünknek megfelelően alkalmaztuk a dolgozókat. A rendszerváltás idején 256 fős dolgozói létszámot elbocsátások, rokkant nyugdíjazások révén lecsökkentettük 117 főre. Volt*

---

<sup>178</sup> 1995-re az Új élet MgTsz által művelt terület 2214 hektárra csökkent, ennek megközelítőleg felét képezte a háztájiban művelt földterület.

*olyan nap, hogy 96 embernek írtam alá a felmondó nyilatkozatot. Véres időszak volt... de ezt nem sínylette meg a termelési értékünk, és ezáltal megmaradt az életképességünk”<sup>179</sup>.*

A szövetkezeti gondoskodás elvét szem előtt tartva az Új élet Szövetkezet nem engedte el egyik napról a másikra a fölöslegessé vált dolgozók kezét, közreműködött korengedményes nyugdíjazásuk lebonyolításában (35 fő esetén), az aktív korúakat pedig helyi agrárvállalkozóknak ajánlotta ki. A munkaképes korú elbocsátottak közül egy év múlva mindössze hét embernek nem volt munkahelye, esetükben a szövetkezet a rendszeres segélyezés mellett döntött. *„Ezt mi találtuk ki, mert ők önhibájukon kívül kerültek elbocsátásra, ez a mi felelősségünk volt, a szövetkezeti elvek értelmében ma is segélyezzük őket.”<sup>180</sup>*

A földterület csökkenésére reagálva a szövetkezet vezetése átszervezte a műszaki részleget is, a gépi szolgáltatásokat 1993-tól a munkavállalói terheiket vállalkozóként finanszírozó dolgozókkal biztosította. Az elnök összefoglalásában: *“Az 1993-as év alapvető változást hozott, az addigi termelési szisztémánkat gyökeresen megváltoztattuk. Nemcsak deklaráltuk a vállalkozást, hanem tettünk is érte, átengedtük minden eszközünket azoknak, akik addig csak dolgoztak a gépekkel. (...) „Nem volt könnyű, mert a vállalkozás ismeretlen fogalom volt, még a vezetőség is nehezen vette be a dolgot. Csak nekem nem ment nehezen, mert nekem volt egy előéletem, hogy én már 12 évesen markot szedtem, nem féltem a megpróbáltatásoktól, az újtól. Azt mondtam az embereknek, hogy amennyiben ez a vállalkozói forma nem válik be, egy év után visszacsináljuk. Egy év után az értékeléskor megverték volna, ha azt mondom, hogy állítsuk vissza az eredeti szisztémát.”<sup>181</sup>*

A vállalkozóvá váló dolgozók a szövetkezettel kötött szerződés értelmében hároméves időtartamra szóló, mezőgazdasági szolgáltatásokkal történő törlesztés fejében juthattak hozzá a nagyüzem géppálmányához. Első lépésben a szövetkezet független értékbecslőkkel értékeltette fel a gépparkot, majd az addigi traktorosoknak elsőbbséget biztosított a gépek átvételére, a gazdátlanul maradt eszközöket pedig külső szereplőknek értékesítették. A vállalkozóvá váló dolgozók a szövetkezetnek nyújtott szolgáltatáson felül tevékenységüket vállalkozói ambíciójuktól függően a szövetkezeten kívüli üzemekre is kiterjeszthették. *„Az elején szokatlan volt nekik ez a vállalkozósi, különösen, amikor azzal szembesültek, hogy ha*

---

<sup>179</sup> Idézet a szövetkezet korábbi elnökével készített interjúból.

<sup>180</sup> Idézet a szövetkezet korábbi elnökével készített interjúból.

<sup>181</sup> Idézet a szövetkezet korábbi elnökével készített interjúból.

*elakad a Rábás', és szól a John Deer-osnak', az pénzért húzza ki. Aztán lassan megváltozott a szemlélet''<sup>182</sup>.*

Az Új élet Szövetkezetben összességében 24 alkalmazott, zömmel szakképzett kombájnosok, traktorosok, mezőgazdasági gépészek döntöttek az egyéni vállalkozóvá válás mellett. Közülük a többség a vállalt határidőn belül törleszteni tudta tartozását a szövetkezet irányába<sup>183</sup>. A vállalkozói forma sikerességét mutatja, hogy a szövetkezetből kilépő dolgozók fejleszteni tudták gépállományukat. *„A fejlesztést már saját erőből valósították meg, de a szövetkezet minden esetben mögöttük állt. Ez azt jelenti, hogy üzemanyaggal még a mai napig mi látjuk el őket, a feltankolt mennyiséget levonjuk a szolgáltatás árából, fenntartunk egy piaci árnál jóval olcsóbb benzinkutat, nem kell nekik a Moll kúthoz menni.<sup>184</sup>”*

A traktoros vállalkozások alkalmazkodóképességét az is mutatja, hogy többen közülük a későbbiekben alvállalkozókat szerveztek hálózatba, hogy a megélénkülő gépi szolgáltatási piacot hatékonyabban szolgálhassák ki. A későbbiekben a nagyobb erőgépeket működtető vállalkozók Kft-be tömörültek, míg a „kisgépesek” továbbra is egyéni vállalkozók maradtak. Az erőgép-szolgáltatások kiszervezését követően a szövetkezet megszüntette a központi gépjavító műhelyet, amely felelősebb géphasználatot eredményezett. *„Bár a kiszolgáló apparátus megszűnt, mégse jött vissza egyetlen gép sem a műszaki vizsgáról. Pedig előtte volt olyan, hogy egy nap három gépet hoztak vissza.”<sup>185</sup>*

### **A szervezeti struktúrát érintő változások**

Az átalakulási folyamat eredményeként az addig használt közel 2500 hektár szántóterületből 1800 hektár maradt a szövetkezet művelésében, a tagságtól, illetve külső tulajdonosoktól bérelt területek, illetve osztatlan közös tulajdon formájában. A makrokörnyezeti változásokra a későbbiekben a szervezeti struktúra is reagált. Már a 90-es évek elején felmerült, hogy a szövetkezet az átmeneti törvény értelmében *társas vállalkozássá* alakuljon át. Noha a vezetés az átalakulás mellett szállt síkra, a tagság nem járult hozzá, *„azt mondták, jó ez így nekik, ne változtassunk. A háttérben ott volt a bizonytalantól való félelem, de a közösen létrehozott*

---

<sup>182</sup> Idézet a szövetkezet korábbi elnökével készített interjúból.

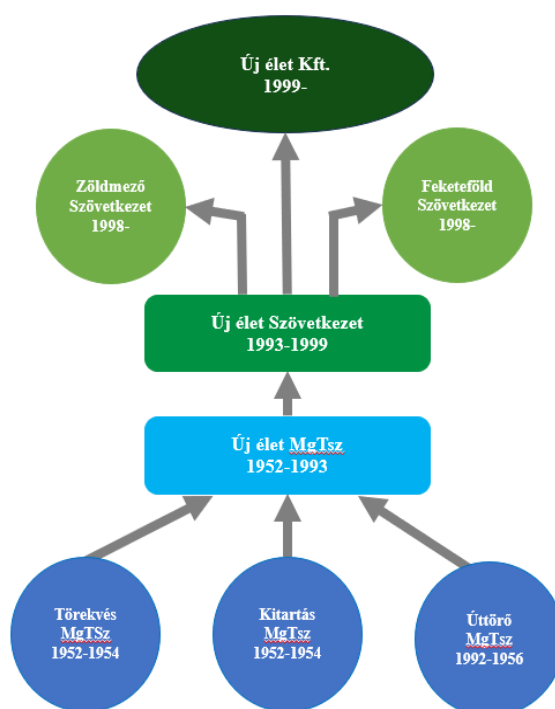
<sup>183</sup> A három érintett közül az egyik olyan speciális, magas beszerzési értékű gépet (cukorrépa-betakarító) próbált meg vállalkozási keretek között működtetni, amivel nem tudott egész évben folyamatos munkát végezni. Esetében a szövetkezet kedvezményes kamat fejében meghosszabbította a fizetési határidőt. Két másik vállalkozó alkalmazottként helyezkedett el, miután értékesítette munkagépét és rendezte tartozását a szövetkezet felé.

<sup>184</sup> Idézet a szövetkezet korábbi elnökével készített interjúból.

<sup>185</sup> Idézet a szövetkezet korábbi elnökével készített interjúból.

„*vagyon védelme is.*”<sup>186</sup> A szervezeti struktúrát végül a vállalászosi tevékenységben tapasztalatot szerző traktorosok kezdeményezésére sajátos módon alakították át: 1999-ben a szövetkezet hozott létre egy Kft-t (Új élet Kft.), amely teljes egészében átvette a szövetkezeti vagyont (33. ábra). A szövetkezet vezetésének kezdeményezésére 1998-ban további két, az alkalmazottakat és a külső üzletrész-tulajdonosokat tömörítő *új típusú szövetkezetet* is alapítottak, amelyek a továbbiakban a növénytermesztés koordinációját (zöldborsó, csemegekukorica, cukorrépa termeltetés) végezték és az időszakban elérhető kedvező támogatásoknak köszönhetően jelentős beruházási forrásokhoz juthattak.

33. ábra: Az „Új élet Szövetkezet” szervezeti háttérének változásai



Forrás: saját szerkesztés

A szövetkezeti szellemiség az átalakulást levezénylő elnök 2004-es nyugdíjba vonulását követően is folytonos maradt, a középvezetőből lett új elnök az elődje vállalatvezetési elveit vitte tovább. „*Ez olyan szolgálat, amely addig tarthat, míg a közösség dolgai iránt erőt és elkötelezettséget érez magában az ember és nem utolsó sorban bírjuk az emberek bizalmát. (...) A jövőre gondolva akkor lennének büszke magunkra, ha biztos munkahelyet és erős céget adhatnánk át. Az erőnk az összefogásban van.*”<sup>187</sup>

<sup>186</sup> Idézet a szövetkezet korábbi elnökével készített interjúból.

<sup>187</sup> Idézet a szövetkezet vezetőjével készített interjúból.

A disszertáció készítésének időpontjára a csökkenés ellenére is jelentékeny földterületen (közel 1400 hektáron<sup>188</sup>) gazdálkodó, az ésszerű földhasználat érdekében informális földcseréktől sem visszariadó szerveződés a település egyik legjelentősebb (63 fő) foglalkoztatójaként működött<sup>189</sup>. A szervezeti változások mellett a tevékenységszerkezet átalakítására is sor került: a gabonatermesztés, mint húzóágazat mellett a sertésenyésztés, valamint a tejelő- és a húsmarha tartás vált meghatározó ágazattá. A szarvasmarha ágazat fejlesztéséhez lendületet adott, hogy a szövetkezet 1996-ban felvásárolta a szomszédos település felszámolásra kerülő nagyüzemének tehenészeti telepét (150 tehénnel, ezek szaporulatával, valamint egy korszerű fejőházzal). A nagyfokú szakértelemmel kialakított magyartarka törzstenyészetnek köszönhetően az Új élet Szövetkezet országosan jegyzett integrátor szervezetté tudott válni<sup>190</sup>. Hasonló stratégiát követtek a sertésenyésztésben is: a 250 darabos sertés szaporító telepen tenyészkoca süldőket nevelnek, melyeket az ország egész területén értékesítenek. A szervezet a gépi szolgáltatásokat ma már szinte teljes egészében a vállalkozóvá lett traktorosoktól vásárolja meg, saját gépállományt nem fejlesztettek.

A szerveződés fenntartotta a háztáji elvén működő termelési integrációt, amelynek életképességét és indokoltságát mutatja, hogy napjainkban is 150 fölött van az integrált taggazdaságok száma. *„Náluk megvalósult a kommunizmus, többen mondták már. Nálunk kinek hány aranykoronája van, szabadon rendelkezik fölötté. (...) Ősszel felmérjük az igényeket, ezt követően szerződést kötünk, elvégezzük a munkálatokat és az értékesítéskor elszámolunk. Számukra az adminisztrációt, a földalapú támogatás igénybevételétől a gázolaj jövedéki adóbevallásig mindent mi intézünk.”*<sup>191</sup>

### **Vezetői és tagi háttér**

Az ötévente újraválasztott menedzsment három főből áll, jelenleg valamennyien a tagság bizalmát élvező, a téveszidőszakban középvezetői beosztásban dolgozó szakemberek. A működést a tagságból választott öt fős felügyelőbizottság ellenőrzi, a legfőbb döntéshozó szerv a *taggyűlés*. A klasszikus szövetkezeti elvekhez híven minden tag azonos döntési jogosítvánnyal rendelkezik és a tapasztalatok szerint igényt is tart a szervezetet érintő döntéshozás befolyásolására. *„Ha 9-re megvan hirdetve a taggyűlés, én 9 óra 1 perckor kezdem, az emberek megszokták, itt még nem volt 80 százalék alatti jelenlét. Lehet, hogy az is*

---

<sup>188</sup> Ebből kb. 500 hektár a rét, legelő, a többi szántóterület.

<sup>189</sup> Az állattenyésztésben 33 fő, a növénytermesztésben, a magtárban, karbantartási területen 15 fő dolgozik, a fennmaradó létszám adminisztratív feladatokat lát el.

<sup>190</sup> Lásd erről a Magyar Állattenyésztők Lapjának 2010. augusztusi számát.

<sup>191</sup> Idézet a szövetkezet jelenlegi elnökével készített interjúból.

*benne van, hogy a fiúk jó pörköltet főznek, de mi kibeszéljük a dolgokat, megtaláljuk az emberekkel az összhangot*<sup>192</sup>.

A szövetkezet tulajdonát képező Kft. tulajdonosainak száma az alapító tagok kiöregedésével az utóbbi időben csökkenni kezdett, a disszertáció készítésének időszakában 100 főt tett ki. A működtetést veszélyeztető *tulajdoni koncentráció elkerülése* érdekében a szövetkezet belső szabályzatban rögzítette, hogy a szervezethez tulajdonosként kapcsolódó tagi vagyონrész egy-egy család szintjén nem haladhatja meg az összvagyon 15 százalékát. A vezetés célkitűzése a tulajdonosi kör fiatalítása, ennek érdekében (a legyakrabban elhalálozás miatt) értékesítésre kerülő vagyónrészeket elsődlegesen az aktív korosztályhoz tartozó alkalmazottaknak kínálják fel megvásárlásra. *„Egy jó darabig nem vettünk fel senkit, nem akartak külsősöket beengedni, de a fiatalok között vannak olyanok, akik érdemesek arra, hogy tulajdonhoz jussanak. Én azt is el tudom képzelni, hogy segítjük őket részletfizetéssel.*”<sup>193</sup>

### **Külső partnerségek, hálózatok**

A szövetkezet a belső szervezeti struktúra átalakításával párhuzamosan külső kapcsolatrendszerét is átrendezte. Alapító tagja a 2003-ban megalakult, 2005-ben termelői csoport elismerést is szerzett *Alföldi Tej Kft-nek*, amely az egyik legnagyobb termelői tulajdonú, az alapanyag termelés mellett a feldolgozás bázisát is kiépítő hazai szerveződés. A szövetkezet alapító tagként kapcsolódott be a korábban más vonatkozásban már említett, termelői csoport elismeréssel is rendelkező *Alföldi Sertésértékesítő és Beszerző Szövetkezetbe* is. Emellett tagja a 2001-től működő, a gabonatermesztés térségi koordinációját végző, 2011-től szintén termelői csoport elismerést szerző *Kistérségi Szövetkezetnek*. A hálózatokba tagozódás magasabb beszerzési és átvételi árakat, stabil értékesítési csatornákat biztosít a szerveződés tagjai számára. A szövetkezet mindemellett alapító tagja a közel 2000 taggal rendelkező, elsősorban tagsága számára pénzügyi szolgáltatásokat kínáló *Tiszántúli Első Magyar Hitelszövetkezetnek* is, amelynek egyik fióktelepeként működnek<sup>194</sup>.

A szövetkezet nemcsak a gazdasági hálózatszervezésben aktív, aktív szerepet vállal a helyi kulturális és sportrendezvények támogatásában, sőt maga is rendszeresen szervez közösségépítő eseményeket. *„Nem tud olyan települési rendezvény lenni, hogy ne adjunk*

---

<sup>192</sup> Idézet a szövetkezet jelenlegi elnökével készített interjúból.

<sup>193</sup> Idézet a szövetkezet jelenlegi elnökével készített interjúból.

<sup>194</sup> Nemcsak a szervezet, a szövetkezet vezetése is aktív tag számos szervezetben: TESZÖV elnökségi tag, a Pannon Búza Termelői Csoport és a Charolais Tenyésztők Egyesületének Felügyelő Bizottsági tagja, a MOSZ Sertésválasztmány küldöttje, a Magyartarka Tenyésztők Egyesületének, illetve a Tejtermék Tanács elnökségének is aktív tagja.

hozzá. Óvoda, iskola, jótékonyági rendezvény. Hol egy hizó, hol meg az ára. A város napjára egyszer egy nagy üszőt adtunk ökörsütésre. A mi gyerekeink is, unokáink is ide járnak, van az embernek ilyen kötelezettsége. Én például nem vagyok vallásos, de mikor a templomot tatarozták, én úgy gondoltam, hogy a tulajdonosi kör miatt minden további nélkül támogatni kell.”<sup>195</sup>

Az Új élet Szövetkezet esete alátámasztja, hogy a szervezeti stabilitás megteremtésében kulcsfontosságú tényező a *vezetés és a tagok között fennálló bizalom*. E bizalom elsődleges forrása a vizsgált szervezet esetében a szövetkezeti forma melletti vezetői és tagi elköteleződés, valamint a menedzsment *hozzáértése és a szakértelme* (Sako, 1992), mely tényezők az átmenet időszakában a szövetkezetet egyben tartó szervezőerőként érvényesültek. A *szakértelembé, hozzáértésbe vetett bizalomnak* köszönhetően a szerveződés a politikai, makrogazdasági környezet változásai ellenére *szervesen fejlődő együttműködéssé* tudott válni, nemcsak a közvetlen tagság és az alkalmazottak számára kínálva boldogulási lehetőséget, hanem a működési környezetében élő lakosság számára is.

### 8.3.3. A vertikális koordináció elvén alapuló együttműködés<sup>196</sup>

#### A szervezetalapítás körülményei, indítékai

A *Mezőföld Termelői Értékesítő Szövetkezet* jogelődje a zöldség-gyümölcs növények termeltetésével és kereskedelmével foglalkozó *Tormási Kft.*<sup>197</sup> tulajdonosi körének kezdeményezésére, 1999 őszén alakult meg. Az alapanyag termelők szövetkezeti integrációjának elődleges célja az egységes, jó minőségű, exportpiacokon friss termékként értékesíthető árualap növelése volt. Az Európai Unióban kiemelten támogatott előzetes TЭСZ elismerést a *Mezőföld Szövetkezet* 2003 novemberében szerezte meg, 2009-től pedig végleges elismerés birtokában végezheti termelésszervező tevékenységét. A Szövetkezet az árbevétele alapján napjainkra Magyarország egyik legnagyobb, végleges elismeréssel rendelkező

---

<sup>195</sup> Idézet a szövetkezet jelenlegi elnökével készített interjúból.

<sup>196</sup> Az esettanulmányt a szövetkezet vezetésével készített interjúk, a szervezet működéséről képet adó háttéranyagok, adatbázisok, valamint a szervezet honlapján elérhető információk elemzése alapozta meg.

<sup>197</sup> A Tormási Kft. tevékenysége az „ipari termékek” (főként meggy, szilva, alma) exportja. A vállalkozás korábban paprika és dinnyetermesztés koordinációjával is foglalkozott, dinnyecsomagoló üzemet, hűtőházat is létesített. Több veszteséges év után azonban a cégvezetés profiltisztítást hajtott végre, leépítette a paprika és dinnye ágazatot.

Termelői Értékesítő Szervezetévé vált, amely több mint 2500 hektár földterületen koordinálja a zöldség- és gyümölcsstermesztést<sup>198</sup>.

### Tagi háttér

A kereskedelmi tevékenységet folytató Tormási Kft. már a Mezőföld TÉSZ létrehozása előtt több száz termelővel állt szerződéses kapcsolatban, tulajdonosai lényegében e termelői kört terelték 1999-ben közös szövetkezetbe<sup>199</sup>. A TÉSZ elismerés megszerzése óta a tagság összetétele folyamatos változáson ment keresztül: míg kezdetben a kisüzemek túlsúlya volt meghatározó, napjainkra *a nagyobb árualappal rendelkező termelők kerültek többségbe*.

A tagi összetétel változásához hozzájárult az a körülmény, hogy a Mezőföld TÉSZ-be 2009-ben beolvadt egy másik, a meggyi piac túltermelési válsággal összefüggésben ellehetetlenült TÉSZ, amely több mint 1200 hektáron koordinálta a gyümölcsstermesztést. Az egyesülésről készült helyzetjelentés szerint *„a beolvadás pozitív fogadtatását mindkét TÉSZ részéről az indokolta, hogy az együttes működés jelentős piaci pozíció erősödést jelentett”*<sup>200</sup>.

A két szervezet összeolvadását követően a *Mezőföld TÉSZ* taglétszáma egy rövid időszakra jelentősen megugrott (611-ről 1043-ra), majd az elkövetkező évtizedben közel felére esett vissza (a disszertáció készítésének időpontjában 558 tag), miközben a TÉSZ-tagok által művelt összterület mérete nem csökkent, sőt kis mértékben még növekedett is (2550 hektár)<sup>201</sup>. A taglétszámcsökkenést az országsszerte tapasztalható koncentrációs folyamat, valamint a TÉSZ-tagsággal együtt járó pénzügyi és adminisztrációs kötelezettségeket be nem tartó kistermelői kör *önkéntes kilépése és kizárása* együttesen magyarázza.

A *Mezőföld TÉSZ* jelenlegi tagságának kétharmadát gyümölcsstermesztők, harmadát tormatermesztők adják, akik termékszerkezetük és földrajzi jellemzőik alapján egyaránt tagolt képet mutatnak. A meggy, alma és szilva koordináció a Tiszántúl egészére kiterjed, a tormatermelésben főként a Hajdúsági települések termelői érintettek. Míg a gyümölcsösök között számos nagygazdaság is található, a tormások túlnyomórészt kisméretű, de professzionális árutermelő gazdaságok<sup>202</sup>. A TÉSZ vezetője mind a kialakult taglétszámot, mind az összetételt optimálisnak tartja a szerveződés hosszú távú működtetése szempontjából.

---

<sup>198</sup> A Mezőföld TÉSZ árbevétele az elmúlt időszakban dinamikus növekedést mutatott: az előzetes elismerés időpontjában még csak 300 millió forinthez közelített, a 2021-es évben meghaladta a 2,5 milliárd forintot.

<sup>199</sup> A TÉSZ megalapítását gesztorként segítő Tormási Kft. közel 50 hektáros saját gyümölcsültetvényvel csatlakozott tagként a TÉSZ-hez.

<sup>200</sup> A „Mezőföld Termelői Értékesítő Szövetkezet” helyzetfelmérő dokumentuma, 2021. *Kézirat*.

<sup>201</sup> Forrás: szervezet honlapja.

<sup>202</sup> A legnagyobb gyümölcsstermelő gazdaság összterülete közel 700 hektár, amelyből 200 hektárt tesz ki az alma.

*„Mi is próbálunk kockázatmentesebben működni. Korábban volt egy expanzív törekvés a TЭСZ-ben, jelenleg inkább a stabilitásra, biztonságra törekvés érvényesül. A cégcsoport elért egy olyan méretet, amelynél már nem cél a további növekedés.”<sup>203</sup>*

### **A szerveződés belső működési mechanizmusai**

A Mezőföld TЭСZ alapítása óta szövetkezeti formában működik, azaz a döntéshozatali folyamatban az egy tag-egy szavazat elve érvényesül. Az elnök megfogalmazásában *„hozzászoktunk már ehhez a formához, tudjuk így működtetni.”* A gyakorlatban azonban a tagság szervezeten belüli mozgásterét a *termékalap*, illetve a TЭСZ vagyonaóól való *részesedés*<sup>204</sup> is meghatározza. A tagság vagyoni részesedésére a részjegy-vásárlás ad lehetőséget: a Mezőföld TЭСZ-ben minden szövetkezeti tag legalább egy részjegy jegyzésére köteles, és legfeljebb 150 darab részjegyet szerezhet. A szerveződés stratégiai irányítását a TЭСZ-vagyon több mint felével rendelkező Tormási Kft. végzi: *„szövetkezeti formában működünk, de azért a Tormási cégcsoport érdeke megmutatkozik. Sok helyen ezt nem nézik jó szemmel, de ezen mi nem tudunk változtatni, és nem is akarunk.”*

A TЭСZ irányítását ellátó elnök koordinátori tapasztalatait Magyarország egyik legsikeresebb, országos hálózattal rendelkező ÁFЭСZ-ének vezetőjeként szerezte. A TЭСZ működtetése terén elért sikereit a hierarchia elvén működő koordinációban látja. *„A vezetőnek mindenről tudnia kell, ezért régóta az a szavam járása, hogy amiről én nem tudok a cégnél, az nincs is. (...) Az tény, hogy a rend és a fegyelem az alap, amit mind magamtól, mind pedig a munkatársaimtól mindig is elvártam. Aki nem tudta ezt elfogadni, azt igazából küldeni sem kellett, mert magától távozott a cégtől”<sup>205</sup>.*

A Mezőföld TЭСZ vezetésében az elnök mellett a háromtagú, ötévre választott igazgatóság is kulcsszerepet vállal, ők hozzák a hosszú távú stratégiai döntéseket. Az igazgatóság mellett egy öttagú, jellemzően nagyobb termelőkből álló felügyelőbizottságot is működtetnek. Ennek irányítása alá tartoznak a *termelés-szervezők*, akik vállalkozási szerződés keretében koordinálják a termelést, szaktanácsot adnak a tagoknak, a termények betakarításkor ütemezik a logisztikai feladatokat. A termelés-szervezők kiválasztásánál a szaktudás mellett a megbízhatóság, az együttműködési készség, a csapatszellem a legfontosabb szempont.

A Mezőföld TЭСZ elsősorban a termelés-szervező ügynökökön keresztül tart kapcsolatot a tagsággal. A termelés-szervezők feladata a termelési folyamat szaktanácsadással történő

---

<sup>203</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

<sup>204</sup> A TЭСZ jegyzett tőkéje 13,9 millió forint, a saját tőke meghaladja az 500 millió forintot.

<sup>205</sup> Idézet a cégvezetővel készült interjúból.

segítése mellett a termelőknél koncentrálódó *termékmennyiség folyamatos kontrollja*<sup>206</sup>. A TЭСZ szakmai vezetése a termelés-szervezők által begyűjtött információk alapján évente négy alkalommal végez *termésbecslést*. A termékvolumen folyamatos figyelemmel kísérése nem csak az árualap előzetes kalkulációját teszi lehetővé, hanem az *opportunistá viselkedés kockázatát* is jelentősen mérsékli. A termelők a folyamatos ellenőrzések miatt kevésbé élnek a szervezeten kívüli termékértékesítés gyakorlatával.

A TЭСZ-tagság információellátásában fontos szerepet töltenek be az évente több alkalommal összehívott *gazdaggyűlések*, valamint az őszi és tavaszi időszakban megszervezett, a termelési folyamatban közvetlenül hasznosítható ismereteket (pl. növényvédelem, adózás) közvetítő *képzések*. *Közgyűlést* évente egy alkalommal tartanak, amikor a szervezet egészét érintő kérdésekről (pl. alapszabály-módosítás, vezetőségcsere) döntenek.

### **Külső hálózatok, partnerségek**

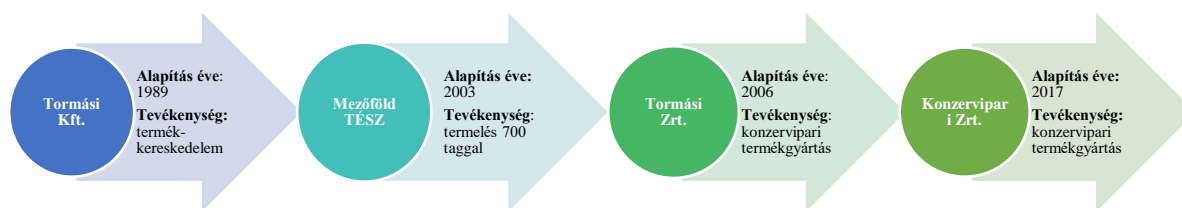
A *Mezőföld TЭСZ* a vertikális koordináció rendszerébe ágyazódó együttműködés. Kezdetben csak friss termékek értékesítésével foglalkozott, ma már a tagoktól átvett áru nagyrészt feldolgozzák. A feldolgozást az első ciklusban a TЭСZ-ben tagsággal rendelkező Tormási Kft. végezte, amely 2006-ban 100 százalékos tulajdoni részesedést szerzett a környék egyik legnagyobb konzervüzemében. A tevékenységszerkezet bővülését követően a konzervipari részleg működtetésére egy önálló gazdasági társaságot (Konzervipari Zrt.) hoztak létre (34. ábra). A Zrt. fő tevékenysége gyümölcsbefőttek, zöldségkonzervek, savanyúságok gyártása, amelyeket főként az Európai Unió tagországaiban működő üzletláncoknak értékesítenek. A konzervüzem gazdasági teljesítményét mutatja, hogy éves szinten a Magyarországon előállított 60-65 millió üveg meggy bő harmada itt kerül előállításra. A vállalat részesedése az ipari alapanyagként értékesített torma forgalmazásából is kiemelkedő<sup>207</sup>, szerződéses partnerei főként német, lengyel feldolgozók.

---

<sup>206</sup> A TЭСZ által végzett termeléskoordináció egyelőre csak a szilvánál terjed ki a fajtaösszetételre, a többi termék esetében a fajtastruktúrát nem érinti a koordináció.

<sup>207</sup> Magyarországon évente átlagosan 10-16 ezer tonna terem, akadt olyan év, amikor ebből 4000 tonnát a Tormási Kft. forgalmazott.

### 34. ábra: A vertikális koordináció szervezeti háttere a „Mezőföld TÉSZ”-ben



Forrás: saját szerkesztés

A Mezőföldi TÉSZ a versenyhelyek növelése érdekében megalakulása óta több *üzleti hálózathoz* is csatlakozott. A termelési folyamat K+F háttérének megalapozása érdekében többségi részesedést szerzett a hazai TÉSZ-ek másodlagos szerveződéseként működő, korábban más vonatkozásban már említett TÉSZ-ÉSZ Nonprofit Kft.-ben. E hálózati tagság az inputanyag gyártókkal, felsőoktatási intézményekkel együttműködésben végzett kutatások, szaktanácsadás, tanulmányutak révén lehetővé teszi az ágazati innovációkhoz való hozzáférést.

A Mezőföld TÉSZ tagja a Zöldség-gyümölcs Terméktanács által létrehozott TÉSZ albizottságnak is. A terméktanácsi pozíció naprakész információkat biztosít, lehetővé teszi, hogy a tagok az uniós és hazai jogszabályi változásokról, támogatási lehetőségekről időben értesüljenek, azok előkészítésébe bekapcsolódjanak.

#### Szervezeti konfliktusok és kezelésükre született megoldások

A TÉSZ vezetés tapasztalatai szerint a gazdaságukat vállalkozásszerűen működtető árutermelő tagok mára felismerték az együttműködéssel járó hasznokat. Az adminisztrációs és pénzügyi kötelezettségek<sup>208</sup> betartása leginkább a kistermelőknek jelent nehézséget. E gazdálkodói kört érintően az adatszolgáltatási kötelezettségek elmulasztása miatt előfordulnak *kizárások*. „A TÉSZ-ként működés feltételez bizonyos rendet, adminisztrációt. Van, aki ennek meg tud felelni, van, aki nem. Ha kell, szelektálunk, nem akarjuk veszélyeztetni a működésünket azzal, hogy mondjuk egy-egy termelő nem teljesíti az adminisztrációs kötelezettségeit.”<sup>209</sup> E kizárások legtöbbször demonstratív jelleggel történnek, és főként olyan tagokra irányulnak, akiknek az elvesztése nem okoz fennakadást a szervezet működésében.

A TÉSZ vezetése a szervezeti stabilitás fenntartásának elsődleges eszközét abban látja, hogy a tagsággal kötött megállapodásokat mindig pontról pontra betartják. „Nem adunk nekik

<sup>208</sup> A tag által fizetendő működési költség mértéke a tagok TÉSZ felé történő értékesítésből származó nettó árbevételének 2 százaléka, legalább 50.000 forint, és legfeljebb pedig 500.000 forint.

<sup>209</sup> Idézet a szövetség elnökével készített interjúból.

kevesebbet, mint amit megígérünk. Ilyen fajta lázongások, hogy na, most váltsuk le az elnököt, emiatt nincsenek”. A szervezeti hűség fenntartásának további eszközét jelentik a kedvezményes áron biztosított inputanyagok, amelyeket utófinanszírozásos formában helyeznek ki a TÉSZ tagokhoz. A szervezetben az a tag igényelhet kedvezményes, a piaci árnál akár 15-20 százalékkal olcsóbb inputanyagot, vagy szolgáltatást, aki a termékértékesítés szerződésben vállalt feltételeit az előző évben példásan betartotta. „Van, aki egyáltalán nem igényli, aki meg igényli, azok között szelektálunk a megbízhatóság alapján”<sup>210</sup>. Jelenleg a tagság 20-25 százaléka számára biztosítja az utófinanszírozott inputanyag-kihelyezést, mely Olson (1997) fogalmával élve egyfajta *exkluzív kollektív jószágként, szelektív ösztönzőként* is értelmezhető. Az exkluzív szolgáltatások biztosítása során felmerülő kockázatokat a szervezetben a termelészervező ügynökök viselik: „Egyszerűen csináljuk mi ezt, azt mondjuk az integrátornak: ha nem fizet a termelő, te barátom kifizeted. Játssza le a termelővel.”<sup>211</sup>

A termelői kör földrajzi széttagoltsága miatt a TÉSZ öt, hűtőházzal ellátott fióktelepet alakított ki, melyhez jelentős összegű európai uniós támogatásokat is mozgósítani tudtak. Tekintettel arra, hogy a hűtőházak tárolókapacitását nem használja ki teljes mértékben a szervezet, egy részét *kedvezményes áron* maguk a tagok is bérbe vehetik (pl. egyéb, nem a TÉSZ-en keresztül forgalmazott árualapjuk tárolására), ami kézzel fogható segítséget jelent a szervezethez tagként csatlakozó gazdák számára.

### **Fejlődési irányok**

A Mezőföld TÉSZ vezetése nagy hangsúlyt helyez a hosszú távú előnyöket hordozó termékmarketingre. Több éves utánajárás eredményeként elérték, hogy egyik terméküket az Európai Bizottság a 985/2009/EK rendelet alapján az oltalom alatt álló eredetmegjelölések és földrajzi jelzések nyilvántartásába felvegye<sup>212</sup>. A TÉSZ vezetés hosszú távú célja az elért piaci pozíció megtartása: „elértünk egy olyan nagyságrendet, aminél nem biztos, hogyha még tovább bővülünk, az pluszt jelentene.”<sup>213</sup> Ennek eszközét egyfelől a megbízhatatlan termelők kiszorítása, másfelől a vertikális integráció továbbfejlesztése, a külső partnerektől való függőség mérséklése jelenti.

A szervezeti rend fenntartását a TÉSZ a termékalap előállításában résztvevő nagyobb gazdaságokra alapozva látja biztosítottnak. „A TÉSZ egyfajta rendet hozott, rendszert hozott,

---

<sup>210</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

<sup>211</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

<sup>212</sup> Forrás: 985/2009/EK Rendelet (2009. október 21.)

<sup>213</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

a növekedés is mutatja, hogy a termelők elfogadják. A közgyűlési beszámolóban minden évben elmondom, hogy ma már vannak olyan jelentkező tagok, akikre azt mondjuk, köszönjük szépen, de nem akarunk vele együtt dolgozni. Nem mi keressük a termelőket, hogy lépjenek be, ők akarnak belépni.”<sup>214</sup> A szerveződés által megteremtett stabilitás és a vezetés szakértelmébe vetett bizalom a tőkeerős tagokat relációs-specifikus fejlesztésekre (pl. ültetvénybővítésre, technológiai fejlesztésekre) ösztönözte.

A Mezőföld TÉSZ esete jól szemlélteti, hogy egy termelői együttműködés működőképes lehet a vertikális koordináció elvén is, amikor a termelők hálózatba szervezésének motorját nem elsősorban az alapanyag közvetlen értékesítése, hanem a termékfeldolgozás nyersanyag-szükségletének kielégítése adja. Az esettanulmány betekintést ad a kollektív cselekvési problémákra adható szervezeti megoldásokba is, beleértve a kisebb gazdaságok kizárásával járó *kiigazítási mechanizmusokat, procedúrákat*, valamint a *szelektív ösztönzőket*, amelyek haszonélvezőivé adott esetben a középerős, transzparensen működő, szakosodott árutermelő gazdaságok váltak.

### 8.3.4. Hálózatszervezés a hierarchia elvén

#### A szervezetalapítás körülményei, indítékai

Az egyik legnagyobb hazai termeltető vállalat, az *Agrárintegrációs Együttműködési Rendszer* (a továbbiakban AER) több mezőgazdasági szövetkezet közreműködésével a 70-es évek elején jött létre a kukorica- és a cukorrépatermelés koordinálására. Az alapítók célkitűzése a korszerű termelési eszközök működtetéséhez szükséges technológiai, munka- és üzemszervezési eljárások alkalmazása és elterjesztése volt. Néhány év leforgása alatt az AER által integrált taggazdaságok száma 400 fölé emelkedett, a hálózatba szervezett gazdaságok szántóterületének nagysága megközelítette az 1,5 millió hektárt, Magyarország szántóterületének harmadát. A termelésszervezés sikerei a döntéshozókat a tevékenységszerkezet diverzifikálására ösztönözték, a 80-as évek első felében a termeléskoordinációt több szántóföldi zöldségfélére is kiterjesztették, az inputanyag-forgalmazást a technológia forgalmazásával bővítették.

Az *Agrárintegrációs Együttműködési Rendszer* szervezeti háttérében a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvény alapvető változást hozott: a termeltető vállalat élt a törvény adta új együttműködési lehetőséggel, és 1990-től a tagság közel 80 százalékaival *egyesülésként* működött tovább. 1992-ben az egyesülés, néhány kereskedelmi és ipari vállalat,

---

<sup>214</sup> Idézet a szövetkezet elnökével készített interjúból.

valamint egy pénzüzet közreműködésével részvénytársaságot hozott létre, amely az egyesülés valamennyi vagyoni és szerződéses jogát átvette, és tovább vitte a szolgáltató és gazdálkodó tevékenységeket.

Noha a mára közel 1000 főt foglalkoztató, 100 százalékban magyar tulajdonú termelő nagyvállalat számos, a tulajdonviszonyokat érintő szervezeti változáson ment keresztül, a cégvezetés fontosnak tartja a *szövetkezeti szellemiség* fenntartását, amely a pusztán kereskedelmi szemléletű integrációval szemben a taggazdaságok versenyeseit, fejlődési lehetőségeit szem előtt tartó termeléskoordinációra helyezi a hangsúlyt. A cégvezetés megfogalmazásában: *„Van egy nagy gépkereskedő cég konkurensünk, aki ugyanilyen, vagy majdnem ilyen gépeket árul, mint mi. Őneki az a fontos, hogy az a vetőgép, amit ő elad, az használat közben ne törjön össze. Nekünk az a fontos, hogy azzal a vetőgéppel vetett kukorica szép homogén állományt csináljon a termelőnél”*<sup>215</sup>.

### **A termeléskoordinációt megalapozó szolgáltatások**

Az *Agrárintegrációs Együtműködési Rendszer* napjainkban már több üzletág<sup>216</sup> köré csoportosuló szolgáltatáscsomagokat nyújt ügyfeleinek, az inputanyagok kereskedelméhez technológiát, szaktanácsadást, sőt finanszírozást is kapcsol. A finanszírozási tevékenység ellátásához a vállalat önálló hitelrészleget hozott létre, amely számos bankkal együtműködik az ügyfélre szabott hitelsomagok kialakítása céljából. A cégvezetés megfogalmazása szerint a vállalat *„pénzügi hidat teremt a termelők és a pénzüzetek között”*.

A vállalat a banki hitelközvetítés mellett előfinanszírozza a taggazdaságokban folyó termelést, zömmel halasztott határidejű (200-250 napos) törlesztési lehetőséget kínálva a hálózatba szervezett termelőknek. A szolgáltatásnyújtás során a vállalat a teljes termelési folyamatot nyomon követi, ez teszi lehetővé, hogy a taggazdaságokban jó minőségű árualap képződjön, és a termelői kör további beruházások megvalósítására váljon alkalmassá. Az integrált termelők *többoldali elköteleződését* megteremtő szolgáltatáscsomagokat nemzetközi nagyvállalatokkal kialakított hosszú távú partnerségek alapozzák meg. Maga az AER ugyanakkor nem folytat alapanyag termelő tevékenységet, a cég egykori vezérigazgatójának megfogalmazásában *„nem akartunk versenyezni a partnereinkkel, ez volt a koncepció.”*

---

<sup>215</sup> Idézet a vállalat korábbi vezérigazgatójával készített interjúból.

<sup>216</sup> Gépkereskedelmi, alkatrész-kereskedelmi, öntözési, környezetápolás-technikai, szerviz, vetőmag-kereskedelmi, kertészeti, növényvédőszer-kereskedelmi, műtrágya-kereskedelmi, termény-kereskedelmi üzletág.

A termeltető vállalat hálózatszervezésének eredményességét mutatja, hogy a hazai integrátori piacon egyharmados piaci részesedéssel rendelkezik, éves forgalma megközelíti a 250 milliárd forintot, a vállalat által integrált gazdaságok szántóterülete pedig a 2,5 millió hektárt, Magyarország összes szántóterületének közel felét. A vállalat pozíciója az utóbbi években a hazai integrátori piacon bekövetkezett változások hatására tovább erősödött.

### **A hálózatszervezés eszközei**

Az *Agrárintegrációs Együtműködési Rendszer* napjainkban közel 9000 termelővel áll szerződéses kapcsolatban, ezen belül a törzsgárdát 2500, az összetett szolgáltatáscsomagokra igényt tartó termelő képezi. Ebből az ügyfélkörből kerül ki az a közel 1000 termelő, akiket földterületük, termékvolumenük alapján *kiemelt ügyfélnek* tekintenek. Az utóbbi csoport kezében az AER által integrált szántóterület kb. háromnegyede összpontosul.

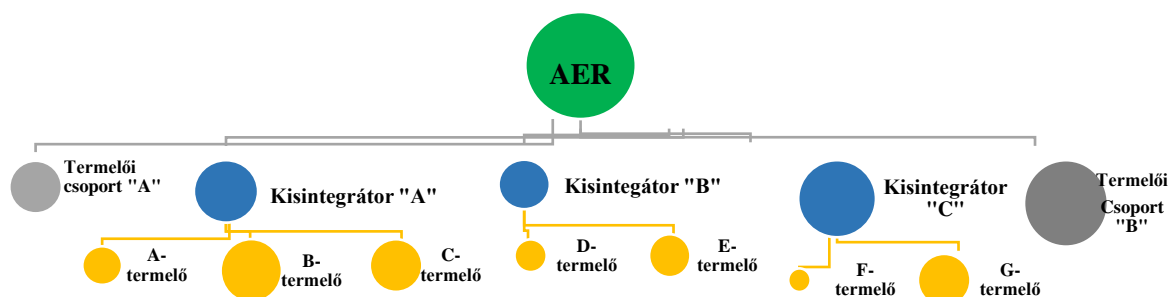
A területi lefedettség érdekében a termeltető nagyvállalat Magyarország valamennyi megyéjében működtet telephelyet. A folyamatos, személyes, ügyfélközpontú kapcsolattartást közel 100 fős ügynöki hálózat biztosítja, amelynek tagjai agronómiai kérdésekben jártas szaktanácsadók. A személyes kapcsolattartás mellett rendszerek az ügyfelek részére szervezett, a piacokon való tájékozódást segítő szakmai események, folyamatosan frissülő szakmai anyagok.

Az AER a 2000-es évek elejétől integrátori tevékenységét új alapokra helyezte (35. ábra), a hálózatszervezésbe bevonta a fölös gépi és tároló kapacitással rendelkező, a környezetükben működő kisebb üzemeknek szerződéses kapcsolat keretében szolgáltató gazdaságokat, az úgynevezett „kis integrátorokat”. *„Mi úgy hívjuk ezeket, hogy kis integrátorok. Olyan integráltak vannak a kis integrációban, akiknek hiányos az eszközrendszere, tehát nem tudnák végig vinni a teljes termelési folyamatot. Ez egész odáig tart, hogy szinte mindent megcsinálnak a kisebb integráltaknak. (...) Ezt nem mi alakítottuk, ez Magyarországon magától kialakult. Itt a 90-es években mindenki farral állt egymásnak és utána rájöttek, hogy teljesen fölösleges, mert ezzel az ő szárítójuk teljes mértékben ki van használva. (...) És jól jár a kicsi is, mert különben nem tudná csinálni.”*<sup>217</sup>

---

<sup>217</sup> Idézet a vállalat korábbi vezérigazgatójával készített interjúból.

### 35. ábra: Az „Agrárintegrációs Együttműködési Rendszer” által kiépített integrátori hálózat



Forrás: saját szerkesztés

A hálózatba szervezett termelők inputanyag-szükségletét a termeltető nagyvállalat úgynevezett „hármass szerződés” formájában, a köztes integrátorok közreműködésével szolgálja ki. A szerződési feltételek betartása a felek együttes érdeke. A vállalat szempontjából a köztes integrátorok bevonása jelentősen mérsékli a hálózatépítés kockázatait. A köztes integrátorok számára a hálózati együttműködés az ügynöki jutalék mellett lehetővé teszi a fölös gépi, tároló, logisztikai, stb. kapacitások kihasználását. A hármass szerződés előnyös az integrált termelők számára is, előfinanszírozást, áttekinthető piacot kínál számukra, sőt a közvetítő integrátorral kialakított bizalmi kapcsolatok esetenként ügyfél-specifikus kedvezmények elérését is lehetővé teszik (pl. előleg, hitelfelvétel krízishelyzetekben).

#### Kockázatkezelési gyakorlatok

A termeltető nagyvállalat által kialakított hálózat működtetése során számos kockázat felmerül. A termelők saját termelési kockázataik mérséklése érdekében gyakorta széttagolják értékesítési kapcsolataikat, „porlasztják” a termékértékesítés során felmerülő kockázatokat. „Magyarországon van egy általános szemlélet, hogy nem szabad egy helyre elköteleződni. Ez a tulajdonosi szerkezet koncentrálódásával egyre tisztul”<sup>218</sup>. E probléma kezelésére az AER a partnerek többoldalú elköteleződését eredményező szolgáltatáscsomagokat alakított ki, amelyek a termelőket arra ösztönzik, hogy a megtermelt termékmennyiség egészét a vállalaton keresztül értékesítsék.

További kockázatot jelent a hálózatba szervezett gazdaságok tulajdonosi, szervezeti széttagoltsága. A termeltető nagyvállalat ezt a problémát egy kockázatkezelő részleg létrehozásával igyekszik orvosolni, amely összevontan kezeli a kisebb szervezetekre tagolt, a

<sup>218</sup> Idézet a vállalat korábbi vezérigazgatójával készített interjúból.

gyakorlatban azonban összetartozó gazdasági egységeket. Mindez kétségtelenül mérsékli az ügyfelek széttagoaltságából fakadó kockázatokat, mindeközben magas szinten tartja a hálózat működtetésének adminisztrációs költségeit. *„A lányok, amikor számlázni kell, már kiabálják egymás között, akkor most melyik nevén számlázzuk? (...) Papírmunka, meg jogi munka, úgy kell szerződni, hogy ezek egymásért feleljenek, mert jogilag meg tudja azt csinálni a gazda, hogy az egyik cégével szerződünk és a másiknál megjelenik a termény és a fedezetet eltünteti.”*<sup>219</sup>

A vállalat hálózatépítési stratégiája a rendszerváltást óta számos változáson ment keresztül. Míg a 90-es évek elejéig a termelőkhöz kihelyezett hitel fedezete a megtermelt termény volt, ma már ezt a fajta kedvezményt csak a legmegbízhatóbb partnereknek, az úgynevezett „fehérlistasoknak” biztosítják. *„A fehérlistasok azok, akiknek a két szép szeméért elhisszük, hogy tudnak fizetni”*<sup>220</sup>. A nagyobb hitel-kihelyezési kockázatú termelők esetében a hitel fedezetét az üzem tulajdonában lévő ingatlan- és vagyontárgyak képezik.

Az *Agrárintegrációs Együttműködési Rendszer* alapvető érdeke, hogy a hálózatba szervezett termelőknek ne csak egy-egy szolgáltatást, hanem komplett szolgáltatáscsomagot értékesítsen. Ezt kedvezményes szolgáltatáscsomagokkal érik el, amelyek egyik típusát a *hitelcsomagok* jelentik. Az *alapsomag* igénybevételére a kisebb beruházási aktivitású termelők jogosultak, az *intenzív fokozatú hitelek* jogosultjai azok a gazdaságok (az integrált termelői kör hozzávetőleg harmada), amelyek komplett szolgáltatáscsomagot vesznek igénybe.

A vállalat a közvetlen szerződéses kapcsolatok kialakítása mellett uniós elismeréssel rendelkező termelői szerveződések kialakításában is gesztor szerepet vállalt. Az elmúlt időszakban számos, az Európai Unióban kiemelten támogatott Termelői Csoport szervezésében közreműködött. A létrehozott termelői csoportok megközelítőleg 5 ezer termelőt integrálnak. *„Tulajdonképpen azzal segítettünk, hogy mindent megcsináltunk helyettük, még a könyvelést is. És ha pénzt kellett nekik biztosítani, akkor vagy közvetlenül biztosítottuk, vagy kezességgel biztosítottuk. (...) Nekünk az előnyünk az volt, hogy ezeknek tudunk eladni, meg ez az árualap idejött.”*<sup>221</sup>

---

<sup>219</sup> Idézet a vállalat korábbi vezérigazgatójával készített interjúból.

<sup>220</sup> Idézet a vállalat korábbi vezérigazgatójával készített interjúból.

<sup>221</sup> A termeltető vállalat vezetésének tapasztalatai szerint a létrehozott TCS-k közül elsősorban azok tudtak talpon maradni, amelyek árualapjuk több mint felét maguk termelik meg.

A nagyvállalat kiemelt hangsúlyt helyez a termék- és technológiai innovációk hálózati tagok<sup>222</sup> részére történő terítésére. Nem csak „kihelyezi” a más vállalatok által kifejlesztett innovációt, maga is végez fejlesztő tevékenységet. E tevékenységek ellátására a vállalat önálló K+F részleget hozott létre saját mérnökstábbal. Egy másik részleg az új technológiák tesztelését végzi, egy további csoport pedig az új technológiák működtetéséhez szükséges tudásátadásban, a termelők továbbképzésében közreműködik. A tudásközvetítés módja igazodik az ügyfélkör összetételéhez: a *kiemelt partnerek* számára évente több alkalommal szerveznek exkluzív rendezvényeket, képzéseket az új termékekről, technológiákról, szolgáltatásokról. A csak egy-egy *részszolgáltatásra igényt tartó gazdaságok*nak ezzel szemben problémaorientált, gyakorlati technológiai kérdésekkel foglalkozó összejöveteleket, bemutatókat tartanak.

A termeltető vállalat hosszú távú célja a jelenlegi termelői kör és a piaci részesedés megtartása, valamint a szolgáltató tevékenységek további erősítése a pusztán kereskedelmi jelleggel szemben. Összefoglalóan az *Agrárintegrációs Együtműködési Rendszer* működésének alapját a folyamatosan bővülő, innovatív szolgáltatások jelentik, amelyeket *magas szakértelemmel rendelkező ügynökhálózat* közvetít a hálózati tagok számára. A szolgáltatásnyújtás során fontos szempontként jelenik meg a *vállalattal szembeni hűség*, az elköteleződés, amelyet az AER ügyfélreszabott szolgáltatáscsomagokkal, azaz *többszintű érdekeltségi/függőségi viszonyok* kialakításával ösztönöz.

### **Az esettanulmányok agráregyütműködésekre vonatkozó főbb tapasztalatai**

A bemutatott szervezeti esettanulmányok az élelmiszergazdasági együtműködések négy markánsan eltérő típusát képviselik (46. táblázat) és az együtműködések létrejöttének, működésének más-más dimenziójára mutatnak rá.

- *A helyi értékek és normák* rendszerébe ágyazódó keresési Tejszövetkezet esete elsősorban arra világított rá, hogy az erős kötésekből szőtt *társadalmi kapcsolatháló* nem csak a szervezet szintjén fennálló tőkehiányt képes hatékonyan mérsékelni, hanem a tagság viselkedésének szabályozására, a hatékonyabb működést szolgáló ösztönzési, szankcionálási mechanizmusok alkalmazására is összetett lehetőségeket kínál. A szervezet alapításától megszűnéséig terjedő életciklusok nyomon követése egyúttal arra is

---

<sup>222</sup> A termeltető vállalat ügyfélkörében megjelenő gazdaságok közül a 800-1200 hektár közötti gazdaságok a legprogresszívebbek a fejlesztésekben. A kisebb üzemek a tőkehiány/fedezethiány miatt nem tudnak fejleszteni, a legnagyobbak (jellemzően állami gazdaságok, téveszek utódszervezetei, vagy külső befektetők kezében lévő vállalatok) a tulajdoni háttér összetettsége miatt nem innovatívak a beruházásokban.

rávilágított, hogy a *személyes bizalomra* támaszkodó, *társadalmi kapcsolathálóba* ágyazott együttműködések nagyfokú sebezhetőség jellemzi.

46. táblázat: A termelői együttműködési formák értékelése

Értékelési dimenzió	Tejszövetkezet	Klasszikus nagyüzem	TÉSZ	Termelői nagyvállalat
Együttműködés létrejöttének/megalakulásának körülményei, hajtóerői;	Értékesítési nehézségek Üzleti partnerekkel szembeni bizalomhiány	Kisebb földtulajdonosok, illetve föld nélküli alkalmazottak érdekeinek védelme	Magas minőségű árualap megteremtése	Homogén, nagy tömegű árualap megteremtése
Az együttműködésekben résztvevők összetétele	Kis- és középzemek	Kisléptékű üzemek, alkalmazottak	Integrátor Gyümölcs- és zöldségtermesztésre szakosodott gazdaságok	Integrátor Árutermelő gazdaságok
A tagság bevonásának háttérében meghúzódó stratégiák	Alapvetően nyitott tagság	Életciklusonként változó	Alapvetően zárt tagság	Alapvetően zárt tagság
Külső partnerségek, hálózatok	Túlnyomórészt lokális	Regionális	Országos, regionális	Nemzetközi, országos
Működtetés során alkalmazott fő koordinációs eszközök	Közösségi normák	Klasszikus szövetkezeti elvek	Vertikális koordináció	Hierarchia
Szervezeti konfliktusok, problémák	Potyautasság Kollektív lazsálás Dezertálás	Piaci-szövetkezeti magatartás összehangolása	Potyautasság	Opportunista viselkedés
Kollektív cselekvési problémákra adott válaszok: kiigazítási mechanizmusok, procedúrák	Minőség-ellenőrzés Koordinált technológiai modernizáció Szaktanácsadás	Kölcsönös függőségen alapuló érdekeltségi viszonyok	Megállapodások Árualap fölötti kontroll Relációs-specifikus fejlesztések	Jogi eszközökkel kikényszeríthető szerződések
Ösztönzési, fegyelmezési mechanizmusok	Magasabb ár Értékesítési biztonság Közösség rosszallása, rossz hírnév	Komplex termelési szolgáltatások Tulajdonrészhez juttatás	Csoportkedvezmények Többlétszolgáltatások Kizárás	Csoportkedvezmények Exkluzív szolgáltatáscsomagok

Forrás: saját szerkesztés

- A szövetkezeti elveket piacgazdasági körülmények között újraértelmező Új élet Szövetkezet esete elsősorban azt példázza, hogy a szervezeti bizalom megteremtésében és fenntartásában is kulcsfontosságú elem a *vezetés és a menedzsment szakértelmébe vetett bizalom*, mely a bizonytalan politikai, makrogazdasági környezetben is létrehozhat hosszútávon működőképes együttműködési formákat.
- A vertikális koordináció rendezőelve alapján működő Mezőföld TÉSZ esete jól szemlélteti, hogy az együttműködések fennmaradásához szükséges a *szabályozási mechanizmusok intézményesülése*, mely a versenyképes üzemek kapcsolatspecifikus beruházások formájában történő elköteleződését, valamint a szerveződés számára kockázatot jelentő, opportunistá magatartást követő *tagok szervezetből történő kizorítását* vonja maga után.
- Az integrátor nagyvállalat példája alátámasztja, hogy a sokszereplős, heterogén összetételű termelői kört hálózatba szervező együttműködések koordinálását hatékonyan biztosítja a *hierarchia*, mely számára a koordináció fő eszközét az *ügyfélspecifikus szerződések*, az integrált üzemek szükségleteihez igazított *szolgáltatáscsomagok* jelentik.

Az esettanulmány mindemellett a hálózat fenntartása során a társadalmi kapcsolathálóban (lásd a helyi beágyazottsággal rendelkező ügynökök szerepét) rejlő hálózatszervezési eszközök koordináló szerepére is rámutatott.

## 9. Eredmények, következtetések

A disszertációban az élelmiszergazdasági együttműködések vizsgáltam a létrejöttükkel, működésükkel, hosszú távú fenntarthatóságukkal kapcsolatban megfogalmazott kutatási kérdések alapján. Az alábbiakban a disszertáció eredményeit és következtetéseit az együttműködésekre magyarázatot kereső elméleti irányzatok integrált szemléletű alkalmazásával, a kutatási kérdések mentén ismertetem.

### 1.) Milyen tendenciák, folyamatok jellemzik napjainkban az ágazati szereplők együttműködéseit az európai élelmiszergazdaságban?

A disszertációt megalapozó szakirodalmi források feldolgozása arra mutatott rá, hogy az együttműködések szerepe az Európai Unió élelmiszergazdaságának egészét tekintve erőteljes. Ezt erősíti meg az együttműködések klasszikus formáinak tekinthető szövetkezetek mezőgazdasági termékek kereskedelméből származó magas, 40-60 százalékos piaci részesedése az Európai Unióban, mely ugyanakkor tagországokként igen jelentős eltéréseket mutat (Bijman *et al.*, 2012; Ajates Gonzalez, 2020).

Az egykori szocialista tömbhöz tartozó közép-kelet-európai országokban az együttműködések kialakulásának, működésének és fenntarthatóságának mozgatórugói merőben eltérnek a nyugat- és dél-európai együttműködések befolyásoló tényezőktől (Hagedorn, 2014). A volt szocialista országokban erőteljes befolyásoló tényezőnek bizonyultak a szocialista korszakban kikényszerített együttműködésekkel kapcsolatos *kedvezőtlen múltbéli tapasztalatok*, valamint a társadalmi tőke és a *bizalom alacsony szintje*. Noha a gyors szerkezeti kiigazításokat igénylő piacgazdaságra történő átállás a kollektivizált mezőgazdaságot maga mögött hagyó posztszocialista országokban a központi koordináció megszűnése nyomán jelentkező új gyors betöltését, a termelői oldal összefogását, hálózatokba szervezését igényelte volna, az időszakban az intézményi és személyközi bizalom megrendülése miatt az addigi együttműködési formák háttérbe szorulása, leértékelődése volt tapasztalható, mely a volt szocialista országokban lelassította az önkéntes együttműködések felé történő elmozdulást. Mindeközben az együttműködések fejlődése az Európai Unió régi tagállamaiban területileg differenciált fejlődési pályán mozogott: legjelentősebb szerepre a skandináv és dél-európai országok élelmiszergazdaságában tettek szert az együttműködések.

Az együttműködések fejlődésében a volt szocialista országokban újabb mérföldkövet az EU-csatlakozás jelentett, mely az elérhetővé váló vidékfejlesztési támogatásokkal számos új együttműködési forma (TÉSZ, TCS, öntözési közösség, innovációs operatív csoport, klaszter, stb.) létrejöttét segítette elő. E formák meggyökeresedése ágazatonként eltérő eredményekkel valósult meg. Elsősorban a nemzetközi piacokra tagozódó ágazatokban (baromfi, juh, tej) jöttek létre az alapanyag termelők érdekeinek érvényesítésére hatékonyan képes, önfenntartó együttműködések, melyek tagságát zömmel a középüzemi méretű árutermelő gazdaságok képezik (Wolcz *et al.*, 2020). Fontos rámutatni, hogy a támogatások által ösztönzött, a termelők széles körét mozgósító szerveződések a támogatások felhasználása után sok esetben megszűnnek, vagy befektetői tulajdonú vállalkozásokká alakulnak át. A támogatott formákat jellemző folyamatok arra utalnak, hogy a fenntartható együttműködések létrehozása a támogatási ciklusokon túlmutató, időigényes folyamat, mely a működést finanszírozó támogatások, a stabil piaci és szakpolitikai viszonyok mellett a társadalmi tőke építését szolgáló decentralizált diskurzusokat, helyi szintű, személyes kommunikációt is igényel.

Az európai élelmiszergazdaságban mutatkozó újabb tendenciákról elmondható, hogy az új kihívások (a mezőgazdasági termékek világpiacának liberalizációja, a fogyasztói elvárások változása, az EU környezetvédelmi elvárásainak hangsúlyosabbá válása, stb.) felértékelik az együttműködések szerepét. Az európai gazdasági térben az eddig elkülönülten létező együttműködések egyre inkább egyesítik erőiket és akár a teljes termékpályát lefedő, országhatárokon átnyúló hálózatokat, konglomerátum-integrációkat hoznak létre, melyek a koordinációs eszközöket újraértelmező, a termelők különböző típusai mellett gyakran a fogyasztókat, szolgáltatókat is integráló *hibrid szerveződések*ként működnek tovább.

A hibrid szervezeti formák gazdasági ereje a tapasztalatok szerint főképpen a koordinációs mechanizmusok kombinált alkalmazásában rejlik, melynek fő eleme, hogy a kooperáló felek a tevékenységeknek csak bizonyos részhalmazát osztják meg egymással, és vonják közös irányítás alá, míg másokat továbbra is önállóan koordinálnak. A hibrid együttműködési formák további jellemzője a zárt tagság, a tagság gazdasági erejével arányos részvétel a döntési folyamatokban, valamint a szelektív, a tagság szűkebb csoportjára kiterjedő ösztönzők alkalmazása. A sok szereplőt integráló, konglomerátum jellegű integrációk működését elsősorban a termelők közötti bizalmi viszonyok meggyengülése, az együttműködésekben mutatkozó degenerációs folyamatok veszélyeztetik, melyek kezelése mind a szervezetek, mind a makrogazdaság szintjén a jelenleginél kifinomultabb, tudatosabb cselekvési mechanizmusokat, beavatkozásokat igényel.

## 2.) Milyen együttműködések azonosíthatók a hazai élelmiszergazdaságban? Melyek az együttműködések jellemző főbb trendek?

A rendszerváltás előtti időszak agráregyüttműködési rendszereit áttekintve elmondható, hogy az államszocialista gazdaságban is kialakultak jól koordinált termékpályák, működtek olyan, kombinált koordinációs mechanizmusokon alapuló együttműködések, amelyek a hálózatokba tagozódó szereplők alkalmazkodását hatékonyan segítették elő, azonban ezek termelésszervező ereje csak a bürokratikus kontrollmechanizmusoknak alárendelten, moderáltan érvényesülhetett. Az integrációs elméletek azon megállapítását, miszerint a domináns koordinációs forma (adott esetben a bürokratikus koordináció) mellett más szabályozó mechanizmusok is szerephez juthatnak, és „a kombinációk roppant változatosságát” hozhatják létre, a hazai élelmiszergazdasági együttműködések történeti szemléletű vizsgálata alátámasztotta. Az államszocialista gazdaság agráregyüttműködési formáival kapcsolatos történeti források elemzése arra is rávilágított, hogy a „hibrid” együttműködési formák voltaképpen már az államszocializmus időszakában is léteztek és a tranzakciók lebonyolításának hatékony eszközeiként funkcionáltak. A hibridek legszéles körben elterjedt megnyilvánulási formáját képezte a hazai környezetben a nagyüzem (termelőszövetkezet) és a környezetében fellelhető kisüzemek szimbiotikus együttműködése, mely nemcsak az élelmiszertermelés egyensúlyának fenntartásában, hanem a politikai hatalmi státusz quo megőrzésében is fontos szerepet játszott. A hibrid formák tehát nem kizárólag a piacgazdaság körülményei között szerephez jutó formák, hanem a gazdasági tranzakciók megszervezésének mindenkor lehetséges alternatívái.

A rendszerváltást követően az élelmiszergazdasági együttműködések fejlődésének üteme a hazai környezetben megtorpant, e folyamatban újabb mérföldkövet Magyarország 2004-es EU-csatlakozása jelentett. A főbb együttműködési formákat tekintve Magyarországon napjainkban 360 agrárszövetkezet, 165 Termelői Csoport, 64 Termelői Értékesítő Szervezet, valamint többszáz, a termeléskoordinációban szerepet vállaló integráció működik és a termékpályák szereplőinek tevékenységét összehangoló, a K+F szolgáltatások és az innovációk terítésében kulcsszerepet vállaló *másodlagos szerveződések is létrejöttek* a főbb ágazatokban. A Közös Agrárpolitika reformfolyamatainak (Goda *et al.*, 2022) eredményeképpen mindemellett megjelent számos alternatív együttműködési forma (pl. REL hálózatok, Öntözési Közösségek, Innovációs Operatív Csoportok), melyek a többszálú, teljes

körü integráció helyett tipikusan egy-egy részprobléma megoldására koncentráló, funkcionális együttműködésként léteznek.

Az új együttműködési formák megjelenése ellenére a hazai élelmiszergazdasági együttműködéseket jellemző domináns trend *a formális együttműködések és tagságuk létszámának csökkenése*. A disszertáció keretében elvégzett empirikus vizsgálatok szerint ennek okai összetettek, és nem magyarázhatók kizárólag a termelői oldal együttműködésekkel szembeni bizalomhiányával. Az aktív termelők számának csökkenésével járó *birtok- és vagyonkoncentráció* mellett jellegadó folyamat néhány ágazatban az önfenntartás irányába mozduló, *stabilabb együttműködési formák kialakulása*, amelyekben tudatosan alkalmazott stratégia a szerveződések számára kockázatot jelentő, opportunistá tagok kiszorítása.

A disszertáció keretében elvégzett vizsgálatok alapján az is megállapítható, hogy az élelmiszergazdasági együttműködések *sajátos ágazati eltéréseket* mutatnak a hazai környezetben, ami a termékek jellemzőivel (pl. romlandóság, tárolhatóság, helyettesíthetőség, volumen), a termelési folyamat eszközspecifikusságának mértékével mutat szoros összefüggést. A legnagyobb együttműködési aktivitást a hazai környezetben a baromfiágazat termelői mutatják, akiket a juh- és a sertésenyésztők, valamint a gabonatermelők követnek. Ezekben az ágazatokban a hazai ártermelő gazdaságok döntő többsége napjainkban már valamilyen együttműködésbe tagozódva végzi alapanyagtermelő tevékenységét. Mindeközben a hazai zöldség-gyümölcs termékpályán a nemzetközi trendekkel ellentétben alacsony a szervezettség. Néhány, a vertikális integráció kiépítésében sikereket elérő, az EU Közös Agrárpolitikájának támogatásait igénybe vevő, az innovációközvetítésben aktív szerepet vállaló TÉSZ szerveződéstől eltekintve kevés a sikeres ágazati együttműködés. A hazai zöldségtermesztők jellemzően egyénileg, szerződés nélkül, a nagybani piacon, vagy más közvetlen értékesítési csatornán keresztül értékesítik árualapjukat. Az együttműködések által kézben tartott termeléskoordináció hiányában a zöldségágazat szereplőinek lemaradása a nemzetközi felvevőpiacokon várhatóan tovább növekszik.

A disszertáció keretében elvégzett kutatómunka mindemellett azt is feltárta, hogy az élelmiszergazdaság szereplői körében kitüntetett jelentőséggel bírnak a kollektív cselekvések nem formalizált változatai, az *informális együttműködések*, amelyek létrehozásának kulcseleme a kooperáló felek között fennálló *személyközi bizalom*. Ezen informális együttműködések szerepe összetett: tagjaik szükség esetén összevonják erőforrásaikat, összehangolják a gazdálkodás során felmerülő feladatokat, egyfajta szívességi bankként működnek, a termeléssel, technológiával, értékesítéssel, stb. kapcsolatos információkkal látják

el a termelőket, azonban jellemzően nem fejlődnek tovább piaci, vagy támogatáspolitikai szempontból értelmezhető entitásokká.

### **3.) Vannak-e jellegadó, domináns formák a hazai agráregyütműködések körében? (pl. tagság, árbevétel, szakágazat alapján)**

A hazai agrárágazatban napjainkra kiemelt jelentőségre tettek szert a szerződésekkel szabályozott, Magyarországon történeti múltra visszatekintő *termeltető vállalatok*. Az integrátor vállalatok a kiépített hálózatok stabilitását a *termelők többoldalú függőségével* (pl. termelés előfinanszírozása, exkluzív szolgáltatásokhoz, technológiákhoz való hozzáférés) teremtik meg, és e folyamatban erőforrásként támaszkodnak az üzleti tranzakciók környezetét adó társadalmi kapcsolatokra. Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy *a hierarchia és a többoldalú függőség elvén építkező integráció* a termelésbiztonság mellett a termeléssel kapcsolatos döntési jogosultságok bizonyos mértékű felfüggesztésével is együtt jár a termelői oldalon.

A hazai együtműködések meghatározó jellemzője a *részleges integrációt biztosító horizontális együtműködési formák térnyerése*, azaz a termelési folyamat egy-egy szakaszát, jellemzően az alapanyag termeléshez kapcsolódó beszerzést és a termékértékesítést lefedő együtműködés. Ezen részleges integráció azonban nem kizárólag a korábbi empirikus kutatások által feltárt, termelői oldalon mutatkozó bizalomhiánnyal magyarázható, hanem olyan makroszintű tényezőkkel, mint a termékpályák tulajdonegyesítések ellenére is fennálló széttagoltsága, illetve a termékértékesítés globális piaci folyamatoknak való kitettsége. Egyes ágazatokban (tej, húságazat) megindult a termékpálya több szakaszát átfogó, a felek tartós elköteleződésén alapuló együtműködések kiépülése, a *vertikálisan integrált hálózatok* megteremtése. E hálózatok tagságukat legtöbbször a középüzemi méretű, árutermelő gazdaságok köréből merítik, a kockázatokat hordozó kisebb üzemek és az együtműködésekre a termékvolumen miatt kevésbé ráutalt nagygazdaságok ugyanakkor jellemzően alulreprezentáltak az ilyen típusú együtműködésekben.

A disszertáció keretében végzett kutatómunka arra is rámutatott, hogy a termelők számára gyakorlatilag üzemmérettől függetlenül meghatározó jelentőséggel bírnak *az informális hálózatok*, melyek alapját a hálózati tagok között fennálló személyközi bizalom adja. A legtöbbször családtagokból, baráti, ismerősi körből verbuválódó kapcsolati viszonyok a rendszerváltás után újrastrukturálódó gazdasági, politikai környezetben fontos szabályzó, stabilizáló szerepet tölthetnek be, lehetővé téve a termelői oldal számára az alapvető termelési

erőforrásokhoz való hozzáférést, a termeléssel, a piacok elérésével, az új technológiákkal, stb. kapcsolatos információk, tudástartalmak elérését, a személyes tapasztalatok megosztását. A disszertációt megalapozó terepi vizsgálatok ugyanakkor arra is rávilágítottak, hogy az informális kapcsolatok fenntartása, a szívességcsere intézményének mozgásban tartása jelentős erőfeszítéseket kíván az érintettektől. Ezzel magyarázható, hogy a professzionalizálódó, árutermelő hazai gazdaságok a szívességi hálózataikat egyre inkább csak eseti jelleggel (pl. időjárással, munkagépek meghibásodásával összefüggő krízishelyzetekben, betakarítási munkacsúcsok, termékértékesítési dömping esetén) hasznosítják.

#### **4.) Milyen funkciót töltenek be az együttműködések az azokban közvetlenül résztvevők és a környezetük számára?**

A disszertáció keretében elvégzett kutatás a formális együttműködések által biztosított előnyök közül számos *gazdasági hasznot tudott* azonosítani, melyek közül kiemelhetők az együttműködés keretében kialakult magasabb értékesítési árak, a kiszámítható, a termelői érdekeket jobban képviselő beszerzési, értékesítési szerződések, a kollektív fellépésekből (közös beszerzés, együttes értékesítés, szállítás stb.) származó tranzakciós megtakarítások. Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy az agráregyüttműködések kimutatható gazdasági hasznai ellenére a hazai környezetben az inputanyagok együttes beszerzését és a tagság által megtermelt árualap közös értékesítését kínáló részleges integráció dominál. A termelési hatékonyságot növelő, a tagság hosszú távú, relációspecifikus elköteleződését feltételező kollektív fejlesztések (pl. a raktározáshoz, előfeldolgozáshoz, osztályozáshoz, árumozgatáshoz szükséges infrastruktúra megteremtése, fejlesztése) főképpen a koncentrált tulajdonosi háttérű ágazatokban jellemzőek.

Noha az együttműködések gazdasági hasznokon túlmutató előnyeinek azonosítása, a tagság szintjén jelentkező hasznok pontosabb ismerete az együttműködések ösztönözni hivatott szakpolitikai, támogatási, stb. eszközrendszer finomhangolásához is szükséges volna (Ajatez Gonzalez 2017., 2020), e tekintetben nehézséget jelent, hogy az együttműködéssel járó előnyök elsősorban az integrációt megvalósító szervezetek szintjén kerülnek megvilágításra, a tagság vonatkozásában azonban nem állnak rendelkezésre pontos, egységes szempontok szerint gyűjtött információk. A téma terület átfogó vizsgálata az együttműködésekkel kapcsolatos nyilvántartások újragondolását, kiegészítését és az alkalmazott adatgyűjtési módszertanok összehangolását igényelné.

A disszertáció keretében elvégzett empirikus kutatás számos, az együttműködésekben való részvételből következő *nem gazdasági hasznot* is azonosított. A disszertáció keretében vizsgált élelmiszergazdasági együttműködésekre gyakorlatilag szervezeti háttértől függetlenül érvényes, hogy *pozitívan befolyásolják* a hálózatba szervezett *termelők ismeretszintjét, tájékozottságát, általános információellátottságát, jelentősen növelve* alkalmazkodóképességüket. A tagságra, illetve a közvetlen hozzátartozókra kiterjedő *szolidaritás és gondoskodás elve* leginkább az együttműködések klasszikus formáinak tekinthető szövetkezetekben érvényesül. E formánál jellemzőbb az együttműködések környezetére kiterjedő szociális gondoskodás és bizonyos vidékfejlesztési szolgáltatások nyújtása is. A szerződésekkel szabályozott integrátori együttműködésekben ugyanakkor meg az irányított modernizáció, valamint az innovációközvetítő funkció hangsúlyos, mely azonban kizárólag az integrált tagságra korlátozódik.

Az agrárágazatban fellelhető *informális hálózatok* által biztosított előnyöket *időben változó, dinamikus mozgás* jellemzi. Míg a hiánygazdaság keretei között, illetve a rendszerváltást követő években az újrastrukturálódó gazdasági, politikai környezetben az informális hálózatok elsősorban az alapvető termelési erőforrásokhoz (munkaerő, technológia) való hozzáférésben töltöttek be kulcsszerepet, addig napjainkban inkább az információellátásban, valamint az eseti jelleggel, krízishelyzetekben szerephez jutó *támogató funkciójuk* (pl. időjárási vészhelyzet, betakarítási dömping, termelési eszközök meghibásodása) meghatározó.

##### **5.) Milyen gazdasági és társadalmi tényezők, hajtóerők befolyásolják az élelmiszergazdasági együttműködések létrehozását és későbbi sikeres fenntartását?**

A dolgozat keretében elvégzett kutatás számos, az élelmiszergazdasági együttműködések létrehozását és sikeres fenntartását befolyásoló makro- mezo- és mikroszintű hajtóerőt azonosított. A makro- és mezoszintű tényezők kapcsán fontos kitérni az intézményi, politikai környezettel, jogrendszerrel szembeni bizalomra, mely a nemzetközi bizalomkutatások szerint nagymértékben kihat a gazdasági célú együttműködések létrehozására és fenntartható működtetésére. A disszertációban bemutatott kutatási eredmények szerint a hazai környezetben az erős személyközi bizalom mellett az intézményekbe vetett bizalom tartósan alacsony szintje mutatkozik, mely felértékeli a felek személyes elköteleződésén és közvetlen megállapodásán alapuló együttműködések szerepét az élelmiszergazdaságban.

A mikroszintű jellemzőket tekintve a disszertáció megerősítette, hogy az élelmiszergazdasági együttműködésekben való részvétel módját a termelők *gazdasági jellemzői* (árbevétel,

földterület) és bizonyos *szociodemográfiai paraméterei együttesen határozzák meg*. A nagyobb gazdasági méretű, professzionális ártermelő üzemek a hazai környezetben nagyobb valószínűséggel vesznek részt a piacra lépést, illetve az érdekképviseletet biztosító formális szervezetekben, a kisebb árbevételű üzemek működtetői ezzel szemben inkább az információszerzést és az érdekképviseletet elősegítő szerveződésekben tartanak fenn tagi jogviszonyt, emellett előszeretettel támaszkodnak az informális együttműködésekre.

*A szociodemográfiai változók közül leginkább a gazdaságvezető képzettségi szintje befolyásolja az együttműködési készséget*: a tudástökével jobban ellátott termelők nagyobb valószínűséggel ismerik fel a formális üzleti hálózatokba tagozódás versenyképességét, alkalmazkodóképességét növelő szerepét. A nemzetközi kutatások által kiemelt változóként azonosított életkornak ugyanakkor a disszertáció keretében feldolgozott termelői kérdőíves felmérés eredményei szerint nem volt kimutatható hatása a hazai gazdálkodók együttműködési aktivitására.

A termelői kérdőíves felmérésből származó adatok megerősítették a bizalom együttműködési aktivitást befolyásoló szerepét. Az eredmények szerint a tagság bizalomalapú elköteleződése jellemzően a nagyobb üzleti elköteleződést feltételező szerveződésekben (TÉSZ, TCS) jelenik meg, hiszen a megvalósuló relációs-specifikus beruházások a hosszú távú kapcsolatokban térülnek meg. Ugyanakkor a formális együttműködések információcserére, érdekképviseletre szerveződő formái a kutatás eredményei szerint alacsonyabb bizalomszint mellett is létrejönnek, tekintve, hogy a részvétellel járó kockázatok szintje ezekben az együttműködési formákban alacsony.

A dolgozatban bemutatott szervezeti esettanulmányok az együttműködésekben résztvevők *beágyazottságának mértékét* is fajsúlyos befolyásoló tényezőként azonosították. Az esettanulmányok alátámasztották, hogy a *társadalmi kapcsolathálóba ágyazottság nem csupán a helyi közösség által támogatott együttműködésekben fontos szervezőerő, hanem hatásos koordinációs eszköz a hierarchia elvén működő, szerződésekkel szabályozott együttműködésekben is*. A helyi értékek és normák rendszerébe ágyazódó élelmiszer-gazdasági együttműködések a tapasztalatok szerint több lehetőséget kínálnak a kollektív és egyéni cselekvés nyomán követésére, az ösztönzési, szankcionálási mechanizmusok célzottabb alkalmazására.

Fontos ugyanakkor rámutatni, hogy bár a bizalomalapú kapcsolatháló az együttműködések fenntartásában nélkülözhetetlen tartópillér, a pusztán személyes interakciókra, affektív

bizalomra támaszkodó együttműködésekben a személycserék könnyen felborítják a szervezeti rendet, dezintegrálhatják még az alapvetően alulról építkező, valós termelői szükségletek által életre hívott együttműködések is. A bemutatott esettanulmányok alapján az időtálló, hosszú élelciklusú együttműködéseknek az affektív bizalomnál fontosabb építőköve a vezetés, illetve a menedzsment *szakértelmébe vetett, racionális bizalom*.

A disszertáció keretében feltárt, a termelők együttműködésekkel szembeni attitűdjeiről, motivációjáról, valamint főbb típusairól képet adó eredmények elsősorban az együttműködések létrejöttét ösztönző támogatáspolitikai és szabályozási eszközrendszer finomításához, valamint a nem kooperatív élelmiszergazdasági szereplők együttműködési készségének fejlesztéséhez adhatnak hasznos szempontokat.

## Felhasznált irodalom

1. 1967. évi III. törvény a mezőgazdasági termelősövetkezetekről.
2. 1971. évi III. törvény a szövetkezetekről.
3. 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről.
4. 2012. évi CXXVIII. törvény a szakmaközi szervezetekről és az agrárpiaci szabályozás egyes kérdéseiről
5. 25/2004. (III. 3.) FVM rendelet a 2004. évi nemzeti hatáskörben nyújtott agrár- és vidékfejlesztési támogatások igénybevételének feltételeiről.
6. 81/2004. (V. 4.) FVM rendelet a termelői csoportokról.
7. 83/2006. FVM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői értékesítő szervezetek nemzeti szabályozásáról szóló 60/2005. (VII. 1.) FVM rendelet módosításáról.
8. 42/2015. (VII. 22.) FM rendelet a termelői csoportok elismeréséről.
9. 50/2017. (X. 10.) FM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői szervezetekről.
10. 2012. évi CXXVIII. törvény a szakmaközi szervezetekről és az agrárpiaci szabályozás egyes kérdéseiről.
11. 1305/2013/EU rendelet az Európai Parlament és a Tanács 1305/2013/EU rendelete (2013. december 17.) az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból (EMVA) nyújtandó vidékfejlesztési támogatásról és az 1698/2005/EK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről.
12. 24/2020. (VI. 22.) AM rendelet a termelői integrációs szervezetekről.
13. A Tanács 2200/96/EK rendelete (1996. október 28.) a gyümölcs- és zöldségpiac közös szervezéséről.
14. Agrárminisztérium (2020): Tájékoztató a termelői integrációs szervezeti elismeréssel járó előnyökről.
15. Ajates Gonzalez, R. (2020): An integrated conceptual framework for the study of agricultural cooperatives: from repolitisation to cooperative sustainability. *Journal of Rural Studies*, Vol. 78, August, pp 467-479.
16. Ajates Gonzalez, R. (2017): Going back to go forwards? From multi-stakeholder cooperatives to Open Cooperatives in food and farming. *Journal of Rural Studies*, Vol. 53, July, pp. 278-290.
17. Akerlof, G. A., and Shiller, R. J. (2009): Animal spirits: How human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism. Princeton University Press.
18. Aliczki K. (2014): A magyarországi pulyka vertikum egy évtizedes fejlődési pályájának értékelése. Agrárgazdasági Tanulmányok. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
19. Anderson, B.L. and Henehan, B.M. (2005): What gives agricultural co-operatives a bad name? *International Journal of Co-operative Management*, Vol. 2, No. 2., pp. 9–15.
20. Apáti F. és Gonda I. (2012): Az almaágazat múltja, jelene és jövőbeni kilátásai. *Agrofórum*, 43. 7-12. oldal
21. Artner A. (1995): Vállalati együttműködés a mai világgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 1. sz. 104-115. oldal
22. Bailey, E.E. and Shan, W. (1995): Sustainable competitive advantage through alliances. Redesigning the firm. Oxford University Press, Oxford.
23. Balázs K. és Hőgye-Nagy Á. (2015): Kevert módszerű pszichológiai kutatás: a kvalitatív és a kvantitatív kutatási módszer integrációja. in: Balázs K., Kovács J., Münnich, Á. (szerk). *Pszichológiai Módszertani Tanulmányok: Debreceni Egyetemi Kiadó*, 9-28. oldal
24. Bakucs, L., Z., Fertő, I. and Szabó, G. G. (2008): The Choice of Marketing Cooperative in a Transition Agriculture. Paper prepared for presentation at the I Mediterranean Conference of Agro-Food Social Scientists. 103rd EAAE Seminar 'Adding Value to the Agro-Food Supply Chain in the Future Euromediterranean Space'. (Barcelona, Spain, April 23rd - 25th, 2007)
25. Bakucs, Z., Fertő, I., and Szabó, G. G. (2012): Benefits of a marketing cooperative in transition agriculture: Mórakert Purchasing and Service Co-operative. *Society and Economy*, Vol. 34 No. 3, pp. 453–468. doi: 10.1556/SocEc.34.2012.3.6
26. Bali J. (1998): Megtorpanás? A mezőgazdasági ártermelés fejlődésének korlátai egy málnatermelő településen. *Replika*, 33–34: 107–119. oldal
27. Balogh E. (2007): Kooperáció és opportunizmus: a vállalatközi kapcsolatok megromlása és helyreállításának a lehetőségei a hazai gazdaságban. PhD értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia Doktori Iskola. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/260/1/balogh\\_eszter.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/260/1/balogh_eszter.pdf)
28. Baranyai Zs. (2010): Az együttműködés elméleti és gyakorlati kérdései a magyar mezőgazdasági géphasználásban. Doktori értekezés. Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő. [https://szie.hu/file/tti/archivum/Baranyai\\_Zs\\_PhD\\_ertekezes.pdf](https://szie.hu/file/tti/archivum/Baranyai_Zs_PhD_ertekezes.pdf)
29. Baranyai, Zs. (2015): Factors of trust in hungarian agriculture – Some experiences based on Sholtes' model. *Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, Roczniki Naukowe, tom XVIII, zeszyt 4, 14-19.
30. Baranyai, Zs. Tóth, Naar Zs., és Fekete Farkas, M. (2011): Role of trust in building social capital and rural development. *International Journal of Sciences and Humanity Studies*, Vol 3, No 2, ISSN: 1309-8063
31. Baranyai Zs., Kovács Z. és Vásáry M. (2013): Közös lónak valóban tőrös a háta?! –avagy a magyar géphasználati együttműködések vizsgálatának néhány tapasztalata. *Gazdálkodás* 57. évf. 2. szám, 136-146. oldal

33. Baranyai, Zs.; Huzdik, K.; Szabó, G. G. (2015): A bizalom egyes dimenzióinak szerepe a magyarországi termelői szerveződések életében. *Universitas Budapestiensis De "Metropolitan" Annales*, Tomus. VII. Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapest, 5–17. oldal.
34. Baranyai, Zs. és Szabó G.G. (2017): A termelői szövetkezés–együttműködés gazdasági-társadalmi feltételei és akadályai a magyar mezőgazdaságban – az NKFI alap (OTKA) K105730. sz. kutatási téma legfőbb empirikus eredményei és következtetései. in: Szabó G. G., Baranyai Zs. (szerk). *A szövetkezés–együttműködés akadályai, feltételei és fejlesztési lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban*. Agroinform Kiadó. Budapest, 15-66. oldal.
35. Baranyai, Zs.; Kovács, Z.; Papp-Váry, Á. (2017): A bizalom hatása a tagok elégedettségére – egy felmérés tapasztalatai a „Paprika Kertész” termelői szerveződés példáján keresztül. in: Szabó G. G., Baranyai Zs. (szerk). *A szövetkezés– együttműködés akadályai, feltételei és fejlesztési lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban*. Agroinform Kiadó. Budapest, 209-232. oldal.
36. Barbalet, J. (2009): A characterization of trust, and its consequences. *Theoretical Sociology*, Vol. 38, No. 4. pp. 367–382. doi:10.1007/s11186-009-9087-3
37. Bárdos K. (2004): A tranzakciós költségek hatásának vizsgálata a hazai marhahússzektorban. *Agrártudományi Közlemények*, 13. szám
38. Bareille, F., Beaugrand, F., Duvaleix-Treguer, S. (2017): Objectives’ alignment between members and agricultural cooperatives. *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies, Springer*, Vol. 98., No. 1-2., pp.75-91. doi: 10.1007/s41130-017-0048-3
39. Barney, J. and Hansen, M. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15., pp. 175–190. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150912>
40. Barron, J. M. and Gjerde, K. (1997): Peer pressure in an agency relationship. *Journal of Labour Economics*. Vol. 15., No. 2. pp. 234 – 254.
41. Barta Gy. és Enyedi Gy. (1981): Iparosodás és a falu átalakulása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
42. Barta I. (2006): Termelői együttműködések nemzeti támogatása. *Agrárágazat*. 2006.03.26.
43. Bazsik I. (2023): Vertikális integráció, mint a folyamatos technológiai innováció záloga. *Gazdálkodás*, 67. évf. 1. szám. 62-79. oldal
44. Beber, C. L., Theuvsen, L., Otter, V. (2018): Organizational structures and the evolution of dairy cooperatives in Southern Brazil: A life cycle analysis. *Journal of Co-operative Organization and Management*, Vol. 6., pp. 64–77. <https://doi.org/10.1016/j>.
45. Beckmann V., Otto I. M., Tan R. (2015): Overcoming the legacy of the past? Analyzing the modes of governance used by the Polish agricultural producer groups. *Agric.Econ – Czech*, Vol. 61, No. 5.: pp. 222–233. <https://doi.org/10.17221/190/2014-AGRICECON>
46. Bekkum, O.F. van and Dijk, G. van. (ed.) (1997): *Agricultural Cooperatives in the European Union*. Assen: Van Gorcum.
47. Beltrán-Tapia, F.J. (2012): Commons, social capital, and the emergence of agricultural cooperatives in early twentieth century Spain. *European Review of Economic History*, Vol. 16., No. 4., pp. 511-528.
48. Belyó P. (2011): A vállalkozói szféra fontosabb változásai a rendszerváltást követően. XXI. század. Tudományos közlemények, 25. szám. 39-70. oldal
49. Benéné Kaszás E. (2015): A sikerhez sokféle út vezet. *Derecskei Hírek*, 2015. június. 10-11. oldal
50. Berend T. I. (1983): *Gazdasági útkeresés 1956-1965 (Nemzet és emlékezet)* Magvető Könyvkiadó, Budapest.
51. Berend T. I. (1999): *Terelőúton. Szocialista modernizációs kísérlet Közép- és Kelet-Európában 1944-1990*. Vince Kiadó Kft., Budapest
52. Bijman, J. (2018): *Agricultural Cooperatives in Europe: Key challenges and opportunities*. Wageningen University & Research. Presentation at the International Cooperatives Conference “Through Cooperative Action from Competitor to Partner”, 22 November 2018, Estonian University of Life Sciences”, Tartu, Estonia. <https://yhistegevus.emu.ee/wp-content/uploads/2018/11/Agricultural-Cooperatives-in-Europe-Key-Challenges-and-Opportunities-Jos-Bijman-22.11.2018.pdf>
53. Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G. W.J., Kühl, R., Ollila, P., Pyykkönen, Sangen P.G. van (2012): *Support for Farmers' Cooperatives. Final Report*. European Commission. Wageningen / Brussels, 127 p. [http://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext_en.pdf)
54. Bijman, J. and Hanisch, M. (2012): *Support for Farmers’ Cooperatives; Developing a typology of cooperatives and producer organisations in the EU*. Business Management and Organisation, Wageningen: Wageningen UR. <https://edepot.wur.nl/244820>
55. Bijman, J., Hendrikse, G., van Oijen, A. (2013): Accommodating two worlds in one organisation: changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 34., No. 3–5.: pp. 203–216. <https://doi.org/10.1002/mde.2584>

56. Bijman, J., Pyykkönen, P., Ollila, P. (2014): Transnationalization of Agricultural Cooperatives in Europe. *The Dovenschmidt Quarterly*, No. 4. pp. 168-178. doi: 10.5553/DQ/221199812014002004005
57. Biró Sz. (szerk.), Rácz K. (szerk.), Csörnyei Z., Hamza E., Varga E., Bene E., Miskó K. (2015): Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon. Agrárgazdasági Könyvek, Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
58. Biró Sz., Székely E., Rácz K., Fieldsend A. F., Molnár A., Varga E., Miskó K. (2014): Innováció a magyar agrár- és vidékfejlesztésben. Agrárgazdasági Könyvek, Agrárgazdasági Kutató Intézet. Budapest.
59. Biró, Sz.; Hamza, E.; Rácz, K. (2016): Economic and social importance of vertical and horizontal forms of agricultural cooperation in Hungary. *Studies in Agricultural Economics*, 118: pp. 77-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.7896/j.1608>
60. Biró, Sz.; Rácz, K. (2016): Agricultural cooperations in Hungary. *Gradus* 3:1., pp. 208-213. ISSN 2064-8014. [https://gradus.kefo.hu/archive/2016-1/2016\\_1\\_AGR\\_003\\_Biro.pdf](https://gradus.kefo.hu/archive/2016-1/2016_1_AGR_003_Biro.pdf)
61. Blaskó B., Cehla B., Kiss I., Kovács K., Lapis M., Madai H., Nagy A. Sz., Nábrádi A., Pupos T., Szöllősi L., Szűcs I. (2011): Állattenyésztési ágazatok ökonómiája. Digitális Tankönyvtár. [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010\\_1A\\_Book\\_19\\_Allattenyesztesi\\_agazati\\_ekonomia/index.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_1A_Book_19_Allattenyesztesi_agazati_ekonomia/index.html)
62. Boda Zs. (2019): A méltányosság és az intézményi bizalom szerepe a gazdaságban. *Magyar Tudomány*, 180. évf. 4. szám, 510–520. oldal
63. Bodor A., Grünhut Z., Ragadics T. (2019): Kapcsolati hálók és bizalom a vidéki Magyarországon. Baranyai kistérségi polgármesterek társadalmi tőkéje. *Tér és Társadalom*, 33. évf., 2. szám, 20-40. oldal. <https://doi.org/10.17649/TET.33.2.3159>
64. Bognár A. (2009): „Féllábú magyar agrármodell”, avagy hová tűnt a háztáji? OTDK-dolgozat. <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/elektroniusfolyoirat/BognarAttila.pdf>
65. Bosánszky L., Mátyás E. (1978): A mezőgazdasági termelősövetkezeti jogszabályok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
66. Böle J. (1976): A valkói „Új Élet” Mezőgazdasági Termelősövetkezet története. in: Pintér J. és Takács I. (szerk.) Termelősövetkezeti Tanulmányok 3. Mezőgazdaságtörténeti tanulmányok 8. Magyar Mezőgazdasági Múzeum, Budapest. 85-162. oldal
67. Bördős K., Luksander A., Megyesi B., Mike K. (2012): Helyi termékek és termelői önszerveződés. A Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégiát támogató tanulmány. [http://hetfa.hu/wp-content/uploads/file/NFFT\\_zarotanutlmany.pdf](http://hetfa.hu/wp-content/uploads/file/NFFT_zarotanutlmany.pdf)
68. Böröcz J. (2001): Kistérsadalom – kiskapuk. 2000 folyóirat. <http://magyar-irodalom.elte.hu/2000/uj/01.htm>
69. Böröcz J.- Southworth C. (1995): Kapcsolatok és jövedelem, Magyarország, 1986-1987. *Szociológiai Szemle*, 2. szám, 25-48. oldal
70. Bradach, J.L. and Eccles, R.G., (1989): Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. in: Thomposon, G., Frances, J., Levacic, R. and Mitchell Z. (eds.): Markets, Hierarchies and Networks. *The Coordination of Social Life*. Sage Publications.
71. Brunetti, A., Kisunko, G., Weder, B. (1998): Credibility of Rules and Economic Growth: Evidence from a Worldwide Survey of the Private Sector. *The World Bank Economic Review*, Vol. 12., No. 3: pp. 353–384.
72. Brusselaers, J., Poppe, K., and Azcarate, T. G. (2014). Do policy measures impact the position and performance of farmers’ cooperatives in the EU? *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 85., No. 4., pp. 531–553. doi:10.1111/apce.12050
73. Butter, F. A. G. and Joustra, J. (2014): The Industrial Organisation of the Dance Industry in the Netherlands: A Transaction Cost Perspective on Hybrid Forms of Organisation (June 30, 2014). Tinbergen Institute Discussion Paper No. 14-095/VI, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2471475> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2471475>
74. Campo Consulting Zrt. (2012): Az Észak-Alföldi Zöldség-Gyümölcs Termelői Értékesítő Szövetkezet helyzetfelmérő dokumentuma. *Kézirat*.
75. Candemir, A. and Duvaleix, L., Latruffe, L. (2021): Agricultural cooperatives and farm sustainability – A literature review. *Journal of Economic Surveys*, Vol. 35., No. 4, pp. 1118-1144. doi: 10.1111/joes.12417
76. Carolan, M. S. (2006): Social change and the adoption and adaptation of knowledge claims: Whose truth do you trust in regard to sustainable agriculture? *Agriculture and Human Values*, Vol. 23., pp. 325–339. doi: 10.1007/s10460-006-9006-4
77. Carson, S., Anoop, M., J., and Wu, T. (2006): Uncertainty, Opportunism, and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracts. *Academy of Management Journal*, Vol. 40., No. 5. pp. 1058-1077. doi:10.2139/ssrn.611208
78. Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., Omta, O. (2013): Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment. *Agribusiness*, Vol. 29., No.1. doi:10.1002/agr.21321

79. Chaddad, F. R. and Cook, M.L. (2003): The Emergence of Non-Traditional Cooperative Structures: Public and Private Policy Issues, Paper prepared for presentation at the NCR-194 Research on Cooperatives Annual Meeting, Kansas City, Missouri. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/31799/1/cp03ch13.pdf>
80. Chen, X., Sun, Ch. (2019): The Effect of Internal Trust on the Participation Willingness of Farmers' Professional Cooperatives Members. *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 7., No. 8. pp. 325-333. doi: 10.4236/jss.2019.78023
81. Chikán A. (2002): A gazdaság globalizációja és a civilizációk különbözősége, *Magyar Tudomány*, 6. szám. 730-737. oldal
82. Chikán A. (2007): A társadalmi koordinációs mechanizmusok és a közszféra. in: Báger G. és Czákó E. (szerk.): A közszféra és a gazdaság versenyképessége. Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet, Budapest, 13-45. oldal
83. Chikán A. (2014): Hidak a közgazdaságtan és a gazdálkodástan között. A vállalatelméletek. *Magyar Tudomány*. 8. szám. 914-917. oldal
84. Chiles, T. H. and McMackin, J. R. (1996): Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics. *Academy of Management Journal*, Vol. 21., No. 1., pp. 73-99. [https://www.researchgate.net/publication/271776202\\_Integrating\\_Variable\\_Risk\\_Preferences\\_Trust\\_and\\_Transaction\\_Cost\\_Economics](https://www.researchgate.net/publication/271776202_Integrating_Variable_Risk_Preferences_Trust_and_Transaction_Cost_Economics)
85. Chloupková, J. (2002): European Cooperative Movement - Background and Common Denominators. Economics. Unit of Economics Working Papers 24204, Royal Veterinary and Agricultural University, Food and Resource Economic Institute. doi: 10.22004/ag.econ.24204
86. Chloupková, J.; Svendsen, G.L.H.; Svendsen, G.T. (2003): Building and destroying social capital: The case of cooperative movements in Denmark and Poland. *Journal of the Agriculture, Food, and Human Values Society*, Vol. 20., pp. 241–252.
87. Clemons, E. K. and Row, M. C. (1992): Information Technology and Industrial Cooperation: The Changing Economics of Coordination and Ownership. *Journal of Management Information System*. Vol. 9., No. 2.: pp. 9-28.
88. Coase, R. H. (2004): A vállalat, a piac és a jog. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
89. Coleman, J. S. (1996): Társadalmi tőke. in: Lengyel Gy.-Szántó Z. (szerk.) A gazdasági élet szociológiája. Budapest: BKE Szociológia és Szociálpolitika Tanszék
90. Cook, M.L (2018): A life cycle explanation of cooperative longevity. *Sustainability*. Vol. 10(5), 1586; <https://doi.org/10.3390/su10051586>.
91. Czákó A. és Sik E. (1987): A „megszemélyesült” szervezetközi cseréügyletekről – a mezőgazdasági nagyüzemek példáján. *Közgazdasági Szemle*, 12. szám, 1489-1495. oldal. <http://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a752.pdf>
92. Czákó Á. és Sik E. (1994): Hálózati tőke a posztkommunista Magyarországon. *Mozgó Világ*, 20. évf., 6. szám: 17–25. oldal
93. Czákó Á. és Sik E. (1995): A hálózati tőke szerepe Magyarországon a rendszerváltás előtt és után. *2000 c. folyóirat*, 7. szám, 3–12. oldal. <http://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a756.pdf>
94. Csabina Z., Kopasz M., Leveleki M. (2001): A szerződéses bizalom a hazafeldolgozóipari vállalatok üzleti kapcsolataiban. *Szociológiai Szemle* 11. évf., 1. szám. 22-41. oldal
95. Csáki, Cs., Forgács, Cs. (2007): Observations on regional level. *Restructuring market relations in food and agriculture in Central and Eastern Europe: Impacts upon small farmers*, In book: Global supply chains, standards and the poor: how the globalization of food systems and standards affects rural development and poverty (pp. 209-227) doi:10.1079/9781845931858.0209
96. Csíte A. és Kovách I. (2002): Vidéki történet. in: Kovách I. (szerk.): Hatalom és társadalmi változás. A posztoszocializmus vége. Napvilág, Budapest. 219–309. oldal
97. Csíkné Mácsai É. és Lehota J. (2013): Mezőgazdasági termelők értékesítési csatornaválasztási döntéseinek vizsgálata, különös tekintettel a közvetlen értékesítésre. *Gazdálkodás* 57. évf. 5. szám, 451-459. oldal.
98. Csoba, J. (2017): A szociális földprogram társadalmi és munkaerőpiaci integrációs szerepe a vidéki Magyarországon. Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetemi Kiadó, 191 p. doi 10.5484/csoba\_szocialis\_foldprogram
99. Csoba, J.; Sipos, F. (2019): Revitalising the self-sufficient household economy: the Social Land Programme in Hungary. in: Baines, S.; Bassi, A.; Csoba, J.; Sipos, F. (eds.) Implementing innovative social investment. Bristol, Egyesült Királyság / Anglia Policy Press (2019) 224 p. pp. 165-178., 14 p.
100. Csonka A. (2009): Különböző beszerzési csatornák értékelése a hazai vágósertés felvásárlásban. *AnimalWelfare, Etológia és Tartástechnológia*. V. évf. 4. szám Debreceni Egyetem, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Pannon Egyetem.
101. Csonka A. (2011): A beszállító-vevő kapcsolatok gazdasági elemzése a hazai vágósertés piacon. Doktori értekezés. Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar. [http://phd.ke.hu/fajlok/1308580784-csonka\\_disszertaciokezirat\\_14pld.pdf](http://phd.ke.hu/fajlok/1308580784-csonka_disszertaciokezirat_14pld.pdf)

102. Csurgó, B., Kovách, I., Megyesi, B. (2016): Földhasználat, üzem típusok, gazdálkodók. in: Kovács, K (szerk.) Földből élők: Polarizáció a magyar vidéken. Budapest, Magyarország: Argumentum Kiadó, 37-68. oldal
103. Dankovits L. (1963): A háztáji gazdaságok és a mezőgazdasági termelés. MSZMP Gazdasági tanfolyama, 1963-64. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
104. Darvasné Ördög E., Székelyhidi K., Felkai B. O., Szabó D. (2014): Az Európai Unió és a nemzeti élelmiszer-minőségrendszerek és védjegyek helyzete Magyarországon. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Agrárgazdasági Könyvek, Budapest.
105. Deng, W., Hendrikse, G., Liang, Q. (2021): Internal social capital and the life cycle of agricultural cooperatives. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 31, No. 1., pp. 301–323. doi: 10.1007/s00191-020-00690-8
106. Diekmann, A. and Voss, T. (2003): Social Norms and Reciprocity. *Arbeitsbericht des Instituts für Soziologie*, Nr. 33.
107. Dobay, K.M. (2021): Agricultural cooperatives in the NorthEast development region of Romania: Economic perspectives, The Research Institute for Agricultural Economy and Rural Development (ICEADR), Bucharest, pp. 192-199.
108. Dobos K. (2009): Kiskereskedelmi láncok és beszállítóik kapcsolata. *Közgazdasági Szemle*, LVI. évf., 155–175. oldal
109. Domján E. (2013): Termelői együttműködések vizsgálata a zöldséggyümölcs ágazatban. Doktori Értekezés. Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő. [https://szie.hu/file/ti/archivum/Domjan\\_Erika\\_ertekezes.pdf](https://szie.hu/file/ti/archivum/Domjan_Erika_ertekezes.pdf)
110. Dorgai L., Barta I., Dudás Gy., Varga V. (2010): Termelői csoportok és a zöldség gyümölcs ágazatban működő termelői szerveződések Magyarországon. Agrárgazdasági Kutató Intézet. Budapest
111. Dorgai L., Hamza E., Miskó K., Székely E. és Tóth E. (2005): Termelői szerveződések, termelői csoportok a mezőgazdaságban. Agrárgazdasági Tanulmányok 4. szám. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
112. dos Santos, L. P., Schmidt, C. M., and Mithofer, D. (2020): Impact of collective action membership on the economic, social and environmental performance of fruit and vegetable farmers in Toledo, Brazil. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 8, Article 100107. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100107>
113. Dudás Gy. és Fertő I. (2009): A bizalom hatása a szövetkezeti tagok teljesítményére és elégedettségére a ZÖLD-TERMÉK termelői értékesítő szövetkezetnél. *Gazdálkodás*, 2009. 53. évf. 3. szám. 49-55. oldal. doi: 10.22004/ag.econ.92538
114. Dudás Gy. (2009a): A Termelői Értékesítő Szervezetek (TÉSZ) lehetőségei a zöldség-gyümölcs termelők koordinálásában a Zöldtermék Szövetkezet példáján keresztül. PhD értekezés. Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő.
115. Dudás Gy. (2009b): A TÉSZ-en keresztüli értékesítést motiváló tényezők és körülmények. *Gazdálkodás*, 53. évf., 5. szám, 404-412. oldal
116. Dudás Gy. (2017): Termelői együttműködések a zöldség- és gyümölcságazatban Magyarországon. in: Szabó, G G; Baranyai, Zs (szerk.) A szövetkezés-együttműködés gazdasági és társadalmi akadályai, makro- és mikrogazdasági feltételei, valamint fejlesztési lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban. Budapest, Agroinform Kiadó, 193-209. oldal
117. Dudás Gy. és Juhász A. (2013): A magyarországi TÉSZ-ek gazdasági szerepének vizsgálata számviteli megközelítés alapján. *Gazdálkodás*, 57. évf., 3. szám, 282-292. oldal
118. Dudás Gy., Kürthy Gy., Szabó D. (2021): Helyzetfeltárás. 3. specifikus célkitűzés: a mezőgazdasági termelők helyzetének javítása az értékláncban. Agrárközgazdasági Intézet. *Kézirat*.
119. Đurić, K., Prodanović, R. Jahić, M. (2021): Experiences of European Union Countries in the Field of Agricultural Cooperatives. *Journal of Agronomy, Technology and Engineering Management*, Vol. 4., No. 3., pp. 583-590.
120. Durst J. (2008): „Bárók” patrónusok, verus „komák”. Váradi M. M. (szerk.) Kistelepülések lépéskényszerben. Terepmunkák 5. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 232-267. oldal
121. Elster, J. (1997): A társadalom fogaskerekei. Budapest: Osiris.
122. Enyedi, Gy. és Rechnitzer J. (1987): Az innovációk térbeli terjedése a magyar mezőgazdaságban. *Tér és Társadalom* 1. évf. 2. szám, 31-48. oldal
123. Ecsediné Wanek Zs., Isépy A., Mándi-Nagy D., Németh K., Pásztor Zs., Sárík F., Stummer I. (2022): A fontosabb termékpályák piaci folyamatai, 2021. Agrárközgazdasági Intézet, Budapest.
124. European Commission (2019): Producer Organisations. Key facts & findings. DG AGRI, Unit G1, Brussels, November 2019
125. Falkowski J. and Ciaian P. (2016): Factors Supporting the Development of Producer Organizations and their Impacts in the Light of Ongoing Changes in Food Supply Chains: A Literature Review. DG Joint Research Centre, European Commission. ISBN 978-92-79-58422-0

126. Falkowski, J., Chlebicka, A., Łopaciuk-Goncaryka, B. (2017): Social relationships and governing collaborative actions in rural areas: Some evidence from agricultural producer groups in Poland. *Journal of Rural Studies* Vol. 49, No. 1. pp. 104-116. doi: 10.1016/J.JRURSTUD.2016.11.010
127. Fazekas B. (1976): A mezőgazdasági termelőség-tervezési mozgalom Magyarországon. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
128. Fekete F. (1990): A szövetkezés és a farmgazdaságok sajátosságai a nyugat-európai országokban. Aula, Vol. 12, No. 4., pp. 95-108. Akadémiai Kiadó.
129. Felin, T. and Zenger, T. R. (2011): Information aggregation, matching and radical market– hierarchy hybrids: Implications for the theory of the firm. *Strategic Organisation*, pp. 1-11. <http://www.toddzenger.com/wp-content/uploads/2015/08/InformationAggregation.pdf>
130. Feng, L., Friis, A., Nilsson, J. (2016): Social capital among members in grain marketing cooperatives of different sizes. *Agribusiness*, Vol. 32., No. 1: pp. 113–126
131. Fenyő Gy. (2010): A földtulajdon és a birtokszerkezet 1945-1990 között. Földjog és földügyi intézmény-hálózat 1. TÁMOP 4.2.5 Pályázat. [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027\\_FF11/ch01s04.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_FF11/ch01s04.html)
132. Ferreira, M. P., Armagan, S., Li, D. (2007): Vertical integration for full outsourcing: Growth and internationalization of a Portuguese packaging firm. Working Paper N° 04/2007. [http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/working-paper-4\\_globadvantage.pdf](http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/working-paper-4_globadvantage.pdf)
133. Fertő I. (1996): A vertikális koordináció a mezőgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, XLIII. évf., 11. szám, 957-971. oldal
134. Fertő, I. (2006): Contractual relationships in the Hungarian horticultural sector. Curtiss, J. (Ed.); Balman, A. (Ed.); Dautzenberg, K. (Ed.); Happe, K. (Ed.) Agriculture in the face of changing markets, institutions and policies: Challenges and strategies. Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe IAMO. 184-193. [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/93012/2/sr\\_vol33.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/93012/2/sr_vol33.pdf)
135. Fertő I. (2011): Hogyan tudnak a termelők bekapcsolódni a modern élelmiszerláncokba? *Külgazdaság*, LV. évf., 1-2. szám, 65–82. oldal.
136. Fertő I. (2012): Hogyan tudnak a termelők bekapcsolódni a modern élelmiszerláncokba? in: Fertő I., Tóth J. (szerk.) Piaci kapcsolatok és innováció az élelmiszergazdaságban. AULA Kiadó Kft. 17-34. oldal
137. Fertő I. és Bakucs Z. (2012): Szerződéses kapcsolatok az élelmiszerláncban és a szerződések kikényszeríthetősége. in: Fertő I., Tóth J. (szerk.) Piaci kapcsolatok és innováció az élelmiszergazdaságban. AULA Kiadó Kft. 35-44. oldal
138. Fertő I. és Szabó G. G. (2004): Értékesítési csatornák választása a magyar zöldség-gyümölcs szektorban. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., 1. szám, 77-89. oldal
139. Fertő I., Bakucs L.Z., Elek S., Forgács Cs. (2012): A szerződések teljesülése a magyar élelmiszerláncban. *Közgazdasági Szemle*, LIX. évf. 1. szám, 63-73. oldal
140. Fertő I., Lénárt Zs., Maurer Gy., Winkler T. (1990): A siker titka: A magán-erős modernizáció. *Tér és Társadalom*. 4. évf. 1. szám, 77-88. oldal
141. Fertő I., Mohácsi K. (1997): Az élelmiszergazdaság versenyképességét meghatározó tényezők. Agrárszektor - alprojekt zárótanulmánya. A tanulmányosorozat Z11. kötet
142. Fidrmuc, J., Gërxhani, K. (2008): Mind the Gap! Social Capital, East and West. *Journal of Comparative Economics*, 36 (2), 264-286. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2008.03.002>
143. Fodor Z. (2013): Zöldség-gyümölcs TÉSZ-ek helyzete Magyarországon. *Agrofórum*, 48. szám, 67-70. oldal
144. Fukuyama, F. (1997). Bizalom. Európa Könyvkiadó.
145. Fulton, M. E. and Hueth, B. (2009): Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An Overview. *Journal of Cooperatives*. Vol. 23., No. 12. doi: 10.22004/ag.econ.56894
146. Füzér K. (2015): A bizalom társadalomelmélete és a társadalmi tőke szociológiaelmélete. *Századvég*, 78. évf. 4. szám, 5-18. oldal
147. Gábor R. I. (1994): Kisvállalkozás Magyarországon - virul vagy satnyul? *Közgazdasági Szemle*, 41. évf. 7-8. szám. 709-719. oldal
148. Gambetta, D. (1988): Can we Trust Trust? in: Gambetta, D., Ed., Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. Blackwell, New York, pp. 213-237.
149. Gambetta, D. (2006): A maffia: a bizalomhiány ára. in: Lengyel Gy. -Szántó Z. (szerk.): Gazdaságszociológia. Aula Kiadó, 189-207. oldal
150. Gáti A. (2009): Tudatos fogyasztás. Az élelmiszervásárlás és a fogyasztói szokások változása. TÁRKI Európai Társadalmi Jelentés. 6. [http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult\\_gati.pdf](http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_gati.pdf)
151. Gelei A. és Dobos I. (2016): Bizalom az üzleti kapcsolatokban A diadikus adatelemzés egy alkalmazása. *Közgazdasági Szemle*, LXIII. évf., 3. szám, 330–349. oldal
152. Gemici, K. (2008): Karl Polanyi and the antinomies of embeddedness. *Socio-Economic Review*, 6, 5–33
153. Georgescu, C. E. (2012): The Economics of Hybrid Organisations. “Ovidius” University Annals, *Economic Sciences Series*, Vol. XII., No. 2. pp. 405-409.

154. Gijssels, C. and Bussels, M. (2014): Farmers' cooperatives in Europe: social and historical determinants of cooperative membership in agriculture. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 85, No. 4., pp. 509–530.
155. Goda P.; Hamza E.; Mezei K.; Rácz K. (2022): A vidékfejlesztés helye és szerepe a fejlesztéspolitikában. *Gazdálkodás*, 66. évf., 6. szám, 532-558. oldal, DOI: <https://doi.org/10.53079/gazdalkodas.66.6.t.pp.532-558>
156. Gonda I. (1979): Kistermelés, kistermelők. *Valóság*, 22. évf. 12. szám, 64-73. oldal
157. Gönczi K. (2020): A hazai „integrátorok” nem is integrátorok – Itt a rendelet! *MezőHír*, 9. szám
158. Graeber, D. (2009): Adósság, erőszak és személytelen piacok. Polányista meditációk. *Fordulat*. Eredeti tanulmány: Debt, Violence and Impersonal Markets: Polanyian Meditations. in: Hann, Ch. and Hart, K. (eds). *Market and Society. The Great Transformation Today*. Cambridge University Press: pp. 106–132.
159. Grandori, A. and Furnari, S. (2008): A chemistry of organization: combinatory analysis and design. *Organization Studies*, Vol. 29, No. 3: pp. 459-485.
160. Grandori, A. and Soda, G. (1995): Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, Vol. 16, No. 2.: pp. 183-214.
161. Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91., No. 3. pp. 481–510.
162. Granovetter, M. (1995): A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. in: Lengyel Gy. és Szántó Z. (szerk.): *A gazdasági élet szociológiája*. Aula Kiadó: 61-79. oldal
163. Grashuis, J., and Cook, M. L. (2019): A structural equation model of cooperative member satisfaction and long-term commitment. *The International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 22., No. 2. pp. 247–263. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2018.0101>
164. Grünhut Z., Kőműves D. és Bodor Á. (2019): A bizalomelmélet kritikai újragondolása az eldologiasodás szempontjából. *Replika*, 113. évf.: 11–24. oldal
165. Gulati, R. and Singh H. (1998): The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43., No. 4.: pp. 781-814. <https://doi.org/10.2307/2393616>
166. Gulyás P. (1985): A magyarországi szövetkezeti mozgalom története (a kezdettől 1945-ig). Termelőség-szövetkezetek Országos Tanácsa, Budapest
167. Gunst P. (1998): Magyarország gazdaságtörténete. 1914-1989. *Gazdaságtörténet 2*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
168. Gyarmati Zs. (1976): A vásárosnaményi Vörös csillag termelőszövetkezet gazdálkodásának története. (1951-1960). Honismereti kutatások Szabolcs-Szatmárban III. Helytörténet. Nyíregyháza.
169. Gyau, A., Mbugua, M., and Oduol, J. (2020). Determinants of participation and intensity of participation in collective action: Evidence from smallholder avocado farmers in Kenya. *Journal of Chain and Network Science*, Vol. 16., No. 2. pp. 147–156. <https://doi.org/10.3920/JCNS2015.0011>.
170. Győrvári I. (1976): Az abonyi „Kossuth” Mezőgazdasági Termelőszövetkezet története. in: Pintér J. és Takács I. (szerk.) *Termelőszövetkezeti Tanulmányok 3. Mezőgazdaságtörténeti tanulmányok 8*. Magyar Mezőgazdasági Múzeum, Budapest. 163-237. oldal
171. Győry L-né és Tiszolczy Gy.: (1975): Az áfész-ek keretében működő mezőgazdasági szakcsoportok gazdasági tevékenysége, jogi és közgazdasági feltételrendszere Mezőgazdasági Könyvkiadó Vállalat-Szövosz, Budapest.
172. Győry L-né és Czibulyás J. (1980): Mezőgazdasági szakcsoportok az ÁFÉSZ-ek keretében. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
173. Hagedorn, K. (2014): Post-socialist farmers' cooperatives in central and Eastern Europe. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 85., No. 4: pp. 555–577.
174. Hamar A. (1998): A „semmitől” lett gazdaságok. *Replika*, 33–34. évf.: 163–176. oldal
175. Hamar A. (2005): Termelői szerveződések változása Magyarországon. in: Gulyás L. (szerk.): *Európai kihívások*. III. Szeged, SZÉF, 537–542. oldal
176. Hamar A. (2016a): Termelői szerveződések a zöldség-gyümölcs ágazatban. in: Kovács K. (szerk.) *Földből élők*. Argumentum Kiadó, Budapest, 345-369. oldal
177. Hamar A. (2016b): Itt mezőgazdaság ...?!” Birtokszerkezet és agrárszereplők egy nem agrárjellegű térségben. in: Kovács K. (szerk.) *Földből élők*. Argumentum Kiadó, Budapest, 345-369. oldal
178. Hamar A. (2017): Termelői szervezetek a zöldség-gyümölcs ágazatban és a termelőkkel való kapcsolataik változása. *Gazdálkodás*. 61. évf., 1. szám, 27-41. oldal
179. Hamar A., Rácz K., Váradi M.M. (2002): Esélyek és kényszerek. Termelői stratégiák és kooperációs törekvések a közép-magyarországi régió zöldség- és gyümölcságazatában. *Tér és Társadalom*, 3. szám, 133–152. oldal
180. Hámori B. és Kapás J. (2002): Merre tovább a vállalatelméletben? Egy lehetséges fejlődési út. *Competitio*, I. évf. 1. szám, 13-26. oldal.

181. Hansen, M.H., Morrow Jr., J.L., and Batista, J.C. (2002): The impact of trust on cooperative membership retention, performance and satisfaction: An exploratory study. *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 5., No. 1. pp. 41–59. doi: 10.22004/ag.econ.34587
182. Hansmann, H. (2011): Ownership and Organizational Form. in: Gibbons, R. and Roberts, J. (eds.) *Handbook of Organizational Economics* Princeton: Princeton University Press.
183. Hardin, R. (1993): The Street-Level Epistemology of Trust. *Politics & Society*. Vol. 21, No. 4. <https://doi.org/10.1177/0032329293021004006>
184. Hardin, R. (2002): Trust and trustworthiness. New York: Russell Sage. ISBN:978-0-87154-341-7
185. Harvey, S. J. and Sykuta, M. E. (2006): Farmer Trust in Agricultural Cooperatives: Evidence from Missouri Corn and Soybean Producers. *Agribusiness*, Vol. 22., No. 1. pp. 135–153.
186. Havadi G. (2009): Dokumentumok a fővárosi vendéglátók államosításáról 1949–1953. 9. év., 2. szám. *XX. Századi történeti források*.
187. Hegedűs A. (1971): A szocialista társadalom struktúrájáról. Szociológiai Tanulmányok. Akadémiai Kiadó, Budapest.
188. Heiman, B. and Nickerson, J. A. (2002): Towards Reconciling Transaction Cost Economics and the Knowledge-Based View of the Firm: The Context of Interfirm Collaboration. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9, No. 1: pp. 97-116.
189. Hendrikse, G.W.J. and Bijman, W.J.J. (2002): Ownership Structure in Agrifood Chains: The Marketing Cooperative. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 84., No 1. pp. 104-119.
190. Herbst Á. (2000): A tulajdoni és szerkezeti viszonyok átalakulásának főbb jellemzői a magyar mezőgazdaságban, 1990-1998. Szent István Egyetem, Doktori Értekezés, Gödöllő. [https://szie.hu/file/tt/archivum/Herbst\\_Arpád\\_ertekezés.pdf](https://szie.hu/file/tt/archivum/Herbst_Arpád_ertekezés.pdf)
191. Hirschman, A. O. (1995): Kivonulás, tiltakozás, hűség. Osiris, Budapest
192. Hobbs, J. E. and Young, L. M. (2001): Vertical Linkages in Agri-Food Supply Chains in Canada and The United States. Ottawa. [http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/doc/pol/pub/vertical/pdf/vertical\\_e.pdf](http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/doc/pol/pub/vertical/pdf/vertical_e.pdf)
193. Hobbs, J. E., Cooney, A. and Fulton, M. (2000): Value Chains in the Agri-Food Sector. Department of Agricultural Economics University of Saskatchewan, Saskatoon.
194. Hogeland, J.A. (2006): The economic culture of U.S. agricultural cooperatives. *Culture and Agriculture*, Vol. 28, No. 2, pp. 67–79.
195. Honvári J. (1988): A Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát fejlődése a hatvanas évek elejétől. in: Lengyel Zs. (szerk.) Bábolna. Műhelytanulmányok. MSZMP KB Társadalomtudományi Intézet, Budapest. 27-42. oldal
196. Horváth Z. (2010): Zöldség-gyümölcs termelők együttműködése, a TÉSZ-ek értékesítési és gazdasági helyzetének vizsgálata. PhD értekezés, Gödöllő. [https://szie.hu/file/tt/archivum/Horvath\\_Zoltan\\_ertekezés.pdf](https://szie.hu/file/tt/archivum/Horvath_Zoltan_ertekezés.pdf)
197. Horváth Z. (2013): Termelői Értékesítő Szervezetek (TÉSZ-ek) szerepe a magyar kertészeti ágazatban. *Őstermelő*. 3. szám, 16-20. oldal
198. Horváth Z. (2014): Siker vagy kudarc a TÉSZ-ek szerepvállalása? A szentesi és mórhalmi TÉSZ összehasonlító elemzése. in: Takácsné György K. (szerk.) Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék. XIV. Nemzetközi Tudományos Napok, Róbert Károly Főiskola, Gyöngyös.
199. Horváth Zs. (2007): A gabonapiaci kereslet változása. *Statistikai Szemle*, 85. évf., 1. szám. 57-71. oldal
200. James, H. S., Klein, P. G., Sykuta, M. E (2005): Markets, Contracts, or Integration? The Adoption, Diffusion, and Evolution of Organizational Form <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/19390/1/sp05ja07.pdf>
201. James, H. S., Klein, P. G., Sykuta, M. E (2010): The Adoption, Diffusion, and Evolution of Organizational Form: Insights from the Agrifood Sector. CORI Working Paper No. 2007-01
202. Janky B. és Takács K. (2005): Social Control, Participation in Collective Action and Network Stability. in: Bodó B. és társai: Társadalmi térben. (In Social Space.) Budapest: BMGE Szociológia és Kommunikáció Tsz, 157–188. oldal
203. Jitmun, T., Kuwornu, J. K. M., Datta, A., and Anal, A. K. (2020). Factors influencing membership of dairy cooperatives: Evidence from dairy farmers in Thailand. *Journal of Co-operative Organization and Management*, Vol. 8., No. 1. pp. 100–109. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100109>.
204. Jones, D.C. and Kalmi, P. (2009): Trust, inequality and the size of the co-operative sector. Cross-country evidence. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 165–195.
205. Jones, E.C (2004): Wealth-Based Trust and the Development of Collective Action. *World Development*. Vol. 32, No. 4. pp. 691–711.
206. Juhász A. (szerk), Kürti A., Seres A., Stauder M. (2008): A kereskedelem koncentrációjának hatása a kisárutermelésre és a zöldség-gyümölcs kisárutermelők alkalmazkodása. Helyzetelemzés. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Műhelytanulmányok. MT-DP, 2.
207. Juhász J. (1980): A háztáji gazdálkodás mezőgazdaságunkban. Akadémiai Kiadó, Budapest.
208. Juhász P. (1973): A mezőgazdasági fejlődésben megnyilvánuló tehetetlenségről. Szövetkezeti Kutató Intézet Közleményei, 93. szám

209. Juhász P. (1981): A mezőgazdasági kistermelés és a nagyüzemek. in: Vass H. (szerk.) A mezőgazdaság szocialista átalakulása Magyarországon. Tudományos ülészak (Túrkeve, 1981. április 6-7.) Szolnok.
210. Juhász P. (1987): Mai képünk a parasztságról s a falusi társadalom néhány jellegzetességéről. *Medvetánc*, 1986 (4). 1987 (1) 5-17. oldal.
211. Juhász P. (1988): Zsákutcában a magyar mezőgazdaság. *Medvetánc*. 2. szám, 197-212. oldal
212. Juhász P. (1994): Társadalmi átstrukturálódás a falvakban. in: Az „alföldi út kérdőjelei”. MTA Regionális Kutatások Központja, Alföldi Tudományos Intézet, Békéscsabai Osztály. Békéscsaba
213. Juhász P. (1998): Leckéink a mezőgazdaság új rendje érdekében. *Szociológiai Szemle*. 2. szám, 33-46. oldal
214. Juhász P. (1999): A mezőgazdaság fejlődésében megnyilvánuló tehetetlenségről. in: Fokasz N.-Örkény A. (szerk.) Magyarország társadalomtörténete 1945-1989. Új Mandátum Könyvkiadó. 222-229. oldal
215. Juhász P. (2006): A második t. mezőgazdasági kistermelés köré szerveződő szerepéről. in: Marelyn Kiss J., Kuczi T. (szerk.) Emberek és intézmények. Új Mandátum Kiadó, Budapest. 56-61. oldal
216. Juhász P. (2011): A piacgazdaság intézményei és kultúrája. Jelenkutató Alapítvány. "Digitális tananyag fejlesztése a Szociológia Mesterképzéshez (SZOCMEST)" című TÁMOP 4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0010 számú projekt. <http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/646601.pdf>
217. Juhász P. (2016): Farmok, technológiák, hálózatok, kooperációk. in: Kovács K. (szerk.) Földből élők. Polarizáció a magyar vidéken. Argumentum Kiadó, Budapest. 18-33. oldal
218. Juhász P. és Mohácsi K. (1995): Az agrárágazat támogatásának néhány összefüggése. *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 5. szám. 471-484. oldal
219. Juhász P. és Mohácsi K. (1999): A mezőgazdaság működését szolgáló főbb intézmények. *Közgazdasági Szemle*, XLVI. évf., 3. szám, 231-244. oldal
220. Kaiser L. (1986): Kiscsoportos nyereségérdekeltségű vállalkozás. *Valóság*, 1. szám.
221. Kandel, E. and Lazear, E.P. (1992): Peer pressure and partnerships. *Journal of Political Economy*. 100 (4). 801-817 pp.
222. Kapás J. (2001): Piac és/vagy vállalat? A piac-vállalat dichotómia feloldása a többdimenziós vállalatelméletben. *Vezetéstudomány*, XXXXII. évf. 2001. 9. szám
223. Kapás J. (2002): Piacszerű vállalat és vállalatszerű piac. *Közgazdasági Szemle*, XLIX. évf. 4. szám, 320-333 oldal
224. Kapás J. (2003a). A piac, mint intézmény - szélesebb perspektívában. *Közgazdasági Szemle*, L. évf. 12. szám, 1076-1094. oldal
225. Kapás J. (2003b): Mutáns vállalatok? A belső hibridekről. *Közgazdasági Szemle*, L. évf., 4. szám, 335-349. oldal
226. Kapronczai I. (szerk.) – Korodiné Dobolyi E. – Kovács H. – Kürti A. – Varga, E. – Vágó Sz. (2005): A mezőgazdasági termelők alkalmazkodóképességének jellemzői (Gazdálkodói válaszok időszerű kérdésekre). AKI, Budapest, Agrárgazdasági Tanulmányok, 2005. 6. szám, p. 197.
227. Kárpáti L. és Lehota J. (2007): Agrármarketing. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Debrecen. HEFOP 3.3.1-P.-2004-06-0071/1.0 [http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen\\_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/16-Kereskedelmi\\_ismeretek.pdf](http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/16-Kereskedelmi_ismeretek.pdf)
228. Kemény G. (2010): A hazai mezőgazdaság finanszírozásának főbb elemei a pénzügyi válságban. *Gazdálkodás*. 45. évf. 5. szám, 1-9. oldal. doi: 10.22004/ag.econ.99144
229. Kemény G. (szerk.); Rácz K. (szerk.); Hamza E.; Keszthelyi Sz.; Tóth O.; Varga É. (2017a): A mezőgazdasági kisüzemek jellemzői és fejlesztési lehetőségei. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 121 p. ISBN 978-963-491-600-0, ISSN 2061-8204. [http://repo.aki.gov.hu/2082/1/2017\\_K\\_01\\_Kisuzemek\\_web\\_pass.pdf](http://repo.aki.gov.hu/2082/1/2017_K_01_Kisuzemek_web_pass.pdf)
230. Kemény, G.; Rácz, K.; Hamza, E.; Keszthelyi, Sz.; Tóth, O.; Varga, É. (2017b): The characteristics of small farms and their development opportunities in Hungary. *Rural Areas and Development*, Vol. 14. pp. 21-35. ISSN 2657-4403. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3711993](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3711993)
231. Keményné Horváth Zs. (2014): A gabona termékpálya keresleti oldalának szerkezeti változása az EU csatlakozás után Gödöllő Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola. [https://szie.hu/file/tt/archivum/Kemenyne\\_Horvath\\_Zsuzsanna\\_ertekezes.pdf](https://szie.hu/file/tt/archivum/Kemenyne_Horvath_Zsuzsanna_ertekezes.pdf)
232. Kispál-Vitai Zs. (2006): Gondolatok a szövetkezetelmélet fejlődéséről. *Közgazdasági Szemle*, LIII. évf., 1. szám, 69-84. oldal
233. Kispál-Vitai Zs. (2013): A szövetkezet átalakulása befektetői tulajdonú társasággá – elkerülhetetlen jövő? *Gazdálkodás*, 57. évf. 3. szám, 1-10. oldal doi: 10.22004/ag.econ.166702
234. Kiss M. (2013): Turisztikai tájformálás és kollektív cselekvés. *Szociológiai Szemle*, Vol. 23., No. 1.: 69-88. oldal
235. Kiss M.; Rácz K. (2022): Helyi gazdaságfejlesztési gyakorlatok és önkormányzati szerepek a vidéki hátrányos helyzetű térségekben: Elemzési szempontok és esetek. *Szociológiai Szemle*, 32. évf., 4-33. oldal, DOI: <https://doi.org/10.51624/szocszemle.2022.2.1>
236. Kiss N. (2018): A bizalom szerepe és hatása az állam működésére és fenntarthatóságára. *Pénzügyi Szemle*, 63. évf. 3. szám, 299-311. oldal

237. Kiss P. (1976): A litkei „Kossuth” Mezőgazdasági Termelőszövetkezet története. In: Pintér János és Takács Imre (szerk.) Termelőszövetkezeti Tanulmányok 3. Mezőgazdaságtörténeti tanulmányok 8. Magyar Mezőgazdasági Múzeum, Budapest. 238-322. oldal
238. Klein, P. G. (2005): The make-or-buy decision: lessons from empirical studies. in: Handbook of New Institutional Economics, Ménard, C, Shirley, M (eds). Springer: Berlin; 435–464
239. K. Nagy S. (1989): A mezőgazdasági szövetkezeti mozgalom történeti útja. I-II. MÉM Szakoktatási és Képzési Főosztály, Budapest.
240. Kocsis É. (2000): A hálózatok feketedobozáról – intézményi megközelítésben, *Vezetéstudomány*. 2. szám 1-13. oldal
241. Koltai L.; Rác K. (2019): Társadalmi vállalkozások az élelmiszergazdaságban. *Munkaügyi Szemle*, 62. évf. 5. szám. 26-37. oldal. <https://munkaugyiszemle.hu/tarsadalmi-vallalkozasok-az-elelmiszergazdasagban>
242. Kondo, J., Li, D., Papanikolaou, D. (2020): Trust, Collaboration, and Economic Growth Management Science. Vol. 67, No. 3. 1-26. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3545>
243. Kopasz M. (2014): Jó szándék és kompetencia – avagy a bizalom két összetevője egy magyarországi vállalati felmérés tükrében. *Erdélyi társadalom*. 3. évfolyam 2. szám, 71-89. oldal
244. Korczyński, M. (2000): The political economy of trust. *Journal of Management Studies*, Vol. 37. No. 1. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00170>.
245. Kornai J. (1983): Bürokratikus és piaci koordináció. *Közgazdasági Szemle*. 30 (9). 1025-1038. oldal
246. Kornai J. (1989): Régi és új ellentmondások és dilemmák. Gyorsuló Idő sorozat. Magvető Kiadó.
247. Kornai J. (1993a): Útkeresés. Századvég Kiadó, Budapest.
248. Kornai J. (1993b): A szocialista rendszer. Kritikai politikai gazdaságtan. Heti Világgazdaság Kiadó Rt.
249. Kornai J. (1994): A hiánygazdaság felszámolása. *Közgazdasági Szemle*, XLI. évf., 7-8.sz. 569-605. oldal
250. Kornai J. (2012): A szocialista rendszer. Pesti Kalligram Kft.
251. Kovách I. (1988): Termelők és vállalkozók. Budapest, MTA Társadalomtudományi Intézet.
252. Kovách I. (2022): Vidékszociológia. Szociológiai Tudástár 5. A Debreceni Egyetem BTK Szociológia és Szociálpolitika Tanszékének sorozata. Debreceni Egyetemi Kiadó. ISBN 978 963 615 021 1
253. Kovách I. (2012): A vidék az ezredfordulón. A jelenkori magyar vidéki társadalom szerkezeti és hatalmi változásai. Argumentum Kiadó és MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont (Szociológiai Intézet)
254. Kovách I. (2016): Földek és emberek. Földhasználók és földhasználati módok Magyarországon. MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Debreceni Egyetemi Kiadó, Budapest, ISBN 978-963-8302-50-2
255. Kovács Á. (2005): Versenyképesség és államháztartás. *Pénzügyi Szemle*, 7. szám, 25-47. oldal
256. Kovács B. (2008): A másodrendű potyautas probléma és megoldásai. *Szociológiai Szemle*, 2. szám, 146–166. oldal
257. Kovács É. M. (2014): Koordinációs mechanizmusok és fejlődésük az államigazgatásban (1990-2014). Budapesti Corvinus Egyetem, Politikatudományi Doktori Iskola. PhD értekezés. Budapest. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/788/1/Kovacs\\_Eva.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/788/1/Kovacs_Eva.pdf)
258. Kovács É. M. (2016): Túl az „utasítás – ellenőrzés” világán: a koordináció értelmezési keretei a közigazgatásban. [http://uni-nke.hu/uploads/media\\_items/tul-az-utasitas-ellenorzes-vilagan-a-koordinacio-ertelmezesi-keretei-a-kozigazgatasban.original.pdf](http://uni-nke.hu/uploads/media_items/tul-az-utasitas-ellenorzes-vilagan-a-koordinacio-ertelmezesi-keretei-a-kozigazgatasban.original.pdf)
259. Kovács, K. (2016): Bevezetés. in: Kovács, K. (szerk.): Földből élők. Polarizáció a magyar vidéken. Argumentum Kiadó, Budapest, pp. 8–17. ISBN 978-963-446-773-1
260. Kovács K. (1998a): Elfűjja a szél? Esettanulmány a Homokvár’ szövetkezetről. *Replika*, 33/34. 137-150. oldal.
261. Kovács K. (1998b): Restructuring post-socialist agriculture. Introduction to the selected articles on agricultural restructuring in East-Central Europe. - *Replika*, special issue, pp. 139–143.
262. Kovács K. (2004): Hollóföldi történet: egy faluszövetkezet alapítása és tündöklés nélküli bukása. in: Borsos B.-Szarvas Zs.-Vargyas G. (szerk.): Fehéren, feketén Varsánytól Rititig. Budapest, L’ Harmattan, 415–437. oldal
263. Kovács K. és Bihari Zs. (1998): Bomlás és sarjadás az agrárgazdaságban. *Replika*, 33–34. 177–192. oldal
264. Kovács K. és Váradi M.M. (2002): Kutyaszorítóban: tanyás kisgazdaságok, kertész vállalkozások és az uniós csatlakozás. in: Szilágyi M. (szerk.) Utak és útvesztők a kisüzemi agrárgazdaságban. 1990-1999. MTA Néprajzi Kutató Intézet - MTA Társadalomkutató Központ, Budapest.
265. Kovács K. és Váradi M.M. (2005): Utóparaszti hagyományok egy mezővárosban. in: Schwarcz Gy.–Szarvas Zs. – Szilágyi M. (szerk.): Utóparaszti hagyományok és modernizációs törekvések a magyar vidéken., MTA Néprajzi Kutatócsoport – MTA Társadalomkutató Központ, Budapest, 75–82. oldal.
266. Kovács M. (1981): A legjárhatóbb úton. Hogyan érte el sikereit a kecskeméti Magyar-Szovjet Barátság TSz? in: Markó L. (szerk.) Vállalati stratégiák. Kossuth Könyvkiadó.
267. Kovács T. (1987): Generációs különbségek a szakszövetkezeti tagság körében. *Tér és Társadalom*, I. évf. 2. szám. 49–62. oldal
268. Kovács T. (2010): A paraszti gazdálkodás és társadalom átalakulása. L’Harmattan Kiadó, Budapest

269. Kovács Z. (2017): A TÉSZ-be történő belépést és az azon keresztül történő értékesítést motiváló tényezők vizsgálatának tapasztalatai. *Gazdálkodás*, 61 évf. 4. szám. 322-334. oldal
270. Kovács G. (2018): A sokszínű bizalom. *Educatio*, 27. évf., 4. szám, 531–547. oldal, doi: 10.1556/2063.27.2018.001 1216-3384
271. Körössényi A. (1982): Liska és a többiek – Közgazdászok egymás között, 1982. március 13. HVG
272. KSH (1959): 38/1959. II. 20. számú mezőgazdasági jelentés
273. KSH (1965): Mezőgazdasági adattár II. kötet, KSH, Budapest
274. KSH (1986): Mezőgazdasági élelmiszeripari statisztikai zsebkönyv.
275. KSH (1989): Piaci szereplők a magyar gazdaságban, 1982-1989. (A kisvállalkozások szerepe, fejlődése) Budapest.
276. Kuczi T. (1996): A vállalkozók társadalmi tőkái az átalakulásban. *Századvég* 1. szám, 29-51. oldal
277. Kuczi T. (1998): Kreácsolás. *Kritika* 5./18-21. oldal
278. Kuczi T. (2000): Kisvállalkozás és társadalmi környezet. Replika Kör, Budapest.
279. Kuczi T. (2011): Kisvállalkozás és társadalmi környezet. Budapesti Corvinus Egyetem. [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010\\_2A\\_11\\_Kuczi\\_Tibor\\_Kisvallalkozas\\_es\\_tarsadalmi\\_kornyezet/index.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_11_Kuczi_Tibor_Kisvallalkozas_es_tarsadalmi_kornyezet/index.html)
280. Kurucz M. (2009): Szubjektív gondolatok a szövetkezetek összetett természetéről a magyar mezőgazdasági szövetkezetek elmúlt 50 éve alapján. *Szövetkezés*, 1- 2. szám
281. Kustepeli, Y., Gulcan, Y., Yercan, M., and Yildirim, B. (2022): The Role of Agricultural Development Cooperatives in Establishing Social Capital. *Asia Proceedings of Social Sciences*, Vol. 9, No. 1., pp. 255–256. <https://doi.org/10.31580/apss.v9i1.2322>
282. Kustepeli, Y.; Gulcan, Y.; Yercan, M.; Yildirim, B. (2020): The role of agricultural development cooperatives in establishing social capital. *The Annals of Regional Science*, Vol. 70. No. 1., pp. 1- 24. doi:10.1007/s00168-019-00965-4
283. Kürthy Gy. és Dudás Gy. (2018): Az élelmiszer-gazdasági vállalati-vállalkozási kapcsolatok és együttműködések áttekintése gyakorlati szemmel. *Gazdálkodás*. 62. évf., 4. szám, 291-301. oldal, doi: 10.22004/ag.econ.276212
284. Kwon, I.W.G. and Suh, T. (2004): Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 40, No. 2. pp. 4-14.
285. Laki M. (1993): Vállalati viselkedés elhúzódo gazdasági visszaesés idején. *Külgazdaság*, 37. évf. 11. szám, 23-34. oldal
286. Laki M. (1994): A magánvállalkozások növekedésének esélyei Magyarországon. *Külgazdaság*, 38. évf. 12. szám, 41-54. oldal
287. Laki M. (1998a): Kisvállalkozás a szocializmus után. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest.
288. Laki M. (1998b): Kritika: Á. Róna-Tas: The Great Surprise of the Small Transformation The Demise of Communism and the Rise of the Private Sector in Hungary. The University of Michigan Press, Ann Arbor, *Buksz*, 2. szám
289. Laki M. (2011): A termék és szolgáltatási piacok átalakulása 1989 után. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, KTI Könyvek, Budapest.
290. Laky T. (1998): A kisvállalkozások növekedésének korlátai. *Szociológiai Szemle*, 1. szám, 23-39. oldal
291. Laky T. és Neumann L. (1990): A nyolcvanas évek „kisvállalkozói” in: Andorka R., Kolosi T., Vukovich Gy. (szerk.). Társadalmi riport 1990, Budapest: TÁRKI, 272–287. oldal
292. Lányi K. (1991): Föld és munka. Új földesurak – Barangolás az agráriumban. *Beszélő*, 6. évf. 37. szám.
293. Larsén, K. (2010): Effects of machinery-sharing arrangements on farm efficiency: evidence from Sweden, *Agricultural Economics*, International Association of Agricultural Economists, Vol. 41., No.5. pp. 497-506,
294. Lekovic, V. (2012): Trust as an institutional factor of economic success. *Economic Horizons*, Vol. 14, No. 2, pp. 65 – 78. doi: 10.5937/ekonhor1202063L
295. Lewicki, R.J. and Bunker, B.B. (1996): Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. in: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 114-139. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n7>
296. Liang, Q, and Hendrikse, GWJ (2013): Cooperative CEO identity and efficient governance: member or outside CEO? *Agribusiness*, Vol. 29, No. 1., pp. 23–38.
297. Lindblom, C. E. (2001): *The Market System: What It Is, How It Works, and What to Make of It*. Yale University Press, New Haven & London
298. Liska T. (1963): Kritika és koncepció. *Közigazdasági Szemle*, 10. szám
299. Liska T. (1988): Ökonosztát. Közigazdasági és Jogi Kiadó
300. Liskáné Pólya L.-Tamás T. (2005): Mire jók a Liska-kísérletek? 2. A kísérletek NOL. (Népszabadság Online).
301. Lissowska, M. (2012): The deficit of cooperative attitudes and trust in post-transition economies. Paper presented at the 16th Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, California, June 14-16, 2012.

302. Lissowska, M. (2013): The deficit of cooperative attitudes and trust in post-transition economies. *EAEPE*, Nr. 10. Research Area I. p. 38. ISSN 2219-9268
303. Lovell, D. (2001): Trust and the politics of postcommunism. *Communist and Post-Communist Studies*, Vol. 34, No. 1, pp. 27-38 [https://doi.org/10.1016/S0967-067X\(00\)00021-0](https://doi.org/10.1016/S0967-067X(00)00021-0)
304. Luhmann, N. (1979): *Trust and Power*. Wiley, Chichester.
305. MacDonald, J., Perry, J., Ahearn, M., Banker, D., Chambers, W., Dimitri, C., Key, M., Nelson, K., and Southard, L. (2004): *Contracts, Markets, and Prices: Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities*. Agricultural Economic Report No. 837, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service.
306. Magyarország Vidékfejlesztési Programja 2014 – 2020. Miniszterelnökség Irányító Hatóság.
307. Majee, W.; Hoyt, A. (2010): Are worker-owned cooperatives the brewing pots for social capital? *Community Development*, Vol. 41., No. 4., pp. 417-430. doi: 10.1080/15575330.2010.488741
308. Majóczi-Katona Sz. (2014): Vertikális integráció és szerződéses kapcsolatok a magyar gabonavertikumban. Doktori értekezés, Gödöllő, 2014. [https://szie.hu/file/tt/archivum/Majoczki\\_Katona\\_Szilvia\\_ertekezés.pdf](https://szie.hu/file/tt/archivum/Majoczki_Katona_Szilvia_ertekezés.pdf)
309. Majtényi Gy. és Szatucsek Z. (2004): A kiskereskedelem és a kisipar államosítása. *História*, 1. szám: 21-26. oldal
310. Marillai V. (szerk.), Dénes K., Halász P., Pályi J., Sárossy L., Sury T. (1988): *Agrárfejlődés és a települések*. Mezőgazdasági Kiadó.
311. Márkus I. (1991): *Az ismeretlen főszereplő. Magyarország felfedezése sorozat*. Szépirodalmi könyvkiadó, Budapest.
312. Martinez, S. W., and Zering, K. (2004): *Pork Quality and the Role of market Organization*. *Agricultural Economic Report 835.*, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service.
313. Martinez, S.W. (2002): *A Comparison of Vertical Coordination in the U.S. Poultry, Egg, and Pork Industries*. Current Issues in Economics of Food Markets, Agriculture Information Bulletin No. 747-05, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service.
314. Martino, G., and Polinori, P. (2007): *Contracting Food Safety Strategies in Hybrid Governance Structures*. Quaderni del Dipartimento di Economia, Finanza e Statistica from Università di Perugia, *Dipartimento Economia*. No 40.
315. Martino, G. (2010): *Trust, Contracting, and Adaptation in Agri-Food Hybrid Structures*. *International Journal Food System Dynamics* Vol. 1., No 4., pp. 305-317.
316. Márton J. (1977): *Az integrálódó mezőgazdaság*. Mezőgazdasági Könyvkiadó, Budapest.
317. McAllister, D. J. (1995): *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, No.1. pp. 24-59.
318. Megyesi G. B. (2016): *A Zalaszentgróti kistérség agrárszereplői: Nyertesek és vesztesek*. in: Kovács, K (szerk.) *Földből élők: Polarizáció a magyar vidéken*. Budapest, Magyarország: Argumentum Kiadó. 268-291. oldal
319. Ménard, C. (1996): *On Clusters, Hybrids and other Strange Forms: The Case of the French Poultry Industry*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 152: pp. 154-183.
320. Ménard, C. (1998): *Maladaptation of regulation to hybrid organizational forms*. *International Review of Law and Economics*, Vol. 18, No. 4, pp. 403–417.
321. Ménard, C. (2004): *The Economics of Hybrid Organizations*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*. Vol. 160, No. 3., pp. 345-376.
322. Ménard, C. (2006): *Hybrid organisation of production and distribution*. *Revista de Análisis Económico*, Vol. 21, No 2., pp. 25-41.
323. Ménard, C. (2007): *Cooperatives: Hierarchies or hybrids?* in: Karantininis K. and Nilsson J. (eds.), *Vertical markets and cooperative hierarchies* Dordrecht: Springer (pp. 1–17).
324. Ménard, C. (2009): *Hybrid organisations*. <https://organizationsandmarkets.files.wordpress.com/2009/09/menard-hybrid-organisations.pdf>
325. Ménard, C. (2012): *Hybrid Modes of Organization. Alliances, Joint Ventures, Networks, and Other 'Strange' Animals*. HAL Id: halshs-00624291 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00624291>
326. Ménard, C. and Klein, P. G. (2004): *Organizational Issues in the Agrifood Sector: Toward a Comparative Approach*. *American Journal of Agricultural Economics*. Vol. 86, No. 3.: pp. 750–755. <https://doi.org/10.1111/j.0002-9092.2004.00619.x>
327. Ménard, C. and Valceschini, E. (2005): *New Institutions for Governing the Agri-food Industry*. *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 32, No. 3.: pp. 421-440. doi:10.1093/EURRAG/JBI013
328. Mike K. (2014): *Ronald Coase – itt és most*. *Közgazdasági Szemle*. LXI. évf. 3. szám. 315-323. oldal.
329. Milczarek, D. (2002): *'Privatisation as a process of institutional change. The case of state farms in Poland'*, *Institutional Change in Agriculture and Natural Resources*, Vol. 11. Aachen: Shaker. ISBN: 3-8322-0364-8
330. Milford, A.B. (2012): *The pro-competitive effect of coffee cooperatives in Chiapas, Mexico*. *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization* Vol. 10, No. 1.: pp. 1–27. doi:10.1515/1542-0485.1362

331. Miniszterelnökség (2015): Vidékfejlesztési Program 2014-2020. Éves végrehajtási jelentés.
332. Mitronen, L. and Möller, K. (2000): Network Management in Retailing: Quest for Hybrid Organisation. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/95.pdf>
333. Munch, D. M. Schmit, T. M., Severson, R. M. (2021): Assessing the value of cooperative membership: A case of dairy marketing in the United States. *Journal of Co-operative Organization and Management*. Vol. 9, No. 1. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100129>
334. Muraközy L. (2004): Már megint egy rendszerváltás. Történelmi tanulságok és tanulatlanságok. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar. COMPETITIO Könyvek 2. Debrecen.
335. Murtin, F., Fleischer, L., Siegerink, V., Aassveii, A., Algani, Y., Boarini, R., González, S., Lontii, Zs., Grimaldaiv, G., Hortala Vallvev, R., Kimvi, S., Leevi, D., Puttermanvii, L. and Smithi, C. (2018): Trust and its determinants: Evidence from the Trustlab experiment. OECD Statistics Working Papers, No. 2, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/869ef2ec-en>.
336. Nábrádi A. (2018): Vállalati-vállalkozási kapcsolatok és együttműködések az élelmiszer-gazdaságban (elméleti megközelítés, fogalmi tisztázás). *Gazdálkodás*, 62. évf. 3. szám. 197-227. oldal
337. Nagy J. és Schubert A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban. Műhelytanulmányok. 77. Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtani Intézet. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/115/1/Nagy-Schubert77.pdf>
338. Nagy S. (1988): Az Ipari Kukoricatermesztési Rendszer. in: Lengyel Zs. (szerk.) Bábolna. Műhelytanulmányok. MSZMP KB Társadalomtudományi Intézet, Budapest. 43-56. oldal
339. Nemzeti Vidékfejlesztési Terv 2004-2006 ex-post értékelése (2009): Zárójelentés. Restpect Tanácsadó és Szolgáltató Kft.
340. Neulinger Á. (2016): Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások. *Vezetéstudomány*, 63, XLVII. évf. Marketingtudományi különszám, 63-66 pp.
341. Nilsson, J. (2001): Organisational principles for cooperative firms. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17. No. 3. pp. 329–356.
342. Nilsson, J., and Madsen, O. (2007): Issues in cross-border mergers between agricultural co-operatives. *Journal of Co-operative Studies*, Vol. 40, No. 3. pp. 27–38.
343. Nilsson, J., and Ollila, P. (2009): Strategies and structures in the European dairy co-operative industry. *Journal of Co-operative Studies*, Vol. 42, No. 2., pp.14–23.
344. Nilsson, J.- Svendsen, G. L.H.- Svendsen, G.T. (2012): Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital? *Agribusiness*, Vol. 28., No. 2. pp. 187–204.
345. Olson, M.J. (1997): A kollektív cselekvés logikája. Budapest: Osiris.
346. Opp, K.D. (1996): Piacszerkezetek, társadalmi szerkezetek, és a piaci kooperáció. in: Lengyel Gy.-Szántó Z. (szerk.) A gazdasági élet szociológiája. Budapest: BKE Szociológia és Szociálpolitika Tanszék
347. Opp, K.D. (2001): Social Networks and the Emergence of Protest Norms. in: Opp, K.D.–Hechter, M. (eds). :Social Norms. New York: Russell Sage Foundation.
348. Opp, K.D. (2002): When do Norms Emerge by Human Design and When by the Unintended Consequence of Human Action? The Example of the No-smoking Norm. *Rationality and Society*, Vol. 14, No. 2. pp. 131–158.
349. Orbán A. és Szántó Z. (2005): Társadalmi tőke. *Erdélyi Társadalom*, 2. szám, 55-70. oldal. <http://www.socialnetwork.hu/cikkek/OrbanSzanto2007.htm>
350. Oros I. (1997): A vállalati gazdálkodás alakulása a mezőgazdaságban. *Statistikai Szemle*, 12. szám, 998-1007. oldal
351. Österberg, P., and Nilsson, J. (2009): Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, Vol 25, No. 2. pp. 181–197. doi:10.1002/agr.20200
352. Ouchi, W.G. (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1. pp. 129–141
353. Oxley, J. (1997): Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach. *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 13., No. 2: pp. 387-409.
354. Paldam, M. and Svendsen, G. T. (2000): Missing social capital and the transition in Eastern Europe. Working Papers 00-5, University of Aarhus, Aarhus School of Business, Department of Economics.
355. Panyor Á. (2015): A szövetkezők szerepe a mezőgazdaság zöldség és gyümölcs szektorában. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, X. évf., 2. szám, 75-85. oldal
356. Panyor Á. és Szebelédi K. (2018): A termelői értékesítő szervezetek szerepe a vidék gazdaságában. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, XIII. évf., 3–4. szám, 33–42. oldal
357. Panyor Á., Balogh S., Hampel Gy. (2019): Élelmiszer-gazdaság. Szegedi Tudományegyetem. Tankönyv.
358. Pápai M. (1976): A rábacsanak „Kossuth” Mezőgazdasági Termelőszövetkezet története. in: Pintér J. és Takács I. (szerk.) Termelőszövetkezeti Tanulmányok 3. Mezőgazdaságtörténeti tanulmányok 8. Magyar Mezőgazdasági Múzeum, Budapest. 3-83. oldal

359. Pascucci S., Gardebroek C. and Dries L. (2012): Some like to join, others to deliver: an econometric analysis of farmers' relationships with agricultural co-operatives. *European Review of Agricultural Economics* Vol 39, No. 1. pp. 51–74 doi:10.1093/erae/jbr027
360. Peterson, H. C. and Wysocki, A. (1997): The Vertical Coordination Continuum and the Determinants of Firm-Level Coordination Strategy. Michigan State University, Staff Paper, No. 11817. pp. 97-64, doi: 10.22004/ag.econ.11817
361. Peterson, H.C.- Wysocki, A. and Harsh, S. B. (2001): Strategic choice along the vertical coordination continuum. *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 4. No. 2., pp. 149-166. [https://doi.org/10.1016/S1096-7508\(01\)00079-9](https://doi.org/10.1016/S1096-7508(01)00079-9)
362. Pető I. és Szakács S. (1985): A hazai gazdaság négy évtizedének története 1945-1985. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
363. Piricz, N., Hong, S.J., Mandják, T. (2013): A tranzakciós költségek elmélete és a társadalmi csereelmélet hatásai a bizalomra az ellátási láncban. *Vezetéstudomány*, XLIV. évf. 2. szám.
364. Piricz, N. (2013): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban. *Vezetéstudomány*, 44. évf. 12. szám, 14.- 29. oldal
365. Polányi K. (1976): Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet. Gondolat Kiadó, Budapest.
366. Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011): Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. Oxford: Oxford University Press.
367. Powell, W. W., (1990): Neither market nor hierarchy: network forms of organization in: Thompson, G., Frances, J., Levacic, R. and Mitchell Z. (eds). Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life, Sage Publications, London.
368. Putnam, R.D. (1993): Social capital and public life. *The American Prospect*, Vol 4. No. 13. pp. 1–8.
369. Putnam, R. D. (1995): Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. <https://www.uvm.edu/~dguber/POLS293/articles/putnam1.pdf>
370. Rácz K. (2005): A kalákától a TЭСZ-ig. A mezőgazdasági termelők kooperációk formaváltozásai az agrárszektorban. in: Schwarcz Gy.; Szarvas Zs.; Szilágyi M. (szerk.): Utóparaszti hagyományok és modernizációs törekvések a vidéki Magyarországon. Budapest, MTA Néprajzi Kutatóintézet-MTA Társadalomkutató Központ, 89-104. oldal. ISBN 963-508-446-3, ISSN 1588-8894
371. Rácz K. (2007): Aprófalusi vállalkozások kapcsolatszerveződési mintái. in: Kovács T. (szerk.) „A vidéki Magyarország az EU-csatlakozás után”. Falukonferencia-kötet. Pécs, MTA Regionális Kutatások Központja-Magyar Regionális Tudományi Társaság, 183-191. oldal. ISBN 978 963 9052 91 1
372. Rácz K. (2008a): Agrárgazdasági folyamatok a Derecskei mikrotérségben. in: Dénes A.-Kiss M.-Rácz K.-Schwarcz Gy. (szerk.) Alkalmazkodási stratégiák a vidék gazdaságában. Jelen-kutatások sorozat 1. Budapest, Jelenkutatások Alapítvány, 2008. 54-68. oldal
373. Rácz K. (2008b): Hátrányos helyzetű kistérség rejtett erőforrásokkal. in: Váradi M.M. (szerk.) Kistélepülések lépéskényszerben. Budapest, Új Mandátum Könyvkiadó, 2008. 370-411. oldal
374. Rácz K. (2011a): A kapcsolati viszonyok szerepe az agrárágazatban. in: Kuczi T. (szerk.) Alkalmazott gazdaságszociológia (Terepmunka szövegek gyűjteménye). [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010\\_2A\\_12\\_Kuczi\\_Tibor\\_Alkalmazott\\_gazdasagszociologia/ch02s04.html#id498715](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_12_Kuczi_Tibor_Alkalmazott_gazdasagszociologia/ch02s04.html#id498715)
375. Rácz K. (2011b): A kooperáció változó mintázatai az agrárszektorban. Egy észak-alföldi térség példáján. in: Kuczi T. (szerk.): Alkalmazott gazdaságszociológia. (Terepmunkaszövegek gyűjteménye). Jelenkutató Alapítvány. “Digitális tananyag fejlesztése a Szociológia Mesterképzéshez (SZOCMEST)” című, TÁMOP 4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0010 számú projekt megvalósítása során készített tananyagok elektronikus publikációja. 202.-. oldal. <https://core.ac.uk/download/pdf/286784852.pdf>
376. Rácz K. (2011c): Termelők, szervezetek, kooperációk.: Agrárátalakulás a szatmári Tiszaháton. in: Kuczi T. (szerk.): Alkalmazott gazdaságszociológia: Tananyag: Digitális tananyag fejlesztése a Szociológia Mesterképzéshez (SZOCMEST)” című, TÁMOP 4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0010 számú projekt megvalósítása során készített tananyagok elektronikus publikációja. 202-223. oldal <https://core.ac.uk/download/pdf/286784852.pdf>
377. Rácz K. (2015): Agráregyüttműködések Magyarországon. in: Ferencz Á. (szerk.): „A vidék él és élni akar”. II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia. Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar. 167-171. oldal, ISBN 978 615 5192 33 3 II
378. Rácz K. (2016): „Mi itt a földhöz vagyunk kötve.” Agrárgazdasági folyamatok a Fehérgyarmati térségben. in: Kovács K. (szerk.) Földből élők. Polarizáció a magyar vidéken. Argumentum Kiadó, Budapest, 444-471. oldal
379. Rácz K.: (2017): „Termelői csoportok Magyarországon”. in: Szabó, G G; Baranyai, Zs (szerk.) A szövetkezés-együttműködés gazdasági és társadalmi akadályai, makro- és mikrogazdasági feltételei, valamint fejlesztési lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban. Budapest, Agroinform Kiadó, 173-192. oldal

380. Raiser, M., Rousso, A., Steves, F. (2004): Measuring Trust in Transition: preliminary Findings from 26 Transition Economies, in: *Creating Social Trust in Post-Socialist Transition*, J.Kornai, B.Rothstein, S.Rose-Ackerman eds., Palgrave Macmillan, New York, pp. 53-70.
381. Raiser, M., Haerpfer, C., Novotny, T., Wallace, C. (2001): Social capital in transition: a first look at the evidence, European Bank of Reconstruction and Development, Working Paper 61.
382. Raiser, M. (2008): Social capital and economic performance in transition economies, in: *The handbook of social capital*, D.Castiglioni, J.W. van Deth and G.Wolleb eds., Oxford University Press, pp. 491-519.
383. Róbert P. (1999): Kikből lettek vállalkozók? A vállalkozóvá válás meghatározó tényezői Magyarországon a kommunizmus előtt, alatt és után. *Közgazdasági Szemle*, XLVI. évf., 403–427. oldal
384. Romány P. (1994): Agrárpolitika, 1957-61. *História*, 8. szám.
385. Romány P. (1997): A zöld forradalom éveit Magyarországon. *História*. 9/10.
386. Romsics I. (2003): Magyarország története a XX. században. Osiris Könyvkiadó.
387. Róna-Tas Á. -Böröcz J. (1997): Folyamatosság és változás az államszocializmus utáni bolgár, cseh, lengyel, magyar üzleti elitben. *Szociológiai Szemle*. 7. évf. 2. szám, 49-74. oldal
388. R. Székely J. (1981): A szentesi bátor emberek, Új Tükör.
389. Ruben, R., Slingerland, M., Nijhoff, H. (2006): Agro-food chains and networks for development: issues, approaches and strategies, in: Ruben, R., Slingerland, M., Nijhoff, H. (eds.) *Agro-Food Chains and Networks for Development*. Netherlands: Springer, pp. 1–25.
390. Rubin, P. H. (1978): The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, No. 1: pp. 223-233.
391. Sabatini, F.; Modena, F.; Tortia, E. (2014): Do cooperative enterprises create social trust? *Small Business Economics* Vol. 42., No. 3. pp. 621–641. doi:10.1007/s11187-013-9494-8
392. Sako, M. (1992): Prices, Quality and Trust: The Inter- Firm Relations in Britain and Japan. Cambridge University Press Cambridge. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511520723>
393. Sako, M. and Helper, S. (1996): Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States. Working Paper <https://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/1448/1/155a.pdf>.
394. Sáska G. (2003): Szakmai és politikai autonómiák a '80-as, '90-es évek magyar közigazgatásában. *Iskolakultúra*. 6-7. oldal
395. Sauvée, L. (2002): Effectiveness, Efficiency, and the Design of Network Governance. in: *Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry*, Noordwijk aan Zee (NL): pp. 673-684.
396. Szabó-Gil, I., Bretos, I. and Díaz-Foncella, M. (2021): Cooperatives and Social Capital: A Narrative Literature Review and Directions for Future Research. *Sustainability* Vol. 13. No. 534. Doi: <https://doi.org/10.3390/su13020534>
397. Schlett A. (2004): A Bábolnai Állami Gazdaság története 1960 és 1990 között. PhD értekezés. Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsészettudományi Kar Történettudományi Doktori Iskola, Gazdaságtörténeti Műhely <http://mek.oszk.hu/08400/08478/08478.pdf>
398. Schoorman, F. D., Wood, M. M., and Breuer, C. (2015): Would trust by any other name smell as sweet? Reflections on the meanings and uses of trust across disciplines and context. in: Bornstein, B. H and Tomkins, A. J. (eds.), *Motivating cooperation and compliance with authority: The role of institutional trust*. Springer International Publishing. pp. 13–35.
399. Schwarcz Gy. (2002): A soltvadkert szőlő- és borkészítők megélhetési stratégiái a kilencvenes években. in: Szilágyi M. (szerk.) *Utak és útvonalak a kisüzemi agrárgazdaságban. 1990-1999*. MTA Néprajzi Kutató Intézet - MTA Társadalomkutató Központ, Budapest.
400. Schwarcz Gy. (2003): Mit ér a siker, ha soltvadkert? *Szociológiai Szemle*, 1.szám, 118-136. oldal.
401. Schwarcz Gy. (2011): Egy kistérség nagyszereplői: törekvés tartós földbérlet kialakítására patrónus-kliens viszony keretében. in: Kuczai T. (szerk.) *Alkalmazott gazdaságszociológia – tananyag*, 3. fejezet. [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010\\_2A\\_12\\_Kuczai\\_Tibor\\_Alkalmazott\\_gazdasagszociologia/ch03.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_12_Kuczai_Tibor_Alkalmazott_gazdasagszociologia/ch03.html)
402. Sebhatu, K. T; Gezahegn, T. W; Berhanu,; Maertens T.,; Van Passel M.; D'Haese S., M. (2020): Conflict, fraud, and distrust in Ethiopian agricultural cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*; 2020; Vol. 8; iss. 1; pp.
403. Senesi, S. Chaddad, F. R.; Palau, H. (2013): Networks in Argentine agriculture: a multiple-case study approach. *Rev. Adm. (São Paulo)* Vol. 48, No.2 São Paulo Apr./June. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072013000200008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000200008)
404. Seres A., Felföldi J., Kozák A, Szabó M. (2011): Termelői szervezetek zöldség-gyümölcs kisártermelőket integráló szerepe a nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítésben. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Műhelytanulmányok. MT-DP – 2011/22.
405. Serra, R., and Davidson, K. A. (2020): Selling together: The benefits of cooperatives to women honey producers in Ethiopia. *Journal of Agricultural Economics*. <https://doi.org/10.1111/1477-9552.12399>.

406. Sholtes, P. R. (1998): *The leader's handbook: Making things happen - getting things done*. New York: McGraw-Hill. in: Albisser, G. (2007): *Structural adjustment processes of farming enterprises: The role of trust for cooperation and collaboration strategies*. 1st International. European Forum on Innovation and System Dynamics in Food Networks. (EAAE), Innsbruck-Igls, Austria.
407. Sík E. (1988): *Az „örök” kaláka*. Gondolat Kiadó, Budapest.
408. Síklaky I. (szerk.) (1985): *Koncepció és kritika*. Gyorsuló Idő sorozat, Magvető Kiadó, Budapest.
409. Simó T. és Erdei F. (1964): *Szőlő-gyümölcsstermelő Szakszövetkezetek a Kiskőrösi Járásban*. Szövetkezeti Kutató és Üzemszervezési Iroda, Budapest
410. Simon P. (1975): A párt agrárpolitikája a szocializmus alapjai lerakásának időszakában. in: Balogh S. és Pölöskei F. (szerk.) *Agrárpolitika és Agrárátalakulás Magyarországon a felszabadulás után*. ELTE BTK, Budapest.
411. Sobel J. (2002): Can We Trust Social Capital? *Journal of Economic Literature*, Vol. XL, No.3., pp. 139-154.
412. Streeck, W. (2015): *Hogyan lesz vége a kapitalizmusnak? Eszmélet*. 9-38. oldal.
413. Strén B. (2007): Együttműködés a gabonaágazatban a Dél-Alföld régióban. *Gazdálkodás*, Vol. 51, 1. szám. 11-16. oldal
414. Suh, T.- Kwon, Ik-Whan, G. (2006): Matter over mind: When specific asset investment affects calculative trust in supply chain partnership, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 2. pp. 191 – 201. doi:10.1016/j.indmarman.2005.02.001
415. Sultana, M., Ahmed, J. U., and Shiratake, Y. (2020). Sustainable conditions of agriculture cooperative with a case study of dairy cooperative of Sirajgonj District in Bangladesh. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 8 (1) . <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.100105>.
416. Swain, N. J. (1998): Küzdelmes életutak egy változó világban: ‘Nemesfalu’ és az ‘Aranyszőlő’ Rt. *Replika*, 33–34. évf., 151–161. oldal
417. Szabó D. (2017): A termelői piacok piacszervezői, termelői és fogyasztói szempontú vizsgálata. Szent István Egyetem. Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet. [http://real-phd.mtak.hu/1449/2/Szabo\\_Dorottya\\_tezis.pdf](http://real-phd.mtak.hu/1449/2/Szabo_Dorottya_tezis.pdf)
418. Szabó F. (1962): *A termelőszövetkezeti közös és a háztáji gazdaságok kapcsolata*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
419. Szabó G. G. (2000): A szövetkezeti vertikális integráció lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban, *Szövetkezés*, 21. évf. 1-2. szám, 30-42. oldal
420. Szabó G. G. (2002): A szövetkezeti vertikális integráció fejlődése az élelmiszer-gazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 49. évf. 3. szám, 235-250. oldal
421. Szabó G. G. (2005): A szövetkezeti identitás felfogás – egy dinamikus eszköz a szövetkezetek fejlődésének gazdasági nézőpontú elemzésére. *Közgazdasági Szemle*, 52. évf. 1.szám, 81-92. oldal
422. Szabó, G. G. (2010a): Családi gazdaságok és szövetkezés. [http://econ.core.hu/file/download/szgg/csaladi\\_gazdasag.pdf](http://econ.core.hu/file/download/szgg/csaladi_gazdasag.pdf)
423. Szabó, G. G. (2010b): The Importance and Role of Trust in Agricultural Marketing Co-Operatives, *Studies in Agricultural Economics*, Vol. 112: pp. 5–22.
424. Szabó G. G. (2011a): *Szövetkezetek az élelmiszer gazdaságban*. Agroinform Kiadó, Budapest.
425. Szabó G. G. (2011b): Leading Producer-owned Marketing Organisations in Transition Country: Two Case Studies from Hungarian Agribusiness. in: Baourakis, G. – Konstadinos Mattas, K. – Zopounidis, C. – van Dijk, G. (eds): *A Resilient European Food Industry in a Challenging World*. New York: Nova Science Publishers, pp. 337–358
426. Szabó, G. G. (2013): Gondolatok az élelmiszer-gazdasági szövetkezés gazdasági lényegéről és integrációs jelentőségéről. *Gazdálkodás*, 57. évf. 3.szám, 203-223. oldal
427. Szabó G. G. és Barta I. (2014a): A mezőgazdasági termelői szervezetek- szövetkezetek jelentőségének és helyzetének változása az EU-csatlakozás után. *Gazdálkodás*, 58. évf. 3. szám. 264-278. oldal
428. Szabó G. G. és Barta I. (2014b): A szövetkezeti és a korlátolt felelősségű társasági forma összehasonlítása a magyarországi termelői együttműködések fejlődésének sikere szempontjából. Georgikon konferencia, Online kiadvány [http://napok.georgikon.hu/cikkadatbazis/cikkek-2012/doc\\_view/159-szabo-g-gabor-barta-istvan-szovetkezeti-es-korlatolt-felelossegu-tarsasagi-forma-osszehasonlítása-a-magyarországi-termelő-egyuttmukodesek-fejlodesenek-sikere-szempontjabol](http://napok.georgikon.hu/cikkadatbazis/cikkek-2012/doc_view/159-szabo-g-gabor-barta-istvan-szovetkezeti-es-korlatolt-felelossegu-tarsasagi-forma-osszehasonlítása-a-magyarországi-termelő-egyuttmukodesek-fejlodesenek-sikere-szempontjabol)
429. Szabó G. G., Rác K., Palicz-Sziklai A., Lőrincz K. (2021): Az együttműködések célzott ösztönzésének eredményessége. Záró értékelési jelentés a Vidékfejlesztési Program 2014-2020 tematikus értékelésére vonatkozóan. Budapest, Agrárminisztérium. 2021. június. <https://www.palyazat.gov.hu/2021-vi-vp-rtkelsi-feladatok>
430. Szabó-Szentgróti E., Szakály Z., Borbély Cs., Szabó-Szentgróti G. (2018): Együttműködések a magyarországi tejfeldolgozó szektorban – egy empirikus kutatás eredményei *Gazdálkodás*, 62. évf. 5. szám, 406–425. oldal
431. Szántó Z. (1999): *A társadalmi cselekvés mechanizmusai*. Budapest: AULA Kiadó

432. Szántó Z. (2009): Kontraszelekció és erkölcsi kockázat a politikában. *Közgazdasági Szemle*, LVI. évf., 563–571. oldal.
433. Szentesi I., Túróczi I., Pónusz M., Tóth R. (2021): Az utódlás hatása a mezőgazdasági gazdálkodók együttműködési készségére. *Polgári Szemle*, 17. évf. 4–6. szám, 149–164. oldal, doi: 10.24307/psz.2021.1211
434. Szepesi B. és Szabó-Morvai Á. (2009): A bizalom infrastruktúrája – a vállalkozások együttműködésének biztosítékai Magyarországon. Közjó és Kapitalizmus Intézet. Műhelytanulmány, No. 17.
435. Székelyi, M. és Barna, I. (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez. Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára. Typotex Kiadó, Budapest.
436. Szöllösi L. (2008): A vágó csirke vertikum modellezése és gazdasági elemzése egy, az Észak-Alföldi Régióban működő integráció alapján. Doktori értekezés, Debrecen. Ihrig Károly Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
437. Sztompka, P. (1999): Trust: A sociological theory. Cambridge: Cambridge University Press.
438. Takács I. (2000): Gépkör – jó alternatíva? *Gazdálkodás*, XLIV. évf., 4. szám, 44-55. oldal
439. Takács I. – Baranyai Zs. (2010): A bizalom és függőség szerepe a családi gazdaságok együttműködésében végzett gépi munkákban. *Gazdálkodás*, 54. évf. 7. szám, 2010, 740-749. oldal
440. Takács I. és Baranyai Zs. (2013): A géphasználati együttműködések, avagy a „virtuális üzemek” elmélete és gyakorlata a magyar mezőgazdaságban. *Gazdálkodás* 57. évf. 3. szám, 270-281. oldal
441. Takács I., Hajdú J., Nagy I., Kárpáti A. (1996): Gépkör. Egy jó alternatíva. Gödöllő. FM Műszaki Intézet. 1996. 101 p.
442. Takács K. (2009): Társadalmi kudarcok – társadalmi megoldások. Kooperációs és koordinációs normák keletkezése, érvényesítése és a normák megszegéséből adódó konfliktusok kezelése. (OTKA 49432 sz. kutatás záróbeszámolója) [http://real.mtak.hu/1974/1/49432\\_ZJ1.pdf](http://real.mtak.hu/1974/1/49432_ZJ1.pdf)
443. Takács K. (2010): Hálózati kísérletek. *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., No 11., 958–979. oldal
444. Tar F. (1988): A parasztság társadalmi-termelési viszonyainak átalakulása 1930-1985. Kossuth Könyvkiadó
445. Thompson, G. F. (2003): Between hierarchies and markets: the logic and limits of network forms of organization. Oxford: Oxford University Press.
446. Thompson, G., Frances, G. Levacic, R., Mitchell, J. (1991): Markets, hierarchies and networks: the coordination of social life. London: Sage.
447. Tisenkopfs, T., Kovách, I., Lošták, M. and Šumanca, S. (2011): Rebuilding and Failing Collectivity: Specific Challenges for Collective Farmers Marketing Initiatives in Post-Socialist Countries, *The International Journal of Sociology of Agriculture and Food*. Paris, France, 18(1), pp. 70–88. doi: 10.48416/ijfsaf.v18i1.259.
448. Tolvaj-Gergő Gy. (2014): Bajban a termelői csoportok. *Magyar Mezőgazdaság*.
449. Tompa B. (1988): Innováció a magyar mezőgazdaságban. Versenyképes mezőgazdaság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
450. Tortia, E. C. Valentinov, V. Iliopoulos C. (2013): Agricultural cooperatives, *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, Vol. 2, No. 1: pp. 23–36. doi: <http://dx.doi.org/10.5947/jeod.2013.002>
451. Tóth E. (2000): Az átalakult mezőgazdasági szövetkezetek gazdálkodásának főbb jellemzői (1989-1998). Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
452. Tóth E.-Varga Gy. (2000): A mezőgazdaság üzemi rendszere a hazai és az EU agrárpolitika tükrében. *Statisztikai Szemle*, 4. szám. 248-261. oldal
453. Tóth I. Gy. (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében. *TÁRKI*, Budapest.
454. Tóthné, Heim L. (2011): A kölcsönösségen alapuló géphasználati formák megvalósíthatóságának kérdései a Dél-Dunántúli régióban. *Acta Scientiarum Socialium* 34, 45-55. oldal
455. Uslaner, E. M. (2017): The Study of Trust. in: Uslaner, E. M. (ed.): The Oxford Handbook of Social and Political Trust: Oxford University Press, pp. 3-14.: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190274801.013.39>.
456. Vadasi A. (2009): A bizalom és a bizalomhiány hatása a vállalkozói hálózatok működésére. A bizalom hatása az együttműködések makro-regionális rendszerére nemzetközi és hazai példák tükrében. Doktori értekezés Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs. [http://ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2014/05/Vadasi\\_Aida\\_disszertacio.pdf](http://ktk.pte.hu/sites/default/files/mellekletek/2014/05/Vadasi_Aida_disszertacio.pdf)
457. Valentinov, V.L. (2004): Toward a social capital theory of cooperative organisation. *Journal of Cooperative Studies*, Vol. 37, No. 3, pp. 5–20.
458. Valentinov, V. and Fritsch, J. (2007): Are Cooperatives Hybrid Organizations? *Journal of Rural Cooperation*, Vol. 35., No. 2., pp.141–155
459. Valentinov, V. and Iliopoulos, C. (2021): Social capital in cooperatives: an evolutionary Luhmannian perspective. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 31.. No. 4. pp. 1317–1331. <https://doi.org/10.1007/s00191-021-00744-5>

460. van Dijk, G. és Szabó Z. (2008): Európai agrárjövő – európai szövetkezeti válasz. *Szövetkezés* XXIX. évf., 1-2. szám.
461. Vandermeulen, V., Vuylsteke, V., and Huylenbroeck, G. (2011): A System Approach on Organizational Innovations in the Agro-Food Sector: The Case of AFSCs in Flanders. in: International European Forum, February 14-18, 2011, Innsbruck-Igls, Austria.
462. Váradi M.M. (1998): Keskeny az ösvény. Esettanulmány a „Harmónia” Mgtsz. átalakulásáról. *Replika*, 33–34. évf: 121–137. oldal
463. Varanka M. (2014): Márkavédelmi sikerek és tanulságok. [http://agrostratega.blog.hu/2014/09/19/markavedelmi\\_sikerek\\_es\\_tanulsagok](http://agrostratega.blog.hu/2014/09/19/markavedelmi_sikerek_es_tanulsagok)
464. Varga T., Tunyoginé Nechay V., Kemény G. (2007): A fontosabb hazai termékpályák áralkuinak jellemzői. *Gazdálkodás*, 51. évf. 6. szám, 16-28. oldal. doi: 10.22004/ag.econ.57718
465. Varga Zs. (1981): Vállalkozás magyar módra. *Népszava* 1981. november.
466. Varga Zs. (2014): Modelltranszferek Keletről és Nyugatról: mezőgazdasági termelőszövetkezetek Magyarországon. 1949-1989. Akadémiai Doktori Értekezés. Budapest [http://real-d.mtak.hu/743/7/dc\\_795\\_13\\_doktori\\_mu.pdf](http://real-d.mtak.hu/743/7/dc_795_13_doktori_mu.pdf)
467. Vas J., Farkasné Fekete M. és Szűcs I. (2005): Szövetkezetek a skandináv országokban. *Gazdálkodás* 49. évf. 1.szám, 14-24. oldal
468. Vásáry V.; Bálint Cs.; Hamza E.; Rácz K. (2021): Jóléti gazdálkodás – új nézőpontok az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás*, 65. évf., 6. szám, 465-491. oldal. doi: [https://doi.org/10.53079/gazdalkodas.65.6.t.pp\\_465-491](https://doi.org/10.53079/gazdalkodas.65.6.t.pp_465-491)
469. Vavra, P. (2009): Role, Usage and Motivation for Contracting in Agriculture. OECD Food, *Agriculture and Fisheries Working Papers* No. 16. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/225036745705>
470. Verhofstadt, E. and Maertens, M. (2014): Can Agricultural Cooperatives Reduce Poverty? Heterogeneous Impact of Cooperative Membership on Farmers' Welfare in Rwanda. *Economic Perspectives and Policy* Vol. 37, No. 1.:86-106. doi:10.1093/aep/ppy021
471. Vőneki É. és Mándi-Nagy D. (2014): A tejágazat kilátásai a kvótarendszer megszüntetése után. *Agrárgazdasági Könyvek, Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest*
472. Williamson, O.E. (1971): The Vertical Integration of Production. Market Failure Considerations. *The American Economic Review* Vol. 61 No. 2 (May) pp. 112-123
473. Williamson, O. E. (1979): Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics* 22, Oct., pp. 233-261.
474. Williamson, O. E. (1985): The economic institutions of capitalism (Free Press, New York). <http://www.sp.uconn.edu/~langlois/Williamson%20%281985%29,%20chapter%201.pdf>
475. Williamson, O.E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*., Vol. 36, No. 2., pp. 269-296
476. Williamson, O.E. (1992): Markets, hierarchies, and the modern corporation. An unfolding perspective. *Journal of Economic Behavior and Organization* 17., 335-352.
477. Williamson, O.E. (2000a): Tranzakciós költségek gazdaságtana: a szerződéses kapcsolatok irányítása. in. Válogatás O. E. Williamson munkáiból. Szakkollégiumi Füzetek 33. Budapest.
478. Williamson, O.E. (2000b): The new institutional economics: taking stock/looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 37 (3), pp. 595–613
479. Williamson, O.E. (2005): Transaction cost economics. in Menard, C. and Shirley, M. (eds.), *Handbook of New Institutional Economics*, Dordrecht, Berlin and New York: Springer, pp. 41– 65.
480. Vilmányi M., Hetesi E., Tarjányi M. (2020): Társadalmi beágyazottságból eredő konfliktusok egészségügyi szervezetekben. *Vezetéstudomány*. LI. évfolyam, No. 12. 60-71. oldal
481. Wilson, J. Q. (1995): *Political Organizations*, Princeton University Press.
482. Wolz A., Möllers, J. and Micu, M.M. (2020): Options for agricultural service cooperatives in a postsocialist economy: Evidence from Romania. *Outlook on Agriculture*, Vol. 49, No. 1. pp. 57–65.
483. Zenger, T. R. (2002): Crafting Internal Hybrids: Complementarities, Common Change Initiatives, and the Team-Based Organization. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9. No. 1. pp. 79–95. <https://doi.org/10.1080/13571510110102985>
484. Zenger, T. R. and Hesterly W. S. (1997): The disaggregation of corporations: Selective intervention, high-powered incentives, and molecular units. *Organization Science*. Vol. 8, No. 3., pp. 209-<https://doi.org/10.1287/orsc.8.3.209>
485. Zylbersztajn, D., and Lime Nogueira, A. C. (2002): Stability and Diffusion of Vertical Production Arrangements: A Theoretical Contribution. *Revista Economia e Sociedade*, 11. pp. 329-346.

## Ábrák és táblázatok jegyzéke

### Ábrák:

1. ábra: Koordinációs mechanizmusok és szinterek
2. ábra: Külső és belső hibridek jellemzői
3. ábra: A hibridek tipológiája
4. ábra: Az együttműködések értelmezésének elméleti háttere
5. ábra: A mezőgazdasági vállalatok közötti együttműködési lehetőségek
6. ábra: Mezőgazdasági szövetkezetek száma Magyarországon, 1999-2020
7. ábra: A működő mezőgazdasági szövetkezetek területi eloszlása, 2020
8. ábra: Az elismeréssel rendelkező termelői csoportok területi eloszlása, 2020
9. ábra: Az elismeréssel rendelkező Zöldség-Gyümölcs TCS-k és TЭСZ-ek területi eloszlása, 2020
10. ábra: A bejegyzett integrátorok területi eloszlása, 2007
11. ábra: Az emberekbe vetett bizalom alakulása a mezőgazdasági foglalkozásúak körében (N= 253 853 fő)
12. ábra: Személyes kapcsolatokkal való elégedettség a mezőgazdasági foglalkozásúak körében (N= 254 608 fő)
13. ábra: A magányos érzelmi állapot gyakorisága a teljes népesség és a mezőgazdasági foglalkozásúak körében (%)
14. ábra: Az önkéntes munka, karitatív tevékenységek gyakorisága a teljes népesség és a mezőgazdasági foglalkozásúak körében (%)
15. ábra: A jövőbe vetett bizalom alakulása a mezőgazdasági foglalkozásúak körében (N= 253 396 fő)
16. ábra: Az intézményekbe vetett bizalom alakulása a mezőgazdasági foglalkozásúak körében
17. ábra: Az interperszonális és intézményi bizalom átlagértékeinek alakulása a teljes népesség és a mezőgazdasági foglalkozásúak körében
18. ábra: A kérdőíves felmérés keretében vizsgált gazdaságok szervezeti forma szerinti jellemzői
19. ábra: A válaszadó termelők szervezeti tagság szerinti jellemzői
20. ábra: A szervezeti tagság és a használt földterület mérete közötti összefüggések
21. ábra: A válaszadó termelők legmagasabb iskolai végzettség és szervezeti tagság szerinti jellemzői
22. ábra: Termelői együttműködések a beszerzések területén
23. ábra: A termelői együttműködések szerepe az értékesítésben
24. ábra: A szívességi földhasználatban résztvevő termelők földterület méret szerinti megoszlása, %
25. ábra: Az egyes üzleti szolgáltatások jellemzői a szolgáltatás igénybevételének módja szerint, %
26. ábra: Az üzleti szolgáltatások igénybevételének jellemző formái a válaszadó termelők körében, %
27. ábra: Az egyes üzleti szolgáltatások jellemzői a szolgáltatásnyújtás módja szerint, %
28. ábra: Az üzleti szolgáltatásnyújtás jellemző formái a válaszadó termelők körében, %
29. ábra: A gazdaság továbbfejlődését akadályozó tényezők a termelői válaszok alapján, %
30. ábra: A klaszteranalízis során azonosított klasztercsoportok
31. ábra: Főkomponens értékek átlaga a klasztercsoportokban
32. ábra: A „Kerekesi Tejszövetkezet” főbb külső partnerei
33. ábra: Az „Új élet Szövetkezet” szervezeti hátterének változásai
34. ábra: A vertikális koordináció szervezeti háttere a „Mezőföld TЭСZ”-ben
35. ábra: Az Agrárintegrációs Együttműködési Rendszer által kiépített integrátori hálózat

## **Táblázatok:**

1. táblázat: A disszertációban használt alapfogalmak
2. táblázat: A disszertáció főbb fejezetei és a vizsgálati módszerek kapcsolata
3. táblázat: Az alkalmazott vizsgálati módszerek és a vizsgálatba vont adatforrások
4. táblázat: Az integrációs sémák fő típusai
5. táblázat: A koordinációs mechanizmusok alaptípusai
6. táblázat: A piacok jellegzetességei és a vállalati stratégiák
7. táblázat: A szerződéses kapcsolatok típusai
8. táblázat: A koordinációs mechanizmusok kibővített értelmezése
9. táblázat: Szövetkezetek piaci részesedése az EU-ban, terméksoportonként (%)
10. táblázat: Koordinációs formák és főbb jellemzőik az agrárgazdaságban
11. táblázat: A gazdasági jelenségek szintjei és befolyásoló faktorai
12. táblázat: A szövetkezetek száma Magyarországon, 1948
13. táblázat: Az egyszerű szervezeti formák és főbb jellemzői, 1956-1958
14. táblázat: Regisztrált vállalkozások a mezőgazdaságban, 1995-2020
15. táblázat: Termelői csoportok összetétele terméksoportok szerint, 2000-2020
16. táblázat: A termelői csoportok főbb mutatóinak alakulása, 2000-2020
17. táblázat: A termelői csoportok másodlagos szerveződésai, 2020
18. táblázat: A Zöldség-Gyümölcs TCS-k és TÉSZ-ek főbb mutatói, 2000-2020
19. táblázat: A TÉSZ-ek szervezeti forma szerinti jellemzői, 2000-2020
20. táblázat: A TÉSZ-ek másodlagos szerveződésai, 2020
21. táblázat: Az integrátorok szervezeti forma szerinti jellemzői, 2007
22. táblázat: Elismert szakmaközi szervezetek, 2020
23. táblázat: Az együttműködésekben való részvétel ösztönző és hátráltató tényezői
24. táblázat: A hazai agrárérintettségű bizalomkutatások főbb eredményei
25. táblázat: A termelői minta birtokméret és földrajzi terület szerinti jellemzői, fő
26. táblázat: A termelői minta és az alapsokaság birtokméret szerinti összetétele, fő és %
27. táblázat: A szervezeti tagság és az árbevétel nagysága közötti összefüggések
28. táblázat: Szervezeti tagság terén mutatkozó aktivitás a termelők körében
29. táblázat: A szervezeti tagsággal rendelkező termelők száma és a földterület mérete szerinti jellemzők
30. táblázat: A vizsgált üzemek árbevétele és a szervezeti tagság közötti összefüggések
31. táblázat: Szervezeti forma és az együttműködési aktivitás közötti összefüggések
32. táblázat: A vizsgált üzemek ágazat szerinti jellemzői és az együttműködési aktivitás összefüggései
33. táblázat: Termelői együttműködések a beszerzésben
34. táblázat: Az üzemek árbevétele és a beszerzési csatorna közötti összefüggések
35. táblázat: Termelői együttműködések az értékesítésben
36. táblázat: A szívesség földhasználat jelentősége
37. táblázat: Termelői együttműködések a géphasználatban
38. táblázat: Az üzleti szolgáltatások igénybevételének jellemzői az egyes szolgáltatások szerint, %
39. táblázat: Az üzleti szolgáltatásnyújtás jellemzői az egyes szolgáltatások szerint, %
40. táblázat: A gazdálkodás során felmerülő kérdések megbeszélése
41. táblázat: A bizalomindex alakulása a válaszadó termelők körében
42. táblázat: Bizalomindex és a termelők szervezeti tagsága közötti összefüggések
43. táblázat: A bizalomszint és az információellátottság összefüggései a főkomponens elemzés alapján
44. táblázat: A gazdaság továbbfejlődését akadályozó tényezők átlagértékei és szórása
45. táblázat: Klasztercsoportok és főbb jellemzőik
46. táblázat: A termelői együttműködési formák értékelése

## Mellékletek

### 1. melléklet: Termelői kérdőív (Földből élők OTKA kutatás)<sup>223</sup>

#### Együttműködésekre vonatkozó kérdések:

Kérem, mondja meg, hogy a következő eszközök közül melyekkel rendelkezik az Önök gazdasága? Kérem, adja meg, hány db van az egyes gépekből! A gépek közül melyekkel szoktak szolgáltatást nyújtani más gazdaságok számára, akár fizetség ellenében, akár ingyen?

	HA IGEN									
	Hány db?			Szoktak-e szolgáltatást nyújtani?			Milyen módon?			
	igen	nem		db		igen	nem	Fizetség ellenében	Szívességgként/ Segítségként	
a. Kis és közepes teljesítményű traktor (60 kW-ig)	1	2	X			1	2	X	1	2
b. Nagy teljesítményű traktor (61 kW felett)	1	2	X			1	2	X	1	2
c. Egyéb önjáró gép	1	2	X			1	2	X	1	2
d. Egyéb munkagép (vontatott eszköz)	1	2	X			1	2	X	1	2

#### Kérem, mondja meg, hogy kitől szerzi be az alábbi, termeléshez szükséges anyagokat?

	A vásárolt anyag hány %-át vették az alábbiak valamelyikétől							
	Integrátor szervezetén keresztül	Helyi gazdálkodótól, vállalkozástól	TÉSZ-től / BÉSZ-től / termelői csoporttól / szövetkezettől	Saját előállítás	Egyéb	Nem releváns	NT	
a. búza vetőmag						88	99	X
b. egyéb gabona vetőmag						88	99	X
c. csemegekukorica vetőmag						88	99	X
d. kukorica vetőmag						88	99	X
e. napraforgó vetőmag						88	99	X
f. zöldborsó vetőmag						88	99	X
g. repce vetőmag						88	99	X
h. cukorrépa vetőmag						88	99	X
i. zöldség-félék vetőmagjai						88	99	X
j. gyümölcs oltványok						88	99	X
k. dugványok						88	99	X
l. egyéb szaporítóanyagok						88	99	X
m. növényvédő szerek						88	99	X
n. műtrágyák						88	99	X
o. szerves trágya (állati)						88	99	X
p. napos csibe						88	99	X
q. hízóállatok						88	99	X
r. tömeg takarmány						88	99	X
s. takarmány kiegészítők						88	99	X

<sup>223</sup> Terjedelmi okokból a mellékletben a Földből élők OTKA kutatás termelői kérdőívének csak az együttműködésre vonatkozó kérdései szerepelnek.

**Kérem adja meg, hogyan értékesítették az alábbi termékeket?**

	Az értékesített anyag hány %-át adták el az alábbiak valamelyikének						Nem releváns	NT	
	Saját felhasználás	Integrátor szervezeten keresztül	Helyi gazdálkodónak vállalkozásnak	TÉSZ-nek / BÉSZ-nek / termelői csoportnak/szövetkezetnek	Közvetlenül a fogyasztónak	Egyéb			
a. Búza – étkezési célú							88	99	X
b. Búza – takarmány							88	99	X
c. Rozs, tritikálé							88	99	X
d. Zab							88	99	X
e. Kukorica							88	99	X
f. Silókukorica							88	99	X
g. Napraforgó							88	99	X
h. Zöldborsó							88	99	X
i. Repce							88	99	X
j. Szója							88	99	X
k. Dohány							88	99	X
l. Burgonya – étkezési célú							88	99	X
m. Burgonya – takarmány							88	99	X
n. Cukorrépa							88	99	X
o. Takarmányrépa							88	99	X
p. Csemegekukorica							88	99	X
q. Egyéb zöldség							88	99	X
r. Virág							88	99	X
s. Széna							88	99	X
t. Takarmánynövény (lóhere, lucerna)							88	99	X
u. Alma							88	99	X
v. Körte							88	99	X
w. Szilva							88	99	X
x. Eper							88	99	X
y. Málna							88	99	X
z. Kajszi							88	99	X
aa. Meggy							88	99	X
bb. Dió							88	99	X
cc. Dinnye							88	99	X
dd. Szőlő							88	99	X
ee. Bor							88	99	X
ff. Méz							88	99	X
gg. Hús:							88	99	X
hh. Tej							88	99	X
ii. Tojás							88	99	X
jj. Feldolgozott termék, éspedig.....							88	99	X
kk. Egyéb: .....							88	99	X

**Ígénybe veszi-e Ön/vagy az Önök gazdasága az alábbi szolgáltatásokat más szervezettől? Sorokon belül több válasz lehetséges! Milyen módon, költségtérítés ellenében vagy szívességi alapon?**

	IGÉNYBE VESZ (1 – költségtérítés ellenében, 2 – szívességi alapon)					NT	
	Nem vesz igénybe ilyen szolgáltatást	Családtól	Ismerőstől / baráttól	Szakmai közösségtől (üzlettársak, kollégák, volt-kollégák)	Egyéb szervezettől		
a. Gépi földmunka	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
b. Növényvédelem	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
c. Tápanyag utánpótlás	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
d. Betakarítás	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
e. Pályázati szaktanácsadás	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
f. Termeléssel kapcsolatos szaktanácsadás	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
g. Agrár-környezetvédelmi szaktanácsadás	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
h. Állategészségügyi tanácsadás	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
i. Egyéb, éspedig.....	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X

**Ön, vagy az Önök gazdasága biztosítja-e más gazdaságnak az alábbi szolgáltatások valamelyikét? Sorokon belül több válasz lehetséges! Ha igen, milyen módon, költségtérítés ellenében vagy szívességi alapon? Kérem, a jellemzőbbet válassza!**

	Nem kínál ilyen szolgáltatást	KINÁL (1 – költségtérítés ellenében, 2 – szívességi alapon)				Bárkinek, aki igényli	NT	
		Családtagok-nak	Ismerősök-nek / barátoknak	Szakmai közösségnek (üzletársak, kollégák, volt-kollégák)				
a. Gépi földmunka	8	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
b. Növényvédelem	8	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
c. Tápanyag utánpótlás	8	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
d. Betakarítás	8	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
e. Pályázati szaktanácsadás	8	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
f. Termeléssel kapcsolatos szaktanácsadás	8	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
g. Agrár-környezetvédelmi szaktanácsadás	8	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
h. Állategészségügyi tanácsadás	8	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
i. Egyéb, éspedig .....	8	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X

**Kivel beszél meg a gazdálkodás során felmerülő alábbi kérdéseket?**

	Nem érinti a kérdés / senkivel	MEGBESZÉLI (1 – igen, 2 – nem)				NT	
		Családtagok-kal	Ismerőssel / baráttal	Szakmai közösséggel (üzletársak, kollégák, volt-kollégák)	Magán/állami, önkormányzati szaktanácsadóval		
a. Termesztés-technológiai kérdések	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
b. Vetésszerkezet	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
c. Növényvédelem	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
d. Agrár-környezetvédelem	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
e. Pályázati kérdések	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X
f. Termékértékesítés	8	1 2	1 2	1 2	1 2	9	X

**Tagja-e ön:**

	igen	nem	
a. Agrárkamarának	1	2	X
b. Gazdakörnek	1	2	X
c. Gépkörnek	1	2	X
d. Beszerzési Szövetkezetnek (BÉSZ)	1	2	X
e. Termelői Értékesítő Szervezetnek (TÉSZ)	1	2	X
f. Termelői csoportnak	1	2	X
g. Integrációnak	1	2	X
h. Terméktanácsnak	1	2	X
i. Klaszternek	1	2	X
j. MAGOSZ-nak	1	2	X
k. MOSZ-nak	1	2	X
l. Helyi Akciócsoportnak (LEADER)	1	2	X
m. Kistérségen belüli civil szervezetnek (egyesületek, alapítványok)	1	2	X
n. Helyi fejlesztési tanácsnak	1	2	X

**Most a kistérségi kapcsolatokra vonatkozó kijelentéseket sorolok fel. Kérem, értékelje őket egyestől ötösig aszerint, hogy mennyire ért egyet velük! Az egyes azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet, az ötös azt, hogy teljesen egyetért.**

	← egyáltalán nem ért egyet					NT	
	teljes mértékben egyetért	5	4	3	2		
a. A legtöbb dologról értesülök, ami a kistérség fejlesztésével kapcsolatos	5	4	3	2	1	9	X
b. A legtöbb dologról értesülök, ami a saját szakterületem fejlesztésével kapcsolatos.	5	4	3	2	1	9	X
c. Időben hozzájutok a legtöbb információhoz, ami fejlesztésekkel kapcsolatos	5	4	3	2	1	9	X
d. Időben hozzájutok a legtöbb információhoz, ami azzal az ágazattal kapcsolatos, amelyben dolgozom.	5	4	3	2	1	9	X
e. Jónak tartom a kistérségen belüli információcserét	5	4	3	2	1	9	X
f. A kistérségben minden azon múlik, hogy ki kinek az ismerőse	5	4	3	2	1	9	X

**Kérem, értékelje az alábbi kijelentéseket egyestől ötösig aszerint, hogy mennyire ért egyet velük! Az egyes azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet, az ötös azt, hogy teljesen egyetért.**

	← egyáltalán nem ért egyet					NT	
	teljes mértékben egyetért	5	4	3	2		
a. Az emberek nagy része megbízható.	5	4	3	2	1	9	X
b. Az emberek nagy része becsületes.	5	4	3	2	1	9	X
c. Soha nem lehet az ember eléggé óvatos.	5	4	3	2	1	9	X
d. Az emberek ma ugyanolyan becsületesek, mint 20 évvel ezelőtt.	5	4	3	2	1	9	X

## 2. melléklet: Interjúvázlat az agráregyütműködések vizsgálatához

### A. Szervezet bemutatása

- Alapítás éve;
- A szervezet létrehozásának célja;
- A szervezet működési formája;
  - Indokolja meg, milyen érvek szóltak az adott szervezeti forma választása mellett.
  - Ha az alakulás óta változtattak a szervezeti formán, térjen ki ennek okaira!
- A szervezet által végzett főbb tevékenységek;
- Szervezeti felépítés;
- A szervezet vezetőjének életkora/képzettsége/korábbi munkatapasztalatai/szervezeti beágyazottsága;
- Tagságra vonatkozó jellemzők:
  - Taglétszám; Amennyiben releváns: szociodemográfiai összetétel: életkor szerint megoszlás; iskolai végzettség szerint jellemzők; Üzemméret, üzemtípus, gazdasági forma (pl. magánszemély, Kft, Bt. Szövetkezet, stb.) szerinti sajátosságok; A tagok szervezethez csatlakozásának főbb motivációi;
- A szervezet működésének pénzügyi háttere (saját tőke, tagdíjak, tagi hozzájárulások, állami támogatások, pályázati források, hitelek aránya, szerepe stb.);
- A szervezet megalakulása óta megvalósult jelentősebb beruházások, fejlesztések, ezek forrásai, esetleges együttműködő partnerek;
- Van-e a szervezetnek az együttműködésre vonatkozóan rövid-, közép-, vagy hosszú távú stratégiája? Hogyan zajlott a stratégia kialakítása? Melyek a legfontosabb elemei?

### B. Szervezet tevékenységének értékelése:

- A megalakulás óta eltelt időszakot tekintve:
  - Milyen problémák, kihívások adódtak az együttműködés során, ezeket hogyan küzdötték le?
  - Mik voltak a legfontosabb sikereik, ezt minek köszönhetik?
- A szervezet jelenét tekintve:
  - Miben látja az együttműködés előnyeit? És hátrányait?
  - Milyen külső és belső tényezők szükségesek ahhoz, hogy sikeres legyen az együttműködés?
  - Melyek a leggyakoribb problémák/hiányosságok az együttműködés során? Hogyan tudják ezeket kezelni?
  - Hogyan hoznak döntéseket a szervezetet érintő ügyekben?
    - Térjen ki a kisebb horderejű ügyekre, de a szervezet jövőjét érintő stratégiai kérdésekre is!
  - A szervezet tagjaival milyen a kapcsolattartás formája, gyakorisága?
  - Értékelje a tagok aktivitását, elköteleződését!
  - Értékelje a szervezeten belüli kapcsolatrendszeret (Tagok közötti kapcsolatok jellege: gazdasági jellegű, információátadást, szakmai tanácsadást magában foglaló)?
  - Értékelje a szervezet külső kapcsolatrendszerét.
    - Milyen szervezetekkel tart fenn a szervezet kapcsolatot? Milyen formában? Milyen céllal?
- A jövőre nézve:
  - Melyek a szervezet kilátásai, főbb tervei?

- Várhatóan változik-e, és hogyan a taglétszám?
- Tevékenységi kör?
- Fejlesztésben gondolkodnak-e? Milyen területen?
- Külső együttműködések bővítik-e (pl. hasonló szervezetekkel, stb)?

### **C. Együttműködéssel kapcsolatos vélemények:**

- Véleménye szerint mi készíti a vállalkozásokat együttműködésre?
- Jellemezze a hazai (és ha van rálátása, a nemzetközi) környezetben az agrárgazdaságon belüli együttműködések!
  - *Mely területeken jellemzőek az együttműködések, mik ennek az okai?*
  - *Melyek a legnépszerűbb együttműködési formák? Miért?*
- Hogyan értékeli a hazai agrárgazdálkodók együttműködési készségét? *Térjen ki a formális és az informális együttműködésekre is!*
- Véleménye szerint melyek azok az együttműködési formák, amelyek a hazai környezetben az agrárgazdaság szereplőinek versenyképességét, eredményességét a leginkább növelik?
- Tapasztalatai szerint a hazai agrárgazdaságban mennyire jellemzőek az alulról szerveződő, továbbá a felülről vezérelt együttműködések?
- Melyek azok az együttműködési formák, amelyek hiányoznak a hazai agrárpalettáról? MI a véleménye, mik ennek az okai?

### **D. Az agráregyüttműködések meghatározó tényezők:**

- A hazai agrárgazdaságban milyen tényezők hátráltatják leginkább az együttműködések elmélyítését? (Létrehozását, fennmaradását, bővülését!)
- A hazai környezetben az elmúlt időszakban milyen események, beavatkozások ösztönözték leginkább az együttműködések?
- A hazai (és nemzetközi) ágazati együttműködések közül emeljen ki néhány meghatározó jó példát! *Ismertesse ezek lényegét, az együttműködés főbb eredményeit, közvetlen/közvetett hasznát.*
- A szűkebb-tágabb környezetében fellelhető gazdálkodói együttműködések tekintve milyen jellegzetes konfliktushelyzeteket, problémákat, kudarcokat tapasztalt? Milyen kimenetellel zárultak ezek a konfliktushelyzetek? Ön szerint miben rejlik a megoldás kulcsa?

### **E. Együttműködést ösztönző eszközrendszer:**

- Ön szerint milyen eszközökkel növelhető az agrárszektor szereplőinek együttműködési hajlandósága? *Ha nem hangzik el érdemi javaslat, a következőkre kérdezzünk rá:*
  1. Az együttműködések ösztönző pályázati rendszer;
  2. Állami szerepvállalás az együttműködések ösztönzésében, támogatásában (például adóügyi, jogszabályi könnyítések);
  3. Együttműködések előnyben részesítő hitelezési rendszer;
  4. A partnerek megismerését/leinformálását lehetővé tevő tudás- és információs bázis;
  5. Több jó példa megismerése (akár személyesen is) /Szemléletváltás

### 3. melléklet: Szerződéses kapcsolatok típusai az agrárgazdaságban

Szerződés típusa	Tartalma	Típusa
Szállítási, értékesítési (marketing) szerződés	„Hagyományos szerződés”, amelyben rögzítik az árat, mennyiséget, minőséget és a szállítás időpontját.	Klasszikus, neoklasszikus szerződés
Termeltetési szerződés	Termelési körülményeket magába foglaló szerződés, amelyben előírások találhatók a termelési folyamatra.	Kapcsolati
Előfinanszírozási és/vagy inputellátási szerződés	Az inputok és erőforrás biztosításának kikötésével, itt a vásárló saját maga biztosítja például a vetőmagot, műtrágyát, stb.	Kapcsolati
Keretszerződés	Sok esetben nem tartalmazza az árat, minőséget és mennyiségi adatokat, legtöbbször csak szándéknyilatkozatnak nevezhető	Kapcsolati

Forrás: Bárdos (2004)

### 4. melléklet: Termelőszövetkezetek számának alakulása, 1948-1958

Év	Termelőszövetkezetek száma (db)			Tagok száma (ezer fő)	Összes terület (ezer ha)	Átlagos terület (ha)
	I-II. típusú	III. típusú	Összes			
1948	189	279	468	-	-	-
1949	77	1290	1367	36,4	182,1	133
1950	36	2149	2185	119,5	444,0	203
1951	1999	2624	4625	311	1002	217
1952	1478	3632	5110	369	1501	294
1953	1229	3307	4536	250	1143	252
1954	1142	3239	4381	230	1082	247
1955	1057	3759	4816	305,5	1213,2	252
1956	472	1617	2089	119,3	597,4	286

Forrás: Fazekas, 1976.

### 5. melléklet: Mezőgazdasági termelőszövetkezetek főbb jellemzői, 1962-1967

Év	Termelőszövetkezetek száma	Egy mezőgazdasági termelőszövetkezetre jutó				
		szövetkezeti tagok száma	gépi vonóerő (traktoregységben)	álló vagyon értéke (millió Ft)	állatállomány (számos állatban)	közös mezőgazdasági terület (ha)
1961	4202	265	8	3,8	223	1016
1962	3721	296	11	5,4	287	1172
1963	3611	301	13	7,3	303	1219
1964	3413	311	18	9,5	324	1294
1965	3278	317	23	11,3	357	1350
1966	3181	321	25	8,3	366	1393
1967	3033	336	28	9,9	380	1463

Forrás: KSH, 1968

6. melléklet: A termelőszövetkezetek megoszlása földterületük szerint, 1968-1975

Földterület nagyság (ha)	Termelőszövetkezetek			
	száma* (db)		földterülete* (ha)	
	1968	1975	1968	1975
1000 és kisebb	30,3	7,0	13,7	1,5
1000-1500	25,3	9,5	19,3	3,7
1500-2500	26,4	38,2	30,9	27,2
2500-3000	6,3		9,8	
3000-nél nagyobb	11,7	45,3	26,3	67,6
Összes	100	100	100	100

Forrás: Mezőgazdasági zsebkönyv, KSH, 1969, 1975

Megjegyzés: \*Az összes százalékában.

7. melléklet: Mezőgazdasági szakszövetkezetek, 1986

Megye	Szakszövetkezetek		Tagok	
	száma (db)	aránya (%)	száma (db)	aránya (%)
Bács-Kiskun	26	44,1	20 923	56,3
Csongrád	9	15,3	8 609	23,2
Pest	3	5,1	2 603	7,0
Hajdú-Bihar	3	5,1	1 297	3,5
Borsod-Abaúj-Zemplén	3	5,1	1 114	3,0
Vas	2	3,4	994	2,7
Zala	3	5,1	686	1,8
Békés	5	8,5	384	1,0
Győr-Moson-Sopron	1	1,7	252	0,7
Veszprém	1	1,7	282	0,8
Összesen	59	100	37 144	100

Forrás: Mezőgazdasági élelmiszeripari statisztikai zsebkönyv, 1986.

8. melléklet: Mezőgazdasági termelőszervezetek főbb adatai, 1974

Szervezeti forma	Szervezeti egységek száma	Összes földterület (ezer ha)	Foglalkoztatottak száma (ezer fő)	Árbevétel	
				milliárd Ft	az 1968. évi %-ában
Szakszövetkezetek	166	287	26	3,4	488
Állami gazdaság	153	991	147	31,6	229
Állami szak- és kertészeti vállalatok	20	30	13	3,2	280
Mezőgazdasági termelőszövetkezetek	1917	4941	679	92,1	206
Mezőgazdasági szövetkezeti társulások	78	9	8	2,3	697
Mg-i üzemek nem mezőgazdasági tevékenységű társulásai	178	-	50	15,4	1287
Összes	2512	6258	923	148	-

Forrás: Fazekas, 1976

## 9. melléklet: A háztáji gazdálkodást szabályozó jogi környezet változásai

- A Földművelésügyi Minisztérium 1951. évi rendelete értelmében a termelőszövetkezetbe lépő családokat  $\frac{1}{2}$ - $\frac{3}{4}$  kat. hold földterület illette meg. Akinek a nagyüzembe lépéskor nem volt saját földje, részére a közös területből jelölték ki a háztáji területét. A földterület nagysága mellett a háztáji állattartás mértékét is szabályozták: egy tehén, egy-két növendék marha, egy-két anyakoca, évente 3-4 hizósértés, öt juh, vagy kecske, illetve korlátlan számú baromfi, házinyúl és méhcsalád tartására kínálva lehetőséget. A háztáji gazdálkodásban résztvevők a fentiek mellett egyszerűbb mezőgazdasági munkaeszközöket, kéziszerszámokat, a háztáji állatállomány elhelyezéséhez szükséges épületeket, beépített telket, udvart birtokolhattak. A gyakorlatban már ez a rendelet is magában hordozta a háztáji kisüzemek tagoltabbá válásának lehetőségét, tekintettel arra, hogy a háztáji üzem teljesítményét meghatározta a gazdaságban bevonható családi munkaerő száma.
- Az 1959. évi törvényerejű rendelet 1 kat. holdig ismerte el az önálló háztartással rendelkező családok háztáji földhasználati jogát. A háztáji földet a családból szövetkezetbe lépő tagnak juttatták, azaz egy többgenerációs család akár 2-3 kat. hold földet is művelésbe vonhatott.
- Az 1967. évi III. törvény új helyzetet teremtett, a közös és a háztáji gazdaságot együttműködő, szerves egységként kezelte, lehetővé téve a szövetkezeti tagok háztáji földterületének növelését. E törvény értelmében a háztáji gazdaság földterülete termelőszövetkezeti tagonként 800-1600 négyszögöl (2877-5755 m<sup>2</sup>) lehetett. Az egyik legjövödelmezőbb ágazatnak tekinthető szőlő és gyümölcssterület nem haladhatta meg a 800 négyszögölt (2877 m<sup>2</sup>).
- Az MSZMP KB 1976-ban deklarálta a háztáji és a kisegítő gazdaságok népgazdasági fontosságát, lépéseket téve a kisüzem és nagyüzem tevékenységének összehangolására. Más megfogalmazásban ekkorra vált lehetővé a népgazdaság kisüzemekre utaltságának deklarálása. „A háztáji és kisegítő gazdaságok részére hosszabb távra szóló termelési és értékesítési biztonságot kell teremteni. A mezőgazdasági nagyüzemnek és a felvásárló vállalatok – kölcsönös érdekeltég alapján – hozzanak létre szorosabb együttműködést (tenyészállatok, vetőmagvak, takarmányok, egyéb anyagok, szaktanácsadás, stb. terén) a háztáji és kisegítő gazdaságokkal, ezek termelésének növelésére és szervezettebbé tételére”.
- A Politikai Bizottság 1980. évi határozata már úgy tekint a háztáji gazdálkodásra, mint „célszerű munkamegosztási formára”, amely a más ágazatokban dolgozók számára is lehetőséget kínál a jövedelem-színvonal emelésére.

Forrás: saját szerkesztés

## 10. melléklet: A közös és háztáji gazdaságok termelése 1967, 1974 (%)

Megnevezés	1967		1974	
	közös	háztáji	közös	háztáji
Összes termelés	65,2	34,8	71,4	28,6
Ebből: növénytermesztés összesen	77,0	23,0	86,9	13,1
kertészeti termelés	52,8	47,2	61,4	38,6
állattenyésztés	48,0	52,0	56,0	44,0
szarvasmarha-tenyésztés	56,5	43,5	72,0	28,0
sertéstenyésztés	44,1	55,9	45,5	54,5
Nettó termelés	55,2	44,8	64,0	36,0
Bruttó áruforgalom	76,5	23,5	80,0	20,0

Forrás: KSH, 1968. 1975.

11. melléklet: **A háztáji gazdaságok részesedése a szabadpiaci forgalomból, 1965, 1975**

Termék	A szabadpiaci értékesítés aránya (%)			
	a háztáji termelésből		az összes szabadpiaci forgalomból	
	1965	1975	1965	1975
Zöldség	14,5	11,7	25,8	24,6
Gyümölcs	10,7	7,8	31,8	25,2
Étkezési szőlő	20,8	23,5	54,6	28,1
Bor	38,0	13,8	44,7	22,8
Vágósertés	7,7	4,1	32,1	48,0
Vágóbaromfi	11,8	10,2	61,1	39,6
Tojás	19,5	32,0	69,1	43,4
Tej	5,3	9,3	35,9	47,8

Forrás: Juhász, (1980), Mezőgazdasági adattár I-II. KSH, 1965 és Mezőgazdasági zsebkönyv, KSH, 1967

12. melléklet: **Háztáji és kisegítő gazdaságok, 1972, 1986**

Megnevezés	Gazdaságok száma ezer db		Gazdaságok megoszlása %		Változás 1985/1972
	1972	1986	1972	1986	
Háztáji gazdaságok	782	597	46,5	42,2	76,3
Kisegítő és egyéb gazdaságok	899	818	53,5	57,8	91,0
Kistermelők összesen	1681	1415	100,0	100,0	84,2

Forrás: Marillai, 1988

13. melléklet: **Kisgazdaságok megoszlása összetételük szerint, 1981**

Megnevezés	Gazdaságok (%)	Termőterület (%)	Állatállomány (%)
Munkás	31,2	18,6	23,7
Szövetkezeti paraszt	11,2	20,6	22,5
Vegyés jövedelmű	8,9	13,0	13,0
Nem fizikai foglalkozású	18,1	16,3	14,6
Kisárutermelő	3,7	6,3	9,0
Inaktív	26,9	25,2	17,2
Összesen	100	100	100

Forrás: Marillai, 1988

14. melléklet: **Vállalkozások számának alakulása 1982-1988 (db)**

Megnevezés	1982	1985	1987	1988
Jogi személyiségű vállalkozások (pl. trösztök, rt-k, kft-k, szövetkezetek)	6906	7816	9507	10745
Nem jogi személyiségű vállalkozók:	142639	203950	221283	228112
• Vállalati gazdasági munkaközösség (vgmk)	2775	20265	19169	15428
• Ipari és szolgáltató szövetkezeti szakcsoport	477	2613	2331	1530
• Gazdasági munkaközösség (gmk)	2341	9312	11164	10889
• Polgári jogi társaság	0	722	2181	3507
• Kisiparos	121400	145583	154611	162217
• Kiskereskedő	15646	25455	31827	34541
<b>Összes</b>	<b>149545</b>	<b>211766</b>	<b>230790</b>	<b>238857</b>

Forrás: KSH, 1989

15. melléklet: Az élelmiszergazdasági szövetkezetek TEÁOR besorolás szerint, 2000-2020

TEÁOR08	2000	2005	2010	2015	2020
<b>Összesen</b>	<b>1585</b>	<b>641</b>	<b>640</b>	<b>471</b>	<b>356</b>
<b>Mezőgazdálkodás+Erdőgazdálkodás+Halászat</b>	1443	542	576	424	339
<i>Ebből: Növénytermesztés</i>	568	278	307	221	197
<i>Állattenyésztés</i>	179	100	68	47	36
<i>Mezőgazdasági szolgáltatások</i>	284	122	141	106	71
<i>Erdőgazdálkodás</i>	52	25	29	30	24
<i>Vegyesgazdálkodás</i>	356	16	22	13	10
<i>Halászat</i>	10	5	7	6	1
<b>Feldolgozóipar</b>	25	9	12	10	7
<b>Kereskedelem, gépjárműjavítás</b>	52	49	30	21	4
<b>Szállítás, raktározás</b>	2	2	1	2	0
<b>Ingtatlanügyletek</b>	47	32	14	8	0
<b>Szakmai tudományos, műszaki tevékenység</b>	0	0	1	1	1
<b>Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység</b>	0	0	4	5	4
<b>Egyéb szolgáltatás</b>	16	7	2	0	1

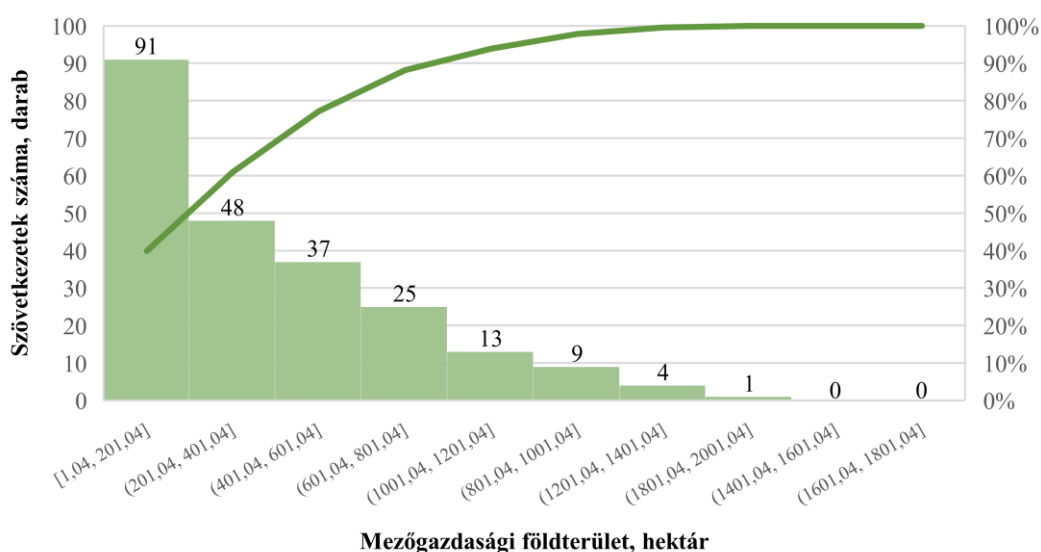
Forrás: KSH Tájékoztatósi adatbázis működő szövetkezetekre vonatkozó adatai alapján saját összeállítás

16. melléklet: Az élelmiszergazdasági szövetkezetek gazdálkodásának főbb mutatói, 2000-2020

Év	Gazdasági forma	Vállalkozások száma (db)	Adózás előtti eredmény	Értékesítés nettó árbevétele	Saját tőke	Tárgyévben üzembehelyezett beruházások aktivált értéke	Átlagos állományi létszám (fő)
2000	Összes élelmiszergazdasági társas vállalkozás	7 479	na.	900 781 608	506 442 596	65 161 063	130 473
	Ebből szövetkezet	1 624	na.	229 489 366	153 487 597	9 861 153	46 172
	<i>Szövetkezetek részesedése</i>	21,7	na.	25,5	30,3	15,1	35,4
2005	Összes élelmiszergazdasági társas vállalkozás	11 802	41 786 369	1 163 812 262	769 741 941	140 927 113	101 086
	Ebből szövetkezet	1 232	2 240 200	154 407 109	98 952 509	13 554 606	15 795
	<i>Szövetkezetek részesedése</i>	10,4	5,4	13,3	12,9	9,6	15,6
2010	Összes élelmiszergazdasági társas vállalkozás	11 181	46 900 070	1 380 505 694	1 191 430 847	150 702 495	83 961
	Ebből szövetkezet	751	2 443 903	112 025 188	88 915 063	8 440 569	8 124
	<i>Szövetkezetek részesedése</i>	6,7	5,2	8,1	7,5	5,6	9,7
2015	Összes élelmiszergazdasági társas vállalkozás	12 232	111 592 202	1 946 294 424	1 926 090 317	247 592 575	83 392
	Ebből szövetkezet	844	2 967 142	100 146 233	86 932 905	8 997 700	4 972
	<i>Szövetkezetek részesedése</i>	6,9	2,7	5,1	4,5	3,6	6,0
2020	Összes élelmiszergazdasági társas vállalkozás	10 784	208 063 879	2 288 142 241	2 485 726 496	302 946 344	66 663
	Ebből szövetkezet	497	5 277 648	84 753 320	74 617 047	7 681 504	3 262
	<i>Szövetkezetek részesedése</i>	4,6	2,5	3,7	3,0	2,5	4,9

Forrás: Társas vállalkozásokra vonatkozó NAV adatbázis (2000-2021) adatai alapján saját összeállítás

17. melléklet: A mezőgazdasági földterületet használó szövetkezetek megoszlása a használt terület nagysága szerint



Forrás: AKI, Egységes Kérelemadatok, 2022.

18. melléklet: Szervezeti tagság szervezeti formák és a termelők árbevétele szerint

Szervezeti forma	50 millió Ft alatt		50 - 250 millió Ft		250 millió Ft fölött		Összes	
	db	%	db	%	db	%	db	%
Gazdakör	60	82,2	8	11,0	5	6,8	73	100
Gépkör	5	71,4	1	14,3	1	14,3	7	100
BÉSZ	32	71,1	7	15,6	6	13,3	45	100
TÉSZ	56	69,1	12	14,8	13	16,0	81	100
TCS	38	71,7	4	7,5	11	20,8	53	100
Integrátor	36	65,5	8	14,5	11	20,0	55	100
Terméktanács	25	56,8	6	13,6	13	29,5	44	100
Klaszter	2	40,0	0	0,0	3	60,0	5	100
Összes szervezeti tagság	254	70,0	46	12,7	63	17,4	363	100
Teljes minta	777	86,6	74	8,2	46	5,1	897	100

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

19. melléklet: A termelők legmagasabb iskolai végzettsége és együttműködési aktivitása közötti összefüggés

Iskolai végzettség	Mértékegység	Nem tag	Egy szervezetben tag	Több szervezetben tag	Összes
8 általános alatt	fő	41	6	0	47
	%	87,2	12,8	0	100
Alapfok	fő	98	25	11	134
	%	73,1	18,7	8,2	100
Középfok	fő	340	58	44	442
	%	76,9	13,1	10,0	100
Felsőfok	fő	147	31	29	207
	%	71,0	15,0	14,0	100,0
Összes	fő	626	120	84	830
	%	75,4	14,5	10,1	100

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

20. melléklet: Értékesítési kapcsolatok termékfajta szerint

Termény	Integrátortól			Termelői szervezettől			Közvetlenül a fogyasztónak		
	gazdaságok száma	100%-ban az adott értékesítés csatornát használók		gazdaságok száma	100%-ban az adott értékesítés csatornát használók		gazdaságok száma	100%-ban az adott értékesítés csatornát használók	
		száma, db	arány a %		száma, db	arány %		száma, db	aránya %
Étkezési búza	149	124	83,2	84	72	85,7	11	5	45,5
Takarmánybúza	41	17	41,5	45	27	60,0	17	6	35,3
Rozs, tritikale	63	51	81,0	25	19	76,0	10	7	70,0
Zab	6	4	66,7	10	9	90,0	1	1	100,0
Kukorica	231	184	79,7	88	57	64,8	26	8	30,8
Napraforgó	183	168	91,8	64	55	85,9	6	2	33,3
Repce	46	45	97,8	22	16	72,7	5	3	60,0
Burgonya	7	4	57,1	4	1	25,0	4	3	75,0
Cukorrépa	3	3	100,0	0	0	0	0	0	0
Csemegekukorica	21	18	85,7	3	3	100,0	1	0	0
Egyéb zöldség	3	2	66,7	10	3	30,0	4	2	50,0
Takarmánynövény	6	3	50,0	5	4	80,0	6	5	83,3
Alma	45	43	95,6	8	3	37,5	10	4	40,0
Körte	6	4	66,7	1	1	100,0	4	0	0
Szilva	4	4	100,0	3	2	66,7	1	1	100,0
Eper	1	1	100,0	1	1	100,0	2	0	0
Málna	1	1	100,0	0	0	0	0	0	0
Kajszi	5	5	100,0	5	2	40,0	10	5	50,0
Meggy	10	10	100,0	7	3	42,9	2	1	50,0
Szőlő	4	2	50,0	29	27	93,1	6	1	16,7
Bor	4	2	50,0	2	1	50,0	11	4	36,4
Hús	27	11	40,7	15	3	20,0	8	0	0,0
Tej	8	5	62,5	6	4	66,7	18	5	27,8
Tojás	5	1	20,0	1	1	100,0	13	3	23,1

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

21. melléklet: Szívességi kapcsolatok a földhasználatban területméret szerint

Kategória	Szívességi rendszerben földet	
	használó	átadó
	gazdaságok száma (db)	
20 hektárnál kisebb	54	5
20-100 hektár	23	2
100 hektárnál nagyobb	3	1
<b>Összes</b>	<b>80</b>	<b>8</b>

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

22. melléklet: Szívességi kapcsolatok és a használt földterület szerinti jellemzők

Használt földterület nagyság (ha)	Mértékegység	Nem nyújt gépi szolgáltatást	Fizetség ellenében szolgáltat	Szívesség ellenében szolgáltat	Fizetség és szívesség ellenében szolgáltat	Összes
100 ha felette	db	89	35	3	1	128
	%	69,5	27,3	2,3	0,8	100
20-100 ha	db	245	38	20	1	304
	%	80,6	12,5	6,6	0,3	100
20 ha alatt	db	544	11	14	0	569
	%	95,6	1,9	2,5	0,0	100
Összes	db	878	84	37	2	1001
	%	87,7	8,4	3,7	0,2	100

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

23. melléklet: Szívességi kapcsolatok és az üzemek árbevétel szerinti jellemzői

Árbevétel (millió forint)	Mérték- egység	Nem nyújt gépi szolgáltatást	Fizetség ellenében szolgáltat	Szívesség ellenében szolgáltat	Összes
3 millió forint és alatta	darab	229	5	9	243
	%	94,2	2,0	3,7	100
3,1-5	darab	48	1	2	51
	%	94,1	2,0	3,9	100
5,1-10	darab	55	5	4	64
	%	85,9	7,8	6,3%	100
10,1-50	darab	90	12	6	108
	%	83,3%	11,1%	5,6%	100
50 fölött	darab	40	17	0	57
	%	70,2	29,8	0,0	100
Összes	darab	462	40	21	523
	%	88,3	7,6	4,0	100

Forrás: OTKA NK 100682 adatbázis alapján saját szerkesztés

## A szerző tudományos munkássága

### 1. A disszertációhoz közvetlenül kapcsolódó publikációk

Kiss Márta; **Rácz Katalin** (2022): *Helyi gazdaságfejlesztési gyakorlatok és önkormányzati szerepek a vidéki hátrányos helyzetű térségekben: Elemzési szempontok és esetek*. Szociológiai Szemle, 32. évf., 4-33. oldal, DOI: <https://doi.org/10.51624/szocszemle.2022.2.1>

Goda Pál; Hamza Eszter; Mezei Katalin; **Rácz Katalin** (2022): *A vidékfejlesztés helye és szerepe a fejlesztéspolitikában*. Gazdálkodás, 66. évf., 6. szám, 532-558. oldal, DOI: [https://doi.org/10.53079/gazdalkodas.66.6.t.pp\\_532-558](https://doi.org/10.53079/gazdalkodas.66.6.t.pp_532-558)

Vásáry Viktória; Bálint Csaba; Hamza Eszter; **Rácz Katalin** (2021): *Jólléti gazdálkodás – új nézőpontok az agrárgazdaságban*. Gazdálkodás, 65. évf., 6. szám, 465-491. oldal. DOI: [https://doi.org/10.53079/gazdalkodas.65.6.t.pp\\_465-491](https://doi.org/10.53079/gazdalkodas.65.6.t.pp_465-491)

Koltai Luca; **Rácz Katalin** (2019): *Társadalmi vállalkozások az élelmiszergazdaságban*. Munkaugyi Szemle, 62. évf. 5. szám. 26-37. oldal. <https://munkaugyiszemle.hu/tarsadalmi-vallalkozasok-az-elelmiszergazdasagban>

**Rácz Katalin** (2017): „Termelői csoportok Magyarországon”. In: Szabó G. Gábor; Baranyai Zsolt (szerk.): *A szövetkezés-együttműködés gazdasági és társadalmi akadályai, makro- és mikro gazdasági feltételei, valamint fejlesztési lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban*. Budapest, Agroinform Kiadó. 173-192. oldal, ISBN 978-615-5666-16-2. [http://real.mtak.hu/63020/1/SzaboGG\\_Szovetkezes\\_egyuttmukodes\\_2017.pdf](http://real.mtak.hu/63020/1/SzaboGG_Szovetkezes_egyuttmukodes_2017.pdf)

Kemény Gábor (szerk.); **Rácz Katalin** (szerk.); Hamza Eszter; Keszthelyi Szilárd; Tóth Orsolya; Varga Éva (2017): *A mezőgazdasági kisüzemek jellemzői és fejlesztési lehetőségei*. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 121 p. ISBN 978-963-491-600-0, ISSN 2061-8204. [http://repo.aki.gov.hu/2082/1/2017\\_K\\_01\\_Kisuzemek\\_web\\_pass.pdf](http://repo.aki.gov.hu/2082/1/2017_K_01_Kisuzemek_web_pass.pdf)

Kemény, Gábor; **Rácz, Katalin**; Hamza, Eszter; Keszthelyi, Szilárd; Tóth, Orsolya; Varga, Éva (2017): *The characteristics of small farms and their development opportunities in Hungary. Rural Areas and Development*, Vol. 14. pp. 21-35. ISSN 2657-4403. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3711993](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3711993)

**Rácz Katalin** (2016): „Mi itt a földhöz vagyunk kötve” - *Agrárgazdasági folyamatok a Fehérgyarmati térségben*. In: Kovács Katalin (szerk.) *Földből élők: Polarizáció a magyar vidéken*. Budapest, Argumentum Kiadó. 461-488. oldal, ISBN 978-963-446-773-1. <https://regscience.hu/server/api/core/bitstreams/eccede80-d204-49ed-a118-0a35375598ec/content>

Biró, Szabolcs; Hamza, Eszter; **Rácz, Katalin** (2016): *Economic and social importance of vertical and horizontal forms of agricultural cooperation in Hungary*. Studies in Agricultural Economics, 118: pp. 77-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.7896/j.1608>

Biró, Szabolcs; **Rácz, Katalin** (2016): *Agricultural cooperations in Hungary*. Gradus 3:1., pp. 208-213. ISSN 2064-8014. [https://gradus.kefo.hu/archive/2016-1/2016\\_1\\_AGR\\_003\\_Biro.pdf](https://gradus.kefo.hu/archive/2016-1/2016_1_AGR_003_Biro.pdf)

**Rácz Katalin** (2015): *Agráregyüttműködések Magyarországon*. In: Ferencz Árpád (szerk.): „A vidék él és élni akar”. II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia. Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar. 167-171. oldal, ISBN 978 615 5192 33 3 II.

Biró Szabolcs (szerk.); **Rácz Katalin** (szerk.); Csörnyei Zoltán; Hamza Eszter; Varga, Eszter; Bene Enikő; Miskó Krisztina (2015): *Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon*. Budapest, Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet. 145 p. ISBN 978-9-634915-95-9, ISSN 2061-8204.  
[http://repo.aki.gov.hu/278/1/ak\\_2015\\_01\\_Egyuttmukodes\\_%281%29.pdf](http://repo.aki.gov.hu/278/1/ak_2015_01_Egyuttmukodes_%281%29.pdf)

**Rácz Katalin** (2011): *A kapcsolati viszonyok szerepe az agrárágazatban. Egy dél-dunántúli kistérség példáján*. In: Kuczi Tibor (szerk.): *Alkalmazott gazdaságszociológia*. (Terepmunkaszövegek gyűjteménye). Jelenkutató Alapítvány. “Digitális tananyag fejlesztése a Szociológia Mesterképzéshez (SZOCMEST)” című, TÁMOP 4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0010 számú projekt megvalósítása során készített tananyagok elektronikus publikációja. 11-26. oldal. <https://core.ac.uk/download/pdf/286784852.pdf>

**Rácz Katalin** (2011): *A kooperáció változó mintázatai az agrárszektorban. Egy észak-alföldi térség példáján*. In: Kuczi Tibor (szerk.): *Alkalmazott gazdaságszociológia*. (Terepmunkaszövegek gyűjteménye). Jelenkutató Alapítvány. “Digitális tananyag fejlesztése a Szociológia Mesterképzéshez (SZOCMEST)” című, TÁMOP 4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0010 számú projekt megvalósítása során készített tananyagok elektronikus publikációja. 202-. oldal. <https://core.ac.uk/download/pdf/286784852.pdf>

**Rácz Katalin** (2011): *Termelők, szervezetek, kooperációk.: Agrárátalakulás a szatmári Tiszaháton*. In: Kuczi Tibor (szerk.): *Alkalmazott gazdaságszociológia: Tananyag: Digitális tananyag fejlesztése a Szociológia Mesterképzéshez (SZOCMEST)*” című, TÁMOP 4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0010 számú projekt megvalósítása során készített tananyagok elektronikus publikációja. 202-223. oldal <https://core.ac.uk/download/pdf/286784852.pdf>

**Rácz Katalin** (2008): *Agrárgazdasági folyamatok a Derecskei mikrotérségben*. In: Dénes Attila, Kiss Márta, Rácz Katalin, Schwarcz Gyöngyi (szerk.): *Alkalmazkodási stratégiák a vidék gazdaságában*. Jelen-kutatások sorozat 1. Budapest, Jelenkutató Alapítvány, 54-68. oldal. ISSN 1789-9729

**Rácz Katalin** (2008): *Hátrányos helyzetű kistérség rejtett erőforrásokkal. Megélhetési stratégiák a szatmári Tiszaháton*. In: Váradi Monika Mária (szerk.): *Kistelepülések lépéskényszerben*. Budapest: Új Mandátum, 370-411. oldal, ISBN 978-963-960-979-2

**Rácz Katalin** (2007): *Aprófalusi vállalkozások kapcsolatszerveződési mintái*. In: Kovács Teréz (szerk.) „A vidéki Magyarország az EU-csatlakozás után”. Falukonferencia-kötet. Pécs, MTA Regionális Kutatások Központja-Magyar Regionális Tudományi Társaság, 183-191. oldal. ISBN 978 963 9052 91 1

**Rácz Katalin** (2005): *A kalákától a TÉSZ-ig. A mezőgazdasági termelői kooperációk formaváltozásai az agrárszektorban*. In: Schwarcz Gyöngyi; Szarvas Zsuzsa; Szilágyi Miklós (szerk.): *Utóparaszti hagyományok és modernizációs törekvések a vidéki Magyarországon*. Budapest, MTA Néprajzi Kutatóintézet-MTA Társadalomkutató Központ, 89-104. oldal. ISBN 963-508-446-3, ISSN 1588-8894

Hamar Anna; **Rácz Katalin**; Váradi Monika Mária (2002): *Esélyek és kényszerek. Termelői stratégiák és kooperációs törekvések a Közép-magyarországi régió zöldség- és gyümölcságazatában*. Tér és Társadalom, 16. évf. 3. szám, 133-152. oldal. DOI: <https://doi.org/10.17649/TET.16.3.1984>

## 2. Egyéb fontosabb publikációk (2023-2013)

**Rácz, Katalin** (2022): Csoba J., Sipos F. (szerk.) (2021): Co-creation a közszolgáltatások modernizációjában Lokális szolgáltatásfejlesztési kísérletek a közös alkotás módszerével (Debreceni Egyetemi Kiadó, p. 237) Tér és Társadalom, 36. év. : 1 szám, 152-157. oldal (2022) DOI: <https://doi.org/10.17649/TET.36.1.3409>

Hamza, Eszter; Király-Gál, Karola Viktória; Lőrincz, Katalin; **Rácz, Katalin**; Vásáry, Viktória (2020): Az agrárszakképzés szerepe a munkaerő-utánpótlásban. Budapest, Magyarország: Agrárközgazdasági Intézet, 96 p. doi:10.7896/ai2107

Kiss, Márta; **Rácz, Katalin** (2019): *The Role of Local Governments in the Development of the Local Economy: International Findings in Light of Hungarian Case Studies*. In: Péter, Futó (ed.): Contemporary Drivers of Local Development. Szlovénia: Institute for Local Self-Government, Lex Localis, Maribor. pp. 391-411. ISBN 978-961-6842-91-4, <https://doi.org/10.4335/978-961-6842-91-4>

Kiss, Márta; **Rácz, Katalin** (2019): *Factors and Policy Measures Influencing Local Economic Development: An Overview of the Conceptual Framework*. In: Péter, Futó (ed.) Contemporary Drivers of Local Development, Szlovénia: Institute for Local Self-Government, Lex Localis, Maribor. pp. 61-73. ISBN 978-961-6842-91-4, <https://doi.org/10.4335/978-961-6842-91-4>

Hamza Eszter; **Rácz Katalin**; Szabó Dorottya; Vásáry Viktória (2018): *Szociális szövetkezetek szerepe a vidéki gazdaságban, avagy a Fókusz támogatási program megvalósításának eddigi tapasztalatai*. Gazdálkodás, 62. évf., 3. szám, 245-260. oldal, DOI: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.275490>

**Rácz Katalin**; Hamza Eszter; Márkiné Tóth Orsolya; Szabó Dorottya (2018): *Agrár munkaerő-piaci tendenciák és munkaerő-utánpótlási stratégiák*. Munkaügyi Szemle, 61. évfolyam, 4. szám. 19-37. oldal <http://www.munkaugyiszemle.hu/agrar-munkaero-piaci-tendenciak-es-munkaero-utanpotlasi-strategiak>

Keller, Judit; Kovács, Katalin; **Rácz, Katalin**; Swain, Nigel; Váradi, Monika Mária (2016): *Workfare Schemes as a Tool For Preventing the Further Impoverishment of the Rural Poor*. Eastern European Countryside, Vol. 22., No. 1., pp. 5-26. DOI: <https://doi.org/10.1515/eec-2016-0001>

Biró, Szabolcs; Tóth, Orsolya; **Rácz, Katalin**; Čámská, Klára; Vajcíková, Ružena; Čičová, Tatiana; Federičová, Zuzana (2017): *Effects of Rural Development Programmes*. In: Biró, Szabolcs (ed.): Structural changes in agriculture since EU accession in Slovakia, the Czech Republic and Hungary. Budapest, Research Institute of Agricultural Economics, 194 p. pp. 153-172. ISBN 978-963-491-594-2, ISSN 2061-8204 (Agricultural Economics Book series) DOI:10.7896/ak1702.

Keller Judit; **Rácz Katalin**; Váradi Monika Mária (2016): *Közösségi gazdaságfejlesztés a vidéki Magyarországon*. In: Kovács, Katalin (szerk.) *Földből élők: Polarizáció a magyar vidéken*. Budapest, Argumentum Kiadó. 197-217. oldal. ISBN 978-963-446-773-1

Hamza Eszter; **Rácz Katalin**; Juhász Anikó; Biró Szabolcs (2016): *A humánerőforrás helyzete a hazai élelmiszer-gazdaságban*. *Gazdálkodás*, 60. évf., 3. szám, 181-199. oldal. DOI: [10.22004/ag.econ.258050](https://doi.org/10.22004/ag.econ.258050)

Popp József; Biró Szabolcs; **Rácz Katalin**; Hamza Eszter; Balogh Péter; Oláh Judit (2016): In: Popp, József; Oláh, Judit (szerk.): *Az EU Közös Agrárpolitikája és a Magyar Vidékfejlesztési Program*. Budapest, Magyarország: Szaktudás Kiadó. 211 p. ISBN 978-615-522-471-3

Potori, Norbert; Tikász, Ildikó; Varga, Edina; Garay, Róbert; **Rácz, Katalin**; Biró, Szabolcs; Hamza, Eszter (2016): *Changes in farm structures from a social aspect in the post-socialist EU Member States since their accession to the EU*. In: Kowalski, Andrzej; Wigier, Marek (eds.) *Competitiveness of the economy in the context of social policy measures: international perspective*. Warsaw, Poland: Institute of Agricultural Economics and Food Economics, National Research Institute (IAFE-NRI) (2016) 188 p. pp. 14-36. ISBN 978-83-7658-633-5, <https://ideas.repec.org/p/ags/iafepr/302671.html>

**Rácz Katalin** (2014): *A mezőgazdasági foglalkoztatás szerepe vidéken*. In: Katona, Klára; Schlett, András (szerk.) *Fejlesztési stratégiák, finanszírozási alternatívák*. Heller Farkas könyvek 1. Budapest, Magyarország: Pázmány Press, 189-198. oldal, ISSN 2064-681X, ISBN 978-963-308-194-5

Biró Szabolcs; **Rácz Katalin** (2014): *Hatékony és foglalkoztatás a magyar mezőgazdaságban*. *Gazdálkodás* 58 évf., 4. szám 376-383. oldal DOI: [10.22004/ag.econ.206099](https://doi.org/10.22004/ag.econ.206099)

Biró, Szabolcs; Nemes, Gusztáv; **Rácz, Katalin**; Varga, Anna (2014): *Rural development in Hungary after the EU accession*. In: Agnieszka, Wrzochalska (ed.) *Rural economies in Central Eastern European Countries after EU enlargement*. Warsaw, Poland: Institute of Agricultural and Food Economics, National Research Institute, 145 p. pp. 66-84. ISBN 978-83-7658-489-8

**Rácz Katalin** (2013): *Szegénységkezelés aktív eszközökkel? – Egy produktív szociálpolitikai program két évtizedes működésének tapasztalatai*. In: Kovács Katalin; Váradi Monika Mária (szerk.): *Hátrányban, vidéken*. Argumentum, 135–155. oldal. ISBN 978-963-446-682-6, <https://core.ac.uk/download/pdf/50569246.pdf>

**Rácz Katalin**; Szabó Szilárd (2013): *Társadalmi-gazdasági folyamatok a Derecskei járás területén*. *Metszetek - Társadalomtudományi folyóirat* 2: 1. 105-130. oldal

Biró Szabolcs; **Rácz Katalin**; Székely Erika (2013): *A magyar vidékfejlesztés mozgástere 2013 után*. *Gazdálkodás*. 57. évf. 1.szám, 15-23. oldal. DOI: [10.22004/ag.econ.163844](https://doi.org/10.22004/ag.econ.163844), [http://real-j.mtak.hu/20487/1/gazd\\_2013\\_57\\_1\\_.pdf](http://real-j.mtak.hu/20487/1/gazd_2013_57_1_.pdf)

## Tartalmi kivonat

A társadalomtudományi kutatásokban kiemelt figyelmet kapnak a gazdasági szereplők együttműködései, tekintve, hogy a kooperációk nem csupán a vállalkozások szintjén jelentkező üzleti teljesítményt befolyásolják jótékonyan, hanem a makrogazdaság egészének alkalmazkodóképességére, fejlődésének ütemére is kedvező hatást gyakorolnak.

A gazdasági együttműködések kulcsterületét képező *agrárgazdasági együttműködések szerepe* az európai élelmiszergazdaságban és ellátási láncban kifejezetten erősnek mondható. Az agráregyüttműködések az empirikus kutatások tapasztalatai szerint megfelelő válaszokat tudnak adni az élelmiszergazdaság szereplőinek számos problémájára, beleértve az üzemek méretbeli adottságaival összefüggő gyenge alkuerőt, a gyakorta családalapú szervezeti háttérből fakadó sebezhetőséget, a termelés szezonálisából, a mezőgazdasági termékek romlandóságából fakadó problémákat, a piaci tényezőknek való kitettséget, a termékpiacokat jellemző aszimmetrikus információkat.

Az agrárgazdasági együttműködések nyilvánvaló előnyei ellenére az Európai Unióhoz 2004 után csatlakozott tagállamokban, köztük Magyarországon, a gazdálkodók együttműködési aktivitása jelentősen elmarad a régi tagállamokban megfigyelttől, annak ellenére, hogy az Európai Unió célzott támogatásokkal segíti bizonyos együttműködési formák létrejöttét és fenntartását az élelmiszergazdaságban. Sőt, a tapasztalatok azt mutatják, hogy a támogatáspolitikai által ösztönzött, formalizált együttműködések támogatása esetenként háttérbe szorítja az élelmiszergazdasági szereplők alulról szerveződő, valós szükségletek által orientált együttműködéseit.

A disszertáció fő célkitűzése az élelmiszergazdasági együttműködések vizsgálata, beleértve a formális szervezeti keretekkel rendelkező és az informális együttműködések, melyek a nemzetközi kutatások tapasztalatai szerint bizonyos körülmények között a gazdaság szabályozás hatékony eszközeiként működhetnek. A disszertáció keretében arra vállalkoztam, hogy bemutassam, milyen tendenciák, folyamatok jellemzik napjainkban az ágazati szereplők együttműködéseit az európai gazdasági térben, melyek a jellegadó, domináns formák a hazai élelmiszergazdaságban, milyen funkciót töltenek be az együttműködések az azokban közvetlenül résztvevők és környezetük számára, továbbá milyen gazdasági, társadalmi, és egyéb tényezők, hajtóerők befolyásolják az élelmiszergazdasági együttműködések létrehozását és fenntartható működését.

**Kulcsszavak:** élelmiszergazdasági együttműködések, koordinációs mechanizmusok, formális szerveződések, informális kooperációk, hibridek

## Abstract

In social science research, cooperation between economic agents is of particular interest, as a consequence of the fact that such collaborations not only have a beneficial effect on performance at the level of businesses, but also have a positive impact on the adaptability and pace of development of the macroeconomy as a whole.

The *role of agricultural cooperation*, a key area of economic cooperation, is particularly strong in the European food economy and supply chain. Empirical research has shown that agricultural cooperation can provide appropriate solutions to a number of problems faced by food business operators, including weak bargaining power due to the size of farms and processing plants, vulnerability due to the often family business-based organisational background, problems associated with the seasonality of production and perishability of agricultural products, exposure to market factors, and asymmetric information in product markets.

Despite the obvious advantages of agricultural cooperation, the level of cooperation among farmers in the Member States that joined the European Union after 2004, including Hungary, is significantly lower than in the old Member States, even though the European Union provides targeted subsidies in support of the establishment and maintenance of certain forms of cooperation in the food economy. In fact, experience shows that the support for formal cooperation incentivised by subsidy policy sometimes discourages bottom-up cooperation between food industry operators, which is geared to cater to real needs.

The main objective of this dissertation is to examine the various forms of cooperation in the food economy, including both formal and informal collaborations, which international research has shown can be effective instruments of economic governance in certain circumstances. In this dissertation, I have attempted to describe the trends and processes that characterise the cooperation of sectoral actors in the European economic space, the characteristic and dominant forms of cooperation in the domestic food economy, the role that cooperation plays for the direct participants of such collaborations and their environment, as well as the economic, social and other factors and drivers that influence the establishment and sustainable functioning of food economy cooperatives.

**Keywords:** food economy cooperatives, coordination mechanisms, formal organisations, informal collaborations, hybrids

## Köszönetnyilvánítás

Hálásan köszönöm Prof. Dr. Csoba Juditnak, hogy elvállalta a disszertáció témavezetését és a dolgozat elkészítését gondos olvasással, a disszertáció minőségét javító, jól időzített javaslatokkal, türelemmel és bizalommal segítette.

Köszönettel tartozom Dr. Goda Pálnak, hogy napirenden tartotta, kitartóan ösztönözte és bizalommal követte a doktori dolgozat elkészítését.

Köszönöm Prof. Dr. Kovách Imrének és Dr. Kovács Katalinnak, hogy hozzáférést biztosítottak a disszertáció alapját képező OTKA-adatokhoz, valamint lehetővé tették, hogy a kutatásaikban terepi tapasztalatokra tehessek szert, amelyek nélkül a dolgozat nem készülhetett volna el.

Köszönettel tartozom Dr. Kuczi Tibornak, Juhász Pálnak és Dr. Nagy Zitának, hogy értékes tanácsaikkal irányt mutattak a disszertáció szerkezetének, tartalmának és módszertanának kialakításához.

Köszönet és hála Dr. Szabó Dorottyának, aki a komoly módszertani támogatás mellett odaadó barátként is támogatta a dolgozat elkészítését.

Köszönettel tartozom édesanyámnak, mert soha nem mulasztott el egyetlen kínálkozó alkalmat sem, hogy a dolgozat befejezését sűrgesse.

Hálával tartozom Emma lányomnak, aki a disszertáció elkészítését megértéssel és őszinte érdeklődéssel követte és természetesnek tekintette, hogy a felmerülő feladatokkal megbirkózom.

Végezetül köszönetemet szeretném kifejezni mindazon barátaimnak, kollégáimnak és ismerőseimnek, akik rendületlenül hittek abban, hogy a dolgozat elkészül.