

Hogyan tovább? Egy mezőgazdasági szövetkezet jövője a támogatási periódus után

TDK dolgozat

**Budapest
2023**

Hallgató neve:
Konzulens:

**Festő Kornélia
Prof. Dr. Takács István**

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	2
2.	A SZÖVETKEZETI EGYÜTTMŰKÖDÉSRŐL	3
2.1.	Mezőgazdasági szövetkezetek Magyarországon (XX. századtól napjainkig)...	6
2.2.	Külföldi körkép-Európai szövetkezeti iskolák és gyakorlatok.....	9
2.2.1.	Franciaország	10
2.2.2.	Hollandia	11
2.2.1.	Dánia	12
2.3.	A szövetkezetek gazdasági és társadalmi jelentősége.....	13
2.4.	Bizalom szerepe a termelői együttműködésekben	14
2.5.	Az együttműködések finanszírozása a 2014-2020-as programozási időszakban	15
2.6.	A magyar gazdálkodók együttműködése	16
3.	KÖZÉPPONTBAN A SZÖVETKEZET	17
4.	ANYAG ÉS MÓDSZERTAN	22
4.1.	Mélyinterjú-tagsági megkérdezés	23
4.2.	Mélyinterjú-tagsági megkérdezés: eredmények.....	23
4.2.1.	Jelenlegi állapotra vonatkozó kérdések.....	24
4.2.2.	Tagok közötti együttműködés	26
4.2.3.	Jövőbeni tervek, várakozások.....	27
4.2.4.	Szocio-demográfiai kérdések	28
4.2.5.	Klaszter elemzés, főkomponens analízis.....	29
4.3.	Mélyinterjú-kívülállók	34
4.4.	Pénzügyi beszámoló elemzése	34
5.	FORGATÓKÖNYVEK ÉS JAVASLATOK.....	38
5.1.1.	Javaslatok	40
6.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	43
	IRODALOMJEGYZÉK.....	45

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra A mezőgazdasági szövetkezetek csoportosításának lehetőségei.....	4
2. ábra Az elismert termelői szervezetek megoszlása az ágazatok között az EU-ban	6
3. ábra A szövetkezeti tagság területi elhelyezkedése.....	18
4. ábra A szövetkezet szervezeti felépítése	20
5. ábra A Termelői csoport elfogadásának menete	21
6. ábra A szövetkezet közös tulajdonú eszközei (gyomfésű, aprítóhenger, küllőskapa)	22
7. ábra Dendrogram (N=10).....	31
8. ábra Lehetséges scenáriók a szövetkezet jövőjére vonatkozóan	38
9. ábra Szövetkezet számára megfogalmazott fejlesztési javaslatok	40

DIAGRAMMOK JEGYZÉKE

1. diagramm A szövetkezet értékesítési volumenei (tonna), 2021	20
2. diagramm A szövetkezet tagság pozitív hozadécai (N=10).....	24
3. diagramm Szövetkezeti tagság nyújtotta lehetőségek, ismeretek (N=10).....	25
4. diagramm A szövetkezet hiányosságai (N=10).....	26
5. diagramm Potenciális előadás témák (N=10).....	27
6. diagramm Növények előfordulása a vetésforgóban a tagság körében (N=10)	29
7. diagramm Főkomponensek variancia magyarázata (N=10).....	29
8. diagramm: A klaszterek jellemzői a faktorértékek alapján (N=10)	32
9. diagramm A szövetkezet értékesítésének nettó árbevétele 2015-2022 között	35
10. diagramm A szövetkezet adózott eredménye 2015-2021 között.....	35
11. diagramm A szövetkezet részére folyósított állami támogatás mértéke	36
12. diagramm Szövetkezeti műtrágya és input anyag beszerzés 2017-2020 között	36
13. diagramm Likviditási gyorsráta 2016-2021	37
14. diagramm Árbevétel arányos nyereség 2016-2020	37

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat Termelői együttműködések fajtái	5
2. táblázat Főkomponensekbe tartozó változók (N=10).....	30
3. táblázat: Faktorok jellemzése (N=10)	31
4. táblázat: Klaszterek és elemszámuk (N=10)	31
5. táblázat A faktorok távolsága az egyes klaszterek középpontjától (N=10)	32
6. táblázat Klasztertagok távolsága a klaszterük középpontjától (N=10)	33
7. táblázat Műtrágya beszerzés 2021-2022	37

1. BEVEZETÉS

Kutatásomban egy borsodi mezőgazdasági szövetkezet állami támogatási perióduson túli fejlődési lehetőségeit fogom megvizsgálni. A szövetkezet a 2014–2020 közötti Európai Unió programozási időszak alatt jött létre azzal a céllal, hogy hasonló gondolkodásmódú és mezőgazdálkodási termelést folytató gazdákat egy szervezetbe tömörítse, és a méretgazdaságosság előnyeit kihasználva segítse az üzletvitelüket. A kutatásom célja, hogy felvázoljam a lehetséges jövőképeket, amelyekkel a szövetkezet jelenleg szembe néz valamit kézzelfogható fejlesztési javaslatokat tegyek, amikkel a szervezet ezek irányába előrelépést tehet. Az előző programozási időszak Közös Agrár Politikájának (KAP) egyik stratégiai célja a vidékfejlesztés volt, melynek egyik eszköze az vidéki szereplők együttműködésének támogatása volt. Az Európai Unió felismerte, hogy az együttműködések különböző fajtáinak támogatásával hatékonyabban tudják elérni azokat a célokat, amiket a vidékfejlesztés elé állítottak az időszak elején (Halmai, 2020). A következő időszak (2023–27) stratégiai céljait szemlélve is láthatunk olyanokat, melyek a már meglévő vagy akár újonnan alapuló együttműködések támogatását célozzák meg indirekt módon, azaz nem feltétlenül az alapításra és a működési költségek fedezésére szóló pályázatok kerülnek majd kiírásra, hanem olyanok, amik tagok közötti összefogások elmélyítését szolgálják. (Európai Bizottság, 2023) A termelők közötti összefogások jelentősége nem csak EU-s szinten, hanem az egyéni gazdálkodók szemében is elkezdett felértékelődni az elmúlt években. 2018 és 2020 között legalább 82 termelői csoport jött létre melyek majdnem 2000 gazdát tömörítettek csaknem 15 szektoron keresztül (állattartás és növénytermesztés is). (Szabó G., et al., 2021)

A szakirodalmi áttekintés során először bemutatom a magyarországi mezőgazdasági szövetkezetek történetét. Magyarországon a mezőgazdasági együttműködéseknek több évtizedes hagyományai vannak, azonban a huszadik század végére, kormányzati döntések sorozatának hatására a szövetkezés, mint az együttműködés legelterjedtebb formája gyakorlatilag szitokszóvá vált. Kutatásom egyik célja volt feltárni, vajon az általam vizsgált szövetkezet tagsága internalizálta-e ezeket a nézeteket és szerepet játszottak-e a szövetkezetbe történő belépés során. Ismertetem továbbá az az európai mezőgazdasági szövetkezés élvonalában szereplő országok gyakorlatait majd a szövetkezetek gazdasági és társadalmi szerepét. Dolgozatom primer kutatásaként interjúkat készítettem a szövetkezet tagságával, melyben a szervezethez való hozzáállásukat és a jövővel kapcsolatos várakozásaikat tártam fel, valamint a szövetkezet pénzügyi beszámolóinak elemzésével a gazdasági helyzetét állapítottam meg. Dolgozatomat szcenárió elemzés után javaslattétellel zárom.

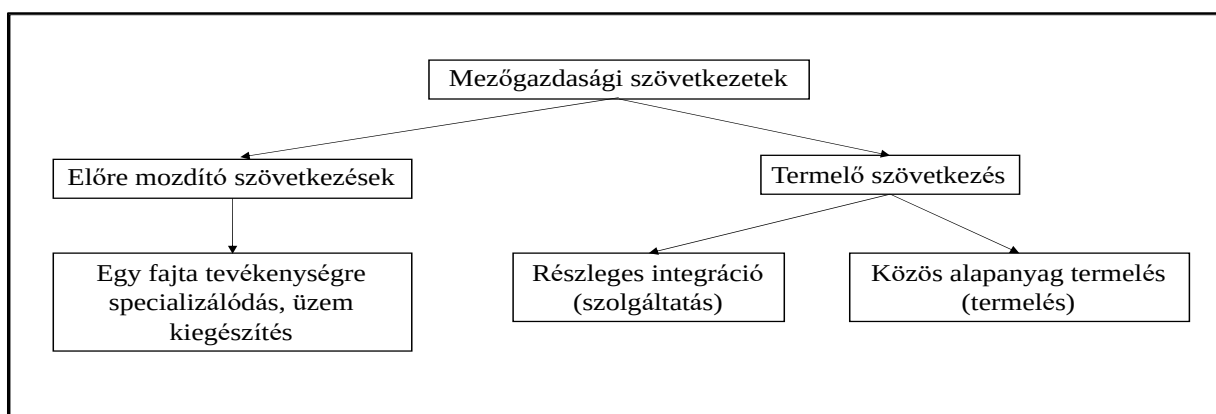
2. A SZÖVETKEZETI EGYÜTTMŰKÖDÉSRŐL

Magyarországon a szövetkezetek működését a 2013. évi V. törvény, vagyis a Polgári törvénykönyv, valamint a 2006. évi X. törvény, vagyis a szövetkezeti törvény határozza meg. A 2013-as Ptk-t módosító CCLII törvényben a szövetkezetekre, mint gazdasági társasági formára hivatkoznak, valamint a mezőgazdaságban létrejövő szövetkezeteket agrárgazdasági szövetkezetként definiálták. A törvény szerint az agrárgazdasági szövetkezetek tevékenysége a következőket foglalja magában: „előmozdító jelleggel tagjai számára – azok elsődleges agrárgazdasági termeléséhez, termékeinek piacra juttatásához – szolgáltatásokat nyújt, vagy tevékenységet folytat, amelynek során: a termeléshez szükséges anyagok és eszközök közös beszerzését, a termés közös értékesítését szervezi; a termés tárolását, feldolgozását végzi; a termeléshez, illetve a feldolgozáshoz kapcsolódó gépi szolgáltatásokat nyújt; valamint termelő jelleggel tagjai vagy mások mező- vagy erdőgazdasági földjét hasznosítva agrárgazdasági termelést folytat.” (Magyar Közlöny, 2013) A magyar törvényi meghatározása mellett a következő definíció még a széles körben elfogadott: „a szövetkezet egy olyan vállalkozási forma, melynek igénybe vevői egyszerre tulajdonosai is annak és igazgatják is azt, valamint a haszonból az igénybevétel alapján részesednek.” (Barton, 1989) Ebben a fogalomban a szervezet és a tagság között három féle kapcsolódás jelenik meg: A terméken keresztül: a tag által a szövetkezetbe bevitt termék ellenértékét a lejelentett mennyiség után kapja meg; A tőkén keresztül: a tagsági hozzájáruláson keresztül tartja fent a tag a szövetkezet működését; A vezetésen keresztül: a tag, mint szövetkezet egy bizonyos hányadának tulajdonosa részt vehet a döntéshozatalban és a hosszútávú tervek meghozatalában.

A kapcsolatok minősége határozza meg, hogy mennyire tud a szövetkezet sikeres lenni a működésében. Általánosan az mondható el, hogy az a szövetkezet tud sikeresen működni, amely képes alkalmazkodni mindazokhoz a külső körülményekhez, legyen az politikai szabályozási környezet vagy a változó piaci helyzet, amik rugalmasságot igényelnek. (Mizik & Fertő, 2017) A mezőgazdasági szövetkezetek csoportosítása során két irányt lehet felfedezni. Az első nagy csoport a termelőszövetkezetek, melyek „termeléssel kombinált forgalmi funkciókat egyesítenek” (Szabó G., 2011c, p. 67.) Ez annyit tesz, hogy a szövetkezet, vagy részlegesen, vagy teljesen integrálja a gazdák termelését (az alapanyag termelésén keresztül a közös értékesítésen át az eszköz beszerzésig). A másik irány az előre mozdító vagy másnéven üzem kiegészítő szövetkezetek. Ezek a szervezetek jellemzően csak egyféle tevékenységet végeznek, ami a tagság saját üzemei egészítik ki. A pusztán egy tevékenységre való fókuszálás lehetővé teszi, hogy a növeljék a tagok hatékonyságát és jövedelmét. Ezek a szervezetek

általában alulról építkeznek és önkéntes alapon működnek. (Szabó G., 2013) Ez utóbbinak, dolgozatom szempontjából is releváns képviselője az úgynevezett marketing szövetkezetek melyik segítik a tagság által megtermelt termények értékesítését és/vagy feldolgozását. A marketing szövetkezetek különböző típusait az alábbi felsorolás mutatja be:

- Gyűjtő szövetkezet: tevékenységük csak az áruval kapcsolatos, a szövetkezés kezdetleges formája,
- Szövetkezeti árutőzsdék: az árra és az árura is közvetve hatnak, találkozik a kereslet és a kínálat,
- Alkuszövetkezetek: az áruval nem foglalkoznak, központjában az ár áll, az áruval kapcsolatos addicionális tevékenységeket a termelő intézi (pl.: raktározás, szállítmányozás)
- Értékesítő szövetkezetek: elsősorban olyan terméktípusoknál jelenik meg, ahol a feldolgozás nem releváns (például zöldség-gyümölcs szektor szövetkezetei), képesek a termékek minőségének kontrolljára, valamint az árszabályozásra
- Feldolgozó szövetkezetek: „átnemesítő szövetkezetek”, vagyis ahogy a nevében is szerepel a gazdák által megtermelt és beszállított termék feldolgozása áll a középpontban, a feldolgozottság szintjétől függően további differenciálásra van lehetőség: első szintű: ide lehet sorolni a tömegáruk vagy márkázatlan termékek gyártását (például tej szövetkezetek esetén a tagok által megtermelt tej begyűjtése és feldolgozása), második szintű: a termék hozzáadott értéként növelik, piackutatást is végeznek, megjelenik a termékfejlesztés és felmerülnek reklámköltségek is. (Szabó G., 2011c).



1. ábra A mezőgazdasági szövetkezetek csoportosításának lehetőségei

Forrás: (Szabó G., 2011c), saját szerkesztés

A mezőgazdasági együttműködésnek a szövetkezeteken kívül másfajta formái is vannak. A szövetkezetekhez hasonlóan horizontális együttműködési formák közé tartozik a termelői

csoport (TCS), a termelő és értékesítő szervezetek (TÉSZ), valamint a gépkörök. A horizontális együttműködésben résztvevők azonos helyzetben vannak mind piaci pozíció mind méret szempontjából. Összefogásuk célja, hogy kihasználják a nagyobb méretből adódó versenyelőnyöket. (Bíró, et al., 2015) Az 1. táblázat a fent felsorolt három együttműködési forma bemutatását szolgálja:

Termelői csoportok (TCS)	Termelő és értékesítő Szervezetek (TÉSZ)	Gépkörök (Gép- és Gazdaságsegítő kör)
• meghatározott terméktípusra jön létre; • céljuk a nagy tételben való piacra lépés; • legalább 15 taggal rendelkezik; • árres nélkül értékesíti tovább a tagok termékeit; • részleges vagy teljes integráció; • nyitott tagság.	• leginkább a zöldség és gyümölcs ágazatban jelennek meg; • értékesítés fogyasztásra és feldolgozóiparnak; • alapításkor legalább 15 taggal és 250 millió értékesítési bevétellel kell rendelkezni; • közös értékesítés és inputanyag beszerzésen felül végez feldolgozást, raktározást és K+F.	• Nyugat-Európában elterjedtek; • a tagság a saját géppel vesz részt benne; • tagok között kialakul specializáció; • jelentős megtakarítást jelenthet a gazdának; • a tagdíjakból és a működési finanszírozásokból tartják fenn magukat.

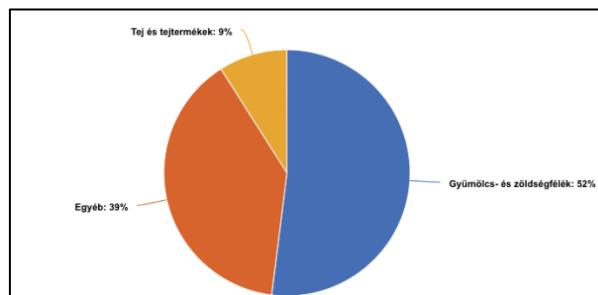
1. táblázat Termelői együttműködések fajtái

Forrás: (Bíró, et al., 2015), saját szerkesztés

A horizontális integráció mellett beszélhetünk vertikális integrációról is. A termelők együttműködése ilyenkor bizonyos termékpályák mentén valósul meg. Az integráció szervezői összefogják a termék ellátási láncában megjelenő szereplőket és szerződéseken keresztül segíti a termelésüket. A vertikális integrációk azért tudnak sikeresek lenni, mert a termékpályán szigorú minőségbiztosítási rendszer működik és ezáltal a visszakövethetőség valamilyen hiba esetén egyszerűvé válik. (Bíró, et al., 2015) Fontos kiemelni, hogy az Európai unió közös agrárpolitikája is támogatja az ilyesfajta termelői szerveződéseket. A mezőgazdasági termékpiacok közös szervezéséről szóló 1308/2013/EU rendeletben a következőképpen fejezi ki ezeknek a hasznosságát: „A termelői szervezetek és társulásaik hasznos szerepet játszhatnak a kínálat összefogása és a forgalmazás javítása, a termelésnek a tervezése és a kereslethez történő igazítása, a termelési költségek optimalizálása és a termelői árak stabilizálása, a kutatások folytatása, a legjobb gyakorlatok előmozdítása és a technikai segítségnyújtás, a melléktermékek és a tagjaik számára rendelkezésre álló kockázatkezelési eszközök kezelése terén, hozzájárulva ezáltal a termelők élelmiszerláncban belüli pozíciójának a megerősítéséhez.” (1308/2013/EU Rendelet, 131-es cikkely, 2013) Az európai jogalkotó kétféle társulást különböztet meg: elismert és nem elismert társulás. A megkülönböztetés lényege csupán annyi,

hogy az elismert társulások hivatalosan bejegyzett termelői csoportok az adott országban így kihasználhatják a termelői szervezetek minden előnyét. Vagyis, hogy felvethetnek különböző támogatásokat, részt vehetnek az EU által kiírt pályázatokon és bizonyos tevékenységek esetén mentességet élvezhetnek az EU-s versenyszabályok alól. Ahhoz, hogy az elismerés megtörténjen különböző feltételeknek kell teljesülni például, hogy a szervezet a termelők kezdeményezése révén egy adott mezőgazdasági ágazatban alakult. A termelők részt vesznek annak irányításában és legalább egy, a jogszabály által leírt tevékenység folytatásával követi azokat a célokat melyeket alapításakor kitűzött. (Termelői és szakmaközi szervezetek , 2023)

Az Európai Unióban nagyjából 3400 elismert termelői szervezet működik (2017-es adatok alapján). Ezeknek a szervezeteknek több mint fele, 52%-a gyümölcs-és zöldségfélék termesztésével, 39%-a egyéb termékek (bor, gabona, olíva olaj, hús) előállításával és 9%-a pedig tej és tejtermékek előállításával foglalkozik. A legtöbb elismert termelői szervezetet, Franciaországban regisztrálták (724), a képzeletbeli dobogó második fokán Németország (692) a harmadikon Olaszország (583) van, Magyarország a maga 60 termelői szervezetével a 8. helyen szerepel. (The contribution of producer organisations , 2018) A 2. ábra az Európai Unióban működő elismert termelői szervezetek ágazati megoszlását szemlélteti:



2. ábra Az elismert termelői szervezetek megoszlása az ágazatok között az EU-ban
 Forrás: The contribution of producer organisations, 2018, saját szerkesztés

2.1. Mezőgazdasági szervezetek Magyarországon (XX. századtól napjainkig)

Ahhoz, hogy a mezőgazdasági szervezetek jelenlegi helyzetéről érdemben bármiféle következtetést le tudjunk vonni, mindenképpen meg kell ismerni mindazokat a folyamatokat és eseményeket melyek meghatározták annak történetét a huszadik században. Hazánkban az első termelő és értékesítő szervezet az 1890-es évén alapult Hangya szervezet volt. A szervezet megalapításának kiötlője gróf Károlyi Sándor volt, célja pedig az volt, hogy a magyar parasztság kemény munkájának eredményeként megtermelt javakkal és szolgáltatásokkal a saját megélhetésüket támogassák. A szervezeten belül folyt termelés, hitelezés a tagság számára, feldolgozás, kis- és nagykereskedelem, valamint szociális segítségnyújtás is. Működésének első ötven évében nagy sikereket tudott elkönyvelni. 1940-

ben 700.000 taggal és 50 üzemmel és csaknem 400 bolttal működött az országban és a társadalom egészét összefogta működésével. Ennek a jól működő rendszernek aztán 1945-ben, a kommunista hatalom átvétel vetett véget. Az addigi Hangya tulajdonban lévő ingatlanokat és ingóságokat a párt elvette és az ÁFÉSZ tulajdonába adta át (a tagok kárpótlása nélkül), ami elviekben hasonló mintára működött, mint elődje, de a demokratikus voltát gyakorlatilag elveszítette. Ezen döntések eredményezték, hogy a tagság elvesztette a kötődését a szövetkezet iránt. (A Hangya története, 2023) A következő nagy változás a magyar szövetkezeti történelemben az 1945. évi földreform volt, melyhez hasonlóat addig még nem tapasztalt az ország. Összesen 3.222 ezer hektárt vettek el 75.505 földbirtokostól és paraszti nagygazdáktól. A nagyszabású földosztás a községek csaknem 96%-át érintette. A célja a parasztság és a rászorulóknak földhöz juttatása volt, akik átlagosan 2,9 hektárt kaptak bármiféle ellenszolgáltatás nélkül. Ez azt eredményezte, hogy lecsökkentek a 0,6 hektár alatti és teljesen megszűntek az 575 hektár feletti gazdaságok. A kialakult törpebirtokosok (2,9 hektárig) és kisparaszti gazdaságok (3-5,8 hektár) aránya az összes gazdaság arányának 83,6%-át tette ki, ez azonban a művelt földterület csupán 39%-át jelentette. Ezek lényegében olyan életképtelen gazdaságok voltak, amik alig tudták eltartani azt művelő mezőgazdasági népességet, valamint, képtelenek voltak hogy elkezdjék a mezőgazdaságot a modernizáció irányába terelni. Megoldásképpen ezeket a gazdaságokat szovjet kolhozok mintájára szövetkezetbe kényszerítették, ami nem csak a parasztság megélhetésének biztosítását, de a vidéki társadalom szemléletformálását is szolgálta. Ez a radikális folyamat hasonlóan kemény eszközökkel (begyűjtési rendszer, társadalom félelemben tartása) csak azt érte el, hogy az 1952-re aztán csaknem 700 ezer hektár marad műveletlenül és hatalmas munkaerőhiány alakult ki a mezőgazdaságban. (Takács, 2005) Néhány év politikai enyhülés után (pl.: 1956-os begyűjtési rendszer eltörlése), 1961-re újabb szövetkezési hullám zajlott le. A kisgazdaságokat nagyüzemekbe terelték, így történt, hogy a szántóföldek 76%-a szövetkezetekhez került. Ez nem vette el a betelepített gazdáktól a földjeik tulajdonjogát, csupán a rendelkezési joguk változott meg miután a földek közös oszthatatlan szövetkezeti tulajdonná váltak. Az intézkedések hatására, a parasztság és földjeik közötti kapcsolat megszakadt, ami lényegében egy nagy traumával járt. Saját használatra a szövetkezeti tagok fél hektárnyi területet kaptak, melyen háztáji gazdálkodást folytathattak. (Baranyai, 2010) Az „Új Gazdasági Mechanizmus” 1968-as bevezetése hozott minőségi változást a mezőgazdaságban. Megnövekedett a szövetkezetek önállósága, a piac szerepének megítélése valamint a háztáji termelésről alkotott gondolkodás. A keleti blokkban is egyedül álló magyar modell sikerének a kulcsa abban rejlett, hogy a nemzeti sajátosságokra alapozta a

mezőgazdasági termelést és felhagyott a szovjet modell rákényszerítésével. (Takács, 2005) A modell lényege volt továbbá, hogy diverzifikálta a termelés helyét is: a háztáji gazdaságokban élőlomka igényes termelés zajlott, a nagyüzemekben a technológiailag igényesebb ágazatok működtek (szántóföldi növénytermesztés, állattartás). Megjelentek továbbá a termelési rendszerek az 1970-es években, melyek több szövetkezetnek vagy állami gazdaságnak a közös vállalkozásai voltak. Ezek a szerveződések hozták el a modernizációt a magyar mezőgazdaságba, az új nyugati munkagépek és a termelési technológiák importálásával. (Gazdag, 2003) Ebben az időszakban alakult meg többek között Nádudvaron a KITE, vagyis a Kukorica és Ipari növény Termelési Együttműködés kilenc mezőgazdasági szövetkezet összefogásával (Agrárágazat, 2013) vagy Bábolnán az IKR, mely szintén több nagyobb állami gazdaság és szövetkezet összefogásával amely szintén az ipari kukorica termelésre szakosodott és nyugati technológiát felhasználva öt év alatt 8 T/Ha termés hozamot sikerült produkálniuk (előtte átlagosan csak 3-4 T/Ha körüli kukorica termésátlagot tudtak realizálni a magyar gazdaságok.) (Jóri, 2021) Az 1980-as években a magyar gazdaság egészében, így a mezőgazdaságban is érezhető volt a lassulás. A mezőgazdaság teljesítmény romlásának okai között volt a jövedelmezőség romlása, a lakossági kereslet visszaesése, valamint az agrárágazat növekvő befizetési kötelezettségei. Ezzel párhuzamosan, az évtized végén olyan szabályozások léptek életbe, melyek megreformálták a szövetkezeti tagságok és a termőföld kapcsolatát: a földbeviteli kötelezettséget megszüntették, felmerült a szövetkezeti vagyon felosztásának lehetősége, valamint a szabad föld és tulajdon szerzés. (Ivics, 2004) A rendszerváltáskor lezajló privatizáció lényege volt az állami jelenlét csökkentése a gazdaság egészén belül. Huszár (2002) a privatizációnak a mezőgazdasággal és a földekkel kapcsolatos helyreállítási intézkedéseit reparációnak nevezi, ami magában foglalja a földkárpótlást és a részarány tulajdonok kiadását. Azt 1991. évi XXV. Törvény, elterjedtebb nevén I. kárpótlási törvény határozta meg a kárpótlásra jogosultak körét, valamint azokat a földalapokat, amiket később árveréseken az érintettek visszavásárolhattak. A szövetkezeti részarány tulajdonok kiadásának feltételeit és jogi keretét az 1992. évi I. és II. törvények fektették le. (Huszár, 2002) Az így lefojt területrendezések hatására jelentősen átalakult a magyar birtokstruktúra. Míg korábban a nagy állami gazdaságok és a termelőszövetkezetek domináltak ezután a kis-és középirtok és egyéni gazdaság jelenléte lett az elterjedt üzemméret a mezőgazdaságban (2000-ben csaknem kétezer-négyszáz hektárral több területet műveltek egyéni gazdálkodók, mint 1991-ben, ez csaknem 269%-os növekedést jelent a bázis évhez képest). (Ivics, 2004) Sajnos azonban ezek a gazdaságok legtöbbje túl kicsik volt, hogy optimális szinten tudjon gazdálkodni. Hiányzott

még a megfelelő gépállomány is: a kiprivatizált szövetkezeti és állami gazdasági nagyüzemekben használt gépeket nem tudták megfelelően használni a kisméretű birtokokon, valamint a fennmaradt nagyüzemi gazdaságok gépparkja elavult és a megváltozott anyagi helyzetük miatt nem voltak képesek annak megújítására. (Baranyai, 2010) Az 1993-ban meghirdetett beruházási támogatásokkal próbálta meg orvosolni a kormányzat a gazdák forráshiányát. Az ekkor meghirdetett támogatások elsősorban a kisvállalkozásokat preferálta, ami abból is látszik, hogy a 100 millió forintnál nagyobb éves árbevétellel rendelkező beruházókat kizárták a pályázásból (1995-ben aztán ezt eltörölték). A kilencvenes évek folyamán aztán többször is meghirdetett az állam olyan támogatásokat, melyek a gazdák gépparkjának megújítását segítették. (Juhász, 2002) Tehát a rendszerváltáskor végbement változások a mezőgazdaságban az egyéni gazdaságokat és az egyéni munkavégzést helyezték előtérbe, amivel párhuzamosan háttérbe szorultak a gazdák közötti együttműködések. Később azonban világossá vált, hogy még a nagyobb területtel rendelkező gazdaságok sem képesek megfelelő alkupozíciót kialakítani a tulajdonosaiknak. Azonban az előző évtizedek tapasztalatai miatt, a szövetkezést gyakorlatilag szitokszóként használták, aminek okán a gazdák elidegenedtek ettől a társulási formától. (Szabó G. & Barta, 2014) A 2004-es Európai uniós csatlakozás volt a hazai szövetkezés egy másik forduló pontja. A csatlakozás előzményeként és a Csatlakozási szerződésnek való megfelelés érdekében a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium olyan szabályozást alkotott mely lehetővé tette az együttműködések kialakítását: TЭСZ-ek (termelő és értékesítő szervezet) és TCS-k (termelői csoport) jöhettek létre szövetkezetként vagy gazdasági társaságként. (Orbán & Székely, 2017) A legtöbb ilyen együttműködés két terménycsoport köré szerveződött: a gabonafélék és az olajos magvak (repce, napraforgó). Ezek azonban felülről szerveződő, integrátorok gondozásában megjelenő termeltető szervezetek voltak. A 2014-2020-as programozási időszak egyik intézkedése volt az együttműködések támogatása. Olyan együttműködéseknek célozott meg, amik korábban még nem voltak benne a támogatottak körében és olyan területen jöttek létre, ahol addig az még nem volt jellemző. Az agráriumon belül megjelenő együttműködések az Európai Unió vidékfejlesztési politikáját hatékonyan tudják támogatni, erre reflektál az intézkedés laza szabályozási rendszere. (Maácz, 2020)

2.2. Külföldi körkép-Európai szövetkezeti iskolák és gyakorlatok

Az Európai Unió országaiban működő szövetkezetek megismerése elengedhetetlen a dolgozatom céljának eléréséhez, hiszen olyan gyakorlatokat és tudást lehet elsajátítani ezekről az együttműködésekről, melyeket több évtized során alakítottak és fejlesztettek ki. A következő

részben három ország szövetkezeti rendszerét vizsgálom meg közelebbről: Hollandia, Dánia és Franciaország. Azért ezen három országra esett a választásom, mert itt a szövetkezés kultúrája mélyen beleégett az mezőgazdaságban dolgozókba, és nem volt olyan esemény a huszadik században, mely megingatta volna az emberek hitét és bizalmát az agráriumon belül való együttműködésekben.

2.2.1. *Franciaország*

Franciaországban nagyon régi hagyományai vannak a gazdák szerveződésének. Az első kooperációs hullám már az 1800-as évek végén elindult, amikor elkezdett begyűrűzni az agrárválság az országban. Ennek a válságnak két oka is volt, az első, hogy a gabona ára a megnövekedett import miatt jelentős mértékben csökkent, a második, hogy ebben az időben seprert végig Európán a filoxéra járvány, ami a hatalmas mértékű károkat okozott a szőlősgazdáknak. (Lhomme, 1970) A második hullám végére, ami a II. világháború végétől az 1970-es évek közepéig tartott, a gazdák jelentős növekedést értek el a termelésben és az elérhető piacokban, ahol értékesíteni tudták termékeiket, azonban a konkurencia és azok saját márkás termékeik megjelenésével a 70-es évek közepére a gazdák bevételei el kezdtek csökkenni. A XX. század végére azonban megjelentek az olyan nagy mértékű termelői csoportosulások, amik fel tudták venni a versenyt a nagyvállalatokkal, egy megyéken átívelő gazdaszövetség létrehozásával, mely a nyersanyag termelés mellett hozzáadott értékkel bíró termék előállításával is foglalkozott. (Bonin, 2005) A 2008-as gazdasági világválság felerősítette a szövetkezetek létjogosultságát nemcsak Franciaországban, hanem az egész világon ugyanis láthatóvá vált, hogy az ilyen jellegű társulások milyen jól tudnak helytállni a válságos időszakokban. Jelenleg Franciaországban nagyjából 2.300 szövetkezet van az agrár szektorban, ebből több mint 2.100 szövetkezet mikro-, kis- és középvállalkozás és 150 nagyvállalként működik. Az élelmiszeripari márkákat tekintve 3-ból 1-et szövetkezet állít elő, valamint a gazdák 3/4-e valamilyen szövetkezetnek a tagja. Ezek a számok jól mutatják, milyen fontos részét képezik a francia gazdaságnak az agárszektor szövetkezetei. Az agrárszövetkezetek a vidékfejlesztésben is hasznos szerepet töltenek be. A legtöbb szövetkezet székhelye vidéki településeken található, ahol országszerte 190.000 embert foglalkoztatnak, ezzel az szövetkezetek válnak a francia vidék első számú foglalkoztatójává. Azonban nem csak a vidéki lakosság munkahelyteremtésében vállalnak aktív szerepet, hanem abban is, hogy életben tartsák a vidéket a fiatal gazdák megtartásával és támogatásával, így csökkentve a nagyvárosokba történő elvándorlást. Az oktatásban is fontos szerepük van a szövetkezeteknek, ezzel biztosítva a hosszú távú fennmaradást. Részt vesznek az oktatási rendszerben, mint duális képzés „vállalati”

partnerei, valamint a bevételük egy részét is arra fordítják, hogy munkavállalóikat képezzék. A szövetkezetek jövőorientáltságát mutatja a fenntartható fejlődésbe történő befektetés. A gazdákat a környezetbarát termelés felé míg a fogyasztókat a környezetbarát fogyasztási szokások kialakítása felé tereli. A gazdákat továbbá a szövetkezeti együttműködés segíti abban is, hogy konkrét lépéseket fogalmazzanak meg a fenntartható fejlődés felé vezető úton. Ilyen például a modern agronómiai technológiák implementálása vagy bio anyagok használata a termelés során. (Une réussite économique , 2022) A szövetkezethez való tartozásnak további előnyei közé tartoznak: A gazdák teljesítménye a szövetkezetek sikerével párhuzamosan tud nőni, hiszen a szövetkezet tagjai egymást segítve tudnak fejlődni és innoválni; Szövetkezeti tagként könnyen be tud illeszkedni az addig még nem jártas fiatal gazda az agrár ágazatba, olyan programok segítségével, amik megkönnyítik a termőföldre jutást, esetleg pénzügyi segítséget nyújtanak nekik vagy a szövetkezet tudását kihasználva mentor programban vehetnek részt; Segítheti a gazdákat a modern technológiák megismerésében és azok alkalmazásában, az erőforrások célzott befektetésével (például egy tanácsadói program létrehozása a szövetkezetben külső szakértők bevonásával); A mezőgazdasági termelésben számos kockázati faktor jelenik meg: időjárás és annak minden szélsőséges jelensége (jégeső, fagy, áradások), egészségügyi kockázatok-főleg az állattenyésztésben és a piac kiszámíthatatlansága. A szövetkezeti tagság ellenben egyfajta biztonságot nyújt a termelőknek, mert előnyösebben tud hozzáférést biztosítani olyan eszközökhöz, amik a bizonytalanságot csökkenthetik pl.: mezőgazdasági biztosítások. (Comprendre le modèle coopératif, 2022)

Szövetkezeti tagnak lenni Franciaországban egyet jelent a hosszútávú elköteleződéssel, ezáltal lehetőségük van a gazdáknak a hosszútávú berendezkedésre (több generációs farmer családok). Sikerük titka pedig abban rejlik, hogy képesek valamilyen hozzáadott értékkel ellátott terméket a piacra vinni, aminek értékesítéséből származó nyereség segítségével tovább építhetik a szövetkezetüket. (Pourquoi adhérer à une coopérative agricole ? , 2020)

2.2.2. *Hollandia*

A hollandiai agrár szövetkezetek gyökerei a 19. századig nyúlnak vissza. Az első gazda társulások elsősorban szarvasmarha szaporítással, farm biztosítással és vidéki hitelezéssel foglalkoztak. 1876-ban született meg az első szövetkezeti törvény, aminek hatására már jogilag elismert gazdasági társaság lett a szövetkezeti forma. Az első években a formális és nem formális gazda együttműködések száma párhuzamosan nőtt 1920-tól azonban a szövetkezeti modell térnyerése tapasztalható. Ez az időszak nagyon kedvező hatással volt a holland mezőgazdaság egészére is, ami a szövetkezetek segítségével nagy változáson ment keresztül:

az addigi részben önellátó gazdálkodási formából a kereskedelmi mezőgazdaságra való átállást segítették elő a közös inputanyag beszerzés, tagi kölcsönök és a megtermelt nyersanyagok feldolgozásán és értékesítésén keresztül. (Bijman, 2016) Fontos megemlíteni, hogy a holland szövetkezetek már a kezdetek óta teljesen függetlenek az államtól és úgy tekintenek rájuk, mint egyre a sok vállalkozási forma közül. Ez utóbbi miatt nem számolhatnak állami forrásokkal, így a megalakuláshoz eleinte szükséges tőkét a piacról kell megszerezni. Ehhez a banki biztosítékként az alapszabályban meg van határozva, hogy ha a tag elhagyja a szövetkezetet büntetést kell fizetnie, a gazda minden termékét a szövetkezeten keresztül értékesítse, valamint korlátlan felelősséget vállaljon a szövetkezet tartozásaiért (ma ez már inkább a korlátozott felelősség felé hajlik). Mivel ezek a szövetkezetek alulról építkező együttműködések, fő céljuk, hogy a tagjaik számára minél nagyobb jövedelmet legyenek képesek megszerezni. Ez nagy kontraszt például a hazai szocialista időszakban működő szövetkezetekkel szemben, ahol a foglalkoztatás és a szociális felelősség vállalás is a működés célja volt. A holland szövetkezetek tevékenységének középpontjában a termék áll, ez a legfontosabb alapelv. A tagok a szövetkezet által megtermelt többlet jövedelemből való részesedése nem az ő hozzáadott tőkéjük arányában történik, hanem a szövetkezeten keresztül lebonyolított tranzakcióik arányában. Ezen az elven oszlik meg a szavazati jogok szétosztása is. (Szabó G., 2005)

2.2.1. Dánia

Hasonlóan a holland szövetkezetekhez, a dán farmer szövetkezés gyökerei is a 19. század végéhez nyúlnak vissza. A kezdetekben csak beszerzéssel és értékesítéssel foglalkoztak majd fokozatos bővítették a tevékenységet feldolgozással is (például a tejtermelő szövetkezetek vaj előállításba kezdtek, sertés tenyésztő szövetkezetek vágóhidakat létesítettek). Később a mezőgazdaság más ágazataiban is megjelentek, azzal a céllal, hogy javítsák a gazdák piaci pozícióját (meg tudtak jelenni nagy tételben a piacon, mint vásárló és értékesítő, valamint az információ áramlás könnyebbé vált a tagok között). (Neszmélyi, 2016) A szövetkezetek ugrásszerű növekedésének fő oka a globalizáció és a dán agrárium iparosodása volt. Ezek a szervezetek voltak ugyanis azok az eszközök, amellyel a dán gazdák helyt tudtak állni a nemzetközi piacokon és növelni tudták a kibocsátásukat. (Hansen, 2020) A dán szövetkezetek „egy-tag-egy szavazat” elvén működnek és a csatlakozás teljesen önkéntes. Fontos kiemelni, hogy a szövetkezetek alulról épülnek fel, ami a gazdák között már meglévő kapcsolatok és bizalmat jelzi. A szövetkezeti infrastruktúrának csak a feldolgozó üzemek a részei, a földek és az állatok a farmerek tulajdonában vannak. (Neszmélyi, 2016) A dán szövetkezetekre jellemző továbbá, hogy tagjaik innovatívok és magas a technológiai jártasságuk, ami a magas

iskolázottaknak köszönhető. (Danish Agriculture & Food Council, 2019) A szövetkezetek, hasonlóan Hollandiához, függetlenek az államtól, és nem kapnak alakulásukkor állami támogatást. Az alapításhoz szükséges banki kölcsönhöz szükséges fedezetet a szövetkezeti alapszabályban lefektetett kötelezettségekkel garantálták: a farmer kilépését előre be kell jelenteni, a megtermelt terményt a szövetkezeten kell kötelezően értékesíteni, valamint korlátlan felelősséget kell vállalni a szövetkezet tartozásáért. (Szabó G., 2011a) Dániában szövetkezeti tulajdonban manapság többnyire olyan feldolgozó üzemek állnak, amik a tagság által megtermelt árut dolgozzák fel valamilyen félkész-vagy kész terméké. Általában ezek az feldolgozó tevékenységek közel állnak a farmerek által termelt áruhoz az értékláncban (például a már korábban említett sertés vagy szarvasmarha vágóhidak, tejüzemek vagy a tojás szövetkezetek) (Bijman, 2016)

2.3. A szövetkezetek gazdasági és társadalmi jelentősége

A szövetkezethez való tartozásnak számos gazdasági és nem gazdasági előnyei is van. A nem gazdasági, vagyis az olyan előnyök melyeket nem tudunk számszerűsíteni, közé tartozik például a bizalom növelése, a tagság közötti kapcsolat megerősödése a közös cél elérése érdekében való munkán keresztül, valamint a vidéki lakosság megtartása a foglalkoztatáson keresztül, amivel képesek hozzájárulni a vidékfejlesztéshez. Gazdasági előny lehet a tagság alkupozíciójának növelése a méretgazdaságosság elvéből kiindulva; a piaci megjelenésből adódó tranzakciós költségek, a kiszolgáltatottság és kockázatok csökkenése, különböző Európai Unió és nemzeti támogatások megszerzése, időmegtakarítás, a tranzakciós költségek csökkentése. (Szabó G. & Barta, 2014) (Mizik & Fertő, 2017) Dániában az utóbbi években a szövetkezeteket az összeolvadás és a nemzetközivé válás jellemezte, aminek hatására az így létrejött szövetkezetek a világ legnagyobbjai közé tartoznak: (az Arla Foods az európai tejipar második legnagyobb szövetkezete, a húsfeldolgozó Danish Crown szintén második helyet foglal el sertéshús feldolgozásban.) Ha a dán piacot vizsgáljuk, a tejiparban jóval 90% felett van a szövetkezetek piaci részesedése sertés vágóhidak esetén ez a szám 86%. A dán élelmiszeripar forgalmának több mint 50%-át a szövetkezetek adták és ez a szám az elmúlt években csak növekedett. (Hansen, 2020) A holland szövetkezeteket összefogó szervezet, röviden NRC, 2019-ben elkészített egy listát melyben felsorolták a Hollandiában bejegyzett 100 legnagyobb forgalmat lebonyolító szövetkezetet. A felsorolásban 38 mezőgazdasági szövetkezet kapott helyet. Ezeknek összesen több mint harminc milliárd euró árbevételt generáltak, csaknem 43 ezer főt foglalkoztattak és a tagjaik száma meghaladta a 93 ezret. (NEDERLANDSE COÖPERATIE TOP 100, 2021) A holland agrárszektor legnagyobb

szövetkezete a FrieslandCampina ami több mint 15 ezer tejtermelő taggal rendelkezik, nemcsak Hollandiában, hanem Belgiumban és Németországban is. A szövetkezet Magyarországon is jelen van, olyan márkák tartoznak hozzá, mint a Pöttyös vagy a Milli. (The Cooperative, 2023) Az együttműködések, így a szövetkezetek is, kiemelt szereppel, bírnak a társadalmi tőke kiépítésében, ami lényegében a „kapcsolati hálók kialakítása céljából kifejtett egyéni erőfeszítések összessége” (Bíró, et al., 2015, p. 21) Az együttműködésben résztvevők között a folyamatos kooperáció hatására olyan tulajdonságok fejlődnek, melyek elősegítik a hosszútávú fennmaradást. Ilyenek például a segítőkészség, a megbízhatóság, az csoportszellem és az önkéntes munkavégzés. (Bíró, et al., 2015)

2.4. Bizalom szerepe a termelői együttműködésekben

A Magyar Nyelv Értelmező szótára (2016) szerint a bizalom „valakinek az olyan személyre irányuló érzése, akinek becsületességéről, helytállásáról, jó képességeiről, szándékainak helyességéről, segítőkészségéről meg van győződve, akiben bízunk.” (A MAGYAR NYELV ÉRTELMEZŐ SZÓTÁRA, 2016) Az emberi kapcsolatoknak, így a tagok egymásba vetett bizalmának, jelentős szerepe van az alulról szerveződő mezőgazdasági együttműködésekben. Előnyt jelent a szövetkezet működésében, ha a tagok között fennál, akár már a szövetkezet alapítása előtt, egyfajta informális és akár közeli személyes kapcsolat, hiszen ez meggyorsíthatja a későbbiekben az információ áramlást és gazdasági döntések meghozatalát. Szabó G. Gábor a következő bizalmi szinteket határozta meg, amik megjelenhetnek a szövetkezeten belül, ezek nem szükségszerűen alá és fölé rendeltségi viszonyt jelentenek:

- Két tag közötti kapcsolat (bilaterális, T1)
- Tagok közötti kapcsolat (multilaterális, T2),
- A tagok és a szövetkezet vezetése közötti intézményes, valamint íratlan kapcsolatok (T3). (Szabó G., 2011b)

A fenti felsorolás első két eleme, vagyis a multilaterális és bilaterális kapcsolatok kialakítása a szövetkezethez való csatlakozás egyik motivációja is lehet, hiszen ezeken keresztül tud kialakulni egy valódi közösség. A tagság között kialakult kapcsolat elsősorban érzéseken és az egymáshoz való hozzáálláson alapul mintsem objektív tényeken. Ezzel ellentétben a tagok és a szövetkezet vezetése között kialakult kapcsolatok és annak a bizalmi szintje inkább az utóbbitól függ, mivel a menedzsment a szövetkezet és a tagok gazdasági céljainak megvalósulásáért dolgozik, ami konkrét számokkal mérhető. (Dudás, 2009) Több kutatás is készült a bizalom szövetkezetekben betöltött szerepéről, valamint annak növeléséről/megőrzéséről. Egy Magyarországon végzett mélyinterjú megkérdezésen alapuló kutatás azt találta, hogy a

bizalom kialakulásának egyik meghatározó tényezője, hogy a tagok mindig megkapják az elérhető legjobb árat a termékeikért. Továbbá a válaszadók szerint a fiatalok bizalmi szintje magasabb, és a bizalom hiány egy generációs probléma. Megemlítik azt is, hogy a bizalom a működés alapja, azonban kialakításához tettekre van szükség és ha egyszer ez megtörik akkor nagyon nehéz visszaállítani (Szabó G., 2011a) További, szintén magyar együttműködések bizalmi szintjét vizsgáló, kutatások Peter Sholtes által kidolgozott bizalmi mátrixot használták. Ez a modell azt mondja, hogy bizalom a tagok között csak akkor alakul ki, ha mind a lojalitás és a képességekbe vetett hit magas szintű. (Scholtes, 1998) Baranyai kutatási eredményei igazolják az elméleti modellt, azonban megállapította, hogy a lojalitásnak fontosabb szerepe van a bizalom kialakulásában, mint a rátermettségnek. Ez az eredmény a kutató szerint szerencsétlen következtetés, mert a magyar mezőgazdaságban a képességekbe vetett hit általánosan magasabb, ami magyarázhatja a bizalom alacsony szintjét. (Baranyai, 2016) (Takács, et al., 2012) kutatásában Békés megyei gépkörök bizalmi szintjét vizsgálta. A fenti modellt kiegészítették azzal, hogy a bizalmat differenciálták: a szerződéses bizalom az őszinteségen és az ígéretek betartásán alapszik míg a képességbe vetett bizalom feltételezi, hogy az együttműködőknek megvan minden olyan szakmai tudása mely a kötelezettségek végrehajtásához szükséges. Megállapították, hogy erős kapcsolat van a bizalom szintje és a gazdálkodók gépkörökben való részvétele között, valamint, hogy a különböző együttműködési szintek másfajta bizalmat igényelnek. A tapasztalatok alapján a szerződéses bizalom inkább olyan együttműködéseknel jelenik meg ahol például közös gép beruházás és üzemeltetés van, míg a képességekbe vetett bizalom minden olyan együttműködésnél előfordul, ahol a gazdák egymásnak dolgoznak a saját gépeikkel és eszközeikkel. Összeségében elmondható, hogy a magyar mezőgazdaságban dolgozó gazdák körében alacsony a vállalkozói kedv, valamint az együttműködési hajlandóság, ami megnehezíti az új együttműködések létrehozását. A már meglévőknél viszont a bizalom nagyon fontos szerepet játszik és a sikerük, vagy bizonyos esetben a vesztük lehet, ha ezt nem sikerült elérnie az alapítóknak vagy a vezetőségnek. (Szabó G., 2013)

2.5. Az együttműködések finanszírozása a 2014-2020-as programozási időszakban

A támogatási periódus, amit a dolgozatom címében is megemlíték, a 2014-2020-is tartó költségvetési időszak volt. Az együttműködések támogatásához kiírt pályázatok a Vidékfejlesztési Program (VP) keretén belül jelentek meg, finanszírozásuk pedig az Európai Unió Közös Agrárpolitikájának (KAP) első és második pillérének keresztül történt (az első pillérben a gazdákat érintő közvetlen támogatások szerepelnek, aminek forrása az Európai Unió

közös költségvetése, a második pillér a vidékfejlesztést célozza meg, ennek forrása egyfelől a közös költségvetésből származik, másfelől pedig a nemzeti költségvetésekből. (Halmai, 2020) A már korábban említett időszak alatt a VP keretén belül számos összefogást és együttműködést célzó intézkedés valósult meg, azzal a céllal, hogy a termelők versenyképességének javuljon. A kiírt pályázatok segítették „a termelők hatékonyabb integrációját a minőségrendszerek révén az agrár-élelmiszeripari láncba, a mezőgazdasági termékek értékének növelését, promóciót a helyi piacokon, a rövid ellátási láncokban, a termelői csoportokban, valamint a szakmaközi szervezetekben.” (Szabó G., et al., 2021, p. 34) Az egyes pályázatok megvalósulásának hatására a magyar mezőgazdaságban számos új összefogás alakult ki. 2018-2020 között 73 új, elismeréssel rendelkező termelői csoport (TCS) részesült támogatásban csaknem 5 milliárd forintértékben (4 994 157 660 Ft), ami 1980 főt foglal magában. A legtöbb kifizetésben részesülő csoport szántóföldi növénytermesztéssel foglalkozott (38 db), ezt követte a baromfi (13 db) majd a húsmarha (4 db) szektor. A támogatásban részesült TCS-k tevékenységei leginkább a tagok által termelt áruk értékesítésére és az input közös beszerzésére korlátozódtak és kevésbé volt jellemző a nagyobb volumenű beruházások megvalósítása, melyek a tagság hosszútávú elköteleződést biztosítanak (tároló kapacitások létesítése, feldolgozó infrastruktúra létrehozása stb.). A program során megvalósult intézkedések sajnos azonban csak korlátozottan tudtak hozzájárulni az elismert TCS-k hatékony működéséhez. Ennek egyik oka, hogy az egyes csoportok alacsony piaci részesedéssel rendelkeznek, valamint, hogy a megnyert támogatások folyósítása nagyon sokat késett egyes esetekben, ami megnehezítette a működést és a tervezett beruházások megvalósítását. (Szabó G., et al., 2021) A jövő felé tekintve, ami a 2021-2027-es programozási időszak, elmondható, hogy a hasonló együttműködések támogatása a vidékfejlesztés egyik eszköze. Újdonság lesz, hogy a termelői szervezetek létrehozhatnak működési alapot, melyeket felhasználhatnak a meghirdetett és jóváhagyott operatív programok finanszírozására. Az alapok forrását képezheti majd ezeknek a szervezeteknek a hozzájárulásai, illetve uniós források is. Ezen alapok létrehozása hasznos lehet termelői szervezetek számára, hiszen biztos bázist képez a működési költségek fedezésére valamint a nagyobb volumenű beruházások megvalósítására. (Szabó G., et al., 2021)

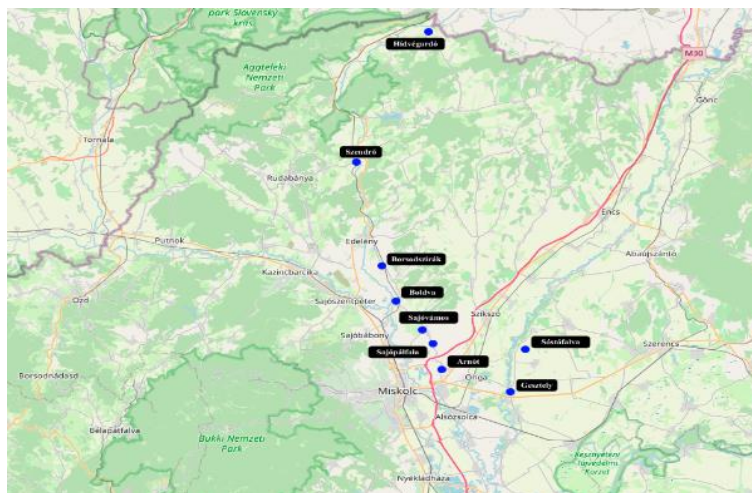
2.6. A magyar gazdálkodók együttműködése

(Baranyai & Szabó G., 2016)-os felmérése a mezőgazdasági termelők együttműködési aktivitását vizsgálta. Az adatok begyűjtése online kérdőív segítségével valósult meg (n=6.573). A kutatás nagyobb témakörei a gazdák között kialakult kapcsolatok és bizalom valamint a jövőbeni várakozásokra is vonatkoztak. Feltárták, hogy a megkérdezettek több mint 50%-a nem

vesz részt semmiféle együttműködésben. Regionálisan azonban volt változás az együttműködési aktivitásban, az Észak-Magyarországi régióból érkező válaszadók csaknem 60%-a tagja valamilyen együttműködésnek. A legtöbb válasz, hogy miért kerülnek az együttműködésekben való részvételt az elköteleződéstől és a függéstől való elhatárolódásra valamint az információ hiányra érkezett. Az együttműködések, melyekben a gazdálkodók részt vehetnek lehetnek formálisak (termelői tulajdonú szervezetek, a válaszadók 41%-a tagja ilyennek) mind informálisak (gépek kölcsönadása, gépi bér munka végzés, kölcsönös munkavégzések). Az együttműködéshez történő csatlakozás motiváló tényezői közül a legfontosabbaknak a biztos értékesítési lehetőségeket, a kiszámítható eladási árakat, az alkupozíció növelését és a termelési kockázat csökkenését találták. Egy hasonló kutatás (Bíró, et al., 2015) a termelők együttműködési készségeit vizsgálta. A beszerzésre érkező válaszok alapján elmondható, hogy a növénytermesztéssel foglalkozó gazdák csaknem 1/3-a a termeléshez szükséges inputanyagokat valamilyen szövetkezeten vagy integrátoron keresztül szerzi be, ezek a gazdálkodók más csatornákat nem vesznek igénybe erre a célra. Értékesítés során hasonló eredményeket produkáltak, ami arra enged következtetni, hogy aki valamilyen szervezeten keresztül szerzi be az inputot az ugyanannál a szervezetenél fogja eladni a megtermelt terményt. Az informális együttműködések vizsgálata során, melyek szolgáltatások formájában nyilvánulnak meg, a leggyakrabban előforduló szolgáltatás a betakarítás volt, melyet növényvédelmi szaktanácsadás majd a gépi földmunka követ. A gazdálkodók elsősorban saját családjukban kerestek megoldást az éppen aktuális szolgáltatás elvégzésére, és csak utána vették igénybe ismerőseik segítségét.

3. KÖZÉPPONTBAN A SZÖVETKEZET

A kutatásom középpontjában a BÓNUSZ AGRO Beszerző-, Értékesítő és Szolgáltató Szövetkezet áll. Fő tevékenységi köre (a TEÁOR'08 struktúra szerint) Gabona, dohány, vetőmag, takarmány nagykereskedelme. A szövetkezet alakuló közgyűlését 2015 július 7-én tartották. Az alapuló gyűlésen 13-an vettek részt, ők képezik az alapító tagságot. Köztük vannak egyéni gazdálkodók, illetve társas vállalkozások is. Helyileg a szövetkezet Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében folytatja tevékenységét. A tagság számottevő része a vármegyeközpont (Miskolc) húsz kilométeres vonzáskörzetében gazdálkodik, két kivétel van, ahogy ezt a lenti ábra is mutatja.



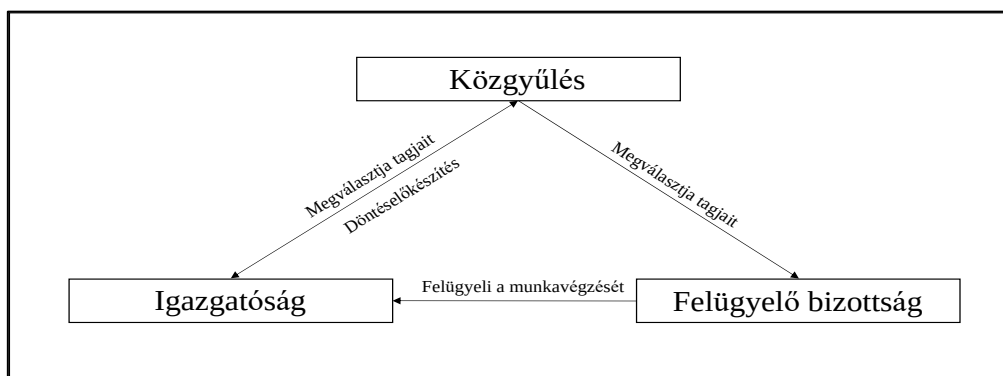
3. ábra A szövetkezeti tagság területi elhelyezkedése

Forrás: Saját szerkesztés, (2023)

Ahogy a szövetkezet Alapító Okirata (2015) is taglalja, a szövetkezet alapításának célja volt, hogy a tagság által megtermelt és megtermeltetett termékeket raktározzák, feldolgozzák és értékesítsék, valamint a termeléshez szükséges eszközöket és anyagokat beszerezzék. Továbbá kölcsönös gépi bér munkával a tagok művelési eszközeinek és gépeinek kihasználásával szolgáltatások végzése és a tagság érdekérvényesítő képességének elősegítése nonprofit formában. Ezeknek megvalósításához a szövetkezet a következő tevékenységeket végzi: összehangolja a tagok gazdálkodási tevékenységét, elősegíti a tagok közötti együttműködések létrejöttét és gazdaságuk fejlesztését, beszerzi a termeléshez szükséges anyagokat és eszközöket, kihasználja és tovább építi a tagság már meglévő kapcsolatrendszerét, nyilvántartást vezet a tagok növénytermelési tevékenységéről, a termelés koordinálását a piaci folyamatoknak megfelelően teszi, a szövetkezet működése és a tag gazdálkodási hatékonyságának maximalizálása érdekében ajánlásokat tesz a termelést érintő kérdésekben (például használt technológia, fajta választás, finanszírozás), mindent elkövet, hogy a szövetkezet minél kedvezőbb feltételekkel hitelhez jusson.

A fent említett célok elérése érdekében a tagoknak belépéskor kötelezettségvállalást kellett tennie melyben, többek között, szó esett a szövetkezet tagsági finanszírozásról és a kizárólagosságról. Az előbbi szerint, a tagok kötelesek működési hozzájárulás címén a szövetkezeten átforgatott termékek értéke után két ezrelék, de minimum 10.000 Ft + ÁFA befizetésére. Az utóbbi alapján pedig a tagok kötelesek a szántóföldi növényeik értékesítésének 100%-át a szövetkezeten keresztül értékesíteni. Amennyiben a fenti kötelezettségvállalások teljesítése elmarad az Igazgatótanácsnak joga van a tag kizárására. A szövetkezeti tagság teljes mértékben önkéntes. A tagsági jogviszony tagfelvételi kérelemmel kezdődik. A kérelmet leadhatja természetes és jogi személy is. A tagság kritériumai közé tartozik többek között, hogy

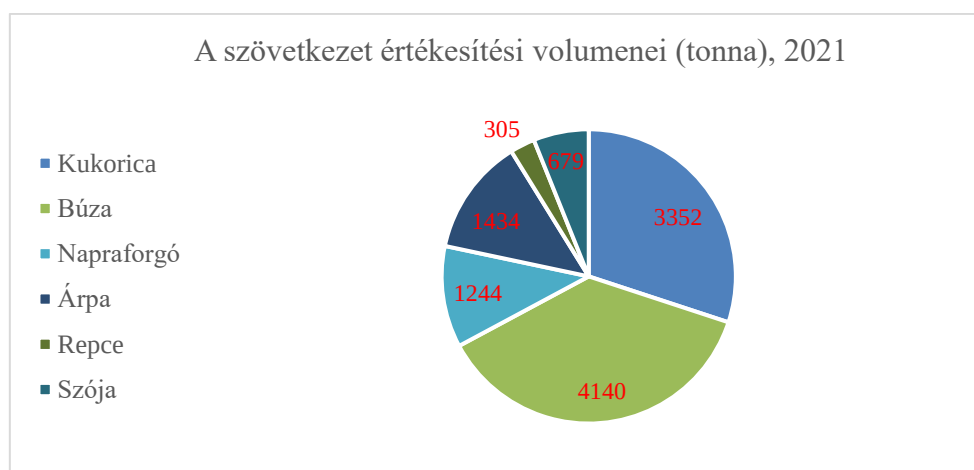
a potenciális tag szántóföldi növénytermesztéssel foglalkozik, eleget tesz adatszolgáltatási kötelezettségének, befizeti a 200.000 Ft tagsági hozzájárulást (ha más tag részesedését veszi át, akkor nem köteles befizetni) valamint vállalást tesz, hogy legalább három évig tag marad. A kérelmet az Igazgatóságnak kell benyújtani, akik a döntésükről legkésőbb 16 napon belül írásban értesítik. Amennyiben pozitív elbírálásban részesült, megkezdődhet a tagsági jogviszonya, így részt vehet a közgyűléseken, ahol élhet a szavazati jogával, tisztséget viselhet a szervezetben belül, valamint élvezheti a szervezet más előnyeit. Jelenleg a szervezetnek 19 tagja van, akiket meg kell különböztetni, mint aktív és passzív tagság. Aktív tagságnak saját definíció szerint azokat tekintem, akik teljesítik a szervezeti alapszabályban elvárt kötelezettségeket (úgy mint, a szántóföldi növénytermesztése során előállított terményét a szervezetben keresztül értékesítése stb.), míg passzív tagságnak azokat, akik felvételüket azért kezdeményezték, hogy különböző pályázati részvételkor pozitív elbírálásban részesüljenek és plusz pontokat kapjanak, de nem teljesítették a kötelezettségvállalásukat. A szervezet szervezeti felépítése a következő egységekből áll: Közgyűlés: a szervezet tagjai alkotják, a szervezet fő döntéshozó szerve, egy tag–egy szavazat elve alapján. A hatásköréhez tartozik egyebek mellett a vezetői tisztségviselők és a felügyelő bizottság tagjainak megválasztása, az adózott eredmény felhasználásáról szóló döntés meghozatala stb. A közgyűlést évente legalább kétszer össze kell hívni, és csak akkor számít határozatképesnek, ha legalább a tagok fele részt vesz rajta; Igazgatóság: a szervezet ügyvezetését és képviseletét látja el, három tagból áll: az elnök és két igazgatósági tag. Mind a három tag vezető tisztségviselőnek számít. A feladataihoz sorolható a szervezeti névjegyzék vezetése, a közgyűlés összehívása és az ott megvitandó döntések előkészítése majd azok végrehajtása, termény értékesítési tervek készítése, valamint eladások ütemezése; Felügyelő bizottság: a három tagú felügyelő bizottság a szervezet igazgatóságának a feladatellátását, annak helyességét felügyeli, ellenőrzi továbbá, hogy a szervezet gazdálkodása helyen ment-e és a meghozott döntések a szervezet és a tagság érdekeit szolgálták-e.



4. ábra A szövetkezet szervezeti felépítése

Forrás: A szövetkezet alapszabálya (2015), saját szerkesztés (2023)

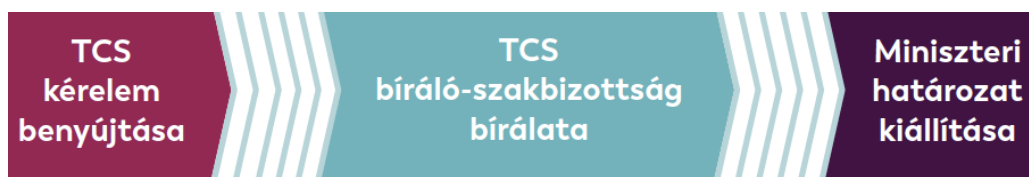
A szövetkezet vagyona magába foglalja a jegyzett tőkét, ami a tagok által befizetett vagyoni hozzájárulások, a tőketartalékot, az eredmény tartalékot és a lekötött tartalékot. Gazdálkodását tekintve érdemes kiemelni, hogy létrehozott egy közösségi alapot, melybe a pozitív adózás utáni eredményének 1%-át helyezheti el. Ez az alap, a szövetkezet fel nem osztható vagyonát képezi, és a kijelölt célok megbízható és tartós teljesítésének fedezésére szolgál. Továbbá az alaptól évi 100.000 Ft erejéig a szövetkezet a kitűzött oktatási, szociális és kulturális feladatainak megvalósítására is költhet. Mivel a szövetkezet nonprofit jelleggel működik ezért az adózott eredményről a közgyűlés dönt. Lehetősége van felosztani a tagok között (az szövetkezeten keresztül értékesített termény árbevételének arányában), a tagok részére nyújtott szolgáltatások fedezésére is felhasználhatja vagy olyan beruházást valósít meg, mely a szövetkezet céljait és érdekeit szolgálja. 2021-es adatok alapján a szövetkezet tagjainak tényleges termelésben érintett területeinek nagysága (tehát az erdő, legelő és egyéb művelés alól kivont területek nélkül) 2.617 hektár volt. A szövetkezeten keresztül értékesített szántóföldi növények a kukorica, búza, napraforgó, árpa és a repce voltak. A tagok természetesen termeszthettek ezeken a növényeken kívül más is (például olajtök, borsó, zab), de azokat nem voltak kötelesek a szövetkezeten keresztül értékesíteni. A 19 szövetkezeti tagból, csupán egy nem értékesített semmiféle terményt a szövetkezeten keresztül a többiek átlagosan 550 tonnát forgattak át. A lenti diagramm a termények volumen béli megoszlását ábrázolja. A szövetkezeten keresztül 2021-ben összesen 11.154 tonna termény került értékesítésre. A három legnagyobb termékcsoporthoz a búza, a kukorica és az árpa volt, melyek a teljes értékesített mennyiség 80%-át adták. A lenti kördiagrammon a szövetkezet értékesítési volumeneit ábrázolja.



1. diagramm A szövetkezet értékesítési volumenei (tonna), 2021

Forrás: Saját szerkesztés (2023)

A szövetkezet az értékesítésre szánt egyes termék fajtákat igyekszik egy telephelyen tárolni, ahol így egyszerre akár több száz tonna termés is van a raktárakban. Ezt nem csak a tagok, de a kereskedők is preferálják, hiszen egyszerűbb egy helyre transzportot diszponálni, ahonnan a teljes megvásárolt mennyiséget el tudja szállítani, mint 4-5 különböző címre. Mivel azonban a szövetkezetnek nincs saját telephelye és tároló kapacitásai, ezért ez mindig a tagok között van megoldva, akik egymásnak a tárolás idejére kedvezményes díjat számolnak fel egymásnak. Mint ahogy a dolgozat címében is szerepel, a szövetkezet egy olyan időszakban és nem titkoltan olyan hátszéllel alapult, amikor az Európai Unió közös költségvetése támogatta a vidéki együttműködések. A 2015-ös alapítást követően a beadták az elismertetési kérelmet, melynek pozitív elbírálása 2016-ban érkezett. A pozitív minősítést követően tudott csak a szövetkezet a VP3-9.1.1-17-es kódszámú, Termelői csoportok és szervezetek létrehozása című pályázatra pályázni. Ezt azonban első körben elutasították viszont az elutasító határozatra nagyon sokat kellett várni. A pályázat hibáit, kijavították és 2018-ban ismét beadták, amit végül pozitívan bíráltak el, de ekkor is várni kellett határozatra. Végül 2019-ben sikerült a szövetkezetnek az első kifizetési kérelmet beadnia és az első folyósítás 2019 decemberében történt meg.



5. ábra A Termelői csoport elfogadásának menete
Forrás: (Orbán & Székely, 2017)

Az alapításkor üzleti tervet kellett készíteni a szövetkezetnek, melyben szerepelt a közös telephely vásárlása, valamint azon szárító és tároló kapacitások létesítése. Ezek sajnos nem történtek meg, mivel ezek finanszírozása azokból a pályázati pénzekből valósultak volna meg, amik több éves csúszással érkeztek csak meg. Közben több szövetkezeti tag a saját telephelyén önerőből megvalósított olyan beruházást, amit a szövetkezet közösen tervezett, így azok megvalósítása okafogyottá vált. A késedelmesen érkező támogatások a vállalkozói kedvet szegték, megtorpant a fejlődés mivel a szövetkezet nem volt hitelképes. Ebben az időszakban gyakran gondolkoztak el rajta, hogy megéri-e folytatni. Finanszírozás szempontjából a szövetkezetnek lehetősége volt az elmúlt években (2020-tól kezdődően) forgóeszköz hitel felvételre. A szövetkezet elnökétől megtudtam, hogy ezek olyan alacsony kamatozású konstrukciók, aminek a felvételére a tagság önállóan nem lett volna képes a kis üzemméretből adódóan. Továbbá ezek a hitelek rugalmasabb felhasználásúak voltak a tagok számára szintén elérhető integrátori hitelekhez képest, viszont azok sok esetben növényhez kötöttek, valamint magához az integrátorhoz is–az input anyag beszerzést csak nála lehet lebonyolítani, míg egy

ilyen hitel esetén a piaci szereplőket versenyeztetni lehet a kedvezőbb áráért. A szövetkezet 2020-2022 között beruházott közös munkaeszközökbe, (küllőskapa, gyomfésű, gabona szellőztető) amik rendelkezésre állnak minden tag számára. Ezek a munkaeszközök az 5. ábrán láthatók. A legfőbb elképzelés az volt, hogy olyan munkaeszközöket szerezzen be a szövetkezet, amiket minden tag tud használni, és a kapacitásaikat így maximalizálni tudják.



6. ábra A szövetkezet közös tulajdonú eszközei (gyomfésű, aprítóhenger, küllőskapa)

Forrás: Saját fotók (2023)

A szövetkezet alapításának körülményei talán azt engednék sejtetni, hogy egy ilyen együttműködés már az alakuláskor bukásra van ítélve. Tudni kell ugyanis azt, hogy a szövetkezet alapító tagságának már volt tapasztalata korábban különböző termelői csoportokkal való együttműködésben, azonban nagyon sokan rossz tapasztalattal jöttek el onnan. Mindezek ellenére én mégis úgy gondolom, hogy egy remek közösség alakult ki mind szakmai mind emberi kapcsolatok terén, ahol megvan a kölcsönös bizalom (nemcsak a tagok, de a vezetőség és a tagság között is), a nyitottság (úgy a technológiai újításokra, mint az új emberek megismerésére) valamint az együttműködésre való hajlam is.

4. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A BÓNUSZ AGRO SZÖVETKEZET jelenlegi helyzetének elemzésre elvégzett szekunder kutatások után primer kutatást végeztem mind kvalitatív és kvantitatív módszerek alkalmazásával. A kutatásomat nagyban segítette, hogy a szövetkezet elnökével jó kapcsolatban állok, ezáltal rendelkezésemre állt minden erőforrás a kutatásom elvégzéséhez. A kvalitatív kutatással megismertem a tagok motivációját a szövetkezeti tagsággal kapcsolatban, valamint felmértem a szövetkezettel kapcsolatos jövőbeni várakozásaikat. A kvalitatív kutatási eredmények összefüggéseinek vizsgálata érdekében további kvantitatív kutatási módszereket használtam (leíró statisztika, klaszter elemzés, fő komponens vizsgálat), továbbá a szövetkezet pénzügyi beszámolóinak elemzését is megettem.

4.1. Mélyinterjú-tagsági megkérdezés

A megkérdezési stratégiám kialakításához először külön kellett választanom az aktív tagságot, mivel az ő munkájuk és részvételük az, ami előre viszi a szövetkezetet. Mivel az aktív tagságban jogi és természetes személyek is találhatók, elsősorban a természetes személyek megkérdezésére fókuszáltam (akik sok esetben a jogi személyek képviselői). Ezek alapján 15 főt sikerült azonosítanom. A mélyinterjú kérdéseim összeállításakor szem előtt tartottam a szövetkezet elnökével korábban folytatott beszélgetéseket, amiben rávilágított, hogy szerinte milyen fejlesztendő területek vannak a szervezetben. Továbbá a két kérdéskör melyekre kíváncsi voltam, az volt, hogy milyen pluszt adott tagságnak a szövetkezetben való részvétel, valamint miben nyilvánul meg a tagok közötti bizalom. A kérdéssor végén szocio-demográfiai kérdéseket is feltettem. Az interjúk nagyjából 60 percet vettek igénybe. Előzetesen 13 fő megkérdezését tűztem ki célul, azonban, a rövid határidő miatt csupán 10 interjút sikerült lefolytatnom. A válaszadó tagoknak itt is meg szeretném köszönni az együttműködésüket! Az interjúk a következő módon zajlottak: Helyszínt és időpontot előzetes telefonos egyeztetés alapján fixáltuk, a legtöbb interjút a tagok otthonában vagy telephelyi irodájában folytattuk le. Felvezettem az interjúval elérni kívánt céljaimat, A válaszadás során, amennyiben a kérdésre adott válasz után olyan információkat is kaptam, melyeket be tudok építeni a kutatásomba, szintén lejegyeztem, A válaszok feldolgozása anonim módon kerül megvalósításra.

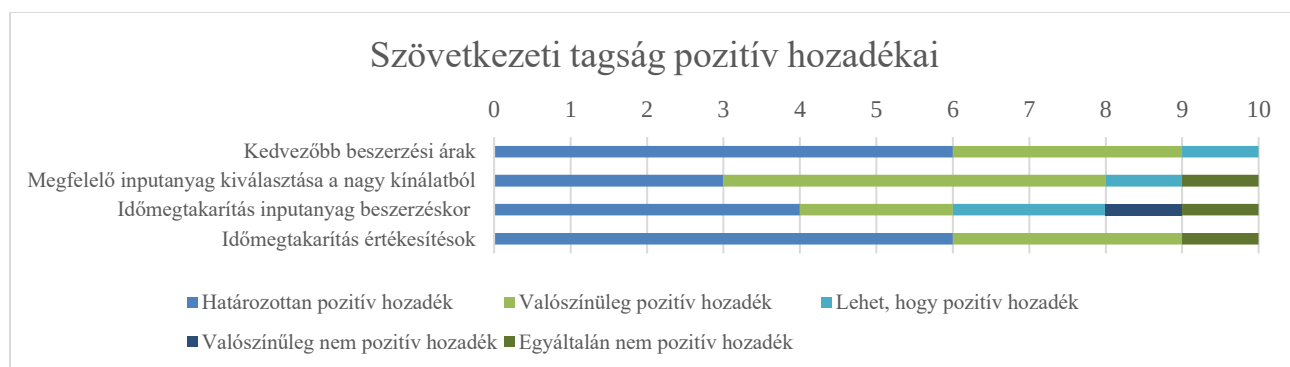
4.2. Mélyinterjú-tagsági megkérdezés: eredmények

Az interjú nyitó kérdései a szövetkezethez való csatlakozás mértékére és hogyanjára vonatkoztak. A válaszok túlnyomó többségében a közös beszerzést és értékesítésre vonatkoztak, de felmerült a pluszpont szerzési lehetőség különböző mezőgazdasági pályázatok során, valamint a közösséghez való tartozás is, ahogy az egyik tag fogalmazott „közösségben jó az embernek, így több lehetősége van akár kisebb akár nagyobb gazda is legyen”. A megkérdezettek szinte mindannyian az alapító tagsághoz tartoznak, egy személy, aki kivételt képez, őt a szövetkezet elnöke kereste meg. A szövetkezethez való csatlakozáshoz tartozó elvárások mindenkinél teljesültek. A legtöbben a közös beszerzés és értékesítés során jelentkező ár előnyt említették, de elhangzottak még, a bizalom kialakulása, a közös munkaeszköz beszerzés, valamint információ áramlást is, „elvárása volt hogy legyen információ áramlás a szervezeten belül, és hogy annak a minősége jó legyen a döntés előkészítésekhez; ez egy elég időigényes folyamat és ha egy központi személytől jön az információ és nem nekem kell összeszednem 10 helyről akkor azzal időt spórolok meg” nyilatkozta az egyik tag. A szövetkezet alakulása előtt a válaszadók 70% volt már tagja

valamilyen termelői együttműködésnek. Az elmondottak alapján mindenki negatív tapasztalattal jött el ezekből az együttműködések közül. A legtöbben semmi hasznát nem látták a tagságnak, mert több erőforrást kellett befektetni, mint amennyi hasznot élvezni tudtak volna a tagság révén. Jellemzően integrátor által létrehozott és felülről szerveződő szervezetek voltak, nagy tagszámmal és nem volt meg az a mentalitás ami ezt a szövetkezetet jellemzi. Ezzel egyidőben egyik tag sem mondta azt, hogy eltántorította volna a csatlakozástól az őt vagy esetleg a szüleit ért korábbi rossz tapasztalatok vagy internalizált negatív nézetek..

4.2.1. Jelenlegi állapotra vonatkozó kérdések

A 2. diagrammon a szövetkezeti tagok válaszait mutatja be arra a kérdésre, hogy a felsorolt négy lehetőség közül mennyire tekinti a tagság pozitív hozadéknak. A válaszokat egy 1-5-ig terjedő Likert skálán értékelték a válaszadók. A kedvezőbb beszerzési árakat a válaszadók legalább 90%-a 4-es értékelést adott, vagyis érzékelik a közös nagy tétel béli beszerzés adta előnyöket. Az input anyag kiválasztásával kapcsolatos kérdések arra szolgáltak választ adni, hogy mennyire támaszkodik a szervezeti tudás kihasználására a tagság. A megosztó válaszok arra engednek következtetni, hogy bár működik az információ áramlás és a jó tapasztalatok megosztása a tagok között sokan a saját tapasztalataikra és piackutatásukra hagyatkoznak. Az értékesítéskor megtakarított időt a válaszok alapján a tagság is felismerte. Egy kézben futnak össze az információk a kereskedőktől és felvásárlóktól és onnan kerül továbbadásra a tagság számára, így nem kell mindenkinek több helyről begyűjteni azokat. Ráadásul tisztában vannak vele, hogy az így beérkezett árak a számukra lehető legjobbak lesznek. A lenti kategóriák mellett megemlézték még forgóeszköz finanszírozásra felhasználható hitelt, amihez szövetkezeti tagként hozzá tudnak jutni valamint a közösséghez való tartozás értését (szakmai és szellemi vonalon is tudnak kapcsolódni egymással).

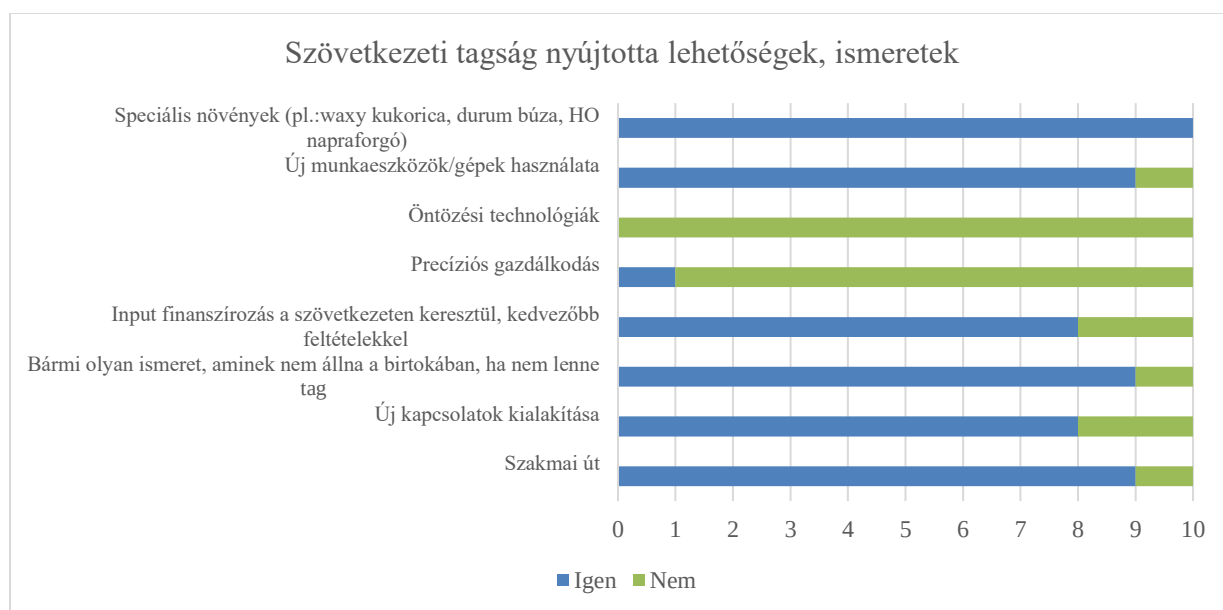


2. diagramm A szövetkezezi tagság pozitív hozadékai (N=10)

Forrás: Saját kutatás, (2023)

Az, hogy milyen új ismeretekre tett szert a tagság, illetve milyen lehetőségek kínálóztak számukra a 3. diagramm jeleníti meg. Az alsó négy elem szemlélteti, hogy a szövetkezet által

felkínált lehetőségekkel éltek-e a tagok. A megkérdezettek több mint 3/4-e élt a felkínált lehetőségekkel (kapcsolati háló bővítése, a szövetkezet által biztosított forgóeszköz finanszírozás felhasználása, szakmai utak). A szövetkezet elnöke a következő képen fogalmazott „Elnökként felelősséget érzek, hogy újat mondjak a tagoknak ezért külföldi forrásokból egyre többet tájékozodom és nyitottabb vagyok arra, hogy tájékozottabb legyek. Valamint fontosnak tartom, hogy az megszerzett nemzetközi információkat és tapasztalatokat az itthoni gyakorlatba átültessük.” Ez a nyitottság, tájékozottság és innovációra való hajlam elengedhetetlen a vezető beosztásban lévő személyektől, hiszen befolyásolhatja az egész szervezet jövőbeni növekedésének irányát.



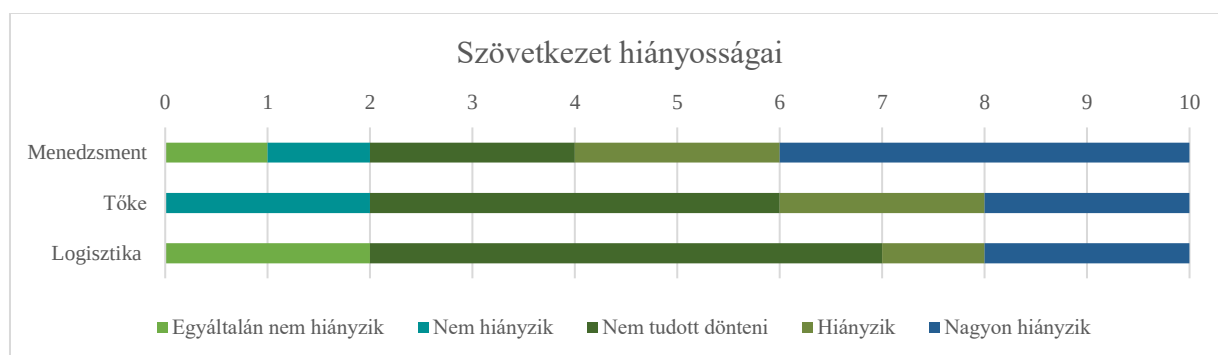
3. diagramm Szövetkezeti tagság nyújtotta lehetőségek, ismeretek (N=10)

Forrás: Saját kutatás, (2023)

A szövetkezet technológiailag is képes volt a tagjai számára újat adni. A speciális növények és termesztési technológiájuk közül legalább egyet minden tag a szövetkezeten keresztül ismert meg és tett bele a vetésforgójába, valamint a közös munkaeszközök használatával szélesíteni tudták az eddig alkalmazott talajművelő technológiájukat. Mivel öntözés nem folyik a tagok által művelt területeken így semmilyen öntözéssel kapcsolatos tudásra nem tettek szert a szövetkezeten keresztül. A precíziós gazdálkodással pedig a legtöbb tag már a tagság megkezdése előtt foglalkozott ezért ilyen magas a nemleges válaszok aránya.

Végezetül a szövetkezeti tagokat a szövetkezet hiányosságairól kérdeztem. Szintén egy 1-5-ig terjedő Likert skálán kellett skálázniuk. A menedzsment hiányára megosztó válaszok érkeztek a megkérdezett tagoktól. Az interjúk alapján úgy vélem ennek kettős oka van: azok szerint, akik nem tekintik hiányosságnak úgy vélik jelenleg a szövetkezet elnöke megfelelően végzi a dolgát és nem látják értelmét. A tagság másik része tisztában van azzal, hogy a szövetkezet fejlődése

érdekében nem elég, hogy egy tag vigye a vállán mindazokat a tevékenységeket, amit a szövetkezet menedzselése megkíván a saját gazdaságának ügyvezetésével együtt. A válaszadók többsége úgy érzékelte, hogy a tőke inkább hiányzik a szövetkezetből. Bár amióta hitelképessé vált és hozzájutott a kedvező kamatozású forgóeszköz hitelhez, a tagok input finanszírozása valamilyen szinten rendezetté vált, de a magas működési költségek fedezésére ez a forrás nem alkalmas. Az utolsó lehetőség, a logisztika, elsősorban a szövetkezeti távolságokból adódó kihívásokra vonatkozik. Azok, akik a periférián gazdálkodnak jobban érzékelik ezeket a kihívásokat, leginkább a közös értékesítés során, hiszen nekik az árut saját költségre a közös tárolás érdekében sokat kell utaztatniuk.



4. diagramm A szövetkezet hiányosságai (N=10)

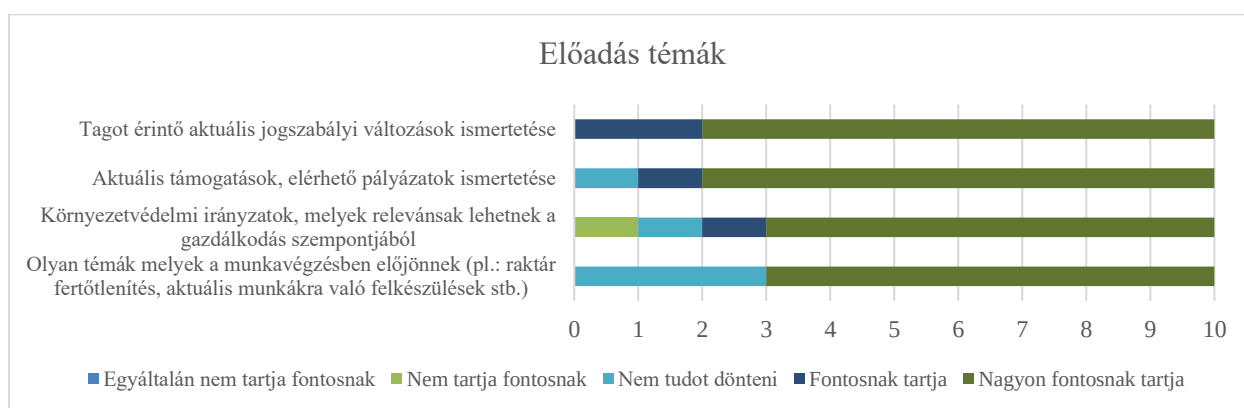
Forrás: Saját kutatás, (2023)

4.2.2. Tagok közötti együttműködés

Arra a kérdésre, hogy az együttműködés a szövetkezeti tagokkal gördülékenyebben megy-e mint a szövetkezeten kívül állókkal egyöntetűen igenlő választ kaptam. Ennek okaként főként a már korábban meglévő kapcsolatokat emelték ki, illetve az egyik tag még a „csordaszellemet” is megemlítette, kihangsúlyozva, hogy „egyszerűbb olyan emberekkel együtt dolgozni, akikkel tudjuk, hogy egy hajóban evezünk és ismerjük a kihívásokat, amikkel ők szembe néznek”. Ezt követően arra voltam kíváncsi, hogy a bér munka igénybevételénél előnyben részesítené-e a tagtársának a szolgáltatását egy másik gazdátársával szemben. A válaszok 100%-ban pozitívak voltak. Főként a másik iránti bizalmat említik meg mint fő motivációs tényező, szóba került még a kiszámíthatóság is (egyfelől mindenki tudja, hogy a másik munkájának a minősége milyen másfelől meg tudja a szolgáltató, hogy a munkájáért meg fogja kapni a pénzét), végül pedig többen is kiemelték a kölcsönösséget: „Szívesebben fizetek a tagtársamnak a bér munkáért, mert lehet, hogy tőle vissza fogom kapni, vagyis amikor neki kell olyan munkát végeznie amire nincs kapacitása, akkor engem fog hívni” mondta az egyik tag, míg egy másik így fogalmazott „Egymást ezzel is segítjük. Inkább a tagtársamé legyen a munka, mint egy kívülállóé és az abból származó profitból esetleg meg tud venni egy olyan eszközt, amivel a későbbiekben tudok hozzá fordulni”.

4.2.3. Jövőbeni tervek, várakozások

Az interjú utolsó szakaszában a jövőbeni fejlődési lehetőségeket, valamint a tagok hozzáállását kívántam felmérni. Érdekelt, hogy vajon a tagok támogatnák-e a szövetkezet jövőbeni közös beruházásait. A válaszok abba az irányba hajlottak, hogy támogatnák, de csak olyat, ami megalapozott és mindenki számára hasznos lehet. Egy-egy tároló felépítése vagy gép beszerzése a szövetkezet területi elhelyezkedése miatt speciális kérdés, de nem lehetetlen. Fontos azt is nézni, hogy egy ilyen beruházást ki finanszírozz. A hitelfelvétel szóba jöhet, de a tagsági finanszírozás sem kizárt, hiszen így is csak 1/19-ed részét kell kifizetnie egy tagnak, ami kevésbé megterhelő mintha az egészet neki kellene. Felmerült olyan szolgáltató egység létesítése, mely több bevételt tudna termelni a szövetkezet számára, és az abból lecsapódó profitot a jövőbeni fejlesztésekre lehetne fordítani (például szárító–tisztító létesítése, amit nem tagok is igénybe vehetnének). Arra, hogy fizetnének-e olyan szolgáltatásért, ami leveszi az extra adminisztrációs terhet a tagról szintén túlnyomó többségben igen válasz érkezett, mondván, hogy a „jó dolgokért nem teher fizetni”. A szövetkezetnek, a pályázati kritériumoknak eleget téve, az elmúlt négy évben legalább évi két alkalommal továbbképzési előadásokat kellett tartania a tagság számára. Ezt tovább gondolva érdeklődtem az iránt, hogy az ötödik diagrammon felsorolt témákat mennyire tartják fontosnak egy 1–5-ig terjedő skálán. Azt lehet mondani, hogy a tagság számára a lent felsorolt témák mind fontosak számukra. Ez mutatja, hogy megvan mindenkinben a szándék arra, hogy tájékozottabbak és naprakészebbek legyenek a környezetükkel és a saját gazdálkodásukkal kapcsolatos témákban.



5. diagramm Potenciális előadás témák (N=10)

Forrás: Saját kutatás, (2023)

A szövetkezeti gyűlések gyakoriságának növelésével nagyon sokan egyet értettek. Jelenleg évi kétszer tart a szövetkezet közgyűlést, azonban ez kevés alkalom arra, hogy a személyes kapcsolatok elmélyüljenek azon tagok között, akik nem állnak egymással napi kapcsolatban. Sajnos nagyon sokan az időhiányra panaszkodva nyiratkoztak, hogy nem mindig tudnak részt venni azokon sem. Felvettem az ötletet, hogy nyugat-európai mintára bevezetni a tagság

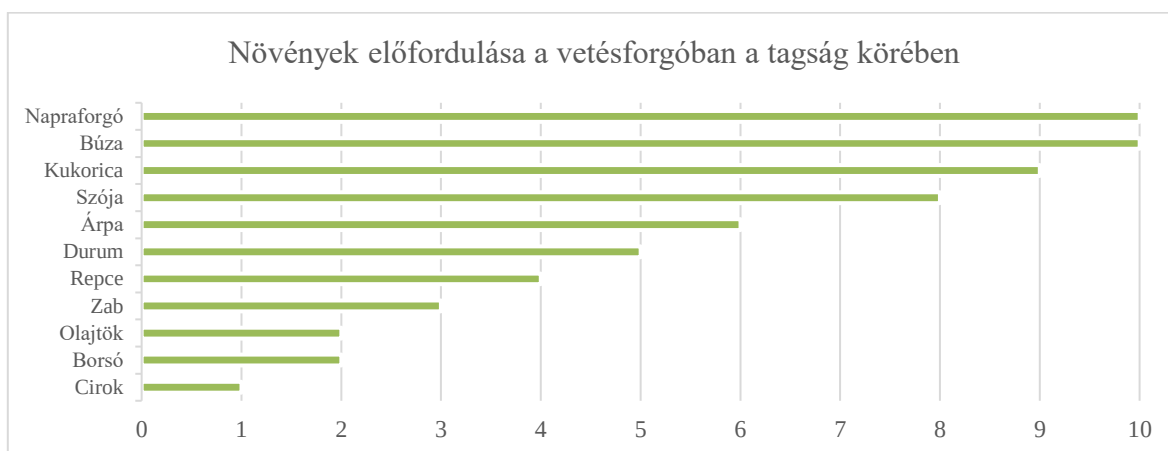
körében egy kapacitáskihasználás és bér munka kezelésre szolgáló digitális eszközt. A válaszadók 70%-ban igennel válaszoltak, mondván, hogy egy ilyen megoldás segítené a tagságot a saját gépeinek a kihasználásához és a bér munkák tervezéséhez. A nemleges válasz okai elsősorban abból fakadnak, hogy a jelenlegi rendszert működőképesnek tartják (egy telefonhívás a gazdátársuk felé) és nem látják értelmét egy ilyen felület bevezetésének. A jövővel kapcsolatos várakozások egyértelműen pozitívak voltak a tagok részéről. A tagok tisztában vannak a magas működési költségekkel és hogy kihívás lesz a jövőben a fenntartás, de amíg a szövetkezet több hasznot hoz a tagság számára, mint amennyi pénzt bele kell fektetni, addig hajlandóak azt kifizetni. Felmerült a bővülés lehetősége is, aminek módja lehet a tagság számának növelése vagy olyan szolgáltatások bevezetése, amik képesek nyereséget generálni a szövetkezetnek. Arról, hogy hogyan képzelik el a tagsági viszonyukat a megkérdezett tagok, úgy nyilatkoztak, hogy szeretnének maradni és fenntartani ezt a szervezetet.

4.2.4. Szocio-demográfiai kérdések

A kutatásom végén található szocio-demográfiai kérdésekre kapott válaszokat az alábbi összegzésben láthatók (N=10):

- **Nem:** a válaszadók 100%-a férfi volt
- **Életkor:**
 - 40% – 40 év alatt
 - 40% – 41-59 év
 - 20% – 60 év felett
- **Legmagasabb iskolai végzettség:**
 - 40% – Felsőfokú végzettség (egyetem, főiskola): (a felsőfokú oklevéllel rendelkező tagok mind agrárképzésben szereztek oklevelet)
 - 60% – Középfokú végzettség
- **Mikor kezdett gazdálkodni:**
 - 20% – 1990 előtt
 - 30% – 1990-2000 között
 - 20% – 2000-2010-között
 - 30% – 2010 után
- **Vetésforgóban szereplő növények:** A lenti diagramm szemlélteti a megkérdezett tagság jellemző vetésforgójában szereplő növényfajtákat. Napraforgót és búzát (őszi, tavaszi) mindenki termeszt, ezután következő leggyakoribb növények a kukorica, szója és a durum búza. Ezeknek a termesztéséhez a tagság az inputanyagot a szövetkezeten

keresztül szerzi be, valamint az értékesítését is azon keresztül bonyolítja le. Zabot és borsót általában saját felhasználású takarmány céljából termesztenek, cirkot zöldítéshez használt vetőmag miatt.

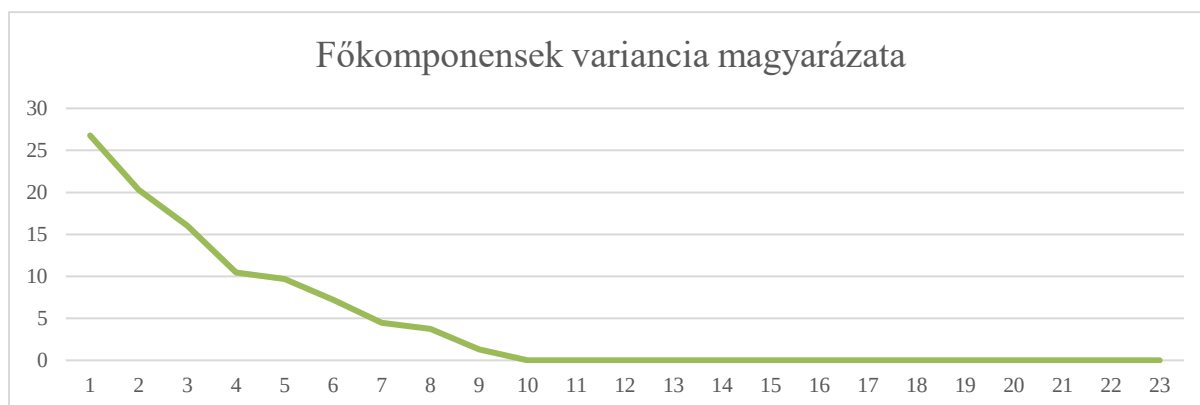


6. diagramm Növények előfordulása a vetésforgóban a tagság körében (N=10)

Forrás: Saját kutatás, (2023)

4.2.5. Klaszter elemzés, főkomponens analízis

A válaszok elemzése során elvégeztem a főkomponens analízist is. A 28 válaszból 5 kizárásra került, mert nem magyarázták egyik főkomponenst sem, valamint nem vettem figyelembe a szocio-demográfiai kérdésekre adott válaszokat. A hét független főkomponens alapján az első 26%-os magyarázó erővel rendelkezik. Összességében az azonosított főkomponensek a variancia 95%-át magyarázzák. A lenti diagrammon, az X tengelyen a főkomponensek szerepelnek, az Y tengely a komponens által magyarázott variancia %-os arányát fejezi ki.



7. diagramm Főkomponensek variancia magyarázata (N=10)

Forrás: Saját szerkesztés, (2023)

A lenti mátrix azt mutatja be, hogy az egyes változók mekkora súlyt képviselnek a főkomponensben. Az egyes változók a kérdőív kérdései voltak, melyeket az SPSS programba történő betápláláskor kodifikálni kellett. A 3. táblázatban az egyes faktorokhoz tartozó változók láthatók, valamint a faktorok megnevezései.

Component Matrix ^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
VAR00024	,907	-,249	-,080	-,054	,224	,179	-,109
VAR00025	,803	-,109	,159	,131	,305	,434	-,023
VAR00001	,659	,653	,258	-,155	,205	-,078	-,014
VAR00008	-,659	-,653	-,258	,155	-,205	,078	,014
VAR00028	,659	,653	,258	-,155	,205	-,078	-,014
VAR00016	,646	-,163	-,236	,215	-,171	-,559	-,142
VAR00002	,626	,017	-,443	,304	-,362	,073	,214
VAR00026	,498	-,366	,496	,031	,312	-,080	,402
VAR00009	-,350	,722	-,227	,354	,236	,096	,292
VAR00004	,598	-,674	-,156	-,203	,126	-,034	,306
VAR00013	-,599	,667	,386	,115	-,046	-,011	,161
VAR00006	-,599	,667	,386	,115	-,046	-,011	,161
VAR00022	-,123	-,335	,795	,086	-,110	,443	-,067
VAR00021	,132	,295	-,688	,357	,360	,139	,228
VAR00010	-,333	-,296	,660	,442	,112	-,182	-,171
VAR00023	,555	,474	,564	-,313	,024	-,139	-,120
VAR00005	-,003	-,384	,441	,579	,329	,454	,081
VAR00015	-,187	-,468	,369	-,535	-,400	-,108	,348
VAR00007	,388	-,112	,378	,528	-,283	-,191	-,338
VAR00017	,440	,549	,188	,088	-,638	,158	,146
VAR00003	,341	,234	-,302	,469	-,576	,272	-,124
VAR00011	-,400	,178	-,349	-,392	,425	,293	-,417
VAR00020	-,163	-,107	,033	,518	,454	-,616	,052

2. táblázat Főkomponensekbe tartozó változók (N=10)

Forrás: Saját kutatás, (2023)

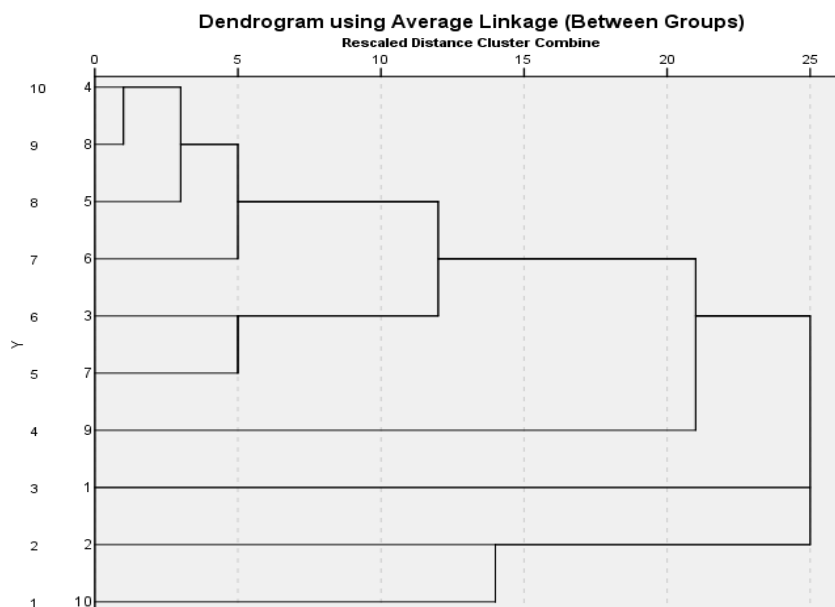
Faktor azonosító	Változó kódja	Változó megnevezése (kérdőív kérdése)	Faktor leíró megnevezése
Fact_1	VAR00024	c. Környezetvédelmi irányzatok melyek relevánsak lehetnek a <u>gazdálkodás szempontjából</u>	Környezettudatos gazdálkodás
	VAR00025	d. Olyan témák, melyek a munkavégzésben előjönnek (pl.: raktár fertőtlenítés, aktuális munkákra való felkészülések stb.)	
	VAR00001	2. Elvárások, teljesültek-e?	
	VAR00008	c. bármilyen ismeret, aminek nem állna a birtokában, ha nem lenne tag.	
	VAR00028	14. Gépkör mintára kapacitás és bér munka kezelés	
	VAR00016	b. Tőke hiánya	
	VAR00002	a. időmegtakarítás inputanyag beszerzéskor	
	VAR00026	12. Rendszeres szövetkezeti gyűlés	
Fact_2	VAR00009	d. Inputfinanszírozás a szövetkezeten keresztül, kedvezőbb feltételekkel	Anyag és tudás transzferek
	VAR00004	c. megfelelő inputanyag kiválasztása a nagy kínálatból	
	VAR00013	c. új munkaeszközök/gépek használata	
	VAR00006	a. szakmai út	
Fact_3	VAR00022	a. Aktuális jogszabályi változások ismertetése, ami érintheti a tagot	Ismeretbővítés
	VAR00021	10. Fizetne addicionális szolgáltatásért?	
	VAR00010	5. Technológia, amit a szövetkezeten keresztül ismert meg	
	VAR00023	b. Aktuális támogatások, elérhető pályázatok ismertetése	
Fact_4	VAR00005	d. kedvezőbb beszerzési árak	Piaci előnyök
	VAR00015	a. Menedzsment hiánya	

	VAR00007	b. új kapcsolatok kialakítása	
Fact_5	VAR00017	c. Logisztika (tagok közötti távolságból adódó kihívások)	Technológia újdonság
	VAR00003	b. időmegtakarítás kereskedőkkel való telefonálgatás értékesítések	
	VAR00011	a. precíziós gazdálkodás	
Fact_6	VAR00020	9. Támogatna-e közös beruházást?	Közös beruházás elutasítása

3. táblázat: Faktorok jellemzése (N=10)

Forrás: Saját kutatás, (2023)

Klaszterelemzést kétféle képen végeztem a kérdésekre adott válaszok alapján hierarchikus és egy nem hierarchikus módszerekkel. Első körben egy dendrogrammot készítettem, mely összevonó algoritmuson keresztül hierarchikusan ábrázolja a tagságot a kérdésekre adott válaszok alapján. Az X-tengelyen a válaszok közötti hasonlóság szintje van, az Y-tengelyen pedig a válaszadók. A dendrogrammon látható, hogy az {4,8,5,6,3,7} –es elemű klaszter tagjai válaszaikban inkább közel voltak egymáshoz, míg a {9} -es {7} -es válaszadók véleményei nagyon különböznek. A dendrogrammot a 7. ábra mutatja.



7. ábra Dendrogram (N=10)

Forrás: Saját kutatás, (2023)

Ezt követően K-közép módszerrel négy klaszterbe soroltam a tagokat. Az egyes klaszterek elemszámát a lenti táblázat mutatja.

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	1	2,000
	2	4,000
	3	3,000
	4	1,000
Valid		10,000
Missing		0,000

4. táblázat: Klaszterek és elemszámuk (N=10)

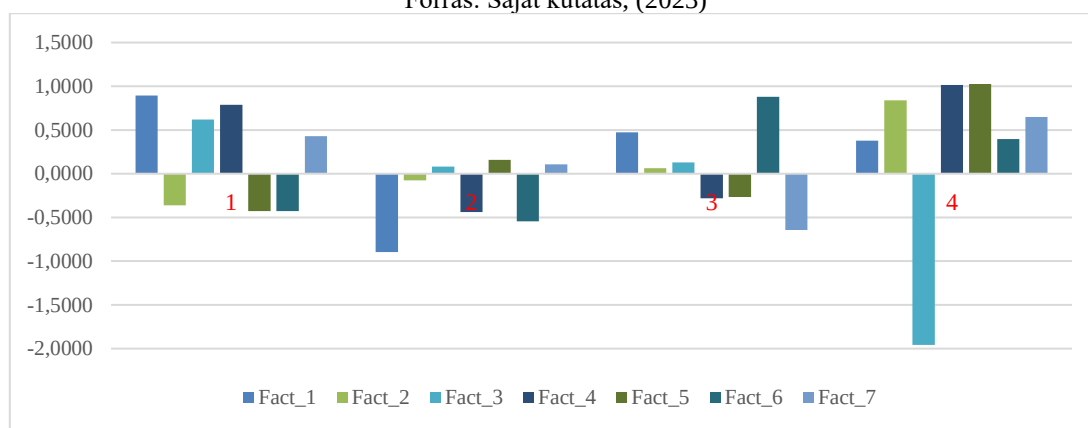
Forrás: Saját kutatás, (2023)

Az egyes tagok klaszterekbe sorolása hét faktor alapján történt, melyek a főkomponens analízis során kerültek megállításra. A lenti táblázat azt mutatja be, hogy az egyes faktorok átlagosan milyen messze helyezkednek el a klaszterek középpontjától.

Final Cluster Centers					
		Cluster			
		1	2	3	4
REGR factor score	1 for analysis 2	,89254	-,89455	,47210	,37681
REGR factor score	2 for analysis 2	-,36073	-,07579	,06181	,83921
REGR factor score	3 for analysis 2	,62004	,08322	,12871	-,195907
REGR factor score	4 for analysis 2	,78857	-,43734	-,28088	1,01488
REGR factor score	5 for analysis 2	-,42726	,15741	-,26702	1,02593
REGR factor score	6 for analysis 2	-,42632	-,54566	,87959	,39651
REGR factor score	7 for analysis 2	,42776	,10601	-,64323	,65013

5. táblázat A faktorok távolsága az egyes klaszterek középpontjától (N=10)

Forrás: Saját kutatás, (2023)



8. diagramm: A klaszterek jellemzői a faktorértékek alapján (N=10)

Forrás: Saját kutatás, (2023)

A fenti diagrammon az 5. táblázat vizuális reprezentációja látható. A faktorértékek alapján az előzőekben azonosított faktorjellemzők figyelembevételével a következő klaszter jellemzőket állapítottam meg:

1. Újdonságkereső
2. Nyugodt erő
3. Úttörő
4. Mindent kihasználó

A következőkben az első és második faktor alapján képzett csoportosítás kerül bemutatásra, mivel ebbe a két klaszterbe tartozik a megkérdezett populáció több mint fele. Az újdonságkeresők csoportja számára fontos a környezettudatos gazdálkodás és az ehhez szükséges ismeretek megszerzése. A csoport válaszai alapján piaci előnyök jelentőségteljes szerepet foglalnak el a tagsági motivációban. Átlagosnál kisebb értéket vett fel a technológiai újdonságok és az anyag és tudástranszferek szerepe. A klasztertagok válaszai, úgy, mint a második klaszter esetében homogénnek tekinthetők, amint az klaszter központjától számított

távolságukon is látható a lenti táblázaton: az egyes klaszter tagjainak távolsága megegyezik, míg a kettes klaszter tagjainak távolsága átlagosan 2,43 és 2,59 között mozog. A nyugodt erő elnevezésű klaszter tagjai az általánosnál jóval alacsonyabb jelentőséget adnak a környezettudatos gazdálkodás számára. A közös beruházást, hasonlóan az első klaszterrel inkább nem támogatnák. Fontos azonban számukra a technológiai újítások megismerése, valamint gyenge korreláció van az ismeret bővítéssel kapcsolatban ($R=0,8322$).

Cluster Membership		
Case Number	Cluster	Distance
1	2	2,578
2	2	2,593
3	3	1,894
4	3	1,505
5	3	2,360
6	4	0,000
7	1	1,297
8	1	1,297
9	2	2,555
10	2	2,432

6. táblázat Klasztertagok távolsága a klaszterük középpontjától (N=10)

Forrás: Saját kutatás, (2023)

A válaszok közötti korreláció vizsgálatának eredményét a melléklet VI. oldalán találja az olvasó. A korrelációs együtthatók értékelésére a Sajtos-Mitev féle szempontrendszer alapján történik (Sajtos & Mitev, 2007):

- $r=1,0$ Tökéletes pozitív kapcsolat
- $0,7 \leq r < 1,0$ Erős pozitív kapcsolat
- $0,2 \leq r < 0,7$ Közepes pozitív kapcsolat
- $0,0 < r < 0,2$ Gyenge pozitív kapcsolat
- $r=0,0$ Nincs lineáris kapcsolat
- $(-0,2) < r < 0,0$ Gyenge negatív kapcsolat
- $(-0,7) < r \leq (-0,2)$ Közepes negatív kapcsolat
- $(-1,0) < r \leq (-0,7)$ Erős negatív kapcsolat
- $r=(-1,0)$ Tökéletes negatív kapcsolat

A szövetkezethez csatlakozáskor meglévő várakozások teljesülése fontos tényező volt a megkérdezettek számára, amivel a szövetkezeti fejlesztésre nyújtott lehetőség, a kapacitás és bér munka kezelés szoros kapcsolatot mutat ($R=1$). Ezen összefüggés alapján úgy vélem a tagság innovációra való hajlama és eddigi pozitív tagsági tapasztalatai igazolhatók. A szövetkezethez való tartozás több tag esetében is pozitívan hozzájárult megfelelő inputanyag kiválasztásához a piacon elérhető nagy kínálat közül, ez erős kapcsolatot ($R=0,725$)–öt mutat a tagság számára releváns környezetvédelmi irányzatokkal kapcsolatos tájékozódási igényével. Ennek fő oka, hogy az európai uniós szabályozások egyre szigorúbbá válnak például a növényvédő szerek esetében vagy a bizonyos növénykultúrák termesztési területinek

korlátozásában. A megkérdezett tagságról a kérdésekre adott válaszoka lapján elmondható, hogy inkább homogén összetételű. A tagok válasza közötti szórás alacsony, vannak azonban szélső értékek, vagyis olyan tagok, akik máshogy vélekednek egyes kérdésekben, de nem szignifikánsan.

4.3. Mélyinterjú-kívülállók

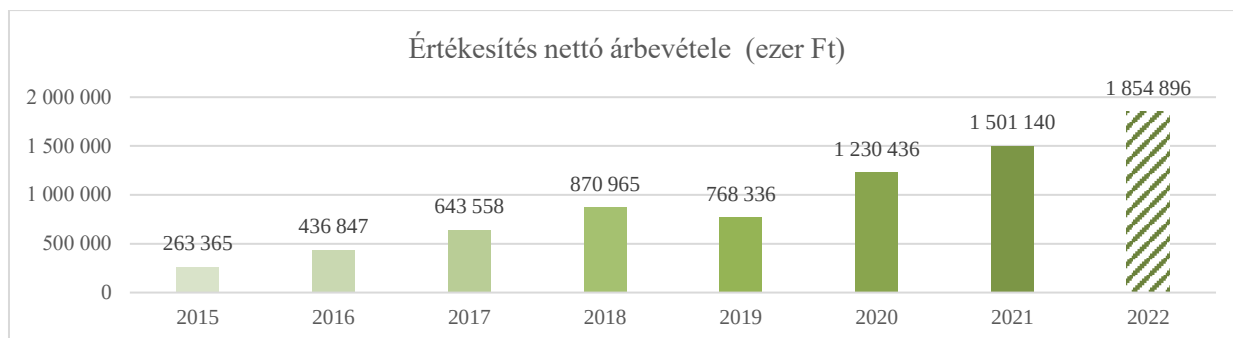
Beszélgetést folytattam ezenfelül két személlyel is, akik szintén szántóföldi növénytermesztéssel foglalkoznak, viszont nem tagjai a szövetkezetnek, de személyes kapcsolatot ápolnak a tagokkal, tudnak tehát a szövetkezet szerepéről a tagok tevékenységében. A motivációjuk feltárásával szeretnék választ adni arra a kérdésre, hogy esetlegesen a jövőbeni tagság bővítésnél mire kell figyelni a potenciális tagoknál, akiket megkeres a szövetkezet vagy fordítva. Az interjú során feltett kérdéseket IV. oldalán találja az olvasó. A beszélgetés elején rákérdeztem a konkrét indokra, hogy miért nem tagja a szövetkezetnek. Elsősorban az érdekelt, hogy a szövetkezeti tagság elkerülése múltbéli rossz tapasztalatból vagy inkább az információ hiányból fakad-e. Az egyik válaszadó megemlítette a korábbi rossz tapasztalatot, mint okot viszont mind két esetben a válaszok között szerepelt, hogy a meglévő tagság nem kínálta fel a csatlakozási lehetőséget. A szövetkezeti tagság előnyei között megemlésték a közös értékesítést és a közös munkaeszköz beszerzést, a nagy volumen miatti kedvezőbb alkupozíciót és a potenciális közös beruházásokat. A szövetkezeti részvétel azonban szerintük sok kötelezettséggel jár (amiket a szövetkezet alapszabálya is megemlít) és az ezek nem teljesítése miatti félelem és meg nem felelés, ami a fő oka, hogy nem tagok. Rákérdeztem továbbá, hogy a jövőben nyitott lenne-e arra, hogy belépjen a szövetkezetbe. Egy elutasító válasz után, kaptam egy pozitív választ is. Ezt azzal indokolta, hogy ismeri a szövetkezeti tagokat és tudja, hogy menne velük a közös munka valamit, látja a gazdasági hasznait is a tagságnak.

4.4. Pénzügyi beszámoló elemzése

A dolgozatom során, mint már korábban is kiemeltem, szándékozom a szövetkezet pénzügyi beszámolóinak elemzését is megtenni. A következő részben néhány, kutatásom számára releváns, mutató áttekintésével foglalkozom. Fontosnak tartom kiemelni, hogy dolgozatom készítése során a 2022. évi beszámolót még nem publikálták. A tavalyi évre vonatkozó adatok, melyeket feltüntettem a diagrammokon, a 2022-es főkönyvi kivonatból szedtem ki, amit a szövetkezet biztosított számomra.

A lenti diagramm a szövetkezet értékesítése során megtermelt árbevételt mutatja 2015 és 2022 között. A szövetkezet az elmúlt hat évben csaknem megnégyszerezte az árbevételét és 2021-

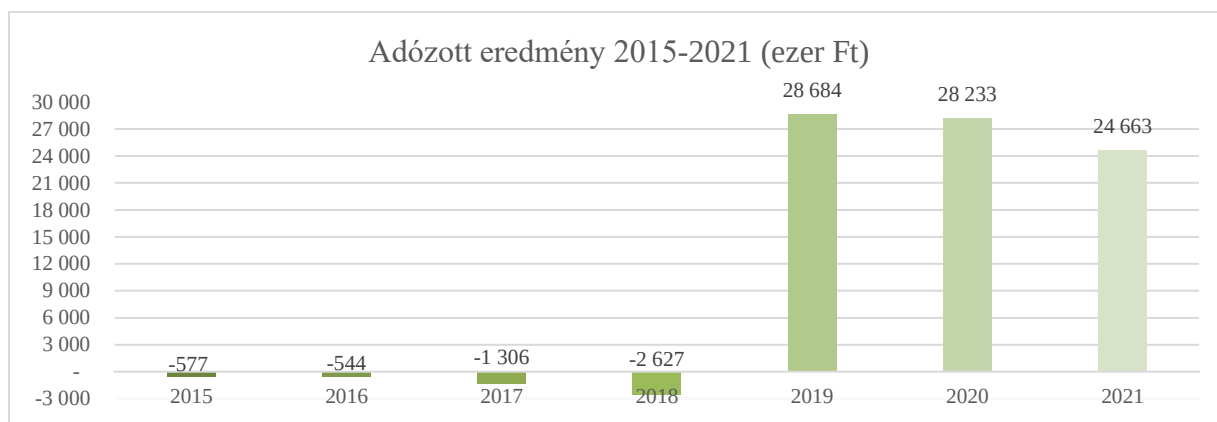
hez képest csaknem 23%-os növekedést ért el. A szövetkezet értékesítési árbevételét két felé lehet bontani aszerint, hogy tagsági készlet vagy nem tagsági készlet értékesítéséből származott a bevétel. Azért érdemes megkülönböztetni a kettőt, mert míg a tagsági értékesítésre nem tud árrést tenni, addig a nem szövetkezeti tagok áruira igen. 2022-ben az értékesítési árbevétel csupán 16%-a érkezett nem tagoktól vásárolt készletértékesítésből.



9. diagramm A szövetkezet értékesítésének nettó árbevétele 2015-2022 között

Forrás: Szövetkezet éves beszámolója 2015-2021, Szövetkezet főkönyvi kivonata 2022, saját szerkesztés (2023)

A 10. diagrammon a szövetkezet adózott eredményét szemlélteti 2015 és 2021 között. Az eredmény csupán 2019-től fordul át pozitívba. Ebből kifolyólag a szövetkezet működésének első éveiben hitelképtelen volt, hiszen a banki hitelbírálatához szükséges a pozitív eredmény, mert a bankok nem szívesen finanszíroznak veszteséges vállalkozást.

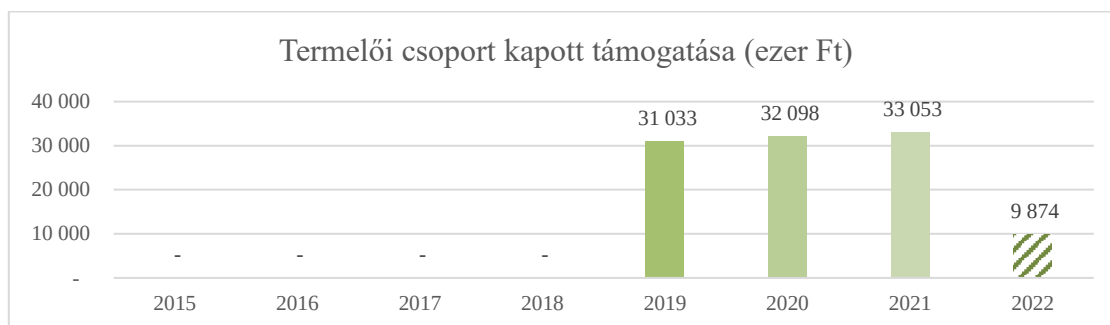


10. diagramm A szövetkezet adózott eredménye 2015-2021 között

Forrás: Szövetkezet éves beszámolója 2015-2021, saját szerkesztés (2023)

Az eredmény pozitív tartományba történő átfordulásának fő oka volt a 2019-ben folyósított állami támogatás első részlete. A 11. diagrammon a szövetkezet által megkapott állami támogatások összege látszik. Mint az ábra is mutatja a szövetkezet működésének első négy évében nem kapott működési támogatást. Ennek okát már az előző fejezetben kifejtettem, itt csak annyit tennék hozzá, hogy a 2022-es évben folyósított támogatás összege nagyságrendekkel elmarad az előző évekéitől. Ennek miéértjére a szövetkezettől azt a választ kaptam, hogy voltak olyan vállalásai, melyeket nem sikerült teljesítenie, és a bírságot levonták a támogatásból. A pályázati pénzek nagy részét eszköz beruházásokra (laptop beszerzés a

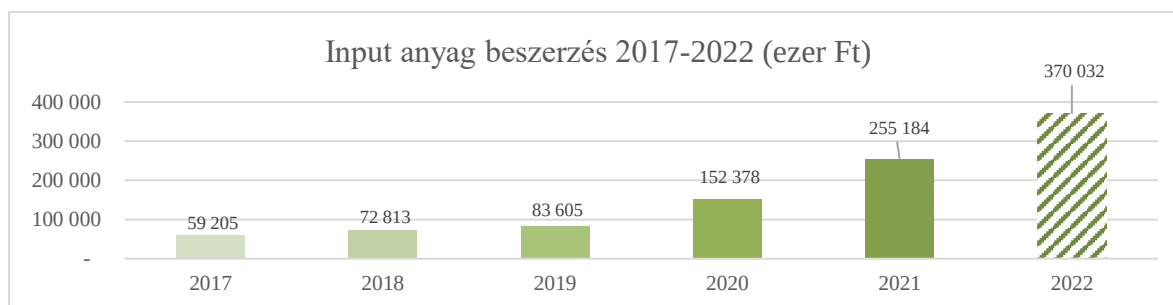
tagság számára, különböző közös használatú munkaeszközök) valamint a működési költségek fedezésére használták fel.



11. diagramm A szövetkezet részére folyósított állami támogatás mértéke

Forrás: Szövetkezet főkönyvi kivonatai, saját szerkesztés (2023)

Az 12. diagramm a szövetkezet inputanyag beszerzésre fordított önköltségeket ábrázolja. Jelenlegi felállás szerint, a szövetkezet begyűjti a tagok input igényeit (műtrágya, vetőmag) majd a közös mennyiségeket rendeli meg a cégek értékesítőitől. Ezeket aztán tovább értékesíti a tagok számára. Mivel itt is érvényesül a nonprofit elve, nem használ árrést, hanem azon az áron értékesíti tovább, amin beszerezte. A diagramm továbbá szemlélteti, hogy az elmúlt években egyre jobban nőtt az input forgalom, ami azt jelenti, hogy a tagság egyre jobban kihasználja a szövetkezet előnyeit.



12. diagramm Szövetkezeti műtrágya és input anyag beszerzés 2017-2020 között

Forrás: Szövetkezet főkönyvi kivonatai, saját szerkesztés (2023)

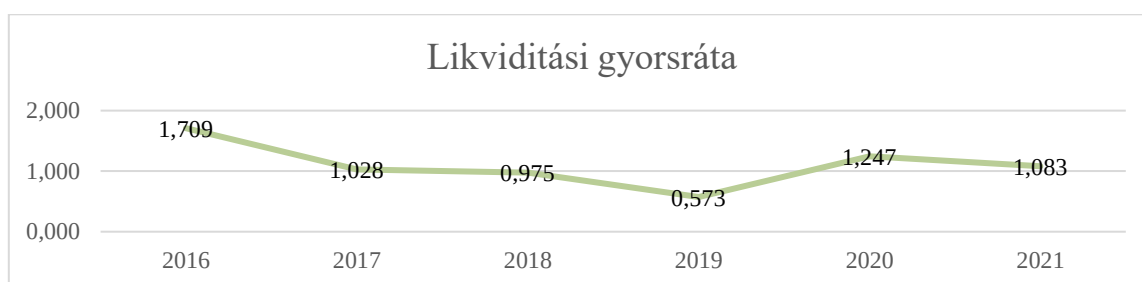
2022-ben csaknem 45%-kal többet költött a szövetkezet az input anyagok beszerzésére, mint az előző évben. Ennek több oka is volt, például a forint árfolyamának gyengülése, valamint az energia árak emelkedése. Az utóbbi azért jelentős, mivel egyrészt az input beszerzések 3/4-ét az elmúlt két évben a műtrágya adta másrészt a tagság által legtöbbször használt műtrágyák nitrogén tartalmúak voltak, aminek előállításához földgázt használnak.

	Év		
	2021	2022	
NPK 6-24-12			
mennyiség	147,00	251,14	tonna
ár ft/t	127 560	281 300	Ft/tonna
Nikrol			
mennyiség	114,42	281,55	tonna
ár ft/t	56 210	219 500	Ft/tonna

7. táblázat Műtrágya beszerzés 2021-2022

Forrás: Szövetkezet, saját szerkesztés (2023)

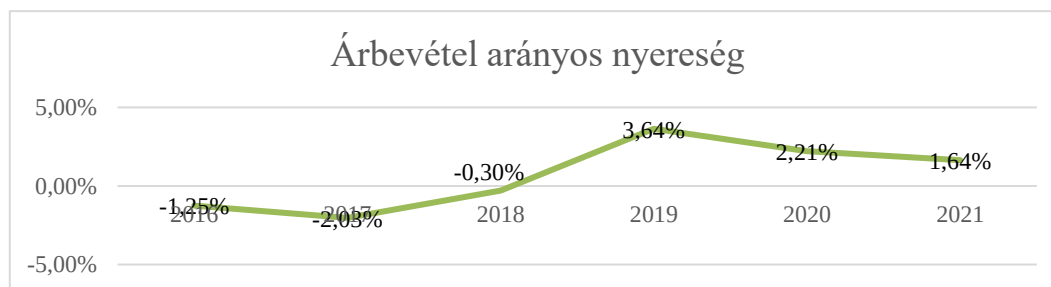
A 7. táblázat a tavalyi és a tavaly előtti adatokat szemlélteti mind mennyiségben mind tonnánkénti árban. A komplex műtrágya (NPK 6-24-12) esetén az ár növekedés több mint 200%-os volt, míg a folyékony műtrágya (Nikrol) esetén az áremelkedés közel 400% volt. A vállalkozások pénzügyi helyzetének elemzésekor a likviditási mutatók a rövidtávú fizetőképességét mutatják be. Amennyiben a mutató értéke nagyobb mint 1 a vállalkozás likvidnek tekinthető, és képes a rövidtávú kötelezettségeinek teljesítésére, ellenkező esetben a fizetéseképtelenség esélye fenn áll. A 13. diagrammon a szövetkezet likviditási gyors rátáit gyűjtöttem össze 2016 és 2021 között. Megállapítható, hogy a szövetkezet működési ideje alatt jórészt likvidnek tekinthető.



13. diagramm Likviditási gyorsráta 2016-2021

Forrás: Szövetkezet éves beszámolója 2016-2021, saját szerkesztés (2023)

A jövedelmezőségi mutatók ezzel szemben a tulajdonosok által a vállalkozás számára rendelkezésre bocsátott eszközök és források felhasználásának eredményességét mutatják be. A 14. diagrammon szemléltetett árbevétel arányos nyereség azt mutatja meg, hogy hány százalékos nyereséget volt képes a szövetkezet realizálni az eredménnyel szemben. A 2018-ig a szövetkezet veszteségesen működött, ezt tükrözik az addig felsorolt negatív értékek. 2019-től a pályázati pénzek hatására tudta elérni a nyereséges működését ezáltal tudott hasznot realizálni a tagok számára. A mutató várhatóan 2022-ben további csökkenést mutat majd, hiszen a rekord árbevétel ellenére ebben az évben nem érkezett meg a támogatás teljes összege, ami az előző években biztosította a pozitív eredményt.

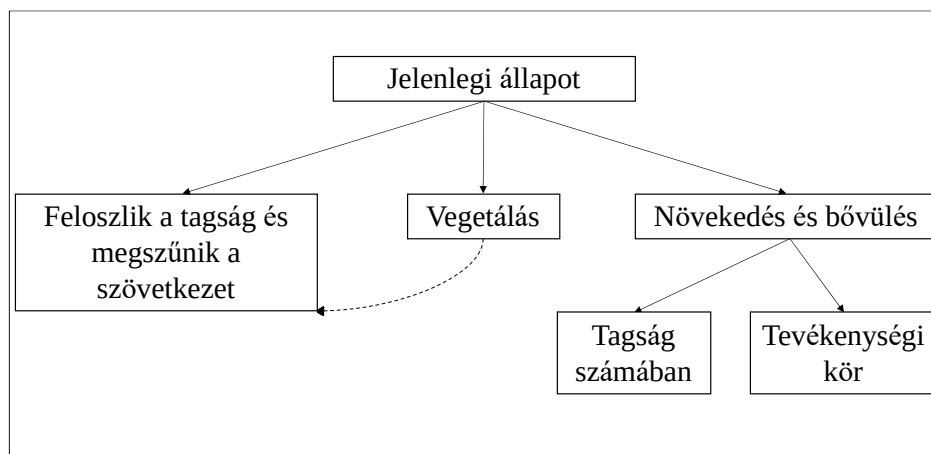


14. diagramm Árbevétel arányos nyereség 2016-2020

Forrás: Szövetkezet éves beszámolója 2016-2021, saját szerkesztés (2023)

5. FORGATÓKÖNYVEK ÉS JAVASLATOK

Az szövetkezet jövőjét illetően a lenti ábrán felvázolt három scenárió egyikének megvalósulását feltételezem.



8. ábra Lehetséges scenáriók a szövetkezet jövőjére vonatkozóan

Forrás: Saját szerkesztés, (2023)

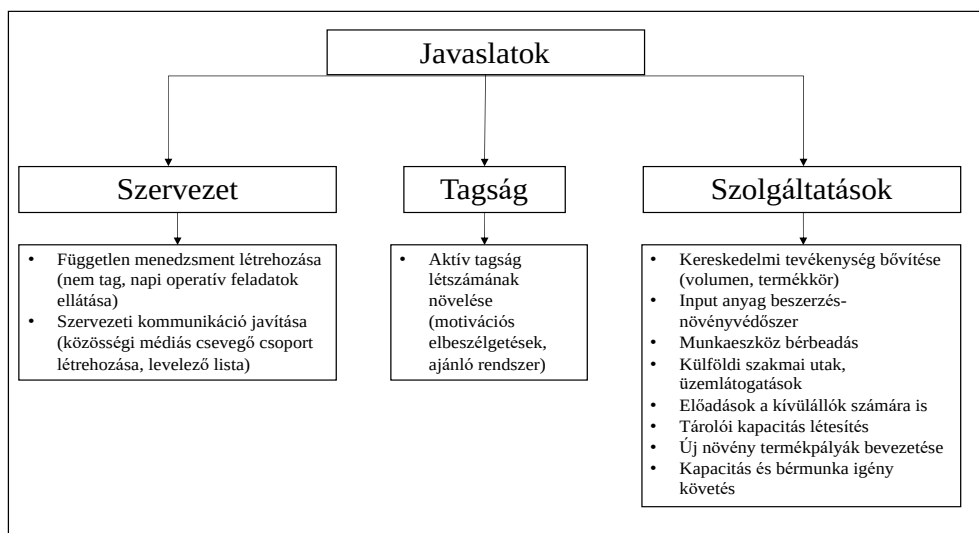
Az első lehetséges forgatókönyv miszerint a szövetkezet tagsága a feloszlás mellett dönt és a szervezet megszűnik létezni jelenlegi formájában. Az elkövetkező egy-két év egy újabb próbaidőszak lesz a szövetkezet számára. Az elmúlt négy év során volt lehetősége fejlődni a szövetkezetnek a támogatásoknak hála. Képes volt beruházásokat megvalósítani, melyekkel olyan közös használatra szánt gépeket beszerezése történt meg, amit minden tag igénybe tud venni. Nyereségesse vált a működésének ötödik évében, mely biztosíték volt a bankok számára, hogy a szövetkezet képes lesz visszafizetni a felvett hiteleket. 2023-tól azonban a nagy segítséget jelentő támogatások nem érkeznek többet, így a szövetkezet működési költségeinek kigazdálkodására kizárólag a tagság által lebonyolított forgalom és a befizetett tagsági hozzájárulás nyújt majd fedezetet. Az előző fejezetben található 10. diagrammon látható, hogy a támogatások érkezése előtt a szövetkezet nem volt képes elérni a fedezeti pontot, sőt évről évre nagyobb veszteséget termelt. Ha ez a tendencia folytatódott volna valószínűleg most egész másról beszélénk. Látható ugyanakkor, hogy a szövetkezet forgalma évről évre rekordokat dönt, de mivel a nonprofit jelleggel működik ez megtiltja, hogy az átforgatott mennyiségekre a szövetkezet árrést tegyen, így egyenesen arányosan a mennyiséggel a forgalommal kapcsolatos költségek is növekednek majd. Amennyiben ez a scenárió valósul meg, a szövetkezet vagyonát a tulajdoni részarányoknak megfelelően fel kell osztani a tagok között, valamint a kötelezettségekkel el kell számolni. Azonban a szövetkezet tagjai annak kötelezettségeiért nem kötelesek helytállni. Ennek a lehetőségnek a megvalósulására azonban csak kevés esélyt látok tekintve, hogy az interjúk során a megkérdezett tagság nemcsak a jelenlegi állapotról nyilatkozott pozitívan, hanem a jövőbeni tagságukkal kapcsolatban is. Valamint, ha a

szövetkezet képes olyan pluszt nyújtani a tagok számára, amit önerejükéből nem lennének képesek megvalósítani, akkor úgy gondolom, hogy hajlandóak lesznek tenni azért, hogy az érdekeiket szolgáló szervezet fennmaradjon. A második scenárió, ami a szövetkezet jövőjét tekintve potenciálisan megvalósulhat az a stagnálás. Ebben a helyzetben a szövetkezeti tagság megelégszik jelenlegi helyzetével és nem kezdeményez semmiféle újítást a szervezeten belül. Ezen forgatókönyv alapján sem létszáma, sem a tevékenységi kör nem bővülne. Úgy gondolom, hogy a szövetkezet nettó árbevétele még egy, legfeljebb két évig lenne képes növekedni, akkor azonban elérni a lehető legnagyobb értéket. Ennek oka, hogy a 2022-es év sokak várakozását alulmúlta: a tavaszi csapadék hiányos hónapok után érkező nyári aszály nagyon sok gazdálkodónál hozamkieséseket okozott. Azonban a 2023-as év ilyen szempontból jól indult, csaknem háromszor annyi eső esett le az első negyedévben, mint tavaly. (MTI, 2023). Ez az állapot azonban előbb-utóbb olyan irányba terelheti a tagságok, hogy megkérdőjelezzék a szövetkezet létjogosultságát és azt, hogy érdemes-e fenntartani egy ilyen stagnáló szervezetet. Úgy gondolom, hogy ennek a scenárió bekövetkezése kizárólag a szövetkezet mindenkori elnökén múlik. A vizsgált szervezet sikerességéhez nagyban hozzájárul a jelenlegi elnök személye és gondolkodásmódja. Amennyiben elnökváltás történne a szövetkezeten belül, és nem megfelelő tulajdonságokkal és ambíciókkal rendelkező személy kerülne az elnöki székbe az lehet, hogy a szövetkezet bukását okozná. A harmadik, és egyben utolsó forgatókönyv a szövetkezet jövőjével kapcsolatban az a bővülés és a növekedés. Ennek megvalósításaként szövetkezeti tagság bővítése lenne az első lépés. Szem előtt kell tartani azonban, hogy nem mindegy, hogy kiket választ a szövetkezet a tagjai közé. A minőségre, és nem a mennyiségre kell törekedni tagfelvétel esetén, vagyis az aktív tagság növelésének kell lenni az elsődleges célnak. A tagság homogenitása nagyban hozzájárul a szövetkezet sikerességéhez: egyrészt a hasonló gondolkodású emberek között az összhang hamarabb ki tud alakulni, ami segítheti a személyes kapcsolatok elmélyülését ezáltal a bizalom kialakulását. Másrészt a szövetkezet fő döntéshozó szerve, a közgyűlés, egy tag–egy szavazat elven működik, így a szavazások során, legyen szó akár stratégiai kérdésekről, a közgyűlés határozatképes lehet mivel a többség támogatni tudja a szóban forgó döntéseket. (Bijman, 2016) (Szabó G., 2011a) Az aktív tagság létszámbeli növelése elengedhetetlen a szövetkezet forgalmának és árbevételének növelése érdekében, hiszen ahogy az előző fejezet 9. diagramja is mutatja, a tagság évről évre növeli azt, és csak idő kérdése míg ez a növekvő tendencia átfordul csökkenőbe. A tagság növelése egyet jelente továbbá a tagok fajlagos fenntartási költségeinek csökkenésével is. A tagság mellett a tevékenységi kör bővítését is megcélozhatja a szövetkezet, mellyel képes hozzáadott

értéket teremteni. Kereskedő tevékenységet ugyan már folytat, hiszen vesz és elad nem tagoktól, ebből tavaly az árbevételének a 16%-a folyt be. Ennek az aránynak a növelésével képes lenne hasznot realizálni, hiszen itt tud árrést alkalmazni. Feldolgozó tevékenység létesítésével is képes lehet a szövetkezet a hozzáadott érték teremtésére. A tagság által megtermelt terményből valamilyen félkész vagy késztermék gyártása és annak tovább értékesítése szintén segíthet a nyereség realizálásában. A szövetkezet jövőjét illetően azonban a tagoknak konszenzusra kell jutniuk, hogy mit szeretnének látni, milyen irányba szeretnének elmozdulni, hiszen ők a szervezet tulajdonosai. Ezért úgy látom, hogy szükséges az, hogy a tagság között a folytonos kommunikáció meglegyen, nem csak szakmai témákban, hanem a szervezettel szembeni elvárásokkal kapcsolatban is.

5.1.1. Javaslatok

Az első és legfontosabb dolog, amit a szem előtt tartottam a javaslatok megfogalmazásánál az az, hogy a szövetkezet a tagjaiért van. Minden olyan fejlesztés javaslat, amit felsoroltam azt célozza meg, hogy a szövetkezet minél hatékonyabban legyen képes ellátni a feladatát, nyereséget generálni, amit aztán felosztásra kerülhet a tagság között vagy eredmény tartalékba történő helyezéssel a későbbi beruházások alapját képezheti. A fejlesztési javaslatok meghatározása három témakör szerint történt: tagság bővítés, szervezeti fejlesztés, illetve tevékenységi kör szélesítése, melyet a lenti ábra foglal össze:



9. ábra Szövetkezet számára megfogalmazott fejlesztési javaslatok

Forrás: Saját szerkesztés, (2023)

Mint már korábban említette, a szövetkezeti tagság bővítése esetén figyelni kell a heterogenitás alacsonyan tartására. (Bijman, 2016) Ennek egyik lehetséges módja, hogy a tagi felvételi eljárás szigorítása és a lehetséges tagság előszűrése. (Szabó G., 2011a) Ez megvalósulhat motivációs beszélgetéssel, vagy ajánló rendszer bevezetésével, ahol legalább két-három tag ajánlása

szükséges lenne, hogy a tagsági felvételi eljárás elkezdődhessen. A tagi bővítés szenzitív témának számít, az interjúra adott válaszok alapján. Többen is kifejtették aggodalmukat, azzal kapcsolatban, hogy mi lesz akkor, ha nem megfelelő emberek kerülnek felvételre és megbomlik a status quo. Úgy gondolom megfelelő technikákkal fel lehet készíteni a tagságot az efféle változásokra, és egyenes kommunikációval el lehet kerülni a félreértéseket és feszengést.

Az kérdőívre adott válaszok alapján a megkérdezett tagság legalább 50% érzékeli a menedzsment hiányát. Véleményem szerint a szövetkezet jelenlegi szervezeti felépítéséből hiányzik az önálló végrehajtói szint. A stratégiát a szövetkezet igazgatósága határozza meg, de ennek, illetve az napi operatív döntések meghozatalára nincs dedikált ember, jelenleg minden az elnökre hárul, akinek a leterheltsége a szövetkezeten keresztül ismert. Ennek ellensúlyozása érdekében egy olyan „független” menedzsment felállítását javaslom, aminek feladata ezt az űrt betölteni. Független azért, mert ennek a személynek teljes fókuszának a szövetkezet vezetésének kellene a feladatának lennie, ezért ez a személy nem kerülhet ki a tagság köréből, hanem a munkaerőpiacról kell behozni. A feladatkör és a potenciális jelölt személyiségének megállapítása a jelenlegi vezetés feladata, azonban tisztában kell lenniük azzal, ha nem megfelelő személyt választanak ki a pozíció betöltésére az akár a szövetkezet bukását is eredményezheti. Az interjúk során felmerült a szervezeten belüli kommunikáció javításának lehetősége. Jelenleg főként telefonos beszélgetéseken keresztül kommunikálnak egymással a tagok, amikor nincs lehetőségük a személyes találkozóra. Ezt a csatornát ki lehetne egészíteni további digitális megoldásokkal. Egy csoport chat létrehozása valamelyik közösségi média felületen sokat segíthet, amikor olyan információt akar valaki megosztani, ami több tagot is érinthet. Egy közös levelező lista kialakítása is hasonló célt érhet el, azonban gyorsabb reakciót valószínűleg az előbbi lehetőség biztosítana. Tevékenységi kör szélesítése érdekében a szövetkezet számára több lehetőség is rendelkezésre áll. Véleményem szerint jelenleg olyan dolgokban kell gondolkodni a bővítés során, melyek képesek bevételt termelni, így fedezni a költségeket, hogy a szövetkezet legalább a fedezeti pontot elérje működése során. Szerencsére a lent felsorolt javaslatok a szövetkezet alapszabályában említett tevékenységi körök listájába mind beillenek: A szövetkezet kereskedelmi tevékenységének kibővítése nem csak volumenben, hanem termékkörben is. Ebben az értelemben a szövetkezet inputanyag kereskedőként is működhetne, kihasználva az nagy rendelési volumenek nyújtotta mennyiségi kedvezményeket, tovább értékesíthetni azokat nem tagok számára is. Természetesen árrés alkalmazásával; Input anyag beszerzés jelenleg csak a vetőmagra és a műtrágyára terjed ki. Ennek a termékkörnek a szélesítését a növényvédőszer beszerzésével és tovább

értékesítésével lehetne megtenni. Mivel a növényvédőszerekre vonatkozó szabályozás a meglévő két termékétől sokkal szigorúbb, a szövetkezetnek rendelkeznie kell egy designált tároló helységgel, ahol ezeket a vegyszereket a felhasználásig tárolni lehet, valamint növényvédelmi szakembernek a jelenléte sem árt; A szövetkezet jelenleg rendelkezik közös tulajdonú munkaeszközökkel, melyek rendelkezésre állnak a tagság számára, akik egymás között egyeztetve bármikor használhatják azokat. Ezeknek az eszközöknek a közös jellemzői, hogy nem kell velük sok munkaórát dolgozni egy szezon alatt, így a közös beruházás ésszerűbb, mint az egyéni vásárlás, ahol sok esetben a gép kihasználatlanul állna. A közös eszközöknek a szabad kapacitásait is lehetne értékesíteni a külsős gazdák számára, akik érdeklődnek az itt használt technológia iránt. Hasonló jellegű munkaeszközökbe, vagy munkagépekbe való beruházás bérbeadás céljából megfelelő beruházás-gazdaságossági számítások elvégzése után lehetséges; A szövetkezet tagjai pozitívan reagáltak arra a kérdésre, hogy mit szólnának egy nyugat-európai mintára létrehozandó kapacitás és bér munka igény követő eszköz bevezetésére/létrehozására. A válaszadók 70%-támogatta az ötletet. Ennek megvalósítására első körben egy mindenki számára elérhető digitális felület felállítását látom egyértelműnek, ahol a tagok vezetni tudják mikor végeztek a saját munkáikkal, és mikor állnak a gépeik. Ezeket a szabad kapacitásokat lehetne értékesíteni akár egymás között akár a tagságon kívül is. A válaszadók 30%-a elvetette az ötletet, mondván, hogy a jelenleg használt módszer teljes mértékben kielégíti az igényeket, viszont a tagság potenciális bővülésével úgy gondolom a körtelefonhívások egyre bonyolultabbá válhatnak, úgy ahogy a tervezés is; A szövetkezet tagjainak 90%-a vett már részt valamilyen szövetkezeten keresztül szervezett szakmai úton. Ezek az utazások a múltban elsősorban kiállításokat vagy vásárokat vettek célba mind belföldön mind külföldön. A tagság szávaiból úgy vettem ki, hogy ezek az utazások nagyon sokáig a tagokkal maradnak. Az ismeretek bővítése mellett a csoportkohéziót is elő tudja segíteni egy-egy ilyen kirándulás. Amennyiben a szövetkezet és a tagok büdzséje engedi ezt a szokást fenn kell tartani, kiegészíteni üzemlátogatásokkal is, megcélózva olyan külföldi szövetkezeteket vagy gazdaságokat, amelyek hasonló tevékenységet folytatnak. Így nem csak jó példákat láthatnak a tagok, akik részt vesznek, hanem a kapcsolati hálójukat is bővíteni tudják; A szövetkezet által szervezett előadások folytatása mindenképpen javasolt. Azok a témák melyeket ennek keretében feldolgoznak, a tagság érdeklődési körének megfelelőnek kell lennie. Ezt előzetes felmérés alapján egyszerűen össze lehet állítani. Hogy ebből egy bevételt teremtő tevékenység legyen, elérhetővé kell tenni a nyilvánosság számára, akik díjbefizetés ellenében részt vehetnek rajta. Külső szakemberek meghívása is lehetséges, hogy minél átfogóbb

ismeretekre tehessenek szert a résztvevők; A megkérdezettek 90%-a támogatna közös szövetkezeti beruházás. Amennyiben ez a kedv hosszútávon megmarad, elengedhetetlen, hogy a szövetkezet saját tárolókapacitásokat létesítsen. Ezzel a tagok saját kapacitásai felszabadulhatnak, valamint akik nem rendelkeznek raktárakkal ezt igénybe vehetik. Későbbiekben a szabad tárolókapacitásokat is értékesíteni lehet; Jelenleg a szövetkezetben a sörárpa termelése esetén a termékpályába való bekapcsolódás kiválóan működik és a termékáramlás első két fázisa megvalósul a szövetkezeten belül. (Györe, et al., 2007) A szövetkezet rendelkezik a termelési technológiával, a tagokon keresztül van tárolási kapacitása, valamint van biztos felvevője a megtermelt árunak. Más növények esetén is lehetőségeket kellene keresni, hogy hasonló célirányos termelést végezzen a szövetkezet, ezzel biztosítva a biztos felvevő piacot a tagok által megtermelt termény számára.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban egy borsodi mezőgazdasági szövetkezet fejlesztési lehetőségeit kutattam primer és szekunder kutatási módszerek segítségével. A szövetkezet a 2014-2020-as Európai Unió programozási időszak alatt jött létre, amikor a Vidékfejlesztési Program keretén belül a termelők közötti együttműködések elősegítését támogatták.

Szekunder kutatásom során bemutattam a szövetkezeteket érintő magyar és nemzetközi jogi szabályozást, valamint a mezőgazdasági együttműködések különböző fajtáit. Ezen kívül ismertettem azokat a szövetkezetekkel kapcsolatos eseményeket, melyek a XX. században meghatározták azokat (1945-ös földtörvény, 1961-es kényszerített szövetkezetesítés, 1968–Új Gazdasági Mechanizmus, 1970–80-as évek új kukorica termelési technológiák magyarországi megjelenése, 1989-rendszerváltás, 1990-es évek privatizációi, 2004–Európai uniós csatlakozás). Bemutattam továbbá három olyan ország szövetkezeti gyakorlatát (Franciaország, Dánia, Hollandia), ahol a szövetkezeteknek akár évszázados hagyományaik vannak, ami arra ösztönös, hogy tanulmányozzuk az általuk kifejlesztett jó-gyakorlatokat és próbáljuk meg implementálni azokat a saját környezetünkbe. Ezek után ismertettem a szövetkezetek gazdasági (élelmiszer ipari vezető pozíciók betöltése, tagok alkupozíciójának emelkedése, tranzakciós költségek csökkenése) és nem gazdasági jelentőségét (társadalmi tőke növelése, bizalom elmélyítése, vidéki lakosság megtartása). Kitértem az bizalom szerepére is, mely különösen nagy hatással van az együttműködések sikerességére, illetve hiánya akár a vesztét is okozhatja. A 2014-től 2020-ig tartó együttműködés finanszírozási időszakról elmondható, hogy inkább sikeres volt, ugyanis 73 új termelői csoport alakult, melyek majdnem kétezer tagot érintettek. Szekunder kutatásomat a magyar gazdák együttműködésének ismertetésével zártam, melyben

kiderül, hogy a gazdálkodók több mint fele semmilyen együttműködésben nem vesz részt, amiből következik, hogy alacsony az együttműködési hajlandóságuk. Ezek után a kutatásom középpontjában szereplő szövetkezetet mutattam be részletesen. A szövetkezet alapszabálya alapján ismertettem a szervezet céljait, a célok elérésére érdekében végzett tevékenységeket, a finanszírozását, a szervezeti felépítését. A szövetkezettől megkapott hatósági jelentések segítségével ábrázoltam néhány forgalmi adatot (értékesített mennyiségek, növények megoszlása). Primer kutatásom során a szövetkezet jelenlegi helyzetének megismerést céloztam meg kvalitatív és kvantitatív módszerek alkalmazásával. A kérdőíves megkérdezéssel megismertem a szövetkezeti tagság motivációját a szövetkezethez való tartozással kapcsolatban, valamint felmértem a szövetkezettel kapcsolatos jövőbeni várakozásaikat. A kvalitatív kutatási eredmények összefüggéseinek vizsgálata érdekében további kvantitatív kutatási módszereket használtam (leíró statisztika, klaszter elemzés, fő komponens vizsgálat, korreláció vizsgálat), továbbá a szövetkezet pénzügyi beszámolóinak elemzését is megettem. A kutatásom többek között feltártam, hogy a megkérdezett tagság legalább 70%-a volt már ezelőtt tagja valamilyen termelői együttműködésnek, ahonnan rossz tapasztalatokkal jöttek el, viszont sem ez sem pedig az előző generációkban internalizálódott rossz tapasztalatok, amiket átadhattak nekik, nem befolyásolták a csatlakozási döntésüket. Ennek oka, hogy az alapító tagok többsége már ismerte egymást, és a meglévő együttműködési tapasztalatok egy alap bizalmi szintet eredményeztek. A szövetkezetben történő közös munka képes volt ezt a bizalmat tovább növelni. Technológiai-, kapcsolati háló és gazdálkodási ismeretek bővítésével is segítette a szövetkezet a tagjait. A szövetkezet hiányosságai közül a menedzsment és a tőke hiánya, amit inkább megéreznek a szövetkezet tagjai. A jövővel kapcsolatos várakozásokat tekintve bizalommal fordulnak a szövetkezet felé a tagok, ami abból látszik, hogy a megkérdezettek 100%-a folytatni kívánja a tagságát. A kérdőív válaszainak elemzése után kijelenthető, hogy a szövetkezet tagsága homogén összetételű. A kívülállókkal (nem tagok, de kereskedelmi kapcsolatban állnak a szövetkezettel) folytatott beszélgetések során elsősorban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy miért nem részesei ennek az együttműködésnek. Itt egyfelől a korábbi rossz tapasztalatot említették, másrésről, hogy nem kintálták fel neki a csatlakozást. A pénzügyi beszámolók elemzésének során megállapítottam, hogy a szövetkezet értékesítési árbevétele 2019-óta növekvő tendenciát mutat és évről évre túlteljesíti magát. A szövetkezet első nyereséges éve 2019-volt, párhuzamosan ezzel ez volt az első év amikor a szövetkezet megkapta az az első támogatási kifizetést. Az inputanyag beszerzés hasonlóan az

ár bevételhez, évről évre nagyobb értékben történik, mely a szövetkezet kihasználását tükrözi a tagság által.

A szövetkezet jövőjét tekintve az általam felállított három scenárió egyikének megvalósulását tartom valószínűnek. A legpesszimistább lehetőség szerint, a szövetkezet közgyűlése annak megszűnéséről dönt, mert nem látja értelmét a fenntartásnak a magas működési költségek miatt. A második forgatókönyv alapján a szövetkezet egy vegetációs periódusba sodródik, amiben nem lesz sem bővülés sem fejlesztés, ez a lehetőség egy idő után a feloszláshoz vezethet el. Harmadik scenárió szerint a szövetkezet a növekedés útjára tér: aktív tagság létszámának, valamint a tevékenységi kör bővítésével. Dolgozatomban végén három témakörben foglalkoztam meg javaslatokkal a szövetkezet számára a primer és a szekunder kutatásom eredményeit felhasználva. Szervezeti szinten független menedzsment létrehozása (nem tag, napi operatív feladatok ellátása) és a szervezeti kommunikáció javítása (közösségi médiás csevegő csoport létrehozása, levelező lista); Tagsági szinten az aktív tagság létszámának növelése (motivációs elbeszélések, ajánló rendszer); és Szolgáltatások szintjén kereskedelmi tevékenység bővítése (volumen, termékkör), input anyag beszerzés-növényvédőszer, munkaeszköz bérbeadás, külföldi szakmai utak és üzemlátogatások, előadások a kívülállók számára is; tárolói kapacitás létesítés; új növény termékpályák bevezetése; kapacitás és bér munka igény követés.

IRODALOMJEGYZÉK

1308/2013/EU Rendelet (2013), "Az Európai Parlament és a Tanács 1305/2013/EU rendelete, az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból (EMVA) nyújtandó vidékfejlesztési támogatásról és az 1698/2005/EK tanácsi rendelet hatályon kívül helyezéséről," Az Európai Unió Hivatalos Lapja, 347(57). Available at: https://doi.org/10.3000/19770731.L_2013.347.hun. 131-es cikkely, 2013. 1308/2013/EU Rendelet, 131-es cikkely. Brüsszel: ismeretlen szerző [Hozzáférés dátuma: 25 November 2021]. Alapító Okirat, 2015. Galvács, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Agrárágazat, 2013. 40 éve az élvonalban. [Online] Available at: <https://agraragazat.hu/hir/40-eve-az-elvonalban/#:~:text=1972%20%C5%91sz%C3%A9n%20kilenc%20mez%C5%91gazdas%C3%A1gi%20sz%C3%B6vetkezet,n%C3%B6v%C3%A9ny%20Termel%C3%A9si%20Egy%C3%BCttm%C5%B1k%C3%B6d%C3%A9s%20a%20KITE>. [Hozzáférés dátuma: 28 Március 2023].

A Hangya története. (2023) [Online] Available at: <https://www.hangyaszozov.hu/hangya> [Hozzáférés dátuma: 25 Március 2023].

A MAGYAR NYELV ÉRTELMEZŐ SZÓTÁRA, 2016. A MAGYAR NYELV ÉRTELMEZŐ SZÓTÁRA. [Online] Available at: <https://mek.oszk.hu/adatbazis/magyar-nyelv-ertelmezo-szotara/kereses.php?kereses=bizalom> [Hozzáférés dátuma: Április 2023].

Barton, D. B., 1989. What is a Cooperative?. In: D. W. Cobia, szerk. *Cooperatives in agriculture*. New Jersey: Prentice Hall, pp. 1-22.

Baranyai, Z. & Szabó G., G., 2016. *Kérdőíves felmérés a magyar gazdálkodók együttműködési aktivitásáról*. Gyöngyös, Károly Róbert Főiskola, pp. 157-165.

Baranyai, Z., 2010. *Az együttműködés elméleti és gyakorlati kérdései a magyar mezőgazdasági géphasználatban*. Gödöllő.

Baranyai, Z., 2016. FACTORS OF TRUST IN HUNGARIAN AGRICULTURE – SOME EXPERIENCES BASED ON SHOLTES’ MODEL. *Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, XVIII(4.), pp. 14-19.

Bijman, J., 2016. *Agricultural Cooperatives in the Netherlands: key success factors*. , Quebec.

Bonin, H., 2005. *Les Coopératives laitières du grand Sud-Ouest (1893-2005)*. Párizs: Editions P.L.A.G.E..

Bíró, S. és mtsai., 2015. *Agrár-és Vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon*, Budapest: Agrár-és Vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon.

Comprendre le modèle coopératif, 2022. *Comprendre le modèle coopératif*. [Online] Available at: <https://www.lacooperationagricole.coop/comprendre-le-modele-cooperatif> [Hozzáférés dátuma: 2. Április 2023].

Danish Agriculture & Food Council, 2019. *Danish Agriculture & Food Council*. [Online] Available at: <https://agricultureandfood.dk/-/media/agricultureandfood/knowledge/207147-lf-facts-and-figures-2019-samlet-opslag-web-final.pdf> [Hozzáférés dátuma: 10 Április 2023].

Dudás, G., 2009. *A termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ) lehetőségei a zöldség-gyümölcs termelők koordinálásában a zöld termékek szövetkezet példáján keresztül*. Gödöllő.

Európai Bizottság, 2023. *Az új közös agrárpolitika legfontosabb szakpolitikai célkitűzései*. [Online] Available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-2023-27/key-policy-objectives-cap-2023-27_hu [Hozzáférés dátuma: 28 április 2023].

Éves beszámoló 2016. december 31. Galvács, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Éves beszámoló 2017. december 31. Galvács, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Éves beszámoló 2018. december 31. Galvács, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Éves beszámoló 2019. december 31. Galvács, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Éves beszámoló 2020. december 31. Galvács, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Éves beszámoló 2021. december 31. Galvács, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Éves beszámoló 2022. december 31. Galvács, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Főkönyvi kivonat, 2017. Forró, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Főkönyvi kivonat, 2018. Forró, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Főkönyvi kivonat, 2019. Forró, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Főkönyvi kivonat, 2020. Forró, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Főkönyvi kivonat, 2022. Forró, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

Főkönyvi kivonat, 2023. Forró, BÓNUSZ AGRO BESZERŐ-, ÉRTÉKESÍTŐ ÉS SZOLGÁLTATÓ SZÖVETKEZET

- Gazdag, L., 2003. Agrárgazdaság: a hatékonyság kérdése és a modernizáció. *Gazdaság és Társadalom*, Issue 2, pp. 40-66.
- Györe, D., Hodina, P., Horváth, Z. & Kemény, G., 2007. *A mezőgazdasági árképzés elméleti alapjai és hazai gyakorlata*. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet.
- Hansen, H. O., 2020. Danish farmer cooperatives: Development, importance and lessons.. *Cooperativismo & Desarrollo*, 29(119), pp. 1-34.
- Halmi, P., 2020. A Közös Agrárpolitika Rendszere. In: P. Halmi, szerk. *A Közös Agrárpolitika Rendszere*. Budapest: Dialóg Campus, pp. 11-48.
- Huszár, I., 2002. *Földbirtokpolitikai intézkedések az elmúlt három évtizedben és szakmai vonatkozásai Fejér megyében*. [Online] Available at: http://w20.gisopen.hu/archiv/2002/dokumentum/doc_pdf/huszar_i.pdf [Hozzáférés dátuma: Március 2023].
- Ivics, M., 2004. *A magyar mezőgazdaság XX. századi helyzetének elemzése különös tekintettel a kisbirtokra*, Budapest.
- Juhász, L., 2002. *Egyes adózási és támogatási feltételek változásainak hatásai a mezőgazdasági vállalkozások fejlesztési lehetőségeire*. Debrecen.
- Jóri, J. I., 2021. *Agrofórum*. [Online] Available at: <https://agroforum.hu/szakcikkek/gepeszet/50-eve-alakult-a-cps-ipari-szervezettseg-kukoricatermeles-rendszer/> [Hozzáférés dátuma: 28 Március 2023].
- Lhomme, J., 1970. La crise agricole à la fin du XIXe siècle en France. Essai d'interprétation économique et sociale. *Revue économique*, 21(4), pp. 521-553.
- MTI, 2023. *Az átlagnál melegebb és kissé csapadékosabb volt a március hazánkban*. [Online] Available at: <https://hirado.hu/belfold/cikk/2023/04/05/az-atlagnal-melegebb-es-kisse-csapadekosabb-volt-a-marcius-hazankban> [Hozzáférés dátuma: 28 Április 2023].
- MAGYAR KÖZLÖNY, 2013. 181. § A szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény módosítása. *Magyar közlöny*, Issue 222, p. 88982.
- Maácz, M., 2020. A vidékfejlesztés fogalma az Európai Unióban. In: P. Halmi, szerk. *A Közös Agrárpolitika rendszere*. Budapest: Dialóg Campus, pp. 215-270.
- Mizik, T. & Fertő, I., 2017. 14. Szövetkezetek az élelmiszer-gazdaságban. In: *Agrárgazdaságtan I. [Digitális kiadás.]*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- NEDERLANDSE COÖPERATIE TOP 100, 2021. *NEDERLANDSE COÖPERATIE TOP 100*. [Online] Available at: https://www.cooperatie.nl/wp-content/uploads/2021/06/Cooperatie_647_juni_2021_facts_en_figures_top_100_cooperaties.pdf [Hozzáférés dátuma: 15 Április 2023].
- Neszmélyi, G. I., 2016. Szövetkezeti modellek a világban– Dánia és a Koreai Köztársaság példájának tanulságai. *Gazdálkodás*, 60(6), pp. 532-547.
- Orbán, E. & Székely, E., 2017. *Termelői csoportok-Kézikönyv az elismerés feltételeiről*. Budapest: Nemzeti Agrárgazdasági Kamara.
- Pourquoi adhérer à une coopérative agricole ? , 2020. *Pourquoi adhérer à une coopérative agricole ?*. [Online] Available at: <https://youtu.be/v9bSk3vauPE> [Hozzáférés dátuma: 2. Április 2023].
- Scholtes, P. R., 1998. *The Leader's Handbook : Making Things Happen, Getting Things Done*. New York: McGraw-Hill.
- Une réussite économique , 2022. *Une réussite économique*. [Online] Available at: <https://www.lacooperationagricole.coop/une-reussite-economique> [Hozzáférés dátuma: 2. Április 2023].
- Szabó G., G., 2005. A szövetkezeti identitás – egy dinamikus megközelítés a szövetkezetek fejlődésének gazdasági nézőpontú elemzésére. *Közgazdasági szemle*, LII. kötet, pp. 81-92.
- Szabó G., G., 2011c. 3.4 A szövetkezetek csoportosítása. In: *Szövetkezetek az élelmiszer gazdaságban*. Budapest: Agroinform kiadó, p. 67.

Szabó G., G., 2011a. *OTKA- 68467 kutatási zárójelentés*, Budapest: ismeretlen szerző

Szabó G., G., 2011b. A személyes kapcsolatok és a bizalom jelentőségéről. In: É. Soós, szerk. *Szövetkezetek az élelmiszer gazdaságban*. Budapest: Agroinform Kiadó, pp. 144-146.

Szabó G., G., 2013. Gondolatok az élelmiszer-gazdasági szövetkezés gazdasági lényegéről és integrációs jelentőségéről. *Gazdálkodás*, 57(3), pp. 203-223.

Szabó G., G. & Barta, I., 2014. A mezőgazdasági termelői szervezetek-szövetkezetek jelentőségének és helyzetének változása az EU-csatlakozás után. *Gazdálkodás*, 54(3.), pp. 263-277.

Szabó G., G., Rácz, K., Palicz-Sziklai, A. & Lőrincz, K., 2021. *ZÁRÓ ÉRTÉKELÉSI JELENTÉS a Vidékfejlesztési Program 2014-2020 tematikus értékelésére vonatkozóan*, Budapest: Agrárminisztérium.

Sajtos, L. & Mitev, A., 2007. *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea kiadó.

Takács, I., Takácsné György, K. & Baranyai, Z., 2012. The role of trust in cooperation between farmers – the outcomes of a survey in Békés county. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce (APSTRACT)*, 6(5), pp. 103-112.

Takács, J., 2005. *A magyar parasztság sorsfordulói 1514-2003*. Budapest: Agroinform Kiadó.

Termelői és szakmaközi szervezetek , 2023. *Termelői és szakmaközi szervezetek*. [Online] Available at: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/market-measures/agri-food-supply-chain/producer-and-interbranch-organisations_hu [Hozzáférés dátuma: 15 Április 2023].

The contribution of producer organisations , 2018. *The contribution of producer organisations to an efficient agri-food supply chain*. hely nélk., DG Agriculture and Rural Development, pp. <https://www.rederural.gov.pt/centro-de-recursos/send/14-organizacao-producao/773-the-contribution-of-producer-organisations-to-an-efficient-agrifood-supply-chain>. [Hozzáférés dátuma: 2021].

The Cooperative, 2023. *The cooperative: for farmers by farmers*. [Online] Available at: <https://www.frieslandcampina.com/owned-by-farmers/the-cooperative/> [Hozzáférés dátuma: 15 Április 2023].