

Termelői szervezetek a zöldség-gyümölcs ágazatban és a termelőkkel való kapcsolataik változása

HAMAR ANNA

Kulcsszavak: kooperáció, zöldség-gyümölcs ágazat, társadalmi tőke, generációváltás.

JEL-kód: Q13.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az ezredfordulón új piaci szereplőként jelentek meg a zöldség-gyümölcs termelői (értékesítő) szervezetek. Az elmúlt negyed század alatt a szervezetek között kialakult különbségek ellenére jól körvonalazhatók a közös, tagsággal kapcsolatos törekvéseik. A szervezetek bevételnövelésének kényszere, piaci döntései és az agráriumban zajló strukturális változások együtt formálták a TÉSZ-ek és a tagok kapcsolatát. Eredményként kialakult a tag és a szervezet között gyenge kötéssel rendelkező, gyengén integrált „kvázi tagság”, felerősítve a termelői opportunizmust, melyben maguk a szervezetek is tevékeny szerepet játszanak. A szervezetek passzív szerepet vállaltak a tagok szankcionálásában, szelekciójában, ezt részben a piac, részben a hatósági ellenőrzések végezték el. Ezzel párhuzamosan formálódott a szervezet számára megbízható belső termelői kör, valamint létrejöttek szociodemográfiai összetételben, térbeli szerveződésében eltérő alapító tagságra épülő kis létszámú „elit” szervezetek. A szervezetek fejlődésében az extenzív növekedés szakasza napjainkra lezárult, a tagi utánpótlás bázisát alkotó csoportok közös jellemzője, hogy az állami és/vagy uniós közvetett vagy közvetlen források elérési lehetősége szerepet játszik szervezetek közöttükben.¹

BEVEZETÉS

A magyar agrárgazdaság 90-es években megkezdődött átalakulása elaprózott, tőkehiányos üzemszerkezet kialakulásához vezetett, melyben a termelés szervezését, az árualap koncentrációját végző szervezetek jelentős része felszámolásra került, illetve meggyengült. A vertikumok újraszerveződése csak lassan indult el, melyben a termény-nagykereskedő integrátorok, a volt szövetkezeti vagyokra épülő termeltető szövetkezetek, az idővel megerősödött egyéni gazdaságok,

valamint a szervezetükben ugyancsak átalakult feldolgozó vállaltak szerepet. A kilencvenes években létrejöttek az inputanyagok beszerzésére (és a közös árualap értékesítésére) horizontálisan szerveződött szövetkezetek (Szabó G., 2013), azonban a szövetkezetalapítási kedvet egy új típusú integrátor, az uniós agrárpiaci rendtartásba betagozódó, támogatási forráshoz jutó termelői csoportok, valamint a zöldség-gyümölcs termelői értékesítő szervezetek megjelenése indította el az ezredfordulón. Juhász (2016) a szövetkezetek kialakul-

¹ A tanulmány a „Földből élők: agrárszereplők, vidéki fejlődési pályák és vidékpolitikák Magyarországon” (OTKA 100675, témavezető Kovács Katalin) kutatás keretében készült.

lásának történeti és gazdasági folyamatát, a szervezetek főbb jellemzőit a nyugat-európai (értsd: nem posztszocialista) országok szövetkezeti fejlődésén keresztül értelmezi. A szövetkezet a helyi gazdálkodói elit kooperációs rendszereként alakult ki, a sikeres működés feltétele a kooperációs normák – minőség, pontos szállítás, szerződés betartása stb. – kikényszerítése, mely biztosítja a termelők előzetes szelekcióját a piac utólagos szelekciójával szemben. A szelekciós folyamat nemzedékeken keresztül tart, ennek eredményeként csak olyan termelők maradnak tagjai a hálózatnak, amelyek üzemgazdasági gondolkodásának szerves része a marketing és a hálózati hatékonyság. A hálózatok stabilizálódásával a verseny a hálózatok között folyik, melynek elkerülhetetlen következménye a hálózatok koncentrációjának, a hálózati hatékonyság javulása. Juhász hangsúlyozza, hogy a szervezetek, hálózatok kialakulása történeti folyamat, a fejlődés adott szakaszát meghatározza a struktúra mellett a termelők intézményi kultúrájának szintje is.

A történetiség jelentőségét támasztják alá a szövetkezéssel kapcsolatos kutatások is, a volt posztszocialista országok szövetkezeteinek alacsony számát és gyengeségének közös gyökerét a szocialista struktúra fél évszázados fennállása mellett a társadalmi tőke egyik aspektusával, a bizalom alacsony szintjével értelmezik (*Bijman, 2012; Chloupkova et al., 2003; Chlebicka, 2015; Giczi – Sík, 2009*), jelezve, hogy a modern gazdaság szereplőinek viselkedése, döntései is társadalmi beágyazottságúak (*Granovetter, 2006, 2010*). Az egyénekhez tartozó társadalmi tőke három aspektusból ered, a társadalmi kapcsolatháló(k)ból, a reciprocitásból és az ezekből származó bizalomból. A különböző erősségű kötéssel rendelkező kapcsolatháló(k)ban

reciprocitásnorma alakul ki a cselekvés során létrejövő kötelezettségek és elvárások miatt (*Coleman, 2001, 2006*). A társadalmi tőke nemcsak erőforrások mobilizálását teszi lehetővé, hanem megfelelő nagyságú tőkejavak (anyagi, kulturális, emberi) rendelkezésre állása esetén más tőkejavakra átváltását is, hozzájárulva az egyének társadalmi helyzetének emelkedéséhez.

A COFAMI² kutatásban részt vevők a társadalmi tőke szerepét vizsgálták a termelők közös értékesítésre szerveződésében. Magyar és osztrák szövetkezetben végzett kutatás eredményeként megállapították, hogy a bizalom mindkét szervezetben fontos szerepet játszik a pénzügyi, a fizikai és az emberi tőke mobilizálásában, azonban a különbségekre is felhívták a figyelmet. A magyar szervezetben a tagok közötti, valamint a tagság és a vezető közötti kapcsolat erős, a személyes bizalom szintje magas volt, azonban a szövetkezet fejlődését elősegítő, a szervezeten túlmutató és erőforrásként mobilizálható kapcsolatrendszerrel csak a vezető rendelkezett, a kooperáció az ő társadalmi tőkéjére szerveződött rá. A társadalmi tőke egyenlőtlen eloszlása a vezető számára monopolhelyzetet (igaz, nagyobb felelősséget is) adott, szemben az osztrák szövetkezettel, ahol az egyéni kapcsolatháló(k) közössé alakultak át és felállt az irányítást végző szakmai menedzsment. Igaz, a két szervezet a szövetkezeti fejlődés eltérő stádiumát képviseli (*Megyesi et al., 2011*).

A bizalom, a „morális kockázat” – azaz az erőforrás feletti teljes körű ellenőrzés csorbulása – és a gazdálkodók függősége központi elemei *Baranyai és Takács* géphasználati együttműködésekkel (gépkörök) foglalkozó, dél-békési gazdálkodók körében végzett kutatásának. Elemzésük végkövetkeztetése, hogy a termelők ala-

² *Encouraging Collective Farmers Marketing Initiatives* (Gazdálkodók együttes piaci megjelenését célzó kezdeményezések támogatása) 2006–2007. Az EU által finanszírozott kutatásban tíz ország egyeteme, kutatóintézete vett részt.

acsony kooperációs készsége, „rövid távú egyéni haszonmaximalizálása” az elkövetkezendő években sem erősíti a (formális) géphasználati együttműködések elterjedését, valamint a közgazdasági megközelítés nem magyarázza az alacsony kooperációs készséget (Baranyai et al., 2013a, b; Takács – Baranyai, 2010). Ugyanakkor megjegyzik, hogy a gazdálkodók fele él a kölcsönösösen alapuló géphasználattal, és a „tisztá” kooperációs mechanizmusokban részt vevő partnerek családi vagy baráti körből, azaz a legerősebb kötésű kapcsolathálózatokból kerülnek ki, ahol a reciprocitás kényszerítő ereje a legnagyobb.

Több kutató is vizsgálta a bizalom szerepét Hansen tanulmánya nyomán. Kimutatták a szervezetekben (Mórákert és Zöld-Termék TÉSZ) a bizalom hatását a teljesítményre, a tagsággal való elégedettségre, valamint az érzelmi és racionális (tapasztalaton alapuló megbízhatóság) bizalom eltérő erősségét (Bakucs et al., 2008; Dudás, 2009; Baranyai et al., 2014; Dudás – Fertő, 2009). Rámutattak a kor és a képzettség hatására a tagi aktivitásban: a képzettségi szint és a kor emelkedésével csökken a tagok szövetkezeti aktivitása. A szövetkezettel szembeni elvárások rangsorát foglalja az alapító tagi – nem alapító tagi csoporthoz tartozás, valamint a tagok rendelkezésére álló erőforrások összetétele és nagysága (pl.: gazdasági javak, képzettség, szakismeret, adaptációs készség).

A különbség nemcsak szervezeten belül és szervezetek, hanem a formális együttműködés típusai között is regisztrálható. A formális horizontális szövetkezés tartósan alacsony szintjéhez nem kis mértékben járul hozzá a termelők (döntő részt kistermelők) kockázatkerülő viselkedése és a potenciális partnereikkel és intézményekkel szembeni bizalmatlansága. Az erősebb termelők előnyben részesítik a vertikális integrációt, és szemben a kistermelőkkel jobban igénylik a szakmai információkat, az üzemmel, termeléssel kapcsolatos kon-

zultációkat, amelyek elősegítik a gazdaság erősödését, fejlődését (Bíró et al., 2016).

A szakirodalom a társadalmi tényezők, a társadalmi tőke, a bizalom szervezeten belüli, a tagok közötti, valamint az együttműködések szerveződésében játszott szerepére hívta fel a figyelmet. A kutatásunk arra keresett választ, hogyan befolyásolták az agráriumban zajló strukturális folyamatok a szervezetek tagságának összetételét, a szervezet és a tagság közötti kapcsolatot. Mivel a TÉSZ-ek másfél évtizede jelen vannak az agráriumban, kíváncsiak voltunk arra, hogy a szervezetek elkerülhetetlen differenciálódásában tetten érhető-e társadalmi különbségek. És végül választ kerestünk arra a kérdésre is, hogy a működési, valamint fejlesztési támogatások elérését lehetővé tevő szabályozás hogyan befolyásolta a szervezetek és a tagság kapcsolatát.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A strukturális folyamatok, az agrárium átalakulása, a szabályozás és a társadalmi tényezők egymástól elválaszthatatlanul összekapcsolódnak. Feltételeztük, hogy (1) a termelők együttműködésének serkentését szolgáló állami, uniós forrás megjelenése a szervezeteket a tagi belépési korlát alacsony tartásában tette érdekeltté, lassítva/nehezítve a kooperációs normák kikényszerítését és (2) a tagság összetételére, intézményi kultúrájára hatással vannak az agrárium strukturális folyamatai, melyek csökkentették a tagság heterogén összetételét.

Mivel a TÉSZ-ek szerveződésére, csoportok közötti viszonyok, kapcsolatrendszerek kialakulására, változására, a döntések mögött meghúzódó okokra voltunk kíváncsiak, a vizsgálathoz kvalitatív eszközt választottunk. A kutatás nem kérdőíves felvételre és annak statisztikai elemzésére épül, hanem félig strukturált és strukturált interjúkra, a szakirodalomra és az elérhető statisztikai adatok elemzésére. Az interjúk fő vázát a szervezet fejlődését (fejlesztés, piac) befolyásoló kapcsolatrendszerek, a tagokkal szembeni

elvárások és szankciók, a tagi összetétel változásának és a változás mögött meghúzódó okok, döntések megismerése alkotta.

Tizenkét TÉSZ vezetőjével készítettünk interjút – nyílt interjúmegtagadással nem találkoztunk, de burkolttal igen –, közöttük találhatók a legerősebb szervezetek képviselői éppúgy, valamint a 2000-es évek elején alakult vegetáló szövetkezetek is. A tanulmány írásához felhasználtuk egy 2004-ben zárult OTKA-kutatás interjút és zárótanulmányát is.³ A TÉSZ és a feldolgozó közötti kapcsolatok megismeréséhez öt feldolgozó – köztük vezető közép vállalkozások, valamint kisvállalkozások – vezetőivel készítettünk interjút. És végül a harmadik gazdasági szereplőt, a termelőket is megkérdeztük. A tizenhárom termelő kiválasztása tükrözi a heterogén összetételű tagságot: megtalálható köztük a 100 hektárnál na-

gyobb ültetvényen gazdálkodó, a pár hektáron vegetáló vagy a fiatal, folyamatosan fejlesztő hajtattott kultúrával foglalkozó éppúgy, mint a szabadföldi zöldségtermesztő vállalkozás és a szatmári uborkások.

A TERMELŐI SZERVEZET AZ EURÓPAI UNIÓBAN

Az Európai Unió közös piacsabályozásában 1972-ben jelent meg a zöldség-gyümölcs termelői értékesítő szervezet kategória mint a piacszervezés egyik kulcseleme, a támogatások címzettje. 2010-ben 23 tagállamban 1599 elismert TÉSZ működött, az aktív tagok (termelők) száma meghaladta 411 ezer főt.⁴ E szervezeti formák jelentőségét mutatja, hogy piaci részesedésük (szervezettségi fok) a szektoron belül folyamatosan emelkedett és 2010-ben elérte a 43%-ot (1. táblázat).

Árnyaltabb képet kapunk, ha a tagországok által 2012-ben benyújtott operatív prog-

I. táblázat

A TÉSZ-ek főbb mutatói az Európai Unióban, 2004–2010

Mutatók	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
A TÉSZ-ek száma, db	1 569	1 393	1 432	1 427	1 549	1 638	1 599
Taggazdaságok száma, ezer db	398	438	431	454	458	443	411
Az összes zöldség- és gyümölcsstermelő gazdaság száma, ezer db	3 842	3 591	3 471	3 350	3 064	2 778	2 492
TÉSZ-tagok az összes gazdaság arányában, %	10,4	12,2	12,2	13,6	14,9	15,9	16,5
TÉSZ által értékesített gyümölcs és zöldség értéke, millió euró	13 886	14 641	15 486	18 087	19 484	19 503	21 261
Az összes értékesített zöldség és gyümölcs értéke, millió euró	44 711	45 601	47 013	48 557	50 216	45 625	49 389
TÉSZ által, valamint az összes értékesített zöldség és gyümölcs aránya, %	31,1	32,1	32,9	37,2	37,8	42,7	43,0
Egy szervezetre jutó tagi forgalom, millió euró*	8,9	10,5	10,8	12,7	12,6	11,9	13,3
Egy tagra jutó tagi forgalom, millió euró*	0,035	0,033	0,036	0,040	0,043	0,044	0,052

Megjegyzés: * saját szerkesztés.

Forrás: Bijman, 2015:36

³ „Szövetkezés Magyarországon az ezredfordulón” című OTKA-kutatás (témavezető *Hamar Anna*) keretében 19 TÉSZ vezetőjével (ebből négy véglegesen elismert, négy kereskedők által alapított) készült interjú. 2015-ben már csak 9 szervezet működött, ebből négy szervezet vezetőjével tudtunk újra interjút készíteni.

⁴ Nincs regisztrált szervezet Észtországban, Luxemburgban, Litvániában és Szlovéniában.

ramok értékelő jelentéseire támaszkodunk. Általános tendencia az aktív tagok számának csökkenése, ami mögött országonként eltérő okok húzódnak meg (pl.: termelők öregedése, a fiatal nemzedék ódzkodása a mezőgazdaságtól, az előregedett ültetvények kivágása). A kedvezőtlen folyamat általános okát azonban az elemzések a kétezres évek végén jelentkező válságban látják. A termelők számának apadása egyúttal koncentrációt is takar, kevesebb, de nagyobb területtel rendelkező, nagyobb értéket előállító tagság kialakulását jelenti, mely felerősíti a szervezetek közötti differenciálódást. A gyengébb szervezetek elveszítették tagjaikat, míg az erősebb TÉSZ-ek továbbra is növelni tudták taglétszámukat. Kétségtől a legnagyobb különbség a posztoszocialista tagállamok tömörszerű elkülönülésében figyelhető meg, amit az eltérő történeti fejlődéssel és az alacsony kooperációs hajlandósággal magyaráznak a kutatók (Chloupkova et al., 2003; Chlebicka, 2015).

Az integrált termelői kör számbeli csökkenésének általános tendenciájához illeszkednek a magyar TÉSZ-ek is (2. táblázat). Hasonlóan a többi tagállamhoz, a kedvezőtlen változást elsősorban a 2008–2009-ben

jelentkező válság hatásával magyarázzák. 2004-ben már több mint 23 ezer termelő írta alá a belépési nyilatkozatot, elfogadva a jogait és kötelességeit tartalmazó alapszabályt. 2011-ben 18 ezer termelőt, 2013-ban már csak közel 15 ezer tagot tartottak nyilván, és a kedvezőtlen tendencián az sem változtatott, hogy 2014-ben kismértékű növekedést regisztráltak: egy évtized alatt bő egyharmaddal csökkent a tagság száma (Dudás – Juhász, 2013; Dorgai, 2010; Magyarország Kormánya, 2016). A létszám apadása illeszkedik az agrárgazdaságban zajló változásokhoz, a gyenge egyéni gazdaságok visszaszorulásához, a zöldség és a gyümölcs termesztésének visszaeséséhez (Magyarország Kormánya, 2016). Összehasonlítva az uniós átlaggal, feltűnő a tagi létszám csökkenése mellett az egy tagra jutó forgalom növekedésének alacsony mértéke, amely a koncentráció alacsony intenzitására, illetve a szervezetek közötti differenciálódás felerősödésére utal. A tagi forgalom aránya a kétezres évek elejétől stagnál, a szervezettségi fok pedig még az EU-átlag (43,9%) felét sem éri el. Ebben szerepet játszik a makrogazdasági, finanszírozási és szabályozási problémák

2. táblázat
A magyar termelői szervezetek és csoportok főbb mutatói, 1999–2014

Megnevezés	1999	2004	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TÉSZ-ek (termelői csoporttal) száma, db	1	101	69	67	79	77	92	90
TÉSZ-ek által lefedett terület, ha	268	25 640	43 293	41 879	41 603	38 548	31 685	37 127
TÉSZ-ek taglétszáma, fő	54	23 980	18 927	18 308	17 750	16 614	14 727	15 687
Tagi forgalom, Mrd Ft	0,21	26,24	33,53	29,93	32,97	34,79	37,82	40,6*
Tagi forgalom/ágazati értékesítés, %	0,14	15,91	15,9	15,31	17,13	16,76	15,61	15,52*
Teljes forgalom, Mrd Ft	0,26	33,96	36,74	38,24	42,8	40,43	47,86	52,6
Teljes forgalom/ágazati értékesítés, %	0,17	20,58	17,43	19,56	22,24	19,48	18,86	20,11
Egy szervezetre jutó tagi forgalom, Mrd Ft**	0,21	0,26	0,49	0,45	0,42	0,49	0,44	0,45
Egy tagra jutó tagi forgalom, Mrd Ft**	0,0039	0,0011	0,0018	0,0016	0,0019	0,0023	0,0024	0,0026

Megjegyzés: * előzetesen becsült adat; ** saját szerkesztés.

Forrás: Dorgai, 2010:52 és Magyarország Kormánya 2016:141–143

(Fodor, 2013) mellett a szervezet és a termelők kapcsolata, a termelői kör összetételének változása is.

A SZERVEZET ÉS AZ ALAPÍTÓ TAGSÁG

A termelői értékesítő szervezetek és csoportok létrejötte, működése felülről generált és erősen (túl)szabályozott rendszer kialakulását eredményezte, melynek elsődleges célja a termelés szervezettségi fokának növelése, az agrárpiacon rendtartásba illeszkedés volt.⁵ Az intézményesített kooperáció mozgásterét erősen behatárolták a TÉSZ-re vonatkozó szabályok és a szervezet vállalása (5 éves fejlesztési terv megvalósítása a támogatásért cserébe). A TÉSZ-eknek nagyon rövid idő állt rendelkezésükre egy változó szerkezetű környezetben, hogy termelői körüket kiépítsék, bővítsék, szemben a ténylegesen alulról építkező, erős termelők (elit) informális kooperációjára épülő, fokozatosan erősödő, majd intézményesülő szövetkezetekkel.

A szervezetek alapító tagságát alkották az átalakult szövetkezetek, melyek az élelmiszer-feldolgozók beszállítói voltak és kerteszetüket (főleg ipari paradicsom) vitték be a TÉSZ-be; a volt szövetkezeti vagyona épülő termeltető szövetkezetek; a részvénytársasággá alakult egykori szövetkezetek, melyek igazodva a megváltozott feltételekhez, továbbra is szervezték egykori tagjaik termelését, de ide sorolhatjuk a kevés számú életképesnek bizonyult beszerzési és

értékesítő szövetkezetet is. Az alapító tagság azonban nem korlátozódott a gazdálkodói elitre, megjelentek a kereskedő integrátorok, köztük a feldolgozók beszállítói is.

A TÉSZ-rendszer a formálódó szervezet meghatározó elemeire épült, így kialakulása és működése már létező termelői hálózatok beemelését jelentette az új szervezeti keretek közé, mely induláskor meghatározta a szervezet (alapító tagság) és a termelők kapcsolatát. A nem ritkán több száz, sőt egyes esetekben ezer főt is elérő, szűrt és rendszabályozott tagság, a magas árbevétel markánsan megkülönböztette a kereskedő integrátor szervezeteket a termelői integrátoroktól. A „független”, azaz termelői hálózathoz nem tartozó és ilyen hálózatot nem működtető, formálódó lokális termelői elitre, illetve az integrátori hálózathoz a magasabb értékesítési ár reményében kiváló termelőkre épülő TÉSZ-ek alkották a tönkrement (felszámolt, más szervezetbe beolvadt) szervezetek derékhadát. Bukásukban szerepet játszott az alapító tagság gyenge gazdasági és társadalmi tőkével ellátottsága és/vagy belső megosztottsága, valamint a tagok potyautas magatartása.

Az alapító tagság kapcsolatrendszerét, piacát és infrastruktúráját vitte be a szövetkezetbe, ők tartoznak ahhoz a meghatározó tagi körhöz, mely az árbevétel döntő hányadát biztosítja. Vállalták a szövetkezeti forma döntési mechanizmusával járó kockázatot, így számukra gazdasági kérdésként jelent meg, hogy a

⁵ Az alaprendelet a 25/1999. (III. 5.) FVM rendelet a zöldség-, gyümölcs-termelői, -értékesítő szervezetekről. Elismert TÉSZ-nél legalább 15 fő és évi nettó 150 millió forint tagi árbevétel, előzetesen elismert TÉSZ-nél (termelői csoport) legalább 8 fő és 60 millió forint nettó tagi árbevétel. A hatályos 150/2012 (XII. 28.) VM rendelet a zöldség-gyümölcs termelői csoportokról és termelői szervezetekről a csoport belépési küszöbként nettó 150 millió tagi árbevételt ír elő, a szervezetenél változatlanul 250 millió forint maradt. A rendelet már megkülönböztet termelő és nem termelő tagokat, ismeri a szervezetek társulásait, a leányvállalatot, illetve a közös értékesítést.

⁶ A csak gazdasági érdek gyenge összekötő erejére (abszurd) példa egy kisvárosi TÉSZ, melynek két meghatározó alapító tagja (elnök és helyettese) ellentétes politikai nézeteket vallott és a helyi társadalomban egymásnak feszülő csoport tagjai voltak. A felszámolt termelőszövetkezet elnökhelyettese („a zöld báró”) azért társult az egyik legnagyobb egyéni termelővel, hogy az erős termelőket rábírja a TÉSZ-be lépésre. Az egyéni termelőnek („a kisgazda”) azért volt szüksége a volt szövetkezeti vezetőre, mert nem rendelkezett kapcsolatokkal, a támogatási forrás eléréséhez és megtartásához szükséges pályázási és adminisztrációs tudással. A szövetkezet, hogy a támogatás visszafizetését elkerülje, pár év után beolvadt más szervezetbe.

szövetkezet kulcspozícióit (elnökség/igazgatótanács, felügyelőbizottság) elfoglalják és megtartsák. A szűk alapító csoport tagjai általában egy-egy termelő/termeltető vagy kereskedelmi szervezethez kötődtek/kötődnek mint tulajdonosok és/vagy alkalmazottak, függetlenül attól, hogy a szervezet már az alapításkor vagy csak később vált taggá. Gyakran ennek a körnek az informális hálózatára, rokoni, évtizedes munkahelyi, iskolatársi vagy ismerősi kapcsolataira épült a TÉSZ.⁶ A kilencvenes és kétezres években a nagykereskedelmi és feldolgozóvállalatok átalakulása, tulajdonosváltása, a menedzsment mozgása ellenére fennmaradt a piaci lehetőséget biztosító kapcsolati háló („... kis ország, kis szakma vagyunk”), melynek szerepét csak erősítette a gazdasági életben tapasztalható intézményi garanciák gyengesége (Szepesi – Szabó-Morvai, 2009). A személyes kapcsolat jelentőségét, a bizalom, a megbízhatóság konkrét személyhez kötését mutatja, hogy a feldolgozók a beszállító TÉSZ-t nem a szervezet, hanem képviselője (vezetője) neve alapján azonosítják. A szerteágazó kapcsolatok mellett az alapító tagság rendelkezett azzal a szellemi tőkével és gazdasági kultúrával, mely szükséges feltétele a piacon maradásnak, a különböző források elérésének.

Összehasonlítva az utolsó évtized fordulójára előtti és után létrehozott szervezeteket, változatlanul az egyének legerősebb kapcsolataira, azaz a családi-rokoni hálózatokra, 2-3 család tagjaira és társas vállalkozásaikra épülnek, azonban eltérések is láthatók. A generációváltás folyamatára utal, hogy megjelentek a fiatal/ fiatal-középkorú szakképzett (diplomás) termelők, köztük a termelői elit második generációs képviselői. Figyelemreméltó, hogy soraik között vannak termelői vagy kereskedői háttérrel nem rendelkező gazdasági-pénzügyi szakemberek, akiket személyes kapcsolatok fűznek kereskedői hálózatokhoz, fejlesztési alapítványok-

hoz, befektetéssel foglalkozó gazdasági szervezetekhez és közvetett módon politikai szereplőkhöz is.

Változott a szerveződés térbeli jellege is, míg a „korai” TÉSZ-ek a lokális viszonyokba ágyazottan kezdték el működésüket – szervezetfüggő, hogy ez mennyire erősítette vagy gyengítette őket –, az évtized fordulója után alapított szervezetek tagjai térben szórta helyezkednek el. A bizalom alapjául szolgáló kapcsot – *Bakucsék* terminológiájával a racionális bizalom, a megtapasztalt megbízhatóság – a közös TÉSZ-beli múlt vagy jelen alkotja, melyet csak tovább erősít a szakmai képzéseken, klubokban, egyesületekben vállalt részvétel, illetve tagság. Tönkrement, felszámolt szervezetek vagy működő szervezet tagjai voltak, akik „szabad” termékeiket vitték be az új szervezetbe. A csoport kialakulásában a szervezeteknek ellentmondásos szerep jutott: részben hozzájárultak a *Juhász* által marketingvezéreltnek nevezett üzemgazdasági gondolkodás, az intézményi kultúra erősödéséhez, azonban a kedvezőtlen tapasztalat, a gazdasági kockázat eltérő nagyságú vállalása, a potyautas magatartás miatt elvetik az együttműködés szövetkezeti formáját.

A változásokat nemcsak a strukturális folyamatok generálták, hanem szerepet játszott a szabályozás is a leányvállalatok formájában. A leányvállalat alapítása hozzájárul a szervezet helyzetének további erősítéséhez (pl. közös értékesítés) és/vagy támogatja a vertikum kiépítését (feldolgozás), miközben ellát egy másodlagos szelektív funkciót is. Úgy nyitja meg a forrásokhoz vezető utat a szervezet meghatározó termelői csoportja előtt, hogy az új szervezetben (általában gazdasági társaság) a tagbővítéssel járó kockázatot (pl. termelői opportunizmus) minimálisra csökkenthetik, míg előnyeiket (tőke, termék-volumen, technológia, tudásszint) emelhetik.

ELTÉRŐ MINTÁZATOK A SZERVEZET ÉS A TAG KAPCSOLATÁRA

Az erős integrátor szervezeteknél a szövetkezet csak a tényleges működést jótékonyan elfedő lepel funkcióját töltötte/tölti be, a termelői hálózattal együtt a vezetés (alapító tagság) és a termelő között már rögzült, megkérdőjelezhetetlen gazdasági kapcsolatot is beemelték a TЭСZ-be, legyenek az alapítók kereskedők vagy volt tagjaikat integráló termelő szervezetek (szövetkezet vagy rt.). Ez magyarázza, hogy az árbevétel növelési kényszere miatt elkerülhetetlen a taglétszám emelése, a termelőkért folytatott verseny „csak” TЭСZ-ek közötti és nem szövetkezeten belüli konfliktusokat generált ennél a típusnál⁷, szemben a térben erősen koncentrált (pl. néhány szomszédos településre kiterjedő) és/vagy kevés taggal rendelkező szövetkezetekkel. Az utóbbiak eltérő stratégiát folytattak, hogy megőrizték a szövetkezeten belüli erőviszonyokat. A bővítéssel együtt erősen szűrték a jelentkezőket, magas értékű (több százézes) részjegyvásárláshoz kötötték a belépést, más szövetkezetben vigyáztak a különböző érdekcsoportok létszámbeli egyensúlyára. („Nem volt annyi rokonom, hogy nyugodtan aludhattam volna.”) Voltak kísérletek kisebb BЭСZ-ek beléptetésére, melyek általában megbuktak a BЭСZ vezetésének ellenállásán, így a legerősebb termelőket vették célba és nem eredménytelenül. Ez a stratégia hozzájárult a kialakuló BЭСZ-ek térségenként eltérő, de erősödő rendszerének széttöredezéséhez, a szervezetek gyengüléséhez, felszámolásához.

Kezdetben a szervezetek – különösen a BЭСZ-ként indulók – erősen szűrték

tagjaikat. Így járt el a Mórakert is, amely a szövetkezeti tagság feltételét egyéves beszállítói tevékenységhez kötötte, csak ezután döntött a felvételtől. Idővel a „próbatagság” intézménye fellazult és a szervezet nagy távolságra fekvő településeken is toborzott termelőket. A vállalt tagi árbevétel okozta létszámnövelési kényszer (*Horvát, 2010*) nagyon is befolyásolta a szervezet termelőkkel szembeni szelekcióját, gyengítette a személyes kapcsolatokat, ezáltal a tagságot összekötő társadalmi tőkét is. A létszám növelésének kényszerítő ereje elkerülhetetlenül vezetett a tagság térbeli szórásához – különösen ott, ahol nagy volt a szervezetsűrűség –, a szervezet és a tag közötti kapcsolat, a szervezet koordinációs tevékenységének gyengüléséhez, a „kvázi tagság” kialakulásához. Meglepő, hogy a termelői kör gyakorta nincs tisztában a szervezethez csatlakozás következményeivel, nem ismeri vagy csak nagyon felszínes információval rendelkezik a szervezet működéséről, és szelektálva, csak a számára kedvező információt hajlandó tudomásul venni belépéskor. A „kvázi tagság” megjelenéséhez mind a szervezet, mind a termelő rövid távú, számukra közvetlenül elérhető előnyök kimazsolálásának magatartása vezet. A szervezet nem ellenőrzi a tag termelésére vonatkozó adatközlését, termelését (mivel nem rendelkezik hozzá elegendő humánerőforrással), a tag pedig átvételi ár nagyságától függően dönt az értékesítésről: megosztja értékesítését a szervezet és saját piaca között, ahol szerencsés esetben a TЭСZ nevére értékesít vagy a maradékot alkalmazza a TЭСZ-szel szemben, és a jelentkező lehetőséget megragadva él a számla nélküli eladás előnyeivel is.⁸ A térbeli terjeszkedés azon-

⁷ Különösen a TЭСZ-eket nagy számban koncentrált Szabolcs-Szatmár-Bereg és Csongrád megyében, ahol a kereskedő TЭСZ-ek száma volt meghatározó.

⁸ Különösen a határhoz közeli térségekben gyakori, hogy a termelők Szlovákiából vagy Romániából érkező felvásárlóknak adják el árujukat feketén. A termelői opportunizmus nemcsak a magyar szervezeteket sújtja, általános problémának tekinthető.

ban nem minden szervezet számára volt járható út. Azokban a szervezetekben, ahol az alapító tagság speciális szakértelmet, gépesítést, technológiát, termelői és beszállítói fegyelmet, összehangolt cselekvést követelő termelést folytat (pl. szántóföldi ipari zöldségtermesztés), a térbeli növekedés csak lassan és magas tagi belépési korláttal ment végbe.

A széles termékskála, a piaci kereslet, a követelmények változása, a minőségbiztosítási rendszerek megjelenése elengedhetlenné tette a profiltisztítást, a termékek körének szűkítését, a minőség emelését, mely nem hagyta érintetlenül a szervezetek tagsággal szembeni magatartását sem. A változások ugyan szervezetfüggők, azonban jól körvonalazódnak a szervezetekben megjelenő törekvések.

A taglétszám elkerülhetetlen növelése ellenére a térben csak mérsékelt terjeszkedő gyümölcsstermesztő szövetkezetek vezetői – függetlenül attól, hogy kereskedők vagy termelők voltak a szervezet megalapítása előtt – a bizonytalanság és a kockázat csökkentéséhez saját (és családtagjaik) gazdaságaik erősítésében látták, látják a kiutat. A piac igényeihez igazodó fajtaszerkezetű, intenzív vagy félintenzív termesztéstechnológiájú ültetvények nagyságának növelésével emelték részesedésüket az árualapban. A kedvezőbb piaci helyzetbe került szervezet jobban vonzza a nagyobb, megbízhatóbb termelőket és lehetővé teszi a szervezettel szemben nem lojális tagok – köztük az árut visszatartó, akciókban részvételt visszautasító középgazdaságok – kiszorítását. Idővel kialakult a megbízható, jelentősebb mennyiségű és jó minőségű terményt beszállító tagokból a belső kör, melyek gazdaságaira a szövetkezet vállalja az áru nyomon követéséhez szükséges évente megújítandó minőségbiztosítási rendszer költségeit.

A gyakorta a szervezet tagságához kapcsolódó feldolgozó kapacitásának bővülésével a TЭС stabil, kiszámítható

piacot és szolgáltatást biztosít termelőinek az értékesítés kizárólagosságáért, a keresleti piac előnyeiről való lemondásért. A kistermelők kiejtésével/kiesésével a kedvező piaci helyzetű szervezet megengedheti magának, hogy szűrje a termelőket, melynek sikerét a biztos piac mellett a szolgáltatások rendszerének átalakítása – pl. betakarítógép-park (rázógép, borsókombájn) részleges vagy teljes leépítése, átadása/eladása a tagoknak, a technológiával kapcsolatos tanácsadás erősítése, internetes szolgáltatások kiépítése és működtetése stb. – biztosítja, miközben tovább folytatja a térbeli terjeszkedést.

A térbeli terjeszkedés következménye sokszor nemcsak a szervezet ellenőrző, illetve koordináló feladatának csorbulását eredményezte, hanem a szállítási költségek emelkedését is. Míg a szervezetek indulásukkor a beszállítás költségeit teljesen vagy részben fedezték a tagok számára, ha nem volt kiépített infrastruktúrájuk (telephely), a szállítási költségek tagokra terhelése egyben szűrő funkciót is ellát(ott), különösen, ha a vezetés – igazodva a piachoz – a termékszerkezet változtatásáról (pl. szabadföldi zöldség helyett hajatott zöldségtermesztés) és ezzel együtt új termelői kör integrálásáról, a taggazdaságok térbeli koncentrálságának erősítéséről dönt. A szervezet „finom szűrőt” alkalmazva, különösebb konfliktusok nélkül szabadulhat meg a fölöslegessé vált termelői körtől, mert az átvevőhelytől távol fekvő gazdasággal rendelkező tagoknak a magas szállítási költségek miatt nem éri meg a TЭС számára beszállítani az árut.

A nagyobb bevétel, a hatékonyabb működés, a tevékenységszerkezet változtatása a tagság gyenge vagy erős termelői csoportjainak külön szervezetbe vitelével is megvalósítható. Erre a célra megfelelő konstrukció a leányvállalati rendszer, új termelői csoport létrehozása (mely idővel termelői szervezetté vált/válhat). A gazdasági kapcsolat az új, beruházási támo-

gatásokra jogosulttá váló szervezet és az anyaszervezet között fennmarad, miközben homogénebb összetételű és termékkel foglalkozó tagsággal rendelkező szervezetek alakulnak ki. Szervezetfüggő, hogy a kistermelők kerülnek-e új szervezetbe vagy az erősebb termelők hoznak létre új termelői csoportot. Az erősebb tagsággal rendelkező szervezetek szűrik a tagságot, előnyben részesítik azokat a termelőket, akik a piacon keresett terméket állítanak elő (pl. biotermesztők vagy dióültetvényesek) és általában a szövetkezet helyett a társas vállalkozást részesítik előnyben.

SZERVEZETI VÁLASZOK ÉS ESZKÖZÖK

A szervezetek szűrik, rendszabályozzák, ha szükséges szankcionálják a tagjaikat, vagyis a TЭСZ-tagság a termelő mozgásterét jelentősen szűkíti. A termelésnek átláthatónak, az árunak követhetőnek kell lenni, a termesztési technológiát be kell tartani.⁹ A kötöttségek fejében a tagság a szervezettől szolgáltatásokat vehet igénybe és piacot biztosítanak számára (*Seres et al., 2011*). A szolgáltatások skálája és minősége azonban szervezetenként igen széles palettán mozog. A tag kedvezőbb áron juthat inputanyagokhoz, kérhet szaktanácsadást (amit kiszámlázhatnak vagy az inputbeszállító látja el kezelési tanácsokkal), míg más szervezetek szakembereket foglalkoztatnak a tagokkal folyamatos kapcsolattartásra, szaktanácsadásra. Akad TЭСZ, mely tagjai számára az ültetvény teljes művelését szolgáltatja a metszéstől a betakarításig. Vannak szervezetek, ahol a termelő a termékértékesítést megelőző előkészítéshez bérbe veheti a TЭСZ infrastruktúráját,

másutt az áru betárolásáért bérleti díjat kell fizetni, míg nem értékesíti a szervezet. Más szervezetek figyelemmel kísérik a pályázati kiírásokat, segítenek tagjaiknak a pályázatok elkészítésében. Azonban a szolgáltatások elérhetőségét és igénybevétele befolyásolják a szervezeten belüli tagi csoportok egymás közötti vagy a vezeték és egyes tagi csoportok közötti érdeklentétek, feszültségek, melyeket az eltérő kockázatvállalás, a vagyon feletti tényleges rendelkezés, a minőséggel vagy az árral való elégedetlenség generál.¹⁰

A termelő taggá válását vagy tagságának fenntartását a szervezet által nyújtott előnyök és korlátozások egyenlege határozza meg, ahol döntő jelentőséggel bír a biztos piac és az áru ellenértékének rövid határidejű kifizetése, a szerződés betartása (*Dudás, 2009*). A szövetkezet nyújtotta olcsó input, az alacsony tranzakciós költségek csak akkor biztosítanak előnyt a termelőnek, ha rendelkezik a termelés fenntartásához elegendő forgótőkével az áru beszállítása és az ellenérték kifizetése közötti időszakban is, és a gazdaság finanszírozása elkülönül a háztartástól.

A háztartástól le nem választott gazdasággal, folyamatos pénzhiánnyal és gyenge vagy hiányzó gazdasági kapcsolatrendszerrel rendelkező kistermelői kör és a szervezetek kapcsolata mindig is ellentmondásos volt. A kistermelők tagsága kockázatot jelentett a szervezetnek, bizonytalanok termesztéstechnológiában, termelésüket előfinanszírozni kellett, közülük kerültek ki leggyakrabban a szerződésszegők. Ha az értékesítésben hűek maradtak a TЭСZ-hez, kifizetésnél prioritást élveztek és a nagyobb termelők csak később jutottak árujuk el-

⁹ A belépő értékesítési lehetőségeit korlátozza az alapszabályban lefektetett előírás: kizárólag a TЭСZ beszállítója vagy meghatározott arányt máshol is értékesíthet, ehhez külön engedély kell az igazgatótanácstól vagy „alanyit” jogon teheti.

¹⁰ Például az inputanyagok logisztikájának megszervezése, mely a legerősebb csoport számára kedvező, más termelőknek jelentős kiadás a szállítási költség; a fejlesztések az alapító tagság gazdaságának területén valósulnak meg; a legtöbb anyagi kockázatot vállaló tagi csoportok (eredménytelen) kísérlete a társas vállalkozással alakulásra; a magasabb árbevétel ígéréseiben csalatkozás.

lenértékéhez, sok esetben a nagy termelők „tartják el” a kicsiket. A nagyok lehetnek toleránsak és egy ideig bent hagyják az árbevétel rájuk eső részét, megkönnyítve a szervezet helyzetét, de ragaszkodhatnak ahhoz is, hogy a szervezet időben utalja át számukra a pénzt. Ezt szolgálja például, hogy a feldolgozó és a TÉSZ mellett megjelenik szerződést aláíró félként a termelő is, így biztosítva, hogy a szervezet ne „ülhessen” rá az átutalt bevételre. A szervezetek szívesen szabadultak volna a kistermelőktől, azonban az árbevétel miatt csak kisebb szankciókkal, a tagok enyhébb rendszabályozásával éltek (pl. megbízhatatlan tag nehezebben kapott inputanyagra előleget, átvételkor nem élvezhette a tagoknak járó előnyöket) és csak a végső eszköz volt a formális kizárás.

A tagi összetétel változásának hátterében gyakorta a szervezetek egyesülése, beolvadása vagy felszámolása¹¹ áll. Az együttműködésben csatlózott termelők általában nem lépnek be más TÉSZ-be, igaz, a kistermelőknél ezt a szervezetek maguk sem szorgalmazzák. Ugyanakkor a szervezetek, ha érdekük megkívánja, megszabadulnak a feleslegessé vált termelőktől, függetlenül annak termelési és beszállítói fegyelmétől. A 2010-es válság, a piacok átrendeződése felgyorsította a kistermelők lemorzsolódását, inaktív taggá válását. A kizárást általában csak akkor alkalmazzák, ha a tagi jogviszony csak papíron létezik, a termelő már alkalmanként sem szállít be és nem fizeti a tagi hozzájárulás alapszabályban rögzített legalacsonyabb

összegét sem. Az utóbbi évek látványos létszámcsökkenésében nem kis szerepet játszottak a hatósági ellenőrzések, melyek eredményeként kötelezték a TÉSZ-eket az inaktív tagok kizárására, a taglistáról való törlésre.¹² A csoport integráltságának alacsony szintje miatt ez a típusú szankcionálás a szervezet számára nem jelent előnyt, nincs visszatartó hatással a tagokra. A szervezetek a rugalmas szolgáltatásokkal, valamint a piac bővítésével (pl. iskolagyümölcs-programban részvétel) ösztönzik a termelőket a szervezettel szembeni hűségére, a normák betartására.

A taglétszám apadásával homogénebb összetételű, a kooperációs normát (jobban) elfogadó és gazdaságilag erősebb tagság jött létre, melynek kialakulásában szervezettől „független” strukturális folyamatok is szerepet játszottak, míg a szervezet normakikényszerítő ereje szervezetenként eltérő mértékű volt. A változás arra utal, hogy napjainkra lezárulóban van a TÉSZ-ek fejlődésének első nagy szakasza, melynek eredményeként kiszorultak, kiléptek az együttműködési normákat nem teljesítő termelők.

A tagság utánpótlásának fő bázisát az elmúlt években az EU-forrásból finanszírozott fiatal gazda pályázat nyertesei alkotják. A vissza nem térítendő támogatás a 40 évnél fiatalabb termelők önálló gazdaságainak kialakítását segíti¹³, a támogatás összege szabadon felhasználható, azzal a megkötéssel, hogy a negyedik év végére az üzemméret eléri a pályázatban vállalt nagyságot és a mezőgazdasági termelést a támogatási

¹¹ A lavinát a Mórakert TÉSZ csődje indította el. 2007-ben még 5,7 Mrd Ft árbevétellel rendelkező szövetkezet 2008-ban már negatív eredménnyel zárt, 2009-ben 700 termelőnek összesen 1,1 Mrd Ft-tal tartozott. A termelők részleges kártalanítását állami forrásból, az állam többségi tulajdonába került, 9 szövetkezeti taggal rendelkező DATÉSZ Zrt. végezte. 2012-ben a DATÉSZ Zrt. is felszámolásra került, ahogy tagjai közé tartozó szervezetek is. Hasonló sorsra jutott a Kis-tér TÉSZ, a Magyar Termés TÉSZ, az Arrabona TÉSZ, a Józsi TÉSZ, a Champignon Unió TÉSZ, a Vega Fruit TÉSZ, valamint a Mórakerthez hasonlóan mintaként emlegetett Zöld Termék TÉSZ is, egy kivételével valamennyi szövetkezeti formában működött.

¹² Az új szövetkezeti törvény a tag kizárását bírósági végzéshez köti.

¹³ A 2014–2020. évi fejlesztési időszak forrásaira már csak az önálló üzemmellel rendelkezők pályázhatnak, ha gazdaságuk üzemmérete a megadott nagyságkategóriák közé esik.

időszak lezárásával még legalább öt évig folytatja. A fiatalok között sokan rendelkeznek közép- vagy felsőfokú szakmai végzettséggel és önállósodásuk alapját a szülői gazdaságból való kiválás biztosítja. Megjelentek a tevékenységüket gyümölcsstermesztéssel bővítők is (köztük sok fiatal), részben azért, mert a TÉSZ-tagság több szempontot jelent a pályázatoknál, részben azért, mert a fajta és technológia megválasztásában szeretnének a piac elvárásaihoz igazodni. A generációváltás (*Székely, 2009*) felgyorsuló folyamata kedvezően befolyásolhatja az integrált termelők számának emelkedését és hozzájárul a tagság korösszetételének és iskolai végzettségének emelkedéséhez. Azonban a bővülés nem jelenti, hogy az egyéni érdek nem írja/írhatja felül a kooperációs normákat, különösen ha a szervezet nem képes a termelő számára megfelelő szolgáltatást és/vagy piacot biztosítani. Erre figyelmeztet egy fiatal kertészek körében végzett felmérés: a közel kétszáz gazdálkodó negyvenkét százaléka TÉSZ vagy termelői csoport tagja, de csak tíz százalék szerzi be az inputanyagot és csak tizennégy százalék értékesít a szervezeten keresztül! (*Pólya – Varanka, 2016*).

Miközben a mezőgazdasági termelők számának radikális csökkenését az üzemek koncentrációja kíséri, a potenciális tagok között új gazdasági szereplőként jelentek meg az önkormányzatok. Szerepük beszállítóként az áruforgalomban folyamatosan emelkedik és a szervezetek vezetői szívesen látnák tagjaik között. Az önkormányzatok és a TÉSZ-ek kapcsolata a szociális földprogramig nyúlik vissza, de intenzívvé az elmúlt években vált a Start mezőgazdasági mintaprogramok megjelenésével, a közfoglalkoztatás kiterjesztésével, egységesítésével és az önkormányzatok beszállítóként való jelentkezésével. A partneri kapcsolat lehetővé teszi az árualap növelését a termelés előfinanszírozása nélkül, mert a közfoglalkoztatásra kapott állami forrásokból az önkormányzat fedezi a költ-

ségeket. Tart a verseny az önkormányzatok megnyeréséért, a kapcsolat kialakításának útját nem ritkán az önkormányzati képviselői feladatokat vállaló tagok egyengetik. Egy a kapcsolatépítésben sikeresebbek közé tartozó TÉSZ tíz önkormányzattal áll szerződéses kapcsolatban, az értékesített összes termékének tíz százalékát már a közmunkások által megtermelt zöldség biztosítja, de vezetői bíznak benne, hogy tárgyalásaik eredményre vezetnek és még további öt önkormányzat (köztük város is) írja alá a szerződést, így a közfoglalkoztatásban előállított termék mennyisége reményeik szerint megközelítheti az árualap harminc százalékát. Az önkormányzat taggá válása a szervezet számára további előnyökkel jár, csökken a kockázat (a beszállító szabadon dönthet az értékesítésről) és a termék után hozzájuthatnak a tagi árura eső állami támogatáshoz is. Az első fecskék már megjelentek, és nem kétséges, hogy akad követőjük: működik olyan szervezet, ahová az önkormányzat saját nonprofit szervezetét léptette csak be, de létezik mezőgazdasági mintaprogram, melyben a részt vevő tizenkilenc önkormányzat, köztük városok – közvetlenül vagy nonprofit kft.-iken keresztül, jelképes összegű jegyzéssel – tagként szállítják a közmunkán termesztett gyümölcsöt.

ÖSSZEFOGLALÁS

A támogatásra létrehozott szervezetek magukban hordozták az átalakuló szervezet sajátosságait, a feltételeket teljesíteni tudó szereplők szűk körét és összetételét. A szervezetek és termelők (tagok) kapcsolatát, a szervezet taggal szembeni viselkedését befolyásolta/befolyásolja az állami források elérésének szabályozása, a szabályozásnak megfelelés kényszere és a potenciális tagok számának és összetételének változása.

A szervezetek alacsony tagi korlátjával kapcsolatos hipotézisünket csak részben igazolta a kutatás. A szervezetek építkezésében markáns különbségek figyelhetők meg,

mely elválaszthatatlan létrejöttük gazdasági, strukturális körülményeitől. A TÉSZ-ek derékhatát alkotó „rég” szervezetek tagokkal szembeni viselkedésében sajátos kettőség jelentkezett: részben éltek az extenzív növekedés eszközével, mely a taglétszám növelésével párhuzamosan a szervezet és a tag kapcsolatának fellazulását eredményezte, másrészt törekedtek az erősebb termelőket tartósan a szervezethez kötni a stabil piac és „személyre” szabott, rugalmas szolgáltatások biztosításával. A kettőség a „kvázi” tagság, valamint a belső tagi beszállítói kör kialakulásához vezetett. A (térbeli) terjeszkedés csak azokban a szervezetekben maradt napjainkig is sikeres stratégia, melyek egyikét termékre szakosodtak, az integrációhoz szükséges infrastruktúrát – beleértve a humán erőforrást is – biztosítani tudják termelőik számára. A szervezetek tagságában tőkeerős vállalkozás(ok) található(k), mely közvetett módon finanszírozza a fejlesztést és/vagy biztosítja a piaci hátteret (feldolgozó). A kvázi tagság kialakulásában, a termelői opportunizmus felerősödésében maguk a szervezetek is tevékeny szerepet játszanak. A szervezetek a válogatás „passzív” módjával élnek, azaz a tagság szelekcióját a szervezet helyett részben a piac vitte véghez, míg a szervezetek keményebb szankciót csak a számukra legkevésbé értékes, gyakorlatilag már elvesztett „papírtagokkal” szemben alkalmaznak (melyben az ellenőrzések nem kis szerepet játszanak). Aktív tagok kizárására nem hallottunk példát, a kilépéseket többféle konfliktus együttes hatása generálta.

A hipotézis nem igazolható a 2010 után alakult szervezeteknél. Az állami támogatás elérésére törekvés, a szabályozás – különösen a leányvállalatok megjelenése – és a termelők összetételében zajló strukturális változás együttes hatása sokkal markánsabban jelentkezik a „fiatal” szervezeteknél az alapító tagság alacsony számával, kedvező szociodemográfiai összetételével, az eltérő térbeli szerveződéssel, a TÉSZ-beli tapasztalatokkal és a tagokat összekötő

kapcsolatokban jelenlévő bizalom magas szintjével (rokoni kapcsolat/érzelmi bizalom és gazdasági kapcsolat/megtapasztalt bizalom). A szervezetek kisebb létszámúak, tagságukat erősen szűrik, amiben szerepet játszik a gazdasági társasági forma is. A szervezetek létrejötte ugyan nem függetleníthető a forráshoz jutástól, de a TÉSZ-rendszer másfél évtizedes működése alatt hozzájárult (kitermelt) egy erősebb termelőkből álló „elit” szervezeti kör kialakulásához.

A strukturális folyamatok hatásával kapcsolatos hipotézist alátámasztják a vizsgálat eredményei. A gyengén integrált tagi csoportok lemorzsolódásával a tagság összetétele homogénebbé vált, napjainkra lezárult a szervezetek fejlődésének extenzív szakasza, azonban az állami források, valamint az agráriumban zajló szerkezeti változások továbbra is befolyásolják a termelők és a szervezet kapcsolatát. A tagi utánpótlás két új csatornája körvonalazódik, a fiatal gazdálkodó pályázat nyertesei és a közfoglalkoztatást szervező, irányító önkormányzatok (helyüket vélhetően a Start program megszüntével a szociális szövetkezetek válthatják fel). Mindkét csoport eltérő mértékben ugyan, de az állam közvetett vagy közvetlen forrásaira támaszkodva kezdi meg, folytatja termelését, kötődik a szervezetekhez. Az eltérő szociodemográfiai összetételű csoportok megjelenése a szervezetben arra utal, hogy újratermelődhet a tagság heterogenitása. Az önkormányzati tagság a szervezet számára a termék minimális pénzügyi kockázat melletti vagy kockázat nélküli elérésének lehetőségét nyújtja, de a közfoglalkoztatás változó szabályozása, valamint a termelők összetétele miatt igen ingatag rendszer beemelését jelenti. Nem kétséges, az elsődleges cél a fiatal, iskolázott kertészek tagsága, mely erőforrásokat köt le, rugalmas szolgáltatásokat igényel és előnyei csak évekkel később jelentkeznek: azonban a szervezet számára értékes termelői csoport megtartására csak így van esély.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

- (1) BAKUCS L. – FERTŐ I. – SZABÓ G. G. (2008): The impact of trust on co-operative membership performance and satisfaction in the hungarian horticulture. In CSÁKI Cs. – FORGÁCS Cs. (szerk.): *Agricultural Economics and Transition: „What was expected, what we observed, the lessons learned”*. Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe, Vol. 44. Leibniz Insitute für Agrarentwicklung in Mittel and Osteurope, Halle, 382–392. pp. – (2) BARANYAI Zs. – KOVÁCS Z. – VÁSÁRY M. (2013a): Gazdálkodói együttműködések. Egy felmérés tapasztalatai a Dél-alföldi régióban a változó vidékfejlesztési politika tükrében. In LUKOVICS M. – SAVANYA P. (szerk.): Új hangsúlyok a területi fejlődésben. JATEPress, Szeged, 168–185. pp. – (3) BARANYAI Zs. – KOVÁCS Z. – VÁSÁRY M. (2013b): *Morális kockázat, bizalom és együttműködési hajlandóság*. 54. Georgikon Napok konferenciakiadvány, 26–34. pp. http://napok.georgikon.hu/cikkadatbazis/cikkek-2012/cat_view/3-cikkadatbazis/4-2012/13-iv-szekcio-versenykepesseg-hatekonysag – (4) BARANYAI Zs. – DUDÁS Gy. – VÁSÁRY M. – KOVÁCS Z. – SZABÓ G. G. (2014): *A bizalom egyes dimenzióinak szerepe a magyarországi termelői szerveződések életében*. <https://core.ac.uk/display/42931380> – (5) BIJMAN, J. (2015): *Towards New Rules for the EU'S Fruit and Vegetables Sector*. European Union, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540347/IPOL_STU\(2015\)540347_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540347/IPOL_STU(2015)540347_EN.pdf) – (6) BIJMAN, J. – ILIOPOULOS, C. – POPPE, K. J. – GIJSELINCKX, C. – HAGEDORN, K. – HANISCH, M. – HENDRIKSE, G. W. J. – KÜHL, R. – OLLILA, P. – PYYKKÖNEN, P. – VAN DER SANGEN, G. (2012): *Support for Farmer's Cooperatives*. Final Report. European Commission, http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext_en.pdf – (7) BIRÓ Sz. – HAMZA E. – RÁCZ K. (2016): Economic and social importance of vertical and horizontal forms of agricultural cooperation in Hungary. *Studies in Agricultural Economics*, 118. 77–84. pp. – (8) CHLEBICKA, A. (2015): Producer Organizations in Agriculture – Barriers and Incentives of Establishment in The Polish Case. *Procedia Economics and Finance*, 23. 976–981. pp. – (9) CHLOUPKOVA, J. – SVENDSEN, G. L. H. – SVENDSEN, G. T. (2003): Building and destroying social capital: The case of cooperative movements in Denmark and Poland. *Agriculture and Human Values*, 20. 241–252. pp. – (10) COLEMAN, J. S. (2001): Társadalmi tőke. In LENGYEL Gy. – SZÁNTÓ Z. (szerk.): *A gazdasági élet szociológiája*. Aula, Budapest, 99–128. pp. – (11) COLEMAN, J. S. (2006): A társadalmi tőke az emberi tőke termelésében. In LENGYEL Gy. – SZÁNTÓ Z. (szerk.): *Gazdaságszociológia*. Aula, Budapest, 109–131. pp. – (12) DORGAI L. (2010): *Termelői csoportok és a zöldség-gyümölcs ágazatban működő termelői szerveződések Magyarországon*. AKI, Budapest – (13) DUDÁS Gy. (2009): A TÉSZ-en keresztüli értékesítést motiváló tényezők és körülmények. *Gazdálkodás*, 53. (5) 404–412. pp. – (14) DUDÁS Gy. – FERTŐ I. (2009): A bizalom hatása a szövetkezeti tagok teljesítményére és elégedettségére a Zöld Termék termelői értékesítő szövetkezetnél. *Gazdálkodás*, 53. (23. különszám) 49–55. pp. – (15) DUDÁS Gy. – JUHÁSZ A. (2013): A magyarországi TÉSZ-ek gazdasági szerepének vizsgálata számviteli megközelítés alapján. *Gazdálkodás*, 57. (3) 282–292. pp. – (16) FODOR Z. (2013): Zöldség-gyümölcs TÉSZ-ek helyzete Magyarországon. *Agrofórum Extra* 48. Január, 67–70. pp. https://www.farmit.hu/sites/default/files/documents/agroforum/FodorZ_2013jan_gyumi.pdf – (17) GICZI J. – SÍK E. (2009): Bizalom, társadalmi tőke, intézményi kötődés. In Tóth I. Gy. (szerk.): *TÁRKI Európai társadalmi jelentés 2009*. TÁRKI, Budapest, 35–85. pp. http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_gici_sik.pdf – (18) GRANOVETTER M. (2006): A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. In LENGYEL Gy. – SZÁNTÓ Z. (szerk.): *Gazdaságszociológia*. Aula, Budapest, 33–45. pp. – (19) GRANOVETTER M. (2010): A gyenge kötések ereje: a hálózatelmélet felülvizsgálata. In ANGELUSZ R. – ÉBER M. – GECSE O. (szerk.): *Társadalmi rétegződés olvasókönyv*. Digitális Tankönyvtár. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_19_Tarsadalmi_retegzodes_olvasokonyv_szerk_Gecser_Otto/cho6so3.html – (20) HORVÁTH Z. (2010): *Zöldség-gyümölcs termelők együttműködése, a TÉSZ-ek értékesítési és gazdasági helyzetének vizsgálata*. PhD-értekezés (Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő). 178 p. https://szie.hu/file/tti/archivum/Horvath_Zoltan_ertekezes.pdf – (21) JUHÁSZ P. (2016): Farmok, technológiák, hálózatok, kooperációk – nemzetközi trendek a mezőgazdaságban. In Kovács K. (szerk.): *Földből élők. Polarizáció a magyar vidéken*. Argumentum, Budapest, 21–36. pp. – (22) MAGYARORSZÁG KORMÁNYA (2016): *Jelentés az agrárgazdaság 2014. évi helyzetéről*. <http://www.parlament.hu/irom40/08386/08386.pdf> – (23) MEGYESI B. – KELEMEN E. – SCHREME, M. (2011): Social Capital as a Success Factor for Collective Farmers Marketing Initiatives. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 18. (1) 89–113. pp. – (24) PÓLYA

Á. – VARANKA M. (2016): *Fiatal gazdák a kertészeti termelésben*. Piackutatási jelentés, 2016. Az online felmérés eredményei. http://agrostratega.hu/letoltesek/AgroStratega_Agrya_online_kutatasi_jelentes_2016.pdf – (25) SERES A. – FELFÖLDI J. – SZABÓ M. (2011): Hazai zöldség-gyümölcs TÉSZ-ek kisárutermelőket integráló szerepe a nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítésben. *Gazdálkodás*, 55. (3) 266–275. pp. – (26) SZABÓ G. G. (2013): Gondolatok az élelmiszer-gazdasági szövetkezés gazdasági lényegéről és integrációs jelentőségéről. *Gazdálkodás*, 57. (3) 203–223. pp. – (27) SZÉKELY E. (2009): *Nemzedékváltás a mezőgazdaságban*. AKI, Budapest, Agrárgazdasági Tanulmányok – (28) SZEPESI B. – SZABÓ-MORVAI Á. (2009): *A bizalom infrastruktúrája – a vállalkozások együttműködésének biztosítékai Magyarországon*. Műhelytanulmány 17. Közös és Kapitalizmus Intézet, http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2010/09/Szepesi_Szabo-Morvai.Bizalom2008.pdf – (29) TAKÁCS I. – BARANYAI ZS. (2010): Bizalom és függőség szerepe a családi gazdaságok együttműködésében végzett gépi munkákban. *Gazdálkodás*, 54. (7) 740–749. pp.

in our sample at 2.5 liquidity ratio the further profitability growth stops, or even decreases slightly. Individual farmers have extremely high liquidity indicators and a stronger negative correlation (correlation=-0.636) can be detected between liquidity and profitability.

CHANGES IN RELATIONSHIP BETWEEN PRODUCER ORGANISATIONS AND PRODUCERS IN THE FRUIT AND VEGETABLE SECTOR

By: Hamar, Anna

Keywords: fruit and vegetable sector, members of POs, generational change.

JEL Classification: Q13.

Producer organisations (POs) in the fruit and vegetable sector appeared as new market actors at the millennium. In spite of some differences, organisations' efforts towards membership have been vigorously taking shape over the past twenty-five years. Relations between POs and their members have been shaped by structural changes in the agriculture sector, by market decisions and by pressure for increased revenues. As a result, weakly integrated 'quasi-membership' has become the common phenomenon, where weak ties between members and the organisation promote producer opportunism. At the same time, internal circles of producers have respected rules of cooperation and provided a basis of trust and reliability for the organisation. A few 'elite' organisations have also come about, whose founding members are different from 'old' organisations in terms of demographic composition and spatial organisation. The extensive period in the evolution of producer organisations has come to an end; their shared characteristic is that direct and indirect resources of the state and the European Union play a decisive role in membership ties.

IDENTIFYING WASTES BASED ON LEAN METHODOLOGY IN THE AREA OF BIOGAS PRODUCTION

By: Kisari, Krisztián

Keywords: lean, identifying wastes, production, technological development, biogas.

JEL Classification: Q16.

The study deals with the problems of biogas plants, their identifying of them and the search for possible solutions, mainly through the implementation of lean methodology in this special area. The lean, as an approach of production, has already proved its effectiveness in other industries; but in the current case a new area of use is to be represented. The operators have to face several problems which can be traced back mainly to the implementation. In Hungary the biogas plants are not highly supported, this is why they need special attention and care – and their sustainable and economical operation is still not achieved. Operating costs are progressively – in some cases, drastically – increasing. The price of commodity is continuously rising; most of the income is from the electricity production but its purchase price has fallen recently. The contravention of the strict schedule and the production, which is tied to prognosis, means a significant financial burden. In this study, the possibilities of identifying these problems, inter alia, are represented by the devices of lean. It is shown that for the loss of overproduction the change of the KÁT system or the promoting of supplying biomethane into the natural gas network could be the solution. In the case of the loss of waiting the available monitoring system should