

# **A TAR-TÓ 2000 SZÖVETKEZET MŰKÖDÉSÉNEK ÉS FUNKCIÓINAK ÉRTÉKELÉSE A TAGOK VÉLEMÉNYÉNEK TÜKRÉBEN**

**Kovács Helga – Kis Krisztián**

**Absztrakt:** Tanulmányunkban a szövetkezetek kettős szerepéből kiindulva vizsgáljuk a TAR-TÓ 2000 Szövetkezet működésének a tagok gazdasági helyzetére gyakorolt hatását, illetve fontos célként jelenik meg a közösségi és humanisztikus célok érvényesülésének bemutatása és értékelése is. Vizsgálatainkhoz szükséges primer adatokat a tagokkal készített kérdőíves kutatás szolgáltatta. Elemzésünkéből kiderül, hogy a szövetkezet által ellátott különböző szerepkörök nagymértékben előmozdítják a tagok gazdasági teljesítményét. A csoportkohézió és a bizalom vizsgálata arra enged következtetni, hogy az anyagi előnyökön túl a szövetkezet működése a közösségiség szempontjából is pozitívan értékelhető. Mindez visszahat a szövetkezet és a tagok működésére, tovább fokozva a gazdasági teljesítményt, ami jó alapot adhat a bizalom és a csoportkohézió további erősödéséhez, a társadalmi célok eléréséhez; összességében a szövetkezet eredményes, hatékony és fenntartható működéséhez.

**Abstract:** In our study, based on the dual role of co-operatives, we examined the impact of the operation of TAR-Tó 2000 Co-operative on the economic situation of the members, we also presented and evaluated the emergence of community and humanistic goals. The primary data required for our investigations was provided by the questionnaire research conducted among the members of the co-operative. Our analysis reveals that the various roles provided by the co-operative greatly promote the economic performance of the members. The examination of group cohesion and trust suggests that beyond the material benefits, the operation of the co-operative can be assessed positively from a community point of view. All of this can react to the operation of the co-operative and the members, further enhancing economic performance, which can provide a good basis for further strengthening of trust and group cohesion and to achieve social goals, and thus for the effective, efficient and sustainable operation of the co-operative.

*Kulcsszavak:* szövetkezet, kettős szerep, közösség, eredményesség, hatékonyság, bizalom

*Keywords:* co-operative, dual role, community, effectiveness, efficiency, trust

## **1. Bevezetés, témafelvetés**

A szövetkezetek ma minden országban és minden szektorban jelen vannak, ezért nagyon fontos szerepet játszhatnak a jövő társadalmi és gazdasági folyamataiban, illetve azok formálásban. Kettős szerepük révén a szövetkezetek megélhetést biztosítanak tagjaik számára, ami pedig hozzájárul a társadalmi és kulturális célok felé való elmozduláshoz. Továbbá hozzájárulnak az információ és szakmai ismeretek elterjedéséhez, mely innovációra ösztönözheti a gazdálkodókat, ami segít alkalmazkodni a változó piaci viszonyokhoz. A szövetkezetek elősegítik a termelők nagyobb alkuerejét a piacon hozzájárulva a tranzakciós költségek csökkentéséhez. Esettanulmányunkban a TAR-TÓ 2000 Szövetkezet működését és annak sajátosságait vizsgáljuk gazdasági és társadalmi szempontból is, kiemelve a bizalom, az innováció és a csoportkohézió szerepét.

## 2. A szövetkezetek fejlődésének története

Európát nevezhetjük a szövetkezeti mozgalom bölcsőjének, hiszen innen terjedtek el a szövetkezetek más iparosodó országokba, felvéve a harcot a szegénységgel szemben (Hoyt, 1989 idézi Ortmann–King, 2007). Azokon a helyeken sikerült a szövetkezeti mozgalmaknak eredményeket felmutatnia, ahol a szövetkezésben résztvevők között valamiféle összetartástudat létezett, sikerült megfogalmazni közös célokat és törekvéseket, ugyanakkor rendelkeztek elegendő szellemi és anyagi erőforrással kezdeményezésük megvalósításához.

1844-ben, az észak-angliai Rochdale városában található gyapotmalmokban dolgozó 28 kézműves csoport létrehozta az első modern kooperatív vállalkozást, a Rochdale Equitable Pioneers Society-t, mely a modern szövetkezetek prototípusának tekinthető. Továbbá elmondható, hogy az egyik legnagyobb előrelépést az általuk megfogalmazott szövetkezetek működésének alapelvei jelentették. Egy másik fontos dolog a szövetkezeteket szolgáló hitel- vagy pénzügyintézetek kialakítása volt, mely a kisebb vállalkozóknak, különösen az iparosoknak és földműveseknek segített megtalálni a számukra szükséges hitelforrást, amire nem volt lehetőségük az akkori bankrendszerben, ugyanis azok a nagyobb arányú hitelezésekre voltak berendezkedve (Hunyadi, 2007; Ingalsbe–Groves, 1989 idézi Ortmann–King, 2007). Az első megtakarítási- vagy hitelszövetkezetet 1864-ben alapította Friedrich Wilhelm Raiffeisen Németországban. A szövetkezetek fejlődését számos dolog befolyásolta, melyet három nagy csoportba sorolhatunk: gazdasági okok (kormányzati gazdaságpolitika), gazdálkodó szervezetek (vezetés minősége, motiváció) és a közrend (kormány érdek, jogalkotási kezdeményezések) (Ingalsbe–Groves, 1989 idézi Ortmann–King, 2007).

A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségét (International Co-operative Alliance – ICA) 1895-ben alapították Londonban, Argentína, Ausztrália, Belgium, Anglia, Dánia, Franciaország, Németország, Hollandia, India, Olaszország, Svájc, Szerbia és az USA részvételével. A Szövetség célja az volt, hogy információkat szolgáltatassanak, meghatározzák és megvédjék a szövetkezeti elveket és fejlesszék a nemzetközi kereskedelmet (ICA, é.n.).

## 3. A szövetkezetek rövid története Magyarországon

A szövetkezeti viszonyok Magyarországon a történelem alakulása miatt a többi országtól eltérő fejlődési pályát írtak le. Elsősorban az uzsora elleni harc jegyében a kisvárosok polgárainak hitelegyletei alakultak meg a 19. század közepén, mint a szövetkezeti mozgalom előfutárai. Az Országos Központi Hitelszövetkezet 1898-ban alakult, a hitelszövetkezeti mozgalom irányítójaként. Szintén ekkor alakult meg a Hangya Termelő, Értékesítő, Fogyasztási Szövetkezet, Károlyi Sándor a magyar szövetkezeti mozgalom vezéralakja vezetésével. A mezőgazdasági termelésben és áruforgalom lebonyolításában azonban a szövetkezetek nem tudtak fontos szerepet betölteni, annak ellenére, hogy ők bonyolították az áruk belföldi gyűjtését, szétosztását, kivitelét, valamint az importáruk behozatalát (Viszket, 2013).

1949-ig a Hangya volt a legjelentősebb fogyasztási szövetkezet, mely kormányzati nyomás hatására megszűnt a hitel-, lakás-, diákszövetkezetek és azok központjaival együtt. 1949-ben létrehozták a Szövetkezetek Országos Szövetségét, a SZÖVOSZ-t. 1949–1950-tól kezdve a szövetkezetek lényegében állami begyűjtő és ellátó szervekké váltak. A termelőszövetkezeti szervezés kívülről, közvetlenül a párt és az állami szervek akciójaként szerveződött. Legfontosabb jellemzőjük, hogy a tagok gazdasági közös szövetkezeti üzemben egyesültek. A kilencvenes évek elején a rendszerváltás sem hozta meg a hozzá fűzött reményeket, hiszen gazdasági szempontból nem alakultak ki önkéntes társulási formák. A megszűnt szövetkezetek helyébe az alkalmazottakkal dolgozó tőkés vállalkozók léptek. A válság ellenére, mely az agráriumot teljesen áthatotta elindultak olyan, alulról építkező szerveződések, amelyekről elmondható, hogy a klasszikus szövetkezeti elvek mentén működtek. Ma a szövetkezetek további terjedésének számos oka és gátja van, mint például a nem mindig pozitív szemlélet, az információ és együttműködés előnyeire vonatkozó felismerés és anyagi források hiánya, valamint kismértékben a bizalmatlanság is szerepet játszik (Simon, 1999).

#### 4. A szövetkezetek működésének jellemzői: alapelvek, alapértékek

A szövetkezés lényegét és működését a nemzetközileg is elfogadott alapelvek és alapértékek határozzák meg. Annak érdekében, hogy a szövetkezetek azonos értékrend mentén működjenek fogadták el az alapértékeket, az alapelvek pedig iránymutatást adnak az alapértékek gyakorlatba való átültetéséhez (Kis et al., 2016).

**Szövetkezeti alapértékek:** A szövetkezeti alapértékek olyan erkölcsi normák, amelyek egy egész közösség viszonyainak minőségét megalapozzák. A leginkább ismerté vált alapértékek a nyíltság, a becsületesség, a demokrácia, az egyenlőség, az igazságosság, a szolidaritás, a másokkal való törődés, az egyéni felelősség, illetve az önségély. Az alapértékek (*1. táblázat*) rávilágítanak a szövetkezetek társadalomban vállalt szerepére és annak fontosságára (SZÖVKUT, é.n.).

**Szövetkezeti alapelvek:** 1844-ben a rochdale-i „derék úttörők” által alapított szövetkezet működési szabályaiból leszűrt alapelveket fogadták el először. Az itt elfogadott alapelvek alkalmasak voltak arra, hogy ezek alapján újabb szövetkezetek alakuljanak. Ezen alapelvek alapján fogalmazták meg a szövetkezetek fogalmát is, ami kezdetektől figyelembe vette a szövetkezetek működésének kettős, gazdasági és társadalmi szerepét. Ezek szorosan összefüggnek, hiszen ha nem eredményes egy adott szövetkezet gazdasági tevékenysége, az a társadalompolitikai célú tevékenysége kudarcát is maga után vonja. 1937-ben Párizsban megtartott kongresszuson a Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége tovább bővítette az alapelveket, majd ezeket 1968-ban felülvizsgálták a bécsi kongresszuson. Az itt meghatározott alapelvek lehetővé tették, hogy újabb hosszú perióduson keresztül egységes és sikeres legyen a szövetkezeti mozgalom. Figyelembe véve a világ társadalmi–gazdasági körülményeit szükség volt az alapelvek módosítására és kiegészítésére. Ezek hatására a Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége 1995-ben, Manchesterben meghatározta a ma is használt és elfogadott alapelveket (*1. táblázat*) (SZÖVKUT, é.n.).

## 1. táblázat: A szövetkezetek működésének alapelvei és alapértékei

Alapértékek	Alapelvek
Nyíltság	Önkéntes és nyitott tagság
Becsületesség	Demokratikus tagi ellenőrzés
Demokrácia	A tagok gazdasági részvétele
Egyenlőség	Autonómia és függetlenség
Igazságosság	Oktatás, képzés és tájékoztatás
Szolidaritás	Szövetkezetek közötti együttműködés
Másokkal való törődés	Felelősség a közösségért
Egyéni felelősség	
Önsegély	

Forrás: SZÖVKUT (é.n.)

## 5. A szövetkezetek kettős szerepe

A szövetkezetek különböznek más vállalkozási formáktól, hiszen céljuk nem a profit maximalizálása, hanem hogy tagjai számára előnyöket nyújtson az áruk és szolgáltatások piacán (Jussila et al., 2008 és Jussila, 2007 idézi Puusa et al., 2013). Tágabb értelemben a szövetkezetek célja, hogy előmozdítsák a gazdasági jólétet és fenntartsanak egy jobb életszínvonalat tagjaik számára. Ezek alapján beszélhetünk a szövetkezetek kettős szerepéről vagy kettős céljáról, mely egyrészt gazdasági tevékenység, másrészt a szociális problémák megoldására keres választ, hiszen a nyereségre való törekvés mellett figyelembe veszi az emberi tényezőket is (Petheő et al., 2010; Puusa et al., 2013).

A szövetkezetek kettős szerepére utal a 2012-es évi Élelmezési Világnap alkalmából megjelent FAO (2012a) kiadványban szereplő meghatározás is, mely szerint a szövetkezet egy olyan társadalmi vállalkozás, melynek két célja van: tagjainak igényeit elégíti ki, valamint hasznot és fenntarthatóságot eredményez. Más FAO (2012b) kiadvány meghatározása szerint a szövetkezet emberek autonóm társulását jelenti, akik önként egyesülnek, azért, hogy gazdasági, társadalmi és kulturális igényeiket és törekvéseiket véghezvigyék egy közös tulajdonú vállalkozás kereti között. Tehát, egy olyan üzleti vállalkozásról van szó, mely egyensúlyt teremt a tagjai igényeinek kielégítése, valamint a haszon és a fenntarthatóság között. Szóval a szövetkezetek előnyöket biztosítanak a tagjaik számára, miközben pozitív hatással vannak az egész társadalomra (Puusa et al., 2013).

A szövetkezetek gazdaságban és társadalomban betöltött szerepét sokszor nehéz elválasztani egymástól. Többek között segítenek a természeti erőforrásokhoz, az információhoz, a kommunikációhoz, a piacokhoz, a technológiákhoz és a képzéshez való hozzáférésben. Központi szerepet játszanak a kistermelők szaktudásának fejlesztésében, ellátva őket szakmai ismeretekkel, ezzel elősegítve a piaci viszonyokhoz való alkalmazkodásukat. Növelik a termelők hozzáférését a piacokhoz és a termelési eszközökhöz, miközben csökkentetik a magas tranzakciós költségeket. Néhány szövetkezet lehetővé teszi a gazdálkodók számára, hogy képesek legyenek termelési rendszereik elemzésére, problémáik azonosítására, a lehetséges megoldások tesztelésére és végül a gazdálkodási rendszerükhöz leginkább megfelelő gyakorlatok és technológiák alkalmazására (FAO, 2012b).

A gazdasági és társadalmi fejlődés alappilléreként fontos szerepet játszanak a munkahelyteremtésben, a humán erőforrás fejlesztésben, a társadalmi kirekesztés visszaszorításában, az erőforrások, valamint a jövő generációjának mobilizálásában. Lehetőséget teremtenek a munka, valamint az abból származó jövedelem igazságosabb elosztásában, hozzájárulva a szegénység enyhítéséhez és az éhezés leküzdéséhez (Dorgai et al., 2005; FAO, 2012b).

## 6. A szövetkezetekkel kapcsolatos közgazdaságtani elméletek

A szövetkezetekkel összefüggésben három fontos közgazdaságtani elméletet emelhetünk ki, ez a tulajdonjogok elmélete, a tranzakciós költségek elmélete és az ügynök/megbízó elmélet, melyek rávilágítanak az együttműködésekől fakadó problémákra és előnyökre, valamint a szövetkezetek működésének sajátosságaira.

**Tulajdonjog elmélete (Property rights theory):** A tulajdonjogok elméletének középpontjában a tulajdonjog intézménye áll, mely meghatározza azt, hogy a tulajdonos, azon erőforrások felett, amire a jogosultsága vonatkozik, hogyan és milyen módon rendelkezhet. Három alapvetése van, mely szerint az egyének saját hasznuk maximalizálására törekszenek, meghatározza, hogy ki milyen erőforrást, hogyan, mikor, milyen formában és mértékben használhat legitim módon, továbbá, azt mondja, hogy a tulajdonjogok átruházása és érvényesítése költséget okoz, amit tranzakciós költségeknek nevezünk. Elkülönbítjük a közösségi és a magántulajdont, hiszen a közösségi tulajdont nem lehet úgy használni, hogy másokat kizárjunk a használatból, valamint ebben az esetben a tulajdonjogok nem ruházhatók át. Azoknak az erőforrásoknak a használata nincs korlátozva, amelyek közösségi tulajdonban vannak, így ezeket sokkal intenzívebben használják, mintha magántulajdonban lennének (Lukács, 2005).

Ha a szövetkezeteket a tulajdonjog szempontjából vizsgáljuk, több alapvető jellegzetességet is megfigyelhetünk. A szövetkezetek esetében a tulajdonosok egyben a termelők is, tehát tulajdonjogi szempontból is egy speciális szervezetről van szó, ahol a tagok kötelesek gazdasági tevékenységet végezni. Azok a jogok, amelyek a haszonhoz, irányításhoz és ellenőrzéshez fűződnek ugyanannak a csoportnak a kezében vannak. Csak a tagi tulajdonos gyakorolhatja a tulajdonjogokat, a profitot ebben az esetben a szövetkezettel való üzleti tevékenység arányában osztják vissza, továbbá a tulajdonosi jogokat nem lehet átadni, nem lehet őket úgy kezelni, mint a tőzsdén a részvénytársaság részvényeit. A határozatlanul definiált tulajdonjogok megkérdőjelezhetik a szövetkezeti hatékonyságot, valamint korlátozhatják a befektetői hajlandóságot (Kispál-Vitai, 2006).

**Tranzakciós költségek elmélete (Transaction cost economics):** Minden gazdasági esemény egy tranzakció, melyeknek a költsége pontosan meghatározható a tranzakciós költségek elmélete szerint. A költségek racionalizálása és csökkentése egyre inkább fontossá válik az egyre élesedő versenyben (Oláh et al., 2016). A tranzakciós költségek vizsgálatának az oka a vállalatok növekedése volt, hiszen ahogy a vállalatok fejlődtek, üzleti kapcsolataik kiteljesedtek egyre több tranzakciót hajtottak végre. Kérdés tehát, hogy a tranzakciós költségek miként csökkenthetők,

annak érdekében, hogy a vállalatok tovább tudják növelni részesedésüket a piacon (Lukács, 2005).

A megoldás a szövetkezésben rejlik. A szövetkezetek azáltal, hogy a kereslettel kapcsolatos információkat jobban áramoltatják, valamint a fogyasztókat közelebb hozzák a termelőkhöz, mérséklik a technológiai és piaci bizonytalanságot így képesek csökkenteni a tranzakciós költségeket, növelve a tagok jövedelmét (Szabó, 2013). Továbbá képesek csökkenteni a tranzakciós költségeket az információs rendszerek fejlesztése révén, piaci intézmények létrehozásával, hiszen egy nagybani piac, vagy tőzsde létrehozása hatalmas költség, viszont egy intézmény létrehozásával sokkal kevesebb egy szereplőre leosztva (Fogarassy–Villányi, 2004). A tranzakciós költségek elméletében alapvető kritikus jellemző a tranzakciók bizonytalansága, gyakorisága és specifikussága. A bizonytalanság a vállalatok vertikális integrációjának lehet oka, míg a gyakoriság a vertikális integráció hatékonyságának lehet feltétele, hiszen ha egy terméket vagy szolgáltatást ritkán vásárolnak nincs értelme az integrációnak. A tranzakciók specifikussága nagy hatással van a két tranzakciós fél közötti viszony meghatározására. Vonatkozhat az eszközök fizikai tulajdonságára, az emberi erőforrások jellegzetességeire vagy bizonyos fogyasztók kiszolgálására (Williamson, 1985 idézi Kispál-Vitai, 2006). Összeségében versenyelőnyt jelent a mezőgazdasági termelőknek, hiszen csökken a piacra jutás költsége és ezáltal is nő a termelés jövedelmezősége (Villányi–Vasa, 2008).

**Ügynök/megbízó elmélet (Agency theory):** A tranzakciós költségek elméletének továbbfejlesztett változata a megbízási elmélet, ahol a tranzakciókról a megbízásra, vagyis a szerződésre helyezi a hangsúlyt. A tranzakció az ügynök és a megbízó között jön létre, melyet szerződés rögzít, mindkét fél jogaival és kötelezettségeivel együtt. Az ügynöktől azt várják el, hogy bizonyos feladatokat jobban hajtson végre, mint megbízója (Lukács, 2005). A probléma lényege tulajdonképpen, hogy a menedzserek, ügynökök jól képviselik-e a tulajdonosok, megbízók érdekeit, alapja pedig az az információs aszimmetria, mely abból adódik, hogy a tulajdonosoknak nincsenek pontos információi a vállalat tartalékairól és lehetséges teljesítményéről, míg a vezetőknek vannak (Chikán, 1992).

Továbbá az ügynök szélesebb körű információkkal rendelkezik arról, hogy mennyire felkészült, vagy elhívatott a szerződésben rögzített feladattal szemben. A megbízó nem, vagy csak nagyon költséges módon tudja ellenőrizni az ügynök teljesítményét. Ez a tény teszi lehetővé azt, hogy az ügynök teljesítménye csökkenhet, hiszen kihasználja a közte és a megbízó közötti információs aszimmetriát és visszaél a hatalmával, tehát úgy fog cselekedni, ahogy neki a legjobb és nem úgy, ahogy a megbízójának (Kispál-Vitai, 2013; Lukács, 2005).

A szövetkezetek esetében kezdetben a tulajdonlás és az irányítás nem válik el egymástól, hiszen a tagok, tulajdonosok az irányítók. Ha a szövetkezet növekszik és a tevékenysége komplexé válik, akkor lesz szükség menedzser alkalmazására, aki lehet tag vagy kívülálló, és ebben az esetben azonnal megjelennek az ügynökelméletben kifejtett problémák (Kispál-Vitai, 2013).

## 7. Anyag és módszer

Kutatásunk módszerének a kérdőíves felmérést választottuk. Az általunk vizsgált TAR-TÓ 2000 Értékesítő, Beszerző és Feldolgozó Szövetkezet jelenleg hatvan taggal működik, Sándorfalva székhellyel. A vizsgálat során 39 gazdálkodót vettünk figyelembe, hiszen öt tag gazdasági társaságként és magánszemélyként is szerepel, emellett a családi gazdaságok több családtagja is tagja a szövetkezetnek, mint például férj és feleség, apa és fia. A jelenleg csatlakozott fiatal gazdák, illetve azok a tagok, akik még nem értékesítettek a Szövetkezeten keresztül, nem kerültek megkérdezésre. 39 tag közül 35-en töltötték ki a kérdőívet, személyes találkozás során és e-mailen keresztül. 2017. március 24-én kezdődött el a kérdőívek kitöltése és egészen április végig tartott. A személyes kitöltés a fogadóórák keretei között zajlott, minden kedden és pénteken délután kettőtől ötig. A gazdák egy részével a távolság és személyes okok miatt nem jöhetett létre a személyes találkozás, így nekik e-mailben juttattuk el a kérdőíveket, majd ezt követően telefonon is megkerestük őket.

## 8. Kutatási eredmények és értékelésük

8.1. A TAR-TÓ 2000. Értékesítő, Beszerző és Feldolgozó Szövetkezet rövid története

A TAR-TÓ 2000 Szövetkezet 1999. december 20-án alakult meg 15 alapító taggal. Megalakulásakor a Szövetkezet célja a sertések biztonságosabb értékesítése volt, a közös beszerzés lehetősége még nem merült fel. Ekkor körülbelül 950 db sertést értékesített évente a szövetkezet. Az első elnöke Gergulics István volt, majd 2002-ben választották meg Vas Csabát, aki azóta is betölti ezt a pozíciót. Innentől kezdve nem csak közös értékesítéssel, hanem közös beszerzéssel is elkezdett foglalkozni a Szövetkezet. 2007-től alkalmazott először közös állatorvost, aki ettől az évtől 2012-ig szaktanácsadóként is működött. 2008. január 21. napján már 42 taggal nyerte el az állami elismerést, mint termelői csoport. A nagyobb beruházások 2013-tól kezdődtek, mely során egy telepet vásárolt a Szövetkezet Sándorfalván, takarmánykeverővel együtt, mely lehetővé tette a tagok számára szemestakarmányuk raktározását, darálását és keverését.

Ma az üzleti partnerek tekintetében egy vágóhíddal áll kapcsolatban a Szövetkezet a Hungary Meet Kft.-vel, és három premix beszállító céggel, a győri AgroFeed Kft.-vel, a Mecsek Pig Kft.-vel, valamint a budapesti székhelyű Nutrifeed Kft.-vel. A partnerek egy része folyamatosan változik, de vannak, akikkel évek óta kapcsolatban állnak. A beszerzés nem, viszont az értékesítés kötelező a szövetkezeten keresztül. 2016-ban 32 081 db sertést értékesített a Szövetkezet 57 tagja.

8.2. A szövetkezet tagjaira és a gazdaságukra vonatkozó alapadatok

A szövetkezet tagjaira és a gazdaságaikra vonatkozó alapadatok kapcsán a megkérdezett szövetkezeti tagok közül 6 nő és 29 férfi gazdálkodó van, akik többsége középkorú, azaz 40 és 55 év közötti. A legtöbb tag Sándorfalván és a környező településeken él, mint például Ópusztaszeren, Dócon, Kisteleken,

Szegeden, Hódmezővásárhelyen, Szatymazon és Domaszéken. Emellett vannak olyan tagjai is a szövetkezetnek, akik Békés megyéből és Bács-Kiskun megyéből származnak.

A tagok iskolai végzettségét tekintve körülbelül 45%-uk rendelkezik érettségivel, 11%-uk egyetemi vagy főiskolai végzettséggel, míg a többiek alapküvé végzettséggel, illetve szakképesítéssel. A felmérésből az is kiderül, hogy a gazdálkodók 25%-a nem rendelkezik semmilyen mezőgazdasági végzettséggel, csak saját és felmenőik tapasztalaira támaszkodnak, míg a többiek aranykalászos gazda, mezőgazdasági technikus, növénytermesztő, gépész, méhészt, hentes, agrármérnök, és erdésztechnikus végzettséget szereztek.

A tagok körülbelül fele-fele arányban végzik fő- és kiegészítő tevékenységként a sertéstartást, sertéshízalást. A szövetkezet tagjai közül 10-en családi gazdaság kereti között, 11-en egyéni vállalkozóként, 7-en Kft. formájában 7-en östernelőként gazdálkodnak, de vannak olyan tagok is, akik egyéni vállalkozóként és családi vállalkozásként működnek, mégis rendelkeznek östernelői igazolvánnyal. A vállalkozás formáját a gazdaság mérete és az abból származó jövedelem, ami leginkább meghatározza.

A gazdálkodásból származó jövedelem az elmúlt öt évben 16 gazda véleménye szerint összességében átlagos volt, 17 gazda szerint összességében alacsony volt és csupán ketten vallották azt, hogy nem származott veszteségük, de jövedelmük sem a gazdálkodásból. A szövetkezeti tagság feltétele, hogy a belépni kívánó tag kötelezettséget vállal arra, hogy saját gazdaságából évente legalább 100 db hízósertést értékesít a szövetkezeten keresztül, így minden tag foglalkozik hízósertés nevelésével. A tagok közül heten kocartatással és malacneveléssel is foglalkoznak, biztosítva a saját hízóalapanyagukat, valamint a többi tagét is igény szerint.

### 8.3. A szövetkezet nyújtotta gazdasági előnyök értékelése

A szövetkezetek gazdasági előnyökhöz juttatják a gazdákat az együttműködések által, melynek legfontosabb célja a hatékonyság javítása, ami által pedig magasabb jövedelem realizálása, ami hozzásegítheti a tagokat az életszínvonaluk javításához, ezáltal növelve a társadalmi és kulturális célok felé való elmozdulást.



**2. táblázat: A szövetkezet hozzájárulása az egyes tényezőkhez a tagok véleményének tükrében**

Megnevezés	Egyáltalán nem	Kismértékben	Közepesen	Nagymértékben	Alapvetően
Könnyebb értékesítés	0%	0%	0%	20%	80%
Magasabb piaci árak	0%	0%	8%	26%	66%
Kiszámíthatóbb termelésszervezés	0%	3%	12%	31%	54%
Minőségjavulás	0%	12%	14%	31%	43%
Naturális hatékonyság javulása	3%	6%	20%	31%	40%
Az értékesítés árbevételének, biztosabb, biztonságosabb realizálása	0%	0%	6%	46%	48%
Állategészségügyi kockázatok csökkenése; állategészségügyi helyzet javulása	0%	3%	23%	37%	37%
Támogatásokhoz való könnyebb hozzáférés	3%	3%	12%	31%	51%
Alacsonyabb beszerzési árak	9%	3%	14%	14%	60%
Információhoz, tudáshoz való könnyebb hozzájutás	0%	0%	11%	26%	63%
Jövedelmezőségi helyzet javulása	0%	3%	17%	43%	37%
Pénzügyi, likviditási helyzet javulása	0%	3%	11%	46%	40%

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

Felmérésünkben megkérdeztük a tagokat, hogy véleményük szerint mennyiben járul hozzá a szövetkezet az 2. táblázatban foglalt tényezőkhez. A tagok véleménye szerint a szövetkezet a könnyebb értékesítéshez, az információhoz, tudáshoz való könnyebb hozzájutáshoz, a magasabb piaci árak, valamint az alacsonyabb beszerzési árak eléréshez járul hozzá a leginkább. A legkevésbé tudja befolyásolni és tud hozzájárulni az állategészségügyi kockázatok csökkentéséhez és az állategészségügyi helyzet javulásához, valamint a jövedelmezőségi helyzet javításához.

A TAR-TÓ 2000 Szövetkezet jelenleg egy vágóhíddal áll kapcsolatban, a Kiskunfélegyházi Hungary Meat Kft.-vel, ahova az elmúlt évben 32 081 db sertést értékesített. A Szövetkezet szervezi meg a sertésszállítások időpontját, és a módját is, ami által csökkenek a tranzakciós költségek és hozzájárul a kiszámíthatóbb termelésszervezéshez is. A sertéseladási árakat a német és a holland átlagárak alapján határozza meg a szövetkezet menedzsmentje, a tagok beleegyezésével. Lehetősége nyílik a tagoknak a közös hízóalapanyag, adalékanyag és takarmánybeszerzésre, így ezekhez olcsóbban jutnak hozzá a gazdák. A közös beszerzés nem, de a közös értékesítés kötelező, ami azt jelenti, hogy évente legalább 100 sertést a szövetkezeten keresztül kell, hogy értékesítsenek a tagok.

A szövetkezeti tagok 17%-a mondta azt, hogy a tapasztalatcsere, tájékozódás és az új ismeretek megszerzése miatt is jár a fogadóórákra az ügyintézés mellett, ami alátámasztja a szövetkezet szerepét az információ és tudásáramlásban.

A felmérés során az is kiderült, hogy a gazdák 34%-a szerint a szövetkezeti tagság tevékenysége eredményes végzéséhez teljes mértékben, a tagok 46%-a szerint nagyon, és 20%-a szerint közepes mértékben járul hozzá. Összeségében megállapíthatjuk, hogy a szövetkezet leginkább a közös értékesítésben játszik fontos szerepet a gazdák véleménye szerint, de emellett számos fontos tényező segítségével is hozzájárul a tagok eredményes működéséhez.

#### 8.4. A csoportkohézió értékelése

A szövetkezeti tagság nem csak anyagi előnyöket nyújt a gazdálkodóknak, hanem egyben egy közösséghez való tartozás is jelent. A csoportkohézió az az erő, ami ezt a közösséget összefogja, összetartja. A 3. táblázat alapján látható, hogy a megkérdezett gazdák, hogyan ítélik meg a csoportkohéziót a szövetkezeten belül.

**3. táblázat: A csoportkohézió megítélése**

<b>Úgy érzem, hogy a szövetkezeti tagság nemcsak anyagi előnyöket ad nekem, hanem egyben egy közösséghez való tartozást is jelent.</b>				
Egyáltalán nem értek egyet	Inkább nem értek egyet	Közömbös számomra	Inkább egyetértek	Teljes mértékben egyetértek
<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>	<b>34%</b>	<b>57%</b>
<b>Büszkeséggel és elégedettséggel tölt el, hogy a szövetkezet tagja lehetek.</b>				
Egyáltalán nem értek egyet	Inkább nem értek egyet	Közömbös számomra	Inkább egyetértek	Teljes mértékben egyetértek
<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>11%</b>	<b>20%</b>	<b>69%</b>
<b>Elkötelezett vagyok a tagok közötti összefogás és az együttműködés magasabb szintre emelésében.</b>				
Egyáltalán nem értek egyet	Inkább nem értek egyet	Közömbös számomra	Inkább egyetértek	Teljes mértékben egyetértek
<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>26%</b>	<b>66%</b>

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

A tagok 57%-a teljes mértékben úgy érzi, hogy a szövetkezet nemcsak anyai előnyöket biztosít számukra, hanem egy közösséghez való tartozást is jelent. Egy közösséget a közös célok, a megvalósításukat szolgáló közös cselekedetek és a bizalom tartja össze. Tehát a csoportkohézió kapcsán fontos kitérnünk a későbbiekben a bizalom szerepére is.

A megkérdezett gazdák 69%-a gondolja úgy, hogy büszkeséggel és elégedettséggel tölti el, hogy tagja lehet a szövetkezetnek, 20%-a inkább egyet ért ezzel az állítással, míg csak a tagok 11%-a számára közömbös. Ahhoz, hogy egy közösség egyben maradjon, épüljön, szükség van tagjai összefogásának és a közösségen belüli együttműködésének magasabb szintre emelésére. A szövetkezeti tagok 66%-ának állítása szerint teljes mértékben elkötelezett a tagok közötti összefogás és együttműködés magasabb szintre emelésében, míg a tagok 26%-a inkább elkötelezett, 8%-a pedig közömbös e tekintetben.

A következőekben az ehhez köthető bizalom alakulását vizsgáltuk a tagok és a szövetkezet menedzsmentje között, valamint a tagok között.

#### 8.5. A bizalom szerepe és mértéke a tagok és a menedzsment között

A közgazdaságtanban is elfogadott álláspont szerint a bizalom csökkenti a cserekapcsolatokban rejlő bizonytalanságot és kockázatot. A bizalom hiánya gátját képezheti a gazdasági hatékonyságnak és fejlődésnek (Dyer–Chu, 2003 idézi Biró et al., 2015; Kassai, 2012). A bizalom hatást gyakorol a csoportkohézióra, a tagok aktivitására, valamint az innováció elterjedésének sikerére. Alapvetően kétféle

bizalmat különböztetünk meg: az érzelmi alapú („affective”) és a racionális alapú („cognitive”) bizalmat (Hansen et al., 2002).

**4. táblázat: A racionális és érzelmi alapú bizalom megítélése**

<b>Racionális alapú („cognitive”) bizalom megítélése</b>				
<b>Amikor azt értékelem, hogy megbízhatok-e egy másik szövetkezeti tagban, ugyanúgy ésszerűen járok el, mint más üzleti partnerek esetében.</b>				
Egyáltalán nem értek egyet	Inkább nem értek egyet	Közömbös számomra	Inkább egyetértek	Teljes mértékben egyetértek
6%	3%	14%	43%	34%
<b>Amikor azt értékelem, hogy megbízhatok-e a szövetkezet vezetőiben, ugyanúgy ésszerűen járok el, mint más üzleti partnerek esetében</b>				
Egyáltalán nem értek egyet	Inkább nem értek egyet	Közömbös számomra	Inkább egyetértek	Teljes mértékben egyetértek
3%	6%	6%	20%	65%
<b>Érzelmi alapú („affective”) bizalom megítélése</b>				
<b>Úgy érzem, hogy bízhatok a többi szövetkezeti tagban.</b>				
Egyáltalán nem értek egyet	Inkább nem értek egyet	Közömbös számomra	Inkább egyetértek	Teljes mértékben egyetértek
0%	6%	11%	49%	34%
<b>Úgy érzem, hogy bízhatok a szövetkezet vezetőiben.</b>				
Egyáltalán nem értek egyet	Inkább nem értek egyet	Közömbös számomra	Inkább egyetértek	Teljes mértékben egyetértek
0%	0%	3%	28%	69%

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján saját szerkesztés

A 4. táblázat alapján elmondható, hogy a racionális alapú bizalom vonatkozásában megkérdezettek, inkább bizalmatlanok egymással szemben, illetve a szövetkezet vezetőivel kapcsolatosan, miközben az érzelmi alapú bizalom esetében ez éppen a fordítottja, azaz a tagok nagy arányban érznek bizalmat érzelmi alapon a többi tag és a vezetőség iránt. Mindez nagymértékben befolyásolhatja a tagok elköteleződését a szövetkezet irányában.

Továbbá a bizalomnak nagyon fontos szerepe van a szövetkezet belüli kapcsolatok minőségének, mennyiségének és intenzitásának meghatározásában, mely kapcsolatok a tagok között gazdasági, szakmai és személyes vonatkozásúak. A szövetkezet vezetősége igyekszik összekapcsolni, összehozni azokat a tagokat, akik felesleges áruikat tudják egymás között értékesíteni. Szakmai kapcsolat a tagok között a tapasztalatcsere, melyre például a fogadóórák kereti között van lehetőség, valamint a közös szakmai kirándulások, amelyek során más telepekre látogatva tanulmányozhatják például a tartástechnológiát. Személyes kapcsolat alakulhat ki a tagok között a Családi nap, a közös kirándulások vagy a fogadóórák alkalmával.

A szövetkezet vezetősége és a tagok között szakmai és gazdasági kapcsolatról beszélhetünk. A szövetkezet bonyolítja le a tranzakciókat, másrésről viszont vagy

személyesen, vagy telefonon, de igyekszik az elnök minden taggal folyamatos kapcsolatot tartani, megbeszélve a szakmai tapasztalatokat.

### 8.6. Az innováció szerepe

Az innováció szerepét és jelentőségét nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hiszen tudjuk, hogy ma milyen fontos szerepet játszik a társadalmi és gazdasági fejlődésben. Ahhoz, hogy az adott vállalkozás eredményesen helyt tudjon állni a piaci versenyben, szükség van a folyamatos megújulásra és az újdonságok keresésre. Az innováció ma már egyfajta kényszerré vált a vállalkozások számára, hiszen nemcsak a versenyképesség és a piaci trendek követése miatt fontos, hanem a vállalkozások létét is jelentik. Ugyanakkor nagy kihívást is jelent a társadalmak és gazdaságok számára. A tudás megosztása, a kreativitás, a csapatmunka, a bizalom vagy az alkalmazott szakemberek azok, amely biztosíthatják az innováció jelenlétét. A vállalkozási hajlandósággal, a folyamatos innovációval adott esetben nem kockáztatnak a vezetők, hanem éppen ellenkezőleg, képesek kezelni a bizonytalanságot és a kockázatos helyzeteket (Benkő-Kiss et al., 2010; Matras-Bolibok-Kis, 2014; Nagy, 2014; Szabó, 2012).

A szövetkezeti tagokat a kérdőíves felmérés során az innovációval kapcsolatos információforrások fontosságáról kérdeztük, valamint arról, hogy mennyire ösztönözi őket a szövetkezet innovációra. A TAR-TÓ 2000 Szövetkezet bizonyult a legfontosabb információforrásnak, hiszen a tagok 80%-a gondolja úgy, hogy nélkülözhetetlen, a 20%-a pedig, hogy nagyon fontos. A szövetkezet mellett kiemelkedő információforrás a tagok 34%-a szerint a vevők és ügyfelek, valamint az input beszállítók.

A megkérdezett szövetkezeti tagok 29%-a gondolja úgy, hogy teljes mértékben, 51%-a szerint nagymértékben, 17%-a közepesen, míg 6% szerint csak kismértékben ösztönözi a TAR-TÓ 2000 Szövetkezet innovációra. A szövetkezetben megszerzett információk, a szövetkezet vezetősége által kipróbált új eljárások és technológiák azok, amelyek a leginkább hatnak a tagok új felé való elmozdulásban. Ahhoz, hogy a tagok adaptálják gazdaságukba a szövetkezet által kipróbált eljárásokat bizalomra van szükség. Tehát megállapíthatjuk, hogy a Szövetkezet nagy hatással van a gazdákra az innováció terén, számukra az egyik legfontosabb információforrás, mely nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy kipróbáljanak valami újat, fejlesszenek és beruházzanak.

### 8.7. A TAR-TÓ 2000 Szövetkezet szerepe a humanisztikus célok elérésében

A szövetkezetek gazdasági céljai mellett megjelennek a méltányossági célok is, melyek a tagok jóllétéhez igyekeznek hozzájárulni. A szövetkezetek működésének egyes jellemzői, mint a csoportkohézió, a bizalom mértéke, az innováció szerepe keretet biztosítanak, elősegítik a tagok társadalmi és kulturális célok iránti törekvését, nem csak az anyagi hozzájárulás által.

A TAR-TÓ 2000 Szövetkezet igyekszik szerepet játszani a humanisztikus célok elérésében is, hiszen az anyagi haszon mellett, megpróbálja a tagokat közelebb hozni egymáshoz, például a minden évben megrendezett családi nap által, az évi rendes

közgyűlést követően, ahol a gazdák nem csak a gyűlésen elhangzottakat értékelhetik és beszélhetik meg egymás között, de lehetőségük nyílik az ismerkedésre, barátságok kialakítására is.

A szövetkezet elnöke időközönként tanulmányi kirándulást is szervez a tagok számára, lehetőség és igény szerint, ami során meglátogatnak más telepeket, tanulmányozva az ott lévő tartástechnológiát és körülményeket, ezzel is elősegítve a gazdálkodókat az innovációra való törekvésben, valamint a szövetkezeti tagok egymáshoz való közelebb hozásában.

A tanulmányutak mellett, szerveztek már csapatépítő kirándulást is, melynek célja a kikapcsolódás és szintén a tagok egymáshoz való közelebb kerülése, egymás megismerése.

A szövetkezetben minden héten, kedden és pénteken a fogadóóra keretei között a gazdáknak lehetősége nyílik a személyes ügyintézésre. A kérdőíves felmérés során, a fogadóóra járás céljaként a gazdálkodók megemlítették, hogy az ügyintézés mellett beszélgetni járnak a gazdársaikkal, valamint fontos a családi hangulat is. A személyes tapasztalat is az volt, hogy sokan nem csak az ügyintézés miatt jönnek, hanem egy találkozó helyként is funkcionál a szövetkezet, ahol a gazdák kisebb csoportokba elvonulva megbeszélik az aktualitásokat, mind a gazdasági mind a magánéleti oldalról.

## 9. Összefoglalás

Ma a magyar mezőgazdaságnak számos kihívással és problémával kell szembenéznie. Ahhoz, hogy felvegye a versenyt a nyugati országokkal, szemléletváltásra lenne szükség a gazdálkodók körében. Az együttműködések, szövetkezések által olyan előnyökhöz juthatnának a gazdák, amit máshol nem vagy csak nehezen tudnának megszerezni.

A szövetkezetek nem csak a gazdasági jólétet növelik, de hozzájárulnak a humanisztikus célok eléréhez, hozzásegítve az embereket a fenntarthatóság eléréhez, és a társadalmi különbségek csökkentéséhez.

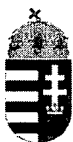
Az általunk vizsgált TAR-TÓ 2000 Szövetkezetnek kezdetben egyetlen célja volt, a közös értékesítés. Később felmerült a közös beszerzés gondolata is. A szövetkezet menedzsmentje cserélődött, a tagok létszáma évről, évre folyamatosan növekedett, beruházások indultak el, a szolgáltatások skálája bővült, majd idővel megjelentek a humanisztikus célok is. A szövetkezet igyekszik a hatékonyság növelésére és emellett egy összetartó közösség kialakítására.

A szövetkezetek egyes jellemzői, mint a csoportkohézió, bizalom szerepe, innováció mind hozzájárulnak a méltányossági célok felé való elmozdulásban. A felmérésből kiderült, hogy a szövetkezet fontos szerepet játszik a tagok innovációra való ösztönzésében, a tájékoztatásban, információ és tudásáramlásban. Továbbá megállapíthatjuk, hogy tagok inkább bíznak a szövetkezet vezetőségében, mint egymásban. Nem csak anyagi előnyöket nyújt a szövetkezet a tagok számára, hanem egy közösség részévé igyekszik tenni a gazdákat.

## Irodalomjegyzék

- Benkő-Kiss Á., Bodnár K., Kis K., Horváth J. (2010): Agrárvállalkozások innovációérzékenysége a Dél-alföldi Régióban. Kutatási jelentés: BAROSS DA\_ELEM\_07\_ MGK\_INNO. Szegedi Tudományegyetem Mezőgazdasági Kar, Hódmezővásárhely.
- Biró Sz., Rácz K., Csörnyei Z., Hamza E., Varga E., Bene E., Miskó K. (2015): *Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon*. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
- Chikán A. (1992): *Vállalatgazdaságtan*. AULA Kiadó, Budapest.
- Dorgai L., Hamza E., Miskó K., Székely E., Tóth E. (2005): *Termelői szerveződések, termelői csoportok a mezőgazdaságban*. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
- FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations (2012a): Mezőgazdasági szervezetek: kulcs a világ élelmezéséhez. Élelmezési Világnap 2012. október 16. <[http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/Europe/documents/wfd2012/REU\\_szorolap\\_hu.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/Europe/documents/wfd2012/REU_szorolap_hu.pdf)>. (2017.01.22.)
- FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations (2012b): *Agricultural cooperatives: key to feeding the world*. FAO, Rome. <[http://www.fao.org/fileadmin/templates/getinvolved/images/WFD2012\\_leaflet\\_en\\_low.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/getinvolved/images/WFD2012_leaflet_en_low.pdf)>. (2017.02.28.)
- Fogarassy Cs., Villányi L. (2004): *Agrárgazdaságtan I*. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Hansen, M. H., Morrow, J. L. Jr., Batista, J. C. (2002): The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2002 (5): 41–59.
- Hunyadi A. (2007): A különböző szövetkezeti típusok és a szövetkezeti értékrend kialakítása. In: Somai J. (szerk.): *Szövetkezetek Erdélyben és Európában*. Romániai Magyar Közgazdász Társaság, Kolozsvár. 111–140.
- ICA: International Co-operative Alliance (é.n.): *History of the co-operative movement*. <<http://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>> (2017.04.20.)
- Kassai Zs. (2012): Együttműködés a vidék fenntartható fejlesztéséért. In: *A mezőgazdaságtól a vidékgazda(g)ságig*. LIV. Georgikon Napok. (2012.10.11-2012.10.12.) Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely. <[http://napok.georgikon.hu/cikkadatbazis/cikkek-2012/doc\\_view/12-kassai-zsuzsanna-egyuttmukodes-a-videk-fenntarthato-fejleszteseert](http://napok.georgikon.hu/cikkadatbazis/cikkek-2012/doc_view/12-kassai-zsuzsanna-egyuttmukodes-a-videk-fenntarthato-fejleszteseert)>. 268–275.
- Kis K., Kovács H., Szatmári G., Tóth M. (2016): A szociális szervezetek szerepe a vidékfejlesztésben – Esettanulmány: A Bergendóc Szociális Szövetkezet működésének és eredményeinek értékelése. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 9 (1–2): 9–34.
- Kispál-Vitai Zs. (2006): Gondolatok a szövetkezéselmélet fejlődéséről. *Közgazdasági szemle*, 53 (1): 69–84.
- Kispál-Vitai Zs. (2013): A szövetkezet átalakulása befektetői tulajdonú társasággá – elkerülhetetlen jövő? *Gazdálkodás*, 57 (3): 260–269.
- Lukács E. (2005): A vállalatelméletek meghatározó csoportja – A magatartási elméletek. *Gazdaságtudományi Közlemények*, 4 (1): 35–49.
- Matras-Bolibok, A., Kis, K. (2014): European Innovation Partnership as a Framework for Open Innovation in Agriculture. *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists*, 16 (6). 339–343.
- Nagy S. (2014): Stratégiai esettanulmányok. In: Gulyás L. (szerk.): *Stratégiai menedzsment Szun-Ce-től a kék óceánig*. JATEPress, Szeged. 137–188.
- Oláh J., Balogh P., Lakner Z., Popp J. (2016): Az alapanyagkészlet csökkentését szolgáló folyamatok bemutatása az ellátási láncban. *Információs Társadalom*, 16 (4): 61–84. DOI: <http://dx.doi.org/10.22503/inftars.XVI.2016.4.4>
- Ortmann G. F., King, R. P. (2007): Agricultural Cooperatives I: History, theory and problems. *Agrekon*, 46 (1): 40–68.

- Petheő A. I., Győri Zs., Németh B., Fekete N., Simon F. (2010): *A szociális szövetkezetek működési modelljének kidolgozása a foglalkoztatás elősegítése érdekében*. Budapesti Vállalkozásfejlesztési Kutató Intézet, Budapest.
- Pusa, A., Mönkkönen, K., Varis, A. (2013): Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1 (1): 6–14.
- Simon S. (1999): A szövetkezeti törekvések múltja és jelene. *Magyar Kisebbség*, 5 (1): <<http://magyarkisebbsseg.ro/index.php?action=cimek&lapid=11&cikk=m990120.htm>> (2017.04.20.)
- Szabó G. G- (2013): Gondolatok az élelmiszer-gazdasági szövetkezés gazdasági lényegéről és integrációs jelentőségéről. *Gazdálkodás*, 57 (3): 203–223.
- Szabó Zs. R. (2012): Adaptáció és a növekedés lehetőségei és korlátai a kkv-szektorban. In: Szabó Zs. R. (szerk.): *Innováció vezetői szemmel*. AULA Kiadó, Budapest. 35–54.
- SZÖVKUT: Szövetkezeti Kutató Intézet (é.n.): Szövetkezeti identitás. <[http://www.szovetkezetikutato.hu/szovetkezeti\\_identitas.php](http://www.szovetkezetikutato.hu/szovetkezeti_identitas.php)> (2017.04.18.)
- Villányi L., Vasa L. (2008): *Agrárgazdaságtan*. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
- Viszket Z. (2013): *A magyar szövetkezeti mozgalom múltja – források a „futura” történetéből*. <[http://www.archivnet.hu/gazdasag/a\\_magyar\\_szovetkezeti\\_mozgalom\\_multja\\_forrasok\\_a\\_futura\\_tortenetebol.html](http://www.archivnet.hu/gazdasag/a_magyar_szovetkezeti_mozgalom_multja_forrasok_a_futura_tortenetebol.html)> (2017.04.21.)



EMBERI ERŐFORRÁSOK  
MINISZTERIUMA

AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA  
ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK  
TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.