

# KORSZERŰ SZÖVETKEZETI ISMERETEK



**Szövetkezeti modell: innováció,  
kooperáció, erőforrás-menedzsment**



Jövőgyetem könyvek

# **Korszerű szövetkezeti ismeretek**

**Szövetkezeti modell: innováció, kooperáció, erőforrás-menedzsment**

A *Szövetkezeti modell* című oktatási segédanyag a Wekerle Sándor Üzleti Főiskola John Henry Newman Intézet kutatócsoportjának munkáját foglalja össze, ami a Főiskola tanrendjében választható kollokviumként szereplő *Korszerű szövetkezeti ismeretek* tantárgy hallgatói számára készült. A tananyag-fejlesztési program a Pallas Athéné Domus Animae alapítvány támogatásával jött létre.



PADA

PALLAS ATHÉNÉ  
DOMUS ANIMAE  
ALAPÍTVÁNY

A kötetben szereplő tananyagtartalom összeállítása során a szerkesztők a tanulmányaikban előrehaladottabb szinten járó hallgatók meglévő előtanulmányaikhoz igazították az átadandó ismeretköröket. Az első évfolyamos alapszakos gazdasági hallgatók és a más szakokon tanulmányokat folytató érdeklődő diákokat célzandó, a közérthetőség érdekében definíció-gyűjteménnyel látták el a felsőoktatási jegyzetet a függelék részben.

Eredményes felkészülést kívánnak az intézet kutatócsoportjának tagjai!

# **Korszerű szövetkezeti ismeretek**

**Szövetkezeti modell: innováció, kooperáció, erőforrás-menedzsment**

A Jövőegyetem könyvek sorozatot szerkeszti:  
Kertész-Bakos Ferenc

ISSN 2416-0482

©Kertész-Bakos Ferenc

2016

Korszerű szövetkezeti ismeretek című jegyzetet szerkesztette:

Pétervári Zsolt

Kutatók:

Fauszt Zoltán, Schwáb Zoltán, Raffay Ernő

ISBN 978 615 80263 5 2

© Fauszt Zoltán, Schwáb Zoltán, Raffay Ernő

A Jövőegyetem könyvek sorozatot kiadja:  
John Henry Newman Oktatási Központ Kft.  
8330 Sümeg, Kossuth Lajos u. 2.  
Felelős kiadó: Fülep Dániel

Nyomdai munkálatok:  
Budapesti Gépészeti Szakképzési Centrum  
Szily Kálmán Műszaki Szakközépiskolája, Szakiskolája és Kollégium  
Felelős vezető:  
Fábián Zoltán tagintézmény-vezető  
Nyomdai előkészítő: Pányi Norbert

Jövőegyetem könyvek

## A szövetkezeti és kulturális gyökerei

Az együttműködési készség (szociálpszichológiai szakkifejezéssel spontán társas készség) a latin rítusú keresztény civilizáció országaiban jutott a legmagasabb fokra a gazdaságtörténet tudományosan ismert évszázadai alatt. (Talán még a konfuciánus társadalmak kooperációs készsége és munkaerkölce hasonlítható leginkább e mentalitáshoz). Az északi félteke fejlődési centrum országainak társadalmában a 18. században (Hollandia és Anglia kereskedelmi és termelési centrumaiban) természetes humán igénnyé vált a termelési, kereskedelmi és fogyasztási kooperáció. Ezen – egyre inkább domináns – kulturális szövetkezés normájának vált elengedhetetlen kifejezőjévé a szövetkezeti gazdasági-intézményi forma.

Első tömeges írásos emlékeink a szövetkezés gyakorlatáról a 19. század elejének Nagy-Britanniájából származnak, amikor a dél-angliai kereskedelmi központokban és a skót iparvárosokban a jobb és olcsóbb ellátás megszervezése céljából spontán mód fogyasztási szövetkezetek kezdenek alakulni. Különlegességük egy antidemokratikus (legfeljebb liberális, alkotmányos, képviselői) rendszerrel rendelkező országban egy demokratikus működésű, alapszabályában ez irányú garanciákat szerepeltető szervezeti modell alulról szerveződő megalkotása volt. Többségük az azt megelőző évszázad folyamán a nagyvárosok munkáskerületeiben elterjedt önszervező egyesületekből formálódott ki politikai vagy államhatalmi hatáskörök megléte és ez irányú háttértámogatás nélkül.

A 18. századi angol szakmunkás önérték-értékesítő szervezetek, jobb munkakörülményekért és bérezésért küzdő pre-szakszervezetek szintén e fenti trend részének tekinthetők, majd a szakszervezet-alapítás törvényi betiltását követően többségük átalakult önszervező egységgé, ami hatalmas pótlólagos erőforrásokat biztosított a majdani szövetkezetek számára. A gyáripari tulajdonosi kör a 19. század elejére általában a kiskereskedelmet is monopolizálta, melynek révén képessé vált az alkalmazotti kör vásárlási lehetőségeit is behatárolni. Gyakorta vásárlási jegyekben adták ki a béreket, mely jegyeket csak a gyárhoz tartozó boltlátszóban lehetett a piacnál sokkal rosszal feltételek mentén elkölteni (truck system). Ezen árdrágító gyakorlattal szemben formálódott ki a világ első szövetkezettípusaként a munkavállalók árubeszerzési, logisztikai és kereskedelmi jellegű fogyasztási szövetkezete. Az első tartósan életképes általános profilú (oktatási, kereskedelmi, beszerzési, megtakarítási és foglalkoztatási) szövetkezetet 1844-ben egy ilyen fogyasztási szövetkezet szervezeti és kulturális bázisán alakult meg a rochdale-i szövőipari munkavállalók körében. Ezzel vette kezdetét tankönyvünk tényleges témája: a szövetkezeti és

gazdaságtörténete, társadalomtörténete és a spontán társadalmi hálózatosodás jelene.

# A szövetkezetek nyugat-európai gazdaságtörténeti kialakulása és változása

A folyamat társadalomtörténeti, kultúrtörténeti, erőforrás-allokációs aspektusai

*Kulcsfogalmak: elsődleges, másodlagos és harmadlagos szövetkezet; szövetkezeti holdingvállalat, tőkeképződés, társadalmi tőke*

A KKV-szféra versenyképességét elősegítő és a szociális kohézió megvalósulását a 21. században keretei között is eredményesen szolgáló szövetkezeti modell a kevés sikeres modernizációs példa mindegyikét meghatározta a kapitalizmus évszázadaiban. Habár komoly eltérések figyelhetők meg a szövetkezeti hálózatok kiépítésének mikéntjében – az állami eszközökkel felülről szervezett és az alulról kulturális készségek alapján kialakuló modell különbségei vitathatatlanok – a végeredményként megjelenő kisvállalkozói integráció mindenhol csaknem teljesen azonos funkciókat látott el. Nem túlzás, ha kijelentjük: a félperiférikus országok egyikében se mehetett végbe széles társadalmi alapokon álló középosztályosodás, sikeres felzárkózás a kapitalista centrum régióhoz a szövetkezeti valamilyen válfajának elterjedése, illetve elterjesztése nélkül. A sikeres modernizációs modellek gazdaságtörténete kéz a kézben jár a szövetkezeti szféra kialakulásának és elterjedésének folyamatával: egyik se valósulhatott volna meg a másik nélkül.

A szövetkezeti szféra két emberöltő alatt képes volt pótolni két évszázados tőkeképződési, kapacitásbeli, hatékonysági hátrányokat a közép-európai és észak-európai félperiférián. A külső tőkebevonás hegemóniájára épülő szigetszerű fejlődést megvalósító modernizációs minta automatikusan termeli ki a társadalmi többség szegregálódását, az állam, kisvállalkozások és a középosztály nagy részének eladósodását, a termelői szféra atomizációját, majd abból fakadó tőkehiányát, piacvesztését, versenyképtelenségét. A szövetkezeti hitelezési rendszer a körbetartozás, az adósságszpirál elkerülése révén, a beruházások centralizációja útján olyan életképes feldolgozóipari kapacitásokat tud kiépíteni, ami nemzedékekre biztosítja egy-egy társadalom középosztályi életfeltételeit, a magasabb aktivitási rátát, az exportképes KKV-hálózatok meglétét.

A máig mintaadó hagyományos dán és holland szövetkezeti modell (kistermelők alapította koordinációs-integrációs szervezet) a 20. század eleje óta piaci dominanciára tett szert saját nemzetgazdaságaiban a zöldségtermesztői, tejipari, marha- és sertéshús előállítási- és feldolgozási alágazatokon belül. Ennek köszönhetően a vidék népességmegtartó képességének megőrzése, a foglalkoztatási szint magasán tartása megvalósítható volt az érintett országokban. E hagyományos modellben a tag 3 féle módon állhat kapcsolatban a szövetkezeti központtal: igazgatási vonatkozásban, finanszírozási-forrásbevonási területen és termékvonalon. A szövetkezeti központ a tagsággal szemben nem törekszik



profitgyűjtésre, legfeljebb pusztán működési tartalékot képezhet vagy térítésmentesen igénybevető intézményhálózatot fejleszthet, azaz egyetlen célja a tagsági kör piachoz, jövedelemhez, hitelhez juttatása, amihez egymaga önálló gazdálkodóként nem, vagy csak költségesen tudna hozzáfélni. A szakirodalom e működési specifikumot hívja a szövetkezet kettős természetének (vagyis kifelé piacorientált, befelé nonprofit). Ebből következően a teljes jogú tagság és a szövetkezeti központ között ún. látens vagy színlelt piaci viszony áll fenn, hiszen a két fél közötti alkumechanizmusok során - az ár-érték arány megállapításakor – mindkét fél a tagsági haszonmaximalizálásra törekszik, vagyis a viszony mindig és egyoldalúan a tagságnak kedvez.

A régi hagyományra visszatekintő családi gazdaságok önállóságának megőrzésére kínosan ügyelő szövetkezeti modell – Dánia és Hollandia esetében egyaránt – az alaptermékek előállítását (az eszköz- és kemikália-beszerzést leszámítva) teljes egészében a gazdálkodó családokra bízta, a szövetkezeti termék-előállítási lánc illetékessége ezt követően csak a szállítás és feldolgozás kezdetétől fejt ki hatást a termékpálya további szakaszaira. A beszerzés, feldolgozás, logisztika, értékesítés hagyományosan az elsődleges és másodlagos szövetkezetek szerves funkciójának számított létrejöttük óta folyamatosan. A közösen termelő szövetkezetek – szemben a francia modellel – az északi országokban nem váltak általánossá, súlypontjuk mindig a családi gazdaság maradt. A modell veleje a termelés helyett a piaci ellensúlyozó erőben (countervailing power) és a minőségbiztosításban keresendő. A piac az adott országokban a tiszta verseny vagy kvázi tiszta verseny állapotában tartható a szövetkezetek kisugárzó hatásának köszönhetően (radiation effect). A holland falusi lelkészek, a gazdaegyesületek, és az elhivatott vidéki köznemesség mellett a szövetkezeti németalföldi térnyerése tekintetében úttörő szerepe volt pár személyiségnek is: Van den Elsen, Riemer Veeman, Smits van Ooyen.

Az északi szövetkezetek terén a 20. század '60-as és '70-es éveiben (főként Dániában) jelentős koncentráció ment végbe, amely részlegesen korlátozta a tagsági kör addigi termelési önállóságát főként technológiai és termék oldalon keresztül. E változások ellenére a szövetkezeti hierarchia alsó fokán álló ún. farmszint önállósága ma se vitatott. A farmok által alapított elsődleges szövetkezetek az általános funkciókat látják el (beszerzés, igazgatás), majd az elsődleges szövetkezetek által speciális funkcióval alapított másodlagos vagy szakosított szövetkezetek egy meghatározott funkciót látnak el. Utóbbiak rendelkeznek a fent részletezett kiegyenlítő erővel, koordinációs feladatkörrel és integrációs képességgel (szerepük Hollandiában a magas hozzáadott értékű és számottevő exportvolumennel bíró kertészeti területen kimagasló).

Az alacsonyabb tranzakciós költségek (szerződések elkészítése, azok betartatása, információs költség) döntő hozadéka ezen integrációknak napjainkban is. Emellett a vertikális integrációnak hála a piacbefolyásolás, beruházási aktivitás,

képzetségi színtemelkedés, pozitív technológiaváltás, valamint a hozzáadott érték fokozás egyaránt a szövetkezeti modellből fakadó előnyként definiálható a többi gazdálkodó szervezeti formával való összevetésben.

A 19. század középső harmadában kialakuló modell a harmadlagos, sőt negyedleges szövetkezeseknek és a szövetkezeti holdingoknak köszönhetően a globalizáció egyre erőteljesebb tőkekoncentráción alapuló éles versenyében is lehetővé vált a kockázati tőkebevonás, valamint a magasabb hozzáadott értékű szolgáltatói tevékenységek szövetkezeti keretek közötti ellátása. A 21. század olyan stratégiai gazdasági kihívásai, mint a megújuló energiaforrások kihasználásának elterjesztése, az élelmiszerbiztonságra való fókuszálás, a helyi termelés elősegítése, vagy a helyi piacok védelme és a megapoliszokba áramlás tendenciájának megfordítása mind-mind megvalósíthatatlanok a kisvállalkozói, fogyasztói szövetkezés felélesztése nélkül.

Az együttműködési készség kulturális mintáival megáldott, a szövetkezés elterjedése terén élen járó társadalmak gazdasága bizonyítottan versenyképesebb, önállóbb és a külpiacok változásának kevésbé kitett, mint a működő tőkebevonás kizárólagosságán alapuló modellek. Miként azt – más példák mellett - a napjainkban Európa központjának számító Németország, vagy a pénzügyi krízisükből kilábaló latin-amerikai Mercosur-országok modernizációjának példája is alátámasztja: a félperifériáról a centrumba kizárólag szövetkezés útján vezet az út.

A kapitalizmus dinamikája – legalábbis az intézményi közgazdaságtan módszertana szerint - egyértelmű irányt mutat immár hét évszázada. A fejlődési centrum országainak a komplex tőkeellátottság terén érvényesülő előnyét elsődlegesen szervezeti okok magyarázzák (ami döntően igaz a sikeres felzárkózási modellt menedzselő nemzetgazdaságok mindegyikére). A kapitalizmus a jövedelmeket pénzügyi tőkévé felhalmozó gazdasági rend, mely a posztmodern-posztindusztriális korszakban a '70-es évektől kezdődően a pénzügyi tőkét a tudás, illetve társadalmi tőke bővítésére képes konvertálni a centrumban.

A nyersanyagexportra, olcsó bérmunkára berendezkedett félperifériák a pénzügyi tőkeállomány, vagy a fizikai infrastrukturális ellátottság terén formális felzárkózási ciklust ugyan gyakorta tudtak menedzselni az elmúlt évszázadban. Azonban a társadalmi mélyszerkezetet átformáló, kulturális és tudás terén megmutatkozó tőkehelyzetük messze elmarad a centrum tekintetében (ezen összefüggés még Kína esetében is megállja a helyét). A pénzügyi tőkéjét gyorsuló ütemben elvesztő, állami, vállalati és lakossági szinten egyaránt eladósodó Amerika napjainkban a globális erő fogalmának bevezetésével ragadja meg e jelenséget. A szövetkezeti elterjedtsége adott nemzetgazdaságon belül a társadalmi tőkeszínvonal, különösképp a társas-együttműködési vagy bizalmi tőkeállomány egyfajta indikátora. A kiegyenlítődő pénzügyi-fizikai különbségek

hatványozottan jelentkeznek a kulturális-társadalmi tőke terén (ennek egyik jele például, hogy a globálisan vezető egyetemek és kutatóintézetek túlnyomó része az USA és Nagy-Britannia területén található).

A tőkeképződés strukturális előfeltétele a nemzetgazdaságok mezoszférájának kialakulása, mely előbb kooperáció, majd integráció révén valósul meg akár állami beavatkozás útján, akár tisztán piaci folyamatok következtében. Az egyre jelentősebb pénztőkét és munkaszervezési ismereteket igénylő beruházásokhoz elengedhetetlen volt a 18. századtól kezdődően a kapacitások és a tőkék koncentrációja, és azon térségek tudták a leghatékonyabban felhasználni erőforrásaikat, melyek e szervezeti keretekkel rendelkeztek. Vagyis elsődlegesen nem a gyarmatbirodalmak kiterjedtsége döntötte el egy ország gazdasági pozícióját, hanem az azokból „kitermelt” erőforrások gazdasági felhasználásának hatékonysága. A portugál, spanyol, de még részben a francia esetben is a gyarmatokról beáramló nemesfém- és nyersanyagvagyon inflációs sokkot és importban lecsapódó luxusfogyasztást eredményezett a saját iparágak elsoványodásával párhuzamosan. Ezzel szemben a magas hozzáadott értékű iparágait az anyaországban koncentráló, a gyarmatait pusztán munkaerő, nyersanyag és fellevevőpiaci funkcióra kárhóztató Nagy-Britannia kereskedelmi mérlege az ipari exportnak köszönhetően a többi gyarmatbirodalommal szemben többletet mutatott, így áttételesen minden gyarmatbirodalom forrásai a szigetországban csapódtak le.

Az angolszász térségben e koncentrációt a tőkepiac teremtette meg a tőzsdéken jegyzett részvénytársaságok formájában a magánszemélyek és kisvállalkozások pénzügyi megtakarításait, majd ennek révén a termelési-szállítmányozási kapacitásokat is egyesítve. Az államkapitalista francia modellben az abszolutista államigazgatás hozta létre a piacgazdaság infrastrukturális előfeltételeit (oktatási, közlekedési, jogi értelemben egyaránt), majd a későbbi korszakok állami jövedelemcentralizációja, megrendelés állománya termelte ki „mesterségesen” az államfüggő nagyvállalati szférát. A kapitalizmus dinamikája tagadhatatlanul a minden téren zajló integrálódás folyamatában ragadható meg.

Az európai félperifériának az angolszász modellhez képest felhalmozott elmaradása a tőkehiányból fakadt, de ezt a távolságot a 19. század második felében ugrásszerűen volt képes leküzdeni, gyorsabban, mint azóta is bármikor a kapitalizmus történetében (talán Kínát leszámítva). A német nyelvterületen széles körben elterjedt, majd onnan közép-európai és skandináviai területekre is kisugárzó szövetkezeti modell a hitelezés, a piacvédelem és a termelés-szolgáltatás terén egyaránt pótolta a kapitalizmus strukturális hiátusait. A jövedelemvesztés, forráshiány, piacszűkülés, kapacitás-kihasználatlanság, szervezeti párhuzamosság együttes jelenségei napjaink magyar kapitalizmusában is jól ismertek, de az már kevésbé köztudott, hogy a 19. század középső

harmadában e jellemzők bénították meg az európai félperifériák mindegyikének piacgazdasági modelljét.

A kistermelői, kiskereskedelmi szereplők kizárólagosan alulról szerveződő (német, dán), vagy állami eszközökkel gyorsított ütemben fejlesztett kooperációs folyamata a külső forrásbevonással kialakított nagyiparral szemben a beszállítói-termelői-értékesítői kapcsolatok vertikális láncolattá szervezésével valósította meg a termékpályák teljes körű ellenőrzésének célját. Habár a hollandiai termelő-értékesítő és a brit fogyasztási szövetkezetek szintén kialakultak és életképesnek bizonyultak, de hazájuk modernizációjában és a gazdasági életében végbement tőkekoncentrációban nem képviseltek vezető szerepet (azt a két évszázaddal korábban létrehozott tőzsde funkciója pótolta ezen országok esetében).

Az állami erőszakszervezetek igénybevételével leszervezett kommunista téveszesítési folyamatot megelőző bő félszáz évvel hazánkban és régiók egészében a Hangya Szövetkezet kooptálta és terjesztette el ezt a német hatásra Erdélyben szigetszerűen már a 19. század közepén megjelenő hitelezési és termelési modellt. A tőkeképződést a méretgazdaságosabb termelés és a piaci árszabályozási képesség révén támogató szövetkezeti modell (bár országonként eltértek létrejöttének körülményei és működésének jellegzetességei) döntően Európa-szerte megegyezett abban, hogy a takarékszövetkezetek révén forrásgyűjtési, a beszerzési-termelési-kereskedelmi-fogyasztási szövetkezetek révén árueelőállítási, beruházási és értékesítési területen egyaránt tevékenykedtek.

A fentieknek köszönhetően a lakossági és kisvállalkozói megtakarítások egy alternatív hitelezési rendszer kiépülését tették lehetővé, melyből adódóan a beruházás és a működés forrásigénye olcsóbban és biztosabb forrásból volt beszerezhető. A megtakarítók és kistermelők szövetkezéseiken belül egymást hitelezték, saját piacaikat védték, önmaguk beszerzési és értékesítési árait voltak képesek befolyásolni. Az egy-egy település vagy kistérség létrehozta elsődleges szövetkezetek egész földrajzi térségeket és piaci vertikumokat integráló másodlagos, sőt országos ernyőszervezeti központként funkcionáló harmadlagos szövetkezeteket alakítottak ki. A szövetkezés demokratikus jellegét erősítette, hogy a tulajdoni hányad kizárólag a profit felosztásakor számított mérvadónak (de még az esetben is a közös tevékenység során befektetett szakértelemmel és munkaórával korrigáltan), a döntéshozatali mechanizmuson belül az egy tag - egy szavazat demokratikus elve érvényesült.

A szövetkezeti modell e nemzetgazdaságokban tapasztalható általánossá válásának köszönhetően gyors felzárkózási-felhalmozási ciklus vette kezdetét: versenyképesen integrált kisvállalkozói réteggel, hazai beszállítói szférára épülő - egyúttal hazai tulajdonú - exportra termelő húzóágazatokkal fémjelezve. A Németország esetében számos ipari területen, az agrár-ipari országokban (köztünk hazánkban is) elsődlegesen az élelmiszergazdaságban működő szövetkezetek a lánc- vagy körbetartozás jelenségének drasztikus csökkenését

idézték elő. Emellett úttörő szerepük volt a beruházások koordinálásában és ez által a feldolgozóipari kapacitások centralizált kiépítéséhez.

Az európai félperifériák sikeres modernizációs mintái szinte kivétel nélkül azon alapultak a 19. század második felétől a második világháborút követő gazdasági csodáig bezárólag, hogy képesek voltak integrálni termelőkapacitásaikat, védelmezni növekvő iparágukat, valamint a belső tőkeképződés folyamatát erősítő struktúrákat tudtak kiépíteni. A felzárkózásban élen járó, vagy a világháborús pusztítást követő újjáépítést gyorsan megvalósító országok túlnyomó részében kedvelt vállalkozói integrációs formaként terjedt el a szövetkezeti modell.

Dánia fogyasztási és értékesítési szövetkezései, Franciaország gépbeszerzési-beruházási célú, valamint Németország hitel- és termelői szövetkezetei kivétel nélkül dominánsak az élelmiszergazdasági vertikumok mindegyikében, de a KKV-szférán belül is relatív többséget adnak (pl: Franciaországban a kistermelők harmadát integrálják).

A gazdaságtörténetben elsőként francia példák nyomán ismertté váló (az 1947-es Marshall-terv első intézkedései között útjára indított CUMA), majd a német nyelvterületen is gyorsan elterjedő géppark-beszerzési és működtetési céllal alapított szolgáltatói szövetkezetek kiváló példái a kívülről bevont pénzügyi erőforrások – főként a beruházási hitelforrások – hatékony felhasználásának. A maximálisan hasznosuló kapacitáskihasználtság révén a drága agrár-géppark beszerzése, szervizelése, üzemeltetése, pótlása nagyságrendileg olcsóbb, mint az egyéni termelői szféra keretei között. Ez utóbbi – a magas bizalmi tőkéből fakadó – intézmény számottevő mértékben hozzájárul a nyugati agrárvállalkozások versenyelőnyéhez a közép-európai uniós tagállamokban működő fragmentált szerkezetű, emiatt hitelképtelen vagy drágán finanszírozható, alacsony erőforrás-felhasználási hatékonyságú versenytársaikkal végzett összevetésben.

A gépbeszerzési szövetkezeti modell (a skandináv és benelux népfőiskolákat integrálni szándékozó szövetkezeti oktatási központokkal egyetemben) már egy átmeneti, illetve köztes fejlettségi állapot a klasszikus beszerzési szövetkezetek és a korszerű szolgáltatói profilú, a tagok számára magasabb hozzáadott értékű tevékenységeket ellátó szövetkezeti modell irányába, mely utóbbi típus a 21. században válik dominánssá (marketing, PR, tanácsadási, pénzügyi, menedzsment, forráspótlási, kiszervezési, képzési területek vonatkozásában egyaránt).

# Hálózatosság, posztindusztrialitás, szövetkezetiiség

Szövetkezetek átalakuló funkciói a globalizált 21. században

*Kulcsfogalmak: vállalkozói szövetkezések, hálózatosság, globalizáció*

Mára minden fejlődési centrum államban megjelentek a magasabb hozzáadott értéket képviselő, a posztindusztriális világgazdaság elvárásainak megfelelő harmadlagos (azaz országos), sőt negyedleges (vagyis EU-tagállamokon átívelő európai) szövetkezések. A marketing, K+F, export-piackutatás, továbbképzés, tanácsadás, PR terén különösen aktív harmadlagos szövetkezetek a globalizáció hatására a külső forrásbevonás, a specializált profilú befektetési társaságok létrehozása, a vagyonkezelés, valamint a stratégiaalkotás funkcióit éppúgy képesek ellátni, mint a multinacionális vállalati központok és alközpontok menedzsmentjei. A szövetkezetek további koncentrációja az élelmiszergazdasági modernizáció előfeltétele volt. Ennek keretében a '60-as-'70-es évektől a beszerzési, raktározási, feldolgozási és értékesítési szerepkörön túlmenően a tagság teljes termelési folyamatát (vagyis azt, hogy a tagok mit, mikor és mennyit termeljenek) is aktívan szabályozhatta a szövetkezeti ernyőszerkezeti központ.

A „szövetkezeti szövetkezések” (ernyőszövetkezetek) a '90-es évektől tudatosan törekednek stratégiájukban a magas hozzáadott értékük miatt jövedelmezőbb gazdasági tevékenységek ellátására is, aminek következtében a saját márkák felépítése, a külkereskedelem megszervezése, a luxusfogyasztási cikkek előállítása, a saját értékesítői márkabolt hálózat fenntartása immár korántsem szokatlan körökben. Saját PR, külkereskedelmi, faktoring, lízing tagvállalatokat alapítanak, valamint részvénytársasági formában kockázati tőkét is becsatornáznak vertikumellenőrzési stratégiájuk megvalósítása érdekében. A hagyományos előmozdító típusú szövetkezést felváltotta a vállalkozói szövetkezeti modell, mely a hálózatos társadalom kívánalmainak megfelelően megőrzi, sőt megvédi a hálózat tagjainak önállóságát, de jelentősen módosítja munkaszervezésüket, termelésüket, bővíti tudás javaikat.

Németországban, illetve a német nyelvterület egészén hagyományosan jellemezte a szövetkezéseket mind a kisvárosokban (Népbankok), mind a falvakban (takarékok) a kisvállalkozói megtakarítások koncentrációjából fakadóan felhalmozódó tőkék ingatlanfejlesztési, biztosítási ágazatban való befektetése (nyilván túlmenően a szövetkezeti tagság beruházási igényeinek biztosításán). Emellett a géppark hatékony kihasználását, a felesleges gépkapacitások kialakításának elkerülését célzó ún. gépkör egyesületek szervezését is előszeretettel támogatták, melyek keretében a tagok - és nem a szövetkezetek - tulajdonában lévő gépek kölcsönadása egy kistérségen belüli közös használat révén a maximálisra növelte a hatékonyságot.

A főként dán és holland szövetkezetek esetében dominánsnak mondható 21. századi - bővített funkciójú - szövetkezeti modell a globalizáció körülményei között biztosítja a lokális síkon tevékenykedő – döntően az agráriumban és az élelmiszeriparban érdekelt – helyi gazdálkodók hálózatainak fennmaradását, piacvédelmét, külpiaci aktivizmusát, valamint a mindehhez szükséges beruházásaik megvalósításához elengedhetetlen erőforrás-állomány folyamatos meglétét. E tevékenységek elengedhetetlen velejárója a globális szövetkezeti holdingvállalati forma átvétele és működtetése, valamint a PR, marketing, arculattervezési, K+F+I tevékenységi körök integrált ellátása.

A hagyományos szövetkezet-típusok (hitelszövetkezet; beszerző, fogyasztási, értékesítési szövetkezet, feldolgozási szövetkezet, szolgáltató szövetkezet, majd az ezeket az európai közös piacon ötvöző európai szövetkezet) hálózatainak pilléreire építkező szövetkezeti holdingvállalatok a tagsági kör számára a belső szervezeti kommunikációban vagy a szövetkezet anyaországának normarendszerében sokkal nehezebben legitimálható tevékenységeket is megvalósíthat a félperifériákra kiszervezve. Például ide sorolandó: a szövetkezeti és munkavállalói jogokat negligáló feldolgozóipari üzemek működtetése, az ökológiai externáliákkal járó gyártási technológiák alkalmazása, a helyi kisgazdálkodókkal, kistermelőkkel szembeni alaptermék-felvásárlói, ár-meghatározási monopólium működtetése. A globális holdingvállalati gyakorlatból származó extraprofitok mindennek révén a szövetkezeti anyaországokban folytatott tevékenységek dotációjára fordíthatóak a szervezet belüli (de transznacionális) erőforrás-átcsoportosítás révén. E tekintetben a globális tőzsdei vállalkozásokhoz hasonló működési modell alakult ki a szövetkezeti holdingokban is, ami a forrásallokáció (banki, tőzsdei, egyéb befektetői forrásbevonás), a menedzsmentirányítási technikák, a humánerőforrás-menedzsment és beruházás-politika tekintetében különösképp megmutatkozik a mindennapi gyakorlatban is.

Paradox formában a félperifériákon és a fejlődési centrumokban egyaránt tevékenykedő szövetkezeti holdingvállalatok kiszervezési gyakorlata egyszerre okozója a globalizáció antiszociális, antiökológiai externalizációs tevékenységének, viszont egyidejűleg mérséklőleg is hat e negatív tendenciákra – legalábbis a centrumokban - a lokális terek közgazdasági életképességének megőrzése révén. ezáltal spontán mód hozzájárul a globalizáció és a lokalizáció ellentétes folyamatainak glocalizációjához, azaz valamiféle egyensúlyi középút megteremtéséhez.

Az EU – korábban EK – által meghirdetett és évtizedek óta folytatott Közöségi Agrárpolitika (CAP), valamint az uniót legversenyképesebb globális régióvá tenni szándékozó – a meghirdetése utáni évtizedben sikertelenné váló - Agenda 2000 dokumentum megteremtette az európai szintű szövetkezés igényét, majd lehetőségét. E trend jegyében született meg az ún. európai termelői szervezetek,

majd európai szövetkezetek (European Cooperative Societies – Societies Cooperative Europeennes, SCE) jogi szabályozása. Utóbbiak elsőként a zöldség és gyümölcskereskedelem területén váltak számottevővé az ezredfordulót követően.

A Dániában és Hollandiában nagy sikerrel alkalmazott innovatív szövetkezeti modell súlypontja a korábbi beszerzési, feldolgozási, értékesítési alapfunkciók felől alapvetően áttolódott a kutatási, fejlesztési, innovációs képességek kiépítése, valamint e területeken működtetett mechanizmusok finansiális és humánpolitikai fenntartása felé. Miután elsőként az agráriumhoz, illetőleg az élelmiszergazdaságokhoz kötődő szövetkezeti vertikumok kezdtek a fenti innovatív modellkorrekcióba a jelentős agrártermelésű északi és észak-nyugati országokban, ezért elsődlegesen ezen ágazatokhoz kapcsolódó innovációk dominálták e trendet: központi állattenyésztési kísérleti telepek működtetése, tangazdaságok alapítása, integrált állategészségügyi szolgáltatások, agrárpályázati tanácsadás és projektmenedzsment szolgáltatás, CAP-ismertető előadásorozatok szervezése, kormányzati egyeztetéseket folytató lobbiszervezetek felállítása.

A posztindusztriális korszak szövetkezeti modellje szervezeten belül ismerik meg, hogy élesen elhatárolja szervezeti rendjén belül az elsődleges és a másodlagos tevékenységi köröket („first and second stage activities”) – ezáltal fokozva a kooperációs hatékonyságot, valamint tisztábban láthatóbbá teszi az egyes befektetések után kalkulálható megtérülést a keresztfinanszírozási mechanizmusok kiiktatásával.

A modell alkalmazása révén bevonhatóvá vált egyes projekteket finanszírozó kockázati, illetve portfóliótőke bevonása a szövetkezeti központok beruházási és terjeszkedési stratégiájának finanszírozásába. A beszerzési politikát e modelltől fakadóan rendkívüli mértékben el kellett szakítani a korábbi tagsági körtől, hiszen a szövetkezeti holdingvállalat a globális árleszállító verseny részeként a félperifériákról sokkal kedvezőbb áron képes beszerezni alapcikkeket és nyersanyagokat, mint a tagsági kör termelőitől (mindez pár évtizeddel korábban tabunak számított volna a tagsági körből rekrutálódó menedzserek számára, de a munkaerőpiacról kívülről szerződtetett autonóm csúcsvezetőket ilyen kötelmek nem korlátozzák).

A vállalkozói szövetkezet legjelentősebb innovációja a korábban ismeretlen (akár a tagi megtakarításokat is becsatornázni képes) szövetkezeti értékpapírok/kötvények kibocsátásának gyakorlata, vagyis a forrásbevonás terén mutatható ki, valamint a tagok munkavégzését egyre szigorúbban szabályozó termelési előírások megalkotásában, és a nem kellő minőségű (illetve pontatlanul érkező) tagi szállítmányok menedzsment általi visszaküldésében (utóbbi korábban szintén példátlan volt).



Szövetkezeti és modernitás: sikeres szövetkezeti ernyőszerkezetek a posztindusztriális Nyugaton

*Kulcsfogalmak: share-owner szövetkezet, FCS, WIR, Mondragon, keiretsu-modell, C3-finanszírozás*

Az egymással rokon hagyományos szövetkezettípusoknak a globalizációig tartó gazdaságtörténeti korszakokban domináns csoportját együttesen ún. piaci erőt kiegyensúlyozó szövetkezeti modellként (countervailing co-operative model) jelöli a szakirodalom, majd a globális tőkekoncentráció korában megjelenő, napjainkra elsősorúvá váló szövetkezettípust ún. vállalkozói szövetkezeti modellnek (entrepreneurial co-operative model) nevezzük. Vagyis nem pusztán a gazdaságtörténeti és társadalomtörténeti korszakhatárokat jelölő szövetkezeti típusmódosulásról, funkciókibővülésről van szó, hanem új szövetkezeti korszak kezdetéről, mely alapjaiban változtatja meg a domináns szövetkezeti modell szervezeti, irányítási, működési, tőkebevonó modelljét.

Az uniós szabadpiaci körülmények a déli tagállamok szövetkezeteinek leépüléséhez vezettek közel egyharmadával csökkent ugyanis - Olaszországot nem számítva – a déli tagállamokban a szövetkezeti tagok száma. A portugál, spanyol, görög agrár és élelmiszeripari szövetkezetek körében csak a közép-európai nagyrégió rendszerváltás utáni időszakához mérhető a szövetkezeti szféra visszafejlődésének volumene. Az északi ország-csoportban a szervezeti innovációs potenciál és a társadalmi tőke magasabb színvonalának okán számottevő változások vették kezdetüket az élesedő versenykörülményekben való hatékony helytállás érdekében, így született meg a fenti szövetkezeti modell. A keleti tagállamokban nyilvánvalóan már az államszocializmus korszaka is felszámolta az alulról szerveződő szakszervezeti modellt, majd a rendszerváltás privatizációs közpolitikája következtében semmisült meg az ilyen típusú életképes termelői kooperációk színe-java a posztszocialista térségben).

Az északi (benelux, skandináv, német, francia, brit) szövetkezeti és elsősorban regionális kooperációk létrehozásával, fokozottabb integrációval válaszolt a globalizáció felvásárlási és értékesítési árakat leszorító, valamint a magasabb hozzáadott-értéket preferáló jellegzetességére. Ennek folytán szövetkezeti integrációk által vezérelt KKV-felvásárlási hullám vette kezdetét Nyugaton a '90-es évektől kezdődően, melynek következtében egyes szövetkezeti szövetségek egész termékpályákat voltak képesek uralni hazájukban, illetve nagyrégiójukban (akár európai szövetkezeti keretek között), emellett közvetlenül a végfogyasztókhoz is képessé váltak eljuttatni magas feldolgozottságú termékeiket a hagyományos feldolgozóipari és logisztikai fókuszú befektetési stratégiájukon jócskán túlmenő újdonsült szállítmányozási, reklámozási, értékesítési érdekeltségeik révén. A fentiek mellett a menedzsment jövedelmezőségi és tulajdonszerzési lehetőségét liberalizálták a szövetkezeti kooperációk a jobb humántőke, a menedzsmentképességek fokozása érdekében. E folyamat

természetesen együtt jár a tagsági kör ellenőrzési lehetőségének gyengülésével, a menedzsment irányítási autonómiájának növekedésével, vagyis a hagyományos demokratizmus érzékelhető eróziójával. Ezzel párhuzamosan megfigyelhető, hogy a kisebb, piacilag súlytalan szövetkezeti együttműködések a lokális identitásuk megerősítése, a hagyományos termékek manufakturális előállítás, egyedi márkaépítési stratégiák révén válnak versenyképesé speciális piacaikon. A fenti változások korszakában a szövetkezetiesség továbbra is számottevő gazdasági erőpotenciált képvisel az északi féltekén, amit az alábbi alpontokban összefoglalt – a nemzetközi szövetkezeti sarokszámokat tartalmazó – ismertető is részletekbe menően alátámaszt.

## **1. A szövetkezetiesség ágazati és nemzetgazdasági súlya az északi féltekén**

Az EU tagállamaiban összességében 132 ezer szövetkezet működik napjainkban, melyeknek együttesen 83,5 millió tagjuk van. A szövetkezetek munkapiaci hatása a tagszervezeteknél csapódik le döntően a direkt szövetkezeti alkalmazottak aránya mindössze 2,3 millió fő (az összes foglalkoztatott alig 2,5%-a). Ez is rámutat a szövetkezeti tag kisvállalkozások önállóságára és az integrációs hozadékok alsóbb szinteken történő összpontosulására. Viszont tagállamok és szektorok között számottevő különbségek figyelhetők meg ezen a téren: Spanyolországban 4,58%-os a szövetkezeti munkavállalók aránya, míg Nagy-Britanniában mindössze 0,66%. Azonban az agrárium kibocsátásán belül a szövetkezetek részesedése kimagasló: Hollandiában a szektor 83%-os, Franciaországban 79%-os, Olaszországban 55%-os.

Az erdőgazdaságon belül Svédországban 60%-os, Finnországban 31%-os a részaránya a vállalkozói formának. Az Egyesült Államokban 47 ezer szövetkezet működik, együttes tagságuk százmillió fős, a húsz legjelentősebb szövetkezet mindegyike egymilliárd dollár feletti éves forgalommal rendelkezik. Szektorálisan kimagasló a szövetkezetek súlya a pénzügyi szolgáltatók körében: Franciaországban (50%), Finnországban 35%, Ausztriában 31%, Németországban (21%). Emellett az egészségügyi-gyógyszerészeti szektorban Spanyolországban 21%-os, Belgiumban pedig 18%-os a részarányuk.

A szövetkezetek rendkívül sok területen sikerrel képesek tevékenykedni: iskolafenntartó (szülői és tanári) szövetkezetek működnek Japánban és Spanyolországban, közműszövetkezetek az Egyesült Államokban (a vidéki villamoshálózat felét tulajdonolva 26 millió résztulajdonos taggal). A japán autógyártó hálózatokban számottevő a súlyuk (kivéve, hogy ezen esetben nem alkalmazzák az egy tag - egy szavazat elvét); az USA és Japán területén működő egyetemek a diákság bevonásával előszeretettel hoznak létre ún. kampusz

szövetkezeteket az egyetemi boltok és szálláshelyek működtetésére (pl. a Harvardon), Quebec területén gyakori a munkavállalók megtakarításait a nagyvállalat fejlesztési alapjába becsatornázó úgynevezett share-owner szövetkezeti modell.

Az Egyesült Államokban a megújuló energiaforrások kiaknázására is alakulnak napjainkban a posztindusztriális korszak jelképévé váló 21. századi szövetkezetek, melyeket összefoglalóan „napelemes szövetkezetekként” neveznek a sajtóban. Akár egyetlen napelem megvásárlásával szövetkezeti tagságot lehet szerezni e szervezetekben, melynek révén a tulajdonosi arányoknak megfelelően árkedvezmény elérése válik lehetővé a tagok számára a havi villanyszámlából, vagyis a havi árkedvezmény révén térül meg befektetésük. Egy 230 W-os teljesítményű, nettó 2,5 USD/W áron áramot termelő átlagos panel megközelítőleg ötszáz dollárba kerül. Colorado, Új-Mexikó, Minnesota közösségi naperőműveiben egy húszpaneles szövetkezeti tagság a berendezések élettartama alatt összességében 150 ezer dolláros megtakarítást képes biztosítani tulajdonosának. Miután a napelem parkokat a leginkább napsütötte helyeken építik fel, sokkal gazdaságosabb az üzemeltetésük, mintha valaki a saját lakóháza tetején helyezné el a napelemeket. Ennek tudható be a modell gyors terjedése.

A fentiek mellett különösképp Franciaországban és Olaszországban jelentős a kézműipari termékek internetes kereskedelmét szolgáló e-commerce (elektronikus kereskedelmi) szövetkezet. Svédországban időskori- és gyermekgondozó szövetkezetek működnek, az Egyesült Államokban ún. szövetkezeti egészségügyi fenntartó szervezetek tevékenykednek, melyek 1,4 millió családot látnak el. Franciaországban ötven színházat működtetnek a szövetkezetbe tömörült művészek.

## **2. Szabad verseny és szövetkezés: az USA agrárszövetkezeti hálózata**

Az USA mindenkori kormányzata hagyományosan a mezőgazdasági, illetve vidékfejlesztési célú hitelezés terén ösztönzi a szövetkezeti modell terjedését. A Kongresszus 1916-ban alapította meg a Farm Credit System (FCS) elnevezésű szövetkezeti alapú mezőgazdasági hitelezési rendszert. Azóta is évi átlagban 850 ezer ügyletet bonyolítanak le ennek keretei között, ami jelenleg 162 milliárd USD éves szintű kihelyezést jelent. A rendszernek napjainkban 475 ezer ügyfele van, vagyis a farmerek ötöde kapcsolatban áll az FCS-szel. A válság ellenére folyamatosan nő a kihelyezett hitelállomány, 2008 óta megközelítőleg 13%-kal. E szövetkezet a kormányzat által szponzorált magánvállalati (GSE – government sponsored enterprise) körbe tartozik. Az indulótőkét a kormány hitelezte, amit nem sokkal indulását követően visszafizetett a rendszer, azóta is minden FCS-

ügylet mögött állami garancia áll, ami különösen a kötvénykibocsátások terén bír döntő jelentőséggel. Az FCS-be befektetők kamatjövédelme pedig teljes adómentességet élvez Amerikában.

Az FCS-en belül létezik egy hitelszövetkezet (Farm Credit Service of Mid-America), mely a 15 éves középtávú fix kamatozású kölcsönét 6,05%-os kamattal képes folyósítani (1%-kal kedvezőbben a piaci átlagnál). A hitelek kihelyezése 83 mezőgazdasági hitelszövetkezeten és 7 szövetségi föld-hitelszövetkezeten keresztül történik. Kizárólag tagoknak hiteleznek, viszont ez a szabály nem teszi zárttá a potenciális hitelfelvevők körét, hiszen minden ügyfél a számára folyósított hitel 2%-át vagy ezer dollárt üzletrész vásárlására kell, hogy fordítson automatikusan. Kedvezményezett lehet farmer, részmunkaidős farmer, mezőgazdasághoz kapcsolódó profilú vállalkozás, vidéki háztulajdonos. (A 2500 lélekszám alatti településen élő családi ház tulajdonosok számára építési hitelek nyújtását kínálja az FCS). A rendszer vidékfejlesztési célú hitelének modernizációs hatása felbecsülhetetlen; ennek révén épülhetett ki például több kistélepülés szélessávú internethálózata.

A nagykereskedelmi hitelezést a rendszer tagszövetkezeteinek tulajdonában álló, kizárólag e szövetkezetek részjegy-tulajdonosainak hitelező öt regionális bank végzi (Co Bank, Ag First, Agri Bank, FCB Texas, U.S. Ag Bank). Ők arányosan tulajdonolják a Federal Farm Credit Banks Fundirry Corporation-t, mely szervezet a kötvénykibocsátásokat végzi, valamint biztosítási alapként funkcionál. A rendszer saját lobbiszervezetet is működtet (Farm Credit Council).

Az FCS prioritásai közé tartozik a fiatal gazdák, a kezdő gazdálkodók és a kis gazdaságok teljes körű hitelezése a gépbeszerzésektől, az ingatlanfejlesztéseken át a működési forrásokig bezárólag. A piaci alapon nem hitelképes gazdálkodók számára az FCS-en belül működő FSA (Farm Service Agency) folyósít az FCS garanciavállalásával támogatott, pályázaton elnyerhető kedvezményes hitelforrásokat szintén a takarékszövetkezeteken keresztül. A rendszer beágyazottságát és működőképességét mutatja, hogy a globális válság kirobbanása óta egyetlen tagja se ment csődbe, a kihelyezéseknek mindössze 2,55%-a nevezhető problémásnak.

A szövetkezeti alapú kisvállalati hitelezés másik mintapéldája a svájci WIR vállalkozói szövetkezet. A kezdeményezést a nagy gazdasági világválság negatív következményeinek leküzdése érdekében 1934-ben 16 kisvállalkozás hívta életre. Mára 60 ezer tagvállalata van, az általa kibocsátott szövetkezeti pénzhelyettesítő saját valutakóddal rendelkezik (CHW). A kizárólag tagjainak nyújtott beruházási és forgóeszköz hiteleit párhuzamosan svájci frankban és WIR-pénzben (70:30 arányban) folyósító szövetkezet mára átlagosan fele-fele arányban használja a két pénznemet egy-egy hitelkihelyezés alkalmával. 2008 óta e rendszer a svájci növekedés motorja, melynek köszönhetően a tömeges kisvállalkozói csődök elkerülése lehetővé vált az alpesi ország számára.

A WIR-hez hasonló céllal hozták létre az ezredfordulót követően Latin-Amerikában a C3-rendszert (Commercial Credit Circuit) Az ECU egyik atyjaként számon tartott Bernard Lietaer professzor a Lovain-i Egyetem nemzetközi pénzügyek tanáraként, valamint a kaliforniai Berkely Egyetem Fenntartható Források Központjának igazgatójaként dolgozta ki a mára Brazíliában, Argentínában és Uruguayban a gyakorlatban is működő szövetkezeti modellt. A pénzügyi okoknál fogva mély krízisben lévő félperiférikus dél-amerikai nemzetgazdaságok gazdasági feltámadásához nagyban hozzájáruló rendszer nem konvertibilis pénzhelyettesítő hálózatként definiálható.

Az általános hitelezési körforgás hivatalos megnevezéssel ellátott rendszer mindegyik országban több tízezer tagot számláló kisvállalkozási ellátási lánc. A 30 és 90 nap közötti tipikus kisvállalkozói likviditási zavarokat kezeli azáltal, hogy az elvégzett munka, vagy a leszállított áru ellenértékének megérkezése és a szinte azonnali (munkabér, adó, alapanyag oldali) kötelezettségteljesítés között feszülő gyakorta negyedéves ciklust hidalja át elektronikus, internetes alapú hitelezési és biztosítási rendszere révén. A kiállított számlák fedezetére folyószámlahitelt folyósít a rendszer mögött álló pénzügyi intézet C3 pénznemben 90 napra. A munkája ellenértékéhez ily' módon hozzájutó fél vagy kifizeti saját alvállalkozóit és beszállítóit C3 pénznemben, vagy beváltja azt a rendszer mögött álló pénzügyi intézetenél nemzeti valutára. Azonban ez esetben teljes egészében magára kell vállalni a folyószámlahitel kamatait, kezelési költségét és biztosítási díját.

Ennek révén az uzsorahitelek miatti adósságszpirál, a fizetési morál romlásából adódó körbetartozás, valamint a hitelszűke miatti teljesítménycsökkenés egyaránt kiküszöbölhetővé vált. Uruguayban annak köszönhető a rendszer gyors terjedése, hogy az állam elfogadja még adófizetésre is (!) a C3 pénzt. A munkahelyteremtést bizonyítottan szolgáló C3 azonnali előleget jelent a vállalkozóknak (az előlegszámlákra kibocsátott forrásoknak köszönhetően), emellett – a nemzeti valutára való átváltás elmaradása esetén - kamatmentes áthidaló forrásokat garantál a KKV-k számára.

### **3. Spanyolország és a világ legnagyobb szövetkezete**

A Baszkföldön 1941-ben létrehozott MCC (Mondragón Cooperatives Corp.) jelenleg a világ legnagyobb dolgozói szövetkezete. Eredetileg a kisvállalkozó tagok számára indulótőkét nyújtó hitelszövetkezet és kisipari integráció volt. Napjainkban Baszkföld legnagyobb, Spanyolország hetedik legjelentősebb vállalata. A közismert Fagor márka tulajdonosa és gyártója.

Az egyházi támogatással (José Maria Arizmendiarieta atya elnökletével) alapított szövetkezet tevékenysége mára kiterjed: a banki szolgáltatásokra, biztosításra,

élelmiszeriparra, mezőgazdaságra, gépiparra. Jelenleg 210 tagvállalata van, melyek fele szövetkezeti formában működik. A Mondragón kutatóközpontot, felnőttképzési intézetet és saját egyetemét (!) is működtet (4000 hallgatóval). A 71 ezer alkalmazott 49%-a baszkföldi, 39%-a Baszkföldön kívüli spanyolországi, 12%-a külföldi. A szövetkezet irányítását a 65 fős szövetkezeti kongresszus és a kormányzó testület végzi, emellett fontos ellenőrzési funkciót látnak el az üzemi dolgozói tanácsok és elnökeik.

A Mondragon-modell szolidáris jellegét az adja, hogy a válságba került tagvállalatok létszámleépítéshez a legvégső esetben folyamodnak csak, és ilyenkor is a többi szövetkezeti vállalat létszámigényét a feleslegessé vált munkaerőből pótolják. A globalizáció kihívására válaszként létrehozta a szövetkezet a Mondragón Szövetkezeti Vállalatot 1980-ban, mely központi döntéshozatali szervként a multik versenyével szemben piacképesebb forma: Marokkóban, Mexikóban, Kínában működtet kisebb hozzáadott értékű termelési egységeket. A Mondragon a vállalati alaptevékenységén túlmenően tagjai számára biztosítótársaságot is működtet (Lagon Aro egészség és nyugdíjbiztosító), kedvezményes áron biztosítja a mindennapi fogyasztási cikkeket az Eroski bevásárlóközpontban és az Eroski bolthálózat egységeiben, valamint a Mondragon Egyetemen képzésként a szellemi munkavállalók utánpótlását.

#### **4. Japán és a keiretsu-modell (szövetkezéspótló hálózatosodás)**

Az ázsiai szigetországban másfél évszázada elitkonszenzust élvező modernizációs stratégiát a második legjelentősebb ázsiai nemzetgazdaság hagyományos civilizatórikus alapjának számító buddhizmus hagyományával ötvöző 19-20. századi japán kultúrkör (a maihoz hasonlóan) igényelte a kooperáció intézményes mechanizmusainak meghonosítását. A gazdaságot alapjaiban meghatározó kulturális normákhoz közelebb állt egy sajátos hálózatosodási modell, ami a szövetkezés japán pótlékeként, illetve japán megfelelőjeként definiálható.

A közhiedelem szerint tévesen japán eredetűnek gondolt hálózati modell valójában az Egyesült Államokból származik. 1910-ben William C. Durant a General Motors elnöke szervezte a GM köré ily' módon a nagyvállalat beszállítóit. A '20-as évektől kezdve e szervezeti módot alapul véve Sears Roubek a Sears Iparcikk Kereskedelmi Vállalat alapítója, majd a '30-as évektől a brit Marks and Spencer is átvette a keiretsu modellt. Japán kormányzata ezt a mintát tudatosan másolta a második világháborút követően, melynek szervezeti sajátossága az általánosan elterjedtebb demokratikus szövetkezeti modellhez képest, hogy az egy tag - egy szavazat elve nem érvényesül keretei között.

Valamint a tagok nem tulajdonolják a központi vállalatot. A kölcsönös, de aszimmetrikus függőségen alapuló keiretsu elsődleges célja a kontinentális Európában elterjedt szövetkezetekkel azonos: integrálja a költségek csökkentése és a szakszerűség fokozása érdekében a szervezet-vezetést a domináns piaci pozíció (azaz a piac befolyásolása) érdekében. A tervezéstől a gyártáson át egészen az értékesítésig bezárólag kiterjed a kapcsolati hálózat a tagvállalatok között, ennek révén nem pusztán a központi cég egyoldalú erőfölénye valósul meg a beszállítók felett, hanem kölcsönös előnyszerzés realizálható.

# A szövetkezetiésben rejlő szociális és vidékfejlesztési potenciál

Szociális- és agrárszövetkezetek működése Olaszország példáján keresztül

*Kulcsfogalmak: Coldiretti-konzorcium, AMICA, Impresa Verde, A vidék a barátunk*

A '70-es években kezdődő második olasz gazdasági csoda megvalósulásához egy gyorsan terjedő szervezeti innováció vezetett: a közép-olaszországi családi vállalkozások – szövetkezéshez nagyban hasonlító – integrációs modellje. A Fukuyama Bizalom c. művében a kistérségi, illetve települési kötődésű KKV-k erőforrásait megsokszorozó együttműködési formaként jelent meg. E céghálózatok prosperáló helyi közösségeket teremtettek a helyi erőforrások hatékony centralizációja révén: a családi céghálók ipari körzeteket eredményeztek a helyi önkormányzatok támogatásával. A Terza Italia makroregionális növekedési pólusa az alábbi közép-olaszországi régiókat öleli fel: Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Emilia Romagna. E térségben a modellben részt vevő, döntően magas hozzáadott értékű könnyűipari, feldolgozóipari, divatipari kisvállalkozások voltak képesek versenyképes exportkapacitásokat életre hívni, valamint a magasan jövedelmező gazdasági tevékenységeket saját kereteik között tartani.

Itáliában a nonprofit szféra is elindult nagyjából a KKV-szerveződésekkel egy időben az integráció útján a működési feltételek javítása és minél nagyobb kedvezményezetti kör elérése érdekében. Az olasz szociális szövetkezetek (cooperative sociali) esetében nem profitorientált vállalkozások alkotják a szövetkezést a versenyképesség fokozása érdekében, hanem a harmadik szféra (terzo sistema) egységei az önkéntesség (volontariato) elvére építve.

A '70-es évek végétől terjedő modellben az önkéntesek és alkalmazottak együttes részvételével működő autonóm szervezetek helyi és országos társulásokat alakítottak. 1986-ban már 500 ilyen társulás működött, melynek fele korábban egyedül működő szövetkezet volt. Az önkéntesek aránya nem haladhatja meg az 50%-ot a kereteik között tevékenykedő személyek között, tag pedig lehet bárki (adományozó, jogi személy, természetes személy, állami intézmény). Napjainkban már 4000 szociális szövetkezet működik Olaszországban, melyek 70%-a szociális szolgáltatást nyújt, 30%-uk pedig munkaerő piaci integrációnak tekinthető. Általában az oktatás, rehabilitációs tréningek, önszolgáltató csoportok, mezőgazdasági termelés, helyi piacok működtetése terén működnek.

A szövetkezetek 4%-a szociális szövetkezet, a szövetkezeti alkalmazottaknak pedig tizede dolgozik kereteik között. A legnagyobb integrációs szervezetük a Gino Mattarali Társaság, melynek 42 regionális társaság és összesen 700



szövetkezeti tag képezi tagságát. E szervezeti típus 90%-ban száz fő alatti létszámú szövetkezeteket integrál, azonban összességében 400 ezer fő ellátását képesek napi szinten megszervezni, és 60 ezer munkavállaló megélhetését biztosítják híven a közösség jólétére és a szociális integrációra irányuló elsődleges célkitűzésükhöz.

A hagyományos élelmiszeripari területen is jelentős integrációs struktúrát tudott kiépíteni az olasz társadalomban különösképp az ország középső és északi részén hagyományosan domináns együttműködési kultúra. A Coldiretti konzorcium európai mércével is kiemelkedő, hiszen az EU legnagyobb mezőgazdasági szervezete. A „biztonságos bevásárlás – a tiszta olasz agrár-élelmiszeripari lánc” elnevezésű szervezet keretei között húszezer „A vidék a barátunk” árusítóhely működik, ötezer falusi szálláshely üzemel, ötezer gazdaság közvetlenül a termelés helyén kínál élelmiszereket és vendéglátói szolgáltatásokat a fogyasztók számára, emellett kétezer termelői piacot és kétezer takarékszövetkezetet is sorai között tudhat az integráció. Az olasz agrártermelők 53%-a tagja a szervezetnek, a művelés alatt álló földterület 55%-a használatukban van, az állatállomány 65%-át tulajdonolják.

Terjedése azon alapproblémának tudható be, hogy az ellátási lánc torzító hatása miatt a felvásárlási árak zuhanása ellenére folyamatosan emelkedik Európaszerte, így Olaszországban is a hazai élelmiszer-árszínvonal, ami miatt a megkérdőjelezhető minőségű, dömpingáras, EU-n kívüli származási helyekről érkező, nagyipari eredetű élelmiszerek egyre versenyképesebbek a piacon. Ezen összefüggésből kiindulva közös a helyi termelő és a helyi fogyasztó érdeke. A Coldiretti multifunkciós szervezet: a környezetvédelem, az oktatás, a falusi turizmus, a feldolgozás, az innováció terén egyaránt tevékenykedik. Az ágazatközi konzorcium egy speciális szövetkezés, melynek számos szektorális tagszervezete létezik: például az AMICA egy vidéki piachálózat, az Impresa Verde egy pénzügyi és technikai szaktanácsadó szervezet. Emellett 5600 településen tart fenn irodát a 8500 önkormányzattal rendelkező országban, célzott média stratégiát is megvalósít (gazdaműsorokat, tájjellegű ételek főzőműsorait finanszírozza és gyártja). Ennek köszönheti, hogy az agrárium 60%-át fedi le, és olyan patinás díjat adhat ki, mint az évenkénti Green Oscar. A szervezet a vidék a barátunk (Campagna Amica) projekt keretében húszezer értékesítési helyen csökkentett fogyasztói áron képes árusítani, a kereskedelmi láncokban saját polcokat bérel, emellett a közvetlen termelő-fogyasztó értékesítést 3%-ról 20%-ra tervezi növelni pár év leforgása alatt, amire jó eséllyel törekszik fejlett szervezeti kultúrájának köszönhetően.

E modell döntő részt a közös alapanyag beszerzésen, valamint az integrált és közvetlen értékesítésen alapszik: gazdaszupermarketeket hoz létre. Valamint a „nulla km – nulla szennyezés” – elv alapján a távolsági kereskedelemhez képesti ökológiai hozadékaiból származó PR-előnyeinek köszönhetően egyre népszerűbb

a jelentős vásárlóerővel rendelkező középosztály körében. A tagok a helyi termékek előnyeit a falusi turizmuson belül is képesek kiaknázni, mert az állam mindössze 5%-os minimális forgalmi adót vet ki e tevékenységükre és átalányadózást biztosít számukra. Ezen elv hasznosságát jelzi, hogy a falusi turizmuson belül az élelmiszerek 60-70%-a helyi gazdától származik, 20%-a pedig az adott kistérségből.

Az Olasz Szövetkezetek Országos Szövetsége (UNCI) kimutatásai szerint az ellátási lánc lerövidítése révén évente az olasz piaci szereplők számára 4 milliárd euró volt megtakarítható a közelmúltban. Hasonlóan kedvező a fogyasztók számára a tej automaták terjedése, melynek köszönhetően a tej fogyasztói ára 15-25%-kal lett alacsonyabb. Az önkormányzatok ezt az összefüggést felismerve általánosan a termelői piacok számára ingyenesen biztosítanak területet.

## A szövetkezeti és annak előzményei hazánkban

A Hangya-mozgalom mint a felülről szerveződő, importált szövetkezeti sikerpéldája

*Kulcsfogalmak: Raiffeisen-modell, háziipar, parasztpolgárosodás*

A kulturálisan, illetve társadalmi normarendszer tekintetében cselekvési programként a nemzeti karakterológiában „közösségileg kódolva” domináns szövetkezeti hazánkra nem volt jellemző a többségi magyarság vonatkozásában. Azonban a monarchia talán legfőbb társadalmi modernizációs hozadékaként részben spontán módon, részben a függő fejlődés felülről vezérelt modernizációs mintáinak eredőjeként németországi mintára e kooperációs modell meghonosodott az előző századfordulóra Magyarországon is. Először a gyakorta németországi felsőoktatási tanulmányokat végző az erdélyi szászok honosították meg szülőföldjükre visszatérve a hitelezési és termelői szövetkezetek modelljét a 19. század közepső harmadában, majd a századfordulóra már a magyar kisgazdálkodók, kiskereskedők és kisiparosok is népszerűvé kezdett válni e központilag népszerűsített kooperációs minta (habár hazai sikereinek csúcsára hazánkban a Horthy-rendszer évtizedeiben jutott).

Ahhoz, hogy megértsük, miben különbözött a fejlődési centrum kapitalizmusától a hazai, nem kerülhető meg a piacgazdaság alapvető strukturális törvényszerűségének ismertetése. A késő dualizmus fejlődési modelljének hiatusaira rávilágító Leopold Lajos, valamint a szövetkezés gondolatát keresztényszociális értékektől vezérelve felvállaló Károlyi Sándor gróf munkásság alapján pontosan tisztában lehetünk azzal, hogy napjaink gazdasági-társadalmi viszonyai nem először alakultak ki Magyarországon gazdaságtörténetében. A szigetszerű fejlődés, az exportpiaci kitérttség, a bankrendszer reálgazdasági aktivitásának minimális volta és drága hitelkínálata, a lánc tartozások problematikája, az uzsorahitelek miatti állandó erőforráshiány, az oligarchikus belpiaci viszonyok és az egymást követő kivándorlási hullámok mind-mind az egykori és a mai félperiférikus gazdasági modellünk párhuzamosságaihoz sorolható. A hazai piacgazdaság dualizmus óta megvalósult változatai nemhogy integrálva bekapcsolták volna a társadalmi többséget a tőkeképződés folyamatába, hanem atomizáltan kirekesztették onnan, ezzel a piacgazdaság alapjait ásva alá.

Le Play szociológiai munkássága és Raiffeisen szövetkezeti pénzügyi szervezetek szervezése terén felmutatott életműve teljes mértékben ismert volt a korabeli Magyarországon. A keresztényszociális Károlyi Sándor grófnak köszönhetően kialakított, és országos hálózattal rendelkező Hangya Szövetkezeti Központ majd minden településen jelen volt, saját hitelezési, termelési, értékesítési struktúrával rendelkezett. 1885-ben Budapesten tartották a Nemzetközi

Agrárkongresszust, mely nagyban hozzájárult a szövetkezeti modell közép-európai terjedéséhez. Hazánkban a német modellel szemben jelentős állami segédlettel, szervezési és anyagi erőforrásokkal terjedt a szövetkezés, mert az együttműködés kulturális mintái nem voltak általános érvényűek az ország egészén, csak a relatíve fejlett kapitalista szigeteken voltak megfigyelhetők. A megyék például gyakorta jegyezték alapító üzletrészeket szövetkezetekben, emellett a másodlagos szövetkezések csak formálisan voltak önállóak a harmadlagos (országos) ágazati szövetkezeti integrációk dominálták tevékenységüket, inkább kapcsolattartó funkciót láttak el a tagszövetkezetek és a központ között. 1904-ben a Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége tartott kongresszust Budapesten, ami jelzi hazánk súlyát az európai szövetkezeti törekvésekben.

Az uzsorahitelek miatti eladósodási hullám, az oligarchikus nagyipari és pénzügyi tőke feldolgozó üzemi és termőföld vásárlási gyakorlata folytán a középbirtokosok városokba áramlása, valamint a törpebirtokosok nyugatra (főként Amerikába) irányuló kivándorlása a birtokkoncentráció fokozódásához vezetett. A mai globális árversenyhez hasonlóan a dömping áron érkező orosz és amerikai gabona a monarchia vámszabad területéről úgy szorította ki a magasabb termelési költségei folytán drágább hazai agrárterméket, mint napjainkban teszik azt az EU piacát elárasztó unión kívüli származási helyről érkező élelmiszerek.

A korabeli gazdasági viszonyokat az első világháborút követően Bajcsy-Zsilinszky Endre az alábbiakban foglalta össze Nemzeti újjászületés és sajtó c. művében: „Egész gazdasági életünknek kétszer annyi szellemi és testi munkást kellett volna foglalkoztatnia legalább és többszörösen nagyobb eredményeket elérnie. Ehelyett a meglévő munkásanyagunkat sem tudtuk foglalkoztatni idehaza, százezrével voltak kénytelenek kivándorolni éppen az erősek, a munkabírók, a dolgozni akarók. Ezzel a roppant gazdasági mínusszal szemben még mindig évről-évre szaporodtak a közhivatalok, egyenesen a fantasztikum határáig. (...) A hivatalokban szégyenletes energia- és papírporcokolás és erőpihentetés folyt. És még mindig új hivatalok után sóhajtozott a keresztény magyar közvélemény és még mindig tódult a nyomorultul fizetett hivatalnoki pályára”. (Bajcsy-Zsilinszky 1920, 29.o.).

A szövetkezés, mint követendő modernizációs minta elsősorban németországi hatásra hangsúlyosan volt jelen a kritikai értelmiség gondolkodásában, a kis piaci szereplőket drágán, vagy egyáltalán nem hitelező hazai bankrendszer, valamint a liberális kormányzati gazdaságpolitika ellenében. Szintén Bajcsy-Zsilinszky tárgyalja részletesebben a fent idézett írásában a német hitelszövetkezeti rendszer akkoriban közismert előnyeit, melyek hazánkban az alább bemutatott pozitív civil kezdeményezések ellenére kellőképp mégsem lettek kiaknázva: „A Német Birodalomban a nyilvános városi és járási takarékpénztárak 13 milliárd márka aktív vagyonnal rendelkeztek a háború előtt, nagyobb tőkével, mint a német

nagybankok összevéve. Ezek a takarékpénztárak pedig kisemberek vagyonszerzésének megőrzésére és gyümölcsösztetésére és kisemberek, kiscgazdák és kisciparosok – főleg üzemi – hitelgényeinek kielégítésére alakultak. (...) Vezetőik nem óriási jövedelmű vezérigazgatók (...), hanem egyszerű városi és járási hivatalnokok. Osztalék, óriási fizetések, szóval profit nincs. Hivatásukat mégis betöltik, és ellátják a német kisembert tisztességes olcsó személyi és üzemi hitellel (...). A Német Birodalomban a háború előtt (...) 17 ezer hitelszövetkezet volt. 1908-ban a 16.106 hitelszövetkezetből 14.084 volt vidéki, tehát mezőgazdasági és 2.022 városi, tehát ipari jellegű. (...) Amit a nyilvános takarékok nem tudtak fedezni (...), azt fedezték a hitelszövetkezetek. 1909-ben több mint 5 milliárd márka hitelt nyújtottak. (...) Míg a száz pénzüzetek tiszta nyereségük 20%-át adták közcélra, addig a magyar (...) intézetek a nyereség 1%-át. (...) [Németországnak az] (...) uzsorát pedig, mellyel a kezdődő kapitalizmus éveiben, a XIX. század első felében, még nagyon sok baja volt, sikerült gyökeresen kiirtania. (...) Megfékezte a modern kapitalizmus legprofitéhesebb intézményét, a bankit (...). A bankokrácia fokozatos leszerelése, az igazi takarékpénztári és szövetkezeti szervezet párhuzamosan keresztülvitt országos kiépítésével, a nagyiparnak a bankoktól való fokozatos függetlenítésével; a kereskedelem közvetítő láncszemeinek lehető fölöslegessé tétele az áruforgalom tekintélyes hányadának szövetkezeti alapokra fektetésével [volt megvalósítható]”. (Bajcsy-Zsilinszky 1920, 37-39. o.)

E nyugati sikerpélda hozzájárult ahhoz, hogy 1879-ben az Országos Gazdasági Egyesület ülésén Károlyi Sándor gróf bejelentette, hogy az agrárkrízis kiváltó okainak további kutatása és a folyamatokba való beavatkozás immár elengedhetetlen. Ez a felszólalás a szabad verseny ideológiájának hegemoniája korában forradalminak számított. 1881-ben Dessewffy Aurél gróf vezetésével az integráció fontosságát felismerve agrárius kis- és középtermezők szövetkezeteként megalakult a Gazdakör, majd 1886-ban a Pest megyei Gazdasági Egyesület agrár-hitelszövetkezetet alapított a hitelellátottság javítása céljából. Viszont a falusi természetes vezetőréteg elvándorlása miatt szükség volt a szövetkezeti modell előnyeinek propagálására, ezért országjárásba kezdtek a modell képviselői. A falvak új vezetőrétegének kinevelésével is járó tevékenységük sikerét jelzi, hogy 1887-ben még csak 14 szövetkezet volt hazánkban, míg 1889-ben már 60 működött országosan.

A szövetkezéssel szembeni szabadverseny alapú kormánypárti ellenszél miatt Károlyi 1884-ben kilépett a Szabadelvű Pártból, 1888-ban a Nemzeti Párt agrárpolitikusa lett. 1890-ben Apponyi Albert gróf kezdeményezésére a szövetkezeti mozgalom a sajtó addigi elhallgató tevékenysége miatt saját szövetkezeti szaklapot indított útjára Szövetkezés címmel, mely minden hónapban megjelent, majd elindította a Hazánk c. napilapot is. A Wekerle-kabinet éveiben a balkáni és orosz dömpingáras agrárimport miatt mély agrárkrízis bontakozott ki, ami 1896-ban életre hívta a Magyar Gazdaszövetséget Károlyi

Sándor gróf elnökletével. E szervezethez közel álló közéleti személyiség lett a krízis leküzdése céljából kinevezett agrárminiszter a századfordulón Darányi Ignác személyében. Ezt követően alakítja meg az élénkülő szövetkezeti mozgalom a Hazai Szövetkezetek Központi Hitelintézetét Károlyi Sándor gróf elnökletével 400 tagszövetkezet részvétele mellett, mely később az Országos Központi Hitelszövetkezet nevet vette fel.

A hitelezési nehézségeket követően a megjelenő áruuzsora ellenében fogyasztási, illetve beszerzési szövetkezetek alapításába fogtak a szövetkezeti mozgalom vezetői. Emellett megalakult a Mezőgazdák Szövetkezete (értékesítési szövetkezetként) és a Gazdák Biztosító Szövetkezete. E kezdeményezések célja egyaránt a gazdasági kultúraváltás, a vidéki középosztályosodás elősegítése volt, melynek folyamányaként a gazdaságilag szilárd alapon álló, autonóm nemzeti középtársadalom formálódását feltételezték a szövetkezetek szervezői. A mesterséges pénzszüke, a bankkartellek kialakulása, a bankok feldolgozóipari érdekeltségeinek kiépülése hitelcsapdához, valamint bérmunkás és munkanélküli tömegek kialakulásához vezetett.

E folyamattal szemben szerveződött az a – fentebb részletezett - szövetkezeti mozgalom, melynek eredményeként megalakult a Hangya Szövetkezeti Központ 1898-ban. E szövetkezeti ernyőszervezet 1923-ban (fennállásának 25. évfordulóján) a csonka Magyarországon 2000 tagszövetkezetet egyesített. A kisvállalkozói közöny leküzdése érdekében indított propagandatevékenysége, továbbképző funkciója, beszerzési, feldolgozási és értékesítési tevékenységi köre egyaránt jelentős volt. Szerepe és jelentősége hazánkban a nyugati szövetkezeti centrumokkal azonos. A Hangya-modell viharos terjedési sebességét, eredményességét mutatja, hogy 1900-ban még csak 100 tagszövetkezettel rendelkezett, de 1905-ben már 500 tagja volt, míg 1911-ben 1000. Ekkorra már saját áruraktárral, tisztviselői karral, központi áruházzal rendelkezett. Pallavicini Ede gróf az Általános Hitelbank korábbi alelnöke előbb ügyvezető igazgatóként, majd Károlyi utódként sokat javított a Hangya tevékenységének szakmai színvonalán.

Ekkortól épít ki, illetve hoz létre az ernyőszervezet: saját nyugdíjintézetet, tűz- és betörés biztosítót, ládagyárat, Hangya Ipar Rt néven feldolgozóipari háttérbázist, pincészetet, szeszfőzdét, munkásbérházakat, továbbképző központot. Utóbbi főként könyvelőket, tisztviselőket, eladókat képzett a tagszövetkezetek számára. 1917-ben a gazdasági képzési tevékenység stratégiai jelentőségét jelezve egymillió koronás alapítványt hozott létre a Hangya a budapesti közgazdaságtudományi egyetem létrehozása céljára. Emellett az ernyőszervezet támogatta a falusi továbbképzéseket folytató népfőiskolai rendszert, kórházakat alapított, szociális támogatásokat folyósított, valamint az MTA kapcsolódó kutatási tevékenységének állandó finanszírozója volt. 1922-ben a Hangya központjában 1142 tisztviselő dolgozott. A mai fogalmaink szerint holding

formában működő társaság egy központi áruraktárral, 15 kirendeltségi raktárral és 3 tranzit raktárral rendelkezett, emellett belső szervezeti rendjében korszerű struktúrát működtetett (áru, ügyviteli-ellenőrzési, pénzügyi főosztályra, valamint további osztályokra szakosodva tevékenykedett).

A szövetkezésben rejlő erőforrás maximalizáló lehetőségek kihasználatlanságáért hazánkban az együttműködési kultúra terén hagyományosan meglévő deficit mellett a magyar kapitalizmus szervesen kialakítása tehető felelőssé. F. Fukuyama Bizalom c. művében egyértelműen kulturális okokra vezeti vissza egy-egy ország modernizációs modelljének sikerét. Egymástól földrajzilag távol eső társadalmak összehasonlítását követően a társadalomban meglévő individualizmus (munkakultúra, gyarapodási vágy) és kollektivizmus (erőforrásokat centralizáló állami, társadalmi, piaci struktúrák) közötti arany középút meglétét emelte ki e siker legfőbb kiváltó okaként. A japán nagyvállalatok köré szerveződő kisvállalkozási-beszállítói keirezu-hálózatok, a német szövetkezeti modell, az angolszász tőkepiaci modell lényegét abban látja, hogy a társadalom hatékonyan működő, kreatív kisegységei képesek együttműködni a bennük tradicionálisan meglévő spontán társas készség kulturális kódjának köszönhetően. Utóbbi döntően a társadalom tagjainak egymás iránt megnyilvánuló bizalmi tőkén alapszik.

Hazánk gazdaságtörténetében két alkalommal történt felülről vezérelt, rövidtávon magvalósított gazdasági rendszerváltás, mégpedig meglepően hasonló körülményeket teremtve a túlnyomó részt felkészületlen társadalom számára. Mindkét esetben – miután nem organikus módon fejlődött ki a kapitalizmus - permanens transzformációs válság bontakozott ki, melynek következtében az országban ténylegesen nem alakul(hat)tak ki kapitalisztikus viszonyok. Szűk keresztmetszetű - egyébiránt felemás kimenetelű – polgárosodás, duális (vagyis az egymáshoz egyáltalán nem kapcsolódó külföldi nagytőkés és hazai félféudalisztikus kisvállalkozói szféra párhuzamos működésén alapuló) gazdasági modell vehette csak kezdetét.

Az első ilyen történeti szakasz a Bach-korszak bevezető fázisát követő 1867-es kiegyezés, a másik pedig az új gazdasági mechanizmussal előkészített 1989-es fordulat. Mindkettő jelentős világrendben bekövetkező módosulásokkal egy időben zajlott le, hisz' a kiegyezés az olasz és a német egységesülés új nagyhatalmakat eredményező korszakának, '89 pedig az egyközpontúvá váló világrend külső feltételrendszerének „terméke”.

A hazai versengő elitcsoportok a rendszerváltozás időszakában nem rendelkeztek számottevő ismeretanyaggal az államszocializmust megelőző hazai piacgazdaságról, ebből kifolyólag képtelenek voltak orientálni a hazai középosztályt és a politikai vezető réteget a félperiférikus kapitalizmusvariáns törvényszerűen újratermelő negatívumainak tompítására. A kiinduló helyzet mindkét esetben a rendszer adta keretek ellenére – a rezsim passzív jóváhagyása

mellett - spontán mód meginduló középosztályosodási folyamat. A (kis)polgárosodás a reformkori és a késő-kádári évtizedeket egyaránt dominálja, azonban e - felszínesen szemlélve látszólag - pozitív modernizációs trendet a mélyszerkezetekben mindkét esetben félresiklatta a történelem fordulata ('48-'67 és '68-'89 között).

Kevésbé ismert tény, hogy az ún. áprilisi törvények kapitalizmust elősegítő vonatkozásain nem módosított a szabadságharc bukása után berendezkedő Bach-kurzus, „csak” a közjogi vívmányokat törölte el. Emiatt a jobbágyfelszabadítás, a céhek felszámolása, a nemesi és városi kiváltságok feudalisztikus maradványainak jogi anulálása mind-mind fennmaradt a neoabszolutizmus éveiben. A Bach-rendszer alatt drasztikus gyorsasággal felépülő, államilag menedzselt magyarországi kapitalizmus alapstruktúráját legfeljebb már csak legitimizálhatta a '67 után berendezkedő, liberális korszellemmel átítatott parlamentáris kurzus (annak alapvető karakterén nem változtathatott). A '90-ben hatalomra jutó első szabadon választott kormány ehhez kísértetiesen hasonlóan megörökölte az adórendszert, a társasági törvényt, a tőzsdét, a spontán privatizáció gyakorlatát az államszocializmus utolsó kormányaitól. Az önmaga pozícióinak megőrzésére törekvő „szocialista arisztokrácia” uralmi struktúrája révén éppúgy központilag vezérelt kapitalizmus-szervezésbe fogott, mint a neoabszolutista kurzust támogató császárhű főúri elit a kiegyezést megelőzően.

A két rendszerváltó fordulat pártversenyre, parlamentarizmusra, szabadságjogokra, alkotmányosságra és minden szabályozástól mentes gazdaságpolitikára épülő liberális viszonyai azonos helyzetben találták a nemzeti középosztályokat. A jobbágyfelszabadulás során elaprózott birtokstruktúra, vagyontalan és tudáshiányos munkavállaló tömegek, elégtelen munkakultúra, általános tökehiány, alacsony beruházási ráta jellemezte a hazai viszonyokat. Ezzel párhuzamosan hirtelen jelent meg a szabadpiaci dömpingáras termékek kihívása, az elitek luxusfogyasztása, mely a középosztályok számára is mintaadóvá vált.

A munkaerejükön túlmenően más tőkeelemekkel nem rendelkező bérmunkások tömegei, valamint a versenyképtelen háziipari, kisgazdasági, középirtokos csoportok fogyasztási és működési célú (döntően nem beruházási) hitelfelhalmozással hidalták át romló jövedelmi viszonyaikat, amit egy évtizeddel később utóbbiak körében már általánosnak mondható birtokvesztés és városba áramlás követett. Ebből kifolyólag a dualizmus első két évtizede során gyökeresen átfőrmálódott a piaci versenyhelyzetre felkészületlen hazai társadalom: nagyfokú vagyonkoncentráció ment végbe, a felszabadult jobbágyság olcsó városi bérmunkástömeget képezett. A kis- és középirtokosi középosztály vagyonvesztett tagjai pedig az egzisztenciavesztés kezelése miatt tudatosan felduzzasztott állami szféra igazgatási struktúrájába tagozódott be. A kormányzó Szabadelvű Párt tudatos stratégiája volt a középosztály egzisztenciális



összeomlásának elkerülése érdekében a vármegyei és központi igazgatási hivatalnoki kar létszámának növelése különösképp a politikai stabilitás megőrzése érdekében.

A döntően osztrák-német működő tőkebevonással és állami hitelfelvételből finanszírozott infrastrukturális fejlesztésekkel működtetett kapitalizmusmodell állandó pénzügyi egyensúlyzavar és állami eladósodás mellett, szigetszerű fejlődést, nyugati tulajdonú bankrendszert és nagyipari szférát eredményezett. A gyárparban a bevont tőkén túlmenően gyakran még a menedzser- és a művezetői réteg is külföldi volt, vagyis a tőke mellett a munkást és a szaktudást is importálnunk kellett. A korabeli viszonyokat Szekfű Gyula „korlátok közötti”, „gyarmati” kapitalizmusként jelöli, ami az osztrák érdekeknek megfelelően tudatosan kialakított piacgazdasági kényszerpálya volt szerinte. Az alapanyag-termelésre épülő feldolgozó és kereskedelmi tevékenységek általánosan külföldi tulajdonban álló, vagy egyenesen külföldön lévő üzemekben zajlottak. Az értéktöbblet nem a hazai gazdasági szereplőknél csapódott le, így a gazdasági fejlődés eredményei a társadalom túlnyomó többsége szempontjából látszólagosak voltak.

A középosztályosodás elakadását jelzi a társadalom korabeli vagyon szerinti megoszlása. Egy agrár-ipari országban az egyik legfontosabb vagyonelem a termőföld, ezért központi jelentőségű információval bír a birtokmegoszlás: a földbirtokok 53 (!)%-a (három hold alatti) törpebirtok volt, 32%-a pár száz fő kezében lévő (ezer-tízezer hold közötti) nagybirtok, ráadásul a tízezer hold feletti latifundiumok 7,4%-át tették ki a birtokállománynak. A nagybirtokrendszer különösképp a magyarlakta területeken volt általános (pl: Fejér megye területének 63,5%-a tartozott ide), ami a magyarság magas kivándorlási arányában csapódott le. A száz és ezer hold közötti középirtokok 15%-a volt mindössze a teljes földterületnek. A korabeli liberális gazdaságpolitikai vezetés maradi viszonyokkal azonosította az agráriumot, ezért passzivitásával hozzájárult a birtoktulajdonosok városokba áramlásához és a birtokkoncentráció fokozódásához.

A hazai társadalomfejlődés itt torzult tartósan újfeudális-etatista módon: a birtokos középosztály normarendszere és életformája beolvasztotta a városi német polgárság lesüllyedő és a vidéki gazdagparasztság felemelkedő csoportjait, akiknek elsődleges céljukká a vállalkozói-vagyonfelhalmozó életforma helyett a hivatali pozíció társadalmi rangot adó megszerzését jelölték ki. Fukuyama a francia feltörekvő vállalkozói csoportoknál észlel hasonló folyamatot, melyek gyermekeik számára a hivatali nemesség soraiba való felemelkedést jelölték ki saját pozíciójukat meghaladó érvényesülésként, miközben az utódok jövedelmi helyzete emiatt messze elmaradt szüleikétől, illetve megrekedt a belső tőkeképződés ígéretes folyamata is.

A vagyoni helyzetét tekintve független művelt köznemesi középosztály reformkori pozíciói így deformálódtak a kapitalisztikus Magyarországon a hivatali nemesség függő helyzetű állami pozícióivá. Eközben a háziipari és a középbirtokos réteg piaci védelmének hiánya miatt annak végzetes piacvesztése zajlott le, a falu a városba áramlás miatt elveszítette értelmiségét, általánossá vált az uzsorahitel. Szekfű szavaival élve: a „szegény (...) hivatalnok nemes külsőleg él, hogy lássák”, társadalmi mintája a „külsőségkeresés”, ami hozzájárul a megtakarítói, befektetői, vállalkozói életforma háttérbe szorulásához és a fogyasztási célú eladósodás további terjedéséhez. A „hivatalnoknemesség” elfoglalja a megyék, a parlament, a központi hivatalok, a törvényszékek összes pozícióját, a kapitalista termelés társadalmi megvetés tárgyává válik, abból a középosztályok teljesen kimaradnak – megint Szekfűvel szólva - „a minisztériumok és vármegyék cifra nyomorúságát” választva. Leopold Lajos e párhuzamosan élő feudálisztikus és piacgazdasági közeg alkotta félperiférikus modellt nevezte „színlelt kapitalizmusnak”.

## **1. Forráshiány-mérséklő szövetkezés**

A dualista évtizedek alatt a gazdaság és azzal szoros összefüggésben a társadalom mezoszférájának – a középosztályi fogyasztás paravánja mögötti - meggyengülésére Szekfű Gyula is felhívta a figyelmet Három nemzedék c. művében Keleti Károly korabeli statisztikai kimutatásaira hivatkozva. Különösképp a megtakarítási hajlandóság és a beruházási célú adósságvállalás hiánya, valamint azzal szemben a fogyasztási hitelfelvétel korabeli terjedése máig ható torz kulturális mintát mutat: „Kevés a jól rendezett közép gazdaság az országban, de sok az utána élő úr. Ha valamely közbirtokosság fogatjai után ítélnök meg gazdasági viszonyait, csupa viruló körülményekre, gazdag birtokosra kellene következtetnünk. (...) Ha pedig a kártyázó szobába lépünk, azt kellene hinnünk, legalább három főváros gazdag bankárjai hányják-vetik a rájuk nézve már ingerrel sem bíró mammont. De ha kimegyünk a tanyák közé, s látjuk a düledező juhakolt, a boglyas kazalt, a csenevész gulyát, a trágyázatlan földet, a szerbtövis borította legelőt (...), a kapálatlan szőlőt; ha a telekkönyvbe pillantunk s látjuk a sok betáblázást és előjegyzést, az ügyvéd irodájában a sok beperlést, a szomszéd város kereskedő-tárcájában a sok beváltatlan váltót, könyvében a sok fizetetlen számlát (...), akkor (...) arról győződünk meg, (...) egészségtelen társadalmi viszonyok közt élünk”. (Szekfű 1989, 172. o.)

A magyar társadalomfejlődés felszínes voltára kiválóan mutat rá a korabeli statisztika: az értelmiségi pályákon tevékenykedő középosztályi egyének száma 1870 és 1910 között töretlenül emelkedve összességében ugyan közel megduplázódott (88 ezerről 144 ezerre nőtt), de az agrár ország

agrárértelmiségének száma a századfordulótól alig emelkedett (11 ezerről csak 12 ezerre bővült). Az ipari-kereskedelmi szellemi munkavállalók dinamikusan növekvő száma (1900 és 1910 között 38-ról 64 ezerre) mutatja, hogy a keresztény középosztálynak lett volna lehetősége a piacgazdaság viszonyainak megfelelő egzisztenciát építeni. Az értelmiségi családok (eltartottakkal együtt számított) teljes lélekszáma a 600 ezret sem érte el, ami különösképp rávilágít az ország félperiférikus helyzetére.

Ezzel erősen összefüggő módon a háziipar-népipar jelentősége 1890 és 1900 között még tovább szűkült (a munkások 4,7%-a helyett már csak 3,7%-át foglalkoztatva), az üzemi koncentráció erőteljesen érvényesült, hiszen a kisipari ágazat (1-2 munkást foglalkoztató szféra) 17%-át alkalmazta a munkásoknak. A 3-5 fő közötti cégek a 19%-át, a 6-20 közötti az 56%-át, a 20 feletti az 55%-át foglalkoztatta az összlétszámnak. A nagyipar alacsony hozzáadott értékét mutatja, hogy a kisipari keretekkel szemben döntően nem szakmunkásokat, hanem betanított munkásokat alkalmazott (utóbbiak 92%-ának megélhetését biztosítva). E nagyvállalati kategórián belül a munkaerő harmada 500 fő feletti cégek alkalmazásában állt.

A közéletben érvényesült a sérelmi-közjogi ellenzékiesség kontra doktriner kormányzati liberalizmus bemerevedett pártrendszere, ami az államelvű középosztály befolyását növelte a pártpolitikára. A kormánypárti elitet Szekfű szavaival élve nagybirtokosok és „szatellitáik” dominálták, akik a hivatalnoki középosztályi bázis érdekei szerint működtek.

A rendszerváltozás során kialakuló viszonyokkal megfogalmazható párhuzamok nyilvánvalóak: a közigazgatás felé orientálódó piacképtelen tudású értelmiség, a vállalkozási életforma szűkülése, a fiatal értelmiség állam centrikus továbbtanulási és pályaválasztási fordulata az ezredfordulót követően, a kisvállalkozások tömeges tönkremenetele, a vállalkozói- és magán hitelállomány ugrásszerű emelkedése mind-mind rávilágítanak a színlelt kapitalizmus ismételt kialakulására. A kisvállalkozók közel kétharmada egy évtizeden belül eléri a nyugdíjkorhatárt, viszont gyermekeik más – gyakorta államilag biztosított egzisztenciával járó – hivatást választottak maguknak. E szféra alkalmazza napjainkban a nem állami alkalmazottak kétharmadát, ezért kiemelkedő jelentőséggel bír, lesz-e vállalkozói készséggel bíró tulajdonosi kör működtetésükre egy évtized múlva.

## **2. A szövetkezeti fejlődési fázisa a 21. század Magyarországon**

A Hangya-vagyont elkobzó, a szövetkezeti autonómia gondolatát elvető államszocializmus évtizedeiben nem működhetek önkéntes szövetkezetek

hazánkban, sőt a kötelező téeszesítés időszaka a beszolgáltatások gyakorlata és a magánvagyon szentségének durva megsértése miatt tartósan diszkreditálták a Hangyával sikerei csúcsára jutó hazai szövetkezési mozgalom eredményeit. Napjainkban emiatt korántsem használja ki a magyar kisvállalkozói szféra a szövetkezési formában rejlő belső piacvédelmi, külpiac-szerzési, hitelforrás-teremtési, beruházásösztönző és nem utolsó sorban hozzáadott értéket növelő innovatív intézményi erőforrást. Jelenleg a hitelszövetkezeti struktúra a leginkább kiépített (a '80-as évek falusi intézményhálózatának bázisán).

A hatályos jogszabályok a szövetkezeti formában működő hitelintézetek között megkülönböztetnek csak a tagok számára hitelező és betétgyűjtési tevékenységet nem végző hitelszövetkezetet, és a teljes körű pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó takarékszövetkezeti formát. Előbbi alig létezik hazánkban, mindössze 3%-os részarányt képvisel a hazai pénzintézeti piacon, de a takarékszövetkezetekkel együtt sem éri el a piaci arányuk a 10%-ot, ami messze elmarad a nyugati mutatók mögött. Mindkét hitelezési specializációjú szövetkezeti forma esetén azonosak az előírások: minimum 200 tagnak kell létrehoznia, 250 milliós törzstőkével kell rendelkeznie, az egy tag egy szavazat elve szerint kell működnie, egy tag részesedése legfeljebb 15%-os lehet, emellett természetes és jogi személyek egyaránt alkothatják.

A legfrissebb adatok szerint 138 szövetkezeti hitelintézet működik hazánkban. 80%-uk tagja az Országos Takarékszövetkezeti Szövetségnek, mely ezáltal minden második településen rendelkezik kirendeltséggel. A legnagyobb hazai szövetkezet a Coop Csoport, melynek 3000 boltja, 2000 kisboltja, napi másfél millió vevőjét, azon belül 600 ezer törzsvásárlóját szolgálja ki. 30 ezer alkalmazottja, 510 milliárdos éves forgalma van. E társaság sajnos még messze áll a széles körű tevékenységet folytató Hangyától, melynek legutolsó adatai szerint 1940-ben: 2000 tagszövetkezete, 700 ezer tagja, 30 konzervgyára, 20 egyéb ipari üzeme és 400 boltja volt.

Hazánkban jelenleg ugyan megközelítőleg 3000 szövetkezet működik, de a lakosságnak mindössze 8%-a tagja valamilyen szövetkezetnek. Ez a mutató messze elmarad a társadalmi kohézió megteremtése terén élen járó társadalmakhoz képest: Írországból 70%, Finnországból 60%, Ausztriából 59% a szövetkezeti tagsággal rendelkezők részaránya. Az ENSZ a válság alatt is megbizonyosodó pozitív hatásai miatt a 2012-es esztendőt a szövetkezetek évének nyilvánította. Ez korántsem lehet meglepő annak ismeretében, hogy a Földön jelenleg egy milliárd ember tagja valamilyen szövetkezetnek, és közvetlenül vagy közvetve három milliárd fő számára jár előnyökkel a Világ összes szövetkezete. A 300 legnagyobb szövetkezet együttes termelése a válság kirobbanása előtti utolsó évben 1600 milliárd USD volt, ami megközelítőleg Oroszország GDP-jével volt akkor azonos.

A szabadversenyos kapitalizmus és a hivatalnoki középréteg közéleti túlsúlyával szembeni programmal porondra lépő Katolikus Néppárt 1894-ben (részben magába olvasztva a szociálpolitikai kormánykritikát és éles antiszemitizmust képviselő Istóczy-féle marginális szerepű Antiszemita Párt bázisát) német mintára beemeli a politikai diskurzusba a szövetkezés gondolatát. A gróf Zichy Nándor és gróf Esterházy Miklós Móric vezette erő a német Centrum Párt kisgazdaságok, kisiparosok felé nyitó irányvonalát honosította meg hazánkban. Versenyképességük érdekében hitelszövetkezetek szervezését, védővámok alkalmazását és célzott adócsökkentést hirdetett.

A Trianont követő Magyarországon újra mély válságba jut a zömében élelmiszergazdasági-kisipari szférában tevékenykedő hazai vállalkozói közeg. A '90-es évek eleji állapotokhoz hasonlóan az összeomló külpiacaink miatti kapacitásfelesleg, a birtokállomány további elaprózása (200 ezer fő kap egy-két holdnyi törpebirtokot a Horthy-éra berendezkedésekor). A három hold alatti törpebirtokos réteg ekkoriban egymillió főt számlál, a földnélküli uradalmi cselédekkel és kubikosokkal együtt lélekszámuk mintegy 2,5 millióra tehető. A paraszt polgárosodást nagyobb mértékben lehetővé tevő földosztást az arisztokrácia a '90-es rendszerváltozást követően a kisbirtokok életképességével szemben gyakorta hallott (export árualapot, méretgazdaságosságot és belső ellátási biztonságot féltő) érvekkel utasította el. A nagybirtok élőmunka igénye ekkoriban is töredéke, Szekfű adatai szerint harmada volt a parasztgazdaságokénak. A szövetkezés gondolata a Néppárttal került be a hazai politikai élet fősodrába a szabadversenyos kapitalizmus középosztályi deklasszálódást eredményező rendszerének korrekciója céljából, amit a gondolat képviselői a vidéki polgárosodás, a vállalkozói kultúra terjedése, Budapest hazai dominanciájának csökkentése révén kívántak elérni.

## A szövetkezeti és fontosabb teoretikusainak és képviselőinek rövid életrajza

**Bajcsy-Zsilinszky Endre (1886-1944):** Az antifasiszta ellenállásban való szerepvállalása és mártírhalála okán történelmi szereplőként máig ismert kispalotnikus és közíró életéről sokkal kevésbé köztudott tény, hogy számottevő tudományos ismeretterjesztői tevékenységet is kifejtett szerkesztőként, és hagyott hátra az utókor számára. A korabeli külföldi és hazai sajtóviszonyok tanulmányozása mellett a 19. századi német és osztrák szövetkezeti és gazdasági életének a fő kutatási területének. Ez irányú kutatásai fókuszában a német nyelvterületen működő kisvárosi népbankok és vidéki hitelszövetkezetek álltak.

**Balázs Ferenc (1901-1937):** A tragikusan hirtelenséggel fiatalon elhunyt költő, lelkész és társadalomkutató életútja példázza leginkább, hogy a történelmi Magyarországon a 20. század első felében a világ fősodrához tartozó szövetkezeti mozgalom működött szellemi potenciálja, kutatási területe, szervezeti rendszere tekintetében. A kolozsvári Unitárius Teológiai Főiskola elvégzését követően Oxford és Berkeley teológiai képzésén folytatta tanulmányait. Indiai tanulmányútja során pedig Ghandi és Tagore is fogadta a fiatal irodalmárt. Utazásait követően egy székelyföldi kis falu (Mészkő) lelkészeként a gyakorlatba is átültethette külföldi utazásai során megismert szövetkezeti tapasztalatait. Fogyasztási, hitel, tej- és gépszövetkezetet szervezett. Tordán pedig megalapította a világ első vidékfejlesztési szövetkezeti központját.

**Bölöni Farkas Sándor (1797-1842):** Író, művelődésszervező, a kolozsvári líceum elvégzését követően a korban szokásos nyugati tanulmányútra indult, melynek során eljutott Belgiumba, Hollandiába, Nagy-Britanniába, Franciaországba, és Amerikába is. Külföldön szerzett tapasztalatai alapján térségünk első szövetkezeti elvek mentén működő takarékpénztárát alapítja meg munkatársaival 1825-ben, mely minden tekintetben megelőzi korát (Kolozsvári Gondoskodó Társaság).

**Chesterton, Gilbert Keith (1874-1936):** Az anglikán hitről 46 évesen a római katolikusra áttért - tíz kötetes életművet maga után hagyó – brit szépíró és keresztény gondolkodó. Kistulajdonos párti értékrendje elvetette a korában csaknem egyeduralgó profit-centrikus kapitalizmusképet, ehelyett a tradicionális erkölcsiségen alapuló, szociálisan elkötelezett, a kisvállalkozások

önállóságát termelői, fogyasztói, értékesítői integrációk révén óvó piacgazdaság híve volt. Fellépett az alkalmazottak nyomott bérezése és a monopóliumok túlzott hatalma ellen. A második világháborút követően megvalósuló szociális piacgazdasági modell szellemi előfutárának tekinthető.

**Fourier, Charles (1772-1837):** A gazdag kereskedőcsaládból származó francia baloldali filozófus szellemi munkássága több gyakorlati utópista törekvést is inspirált Nyugat-Európában és Észak-Amerikában a 19. és 20. század folyamán az alternatív pénzügyintézetek alapításától az újszerű szövetkezeti mintaüzemekig át a kommunákig bezárólag. Szerteágazó szellemi munkássága két fő területen hatott leginkább saját kora és az utókor folyamataira: egyrészt a feminizmus megalkotása a nevéhez kötődik, másrészt az ősközösségihez hasonló kommunaszerű szövetkezeti elkülönülés önálló közösségeinek (az ún. falanszterek) ideálja is az ő tanaiból származott elsőként.

**Gidófalvy István (1859-1921):** Talán a leginkább intellektuális beállítottságú szövetkezetszervező, szövetkezeti gondolkodó volt a történeti Magyarországon. Elméleti munkássága szinte minden területre terjedt, azonban leginkább az erdélyi szászok körében elterjedt önszervező szövetkezeti forma állt a fókuszában. A szövetkezeti hitelintézetek erdélyi terjesztésében oroszországi részről vállalt a korszakban elterjedt uzsorahitelezés visszaszorítása érdekében. Közel 400 szövetkezet alapításában a gyakorlatban is részt vett.

**Károlyi Sándor gróf (1831-1906):** A társadalmi érzékenységéből fakadó, a polgárosodás céljából folytatott állandó tenni akarása révén életműve kizárólag Széchenyi István gróféhoz mérhető. A magyar szövetkezeti mozgalom atyjaként számon tartott keresztényszociális politikus a szabadságharc leverését követő nyugati emigrációja során megismert szövetkezeti modellek meghonosítása terén fejtett ki egyedülálló teljesítményt hazánkban a dualizmus fénykorában. Az ő nevéhez fűződik a (magánvagyonából is jelentősen támogatott) Pestmegyei Hitelszövetkezet és a Hangya Szövetkezet megalapítása. A 460 tagszövetkezetet számláló Országos Központi Hitelszövetkezet elnöke. A dualizmusban szinte állandó kormánypártnak számító, neoliberais gazdaságpolitikát folytató Szabadelvű Párt konzervatív ellenzékének vezéralakja. A korában népszerűtlen antiliberais tudományos munkásságának magas színvonalát jelzi, hogy a fősodorról szembeni nézetrendszerére ellenére az MTA rendes tagjává választották. A szintén hagyományelvű Apponyi Albert gróffal közösen a konzervatív társadalomfilozófiát megteremtő Le Play nézetrendszerének elsőszámú magyarországi terjesztője volt.

**Lasalle, Ferdinand (1825-1864):** A jogász és közgazdász végzettségű német szocialista politikus az államilag vezérelt szövetkezetszervezési modell atyja. Nézetei gyökeres ellentétben állnak - a napjainkban is domináns – szövetkezeti modellel, vagyis az alulról szerveződő, társadalmi együttműködési normákból fakadó szabad kooperációknak. A nevéhez kötődő lasalleanizmus és az annak nézetrendszerét megvalósítani hivatott – általa alapított - korabeli politikai szervezetek (ADAV, SDAP) a mai vezető német baloldali formáció elődszervezete (SPD). Jelentős szaktudományi és közírói publikációs tevékenységet fejtett ki.

**Le Play, Pierre Guillaume Frédéric. (1806-1882):** Már életében is legendának számító, francia származású gondolkodó, a konzervatív társadalomfilozófia (keresztény szociológia) megalapítója, példátlan sokrétű szellemi munkásságot maga után hagyó – eredetileg bányamérnök végzettségű - polihisztor (statisztikus, közgazdász, szociológus, társadalomkutató). A családok, szövetkezetek, kamarák megerősítése révén kívánta mérsékelni a szabad versenyes kapitalizmus társadalmi árnyoldalait. A forradalom és szabadságharc kirobbanása előtt (1846-ban) járt hazánkban egy Hatvant és környékét vizsgáló szociológiai kutatás vezetőjeként (így az első hazai szociológiai kutatás irányítójaként tarthatjuk számon).

**Nagy Zoltán (1905-1948):** A szövetkezetiségben Trianont követően és különösképp a szovjet megszállás után a határon túli magyarság identitásának legfőbb megőrző intézményét látó egyetemi oktató. olasz, svájci, francia tanulmányút után a szövetkezetiség elszánt híve lett. Dijon, Marselles, Párizs egyetemén folytatott jogi és közgazdasági tanulmányait követően szövetkezeti jogból doktorált. Az ő nevéhez fűződik a szövetkezeti hálózatok első átfogó (nem állami) belső jogi szabályozásának megteremtése, amit leginkább Erdélyben mindennapi szinten alkalmaztak a szövetkezeti mozgalomban. A kontinentális Európában az elsők között szervezett szövetkezeti ismereteket oktató önálló szövetkezeti tanszéket a Bolyai Egyetem Közgazdaságtani Karán.

**Owen, Robert (1771-1858):** A jelentős vagyonnal rendelkező brit gyáriparos nagyvállalkozó jelentős gazdaság- és társadalomfilozófiai munkásságot fejtett ki az ideális társadalom és a szövetkezés további lehetőségeinek tárgykörében. A bér munkán és világkereskedelmen alapuló társadalmakat a képviselői rendszertől



és az általános választójogtól függetlenül szabadságtól megfosztott berendezkedésnek tartotta. A humántőke javítása érdekében az olcsó bérmunka helyett az egészségügy, az oktatás, a közművelődés helyzetének javításában látta a társadalmak élhetőbb létviszonyainak megteremtési képességét. az általa (munkásjóléti intézmények sorának gyárába integrálása révén) a gyakorlatban is kipróbált - szövetkezeti kolóniákon alapuló - utópista szocialista nézetei leginkább Fourier nézetrendszeréhez álltak közel.

**Pallavicini Ede őrgróf (1845-1914):** A történelmi főrendi család tagjaként világra jött magyar igazgatási és közgazdasági szakember a Mindszenty bíborost börtönéből kiszabadító (1956-os hősiességéről elhíresült) gróf nagyapja. A korában elismert gazdasági szakember vasútvonal-fejlesztési projektjei mellett a Gazdák Biztosító Szövetkezetének alapító igazgatósági tagja, valamint az Országos Központi Hitelszövetkezet első vezérigazgatója is volt.

**Prohászka Ottokár (1858-1927):** Székesfehérvár római katolikus püspöke, keresztényszociális gondolkodó, több társadalmi tárgyú prédikációs kötet szerzője. Műveiben és a korabeli középosztály soraiban elterjedt szentbeszédeiben a szövetkezeti elszánt propagálója, a vezetése alatt álló dunántúli területeken közel 200 keresztény szövetkezet működött a századelő Magyarországon. Teológiai és gazdaságetikai munkássága tudományos színvonalra emelte életművét, aminek köszönhetően az MTA tagjává választották.

**Raiffeisen, Friedrich Wilhelm (1818-1888):** Az életművéből származó speciális finanszírozási-pénzügyi modelltől elnevezett – osztrák gyökerű - globális bankcsoport brendje kevesek által ismert gazdaságtörténeti nagyságot takar. A német szövetkezeti vezető a kooperatív, azaz szövetkezeti pénzügyi modell első számú elméleti és gyakorlati megteremtője, akinek munkássága hazánkban először az erdélyi szászok körében talált gyakorlati követőkre a 19. század második felében. Raiffeisen volt a gazdaságtörténet első ismert szövetkezeti pénzügyi csoportjának megalapítója 1864-ben, emellett számottevő elméleti munkásságot is kifejtett a szövetkezeti kistermelő-finanszírozás és szövetkezet-hitelezés tárgykörében. 1872-ben ő alapította meg az első mezőgazdasági profilú népbankot (Rajnai Mezőgazdasági Hitelbank), melynek keretében máig ható módon megalkotta a szövetkezeti hitelintézetek modelljét: egy szövetkezeti pénzügyi tevékenysége egy összetartozási tudattal rendelkező lokalitásra/közösségre terjedhet csak ki (perszonális kapcsolatokon alapuló ún. szomszédsági viszony fogalma), a nyereséget kizárólag a tartalékalap növelésére

lehetett fordítani (osztalékfizetés megtagadásának elve), valamint decentralizált szervezeti struktúrát volt kötelező működtetni. Mindez napjainkban a szövetkezeti hitelintézetek esetében mérhető kedvezőbb vállalati és lakossági fizetési morálban és az ebből következő alacsonyabb nem teljesítő hitelarányban jelentkezik csaknem minden országban. A szövetkezeti hitelezés anyaországának tekinthető Németországban 30 millió ügyfél, 15 millió szövetkezeti résztulajdonos és 2500 hitelszövetkezet, 11 (köztük 3 országosan piacvezető) területi szövetkezeti szövetség megléte jelzi a Raiffesen-modell máig tartó sikerességét.

**Schulze-Delitzsch, Hermann (1808-1883):** A közgazdász végzettségű köziró-politikus Raiffeisen mellett a német szövetkezeti törekvések vezető alakja. A német ún. előlegzési egyletek ügyvivőjükké választották 1859-ben a szövetkezeti eszme képviselője céljából, mely tisztséget haláláig betöltötte. Életműve a nyersanyagokat és félkész termékeket beszerző szövetkezetek alapítására koncentrált az első szakmai éveiben, majd figyelme a fogyasztási és hitelszövetkezetek felé fordult. Szakmai körökben elsősorban ellensége volt a Lasalle-fémjelezte államilag vezérelt szövetkezeti modellnek.

# Szövetkezeti kulcsfogalmak (definíció-gyűjtemény)

## Disztributizmus

- A latin elosztás, felosztás szóból származik. Szabadversenyos kapitalista ideológia és az államvezérelt (dirigista, merkantilista, később államszocialista) gazdasági iskola közötti harmadik út közgazdasági és társadalmi alapjait megteremteni szándékozó irányzat. A katolikus (és részben az anglikán) egyház szellemi bázisán formálódott ki, így keresztényszociális politika legfőbb gazdaságtani ideológiájává vált a kontinentális Európában, valamint az angolszász kultúrkörben egyaránt. Képviselői: Chesterton, Belloc.
- A pápák által kibocsátott ún. szociális enciklikák (XIII. Leo – Rerum Novarum, XI. Pius – Quadragesimo Anno) által meghirdetett világgép megvalósításának mikéntjét célozta kidolgozni. az irányzat képviselőinek elsődleges célja a harmonikus gazdasági és társadalmi viszonyok megteremtése volt, amit a kapitalizmus humanizálása, a tulajdon és a termelőeszközök társadalmosítása, illetve családi vállalkozások szövetkezeti kooperációja révén láttak megvalósíthatónak. A disztributizmus fellépett a trösztök, monopóliumok és az állami túlszabályozás ellen egyaránt, valamint jelentős potenciált látott a munkavállalók és a munkáltatók részvételével működtetett céhrendszer modernizált újjáélesztésében (társadalmi méretekben megvalósulva e konzervatív elképzelést és berendezkedést hívjuk korporativizmusnak vagy korporatizmusnak, korporatív vagy neokorporatív berendezkedésnek). Az irányzathoz jelentősen táplálkozik napjaink hagyományelvű globalizáció-kritikája, valamint a globalitás és a lokalitás harmóniáját megteremteni szándékozó ún. glocalizáció-irodalom.

## Előmozdító típusú szövetkezetek funkciói (napjainkban domináns forma):

- központi szövetkezeti koordináció,
- tranzakciós költségcsökkentés,
- a (mellérendelt) horizontális modellt kiegészítő (hierarchikus) vertikális integráció szervezeti modelljének működtetése,
- piacszerzés és piacvédelem,
- árszabályozás,
- kockázat-minimalizálás (befektetési, termékfejlesztési, technológiai, értékesítési),
- magas hozzáadott értékű, költséges gazdasági tevékenységek végzése.

## **Szövetkezeti alapelvek:**

- demokratikus tagi ellenőrzés,
- önkéntes és nyílt tagság,
- autonómia és függetlenség,
- a tagok gazdasági részvétele,
- oktatás, képzés és információ,
- szövetkezetek közötti együttműködés,
- közösségi felelősség.

## **Szövetkezet fogalma:**

- Amerikai meghatározás: olyan speciális társas vállalkozás, melyben a tulajdonos (kockázatviselő), az irányító (döntéshozó), a felhasználó (a szolgáltatásokat igénybe vevő) személyi kör általában nagyrészt fedi egymást (a fogyasztási szövetkezeteknél pedig teljes egészében). A tagok tulajdonosai a szövetkezetnek, döntéshozók, és igénybevevők is (mert forgalmat is lebonyolítanak a szövetkezeti hálózat valamilyen szintű tagszövetkezetével). Autonóm jogi és természetes személyek önkéntes társulása részben saját kulturális, társadalmi, gazdasági szükségleteik kielégítése céljából. A szövetkezetek részlegesen a tagok bizonyos javakkal való önellátása céljából is alakulhatnak.
- Holland és dán meghatározás: ha egy társadalmi értékrend (társas tőke) szilárd, akkor spontán társadalmi igénygé válik az agrártermelői, kisleltelők közegében – a függetlenség megőrzése mellett – a kooperáció cselekvési mintája piaci hozammaximalizálás céljából. A szövetkezés ez esetben a kormányzati szférától minden tekintetben elkülönülő (független) tisztán értékesítési, kockázat-megosztási és felhalmozási eszköz. E szövetkezeti kultúrkör sajátossága, hogy a termék-előállítás és a tagság jövedelemtermelése áll a középpontjában a társadalmi misszió, szociális jogosultságok, politikai identitás helyett.

Funkciói (a szervezeti célokból fakadnak):

- valamilyen gazdaságilag tartósan ösztönzőleg ható piaci állapot vagy szükséghelyzet kezelése (pl: értékesítési válság, tartós túltermelés, áruhiány, hitelszűke, uzsorahitelezés);
- a tagság szociális, kulturális vagy gazdasági igényeinek kielégítése.

Főbb fajtái:

- szervezeti célok jellege szerint: gazdasági szöv., szociális szöv.
- tevékenységi kör szerint: termelő szöv., hitel szöv., szolgáltató szöv.
- kronológiai (időrendi): elsődleges (beszerző) szöv., másodlagos (beszerző, beruházó, előállító és értékesítő) szöv., harmadlagos vagy

előmozdító típusú szöv. (a fentiek mellett innováló, képző, tanácsadó és irányító), negyedleges (globális piaci szereplőként működő szövetkezeti holding). E gazdaságtörténetileg más-más korszakokat reprezentáló szövetkezet-szervezeti típusok egy szövetkezeti hálózat esetében egymásra épülve egy időben is működhetnek alá-fölé rendelten.

További specifikumai:

- egy tag – egy szavazat demokratikus elve (azaz nem a tulajdoni hányadtól függ a tag szavazatának súlya);
- a tagok nem felelnek automatikusan magánvagyonukkal a szövetkezet tartozásaiért (korlátolt felelősség elve);
- minden tulajdonos azonos mértékű tulajdonrészrel rendelkezik
- kizárólagos értékesítés kötelezettsége (a szövetkezeti tag agrártermelő kizárólag a szövetkezeten keresztül értékesítheti termékeit).

**Szövetkezeti identitás:** a szervezeti kultúrát alapjaiban meghatározó, így a mindennapi termelésre és szolgáltatásvégzésre, valamint a szövetkezeti stratégiaalkotásra egyaránt meghatározó jelleggel kiható alapelvek összessége, amely a szövetkezeti tagok közösen vallott normarendszereként funkcionál (a fontossági sorrendben megelőzve minden egyéb identitáselemet a munkaszervezet és az egyén vonatkozásában egyaránt).

**Szövetkezés piaci kiváltó okai:**

- méretgazdaságosság igénye,
- koncentráció folyamata,
- befektetési/beruházási megtérülés elvárása,
- diverzifikáció, szakosodás jelensége.

**Szövetkezetek piaci tevékenysége**

(a Hollandiában és Dániában domináns innovatív szövetkezetfajtának a - 21. században prognosztizálhatóan elterjedő - kiterjesztett modellje értelmében):

- a hagyományos (ún. piaci ellensúlyozó funkciójú) szövetkezeti modell multifunkciós felváltása,
- marketing stratégia kivitelezése,
- pótlólagos tőke bevonása,
- saját brandépítés vagy márkafelvásárlás,
- terjeszkedési koncepció kialakítása és megvalósítása (leányvállalatok alapítása, felvásárlási gyakorlat, fúzió, csatlakozás regionális stratégiai partnerségekhez),
- szövetkezeti holdingvállalati forma felépítése (nemzetközivé válás),

- másodlagos (azaz az alaptevékenységhez nem közvetlenül kapcsolódó) tevékenységek kiszervezése (pl: PR, marketing, tanácsadás, tréning, kommunikáció).

**Szövetkezet szervezete:** legfőbb szervezete a minden tag által szabadon látogatható – legalább évenként egyszer megrendezett – közgyűlés, melynek kizárólagos hatásköre az alapszabály megalkotása, valamint a tisztviselők (igazgatótanácsi elnök, igazgatótanácsi tagok, felügyelőbizottsági elnök és tagok) kinevezése és az éves beszámoló elfogadása vagy elvetése. Emellett az új tagok felvételéről is a közgyűlésnek kell határoznia, mely testület minden döntését az egy tag egy szavazat demokratikus elve gyakorlása mentén köteles meghozni (különös tekintettel a szövetkezeti szövetséghez való csatlakozásra, valamint a szövetkezeti egyesülésre vonatkozó döntésekre). A szövetkezet operatív irányító szerve a legalább háromfős igazgatótanács (élén az igazgatótanácsi elnökkel vagy ügyvezető elnökkel), felügyeleti szerve pedig a legalább háromfős felügyelőbizottság (élén a felügyelőbizottsági elnökkel). Természetesen csak szövetkezeti tagok lehetnek vezető tisztségviselők.

**Szövetkezeti szervezeti potenciál:** a Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége saját tagságára vonatkozó adatai szerint 2014-ben 800 millió természetes és jogi személy taggal rendelkezett e globálisan kizárólagos pozíciójú szakmai ernyőszervezet. Közel 3 milliárd fő szerez rendszeres jövedelmet a világon évente szövetkezetek keretei között, vagy azokkal partnerségben folytatott tevékenysége révén. A 2012-esesztendő e tény hangsúlyozása érdekében az ENSZ szervezésében a szövetkezetek éve volt. A világ 300 legnagyobb szövetkezete a globális válság előtti utolsó évben (2007-ben) 1600 milliárd USD értékű összterméket termelt (ez a Föld 8. legnagyobb nemzetgazdaságának számító Oroszország GDP-jével megközelítően azonos).

**Szövetkezeti tagsági jogviszony:** a szövetkezet alapításakor vagy ahhoz való csatlakozáskor jöhet létre (a szövetkezeti tag örököseinek szövetkezethez való csatlakozása vagy helyette az ő tulajdonrészének megváltása szintén többségi közgyűlési döntéshez kötött). A teljes jogú szövetkezeti tagot megilleti a közgyűlésen való tanácskozási és szavazati részvétel, az arányos részjegy-tulajdonlás (a tulajdonrészek megoszlását az alapszabály szabályozza, de egy tag legfeljebb 20%-ot tulajdonolhat a szövetkezetből hatályos törvényi szabályozás értelmében, és a tulajdoni hányadtól függetlenül minden tag egy szavazattal rendelkezik). Emellett a tagot megilleti a közgyűlés által jóváhagyott osztalékból való részesedés, a közgyűlésen való szavazás, a vezetőség demokratikus megválasztásának joga, valamint a szövetkezet nyújtotta jóléti szolgáltatásokból való részesedés (utóbbiak esetleg a vele egy háztartásban élő családtagjait is megillethetik). Kötelezettsége minden tagnak: a közreműködés (a szövetkezeti tevékenységhez), valamint a vagyoni hozzájárulás (a szövetkezeti vagyonhoz, költségekhez, esetlegesen képződő veszteség pótlásához). Tagsági jogviszony

megszűnhet a tag halálával, kizárásával, tagsági kötelezettségek megszegésével, illetve kilépéssel.

## A felhasznált irodalom jegyzéke

- A Hangya első 25 éve – Hangya Bp., 1923. (német nyelvű kiadvány, fordítás alatt)
- Az amerikai szövetkezeti alapú mezőgazdasági hitelezés rendszere (az amerikai Farm Credit System angol nyelvű honlapján elérhető forrás)
- Bajcsy-Zsilinszky Endre: Nemzeti újjászületés és sajtó – Táltos Bp., 1920.
- Braudel, Fernand: A kapitalizmus dinamikája – Európa Bp., 2008.
- Castells, Manuel: A tudás világa – Napvilág Bp., 2006.
- Commercial Credit Circuit (C3) Currency Solutions for a Wiser world – [www.liater.com](http://www.liater.com)
- Fukuyama, Francis: bizalom, Európa Bp., 2004.
- Pétervári Zsolt: A szövetkezeti modell mint modernizációs erőforrás I-II. In Új Egyenlítő 2013/július-augusztus
- Simon Sándor: Nyugat-Európa legelterjedtebb szövetkezeti modelljeinek Szövetkezetek Erdélyben és Európában – romániai Magyar Közgazdász Társaság Kolozsvár, 2007.
- Szabó G. Gábor: Az európai mezőgazdasági szövetkezeti modellfejlődés Dánia és Hollandia példáján keresztül In uo.
- Szekfű Gyula: a három nemzedék és ami utána következik Maecenas Bp. 1989.
- Varanka Mariann: A termelői értékesítés alternatívái - az olasz példa (olasz nyelvű kézirat, fordítás alatt)
- Ziegler, Jean: A szégyen birodalma – Kairos Bp., 2009.



