A szövetkezet átalakulása befektetői tulajdonú társasággá – elkerülhetetlen jövő?

KISPÁL-VITAI ZSUZSANNA

Kulcsszavak: új intézményi közgazdaságtan, tranzakciós költségek elmélete, tulajdonjogok elmélete, ügynökelmélet, szövetkezeti előnyök.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A szövetkezetek befektetői tulajdonú vállalkozássá alakulása fontos kérdés nem csak az elmélet, de a szövetkezet tagjai/tulajdonosai szempontjából is. Szükségszerű-e ez az átalakulás akkor, amikor a szövetkezet elér egy bizonyos fejlettségi szintet? Át kell-e alakulni a működés biztosítása miatt, vagy ez választási lehetősége a tulajdonosi körnek? A tanulmány ezt a kérdést vizsgálja, valamint azt, hogy azok az átalakulások, amelyeket leírtak a szakirodalomban, a szövetkezeti forma alapvető jellegzetességei miatt vagy egyéb okokból mentek végbe. A hipotézisek vizsgálata alapján megállapítható, hogy a szövetkezet átalakulása nem szükségszerű folyamat, a keletkezett jellegzetes hatékonysági problémák megoldhatók egyéb eszközökkel is. A második hipotézis, mely szerint a szövetkezeti átalakulásnak nem a szövetkezet alapvető hatékonysági gyengesége az oka, hanem egyéb okok is szerepet játszanak, részben igazolható a fentiek alapján, de nem teljesen. Kérdéses, hogy a „szövetkezeti előnyök" meddig képesek hatékonyan támogatni a gazdasági tevékenységet és kiküszöbölni a strukturális jellegzetességek okozta nehézségeket.

BEVEZETÉS

Amikor az üzleti vállalkozás elindul, sok más lényeges döntés mellett arról is határozni kell, hogy milyen jogi és szervezeti formában működjön. Ez a döntés nem kizárólag jogi jellegű, hanem gazdasági is, még akkor is, ha a szervezeti forma megválasztását befolyásolják a jogszabályok, hiszen ez a döntés alapvetően érinti a szervezet gazdálkodásának hatékonyságát. Lényeges kérdés, hogy kik azok, akik döntenek ilyen jelentőségű ügyben és miért éppen egy bizonyos szervezeti formát választanak. Ez a döntés azért sem egyszerű, mert a szervezetek dinamikusan változó egységek, nem szükségszerű, hogy abban a formában fognak egész élettartamuk során működni, mint amelyikben létrehozták őket. A szövetkezet mint szervezeti működési forma esetében ezek a kérdések igen jelentősek, nemcsak azért, mert az elmúlt húsz év átmeneti gazdaságaiban igen sok mezőgazdasági szövetkezet más formában folytatta működését, hanem azért is, mert a 2000-es évek elején az Egyesült Államokban és Kanadában is igen nagy számú szövetkezeti átalakulás ment végbe (*Fulton – Hueth, 2009*). Ennek a cikknek az a célja, hogy megvizsgálja, melyek azok a tényezők, amelyek arra kényszerítenek egy bizonyos formában működő gazdasági szervezetet, hogy átalakuljon, kik azok, akik döntenek az átalakulásról; valamint az eddigi tapasztalatok alapján értékelje ezeket a folyamatokat. A cikk felépítése a következő: az első részben meghatározzuk a használt módszertant és rövid irodalmi áttekintést adunk. A második részben szövetkezeti

átalakulási folyamatokat elemzünk nemzetközi és magyar tapasztalatok alapján, majd a harmadik részben értékeljük ezeket és következtetéseket vonunk le.

HIPOTÉZISEK

A cikkben két hipotézist tesztelünk:

1. A *szövetkezet átalakulása* befektetői tulajdonú társasággá *nem szükségszerű folyamat*, lehetséges eredményesen működni szövetkezeti formában is.

2. Azok a szövetkezetek, amelyek *átalakultak, ezt nem azért tették, mert a szövetkezeti forma kevésbé hatékony*, mint a befektetői tulajdonú társasági formák, hanem egyéb okok játszottak ebben szerepet.

MÓDSZERTAN

A szervezetek felépítésének jellemzőivel az új intézményi közgazdaságtan elméletei is foglalkoznak, itt ezt a módszertant fogjuk használni. Noha ez a közgazdaságtani ágazat a neoklasszikus mikroökonómia feltételezéseit is alkalmazza, elméleti feltételezéseiben és empirikus gyakorlatában eltér attól, módszertanában individuális és más tudományágak eredményeit is felhasználja, mint például a szociológiáét, a jogét vagy a szervezetelméletét (*Klein, 1998*). Szövetkezetek kialakulását és működését vizsgáló kutatások többféle irányzatát használták az új intézményi közgazdaságtan elméleteinek. Ezek részletes ismertetésétől most eltekintünk, az megtalálható például *Kieser (1995)* könyvében vagy részletesen a *Brousseau és Glachant (2008)* által szerkesztett összefoglaló és a tudományág fejlődését bemutató műben. Jelen esetben használni fogjuk az új intézményi közgazdaságtan *Kieser (1995)* szerinti három alapvető elméletének módszertanát, a tranzakciós költségek elméletét, a tulajdonjogok elméletét és az ügynökelméletet.

A cikkben a „szövetkezet" fogalmat az olyan szövetkezetekre használjuk, amelyeket a tagok önként, szabad akaratukból és a saját gazdaságaik előmozdítására hoztak létre, vagyis az úgynevezett „előmozdító" jellegű (*Szabó, 2011*) szövetkezetek jellemzőit vizsgáljuk.

Ha meg szeretnénk tudni, hogy egy bizonyos szervezet miért alakul át, akkor először is azt kell tudnunk, hogy kik és milyen célból hozták létre és mi a szervezet feladata. Csak így tudjuk eldönteni, hogy az átalakuláskor milyen tényezők játszottak döntő szerepet.

MIÉRT ALAKÍTANAK A GAZDASÁGI SZEREPLŐK SZÖVETKEZETEKET?

Az üzleti szervezet létrehozásánál el kell dönteniük az alapítóknak, hogy milyen formában működjenek. A többféle lehetőség közül a szövetkezet lehet az egyik, de ha feltételezzük, hogy a gazdasági szereplők racionálisan igyekeznek dönteni (legalábbis megpróbálják), akkor meg kell vizsgálni, miért választják a szövetkezeti formát. A gazdálkodás keretét többféle szervezet is nyújthatja, miért hozzanak létre éppen szövetkezetet?

A kérdés részletes elemzése nélkül, *Cook 1995*-ben megjelent cikke alapján, két alapvető gazdasági oka lehet a szövetkezet létrehozásának. Az *egyik* akkor játszik szerepet, amikor a kis gazdasági szereplők (például az egyéni gazdálkodók) hátrányba kerülnek a piacon, és a gazdasági egyensúlyt ezzel igyekeznek a saját érdekeiknek megfelelően alakítani. *Cook* azt állítja, ez akkor következik be, amikor a kínálat bőséges és az árak alacsonyak. A kistermelők egy ilyen piacon gyengék, nincsenek megfelelő erőforrásaik és nem képesek versenyezni a nagyobb méretű és gazdasági erejű termelőkkel, valamint a velük szemben álló felvásárlókkal és feldolgozóüzemekkel. Ha ilyen esetben szövetkezetet hoznak létre, a keletkezett szervezet egyesíti és megsokszorozza az erejüket, és lehetővé teszi számukra, hogy kihasználják a méret előnyeit, például a gazdaságos sorozatnagyságot.

A szövetkezet létrehozásának *másik* oka,

ha a termelők *akadályozási* („*hold up*") problémával kerülnek szembe, amikor gazdasági partnerük kedvezőtlen feltételeket szab nekik, mert tudja, hogy nincsen alternatív partner vagy lehetőség, ahová fordulhatnának, vagy opportunista módon viselkedik, például irreálisan alacsony vagy magas árat határoz meg megvásárolandó árukért vagy szükséges nyersanyagokért.

A szövetkezet tehát a kis, önmagukban nem jelentős piaci erővel és saját erőforrással rendelkező gazdasági szereplők szervezete, amelyet ezek a szereplők azért hoznak létre, hogy képesek legyenek a piacra belépni, ott tartósan versenyezni és gazdasági céljaikat megvalósítani.

A következő lényeges kérdés az, hogy mi a szövetkezet célja.

A szövetkezet lehetséges céljai

Szabó 2005-ös cikkében azt írja, hogy a szövetkezetnek alapvetően kétfajta céljai lehetnek: gazdaságiak és társadalmiak. Amikor erre a szervezeti formára gondolunk, ez a két cél egyszerre jelenik meg, a *Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége* nem tesz hangsúlybeli különbséget a kettő között. A szövetkezetek magyarországi történetét tekintve előnyösebb lenne a gazdasági funkciókat hangsúlyozni, mivel az 1992 előtt létrejött szövetkezetek alakulásakor éppen hogy a társadalmi funkció vált először semmissé, az erőszakolt szövetkezetesítéssel és annak következményeivel. (Később ez visszatért, amikor a szövetkezetek ismét fontos szerepet töltöttek be a vidék életében.) Az intézményi környezetben, a magyar társadalomban uralkodó negatív megítélés, különösen az átalakulások során, megnehezítette az egyébként rendkívül jelentős gazdasági szerep pozitív értékelését.

A szövetkezet lehetséges *gazdasági céljai*:

• Lehetővé teszi a tagjai számára a piac elérését és a piaci jelenlétet.

• Olyan szolgáltatásokat biztosít a tagoknak, amelyekhez azok egyébként nem juthatnának hozzá.

• Piaci egyensúlyozó erőként hat (*counterwailing power*) a nagy piaci szereplők hatalmának ellenében.

• Meghatároz egy bizonyos színvonalat, például árszínvonalat – ez a *competitive yardstick,* a versenymérce szerep –, többek között azáltal, hogy a tagjaival szemben költségalapon működik, és a tagok képesek megítélni ez alapján a többi vállalkozás minőségét.

• Képes javítani a technológiai színvonalat és nagyobb hozzáadott értékű termékeket előállítani,

• Képes csökkenteni a tranzakciós költségeket egyrészt az információhoz való könnyebb hozzájutás, másrészt a technológiai és piaci bizonytalanság csökkentése révén, amikor például feldolgozóüzemet működtetnek,

• Képes növelni a tagok jövedelmét nemcsak a tranzakciós költségek csökkentése révén, de a tagi visszatérítések által is (*Szabó, 2002*).

A szövetkezet lehetséges *társadalmi céljai* (az *IRECUS* kanadai kutatócsoport kutatása alapján):

• Stabilizáló és szabályozó hatása van a gazdaságra, a társadalomra és a politikára. Többféle indikátort vizsgáltak, ezek közül az egyik a vállalkozások fennmaradása volt. Kanadában, Quebec tartományban vizsgálták az üzleti vállalkozások élettartamát 3, 5 és 10 éves időtartamban. A szövetkezetek mindhárom esetben nagyobb arányban maradtak fent, mint az egyéb vállalkozások, 10 éves időtávban majdnem kétszerese a tovább működő szövetkezetek száma az egyéb vállalkozásokénak (44%, az egyéb vállalkozásoké pedig 20%).

• A szövetkezetek kulcsszerepet játszanak az alapvető élelmiszerek és szolgáltatások biztosításában, például a 300 legnagyobb szövetkezet a világon a(z)

◦ mezőgazdaság;

◦ biztosítás;

◦ élelmiszeripar;
◦ pénzügy;
◦ gáz, víz, villany
szolgáltatásban érdekelt.

• A társadalmi, gazdasági és politikai sokféleség és a demokrácia terjesztői, a helyi kultúra és társadalom értékeinek őrzői (*Lafleur – Merrien, 2012*).

A szövetkezet fentiekben felsorolt céljai mind *a legfontosabb célt: a tagok jólétének a növelését szolgálják. A szövetkezet elsődleges és legfontosabb célja a tagok szolgálata, az ő jólétüknek a növelése,* akár a felsorolt gazdasági, akár a társadalmi célokat tekintve.

A SZÖVETKEZETI ÁTALAKULÁS VIZSGÁLATA

A szövetkezetek befektetői tulajdonú vállalkozássá alakulása nem kizárólagosan kelet-európai jelenség. A nagy nyugati szövetkezetek közül igen sok alakult át, például Amerikában és Kanadában is, ilyen folyamatokat jellemzően a 2000-es évek közepén figyeltek meg (*Fulton – Hueth, 2009*). A szövetkezeti átalakulás gondolata nem új, felmerül már *Torgerson 1997*-es cikkében is, ott a bürokratikus hatékonyság és a demokratikus működés ellentéteként.

A szövetkezeti átalakulás vizsgálatakor az új intézményi közgazdaságtan egyes elméletei által meghatározott problémák alapján keressük azokat az okokat, amelyek arra kényszerítik a szövetkezet tulajdonosait, hogy befektetői tulajdonú vállalkozássá alakítsák személyegyesítő szervezetüket.

Átalakulás a tranzakciós költségek szempontjából

Szabó (2011) szerint a tranzakciós költségek csökkentése az egyik legvalószínűbb ösztönző a szövetkezeti tagok számára, hogy vertikális integrációt hozzanak létre – azaz szövetkezetet alakítsanak. *Williamson* alapján a tranzakciók kritikus jellemzői

• bizonytalanság;
• specifikusság;
• gyakoriság.

Fertő (1996) ezekhez még a mezőgazdasági termelés komplexitását, a termékek romlandóságát és a termelés helyének sajátosságait is hozzátette. Amikor a gazdák szövetkezetet alakítanak, ezeket a tényezőket óhajtják kezelni. Ha a szövetkezet sikeresen működik, akkor csökkenti a tranzakciós költségeket tagjai számára. Akkor az átalakulás oka az lenne, hogy ezt már nem képes megtenni, vagy nem úgy, ahogyan az a tagoknak megfelel? Arra vonatkozóan nincsen az irodalomban empirikus kutatás, hogy melyik szervezeti forma csökkenti jobban a tranzakciós költségeket, a szövetkezet vagy az IOF (*investor owned firms*) – a befektetői tulajdonú társaság. A tranzakciós költségek hatása azonban nem ilyen egyszerűen érvényesül, az átalakulás és a tranzakciós költségek kapcsolata ennél komplexebb. A tranzakciós költségek elemzése és értelmezése megjelenik a tulajdonjogok elméletében és az ügynökelméletben is, így a továbbiakban ezek keretében mutatjuk be hatásukat.

Átalakulás a tulajdonjogok szempontjából

A szövetkezet azért is különleges szervezet, mert a tulajdon különlegesen jelenik meg benne. Egyrészt az alakító tagok megtartják saját tulajdonukat, másrészt jelen van benne az osztatlan közös tulajdon is, amikor például a termelő gazdák feldolgozóüzemet hoznak létre és az a szövetkezet tulajdonává válik. Továbbá a tagok nem kereskedhetnek a szövetkezetben levő tulajdonukkal a piacon, csak a részjegyük értéke az övék, egyénenként, amit visszakaphatnak, ha kilépnek, de a megszerzett pluszjavak fölött a tagság közösen rendelkezik. Az osztatlan közös vagy a „ködösen meghatározott" (*vaguely described*) tulajdonjogok igen heves viták tárgyát képezik a szakirodalomban. Az ilyen eszközök létrehozása és használata bizonyos igen speciális

és a szövetkezetre jellemző problémákat okoz. Anélkül, hogy részletesen elemeznénk ezeket, *Nilsson (2001)* alapján a tulajdonjogok szempontjából itt említhető

- a közös tulajdon problémája vagy a potyautas probléma;
- a horizont probléma; és
- a portfólióprobléma.

A 2000-es évek amerikai és kanadai szövetkezeti átalakulásai okaként ezeket a problémákat és következményeiket is említik. A gazdálkodóknak a fejlődéshez és a vállalkozás fennmaradásához befektethető és mobilizálható tőkére van szüksége. A fent említett problémák mindegyike kapcsolatban áll pénzügyi műveletekkel, a stabilitással és a fejlődéssel. *Fulton és Hueth (2009)* 13 nagy amerikai és kanadai szövetkezet átalakulását vizsgálta meg, és arra a következtetésre jutott, hogy mindegyik köthető a pénzügyi teljesítményhez.

Az elemzésbe a tranzakciós költségeket is bevonva megállapítható, hogy a szövetkezet keletkezésekor és a működése alatt egyszerűen nem éri meg pontosan definiálni a tulajdonjogokat, mert a járulékos tranzakciós költségek magasabbak, mint az elérhető haszon (*Kieser, 1995*). Az osztatlan közös tulajdon hosszabb távon nagyobb hasznot és kevesebb költséget okoz a tulajdonosoknak, mintha pontosan definiálnák a tulajdonjogokat. A szövetkezet alakulásánál az egyes tagok tulajdona kicsi, ha a közös működés eredményét tulajdonarányosan osztanák szét, sokkal rosszabbul járnának, mint a tevékenységarányos elosztásnál. Noha a szövetkezet célja nem a profitmaximalizálás, azért az erőforrások elosztásánál a szövetkezeti tagok is olyan megoldásokat választanak, amelyek a nettó hasznukat maximalizálják, amely haszon nem szükségszerűen a profit, hanem például a piacra jutás és a piacon maradás lehetősége (*Kieser, 1995*). Mi történik akkor az átalakulás esetén? A költségek megfordulnak, az átalakulásnál a pontosan meghatározott tulajdonjogok által létrehozott előnyök/profit túlszárnyalják azokat a tranzakciós költségeket, amelyek eddig megakadályozták a tulajdonjogok azonosítását.

Jellemző példa a *Diamond Walnut Growers* esete Kaliforniában, ahol 2005-ben a tagság 80%-a megszavazta a részvénytársasággá való átalakulást. Ezt a szövetkezetet 1912-ben diótermesztők alakították. *Hardesty (2009)* az eset vizsgálatakor a horizont- és a potyautas-problémát is említi (ügynökproblémák mellett). A szövetkezet tagjainak csak addig érdeke a szövetkezet működésének finanszírozása, amíg tagok, ezért a hosszabb távú befektetésekhez nem járulnak hozzá, mivel az azonnali haszonban érdekeltek. A DWG akkor szembesült ezzel, amikor belépett a magasabb hozzáadott értékű termékpiacra – a „*snack food*" piacra – és nagyobb befektetésre lett volna szüksége. Ehhez hozzájárult, hogy a döntéshozók között az átlagéletkor 58 év volt, vagyis az ő esetükben a szövetkezet már nem szolgálta az érdekeiket. Ekkor már nem a közös működésben, hanem abban voltak érdekeltek, hogy egyrészt hozzájussanak a szövetkezetben felhalmozott – és az ő tevékenységük által is keletkezett – vagyonhoz, másrészt inkább pénzügyi befektetők óhajtottak volna lenni, nem pedig aktív tagok. Ebben az átalakulásban jellemzően az idősebb tagok jártak jól, de az átalakulás vizsgálatánál az is kiderült, hogy a tagok úgy szavazták meg az új struktúrát, hogy nem voltak tökéletesen tájékozottak a következményeket illetően. Ez jellemzően ügynökproblémára utal. A szövetkezet alakulásakor a *tagok* játszanak döntő szerepet, az átalakulásnál viszont igen nagy szerepük van a szövetkezet által megbízott *menedzsereknek*. A DWG esetében ezek a menedzserek jelentős pénzügyi nyereséghez jutottak részvények formájában, amit nem kaptak volna meg, ha szövetkezet marad a cég. A DWG szövetkezet összeolvadt a *Diamond Foods* feldolgozó vállalattal, amelyet a piacszélesítés miatt hoztak létre. A tagok 95%-a szerződést írt alá ezzel a

vállalattal átlagosan 5 évre úgy, hogy átvételi árat nem állapítottak meg! A keletkező monopszónium kifejezetten sérülékennyé tette a már részvénytulajdonosokat a szövetkezet védő hatása nélkül az ármanipulációkra. A tagok nagy része nem is értette, hogy az új céggel való szerződés független is lehetne az átalakulástól. Anélkül, hogy részletesebben tárgyalnánk, például a kanadai *Lilydale* baromfifeldolgozó szövetkezet átalakulása esetén is fontos szerepet játszott, hogy a tőke jelentős része az idős tagoknál gyűlt össze, és azt akarták elérni, hogy hozzájussanak (*Hailu – Goddard, 2009*). Hasonlóképpen történt ez a *Dakota Growers Pasta* szövetkezetnél, ahol az átalakulásban fontos szerepet játszott az, hogy a tagok eredeti befektetésének az értéke számottevően megnövekedett a működés során (*Fulton – Hueth, 2009*).

2011-ben és 2012-ben nemzetközi kutatócsoportban (francia, kanadai és magyar tagokkal) azt vizsgáltuk egy komplex kutatás részeként, hogy jelenleg működő szövetkezetekben van-e átalakulási hajlandóság vagy átalakulási kényszer. Az empirikus kutatás részeredményei a fentieknek pontosan az ellenkezőjét bizonyították. A vizsgált francia, magyar és kanadai szövetkezetekben nem volt egyértelmű átalakulási szándék, sőt, a kanadaiak tagsága növekedett. A tulajdonjogi problémák eltérően mutatkoztak az irodalomban tapasztaltaknál. A vizsgált szövetkezetek helyi szervezetek voltak, a magyar mintában kisebb méretűek, mint a francia vagy a kanadai szövetkezetek (a legnagyobbnak közülük 5,5 milliárd forint árbevétele volt), a francia és a kanadai szövetkezetek árbevétele lényegesen nagyobb volt, mindegyiké meghaladta a 15 millió eurót, egy esetben egy francia szövetkezetnél a 2,2 milliárd eurót. Mind Kanadában, mind Franciaországban a helyi jelleg meghatározó a szervezeti forma megtartásában, a vidéki helyi közösségekben ezek a szövetkezetek a fő piaci szereplők, kívülről jött versenytársak nehezen tudnának megmaradni ebben a környezetben. A tagok igen aktívan vesznek részt a szövetkezetek életében, és az igény is nagy az információ rendszeres megosztására és a tájékoztatásra. A tagok sajátjuknak érzik a szövetkezetet, és belátják, hogy más formában kevesebb beleszólásuk lenne a működésbe. Így nem akkora a késztetés arra, hogy részvényessé váljanak és „hozzájussanak a vagyonukhoz", mert a szoros kapcsolat, a működés rendszeres ellenőrzése ellene hat a horizont- és a potyautas-problémának. A tagok tudják, hogy jobban járnak szövetkezeti tagként, mint részvényesként. Igaz ugyan, hogy a rendszeres forgalommal arányos visszatérítés pontosan ugyananynyira hatékonyságfüggő, mint az osztalék, de az itt vizsgált szövetkezetekben inkább a hosszú távú gondolkodás volt az uralkodó. Ha a tag hozzá akar jutni a felhalmozódott vagyonához, és az átalakulásra szavaz, akkor lehet, hogy rövid távon jobban jár, de hosszabb távon pontosan azok járnak rosszabbul, akiknek az érdekében a szövetkezet létrejött, akiknek kevesebb van, és a kevesebb részvénnyel kevesebb döntési jogot, kevesebb osztalékot és gyengébb – vagy semmilyen – piaci védelmet nem kapnak (*Kispál et al., 2012*).

Átalakulás az ügynökelmélet szempontjából

A szövetkezet az ügynökelmélet szempontjából is eltérő módon viselkedik, mint a befektetői tulajdonú társaság. Az ügynökelmélet alapfeltételezése, miszerint a modern vállalatban a tulajdonlás és az irányítás elválik egymástól, itt kezdetben nem érvényes. A szövetkezet alakulása idején és utána is a tagok/tulajdonosok az irányítók. A szövetkezet amerikai definíciója egészen egyértelmű ebben: „A szövetkezet … igénybe vevői egyben tulajdonosai is annak, és egyben igazgatják is azt, valamint a haszonból az igénybe vétel alapján részesülnek" (*Barton, 1989*). A működés kezdetén az ügynökelmélet alapfeltételezései egy-

szerűen nem úgy érvényesülnek, mint az IOF-nél. Nincsen információaszimmetria, mert azonos az ügynök és a megbízó, és logikátlan lenne a morális kockázat felmerülése, hiszen miért dolgozna saját maga ellen a tag/tulajdonos, aki ebben az esetben a saját maga ügynöke? A szövetkezeti ügynök cselekvése úgy irányul individuális haszonra, hogy a közös cselekvést próbálja optimalizálni, mivel a közös cselekvésen keresztül érhető el a szervezet célja: a tagok jólétének maximalizálása. A racionális magatartás feltételezése nem tesz lehetővé más következtetést. Az ügynökprobléma csak a tagok és a felügyelőbizottság között jöhet/ne létre, és létre is jön, de csak később, amikor a szövetkezet fejlődik. Ha megvalósítja célját és segíti a tagok gazdaságait, akkor növekedik és tevékenysége olyan komplexé válik, ahol elkerülhetetlen a hivatásos menedzser alkalmazása, és ebben a tekintetben mindegy, hogy ez a menedzser tag vagy kívülálló. Itt azonnal megjelennek az ügynökelméletben kifejtett feltételek, amelyek problémákat okoznak. *Cook (1995)* és *Nilsson (2001)* is részletesen tárgyalja ezek kialakulását, röviden itt csak annyit említünk ezekből, ami az empirikus kutatásokban megnyilvánult. Az elmélet szerint az ügynöknek információelőnye van a megbízóval szemben, ami különösen a 21. század komplex mezőgazdasági piacain valós feltételezés. Nehéz azt a megbízónak eldönteni, hogy az ügynök sikere valóban az ügynök tevékenységével függ össze vagy a környezeti hatások eredménye-e. Továbbá az elmélet feltételezi, hogy az ügynök kockázatkerülő, a tulajdonos pedig kockázatsemleges, tehát minden olyan cselekvés, amely növeli az ügynök kockázatát, magasabb ügynök/tranzakciós költséggel jár. Többet kell nyújtani motivációként, ha bizonytalan az eredmény, hogy az ügynöknek megérje kockáztatni. Azt is feltételezi az elmélet, hogy az ügynök ki fogja használni az információaszimmetriát és vissza fog élni a hatalmával, úgy fog cselekedni, ahogy saját magának a legelőnyösebb, és nem pedig úgy, ahogyan az a megbízójának volna a legjobb. A feltételezések szerint amikor már a szövetkezet nagy és komplex szervezetté válik, nincsen különbség a befektetői tulajdonú vállalkozástól. A részvénytársaságnál is nagyobb számú részvényes áll szemben a menedzsmenttel, ugyanúgy, mint a szövetkezeti tagságnál a nagyszámú tag. A szövetkezet esetében is előfordult, hogy a fellépő ügynökproblémák miatt kellett a szervezetnek átalakulnia. A *Saskatchewan Wheet Pool* esete bizonyítja ezt. Ez a szövetkezet kezdetben gabonatermelők marketingszövetkezete volt, melyet az 1920-as években alakítottak, majd a múlt század kilencvenes éveire diverzifikált működésű komplex szervezetté vált, amely foglalkozott a gabonán kívül termékfeldolgozással, állattenyésztéssel, egyéb tevékenységek mellett. A szervezet fejlődése következtében rákényszerült, hogy bonyolult tulajdonosi szerkezetben egyszerre kétféle tulajdonost hozzon létre 1996-ban. Voltak olyan tulajdonosok, akik farmerek (gabonatermelők) voltak, és voltak „B" részvényesek, befektetői tulajdonosok, a tőke egyszerűbb és hatékonyabb megszerzése érdekében. A könnyebb tőkéhez jutás arra késztette a menedzsereket, hogy kockázatos befektetéseket és vásárlásokat vigyenek véghez, amely az adósság nagymértékű megnövekedéséhez vezetett. Az ügynökproblémát súlyosbította, hogy a felügyelőbizottság és a menedzsment között, valamint a menedzsment és a kétféle tulajdonos között is ügynök-megbízó kapcsolat jött létre. Lényeges tény, hogy amikor a tagsági viszonyokat átalakították, és a farmereknek már nem fizették a visszatérítést (*patronage payment*), ezért nem szólhattak bele a befektetések alakításába, a befektetők pedig nem szavazhattak, tehát nem befolyásolhatták a felügyelőbizottságot, nem volt lényeges ösztönzés arra, hogy figyeljék a menedzsment tevékenységét. Súlyosbította a helyzetet,

hogy a szervezet tevékenysége annyira bonyolulttá vált, annyira elment a „farm kapujától" a nagyobb hozzáadott érték előállítása felé, hogy még a felügyelőbizottság tagjai sem voltak elég képzettek a döntések megfelelő szintű mérlegelésére. Mivel tőke bőven állt a menedzsment rendelkezésére, gyakorlatilag kicsúszott az irányítás a tagok kezéből. Az átalakulásban az is közrejátszott, hogy a tagok már nem érezték úgy, hogy a szövetkezet az ő érdekükben működik. Több kisebb átalakulási lépés után az SWP 2005-ben részvénytársasággá alakult. Több vállalat megvásárlása után 2009-ben *Viterra* néven kezdett működni. A történet érdekessége, hogy a Viterrát 2012. december 18-án megvette a *Glencore* nevű svájci székhelyű multinacionális vállalat. Kérdés, hogy ezek a lépések, amelyek jóval az átalakulás után történtek, mennyire voltak előnyösek a tulajdonosoknak, és valóban akarták volna-e, hogy a Glencore részei legyenek. Kérdéses az is, hogy mennyire világosították fel a tulajdonosokat arról, hogy a részvénypiac mozgása többirányú lehet, és a részvény értéke nem szükségszerűen növekszik minden esetben.

A 2011–2012-es francia, kanadai és magyar kutatásban hangsúlyozottan vizsgáltuk az ügynökelmélet megjelenését a gyakorlatban, különös tekintettel az átalakulási hajlandóságra. A magyar mintában olyan kicsik voltak a szövetkezetek, hogy a tagok rendszeres napi kapcsolatban álltak a menedzsmenttel – azaz az elnökkel. Itt meg kell jegyezni, hogy a mintából volt olyan eset is, ahol nem is voltak alkalmazottak, mert minden tevékenységet kiszerveztek, csak a fő tevékenység, a marketing maradt az elnök kezében. A tagok nem is maradtak volna a szövetkezetben, ha nem lettek volna meggyőződve arról, hogy az számukra a legmegfelelőbben működik. Megbíztak az elnök ítélőképességében és tapasztalatában. Az ügynökelmélet megnyilvánulása a szövetkezetek terén egy lényeges tényezőben alapvetően eltérhet a befektetői tulajdonú vállalkozástól: amikor a szövetkezetek helyi szervezetek. Ilyenkor a tagok, az alkalmazottak, a felügyelőbizottság tagjai közelről ismerik egymást, és nem csak a formális kontroll működik a szerződéseken keresztül, de az informális is, a szokásjogon, a kultúrán, az informális információs csatornákon keresztül is. Ennek az informális kontrollnak a szerepe igen nagy volt mind Franciaországban, mind Kanadában. A tagoknak igen nagy igényük volt a rendszeres információra, és nagyon fontosnak tartották, hogy minden lényeges döntésben konzultáljanak velük. Nem volt átalakulási szándék, sőt a kanadai szövetkezetek esetében kifejezett volt a szövetkezeti formában való növekedés szándéka, a szövetkezetek egyesülésével (*Kispál et al., 2012*).

KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmány elején két hipotézist állítottunk fel a szövetkezeti átalakulás szükségszerűségéről és okairól.

Az *első hipotézist* egyértelműen igazolják a három országban végzett nemzetközi kutatás eredményei (*Kispál et al., 2012*). Ide tartozik még az a tény is, hogy a magyar mintában levő szövetkezetek nem spontán keletkeztek, hanem kormányzati ösztönzés eredményeként, a termelői értékesítő szervezetek tetemes anyagi segítséggel jöttek létre és működnek. A termelők azonban ezeken keresztül olyan előnyökhöz jutnak, amelyek segítik a piacra jutásukat és az ottani tevékenységet, mindez ezek nélkül a szervezetek nélkül jóval nehezebb lenne. A szövetkezeti forma létjogosultsága ebben is megnyilvánul, és paradox módon: noha kizárólag az anyagi előnyök miatt hozták őket létre, mégis betöltenek néhány hagyományos szövetkezeti szerepet, és még 2013-ban is léteznek szövetkezeti formában.

A vizsgált francia és kanadai szövetkezetek nagyok és befolyásosak, összehasonlíthatók az irodalomban említett és esettanulmány formában feldolgozott szövetkezetekkel, mint a Diamond Walnut

Growers vagy a Saskatchewan Wheet Pool. Az általunk vizsgált szövetkezetekben nem volt határozott átalakulási szándék, és a felsorolt tulajdonjogi, ügynök- és tranzakciós problémák is speciálisan jelentkeztek. Az emlékezetes szövetkezeti átalakulások vizsgálatánál látható, hogy a szövetkezeti forma bizonyos jellegzetességei valóban megnehezítik elsősorban a fejlődéshez való tőke biztosítását, és az átalakulást ez a tény, valamint a szövetkezetben felhalmozott tőkéhez való hozzájutás szándéka is okozhatja. *Ha megvizsgáljuk ezt a jelenséget, akkor arra a következtetésre juthatunk, hogy a tulajdonosok számára a szövetkezeti szervezeti forma ilyenkor már nem biztosítja az észlelt haszon maximalizálását.* A tulajdonosok nem érzik azt, hogy a szövetkezet az ő érdekükben működik – sokszor nem is úgy történik, mint például a Saskatchewan Wheet Pool esetében történt –, eltávolodnak, nem törődnek a hosszú távú működéssel, nem érzik azt, hogy a vagyonuk biztonságban van. A szövetkezeti részjeggyel nem lehet kereskedni, ha értéktelenné válik, a tag semmit nem tehet. A részvénytől esetleg meg lehet szabadulni, de legalábbis, ha a tag/tulajdonos úgy érzi, nem az ő érdekében történik a működés, a részvényárak esése jelzést ad a tulajdonosoknak és a menedzsmentnek, hogy nem jó úton jár a társaság. A szövetkezetnél ez nehezebb, hiszen hagyományosan nem lehet a papírjaival kereskedni, tehát a menedzsment tovább tarthatja a kezében az irányítást, még akkor is, ha nem a tulajdonosok érdekében teszi.

Az átalakulásoknál az is nyilvánvaló, hogy a szuboptimális menedzseri döntések igen nagy szerepet játszanak. Ha a tulajdonosok nem figyelik a menedzserek és a felügyelőbizottság működését, akkor nagyobb az esélye a menedzserek által vezérelt átalakulásnak, azok kockázatkerülő magatartása miatt. A hibás menedzseri döntések meghozatala azonban nem csak a szövetkezetekben dolgozó menedzserek kiváltsága. Az átalakulásokban nem azért hoztak hibás döntéseket, mert szövetkezetben dolgoztak, hanem mert például a Saskatchewan Wheet Pool esetében meg voltak győződve a döntések helyességéről és sérthetetlennek képzelték magukat. Ennek a szövetkezeti struktúrához semmi köze.

A menedzserek azért is befolyásolhatják a tulajdonosokat az átalakulás irányába, hogy a saját érdekeiket képviseljék, mint a DWG esetében, amikor a tagok saját maguk ellen döntöttek az átalakulás utáni monopszónium létrehozásával. A menedzsereknek döntési szempontból is sokkal kényelmesebb a részvénytársaság, mint a szövetkezet, mert kisebb tulajdonosi kört kell befolyásolni, elég a többségi szavazókat – nem pedig minden tagot, mint a szövetkezet esetében – meggyőzni.

Mindez azonban csak akkor történik így, ha a tagoknak nem fontos annyira a saját szervezetük, hogy rendszeresen részt vegyenek a tevékenységében, és nem próbálják a döntéseket befolyásolni. A nemzetközi kutatásban, a francia mintában a 2,2 milliárd euró árbevétellel rendelkező másodlagos szövetkezet éppen a stratégiai döntéshozatal gyorsítása és a homogén döntéshozatal érdekében jött létre. Itt 20 000 tulajdonos/tag van, mégsem óhajtanak átalakulni.

Látható tehát, hogy mind a tulajdonjogok elmélete, mind az ügynökelmélet világos magyarázattal tud szolgálni a szövetkezet befektetői tulajdonú társasággá való alakulása tekintetében. A kutatások jövendő iránya lehetne, hogyan alakulnak a tranzakciós költségek a szövetkezetek alakulásakor és sikeres működésekor, és valóban csökkennek-e, vagy az átalakuláskor elért nyereség valóban több-e, mint az átalakulással járó és a befektetői működéssel kapcsolatos tranzakciós költségek.

A *második hipotézis*, mely szerint a szövetkezeti átalakulásnak nem a szövetkezet alapvető hatékonysági gyengesége az oka, hanem egyéb okok is szerepet játszanak, részben igazolható a fentiek alapján, de

nem teljesen. Kérdéses, hogy a „szövetkezeti előnyök" meddig képesek ellensúlyozni a saját vagyon azonnali növelésének vagy megszerzésének szándékát. Mind Franciaországban, mind Kanadában a menedzsment munkájának igen fontos része az információ átadása és a tagok tájékoztatása. Ezekkel együtt meggyőzése is, hogy hosszú távon az együtt maradás és a szövetkezeti forma megtartása a jövő. Itt azonban a menedzsereknek is a szövetkezeti formában való működés az érdeke, és a szándéka is. Ezeken a helyeken még egy jelentős tényező játszott szerepet, amelyet a neoklasszikus közgazdaságtan nem tud kezelni, az új intézményi közgazdaságtan azonban igen: a kultúra. A szövetkezeti működési forma igen fontos kulturális örökség, és igen nagy a szerepe a helyi közösség életében. Az is fontos kérdés, hogy a szövetkezet társadalmi funkciói, az ellátás, a demokrácia megtartása, a sokféleség, a társadalmi felelősségvállalás biztosítása mennyire képesek alátámasztani a gazdasági tevékenységet és szolgálni a növekedést. Az átalakulások vizsgálatából azonban az is kitűnik, hogy ha a szövetkezet nem teljesíti be az identitásában meghatározott funkcióit, ha nem a tagjai érdekében működik, nem képes szövetkezetként fennmaradni.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) Barton, D.G. (1989): What is a Cooperative? In: Cobia, D. (ed.): Cooperatives in Agriculture. Prentice Hall, New Yersey – (2) Brousseau, É. – Glachant, J.-M. (2008): New Institutional Economics – A guidebook. Cambridge University Press – (3) Cook, M.L. (1995): The Future of Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. American Journal of Agricultural Economics, 77. kötet 5. sz. 1153-1159. pp. – (4) Fertő I. (1996): Vertikális koordináció a mezőgazdaságban. Közgazdasági Szemle, 43. évf. 11. sz. 957-971. pp. – (5) Fulton, M. – Hueth, B. (eds.) (2009): Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: Case studies and lessons from US and Canadian Agriculture. Knowledge Impact in Society – Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Kanada – (6) Hailu, G. – Goddard, E. (2009): Sustainable Growth and Capital Constraints: The Demutualization of Lilydale Co-operative Ltd. In: Fulton, M. – Hueth, B. (eds.): Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: Case studies and lessons from US and Canadian Agriculture. Knowledge Impact in Society – Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Kanada – (7) Hardesty, S.D. (2009): The Conversion of Diamond Walnut Growers. In: Fulton, M. – Hueth, B. (eds.): Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: Case studies and lessons from US and Canadian Agriculture. Knowledge Impact in Society – Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Kanada – (8) Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Aula, Budapest – (9) Kispál-Vitai Zs. – Regnard, Y. – Kövesi K. – Guillotte, C.-A. (2012): Cooperative rationales in comparison: perspectives from Canada, France and Hungary. Konferenciaelőadás. Diversité et durabilité des modèles agricoles coopératifs dans un contexte de crises de la mondialisation konferencia Párizs, november 6-7. – (10) Klein, P. (1998): New Institutional Economics. http://ssrn.com/abstract=115811 – (11) Lafleur, M. – Merrien, A.M. (2012): Socio-economic impact of cooperatives and mutuals. IRECUS, UdeS – (12) Menard, C. (2005): A New Institutional Approach to Organizations. In: Menard, C. – Shirley, M.M. (eds.): Handbook of New Institutional Economics. Springer, Boston, MA, 281-318. pp. – (13) Nilsson, J. (2001): Organisational principles for co-operative firms. Scandinavian Journal of Management, 17. kötet 329-356. pp. – (14) Szabó G.G. (2002): New Institutional Economics and agricultural co-operatives: a Hungarian case study. Presented at the: International/European Research Conference on Local society and global economy: the role of cooperatives, Thessaloniki, Greece – (15) Szabó G.G. (2011): Szövetkezetek az élelmiszer-gazdaságban. Agroinform Kiadó, Budapest – (16) Torgerson, R.E. – Reynolds, B.J. – Gray, T.W. (1998): Evolution of Cooperative Thought. Theory and Purpose. Journal of Cooperatives, 13. 1-20. pp.