

# Tejtermelők szerződéses kapcsolatai és piaci ellensúlyozó ereje Magyarországon: termelői tulajdonú szervezetek szükségessége\*

## Contractual relationships and countervailing power of milk producers in Hungary: need for producer-owned organisations

SZABÓ<sup>1</sup>, G. G., BÁRDOS<sup>2</sup>, K.

<sup>1</sup>MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont  
Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences  
H-1112 Budapest, Budaörsi út 45.

<sup>2</sup>Iparfejlesztési Közalapítvány Logisztikai Fejlesztési Központ  
Public Foundation for the Progress of the Industry, Logistics Promotion Centre  
H-1387 Budapest, Pf. 17.

*In some cases spot markets fail to govern the whole or a part of the marketing channel effectively and contractual relations are gaining more importance. It is especially true in case of the dairy market, since this market became more differentiated and producers are vulnerable in most of the cases. The aims of our research were to present a theoretically structured framework of contracting arrangements of milk producers based on Transaction Cost Economics' predictions and to carry out an empirical analysis of the key determinants of governance structure between dairy farmers and processors in Hungary from economic, legal and cultural point of views. In the second quarter of 2005 we carried out a postal survey among milk producers. With the help of empirical research the following main research questions have been asked: how contracts are arranged, what kind of diversifications exist in contracting practice and what the driving forces behind the chosen governance structures are. We also tried to find what kind of coordination means can be used to be able to harmonise producer-processor relationships. In this paper – beyond the theoretical approach to coordination by contracts – we present empirical results regarding dairy producers' bargaining power against processors in Hungary. As a conclusion, we underline the importance of Western-European experiences and the need for more producer-owned organisations, like co-operatives and producers' groups in Hungary.*

### 1. A kutatás háttere és célkitűzései – The background and main aims of the research

A hazai tejpiacon rendszeresen fellépő válságok vizsgálata időszerű, hiszen érthetővé válik, hogy vajon miképp működnek a szerződéses rendszerek krízishelyzetben.

A fenti problémák elsősorban koordinációs hiányosságokra vezethetők vissza:

- 1) *Állami koordinációs eszközök nem megfelelő érvényesülése:* rendszeres tejpiaci zavarok következtében az állam kénytelen kiegészítő jogszabályokkal közbelépni, például a tejfeldolgozók és tejtermelők veszteségét csökkentő támogatással (pl. 31/2004. (III.19.) FVM-rendelet stb), ahelyett, hogy ezen problémák kiéleződését a jól működő piaci koordináció megelőzné;
- 2) *Piaci koordinációs folyamatok nem kielégítő szintje:*
  - szövetkezetek, termelői csoportok és egyéb érdekérvényesítő szervezetek hiánya vagy részlegesen elterjedt volta;
  - a piacszerkezet problematikája: kiskereskedelmi áruhátláncok markáns alkupozíciójának versenytorzító hatása;
  - a magas fogyasztói árak nem hatnak vissza megfelelőképpen a termelői árakra, aminek következménye a

gazdaságtalan termelés, a jövedelembizonytalanság, a beruházások elmaradása, ami további költségnövekedést indukál. Ez továbbgyűrűzik a fogyasztói árak emelkedésének irányába és hozzájárul a fogyasztás csökkenéséhez.

A kutatás alapvető célja a tejtermékpálya feldolgozó-termelők közötti szerződéses rendszerének vizsgálata, illetve a koordinációs mechanizmusok hatékonyságának elemzése volt. A kutatás során kíváncsiak voltunk arra, hogy milyen gazdasági, jogi és kulturális tényezők befolyásolják a szerződéses kapcsolatok kialakulását vagy hiányát, illetve a koordinációs eszközök hogyan járulhatnak jobban hozzá a termelők és feldolgozók közötti viszonyok stabilizálásához.

Jelen tanulmányunkban elsősorban – a szerződések általi koordináció elméleti megközelítése mellett - a tejtermelők feldolgozókkal szembeni alkuerejével kapcsolatos, kérdőíves megkérdezésen alapuló empirikus eredményeinket kívánjuk bemutatni, valamint következtetéseket levonni a különböző termelői szervezetek (jövőbeni?!) szerepéről, jelentőségéről, külföldi tapasztalatok alapján bizonyított hazai szükségességéről.

\* A tanulmány a Bolyai János Kutatási Ösztöndíj, az F038082 és T048779 sz. OTKA kutatási témák, valamint az OKTK A/0118/2004 pályázat keretében készült. A szerzők köszönik a Tej Terméktanácsnak, különösen Bakos Erzsébetnek a kérdőíves megkérdezésben nyújtott segítségét.

## 2. Szerződések általi koordináció az élelmiszer-gazdaságban – Coordination by contracts in the agri-food economy

### 2.1. A koordináció két alapvető típusa és az árucseré - irányítás négy fő módja – Two fundamental types of coordination and the four main ways to govern the exchange of products

Jelen folyóirat elődjében már részletesen foglalkoztunk a koordináció szerepével az élelmiszer-gazdaságban (SZABÓ G., 2001), ezért – bevezetésként – most csak rövid áttekintést nyújtunk. A koordinációnak alapvetően két típusa ismert az élelmiszer-gazdaságban, attól függően, hogy az állam (bürokratikus koordináció) vagy valamilyen magánintézmény (piaci koordináció) végzi a koordinálást. Az állam sokféle intézkedéssel gyakorolhat hatást a piacra, ezek közül azokat, amelyek a piacot, a piaci szereplőket hivatott befolyásolni, piacsabályozásnak nevezzük. A magyar élelmiszer-gazdaságban fontos szerepet tölt be az állami szabályozás és a piacsabályozás, például a termékpályák koordinálásában.

A piaci vagy magánkoordinációs formákat horizontálisnak vagy vertikálisnak tekinthetjük, aszerint, hogy a marketingcsatorna milyen szintjein elhelyezkedő szereplők között történik. A horizontális koordináció a termékpálya azonos szintjén valósul meg.

A piaci intézmények által végrehajtott vertikális koordináció, mely a marketingcsatorna különböző szintjei közti koordinációt jelenti, többféle felfogásban értelmezhető (BARKEMA és DRABENSTOTT, 1995; FERTŐ, 1996; PETERSON és WY SOCKI, 1997; SZABÓ G., 2001). Alapvetően, a vertikális koordináció egy olyan folyamatként fogható fel, amelynek egyik végén a szabad piaci értékesítés, a másikon pedig a vertikális integráció áll, és a köztük lévő elmozdulás során az élelmiszerlánc egyik domináns szereplője egyre jobban ellenőrzése alá vonja a vertikális láncban alatta, illetve felette álló piaci résztvevőket. A készárupiac, a termelési szerződés, valamint a marketingszerződés három különböző megjelenési formája a termékek és szolgáltatások vertikális koordinációjának az ellátási láncban. A koordináció az ellátási lánc szintjeinek harmonizációjára vonatkozik, kezdve a tudományos fejlesztésektől az új mezőgazdasági inputok előállításáig az inputok és a termelés akvizíciója révén egészen a feldolgozásig és a kiskereskedelmi elosztásig, a végső fogyasztóhoz való eljuttatásig. A vertikális integráció az egyes szintek közötti koordinációt explicitté teszi és a vállalaton belül döntések sorozatától teszi függővé; míg a készárupiac implicit koordinációt valósít meg, a termékek és szolgáltatások árán keresztül. A szerződések az árak és a termelési döntésekre, ütemezésre és kompenzációra vonatkozó explicit szabályok kombinációja révén koordinálnak (MACDONALD et al., 2004).

### 2.2. A szerződések szerepe, jelentősége a termelő szempontjából - Roles, importance of contracts from the producers' point of view<sup>1</sup>

A szerződés tehát termelői, kereskedelmi, feldolgozóik kapcsolatban használt eszköz. A szerződések általában sokféle ügyletre vonatkozhatnak. Esetünkben a fogalom a tejtermelőktől a tejfeldolgozókhöz eljuttatott árura vonatkozik.

Mit jelent a termelők számára a szerződés? A termelők a szerződés segítségével csökkenthetik az árkockázatot, valamint értékesítési lehetőséget biztosít. A feldolgozók és/vagy egyéb vevők számára a termelés vertikális integrációja biztosítja a folyamatos anyagáramlást, megteremti a nyomonkövethetőség lehetőségét, és megfelelő, ellenőrizhető minőségű, feldolgozható alapanyagot produkál. A hagyományos készárupiac (spot market) nem garantál megfelelő árjelzéseket az új fogyasztói igényeknek megfelelően kifejlesztett termékeknek (organikus termékek).

Mi az oka a szerződések használatának a nyíltpiaci értékesítés helyett? Egyrészt a szerződés az ár- és így a jövedelmek kockázatát mérsékli (kockázat-megosztó megközelítés), másrészt a tranzakció készárupiaci lebonyolításának költségét csökkenti (tranzakciós költség megközelítés). Ez utóbbi ösztönözhet az alacsonyabb termelési költségek elérésére, továbbá a termelés egyes szintjei között felgyorsíthatja a koordinációt, például új technológia adoptálása, információáramlás fejlesztése, minőségmenedzsment, hitelek elérhetőségének javítása, stb.. Amennyiben a tranzakciós (azaz a piaci cserével kapcsolatos) költségek fontos szerepet játszanak, úgy a szerződések alkalmazása a termelékenység javításához és jobb termékminőséghez vezet. Fenti megfontolások egyike vagy akár mindkettő egyszerre mérlegelhető (MACDONALD et al., 2004).

Bizonyos szerződések a termelőket olyan hosszútávú beruházásokra kötelezik, amelyek vevőspecifikus termelést tesznek lehetővé. Amennyiben a szerződés a vevő számára csupán rövid távon jelent felvásárlási kötelezettséget, úgy az további kockázatot (ún. hold-up probléma) jelent a termelő számára, amely eredhet a szerződés felmondásából vagy a vevő hibájából, stb.. Mivel a szerződések általában a koncentrált piacokon jellemzőek, lehetségesek olyan esetek, ahol a szerződések a vevő számára piaci erőfölényt biztosítanak

A nyílt piaci koordináció esetén a szerződések szerepét az ár és az ehhez kapcsolódó információk veszik át, míg a vertikális integráció létrejöttékor a belső adminisztrációs döntések. A fent említett koordinációs stratégiák megválasztásában, s ehhez szükséges irányítási struktúra kialakításában és működtetésében fontos szerepe lehet a szerződések különböző típusainak.

### 2.3. A szerződések különböző csoportosítási lehetőségei az agrárgazdaságban – Different groups of contracts in agriculture

A kutatás alapjául szolgáló tranzakciós költségek elmélete alternatív intézményi megoldásokat vagy formákat különít el és határoz meg. A tranzakció képezi az elemzés alapegységét, a szolgáltatások és javak cseréjének alapja az explicit vagy implicit szerződés. WILLIAMSON (1985) a szerződéses kapcsolatok három formáját különbözteti meg: klasszikus, neoklasszikus és relációs, amelyek egy-egy intézményi megoldást határoznak meg: a tranzakciót vagy a piacon, vagy hosszú távú szerződéseken keresztül, vagy szervezeten belül bonyolítják le. További alapvető különbség az intézményi formák között az, hogy mennyire védik meg a tranzakciós partnereket az opportunistá viselkedéstől (KIESER, 1995), azaz milyen biztosítékot nyújtanak. Az 1. táblázat az egyes szerződéses kapcsolatok főbb jellemzőit szemlélteti.

<sup>1</sup> Az alfejezet MACDONALD et al. (2004) alapján készült.

1. táblázat

Table 1

**Az egyes szerződéses kapcsolatok főbb jellemzői**  
**Main characteristics of different contractual relations**

|                                                    | <b>Időtáv</b><br><i>Period</i> | <b>A szerződési forma terjedelme</b><br><i>Formal length of contract</i> | <b>Szerződéstípus</b><br><i>Contract type</i>                                                                       | <b>Személyes interakció</b><br><i>Personal interaction</i>         |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Klasszikus szerződés<br>(Classical contract)       | rövidtáv                       | A tranzakció diszkrét lebonyolítása, egyszeri, jól körülhatárolt.        | Ex ante, a tranzakció tárgyának és feltételeinek pontos meghatározása.                                              | Korlátozott. Autonóm tranzakciós partnerek.                        |
| Neoklasszikus szerződés<br>(Neoclassical contract) | hosszútáv                      | Többszöri tranzakció, jól körülhatárolt.                                 | Ex ante és ex post, nem rögzítik az összes feltételt, fennáll az utólagos kiigazítás lehetősége (biztosítékok).     | Gyakori. A tranzakciós partnerek folyamatos/utólagos kooperációja. |
| Kapcsolati szerződés<br>(Relational contract)      | hosszútáv                      | A tranzakció diszkrecionális jellegének feloldása.                       | Ex ante, túlmennek a diszkrecionális tranzakciók szabályozásán, komplex kapcsolatrendszer szabályainak definiálása. | Egy- és kétoldalú döntési folyamatok.                              |

Forrás (Source): BÁRDOS, 2004

A szerződések időtartamát illetően, minél hosszabb a szerződés időtartama, annál szorosabb az együttműködés, azaz egyre inkább (vertikális) integrációról beszélünk. A tejszektor esetében többnyire a rövidtávú, éves szerződések a jellemzőek. A termék jellege, a termelő által értékesített mennyiség nagysága, kiszolgáltatottsági foka, valamint az állami szabályozás mikéntje és hatékonysága nagymértékben befolyásolja a szerződés időtartamát. Értelmszerűen, minél hosszabb távú szerződésről van szó, annál szorosabb a kapcsolat, s annál inkább a kapcsolati szerződéstípusra jellemző jegyek kerülnek előtérbe.

Csoportosíthatjuk a szerződéseket aszerint is, hogy írásos vagy szóbeli megállapodások-e. Szóbeli megállapodások főként azokban az országokban, régiókban terjednek el, ahol a bizalom és a társadalom tőkeerős, a jogrendszer stabil. Minél inkább megbíznak az emberek egymásban, azaz a társadalmi tőke egyre erősebb, annál inkább csak egy kézfogásra van szükség az üzletkötéshez.

Magyarországon általában jellemző a bizalmatlanság, s a tejszektorban jellemző állapotok miatt feltételezésünk szerint a szerződések túlnyomó többsége írásos megállapodás a tejtermelő és a feldolgozó között. Előfordulhat, hogy a kedvezőbb alkupozícióban lévő feldolgozó önkényesen módosítja a szerződést, így a termelők szembetalálják magukat az ún. hold-up problémával, mely kapcsolat-specifikus befektetésük, illetve gyenge alkupozíciójuk miatt jön létre. A termelők összefogása (pl. tejszövetkezetek, termelői csoportok révén stb.) ezen a problémán tudna segíteni, legalábbis ami a termékértékesítést illeti.

A szerződésben foglalt feltételek szerint Magyarországon a gyakorlatban megkülönböztetünk:

- *Szállítási, értékesítési (marketing) szerződést*  
“Hagyományos szerződés”, amelyben rögzítik az árat, mennyiséget, minőséget és a szállítás időpontját.
- *Termeltetési szerződést*  
Termelési körülményeket magába foglaló szerződés, amelyben előírások találhatók a termelési folyamatra.
- *Előfinanszírozási és/vagy inputellátási szerződést*  
Az inputok és erőforrás biztosításának kikötésével, itt a vásárló saját maga biztosítja például a vetőmagot, műtrágyát, stb.
- *Keretszerződést*  
Sok esetben nem tartalmazza az árat, minőséget és mennyiségi adatokat. Legtöbbször csak szándéknyilatkozatnak nevezhető.

Az értékesítési-szállítási szerződések a klasszikus szerződések vonásait mutatják, bár időtávától függően a neoklasszikus jegyek is megjelenhetnek. A termeltetési és az input-

ellátást/előfinanszírozást biztosító szerződések pedig a relációs, hosszú távú kapcsolatok jellemzőit viselik.

LEHOTA (2000) a piaci intézményrendszer szervezeteit elemezve a szerződéseket a termelők és a feldolgozók közötti vertikális koordináció eszközeihez csoportosítja. Természetesen a szövetkezetek, amelyek speciális hibrid szervezetek, horizontális szerződéses kapcsolatot is jelentenek, hiszen pl. az alapszabály tekinthető multilaterális (több oldalú) szerződésnek. A szerződések azonban valóban elsősorban a (tej)termelő és a feldolgozó közötti koordinációt elősegítő köztes - azaz a nyílt piaci termelés és a teljes vertikális integráció közötti - eszközök.

### 3. A tejszektor rövid bemutatása – Brief introduction of the dairy sector

#### 3.1. A kutatás tejszektorra és tejszövetkezetekre vonatkozó vázlatos szakirodalmi háttérre – Brief literature review regarding dairy sector and dairy cooperatives

A tejszövetkezetek integrációs-értékesítési szerepének fontosságára hívja fel a figyelmet LING és LIEBRAND. (1998) tanulmányában. Az USA-ban a nemzeti tejtermelés 82%-a szövetkezeteken keresztül zajlik. A szerzők rámutatnak arra, hogy a tejszövetkezetek összességében hány százalékban jelentenek kizárólag erős érdekképviselőt, mekkora részük tölt be termelői funkciót, és hány százalékuk testesíti meg mindkettőt. VAN BEKKUM és NILLSON (2000), együttesen kezelve az agrárgazdasági politika és az agrárszervezetek kapcsolatát, értékelve a szövetkezeti stratégiákat és szervezeteket, összefüggésben az AGENDA 2000-el. Az elemzés keretében a tranzakciós költségelmélet és az ügynökelmélet szolgál. FRANKS (2001) pedig bemutatja - szintén Angliában - a Tejmarketing Testület felbomlása után kialakuló piaci helyzetet, elemezve a farmerek tulajdonában lévő Milk Marque hatását a fizetett tejárakra. A tanulmány megvizsgálja azt a kérdést, hogy a termelők milyen mértékben hajlandóak alacsonyabb árat elfogadni a tejért cserébe az összefogás nyújtotta nagyobb biztonságért. VAN BEKKUM könyvében (2001) a különböző szövetkezeti modellek kialakulását és szerepét elemzi az EU agrárpolitikájának változása tükrében. A tejj piac szabályozottságának és a vertikumi kapcsolatok vizsgálatát illetően, a hazánkéhoz hasonló problémákkal szembenéző bolgár tejszektor állapotát, versenyképességét és problémáit elemző tanulmányukban KOPEVA és KRUSTEVA (2002) - hasonlóan kutatásunk alapállításához - abból indulnak ki, hogy az EU-csatlakozás jól előkészített részpiacokat feltételez, amelyek alkalmasak a KAP

szabályzatainak átvételére és működtetésére, ami különösen fontos a tejszektorban, mint az egyik legjelentősebb agrárágazatban.

A magyar tejszektorra vonatkozó elemzések közül SZABÓ M. (1999, 2000) a vertikális koordinációt és integrációt az EU és Magyarország tejjgazdaságában elemző tanulmányaiban megvizsgálja a hazai vertikális koordinációt a tejszektorban, összeveti az EU-s gyakorlattal, középpontba állítva a szerződéses viszonyokat és a tejszövetkezetek elemzését. FÁRÓ és SZABÓ G. (1999) a tejszövetkezetek gazdasági lényegét, szerepét elemzik. SZAKÁLY (2001) tanulmányában a tejjgazdasági marketing alapjaival foglalkozik, kitérve a - témánk szempontjából igen lényeges - marketing- (értékesítési) csatorna legfontosabb elemeire. BABELLA, MATÓCZA és MILE (2003) a magyar tejipar fejlődését és lehetőségeit vizsgálják. Az empirikus kutatáshoz jól hasznosítható SZAKÁLY (2003) cikke, amely a minőséggel, a választékkal és a marketinggel foglalkozik. A legújabb idevágó irodalmak közül meg kell említeni FERTŐ et al. (2005) tanulmányát, amely a tejszektor kis- és közepes vállalkozásainak irányítási struktúráját és annak agrárpolitikai konzekvenciáit elemzi, POPOVICS és TÓTH (2005) pedig a magyar tejszektor különböző jegyeit veszik sorra, illetve a termékpálya ártranszmissziós mechanizmusait elemzik.

### 3.2. A hazai tejszektor rövid bemutatása – Brief introduction of the Hungarian dairy sector

2004 során a tejszektorban a társas- és magánvállalkozások száma nagymértékben csökkent. A tehénállomány jelentősen nem változott, ám a felvásárolt és termelt tej mennyisége kis mértékben, 13-15%-al esett vissza (TEJ TERMÉK-TANÁCS, 2005). A felvásárlási átlagár az infláció ellenére 2004-ben drasztikusan csökkent, így 2004 végére alakult ki a valós kül- és belpiaci igényeknek megfelelő egyensúlyi árszint. A 2. táblázat az extra nyerstej termelői árának alakulását szemlélteti 2000 óta.

Jellemzővé vált a minőségi követelményeknek nem megfelelő tej fekete vagy szürkepiaci értékesítése. 2004-ben jelentősen csökkent a megtermelt nyerstej mennyisége, a szezonális hatás gyengült. A felvásárolt mennyiség – az összes tej mennyiségét tekintve – 10-15%-kal volt kevesebb az előző évekhez viszonyítva. Ha azonban csak az extra minőségű tej mennyiségét tekintjük, akkor abban nem mutatkozik visszaesés. Ebből elsősorban arra lehet következtetni, hogy kiszorultak a piacról a minőségi követelményeknek megfelelni nem vagy csak részben tudó termelők, ami komoly szociális problémákat is vet föl.

A belföldi piac szűkülésére jellemző, hogy a hazai folyadéktej értékesítése 10%-kal esett vissza. Megnőtt az import tej részesedése is, amelyben a velünk csatlakozó

országok (Lengyelország, Szlovákia) alacsony árának is jelentős szerepe volt. Szintén jelentős az importverseny a nagy hozzáadott értékű termékek (sajtok, tejdesszertek stb.) területén, ebben az EU-15 országai (Dánia, Franciaország, stb.) is jelentős szerepet játszanak.

A tejszektor az EU-ban a szigorúan szabályozott piacok közé tartozik, ahol piaci ártámogatás és termelési kvóta együttesen létezik. Az EU-csatlakozás és a különböző támogatások igénybevétele egyrészt számos olyan szabályt kényszerít ránk, amely csak jól működő szerződéses rendszerek mellett jelenthetnek előnyöket a hazai élelmiszer-gazdaság szereplői számára. Az EU tejjgazdaságában a szerződéses tejértékesítés aránya 66%, azaz szoros vertikális integráció jellemző, a szövetkezeten keresztül történő eladások aránya pedig 70%, de ez az arány tagországokként eltérő értéket mutat. Másrészt a támogatási rendszer jól működő, zavarmentes termékpályát feltételez, amelyet a piaci szereplők közötti hatékony koordináció alapoz meg részben az azonos érdekek összefogásával, részben a piac megfelelő működtetésével. A piacnak inkább az oligopol jellemzőit figyelhetjük meg a tökéletes verseny helyett.

## 4. A magyar tejszektorban végzett empirikus kutatás – Empirical research in the hungarian dairy sector

### 4.1. Hipotézisek – Hypotheses

A kutatás empirikus részét bemutató alfejezetben keresztátlak segítségével szemléltetjük, hogy milyen kapcsolatot találtunk az alkupozíció változása és az áron felüli egyéb juttatások elérése között, valamint, hogy az alkupozíció és az árprémium elérése között van-e kapcsolat.

A felállítandó hipotéziseket elméleti megfontolások alapján három csoportra bontottuk. Vizsgáltuk egyrészt az irányítási struktúrát, illetve a szerződéses jellemzőket, valamint az alkupozíció változásával kapcsolatos hipotéziseket, amelyekkel rávilágítottunk egyrészt a termelői csoportok szerepére, másrészt kapcsolatot kerestünk az alkupozíció és a szerződéses jellemzők változása között. Jelen munkánkban elsősorban az alkupozíció változására és a termelői csoportok és szövetkezetek feltételes szerepére helyeztük a hangsúlyt, így a kutatásnak az ezzel foglalkozó részét mutatjuk be. A szerződések jellemzőit eredetileg több kérdéssel (változóval) próbáltuk feltárni. Megvizsgáltuk első hipotézisünkben, hogy ezen változók száma milyen mértékben csökkenthető anélkül, hogy ez információvesztést okozna (H1). Feltételeztük, hogy van olyan szerződéses jellemző, amely befolyással van az alkupozíció változására, azaz másodikként bemutatott hipotézisünk (H2) így szól: a szerződéses jellemzők alakulása megmagyarázza az alkupozíció változását.

| 2. táblázat                                                              | Az extra tehéntej legfőbb értékesítési adatai |           |           |           |           | Table 2 |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
|                                                                          | Main data on sale of extra raw milk           |           |           |           |           |         |
|                                                                          | 2000                                          | 2001      | 2002      | 2003      | 2004      |         |
| Extra tej felvásárlási ára (HUF/kg)                                      | 63,72                                         | 68,83     | 70,72     | 70,20     | 62,46     |         |
| Extra quality raw milk producer price - (HUF/kg)                         |                                               |           |           |           |           |         |
| Feldolgozók által felvásárolt extra tej mennyisége (ezer liter)          | 1 415 789                                     | 1 478 045 | 1 469 281 | 1 517 654 | 1 517 513 |         |
| Quantity of extra quality raw milk purchased by processors (1000 litres) |                                               |           |           |           |           |         |

Forrás (Source): <http://www.tejtermek.hu/php/tartalom.php?pid=110>

Harmadik hipotézisünkkel (H3) a termelői csoportok, szövetkezetek szerepét kutattuk, azaz megvizsgáltuk hogy az értékesített tej mennyisége befolyásolja-e az alkupozíciót. Ezen hipotézisek tesztelésére lineáris regressziót alkalmaztunk.

#### 4.2. A minta – Sample

A hipotézisek empirikus teszteléséhez nyílt, illetve zárt kérdéseket tartalmazó kérdőívet állítottunk össze, amelyet 2005 második negyedében azon magyarországi tejtermelőknek, akik a Tej Terméktanács tagjai, a szervezet segítségével eljuttattunk. Tejkvóta alapján a Tej Terméktanács 75%-os országos lefedettséggel rendelkezik. Az összes országos kvótamennyiség keretében megtermelt tej 90%-a kerül szerződés keretén belül értékesítésre, közvetlenül a feldolgozóknak. Ez tehát a Tejterméktanácsra vetítve 67,5%-ot jelent országos szinten.

A kérdőíveket az 1900 kvótával rendelkező tag közül kiválasztott címekre küldtük ki (a társas vállalkozásoknak és a közvetlenül a feldolgozóknak szállítóknak), levágva a legelső 10 és legfelső 10%-ot a rendelkezésre álló kvóta tekintetében. Megyénként 16 megkeresés történt. A kérdőív kérdéscsoportjai egyrészt a termelők általános jellemzőire, a szerződések jellegére és az egyéb, társadalmi-gazdasági kérdésekre vonatkoznak. Ebből részletesebben a szerződések jellegét illetően főként az alábbi kérdések jellemzőek: a szerződés időtartama, partnerkapcsolatok változása, ellentételezés jellege, az értékesítés módja és beruházások. A kérdőívekből 68 értékelhető kérdőív érkezett vissza, ami 22,6%-os válaszadási hajlandóságnak felel meg.

#### 4.3. Leíró elemzés – Descriptive analysis

A válaszadók földrajzi megoszlására az egyenletes elhelyezkedés a jellemző. A kiküldött 300 kérdőív cím szerinti megosztása megyénként egyenletes volt. A válaszadásban résztvevő gazdáknál az átlagos tehénállomány megközelítőleg 57 db volt, ám az értékek igen tág határok között mozogtak, a legnagyobb méretű gazdaságban 643 db tehén volt. Hasonlóan nagy szórással találkoztunk az értékesített tej mennyiségénél is, amelynek átlagértéke a vizsgált mintában 57.000 kg körül mozgott, a maximális értékesített mennyiség 2.128.170 kg volt. Mindkét változó szerinti kategorizálásban a minta balra ferde (skewness>0), azaz inkább az átlagnál kisebb központi tendenciát jelző értékek dominálnak.

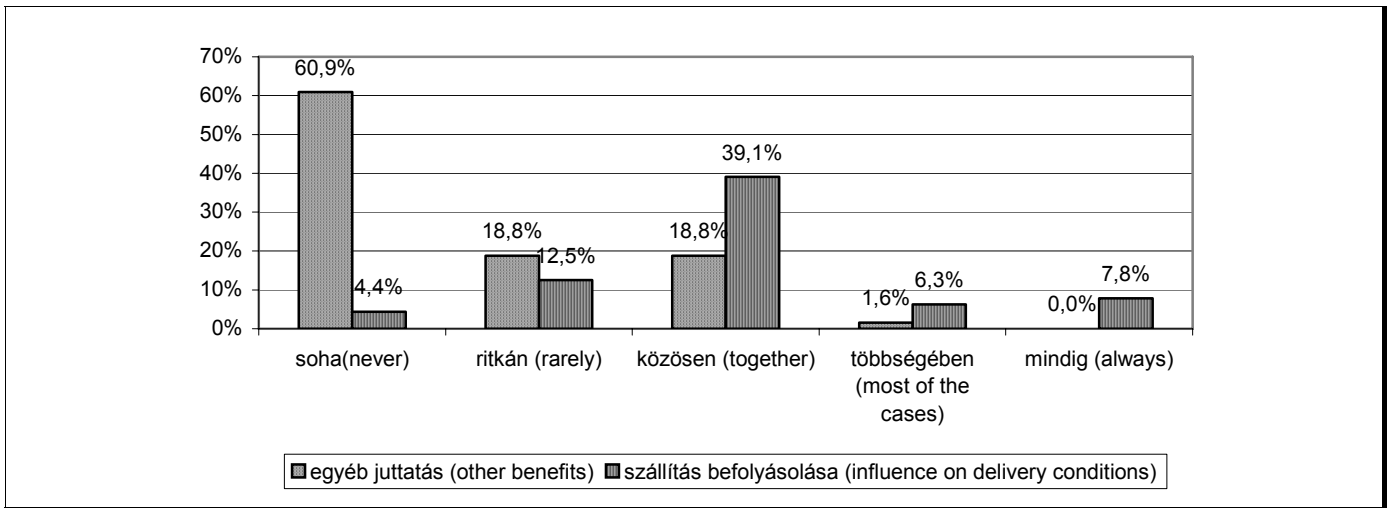
A vizsgált mintában a szerződések az esetek 91%-ban nem tartalmaznak semmiféle ösztönzőt (hűtőkocsi, pénzügyi hozzájárulás, takarmány, stb.). Ellenben, árprémiumot a termelők 27%-a kap. Elkészítettük ezután az alkupozíció és az árprémiumok közötti összefüggést szemléltető keresztábrát is (3. táblázat). Azon termelők, akik kapnak árprémiumot (27,7%), az esetek döntő részében - 72,2%-ban - egyáltalán nincsenek befolyással az átvételi ár alakítására. Akik nem kapnak árprémiumot, hasonló helyzetben vannak alkupozíció szempontjából, hiszen itt 71,7%-ban minősítették saját helyzetüket úgy, hogy soha nincsenek ráhatással az átvételi ár alakítására. Megjegyezzük, hogy a vizsgált gazdák alkupozíciója az esetek 70,8%-ban nagyon rossz, 18,5%-uk minősítette úgy saját helyzetét, hogy ritkán, de van befolyása az átvételi ár alakítására, 9,2%-uk jelezte, hogy a partnerrel közösen alakítják az árat, és csupán egy termelő jelezte, hogy az esetek zömében hatással van az átvételi árra.

Az átvételi ár befolyásolásán kívül megvizsgáltuk, hogy van-e lehetőség egyéb juttatások elérésére, mint például hitel, vagy alapanyag-beszerzésben segítség, illetve, hogy képesek-e a termelők a szállítás helyének és/vagy idejének meghatározására. Az 1. ábra alapján látható, hogy egyéb juttatásokat az esetek közel 70%-ban nem érnek el a gazdák, ellenben a szállítás befolyásolásának csak 34,4%-ban ilyen rossz a helyzet. A szállítás helyét és idejét 39,1%-ban közösen határozzák meg a feldolgozóval együtt, de 7,8%-ban a gazda maga dönt erről. Ez az érték az egyéb juttatások elérésének tekintetében 0%. Jellemző, hogy inkább ritkán (18,8%) vagy közösen (18,8%) határozzák meg az áron felül az egyéb, feldolgozó által nyújtott juttatásokat.

#### 4.4. Eredmények – Results

A szerződéses jellemzők alapján megvizsgáltuk, hogy vajon lehet-e az alkalmazott változóknál kevesebbel is jellemezni a mintát a szerződéses jellemzők szempontjából, azaz megfogalmaztuk azon hipotézisünket (H1), amely azt állítja, hogy a szerződéses jellemzők által megtestesített teret lehet két- vagy három dimenzióra redukálni és ez alapján a válaszadók elkülöníthetők, valamint megvizsgáltuk, hogy a szerződéses jellemzők alakulása megmagyarázza-e az alkupozíció változását (H2).

| 3.táblázat                                              |   | Table 3                                                 |      |      |      |          |      |
|---------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------|------|------|------|----------|------|
| Az alkupozíció és az árprémium kapcsolata               |   |                                                         |      |      |      |          |      |
| Relationship between bargaining power and price premium |   |                                                         |      |      |      |          |      |
|                                                         |   | Alkupozíció (v22) (1:rossz, 5: kiváló)                  |      |      |      | Összesen |      |
|                                                         |   | Bargaining power (v22) (1: unsatisfactory 5: excellent) |      |      |      | Total    |      |
|                                                         |   | 1                                                       | 2    | 3    | 4    |          |      |
| árprémium (v28)<br>1: van<br>2: nincs                   | 1 | válaszok száma                                          | 13   | 2    | 2    | 1        | 18   |
|                                                         |   | % v22-ben                                               | 72,2 | 11,1 | 11,1 | 5,6      | 100  |
|                                                         |   | % v28-ban                                               | 28,3 | 16,7 | 33,3 | 100      | 27,7 |
|                                                         |   | % teljes                                                | 20,0 | 3,1  | 3,1  | 1,5      | 27,7 |
| (price premium (v28)<br>1: yes<br>2: no)                | 2 | válaszok száma                                          | 33   | 10   | 4    |          | 47   |
|                                                         |   | % v22-ben                                               | 70,2 | 21,3 | 8,5  |          | 100  |
|                                                         |   | % v28-ban                                               | 71,7 | 83,3 | 66,7 |          | 72,3 |
|                                                         |   | % teljes                                                | 50,8 | 15,4 | 6,2  |          | 72,3 |
| Összesen (Total)                                        |   | válaszok száma                                          | 46   | 12   | 6    | 1        | 65   |
|                                                         |   | % v22-ben                                               | 70,8 | 18,5 | 9,2  | 1,5      | 100  |
|                                                         |   | % v28-ban                                               | 100  | 100  | 100  | 100      | 100  |
|                                                         |   | % teljes                                                | 70,8 | 18,5 | 9,2  | 1,5      | 100  |



1. ábra Befolyás az áron kívüli egyéb juttatások elérésére és a szállítás feltételeinek meghatározása

Fig. 1.: Influence on other benefits beyond the price and on delivery conditions

Sokdimenziós skálázással – amely a feltáró, tehát exploratív módszerek családjába tartozik – a válaszadók közötti különbségekről nyertünk információt. Arról kívántuk meggyőződni, hogy vajon képeznek-e az esetek a szerződéses jellemzők alapján, mint dimenziók mentén, csoportokat. Három, illetve kettő dimenzió esetén az illeszkedés jó. Az illeszkedés jóságát a Stress-célfüggvénnyel<sup>2</sup> mérjük, amelynek értékei:

$$S_3 \text{ dimenzió} = 0,033$$

$$S_2 \text{ dimenzió} = 0,001$$

Az alábbi változókat vettük figyelembe a szerződéses jellemzők vizsgálatok a sokdimenziós skálázás során:

- DEF\_TIM: Határozott időre szól a szerződés?
- CONTR\_TIM Mennyi időre szól a szerződés?
- CONTR\_VAL Mióta van érvényben az adott szerződés?
- CONCR\_PR Tartalmaz konkrét értékesítési árat?
- CONCR\_QU Tartalmaz konkrét értékesítési mennyiséget?
- CONCR\_DEL Szállítások napját meghatározza-e a szerződés?

A háromdimenziójú téren elég nehézkes a természetes struktúrák szemrevételezése, ezért azt két dimenzióba vetítve ábráztuk (2. ábra). Látható, hogy a szerződéses jellemzők mentén jól elkülöníthető csoportokat alkotnak az esetek, ezért az elsőként bemutatott hipotézisünket elfogadtuk.

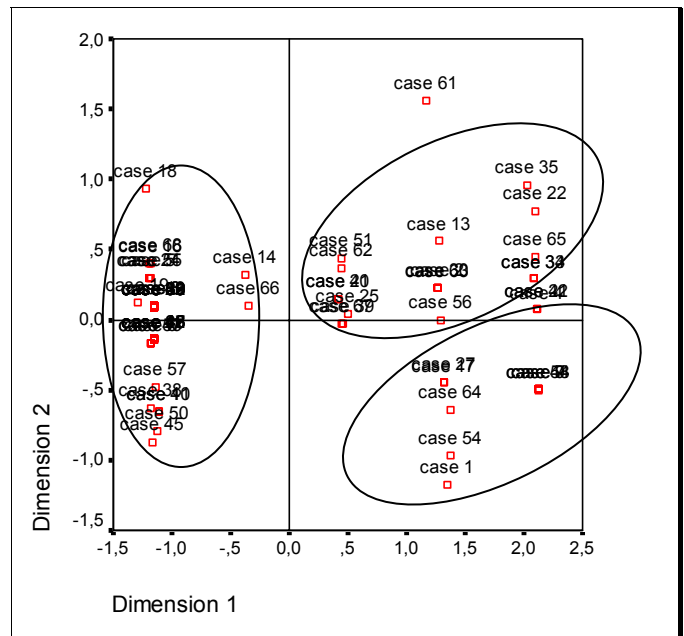
Lineáris regresszió segítségével teszteltük azon hipotézisünket, hogy vajon az alkupozíció, mint függő változó alakulása magyarázható-e a szerződéses jellemzők viselkedésével (H2). Ez alapján nyert eredményeket a 4. táblázat tartalmazza.

A t-próba és szignifikancia-értékek mellett látható, hogy egyetlen paraméter sem tekinthető szignifikánsnak, magyarázást a szerződéses jellemzők nem magyarázzák az alkupozíció alakulását, így erre vonatkozó hipotézisünket elvetettük.

Szintén lineáris regressziót felhasználva kerestünk választ arra a kérdésre, hogy vajon az alkupozíció és az értékesített tej mennyisége között van-e kapcsolat. Így felállítottuk hipotézisünket (H3), miszerint az értékesített tej mennyisége pozitívan befolyásolja az alkupozíciót (5. táblázat).

<sup>2</sup>  $S = \sum_{r < s} (d_{rs} - \bar{d}_{rs})^2 / \sum_{r < s} d_{rs}^2$ .  $S < 0,05$ , jó, míg  $S > 0,20$  gyenge illeszkedést jelent. (A számított és becslült távolság eltérésének értéke.)

A lineáris regresszió paraméterbecslése alapján látható, hogy az értékesített tej mennyisége pozitívan befolyásolja az alkupozíció alakulását, tehát minél nagyobb mennyiséget értékesít a termelő, annál jobb helyzetben van a szerződés feltételeinek meghatározásában. Ennek alapján ismét ki kell emelni a szövetkezetek, termelői csoportok szerepét az egyénileg egyébként talán kicsi, gyenge gazdasági alanyok gazdasági erejének integrálásában. A szövetkezet által összegyűjtött, esetlegesen feldolgozott, nagyobb tejmennyiség fölötti diszponálás, s ezáltal, akár csak regionálisan is, az ún. piaci ellensúlyozó erő kialakítása, a piac szabad verseny irányába való elmozdítását eredményezheti (ún. kisugárzó árhatás), amely vélhetően a tagok jövedelmének növelését segíti elő.



2. ábra: A sokdimenziós skálázás eredménye euklideszi távolság alkalmazásával

Fig. 2. Result of multidimensional scaling using Euclidean distance calculation

**4. táblázat** **Table 4**  
**Lineáris regresszió paraméterei a szerződéses kapcsolatok és alkupozíció vizsgálatára**

*Parameter estimation by linear regression for the correlation between contractual relationships and bargaining power*

| Változó neve<br><i>Name of the variable</i> | Standardizált koeficiens, $\beta$<br><i>Standardized coefficient, <math>\beta</math></i> | t-érték<br><i>t-value</i> | Szignifikancia<br><i>Significance</i> |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Konstans (constant)                         |                                                                                          | 1,638                     | 0,107                                 |
| DEF_TIM                                     | -0,96                                                                                    | -0,684                    | 0,497                                 |
| CONTR_TIM                                   | -0,68                                                                                    | -0,445                    | 0,658                                 |
| CONTR_VAL                                   | -0,146                                                                                   | -1,001                    | 0,321                                 |
| CONCR_PR                                    | -0,158                                                                                   | 1,065                     | 0,292                                 |
| CONCR_QU                                    | 0,46                                                                                     | 0,319                     | 0,751                                 |
| CONCR_DEL                                   | 0,017                                                                                    | 0,124                     | 0,902                                 |

**5. táblázat** **Table 5**  
**Az alkupozíció és az értékesítés mennyisége közti kapcsolat**

*Relationship between the volume of sold milk and bargaining power*

| Változó neve<br><i>Variable</i> | Standardizált koeficiens, $\beta$<br><i>Standardized coefficient, <math>\beta</math></i> | t-érték<br><i>t-value</i> | Szignifikancia<br><i>Significance</i> |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Konstans (Constant)             |                                                                                          | 12,548                    | 0,000                                 |
| QUANT                           | 0,285                                                                                    | 2,398                     | 0,019                                 |

### 5. Termelői koordinációs modellek szerepe és lehetőségei – Roles and possibilities of producer-owned coordination models

Az európai élelmiszer-gazdaságban számos országban (például Dánia, Hollandia) és szektorban (például tej, marha- és sertéshús, zöldség-gyümölcs) az elmúlt száz év során előtérbe kerültek és megerősödtek a gazdálkodók-termelők által létrehozott koordinációs-integrációs szervezetek (IHRIG, 1937). Két alapvető európai modell különíthető el a termelői-szövetkezeti integráció fejlődése során: az ún. piaci ellensúlyozó erővel jellemezhető ("countervailing power cooperative model") illetve az ún. "vállalkozói" ("entrepreneurial co-operative model") szövetkezeti modell (VAN BEKKUM és VAN DIJK, 1997). Az említett új modell kialakulását főként a tejszövetkezeteken keresztül lehet jól megfigyelni, elsősorban Dániában és Hollandiában. Az igazán sikeres szövetkezetek titka az alkalmazkodás, a megváltozott piaci és agrárpolitikai körülményekhez illeszkedő marketing, finanszírozási és szervezeti stratégiák kidolgozása és végrehajtása (VAN BEKKUM és VAN DIJK, 1997; SZABÓ G., 2000, 2001, 2002, stb.).

Magyarországon a termelők többségükben különböző típusú szerződésekkel kapcsolódnak (az általában külföldi tulajdonú) feldolgozóüzemekhez, a termelői tulajdon aránya elhanyagolható. A különböző termelői szervezetek, főként tejszövetkezetek, termelői csoportok, amelyek számos gazdasági és társadalmi előnyt jelentenek a termelők számára több EU-s országban, sajnos nálunk csak igen csekély számban és kezdetleges formában alakultak meg. A tejszektorban sajnos elhanyagolhatóan kevés az ún. új típusú, azaz kifejezetten a tej értékesítésével foglalkozó szövetkezetek száma.

Magyarországon, összhangban az EU-s jogszabályokkal és gyakorlattal, az ún. termelői csoportok szintén hasznosak lehetnek a piaci ellensúlyozó erő szempontjából, s bár nem csak szövetkezeti formában jöhetnek létre, működésük a szövetkezés alapelvein nyugszik. A termelői csoportok fogalmát a 85/2002. (IX.18.) FVM-rendelet a következőképpen határozza meg:

„1.§ (2) A termelői csoportok az azonos termék, illetve termékcsoport szerint szerveződő termelők olyan együttműködései, amelyekben piaci pozícióik megerősítése érdekében az általuk önállóan végzett mezőgazdasági, erdészeti vagy halászati alaptevékenységükhöz illeszkedő tevékenységre, különösen az általuk előállított növényi és állati termékek termelési folyamatának elősegítésére, termékeik feldolgozásra való átvételére, tárolására, piacképes áruvá történő előkészítésére, valamint közös értékesítésére, az e rendeletben meghatározott szabályok betartásának vállalásával önkéntesen társulnak.”<sup>3</sup>

A Nemzeti Vidékfejlesztési Terv alapján, a 133/2004. (IX. 11.) FVM-rendelettel kapcsolódóan a Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal (MVH) és a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium (FVM) támogatást nyújt termelői csoportok létrehozásához és működtetéséhez (MVH-FVM, 2005). A termelői csoportok létrehozásához és működtetéséhez nyújtott támogatás célja (MVH-FVM, 2005):

- a termelői csoportok tagjai által előállított termék piacra juttatásának elősegítése,
- a működési költségeinek csökkentése a közös piaci megjelenés árelőnyeinek segítségével és az eszközök hatékonyabb kihasználásával,
- az elszigetelt termelők közötti együttműködés szervezeti kereteinek kialakítása, működtetése,
- a termékek hozzáadott értékének növelése,
- a pénzügyi és adminisztrációs feltételek javítása a termelői csoportba tömörült termelők által közösen kivitelezett beruházások ösztönzése érdekében,
- a termelői csoportok létrehozásának és adminisztratív működésének támogatása.

A támogatási rendelet melléklete meghatározza az egyes ágazatokban kifizethető támogatások legmagasabb mértékét. Ez a teljes támogatási összeg százalékában meghatározott arány nyújt tájékoztatást az adott évben adott ágazat részére kifizethető legmagasabb keretről. Így elkerülhető, hogy szélsőséges esetben egyetlen ágazatot képviselő termelői csoportok másokat megelőzve aránytalanul nagy részben jussanak támogatásokhoz más, esetleg alacsonyabb árbevétellel jellemezhető vagy kisebb volumenű terméket előállítani képes ágazatok rovására. A tejágazatra vonatkozóan a támogatható termelői csoportok aránya 24%, ha az összes támogatható termelői csoportot tekintjük 100%-nak. Ez a legmagasabb érték, a következő a sertéságazat 22%-kal, az egyéb kategória 20%-kal, s ezek után következnek a gabonafélék 13%, valamint a szőlő-bor szektor 11%-kal (MVH-

<sup>3</sup> A termelői csoportokra vonatkozó legfontosabb jogszabályok, melyek részletesen meghatározzák a termelői csoport fogalmát, a létrehozás, elismertetés és működtetés feltételeit, az eljárás rendjét, valamint a csoportok társulásának, szövetségének feltételeit, illetve a 133/2004. (IX. 11.) FVM-rendelet esetében a támogatás célját és forrását, a következők (FVM, 2005c): 85/2002. (IX.18.) FVM-rendelet a termelői csoportokról; 81/2004. (V.04.) FVM-rendelet a termelői csoportokról; 133/2004. (IX. 11.) FVM-rendelet a Nemzeti Vidékfejlesztési Terv alapján a központi költségvetés, valamint az Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap Garancia Részlege társfinanszírozásában megvalósuló, a termelői csoportok létrehozásához és működtetéséhez nyújtott támogatás igénybevételeinek részletes szabályairól.

FVM, 2005). 2005. augusztus 31-ig elismert termelői csoportok száma a tejszektorban a FVM adatai alapján 5 volt (FVM, 2005a). A fentiekén kívül, a tejágazatban az előzetesen elismert termelői csoportok száma 2004. december 31-én 6 volt (FVM, 2005b).

## 6. Összefoglalás – Summary

Megfogalmaztuk szerződéses jellemzők és az alkupozíció kapcsolatára utaló állításainkat. Sokdimenziós skálázással arra kerestük a választ, hogy vajon milyen elméleti síkok mentén lehet a számos, szerződéseket jellemző változók számát lecsökkenteni anélkül, hogy azok információtartalma ne sérüljön. Ez alapján állítottuk fel és fogadtuk el hipotézisünket (H1), amely szerint a szerződéses jellemzők által megtestesített teret lehet két- vagy három dimenzióra redukálni és ez alapján a válaszadók elkülöníthetők. Ennek alapján megvizsgáltuk, hogy vajon van-e összefüggés az alkupozíció alakulása és az egyes szerződéses jellemzők között. Következő hipotézisünket, amely az állítja, hogy a szerződéses jellemzők alakulása megmagyarázza az alkupozíció változását (H2), elvetettük, mivel egyetlen paramétert sem találtunk szignifikánsnak.

Utolsó hipotézisünk (H3) a termelők összefogásának lehetőségét, illetve annak elméleti eredményét vizsgálja. Kíváncsiak voltunk, hogy vajon van-e befolyása az alkupozíció változására az egyes szerződéses jellemzők alakulásának és azt találtuk, hogy pozitív, szignifikáns kapcsolat van a növekvő, értékesített mennyiség és az alkupozíció alakulása között. Ennek alapján ismét ki kell emelni a szövetkezetek, termelői csoportok szerepét az egyénileg egyébként talán kicsi, gyenge gazdasági alanyok gazdasági erejének integrálásában. A szövetkezet által összegyűjtött, esetlegesen feldolgozott, nagyobb tejtermenység fölötti diszponálás, s ezáltal, akár csak regionálisan is, az ún. piaci ellensúlyozó erő kialakítása a piac szabad verseny irányába való elmozdítást eredményezheti (ún. kisugárzó árhatás), amely vélhetően a tagok jövedelmének növelését segíti elő. Kiemelten fontos, hogy legalább a szövetkezés (pl. tejbegyűjtő szövetkezetek) lazább formái kialakuljanak, amíg a fejlődés magasabb formáira (lásd Dánia, Hollandia) nem lesz meg a termelői igény és pénzügyi lehetőség. A termelői csoportok szintén számos piaci előnyt jelenthetnek a tejtermelőknek, a bizalom, s így a társadalmi tőke erősítése mellett.

## Irodalom – References

- (1) **Barkema, A., Drabentstott, M.:** The Many Paths of Vertical Coordination: Structural Implications for U.S. Food system. *Agribusiness* **11** 483-492 (1995)
- (2) **Babella, Gy., Matóczy, Zs., Mile, S.:** A magyar tejipar a 20-21. sz. fordulóján. *Tejgazdaság* **63** (2) 31-54 (2003)
- (3) **Bárdos, K.:** Vertikális koordináció és tranzakciós költségek. A magyar húsmarha-szektor esete. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem.(2004).
- (4) **Fáror, N., Szabó, G. G.:** A tejszövetkezet gazdasági lényege, jelentősége és lehetőségei Magyarországon. *Tejgazdaság* **59** (1) 27-35 (1999)
- (5) **Fertő, I.:** Vertikális koordináció a mezőgazdaságban. *Közgazdasági Szemle* **43** (11) 957-971 (1996b)
- (6) **Fertő, I., Forgács, Cs., Juhász, A., Kürthy, Gy.:** Regoverning Markets in the Hungarian Dairy Sector. IAMO – Forum 2005: “How effective is the invisible hand? Agricultural and Food Markets in Central and Eastern Europe.” Halle, 16-18 June 2005, CD-Rom, 40-56. (2005)
- (7) **Franks, J.:** Developments in Milk Marketing in England and Wales during the 1990's. *British Food Journal*, **103** (93) 631-643 (2001)
- (8) **FVM:** 2005. augusztus 31-ig elismert termelői csoportok ágazati bontásban. Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium (FVM) honlapja. (Letölthető:
- (9) [http://www.fvm.hu/doc/upload/200509/termeloi\\_csoportok\\_agazati\\_050831.pdf](http://www.fvm.hu/doc/upload/200509/termeloi_csoportok_agazati_050831.pdf)) (2005a)
- (10) **FVM:** Előzetesen elismert termelői csoportok 2004. december 31-én. Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium (FVM) honlapja. ([http://www.fvm.hu/doc/upload/200502/elozetesen\\_elismert\\_tcs.pdf](http://www.fvm.hu/doc/upload/200502/elozetesen_elismert_tcs.pdf)) (2005b)
- (11) **FVM:** Termelői csoportok. Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium (FVM) honlapja.
- (12) (<http://fvm.hu/main.php?folderID=1570&articleID=6227&ctag=articlist&iid=1>) (2005c)
- (13) **Ihrig, K.:** A szövetkezetek a közgazdaságban. A szerző saját kiadása, Budapest, 1937.
- (14) **Kieser, A.:** Szervezetelméletek. Aula Kiadó, Budapest, 1995.
- (15) **Kopeva, D., Krusteva, M.:** Challenges before Dairy Sector in the Light of EU-Accession: Bulgarian Case. IAMO Workshop, July 22-23. Halle/Saale (2002)
- (16) **Lehota, J.:** A piaci intézményrendszer, szervezetek szerepe és funkciói. *Élelmiszermarketing-tudomány* **1** (2) 3-11 (2000)
- (17) **Ling, K.C., Liebrand, C.B.:** Dairy Cooperative's Role in Vertical Coordination. In: **Royer, J.S., Rogers, R.T.** (eds.): *The Industrialization of Agriculture*. Ashgate, 1998.
- (18) **MacDonald, J., Perry, J., Ahearn, M., Banker, D., Chambers, W., Dimitri, C., Key, N., Nelson, K., Southard, L.:** Contracts, Markets, and Prices. Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities. USDA Economic Research Service. *Agricultural Economic Report Number 837*, November 2004, 1-81.
- (19) **MVH-FVM:** Nemzeti Vidékfejlesztési Terv – Tájékoztató a termelői csoportok létrehozásához és működtetéséhez támogatást igénylők részére (Segédlet a 133/2004. (IX. 11.) FVM rendelet értelmezéséhez). ([http://www.fvm.hu/doc/upload/200502/gazdatajekoztato\\_termcso.pdf](http://www.fvm.hu/doc/upload/200502/gazdatajekoztato_termcso.pdf)) (2005)
- (20) **Peterson, H.C., Wysocki, A.:** The Vertical Coordination Continuum and the Determinants of Firm-Level Coordination Strategy. Staff Paper No. 97-64, 1997 (Downloaded from the Internet).
- (21) **Popovics, P. A., Tóth, J.:** Analysis of Price Transmission and the Asymmetric Effect of Prices in the Hungarian Dairy Sector. IAMO – Forum 2005: “How effective is the invisible hand? Agricultural and Food Markets in Central and Eastern Europe.” Halle, 16-18 June 2005, CD-Rom, 1-16. (2005)
- (22) **Szabó, G. G.:** Marketing szövetkezetek a piacgazdaságban I. *Élelmiszermarketing-tudomány* **1** (1) 3-11 (2000)
- (23) **Szabó, G. G.:** Szövetkezeti vertikális koordináció és integráció az élelmiszer-gazdaságban. *Élelmiszermarketing-tudomány* **2** (1-4) 31-44 (2001)
- (24) **Szabó, G. G.:** A szövetkezeti vertikális integráció fejlődése az élelmiszer-gazdaságban. *Közgazdasági Szemle* **49** (3) 235-251 (2002)
- (25) **Szabó, M.:** Vertikális koordináció és integráció az Európai Unió és Magyarország tejgazdaságában. AKII Agrárgazdasági Tanulmányok sorozat (9) (1999)
- (26) **Szabó, M.:** Vertikális koordináció és integráció az Eu és Magyarország tejgazdaságában. *Tejgazdaság* **60** (1-2) 1-9 (2000)
- (27) **Szakály, Z.:** A tejgazdasági marketing alapjai. In **Szakály S.:** *Tejgazdaságtan*. Dinasztia Kiadó, Budapest, 2001, 400-424.
- (28) **Szakály, Z.:** A magyar tejtermékek választéka, minősége és marketingje az EU csatlakozás küszöbén. *Tejgazdaság* **63** (2) 55-76 (2003)
- (29) **Tej Terméktanács:** Tej Világnap sajtó anyag. Budapest, Hotel Griff, 2005. május 26. 1-4. (2005)
- (30) **Williamson, O.E.:** *The Economic Institutions Of Capitalism*. Free Press, New York, 1985.
- (31) **Van Bakkum, O. F.:** *Cooperative Models and Farm Policy Reform*. Van Gorcum, Assen., 2001.
- (32) **Van Bakkum, O. F., Nilsson, J.:** Agenda 2000 and Structural Change in European Dairy Cooperatives. In **Trienekens, J.H. – Zuurbier, P.J.P.** (eds.): *Proceedings of the Fourth International Conference on Chain Management in Agribusiness and Food Industry* (Ede, 25-26 May 2000). Wageningen: Management Studies Group, Wageningen University, May 2000, 97-105 (2000).
- (33) **Van Bakkum, O. F., Van Dijk, G.** (eds.): *Agricultural Cooperatives in the European Union*. Van Gorcum, Assen, 1997.