

SZABÓ ISTVÁN

Marketingszövetkezetek a magyar mezőgazdaságban?

A szövetkezetek kialakulása

Az első szövetkezetek nem a mezőgazdaságban, hanem a gyenge helyzetbe került iparosok körében alakultak, felváltandó a régi feudális céhrendszerrel. Az első „igazi” szövetkezetet az angliai Roch-Dale-ben 28 takács mint fogyasztási szövetkezetet hozta létre. A takácsok hat alapelvet fogalmaztak meg:

1. *Nyitott tagság:* Bárki tag lehet, aki a feltételeket elfogadja.

2. *Demokratikus irányítás:* Egy tagnak egy szavazata van, az ügyeket a tagok által választott személyek intézik.

3. *Korlátozott tőkekamat:* A szövetkezet által megtermelt gazdasági javakat a tagok között szétosztják, ezért az alaptőkét korlátozott kamattal fizetik ki.

4. *A nyereség méltányos szétosztása:* A szövetkezet a tagok szempontjából non-profit intézmény.

5. *A szövetkezeti oktatás:* A szövetkezetnek gondoskodnia kell arról, hogy tagjai a szövetkezettel kapcsolatos ügyekben a szükséges tájékoztatást megkapják.

6. *Szövetkezetek közötti együttműködés:* A tagok érdekében szükség lehet a szövetkezetek közötti együttműködésre.

Mai magyar szemmel furcsának tűnhet, hogy a fenti elvek alkalmazásával nem a tulajdonok szövetkeztek, hanem a tagok tömörültek így, érdekeiknek megfelelően.

A szövetkezeteknek eredendően három típusa alakult ki: a hitel-, az értékesítő és a beszerző szövetkezetek. Voltak olyan szövetkezetek is, amelyek a három kombinációjából vagy a három továbbfejlődéséből jöttek létre (pl. gépszövetkezetek). Gyakorlatilag mindegyikre jellemző volt, hogy elsősorban a vidéki régiókban terjedtek el.

A legfejlettebb és legközismertebb változatnak, az értékesítési szövetkezetnek alapvetően két változata alakult ki és terjedt el. Az egyszerű, kizárólag kereskedelmi tevékenységet folytató változat mellett a másik típusú szövetkezet (az értékesítés mellett) feldolgozással is foglalkozott (pl.: a dániai vaj- és vágóhíd-szövetkezetek, tejszövet-

kezetek stb.). Miközben az elvek gyakorlati alkalmazása is finomodott, számos országban szövetkezeti törvényeket is alkottak, vagy a kereskedelmi törvények keretein belül szabályozták a szövetkezetek működését.

A fejlett országokban a szövetkezetek gazdasági súlya a két világháború között tovább erősödött. Így pl. Svédországban és Norvégiában a tej, valamint tejtermékek 80-90%-át, Dániában a sertés, a tej és a tojás 80-90%-át, Franciaországban a gabona és egyéb magvak 80%-át értékesítették szövetkezetek. A koncentráció e téren úgy ment végbe, hogy egyes szövetkezeti ágak összeolvadtak, másrészt a szövetkezetek egyre inkább beleszóltak a ter-

A mezőgazdaság jelentősége és helyzete közismert Magyarországon. Az utóbbi pár évben az ágazat mélyreható változásokon ment keresztül, melyek elsősorban piaci és strukturális jellegűek. Drámai változást jelentett néhány éve a KGST-piac összeomlása; a helyettük belépő nyugati piacok elvárásai nagyságrendekkel szigorúbbak. Jelentős változás a mezőgazdaság teljes tulajdoni átstrukturálódása is a rendszerváltást követően. Minden jel afelé mutat, hogy a mezőgazdaságot a piac-, a fogyasztóorientált termelés felé kell fejleszteni. A marketing mezőgazdasági alkalmazása azonban speciális terület, ebben a szektorban ugyanis kevés olyan méretű termelőegység van, amely a marketingfeladatok önálló elvégzésére képes. Ennek a cikknek a témája egy Magyarországon eléggé elfelejtett, illetve alig ismert módszer, a szövetkezeti marketing.

melésbe is. Vagyis válaszoltak a „mit” és „hogyan” kérdésre. A növekedés oda vezetett, hogy ezek a többfunkciós szövetkezetek kezdték átfogni egy-egy mezőgazdasági ág teljes vertikumát. Itt is teret nyert a vertikális integráció és gyakorlatilag monopolszervezetek jöttek létre.

A szövetkezeti szférában is erősödött az állami beavatkozás szerepe, ami közvetlen tőkejuttatás, adminisztratív támogatás, gazdaságpolitikai támogatás formáját öltötte.

Fejlődés a gazdaságilag elmaradott térségekben

A fejletlen régiókra általában az volt a jellemző, hogy a legtöbb országban nem régen következett be valamilyen földreform. Márpedig a földreformok során mindig azok kapták a földet, akik képességeik, tudásuk, vagy csekély tőkeellátottságuk miatt addig nem tudtak földhöz jutni. Természetes, hogy ezeknek az embereknek az ún. klasszikus szövetkezeti elvek üresen csengő frázisok voltak csupán, következésképpen e térségekben a szövetkezetek csak állami kezdeményezésre alakulhattak ki, amiből több más mellett az is következett, hogy nem a klasszikus elveket követték.

Marketingfunkciók a mezőgazdaságban

A mezőgazdasági marketing speciális funkcióit Tomcsányi után az alábbiak szerint határozhatjuk meg:

1. *Tárolási vagy időszerp:* a mezőgazdasági termékek rövid betakarítási időszakban készülnek el, de az év folyamán folyamatosan kerülnek felhasználásra.

2. *Mozgatási vagy helyszerep:* a mezőgazdaságban rendszerint nagytömegű áru eljuttatását kell megoldani a termőterületről egészen a felhasználóig vagy fogyasztóig.

3. *Feldolgozás vagy kondicionálószerp:* a mezőgazdasági termékeknek a betakarítást követő tartalmi és formai megváltoztatását foglalja magába.

4. *Marketing- menedzsment:* a marketingfunkciók és a vezetési feladatok tartoznak ide. Így magukba foglalják

- az árakra, a piaci vagy kormányzati szabályokra stb. vonatkozó információk beszerzését, rendszerezését, a marketingdöntésekhez történő előkészítést;
- a termékek minőségi tesztelését;
- számviteli, ügyviteli feladatokat;
- a pénzügyi előkészítést, a hitelfelhasználást, a kockázatelemzést.

A marketingszövetkezetek működésének alapelvei

A legfontosabb alapelv és az ebből fakadó fő magatartási szabály a farmerek individualizmusában gyökeredzik: az tudniillik, hogy *a farmer önálló termelő* (ez az elv valamelyest a Roch Dale-i takácsok szerveződését is befolyásolta).

Hogyan lehetne definiálni a marketingszövetkezet fogalmát? *Jessness* nyomán azt mondhatjuk, hogy a szövetkezeti marketing olyan együttműködést jelent, ahol a marketingproblémák megoldása kölcsönös előnyökkel jár. Ez a megfogalmazás igyekszik tükrözni a marketingszövetkezetek általános célját és természetét. A Roch Dale-i elvekről már volt szó. Ennek tükrében nézzük most meg részletesebben a sajátosságokat!

Egy ember – egy szavazat

A marketingszövetkezet demokratikus intézmény, amelyben a szavazati jog általában egyformán jár minden tagnak. Ezzel szemben a társas vállalkozások (pl. részvénytársaság) a szavazati jogot a befektetett tőke (pl. a részvények száma) arányában garantálják. Így a mai törvények szerint 50% feletti tőke- és szavazatarány elegendő lehet egy társaság irányításához. Ilyen helyzet az „egy ember – egy szavazat” elvére épülő szövetkezetben nem fordulhat elő. (Vannak persze a szövetkezetben is kivételek. A leggyakoribb eset, amikor a szavazati jog a tagnak a szövetkezettel leszerződött, vagy azon keresztül forgalmazott termékeinek arányában jár.)

Korlátozott tőkehozadék

A másik különbség a szövetkezet és az egyéb társas gazdálkodó szervezetek között az, ahogyan a tevékenységből származó bevételeket kezelik. Egy „normális” gazdálkodó szervezet a költségek és tartalékok képzése után fennmaradó eredményt kifizeti a tulajdonosoknak a birtokolt tőke arányában (ha a társasági szerződés vagy az alapszabály másképpen nem rendelkezik). Ezek a szervezetek nyilvánvalóan kockázati tőkebefektetésre jöttek létre, ahol a befektetett pénz profitot termel.

A szövetkezetek célja ezzel szemben az, hogy a tag „megtakarításai” fokozódjanak vagy úgy, hogy jobb áron értékesít – esetleg kisebb költséggel –, vagy pedig olyan módon, hogy olcsóbban vásárol (mármint a tag). Ebből következően a szövetkezetbe befizetett tőke után nem jár profit, viszont a pénz használatáért méltányos kamat illeti meg a tagot. Vannak olyan esetek is, ahol a befizetett tőkehozzájáráásra egyáltalán nem jár kamat, elsősorban azoknál a formáknál, ahol a hozzájárulás részben vagy egészben az éves tagdíj. A keletkezett eredmény felosztása pedig a szövetkezeten keresztül forgalmazott termékek arányában történik. Ennek neve angolul „patronage dividend” szemben a „dividend on capital” kategóriájával, ami tőke utáni osztalékot jelent.

Nem lehet azonban kijelenteni, hogy minden marketingszövetkezetnek e módszer szerint kell eljárnia a nyereség felosztásánál. Vannak ugyanis olyan típusok, ahol nemcsak a tag léphet üzleti kapcsolatba a szövetkezettel. Ilyen esetekben elképzelhető, hogy a nyereségfelosztásából csak a tagok részesedhetnek. Előfordulhat az is, hogy nem tagok is részesülnek a haszonból, csak a tagokénál kisebb arányban. A harmadik esetben mind a tag, mind a „külsős” egyformán részesül – természetesen a forgalom arányában – a nyereségből. Azok a szövetkezetek, amelyek a nem tagoknak nem fizetnek osztalékot, vagy visszatérítést, azt vallják, hogy az tag, aki befizette a tőkét a vállalkozásba, kockázatot, következésképpen neki jár az a haszon is, ami a nem tag termelői forgal-

mából képződik. Ez pedig már nem a megtakarítás fokozásának az elve, hanem egyértelműen a kockázati hozadéké.

A fentiek, minden jel szerint, ellentmondásban vannak a nonprofit szervezeti felfogással is. A probléma azonban viszonylag könnyen áthidalható, hiszen a szervezetek általában, mint az mindjárt kiderül, a nyitott tagság elvét vallják, azaz bármely termelő beléphet.

A nyitott társaság elve

Az általános eset, hogy a marketing-szervezetek minden olyan farmernek, aki a szervezeten keresztül forgalmazza termékeit, lehetővé teszik a tagságot. Vannak azonban olyan szervezetek is, amelyek korlátozzák vagy feltételekhez kötik a tagsági viszony létrehozását. Mások megengedik, hogy akár több hasonló jellegű szervezetnek is tagja legyen a termelő egyszerre. Több országban azonban tanácsosnak tartották törvényi úton is ellenőrizni a belépés körülményeit, illetve korlátozásokat is bevezettek az átlépésekre és tőkeátvitelre vonatkozóan.

A szervezeti marketing feladatai

A farmer – mint minden más vállalkozó – profitjának maximalizálására törekszik, és a szervezetet lehet legnagyobb segítségére abban, hogy a megtakarításai fokozódjanak. A magyarázat viszonylag egyszerű, hiszen a szervezetet átveszi azokat a nagykereskedelmi feladatokat, amelyeket addig külön gazdasági egységek végeztek, és az ő profitjuk egy részét juttatja vissza a termelőknek. A képlet azonban mégsem ilyen egyszerű. A szervezetek fejlődésük során igen sok és sokféle tevékenységet vállaltak fel. Az alábbiakban a legfontosabbakat említem meg.

Minőségi standardok kialakítása: a problematikus mezőgazdasági ágazatoknak a legnagyobb rákfenéje rendszerint az általánosan használt és elfogadott minőségi követelményrendszer

hiánya. Ez a hiány már a szántóföldön és az állattartó telepeken kezdődik.

A termelők egymástól igen eltérő fajtákkal dolgoznak, ami önmagában nem lenne baj, hiszen a választék bősége kifejezetten piaci kategória, viszont nem felel meg a standardizált tömegtermelés feltételeinek. Hasonló jelenség – bár ma már ritkán és csak bizonyos területeken – előfordul a feldolgozás szintjén is. (Gondoljunk csak arra, amikor tojást vagy burgonyát vásárolunk, mennyire eltérő méretű és minőségű darabokkal is találkozhatunk.) A farmernek a szervezetekben ki tudják választani a felhasználandó fajtát vagy fajtákat (például a tejtermékeknel a zsíros vagy kevésbé zsíros tejet adó fajtájú tehenekeket), és rögzítik a minőségi követelményeket is, melyek ha szélesebb körben elterjednek a piacon, országos standardokká is válhatnak. Természetesen nem feledkezhetünk meg arról, hogy a mezőgazdasági termékek e tekintetben is sajátosabbak az iparcikkeknél. A farmer nem tud minden tényezőt befolyásolni még a legjobb akarattal sem, vagy csak erősen korlátozott mértékben.

Piaci információk: a termelők általában rendelkeznek piaci információkkal, ami azonban leginkább csak arra korlátozódik, hogy milyenek az aktuális árak, kik a felvásárlók stb. Ez édeskevés, a farmer viszont önállóan képtelen részletesebb információkhoz jutni és azokat elemezni, feldolgozni. Egy terméknek lehet igen sok piaci felvevőhelye, amelyekkel folyamatosan kapcsolatot kellene tartani, illetve gondoskodni kellene a termékek odaszállításáról. A marketingszervezet képes ilyen rendszert működtetni, sokkal jobb pozícióba hozva a termelőt, mint amelyet egyéni kínálattevőként elérhet.

Értékesítés: a farmergazdaság termelőegység, fő funkciója és feladata a termelés. Igaz, hogy közgazdasági közhely a termelés és értékesítés egyenrangúsága, de mivel ezek a gazdaságok rendszerint családi vállalkozások, nem várható el tőlük, hogy olyan komoly értékesítési részlegük legyen, mint egy nagyvállalatnak. A piacra vitel funkcióját látja el a szervezet. A farmer pedig teljes munkai-

dejében a minőségi termékellátásra tud koncentrálni.

Piacfejlesztés: a fejlett országok szervezeti számos példával szolgálhatnak arról, hogy ezek a szervezetek milyen szép eredményeket értek el a termelők meglévő piacainak bővítésében, valamint új piacok felkutatásában és a termelőknek az új piacokra való bejuttatásában. A jobb és egységesebb minőség, a márkanév, a professzionális elosztási rendszer és a reklám azok a főbb marketing-elemek, amelyek mindezt elősegítik. Nagyon szép példák találhatóak mondjuk az Egyesült Államokban, ahol a gyümölcsfélék piacra vitelére létrejött szervezeti társulások hamar közismertté váló márkanevek bevezetésével és széles körű reklámtevékenységgel igen komoly piaci sikereket értek el. Ezekhez az eredményekhez pedig természetesen szükség van a megfelelő termelői háttérre, hiszen a felduzzasztott igényeket azonnal ki kell elégíteni, amire pedig önmagában egyetlen termelő sem képes. Nyilvánvaló az is, hogy a hirdetések tetemes költségeit állni csak nagy volumenű forgalomra elosztva lehet sikeresen.

Jó tárgyalási pozíció: nincs a világon olyan egyéni termelő, aki ne érezte volna még azt a kiszolgáltatottságot, ami az értékesítési tárgyalásoknál jelenik meg. A vevő panaszkodik a minőségre, a mennyiséget kevesli, a nyomott piaci árakra hivatkozva pedig az előzetesen ígért vételi áraknak csak a töredékét akarná kifizetni. A szerencsétlen termelőnek mindenképpen el kell adnia a terményét. A szervezetet sokat tud javítani ezen a helyzeten. A jó minőségű és nagy tömegű áru alapos piaci információk birtokában történő kijárási igény kedvező alkupozíció teremt és megszünteti a termelő kiszolgáltatottságát.

A szervezet és a fogyasztók kapcsolata: ahogy a termelő átkozza a lánc-kereskedelmet azért, mert „semmiért” vágják zsebre az ő megérdemelt nyereségét is, a fogyasztók is sokszor panaszkodnak arra, hogy a lánc-kereskedelem miatt kénytelenek drága árut vásárolni. Mindenesetre tény, hogy a hagyományos értékesítési rendszerben

nagyon gyenge a kapcsolat a fogyasztó és a termelő között. A fő probléma e tekintetben talán nem is az, hogy a fogyasztó tud keveset a termelőről, hanem, hogy a termelő rendelkezik kevés információval a fogyasztó szokásairól, preferenciáiról stb. A mezőgazdasági marketingszövetkezetek ennek a szakadéknak az áthidalásában is nagy eredményekkel büszkélkedhetnek.

Hogyan működik mindez Dániában?

A két legfejlettebb szövetkezeti rendszer kétségtelenül a tej- és a sertéságazatban működik. Azonban olyan területeken is átlagosan 50% a szövetkezetek részesedése, mint a vetőmag-előállítás, a szőrmésállat-tenyésztés, a takarmányelőállítás, a gabonaszektor. Dániában a szövetkezet és a termelő közötti viszony jelentős sajátosságokat mutat, elsősorban a forgalmazás szempontjából. A termelő egyrészt kötelezettséget vállal arra, hogy terményeit kizárólag csak annak a szövetkezetnek értékesíti, amelynek tagja. Ugyanakkor a szövetkezet is köteles minden megtermelt terményt, terméket és jószágot átvenni a termelőtől. Végül soron a farmer döntése, hogy mit és mennyit termel. (Vannak persze ettől eltérő esetek is – nincs például ilyen kötelezettség a takarmányágazatban).

Az árról a gazda soha nem tárgyal a szövetkezettel, az átvétel rögzített áron történik. Az eltérés a szövetkezetek között a részletfizetés kondícióiban és a visszajáró szövetkezeti nyereség mennyiségében van.

A dán szövetkezetek alapvetően egyesületi elvek és törvény szerint működnek. A tőkehiány orvoslására létezik Dániában egy kifinomult módszer. A képlet voltaképpen egyszerű: házasítani kell a szövetkezeti és tőketársulási formákat. A szövetkezet tehát létrehoz egy részvénytársaságot, amelyben megtartja magának az ellenőrző pakettet (50% + 1 szavazat), a többi részvényt pedig eladja kisbefektetőknek, bankoknak, biztosítóknak, nyugdíjpénztáraknak stb.

Bia Mhara, avagy egy ír halászati marketingszövetkezet

Az ír halászatra még a '70-es években is az volt a jellemző, hogy kicsi parasztgazdaságokban elszigetelt termelés folyt (a fő termék a lazac volt, amit nemcsak halásztak, hanem tartottak, tenyésztettek is). Jellemző volt erre az elszigeteltségre az információhiány, a gyenge és változó minőség és a nagy tőkeerős intermedierek hiánya. „Parasztagdálkodás” folyt, kis termékmennyiséggel és gyenge minőséggel. Az egymástól elszigetelt, nem együttműködő termelők pedig úgy versenyeztek egymással, hogy közben letörték az árakat. A fejlődés gátjának bizonyult továbbá a szezonális is. A legeslegnagyobb gond azonban – marketingszemmel – az volt, hogy az értékesítési csatornában a rendszer tagjai igen gyenge kapcsolatban voltak egymással. Ezen változtatott alapvetően a Bia Mhara létrehozása.

A Bia Mhara – szervezeti formáját tekintve – szövetkezet, mivel termelők a tagjai és az értékesítés a célja. A halászfarmok, a feldolgozók (csomagolók, tárolók) mind magántulajdonban vannak. Egyik termelőnek sincs a szövetkezetben 30%-nál nagyobb tőkerésze. A tagok bármelyikének kilépésével azonban tőkerésze a szövetkezetnél marad. A tagok adják a szövetkezet forgalmának 80%-át, a maradékot további hat-hét termelő.

A forgalmazás alapja egy olyan szerződés, amely kizárólagosságot tartalmaz, amennyiben megállapodnak arról, hogy a termelő csak a szövetkezet keretében értékesít. A szövetkezet mindig az aktuális piaci áron (heti ár) veszi át a terméket, levonva belőle bizonyos százalékot, ami fedezi a kereskedelmi, feldolgozási és szállítmányozási költségeket. Így a termék valós piaci értékének 80%-a a termelőnél marad. Sőt, ha a levont jutalékból nyereség keletkezik, még abból is visszakap.

A rendszer előnyei így foglalhatók össze:

– megosztja a kockázatot a termelők között

- szisztematikus piacrajutást kínál a tagoknak
- integrált értékesítés
- új (export)piacokra történő behatolás
- új típusú vevők elérése (új csatornák)
- magasabb profithányad
- jobb tárgyalási pozíció
- minőségi termelés
- koordinált lehalászás és termelés (egész évben ellátás, a szezonális kiküszöbölése).

A marketingszövetkezeti rendszer esélyei a magyar mezőgazdaságban

A szövetkezeti marketingintegráció magyarországi elterjedésekor nyilvánvalóan érdemes figyelembe venni a nyugati mintákat, tapasztalatokat, de mégsem szabad csak azokra hagyatkoznunk. Ma Magyarországon mindenki az EK-hoz való csatlakozásról beszél, fejtegeti a várható előnyöket, a szükséges lépéseket. Látnunk kell azonban, hogy az EK gazdaságirányítási rendszere – különösen az agrárgazdaság – túlzottan bürokratikus, nagyon erős az állam befolyása és erősen torzítottak a piaci viszonyok. Ehhez kapcsolódva kell megemlíteni: a '80-as évek végén több magyar marketingszakember úgy nyilatkozott, hogy a magyar mezőgazdaság marketingorientáltságának megteremtéséhez a német CMA rendszere lenne a leginkább kézenfekvő, a legközelebb álló példa. Igaz, hogy akkor még a magyar mezőgazdaságra az eléggé nagy állami beavatkozás, a korlátozott piaci viszonyok stb. voltak a jellemzők. Mára a helyzet nagyot változott és hiba lenne, ha egy túlságosan bürokratikus szervezetet ráerőltetnénk a magyar agrárszektorra. Képzelnék csak el például, hogy egy általános piaci koordinációs szervezet igazgatótanácsában a magyar parlamenti pártok képviselői milyen hatékonyságú munkát végeznének.

Nem szabad azonban sommásan elutasítanunk az állam szerepvállalásá-

nak szükségességét. Nagyon fontosnak tartom például az állam részvételét a felvilágosító munkában, az oktatásban, a képzésben – mégpedig arra a területre szánva az állam pénzét, amit Nyugaton permanens képzésnek neveznek, s amit mi folyamatos továbbképzésnek nevezhetünk.

A mai magyar helyzetben a gazdaság szereplői egyelőre tanulják a kapitalizmust. Azt a változatot, amit „vadkapitalizmusnak” nevezünk, nagyon könnyű megtanulni. A „szabályos”, normák alapján működő piacgazdasághoz persze normák és szervezetek kellene. Törvények például. Az önkéntes betegbiztosító és nyugdíjpénztárak újbóli megjelenéséhez is meg kellett várni az ide vonatkozó törvényt, holott az egyéni termelők számára a személyes jövőjükéről való gondolkodás ugyanúgy célszerűen szövetkezési formában képzelhető el elsősorban, mint a kínálatuk piacra vitelének a megoldása.

Végül érdemes megemlíteni azt az igen gyakori tévhitet, ami körüllengi a szövetkezeti rendszert, annak elveit.

Jesness már 1923-ban felhívta a figyelmet arra, hogy a szövetkezeti rendszert a felületes szemléltők beleilleszthetik egyfajta osztályharcos eszme, utópisztikus ideológia megvalósítási folyamatába, mint ahogy az később meg is történt. Attól függetlenül a szövetkezeti gondolat megvalósulásai a piacgazdasági keretek között működő rendszerek voltak és azok ma is. A piacgazdaság körülményei között lehet, hogy helyes a szocialista szövetkezeti rendszer szétzúzása, de nem helyes az egyéni termelés túldimenzionálása. Az egyéni megtermelt termékeket minden jel szerint a marketingszövetkezetek tudják eredményesebben piacra vinni.

Irodalom

Burgerné Gimes Anna: A világ mezőgazdasága. KJK., 1992.

Délmagyarország: 1994. augusztus 31-i száma

Gaal Béla: Közösségi marketing az agrárgazdaságban (Kandidátusi értekezés), Bp., 1993.

Garvey, Shay – Torres, Ann: Winning Success in Aquaculture Marketing. Irish Marketing Review Volume 6., 1993.

Greig, W. S.: Economics and Management of Food Processing. AVI Publishing, 1984.

Hoffmann Istvánné: Modern marketing. Universitas, 1990.

Jesness, O.B.: The Cooperative Marketing of Farm Products. Lippincott, 1923.

Kotler, Philip: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. (6/e) Prentice Hall Inc., 1988.

Lindberg, R. A.: The Marketing Book for Growing Companies That Want to Excel. Van Nostrand Reinhold Co., 1986.

Magyar Mezőgazdaság: 1993., 42-47. és 1994. 27., 30., 34., 35., és 36. számai

Phillips, D.: Catering to the „Take-Charge Consumer” AVI Publishing, 1988.

McBride, G.: Cases in Cooperative Marketing. AVI Publishing, 1986.

McCarthy, E. J. – Perreault, W.D.: Basic Marketing: A Managerial Approach. (8/e) Irwin, 1984.

Stevens, R. D.: Agricultural Development Principles. The Johns Hopkins University Press, 1988.

Tomcsányi Pál: Az élelmiszer-gazdasági marketing alapjai. Mezőgazdasági Kiadó, 1988.

HIRDETNE LAPUNKBAN?

Várjuk jelentkezését!

Marketing & MENEDZSMENT

Szerkesztőség és Kiadóhivatal: Budapest VI., Nagymező u. 21.

Postacím: 1373 Budapest 5. Pf. 617.

Tel.: 153-1366

Fax.: 131-6343

TARIFÁINK:

1 belső színes oldal + 1 oldal PR cikk: 100 000 Ft.

1 fekete-fehér oldal vagy 1 oldal PR cikk: 50 000 Ft.

1/2 fekete-fehér oldal: 25 000 Ft.