

Budapesti Corvinus Egyetem

**VERSENYKÉPESSÉG A MAGYAR
TEJÁGAZATBAN**

PhD-ÉRTEKEZÉS

Tímár Imre

Budapest, 2004

TÍMÁR IMRE

VERSENYKÉPESSÉG A MAGYAR
TEJÁGAZATBAN

Agrárközgazdasági és Vidékfejlesztési Tanszék

Témavezető: Dr. Módos Gyula

Bíráló Bizottság:

Tímár Imre, 2004

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola
Agrárközgazdasági Doktori Program

VERSENYKÉPESSÉG A MAGYAR
TEJÁGAZATBAN

PhD-ÉRTEKEZÉS

Tímár Imre

Budapest, 2004

TARTALOMJEGYZÉK

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	7
ÁBRÁK JEGYZÉK.....	8
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	9
BEVEZETÉS	10
I. A KUTATÁS CÉLJA	14
II. A VERSENYKÉPESSÉG MEGHATÁROZÁSA	17
III. A MEZŐGAZDASÁG TÁMOGATOTTSÁGA	23
IV. TEJ ÉS TEJTERMÉKEK VILÁGPIACI KILÁTÁSAI.....	29
IV.1. A TEJ ÉS TEJTERMÉK TERMELÉSÉNEK ALAKULÁSA	
AZ EU-BAN	35
IV.2. A HAZAI TEJÁGAZAT HATÉKONYSÁGA	40
IV.2.1. A termelési szerkezet hatékonysága.....	40
IV.2.2. A naturális hatékonyság alakulása.....	44
IV.2.3. Költség- és árhatékonyság	51
IV.3. A TEJ ÉS TEJTERMÉKEK KÍNÁLATÁNAK ALAKULÁSA	56
IV.4. A TEJ ÉS TEJTERMÉKEK IRÁNTI KERESLET VÁLTOZÁSA.....	59
IV.5. AZ EXPORT-VERSENYKÉPESSÉG MUTATÓINAK ALAKULÁSA ...	62
IV.6. AZ EXPORTTÁMOGATÁS ÉS VÁMOK ALAKULÁSA	64
IV.7. DISZTRIBÚCIÓ, LOGISZTIKA.....	68
IV.8. MARKETING	69
IV.9. A FELDOLGOZÓK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK ALAKULÁSA.....	75
IV.10. AZ EXPORT ÉS IMPORT VÁRHATÓ ALAKULÁSA.....	79
V. A TEJÁGAZAT SZABÁLYOZÁSA.....	86
V.1. EU SZABÁLYOZÁS	86
V.2. A KAP ALKALMAZÁSA MAGYARORSZÁGON	90
VI. A TEJIPAR HELYZETE	93
VI.1. KITEKINTÉS A VILÁG TEJIPARÁRA.....	93
VI.2. A MAGYAR TEJIPAR TÖRTÉNETE ÉS FEJLŐDÉSE.....	94
VI.3. A MAGYAR TEJIPAR STRUKTÚRÁJA.....	98
VI.4. PORTER 5 TÉNYEZŐS MODELLJE (MÁTRIX)	106
VI.4.1. Új belépők általi fenyegetettség.....	111
VI.4.2. Helyettesítő termékek általi fenyegetettség	117
VI.4.3. A szállítók alkupozíciója.....	118
VI.4.4. A vevők alkupozíciója.....	122
VI.4.5. Versenyhelyzet az ágazaton belül	129

VII. LEHETSÉGES STRATÉGIÁK A MAGYARORSZÁGI	
TEJIPARBAN.....	137
VIII.ÖSSZEFOGLALÁS.....	147
Rövidítések jegyzéke	157
Irodalomjegyzék.....	159

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. Az új tagországok tejkvótája.....	37
2. Az EU-25 tejágazatának jellemzői.....	39
3. Magyarország tejágazatának fontosabb mutatói nemzetközi összehasonlításban	41
4. A hazai tejelő-tehénállományának üzemméret szerinti megoszlása	42
5. A tejtermelés jellemzői az EU-10-ben	43
6. A tejhasznú tehénállomány alakulása Magyarországon és az EU egyéb tagállamaiban	47
7. A tejhozam alakulása Magyarországon és az EU-25 néhány más tagállamában	47
8. A tejtermelés alakulása Magyarországon és az EU-25 néhány más tagállamában	48
9. A hazai szarvasmarha-állomány fajta szerinti összetétele	49
10. A tejtermelés takarmány-felhasználása a hazai társas vállalkozásokban ...	51
11. Az intenzív tejtermelés 2004. és 2005. évre prognosztizált költség- és jövedelemhelyezete a mezőgazdasági társas vállalkozásokban	55
12. A tejtermelés és -felhasználás változása	58
13. Vállalati koncentráció alakulása 1998 és 2002 között.....	76
14. A tej irányárának, valamint a vaj és sovány tejpor intervenciós árának alakulása az EU-ban.....	88
15. Közvetlen kifizetések a tejtermelők részére az Európai Unióban 2004-től.....	89
16. Az intézményi árak alakulása a magyar tejágazatban a csatlakozás után...	91
17. A legnagyobb tejipari társaságok termékei és stratégiájuk.....	138

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. A TSE mutató alakulása az OECD tagországaiban (a GDP %-ában).....	24
2. Termelői támogatások (PSE) megoszlása az OECD tagországokban (2000-2002).....	26
3. Egy mezőgazdasági termelőre jutó PSE 2000 és 2002 között (USD).....	27
4. Az egy hektárra jutó PSE értékének alakulása 2000 és 2002 között (USD)	27
5. A PSE mutató alakulása termékenként.....	28
6. A világ tejtermelésének megoszlása 2003-ban.....	29
7. A világ tejtermék termelésének alakulása	32
8. A sajt világexportjának piaci megoszlása.....	33
9. A vaj világexportjának piaci megoszlása	34
10. A sovány tejpor világexportjának piaci megoszlása	34
11. A zsíros tejpor világexportjának piaci megoszlása	35
12. Az EU-15 tej- és tejtermék piaca.....	38
13. Szarvasmarha-állomány alakulása a Római Szerződés aláírásától 2002-ig	44
14. A szarvasmarha állomány alakulása.....	45
15. A tejelő tehén-állomány megoszlása az önköltség nagysága szerint,	52
16. A nyers tehéntej termelői árának alakulása Magyarországon és az EU-25 néhány tagállamában	53
17. Költség és bevétel alakulása	55
18. A tehénállomány alakulása	56
19. Belföldi értékesítés termékcsoportonkénti részaránya	57
20. A nagyobb tejfeldolgozók piaci részesedése nettó árbevétel szerint	77
21. Magyarország tej- és tejtermék kivitelének várható alakulása 1998-2005 között,	82
22. Magyarország tej- és tejtermék behozatalának várható alakulása 1998-2005 között	83
23. A világ legjelentősebb tejipari vállalatai 2001. évben.....	93
24. Porter 5 tényezős modellje	110
25. Stratégiai menedzsment.....	111
26. Nyugat-Európa az élelmiszerforgalom legnagyobb szelete	123
a hiper- és szupermarketeké	
27. Magyarország az élelmiszerforgalom legnagyobb szelete a közértké és a hagyományos boltoké.....	123
28. Kiskereskedelmi csatornák* részesedése az FMCG forgalomból	124
29. A tejipar nettó árbevétele az 1994-2001 közötti években	132
30. A tejipar adózás előtti eredménye az 1994-2001. közötti években.....	133
31. A saját tőke alakulása a tejiparban az 1994-2001. közötti években.....	134

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönettel tartozom témavezetőmnek, Dr. Módos Gyulának, Dr. Forgács Csabának Ph.D.-programigazgatónak (Budapesti Corvinus Egyetem), valamint dr. Tóth József dékánhelyettesnek az útmutatásért és biztatásért, valamint a kutatás figyelemmel kíséréséért. Külön szeretnék köszönetet mondani Dr. Fertő Imrének (MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont), aki az elmélet és gyakorlat közötti összefüggésekre hívta fel a figyelmemet. Köszönöm e dolgozat tervezetének opponálását, és a kritikai észrevételeket Dr. Molnár Attilának és Dr. Popp Józsefnek. Nagyra értékelem munkahelyemen (Veszprémetej RT) munkatársaim bátorítását, segítségét és rugalmasságát. Hálás köszönettel gondolok a Tej Terméktanács több munkatársára, kollégákra, a tejágazattal kapcsolatos nemzetközi ismeretek elsajátításában nyújtott segítségért, támogatásért. Köszönöm Varga Tibornak, Kartali Jánosnak, Potori Norbertnek és Fogarasi Józsefnek (AKI) a tejágazat nemzetközi adatbázisának rendelkezésemre bocsátását. Végül köszönetemet fejezem ki feleségemnek a túlóráim ellenére megőrzött türelméért.

Tímár Imre

Bevezetés

Értekezésem témája a hazai tejágazat versenyképességének elemzése. Ezzel a témával az elmúlt években számos hazai és külföldi szerző foglalkozott (Szabó, 1999, Szakály, 1999, Swedish Institute, 2002). Ezek az elemzések egyrészt átfogó elemzést adnak a hazai tejtermelés és tejipar helyzetéről, a feldolgozóipari koordináció alakulásáról, másrészt Magyarország tejágazatának versenyképességét vették górcső alá. Az utóbbi években felgyorsult változások és az EU-csatlakozás komoly mértékben befolyásolják a hazai tejágazat versenyképességének alakulását, aminek átfogó közgazdasági elemzése nem történt meg.

A hazai tejipar viszonylag magas termelési költségei és jelenlegi struktúrája miatt nem rendelkezik nemzetközi versenyelőnnyel, így az ágazat nem tekinthető exportorientáltnak, mivel alapvetően a belső piac határozza meg az eladható termékek összetételét és volumenét. A tej és tejtermékek kínálata hazákban is meghaladja a fogyasztás szintjét – az EU-25 legtöbb tagállamához hasonlóan –, ezért kiemelt szerepet kap az export-versenyképesség vizsgálata. A hazai feldolgozóipar számára természetesen fontos kérdés, hogy a növekvő belföldi keresletek kielégítéséhez mennyiben járul hozzá a hazai feldolgozóipar, illetve az import az EU belső piaci kereskedelmében (elsősorban az intra-EU kereskedelemből származó behozatal). A hazai tejipar további fejlődéséhez a belföldi piac a meghatározó mind a tejtermelés, mind a fogyasztás tekintetében. Az EU-csatlakozás komoly kihívást jelent a tejtermelők és tejfeldolgozók számára, jelentős előrehaladást kell elérni a technológiai, technikai, környezetvédelmi, termelékenység és marketing területén.

Magyarországon még nem alakult ki a tejfeldolgozó ipar hosszabb távon is életképes struktúrája, még mindig sok termelővállalat működik a piacon, jelentős kapacitásfölösleg alakult ki, ugyanakkor kevés a specializálódott vállalatok száma. A feldolgozóipari struktúrájának változása az elmúlt

időszakban felgyorsult és ez a folyamat az EU-csatlakozás után is folytatódik a versenyképes ágazati szerkezet kialakítása érdekében.

Az egy főre jutó tejtermékfogyasztás Magyarországon 162 kg /fő/ év volt 2000-ben, szemben az EU közel 300 kg/fő/év fogyasztásával. Az 1980-as évek végén hazánkban is magasabb volt ez a mutató, mely a csökkenő lakossági jövedelmek, a tejtermékek növekvő árszintje és a fogyasztási szokások átalakulása következtében csökkentek le a 252 kg/fő/évről a jelenlegi szintre (Guba et al, 2000).

Az 1990-es évek végén a lakosság reáljövedelme 2-3%-kal növekedett évente, míg 2001-ben az átlagos jövedelemváltozás 14 % volt, melynek hatása ha kis mértékben is, de kedvezően alakította a tejtermékek fogyasztását is. Ma a magyar lakosság élelmiszer-kiadásainak 27 %-át költi el élelmiszerre, és kb. mintegy 12%-át tej és tejtermékek vásárlására. Reálisnak tűnik-e az a feltételezés, hogy néhány éven belül ismét elérjük, illetve meghaladjuk a tíz évvel ezelőtti fogyasztási színvonalat? A hazai feldolgozóipar számára természetesen fontos kérdés, hogy a növekvő belföldi keresletek kielégítése a hazai ipartól vagy import termékekből történik-e?

A hazai tejipar további fejlődéséhez a belföldi piac jelenti az alapot. A hazai tejgazdaság komoly kihívásokkal fog szembesülni EU csatlakozás után. A technológiai, technikai, környezetvédelmi, termelékenység és marketing területeken a felzárkózásunk idő- és tőkeigényes folyamat

A tejből készült termékek nagyon változatos formában kerülnek emberi fogyasztásra és élettanilag, valamint biológiailag fontos fehérjét, vitaminokat tartalmaznak. Az utóbbi években egyre több új termék jelenik meg a kínálatban, melyek nagyobb fogyasztási élvezetet és magasabb hozzáadott-értéket képviselnek a fogyasztó számára. A magyar vásárlók egyrészt fogékonyak az új termékek iránt, másrészt különféle reklámokkal jelentősen befolyásolhatók. Erre a gyümölcsjoghurtok szolgáltatnak jó példával, melyek tíz évvel ezelőtt még alig

léteztek a hazai piacon, ma a joghurtpiac már több mint 80%-át jelentik. A tejalapú desszertek manapság már komoly volument képviselnek és az édesség, valamint az impulzív csokoládé termékek igazi versenytársaivá váltak.

A tej és főleg a tejtermékek iránti várhatóan emelkedő kereslet kielégítéséhez elegendő volumenű alapanyagtejjel és kvótával rendelkezünk. Magyarország tejkvótája, vagyis az értékesíthető tej és országos szinten 2004-2006 között 1 947, 280 millió tonna az EU-val történt megállapodás alapján.

A tej minőségének és a termelés hatékonyságának javulása mellett a tejtermelőknek komoly erőfeszítéseket kell tenniük. Mivel a tej vertikum versenyképességét nagymértékben befolyásolja a tejtermelés hatékonysága és versenyképessége, területeken elvégzendő feladatok elemzése is fontos része értekezéseinknek.

Magyarországon még nem alakult ki a tejfeldolgozó ipar hosszabb távon életképes struktúrája távolinak tűnik, még a fejlett, hatékony „tejpiac” kialakulásának ideje, de a folyamat már elkezdődött. Sok termelővállalat működik a piacon és jelentős a kapacitásfölösleg elsősorban a „napi cikkek” területén, ugyanakkor kevés a Nyugat-Európában jellemző specializálódott vállalatok száma. Az ipar struktúrájának változása az elmúlt időszakban felgyorsult és ez a folyamat a következő években is folytatódni fog annak érdekében, hogy versenyképes ágazati szerkezet alakuljon ki. Az Európai Unióhoz történő csatlakozás Magyarország számára több veszélyt rejt, mint lehetőséget. A fejlődést hosszabb távon az határozza meg, hogy a vertikum szereplői képesek-e a nagyobb tőke erővel és magasabb technológiával rendelkező tagállamokkal, valamint az ár és költség előnnyel rendelkező új tagországokkal szemben a magyar piacon már megszerzett verseny előnyt megőrizni, illetve a hazai fogyasztásban rejlő lehetőségeket kihasználni. A fentiek ösztönöztek arra, hogy megvizsgáljam az iparág jelenlegi helyzetét, a

tejpiac szabályozását, és ezek figyelembe vételével lesznek várhatóan élet- és fejlődőképes vállalatok ismérveit.

I. A kutatás célja

Magyarországon a Tejipari Vállalatok Trösztjének 1991-ben történt megszüntetését követően 1995-re befejeződött a tejipar privatizációja, amikor lényegében kialakultak a ma is működő termelési struktúrák alapjai. A privatizációban résztvevő külföldi befektetők a kilencvenes évek közepéig óvatos politikát folytattak, ezt követően azonban erőteljes versenyt, komoly árharcot indítottak be. Ennek áldozatai a magyar tulajdonban maradt kisebb feldolgozók voltak, de a középkategóriába sorolt piaci szereplők (pl. Avonmore) is feladták a harcot néhány eredménytelen év után. A jegyzett tőke alapján a külföldi tulajdon aránya a tejiparban ma már eléri a 75%-ot (a magyar élelmiszeriparban befektetett külföldi tőke aránya 57%).

Az agresszív versenysztratégiának és a világ, illetve az EU tejiparában tapasztalható tendenciák miatt a hazai tejipar koncentrációja a következő években is hasonló intenzitással fog növekedni. A feldolgozóiparra vonatkozó elemzés elsősorban a piaci koncentráció alakulásával és a várható változások hatásával foglalkozik, míg a tejtermelés vizsgálatánál az alapot a jelenlegi hazai viszonyok és a rendelkezésre álló EU adatbázis összehasonlításából adódó következtetések adják.

Személyes háttér

1980 óta dolgozom a magyar élelmiszeriparban, illetve kereskedelemben. Így az elmúlt, több mint 20 év során szerteágazó gyakorlati tapasztalatokra tettem szert, és a napi munkám során éltem meg az elmúlt időszakok változásait. 1989 óta dolgozom nemzetközi vállalatok magyarországi leányvállalatainál, kereskedelmi, marketing igazgatói, illetve ügyvezetői igazgatói beosztásokban. 1992-től hat éven át, a legjelentősebbek változások időszakában, a cukoriparban tevékenykedtem. 1999-től a tejiparban dolgozom, és a gyakorlati munkám során tapasztalom meg a jelenleg is tartó piaci átalakulás napi nehézségeit.

A gyakorlat mellett elméleti ismereteim bővítését szolgálta, hogy az EU agrárpolitikájával is megismerkedtem a Budapesti Közgazdaságtudományi és

Államigazgatási Egyetem Európai Tanulmányok posztgraduális képzése keretében. Ennek hatására döntöttem úgy, hogy tanulmányaimat folytatom a Ph.D képzés keretében, és az agrár-közgazdaságtan területén végzek kutatásokat. Az iparágak versenyképességének kérdései iránt már korábban is érdeklődtem, ezért választottam jelen értekezésem témájaként a hazai tejágazat versenyképességének vizsgálatát, melyet eddigi tanulmányaim és szakmai tapasztalatom alapján kívánok elemezni, feldolgozni.

Értekezésemben választ kívánok adni azokra a kérdésekre, hogy hol tart ma a magyar tejágazat korábbi színvonalához képest és nemzetközi összehasonlításban. „Oknyomozó” jelleggel választ keresek arra, hogy az egy főre jutó alacsony szintű tej és tejtermékfogyasztás, az iparági koncentrációs folyamat és az EU csatlakozás milyen hatással lesz a magyar tejágazat jövőjére.

A tejgazdaság a legtöbb országban, így Magyarországon is a kormányzat által is kiemelten kezelt szektornak tekintendő. Jelentőségét az adja, hogy a tej alapvető fogyasztási cikk, fontos fehérje forrás, mely tejszírt, tejcukrot, ásványi anyagokat és vitaminokat is tartalmaz, ezért a lakosság megfelelő színvonalú ellátása társadalmi kérdés, de egyben stratégiai feladat is.

A tejgazdaság három pillére a **tejtermelés, a feldolgozás és a disztribúció** egymásra épülő, egymásra ható területek. A tejfeldolgozás területén arra keresem a választ, hogy a különböző méretű vállalkozások számára miként fogalmazható meg az életképes, versenyképes stratégia. Milyen feladatok várnak a tejágazat szereplőire az EU csatlakozás után, hogy a hazai tejipar továbbra is jelentős szerepet töltsön be a belföldi ellátásban. A feldolgozók mellett az ágazat másik fontos szereplői a tejtermelők, akiknek magas száma – sok egyéni és néhány száz specializált tejtermelő gazdaság – alacsony termelési hatékonysággal párosul. A tejágazat versenyképességéhez azonban az alapanyag termelés színvonala és hatékonysága alapvetően hozzájárul.

A tejtermelés vizsgálata mind leíró/összehasonlító, mind pedig analitikus módszerekkel történik. Ez utóbbiak esetében az ún. DRC modellt tekintem át a

svéd SLI tanulmány (Swedish Institute for Food and Agricultural Economics, 2002) alapján. A versenyképesség egyértelmű meghatározása is nélkülözhetetlen, ugyanis a versenyképesség, mint fogalom a nyereségesen működő, innovatív vállalatot jelenti.

Dolgozatom a jelenlegi helyzet elemzéséből indul ki, de az EU csatlakozás után az egységes piacon várható hatások is a kutatás tárgyát képezik a rendelkezésre álló adatok és dokumentumok felhasználásával. A bevezetésben hivatkozott irodalomjegyzék jelentősen gazdagította a téma szakirodalmát, de a teljes ágazatot (tejtermelés, feldolgozás) felölelő összegzést nem adtak. Jelen munkámmal a tejgazdaság átfogó elemzésével kívánok hozzájárulni az ágazat helyzetének tárgyilagos bemutatásához, valamint a magyar tejtermelés és tejfeldolgozás EU-ban várható kilátásainak leírásához.

II. A versenyképesség meghatározása

A szakirodalomban ma a versenyképességnek számos definíciója ismert. Ezek sokszor egymásnak is ellentmondanak és gyakran a versenyképességnek csupán bizonyos elemeit emelik ki. A tudomány mindmáig adós maradt a versenyképesség egyértelmű definiálásával. A verseny jelentőségével kapcsolatban az amerikai felfogás azt emeli ki, hogy a verseny értelme és célja a fogyasztó jólétének a növelése. Ebben a felfogásban a keresleti oldalnak van meghatározó jelentősége.

Az európai felfogás ezzel szemben a fogyasztó jólétének szolgálatát elismeri, de emellett kiemeli, hogy „a verseny hozadéka termelői, a kínálati oldal számára is legalább ilyen fontos, mivel ennek révén tud folyamatosan megújulni és lesz képes magasabb színvonalú fogyasztói igények kielégítésére” (Fidrik et al, 2000). A versenyképesség közgazdasági elméleti kérdéseit vizsgálva találkozhatunk olyan véleménnyel is, hogy a versenyképesség mérésére megfelelő aggregált mérési módszerek nem léteznek (Török, 1999).

A pontos fogalmi meghatározás nehézségei ellenére szükséges körülhatárolni a versenyképesség tartalmát és fogalmi kereteit (Salamon, 1996). E fogalmat általában következményei alapján szokták megközelíteni. Egy vállalat versenyképességét kibocsátásának növekedéseként, illetve piaci részesedésének változásaként szokták meghatározni. Versenyképesnek tekintjük a piaci részesedésüket – gazdasági eredmény mellett – növelő, és versenyképtelennek a termelésüket csökkentő, piaci részarányukat veszítő vállalatokat. Fontos megkülönböztetnünk egy vállalat termékeinek költség, illetve árverseny képességét, valamint versenyképességének költségen (áron) kívüli tényezőit. Ez a megkülönböztetés a gyakorlatban elég nehezen határozható meg, már csak azért is, mivel ez a kétféle versenyképességi tényező nem független egymástól. Ha egy vállalat olcsóbban tud előállítani egy terméket versenytársainál, akkor mérlegelheti, hogy alacsonyabb áron adja el termékeit, mint konkurensei, vagy azonos ár mellett többletszolgáltatást kínál, mely a vállalat nem ár jellegű

versenyképességét javítja. Másrészt, ha egy vállalat jelentős áron kívüli versenyképességi tényezőkkel rendelkezik (minőség, korszerűség, stb.), akkor a többiekénél magasabb árak mellett is növelheti kibocsátását, piaci részesedését (Oblath, 1998).

Disszertációmban a versenyképességet komplex módon a termelési költségek és a költségeken kívüli tényezők alapján vizsgálom. Ennek oka részben, hogy a versenyképességet a közvetlen költségeken kívül sok tényező és azok együttes hatása is befolyásolja (pl. a gazdasági környezet, az iparág helyzete, innováció, stb.) A tejfeldolgozó vállalatok tényleges költségeihez nehéz hozzáférni és a belső elszámolásokban lényeges eltérések tapasztalhatók.

Az összevetést elméletileg legáttekinthetőbb módon a tej és savanyított termékek esetében lehetne megtenni. Ezt a kérdést is azonban tovább bonyolítaná az egyes vállalatok a tejfehérje és tejzsír eltérő értékelése, valamint a tejhelyettesítők (növényi zsírok, permeátumok) használata. Azokon a területeken, ahol ez lehetséges (pl. tej irányra), a költségek külföldi összehasonlítását elvégzem. A termékek egy jelentős részénél (főleg az un. napi cikkekénél) a fogyasztó számára az ár a meghatározó. Ez várhatóan a jövőben is így marad, mert a Nyugat-Európára is jellemző széles jövedelmi kategóriák esetében is az ár a döntő a vásárlásban. Ezt támasztja alá a különböző diszkontáruház láncok (Penny Market, Profi, stb.) forgalmának jelentős emelkedése az elmúlt években. Magyarországon is tapasztaljuk ennek a kereskedelmi típusnak az előretörését, melyre legszemléletesebb példa a METRO és a Penny Market láncok forgalmának bővülése, legújabbán pedig a Lidl diszkontáruház megjelenése a magyar piacon.

Az elemzés kiinduló területe a piac, mivel a kínálat mind országos, mind világviszonylatban meghaladja a keresletet, ezért a megtermelhető és feldolgozásra kerülő mennyiséget a fizetőképes piac igényei határozzák meg. A késztermékek árait pedig nagymértékben az alapanyag tej ára illetve költségei alakítják, az adott termékre vonatkozó kereslet-kínálat mellett.

Az összefüggések feltárása céljából a gazdasági racionalitások alapján szükségesnek tartom a versenyképesség három egymásra ható területét, a piac, a tejtermelés és a feldolgozás részletesebb vizsgálatát és azok kölcsönhatásának elemzését. Így értekezésem felépítése is ezt a struktúrát követi.

Az alkalmazott kutatás alapvetően meghatározza az adott elemzés keretét, illetve lényeges elemeit. A versenyképesség fogalmának és tartalmának azonban nincs egyetemes meghatározása a szakirodalomban. Így nem létezik egységes ökonómiai modell sem, ami egyértelműen leírná a versenyképesség összetevőit. A versenyképesség leírására a külföldi és a hazai irodalom egymástól eltérő modelleket alkalmaz. Ilyen elemzési módszerek a portfólió technikák, a SWOT analízis, melyeket már évtizedek óta komoly kritikák értek, hiszen alkalmazásuk ellenére sok cég jutott csődbe.

A mezőgazdasági tevékenység tapasztalati elemzésében leggyakrabban alkalmazott modell a DRC (*Domestic Resource Cost*: DRC) a komparatív előnyöket vizsgálja. A DRC az alkalmazott források (tőke, munkaerő, egyéb szociális költségek) határköltségét hasonlítja össze egy szabályozatlan piacon elérhető kifizetésekkel, jövedelmekkel. A modell általában a világpiacot tekinti a benchmark alapjának. A DRC modell úgy is tekinthető, mint ami a tevékenység költség oldali versenyképességét jelöli, mivel ez a költség és haszon összehasonlításra alapul.

A DRC a következő képlettel számolható:

$$DRC_i = \frac{\sum_{j=k+1}^n a_{ij} V_j^s}{P_j^s - \sum_{j=1}^k a_{ij} P_i^s}$$

a_{ij} , és 1-től k-ig a kereskedelmi inputokra vonatkozó technikai együttható

a_{ij} , k + 1-től n-ig a hazai erőforrások technikai együtthatója

V_j^s , a hazai erőforrások határköltsége

P_i^s a kereskedelmi outputok határára (vámhatár)

P_j^s , a kereskedelmi inputok határára (vámhatár)

A fentiekből látható, hogy a DRC modell számításainak alapfeltétele a gyártási technológia, a vonatkozó belföldi és nemzetközi árak, mely utóbbi magában foglalja a belső források határköltségét. Abban az esetben, ha a DRC értéke nagyobb, mint egy, a termék gyártása nem versenyképes, összehasonlítva a világpiaci feltételekkel. Ebben az esetben több hazai forrás szükséges a termék előállításához, mintha importálnánk.

A DRC modell számos hátránnyal is rendelkezik:

- Nem könnyű megbízható adatokat összegyűjteni a modellből kapott eredmények pontos értékeléséhez.
- A modell nagyon érzékeny a tőke és a munkaerő, valamint a nemzetközi árak és az árfolyamok határköltségére.
- A kereskedelmi és nem kereskedelmi inputok szabályozása önkényes.

A fentebb ismertetett korlátozó tényezők a magyar mezőgazdaság versenyképességét több szerző vizsgálta az elmúlt időszakban (Heinrich et al, 1999, Hughes, 1998, Eiteljörge et al, 1999). Arra a megállapításra jutottak, hogy a vizsgált időszakban (1990-es évek) a legtöbb magyar feldolgozó ágazat versenyképes volt, kivéve a tejet, a cukrot és a dohányipart.

A feldolgozóipar versenyképességének elemzésére számos mikrogazdasági modell kínál lehetőséget. Ezek alkalmazására azért van lehetőség, mivel bár egy iparág nem mikrogazdasági összefüggésben vizsgálható, az iparágat alkotó vállalatok elemzési szintje mindenképpen mikrogazdasági jellegű. Egy iparág versenyképességét a benne szereplő vállalatok versenyképessége határozza meg, melyeket kiegészítenek különböző struktúrák és politikák (pl. kormányzati politika).

- Mc Kinsey féle hét tényezős a szervezetek hatékonyságát vizsgáló modell, mely tartalmazza a vállalat stratégiáját, struktúráját, rendszereit, humánerőforrásait, vezetési stílusát és a vállalatban kialakított közös érdekeket (Hoványi, 1999).

- Az Andersen Consulting öt tényezős modellje, melynek része a vállalat stratégiája, technikái, emberi erőforrásai, eljárásainak és folyamatainak összessége, és a mindezeket egységbe foglaló integráció (Hoványi, 1999). Az ilyen jellegű modellek túlságosan zártak és nem adnak lehetőséget arra, hogy a vállalatokat sokrétű, nemzetközi, globális környezetben elemezzük.
- Nyitottabb és a vállalat versenyképességét árnyaltabban fogalmazza meg az úgynevezett kontingencia modell, mely mind a vállalat belső folyamatait, mind pedig a külső környezetet figyelembe veszi az elemzéseknél.
- SWOT analízis, mely a vállalat belső erősségeit és gyengeségeit hasonlítja egy benchmark-nak tekintett vállalathoz és figyelembe veszi a külső környezetet is a veszélyek és lehetőségek elemzése során.
- Az ágazati elemzésekre alkalmazott modellek közül említést érdemel a TFP (*Total Factor Productivity*: TFP) modell, amely a versenyképesség egyik legfontosabb elemét a termelékenységet vizsgálja. A TFP modell az ipari termelékenység mellett, mind a munka, mind a tőke termelékenység változását magában foglalja. Véleményem szerint e modell hiányossága, hogy bár három fontos elemét vizsgálja a versenyképességnek, de sok egyéb tényezőt figyelmen kívül hagy, ami pedig szükséges lenne a versenyképesség átfogó elemzéséhez.
- A piacok felépítését és kölcsönhatásait az angol szakirodalomban **industrial organization** fogalmával fémjelzett modell együttes vizsgálja átfogóan. Ezen elméletnek alapvetően két megközelítése van, az első a **szerkezet-magatartás teljesítmény** (*structure-conduct-performance*) paradigma, mely leíró jellegű és a piaci szerkezetekről ad áttekintést. A második az **ár elméleteken** alapuló, melyek a **tranzakciós költségek, a játékelmélet és a megtámadható piacok modelleket** foglalja magában.

A **szerkezet-magatartás-teljesítmény** megközelítés szerint egy iparág teljesítménye a vállalatok magatartásától függ, ami pedig a szerkezeten (a piaci

versenyt meghatározó tényezőkön) múlik (Dennis et al, 2003). A két paradigma kiegészítik egymást, mivel a szerkezet – magatartás - teljesítmény paradigmát az árelmélet modelljei támasztják alá.

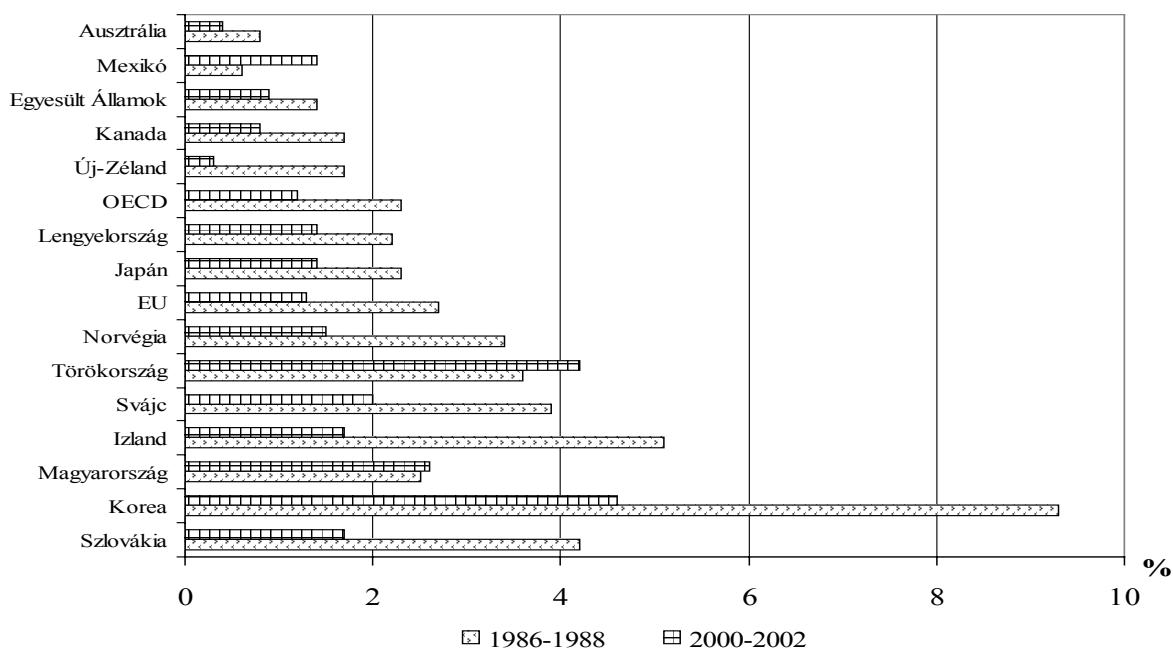
Ezen modellek mindegyike vizsgálja a versenyképesség általam fontosnak tartott bizonyos elemét, de nem ad átfogó képet a témáról. Ezért elemzésem során elvettem ezeknek a modelleknek az alkalmazását. Helyette a szakirodalomban széles körben, gyakorlatilag is alkalmazott Porter féle, úgynevezett öt tényezős modell elemzési módszert választottam, melyet alkalmasabbnak talállok a tejágazat versenyképességének vizsgálatára.

III. A mezőgazdaság támogatottsága

A tejtermelési szektor fenntartásának jövedelem- és foglalkoztatáspolitikai vonatkozásai is vannak: a vidéki népesség megtartásához elengedhetetlen a tejtermelés elfogadható jövedelmezősége. Ehhez párosul az ágazat viszonylag magas eszközigénye, a befektetett eszközök lassú megtérülése és nehéz mobilizálhatósága. E tényezők magyarázzák, hogy az élelmiszergazdaságon belül az állami beavatkozás a legtöbb országban éppen a tejszektorban a legerősebb. A téma szempontjából ennek azért van különös jelentősége, mert a tényleges nemzetközi versenyképességet a tejiparban a hatékonyság és méretnagyság mellett a támogatások, valamint a protekciónizmus országonként változó, de csaknem mindenhol jelentős szintje nagymértékben befolyásolja.

Az OECD tagországaiban magas a mezőgazdaság támogatottsága (Popp, 2003). Mivel a mezőgazdasági támogatottsági mutatókhoz szükséges részletes adatokat csak az OECD tagországok kalkulálnak, ezért a mezőgazdaság támogatottságának az OECD tagországok pedig a világ agrártermelésének mintegy kétharmadát képviselik). Az 1986-1988 közötti időszakban a becsült összes támogatás (*Total Support Estimate: TSE*) 298 milliárd dollárt – a GDP 2,3 %-át – tette ki, vagyis ennyibe került a fogyasztóknak és az adófizetőknek az OECD tagországokban a mezőgazdaság támogatása (1. ábra).

A TSE mutató alakulása az OECD tagországokban (a GDP %-ában)



Forrás: :OECD, PSE/CSE database, 2003

Ezzel szemben a 2000-2002 közötti évek átlagában már 315 milliárd dollárt tett ki a becsült összes támogatás, de a GDP %-ában kifejezve (ez egyben a TSE %-os mutatója is) viszont 2,3-ról 1,2 %-ra csökkent az agrártámogatás. A TSE %-os mutatóját összehasonlítva az egyes tagországok között szélsőséges eltéréseket tapasztalunk, mert a 2000-2002 közötti évek átlagában Új-Zélandon 0,3, Magyarországon 2,6, Koreában és Törökországban 4 feletti volt a mutató értéke. Az USA-ban és az EU-ban ugyanakkor 0,9 és 1,3 volt a TSE %-os mutatója (1. ábra).

Ezeknek a (fogyasztói és adófizetői) transzfereknek a 3/4-ét a gazdálkodók kapták, amely összegnek közel felét a fogyasztók fizették ki a magasabb élelmiszerárak révén (piaci ártámogatás). Ez a gazdaságok bruttó bevételének mintegy 1/3-át jelentette. A transzferek 1/4-e olyan általános kiadásokat érintett ment el, mint a kutatás, marketing és infrastruktúra. Minél nagyobb a farm, annál magasabb a támogatás, valamint a támogatás termelésre és

jövedelemre gyakorolt potenciális hatása, ugyanis a legtöbb termelői támogatás továbbra is az outputhoz és inputhoz kapcsolódik¹.

A közvetlen támogatások arányának növelésével javul a termelői jövedelemtámogatás transzfer hatékonysága. Az OECD régióban jelenleg a termelők bevételeinek még mindig több mint 60 %-a származik piaci ártámogatásból (2. ábra).

A becsült termelői támogatás (*Producer Support Estimate: PSE*) nagy eltéréseket mutat az egyes tagországok és termékek között, de összességében a termékek zöménél csökkenő tendencia figyelhető meg a belső és a világpiaci árak közelítése következtében a költségvetési támogatások lefaragásának köszönhetően.

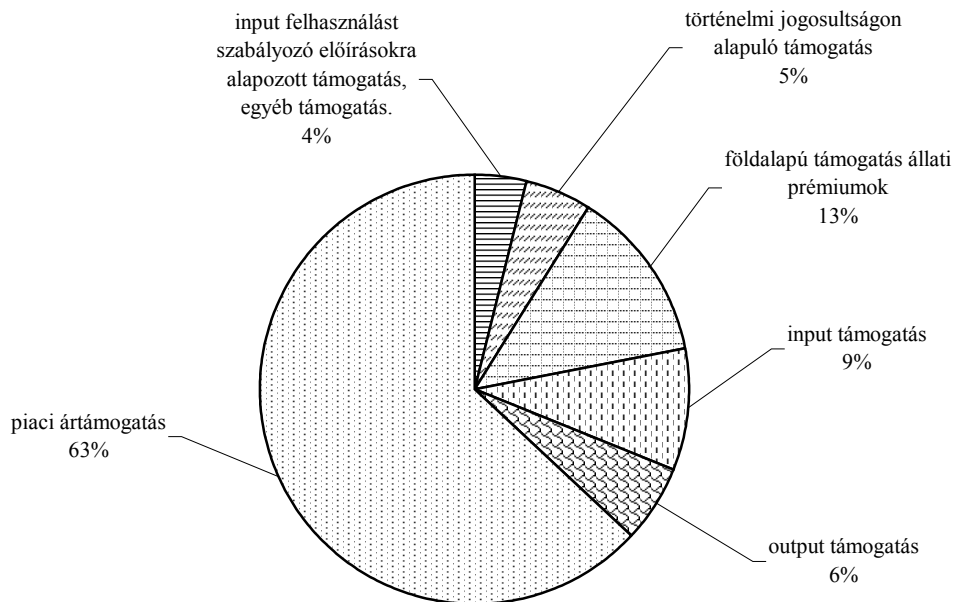
A legtöbb OECD tagországban több évtizedes, esetleg évszázados gyakorlata van a támogatásoknak, ezért egyes tagországok gyakran arra hivatkoznak, hogy azért támogatják az agrártermelést, mert más országok is ezt teszik (Markó-Popp 2004).

Nagy különbség jellemzi a PSE mutatót az egyes tagországokban, Új-Zélandon és Ausztráliában 10 % alatt, Kanadában, Csehországban, Magyarországon, Mexikóban, Lengyelországban, Törökországban és az USA-ban 25 % alatt volt az átlagos PSE a 2000-2002 évek átlagában. Ugyanakkor az EU-15-ben 40 %-ot tett ki a PSE, Izlandon, Koreában, Norvégiában és Svájcban viszont ez az érték meghaladta a 60 %-ot. Az 1986-1988 években kisebb volt a különbség az akkor legnagyobb (Svájc) és legkisebb (Új-Zéland) átlagos PSE mutatóval rendelkező ország között, mint a 2000-2002. években.

¹ Az OECD által kalkulált támogatottsági mutatók módszerének részletes leírását lásd **Jankuné Kürthy Gy.- Popp J.- Potori N. (2001)**

2. ábra

Termelői támogatások (PSE) megoszlása az OECD tagországokban (2000-2002)

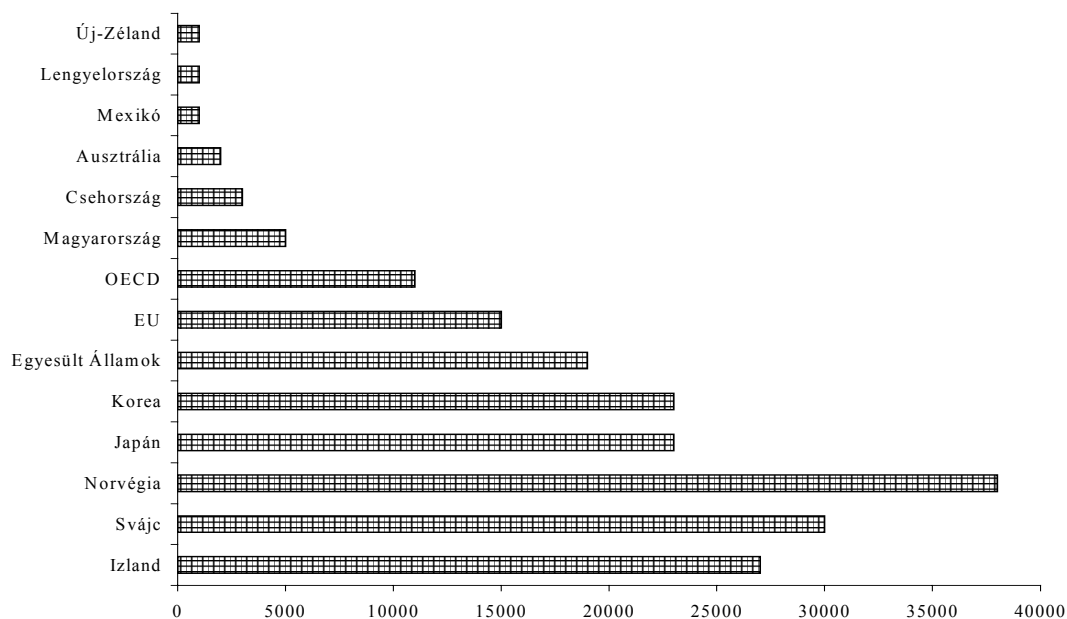


Forrás: OECD, Agricultural policies in OECD countries: monitoring and evaluation, 2003

Szélsőséges értéket mutat az egy mezőgazdasági termelőre, illetve az egy hektár mezőgazdasági területre vetített PSE is. Japán, Korea, Norvégia és Svájc mindkét mutató tekintetében az élen áll. Említést érdemel Izland, ahol az egy termelőre jutó PSE a legnagyobb az OECD régióban, de az egy hektárra eső PSE vonatkozásában az alacsonyan támogatott tagországokhoz tartozik. Az egy termelőre vetített PSE mutató az USA-ban valamivel nagyobb, mint az EU-ban, az egy hektárra eső PSE esetében azonban fordított a helyzet. Ez összefügg a két régió munka- és területi termelékenységével is. Magyarországon az egy termelőre, illetve az egy hektárra jutó támogatás alacsonyabb az OECD átlagánál (3. és 4. ábra).

3. ábra

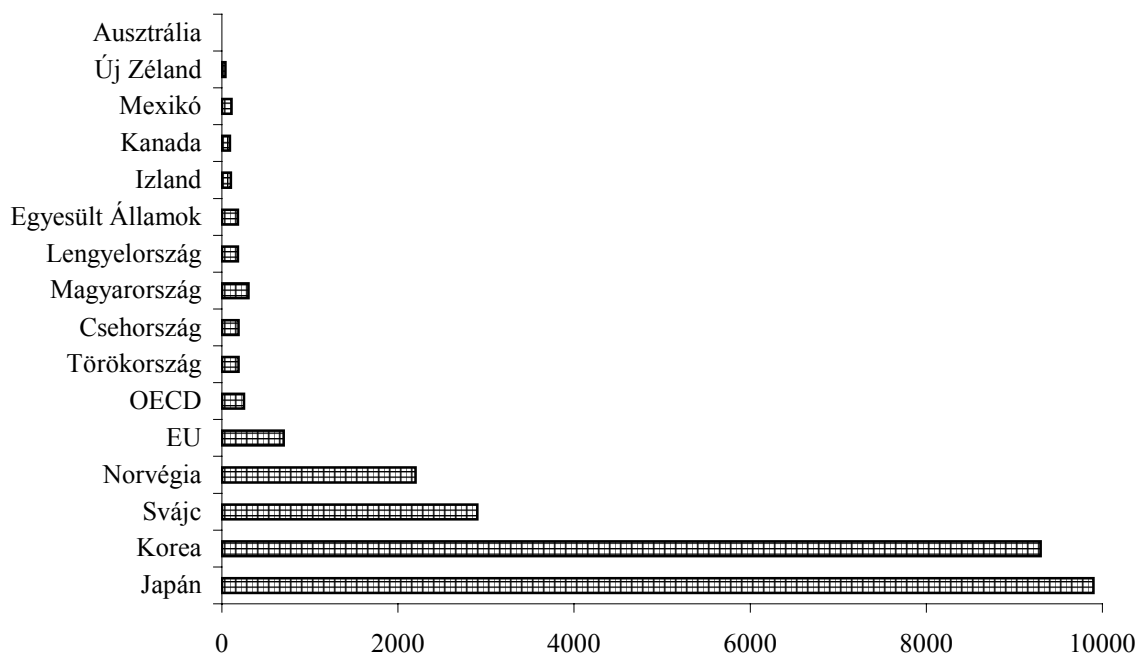
Egy mezőgazdasági termelőre jutó PSE 2000 és 2002 között (USD)



Forrás: OECD, PSE/CSE database, 2003

4. ábra

Az egy hektárra jutó PSE értékének alakulása 2000 és 2002 között (USD)

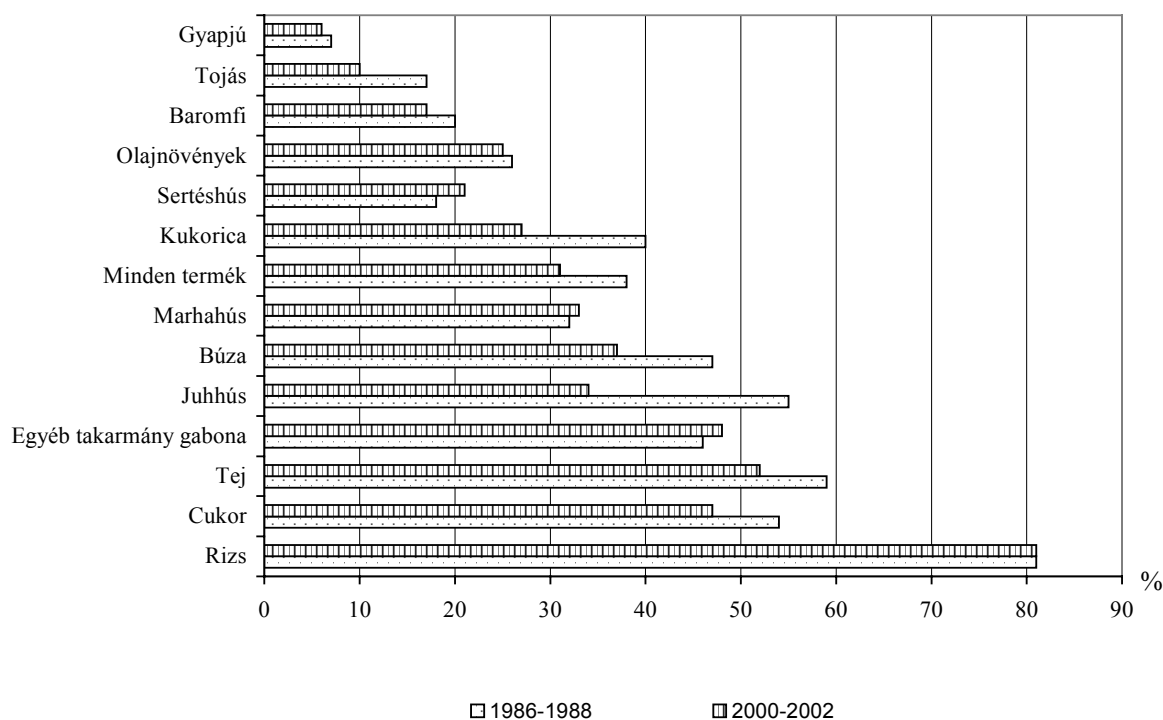


Forrás: OECD, PSE/CSE, database, 2003

Az egyes termékek PSE mutatóját elemezve különösen vegyes képet kapunk. A cukor, marhahús, gyapjú és sertéshús kivételével a vizsgált termékek támogatása csökkent.. A %-os PSE mutató a 2000-2002 közötti időszak átlagában nem érte el a 20 %-ot a tyúktojás, baromfi és gyapjú esetében, 40-50 % között alakult a búzánál, a takarmány/egyéb gabonánál és juhhúsnál, és meghaladta az 50 %-ot a rizs, cukor és tehéntej vonatkozásában. A cukor és tehéntej élvezi a legnagyobb támogatást, a rizs támogatottsága csak Japánban és Koreában kirívó mértékű (5. ábra).

5. ábra

**A PSE mutató alakulása termékenként
(OECD átlag a farm bruttó árbevételének % -ában kifejezve)**



Forrás: OECD, PSE/CSE database, 2003

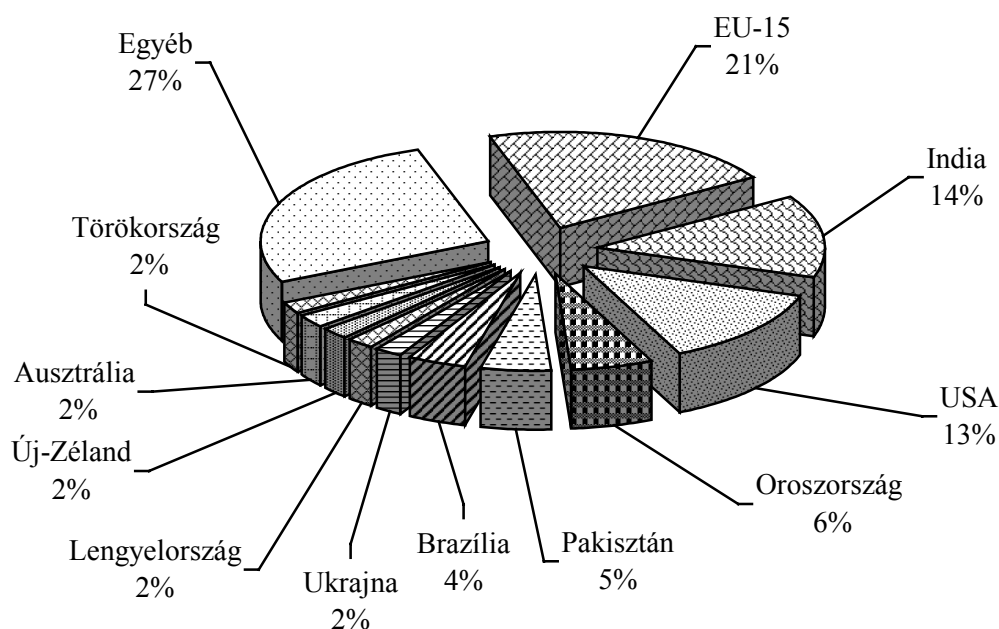
Összességében megállapítható, hogy az OECD régióban a magas támogatottsági szinttel rendelkező EU tagállamoknak és egyéb európai OECD tagországoknak a támogatáspolitikája az utóbbi időszakban a kevésbé piac- és kereskedelemtorzító támogatások irányába mutatott. Ennek ellenére a támogatások háromnegyede az inputhoz és outputhoz kapcsolódik.

IV. Tej és tejtermékek világpiaci kilátásai

A FAO szerint a világ 2003. évi tejtermelése 600 millió tonna körül alakult. Az EU és az USA mellett jelentős tejtermelő országok még India, Oroszország, Pakisztán és Brazília is, ahol a következő időszakban a magas tehénlétszám, de jelenleg alacsony tejhozam miatt a tejtermelés emelkedésére számíthatunk (Hingyi et al, 2004). A tejtermelést szabályozó országokban stagnált a termelés az utóbbi időszakban (6. ábra).

6. ábra

A világ tejtermelésének megoszlása 2003-ban



Világtermelés: 601 millió tonna
Forrás : FAO 2003

Az előrejelzések alapján kijelenthető, hogy a kedvező világpiac ár és a fogyasztás növekedése miatt a globális tejtermelés 10 év múlva megközelíti a 700 millió tonnát. A tej és tejtermékek iránti kereslet növekedését egyrészt a jövedelemnövekedés miatt bővül, másrészt a világ számos országában már jelenleg is előnyben részesítik a tejtermékek fogyasztását a hússal szemben. A legnagyobb termelésbővülés természetesen azokban az országokban várható, ahol a szabályozás nem korlátozza a termelést, vagyis Óceániában, Ázsiában,

Dél-Amerikában és Közép-Keleten. Elsősorban Kínában és Dél-Amerikában számíthatunk a tejtermékek fogyasztásának gyors emelkedésére. A fejlődő országokban mind a tej-, mind a tejtermékfogyasztás nő, ezzel szemben a fejlett országokban legfeljebb a sajt fogyasztás növekedése várható.

Míg az USA jelenlegi mintegy évi 75 millió tonna tejtermelés 10 év alatt 10 %-kal emelkedik, az EU-25-re vonatkozó előrejelzés évi 140 millió tonnás tejtermelést, azaz stagnálást jelez. Ezen belül a tejtermelés az EU-15-ben évi 120, az EU-10-ben 20-22 millió tonna körül alakul. A termelés stagnálásának oka egyértelműen a kvótarendszer, amely 2013 fennmarad.

Az USA-ban a tej termelői ára reálértékben csökken, de annak alakulása kiszámíthatatlan marad, mert a tejtermékek piaca az egyik legrugalmatlanabb piacnak számít a mezőgazdaságban.

A 2002. évi mezőgazdasági törvény keretében az USA-ban változatlanul fennmaradt a garantált ár intézménye (22 cent/kg 3,67 % zsírtartalmú tejre vetítve) és bevezették a piaci veszteségtérítést (*Dairy Market Loss Payment: DMLP*). Ennek célja, hogy átmenetileg (2005. szeptember 30-ig) a termelői jövedelem stabilizálása mellett a tejtermelés növelésére ösztönözze azokat a termelőket, akik évente 1,1 millió kilogrammnál – ekkora megtermelt tej mennyiségre jár a támogatás – kevesebb tejet értékesítenek (Popp, 2002). Így nem véletlen, hogy kis gazdaságokkal rendelkező Wisconsin államban az előállított tej sokkal nagyobb hányada élvezzi a veszteségtérítési támogatást, mint a nagy tejtermelő gazdaságokkal rendelkező Kalifornia.

A tejtermelésben a nemzetközi versenyképesség fenntartásához elengedhetetlen a termelékenység és menedzsment javítása, valamint a koncentráció és specializáció. Az egy tehénre jutó tejhozam növelésének üteme az USA-ban is csökken, mert csupán a takarmánykoncentráció mennyiségének emelésével már nem érhető el látványos eredmény (megfelelő mennyiségű rostanyag is szükséges a tejtermeléshez). A specializáció és a tejtermelésbe befektetett tőke újrahasznosításának korlátozott lehetőségei (kilépési korlátok)

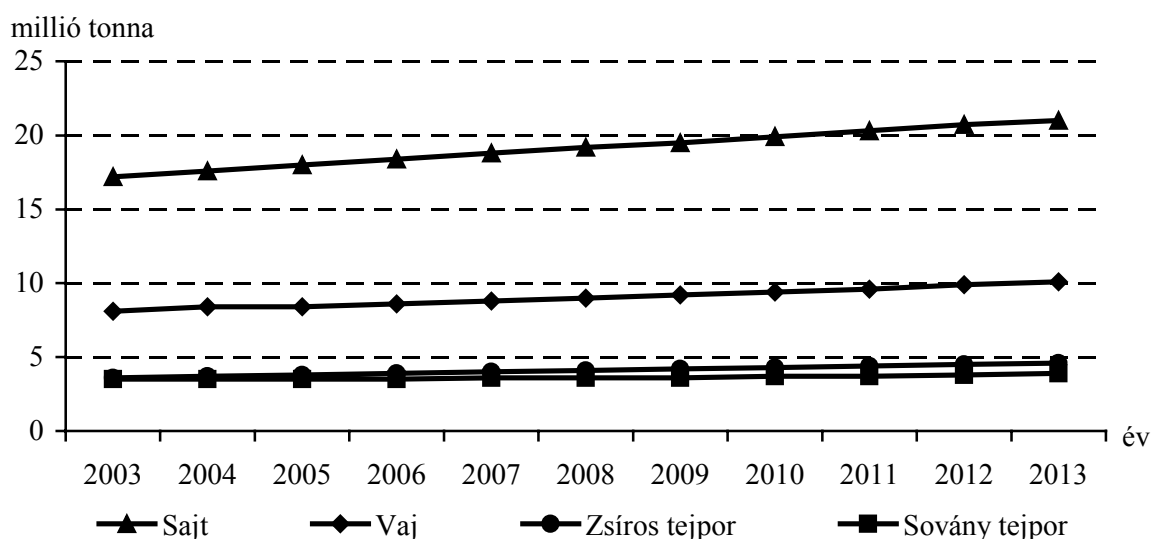
azonban késleltetik a gazdaságtalan tejtermelés megszüntetését. Ez az EU-ra fokozottabban érvényes, mert a gazdaságokra lebontott kvótarendszer fékezi a hatékony tejtermelők tejtermelésének növelését. A tejtermelés koncentrációs folyamatát elsősorban nem a fajlagos jövedelmezőség (1 kg tejre eső jövedelem) növelése, hanem az egy család fenntartásához szükséges jövedelemtömeg megtermelése teszi szükségessé, mivel a kisgazdaságok már nem tudnak akkora jövedelmet realizálni, hogy eltartsanak egy családot.

Az EU-15 tejkvótájának (121,5 millió tonna) 15 %-ával rendelkeznek az EU-10 tagországai. A Bizottság prognózisa alapján az EU új tagországaiban a tejtermelés (értékesítés és saját fogyasztás) stabilan 22 millió tonna körül alakul a jövőben, ahol az áremelkedés hatására emelkedni fog a vaj és sovány tejpor termelése. Ez azt vetíti előre, hogy a magasabb hozzáadott-értéket képviselő sajt helyett az ömlesztett tejtermékek (vaj és sovány tejpor) termelése kerül előtérbe, mivel erre a célra fogják felhasználni tejkvóta 60 %-át. Ugyanakkor az EU-15-ben az előállított 40 %-a kerül felhasználásra a tejpor és a vaj termelésére.

A tejtermékek termelését elemezve a sajtttermelés mutatja a legdinamikusabb növekedést. Ugyanez jellemző a folyadéktej-termelés tendenciájával párhuzamos irányzatot mutató vajtermelésre is. A sajt és vaj iránti kereslet is emelkedik, elsősorban a kényelmi (félkész és késztermékek) termékek fogyasztásának valószínűsíthető növekedése következtében.

A tejpor világtermelésében t prognosztizálnak. A tejpor előállítás szerény növekedése a termelési költségek (energiaárak) ugrásszerű emelkedésének hatására vezethető vissza és a szezonális tejtöbblet levezetését hivatott szolgálni. Az állati fehérjék takarmányozási célú felhasználásának korlátozásával párhuzamosan újból előtérbe kerülhet a tejpor iránti kereslet növekedése, de ez az energia árának alakulásától függ. A zsíros tejpor előállításának üteme nagyobb lesz, mint a sovány tejporé (7. ábra).

A világ tejtermék termelésének alakulása (OECD 2004)



Forrás: The OECD Agricultural Outlook. Paris: OECD

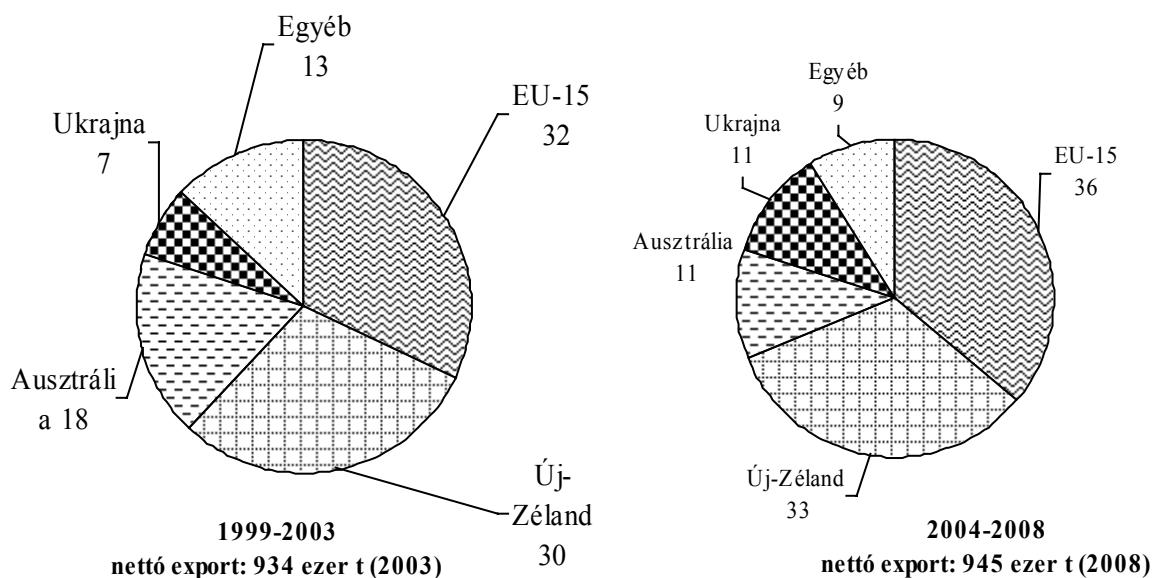
A világpiaci árak tekintetében a legnagyobb áremelkedést a sajtnál és vajnál prognosztizálják, a többi termék (zsíros tejpor, sovány tejpor) esetében szerény áremelkedést valószínűsítene. A sajt előállításával párhuzamosan nő az élelmiszer- és takarmányipar által hasznosított savó termelése (a termelés gyors növekedése miatt viszont enyhe áremelkedésre számíthatunk). Az előrejelzések alapján a következő 10 év alatt a világpiaci ár a sajtnál 14, a vaj és a zsíros tejpor esetében 8-10 %-kal emelkedik, míg a soványtejporé alig 3 %-kal nő.

A tejtermelés (tej és tejtermékek) 5-7 %-a kerül nemzetközi kereskedelembe tejegyenértékben átszámítva. A nemzetközi kereskedelemben az ömlesztett tömegtermékek (vaj, sovány tejpor) kínálati piacát fokozatosan elfoglalja a magas hozzáadott értékű tejtermékek (sajt) keresleti piaca. A világ tejtermékek iránti kereslete összességében szerény mértékben nő, mivel azokban az országokban, ahol nincs kínálatszabályozás, a tejtermelés növekedésével együtt jelentős mértékben nő a tej és tejtermékek fogyasztása is. A belső termelés növekedésének nagy hányada tehát elsősorban a belső fogyasztást és nem a nemzetközi kereskedelmet növeli.

A nemzetközi kereskedelemben a tejtermékek közül a sajt iránti kereslet nő a legjobban. A sajtexport növelésében Új-Zéland és Ausztrália (és hosszú távon Argentína) jár az élen, mert a két ország részesedése a világexportban 60 % fölé emelkedik. Az EU a jövőben is jelentős sajtexportőr marad (8. ábra). Az EU-ban a sajtexport alakulását a csökkenő tejárak is befolyásolják, mert az exporttámogatások csökkenésével növelni kell a nem támogatott kivitelt. A jövőben is Oroszország Japán és az USA lesznek a legnagyobb importőrök növekvő behozatal mellett.

8. ábra

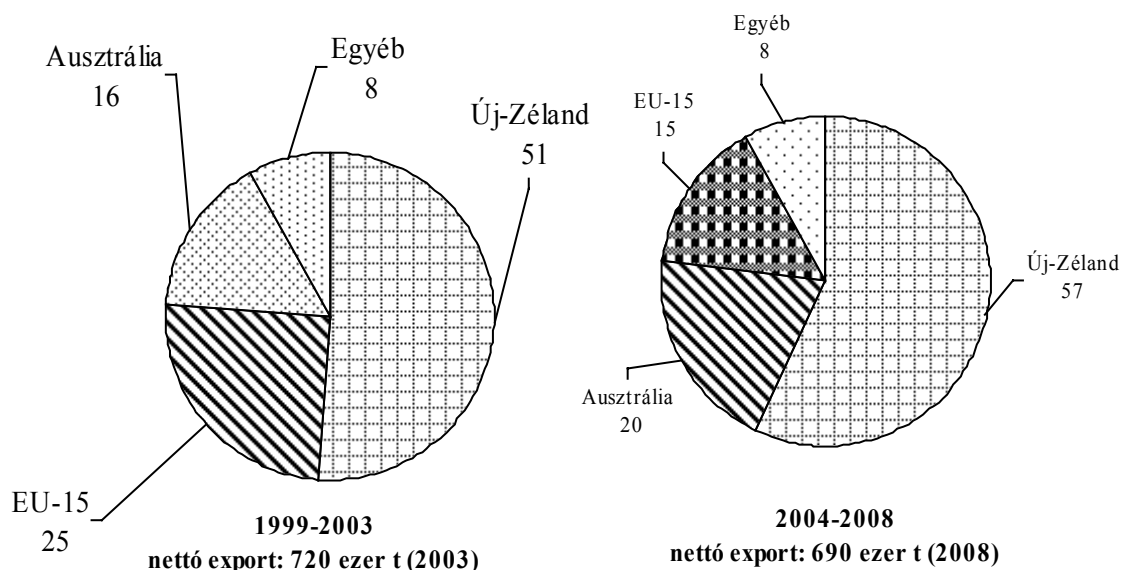
A sajt világexportjának (nettó) piaci megoszlása, százalék



Forrás: FAPRI 2004 World Agricultural Outlook

A vaj világkereskedelmében Új-Zéland tovább növeli világpiaci részesedését, de Ausztrália vajexportja is jelentős marad gyakorlatilag változatlan exportvolumen mellett. Az EU vajexportjának csökkenésére kell számítanunk (9. ábra). A nettó importőrök közül Oroszország, Mexikó és Kína emelkedik ki.

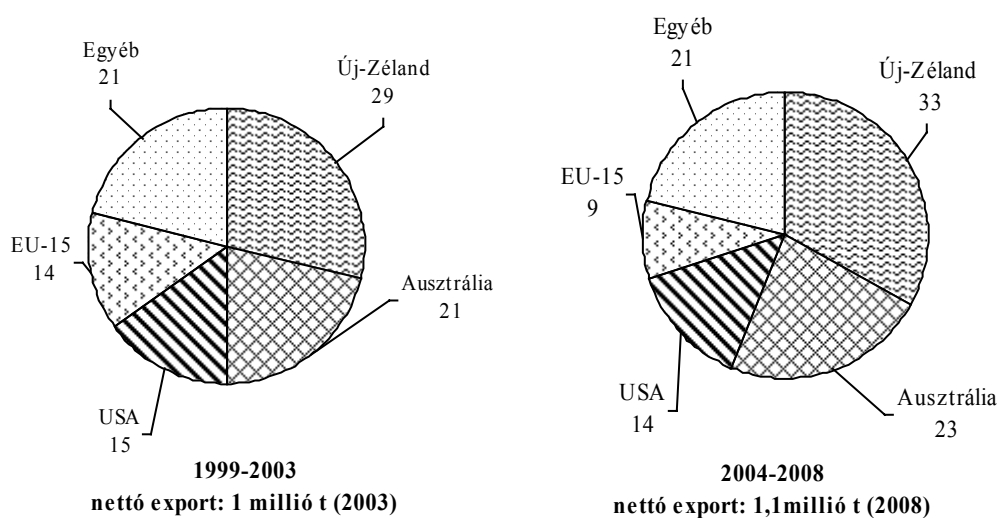
A vaj világexportjának (nettó) piaci megoszlása, százalék



Forrás: FAPRI 2004 World Agricultural Outlook

A sovány tejpor nemzetközi kereskedelme szinte változatlan marad. Ennek ellenére Új-Zéland és Ausztrália exportja nő, az EU sovány tejpor exportja viszont csökkent (10. ábra). A legfontosabb nettó importőr ország Mexikó lesz.

A sovány tejpor világexportjának (nettó) piaci megoszlása, százalék

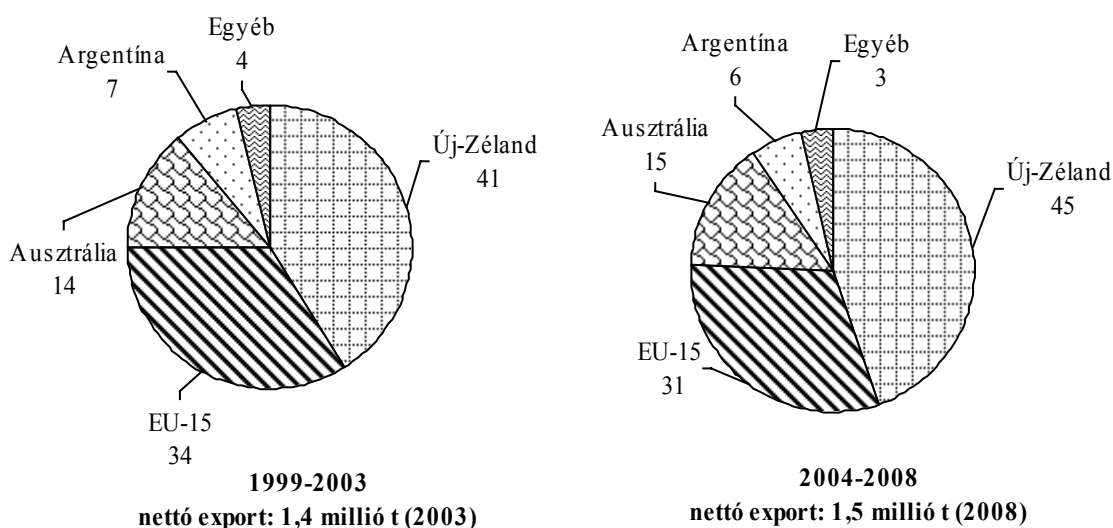


Forrás: FAPRI 2004 World Agricultural Outlook

Hasonló tendencia valószínűsíthető a zsíros tejpor nemzetközi kereskedelmében is, de a sovány tejpornál nagyobb mennyiség kerül a világpiacra. A fejlődő országokban a folyadéktej előállításában a zsíros tejpor felváltja a sovány tejporthoz és a sűrített tejet, aminek következményeként nő a zsíros tejpor importja. A legjelentősebb nettó exportőrök sorrendje nem változik, vagyis Új-Zéland, az EU és Ausztrália (11. ábra). Az olcsó új-zélandi kínálat az EU piaci jelenlétét visszaszorítja.

11. ábra

A zsíros tejpor világexportjának (nettó) piaci megoszlása, százalék



Forrás: FAPRI 2004 World Agricultural Outlook

IV.1. A tej és tejtermék termelésének alakulása az EU-ban

Általában a feldolgozott tejtermékek (pl. vaj és sajt) kerülnek a nemzetközi kereskedelembe. Az EU-ban a kvóta a tej zsírtartalmára vonatkozik, hogy az exportra kerülő fölöslegek növekedését megakadályozzák. Így az EU-25 tejtermelésének alakulását végül is a tej zsírtartalma határozza meg, mert a tejkvótát az előállított tejszír mennyiségéhez kötik. Ha nő a zsírtartalom, akkor csökken a tejtermelés mennyisége és fordítva. A tejkvóta, mint kínálat szabályozási eszköz viszonylag magas szinten tartja a termelői árakat, ugyanis fékezi a koncentrációt és ezzel együtt a termelési költség csökkentését.

Ebből következik, hogy a tej és tejtermékek viszonylag magas, ez pedig egyrészt fogyasztói érdeket sért, másrészt pedig a tejfölösleg levezetése csak exporttámogatással lehetséges, ami az adófizetők érdekét sérti. Igaz, hogy a kínálatszabályozás enyhíti a magas ártámogatásból adódó fölöslegek felhalmozását, de aligha kínál hosszú távú megoldást a világon tapasztalható gyors technológiai fejlődés és szerkezetváltás tükrében.

Az EU-ban a vaj/sovány tejpor áráránya ellentétes képet mutat a világpiaci árak alakulásával. A vaj világpiaci ára alacsonyabb, mint a sovány tejporé (a vaj világpiaci ára tonnánként nem éri el az 1400 eurót, a tejpor ára meghaladja az 1400 eurót), az EU-ban a tej piaci szabályozásának következményeként ennek pont ellenkezője a gyakorlat (a vaj ára tonnánként 3000 eurónál magasabb, a sovány tejpor ára 2000 euró körül ingadozik). Amennyiben a vaj/sovány tejpor árárányát a világpiaci árakhoz viszonyítva a vaj javára határozzák meg, akkor a vaj világpiaci ára nagyobb mértékben csökken, mint a tej egyéb alkotóelemeinek ára. Ennek oka, hogy a támogatott vajtermelés a vajexport növelését, illetve ezen keresztül pedig a világpiaci ár csökkenését vonja maga után. Ezek után nem meglepő fejlemény, hogy a KAP-reform keretében a vaj intervenciós ára 25, a sovány tejporé 15 %-kal csökken. A tej termelői árának csökkenése, illetve az olcsóbb tejzsír és korlátozott tejfehérje a friss (savanyított) tejtermékek előállítását ösztönzi, amelyek iránt folyamatosan nő a kereslet (ez negatívan érintheti a sajtgyártást). Mivel a tejfehérje egyre nagyobb arányát a vajtermelés ikertermékeként állítják elő, ezért a vajtermelés visszaesésével a sovány tejpor előállítása is csökken.

Az EU tejtermelése a bővítés után a lakosság növekedéséhez hasonlóan körülbelül 20 %-kal, a tejkvóta 15 %-kal növekszik. Az új tagországokban megtermelt tej sokkal kisebb hányada kerül tejjipari feldolgozásra, mint az EU-15-ben, ugyanis az EU-15-ben a tejtermelés 95, az EU-10-ben 72 %-át vásárolja fel a tejjipar (igen jelentős még a saját fogyasztás, a takarmányozás célú felhasználás, illetve a közvetlenül értékesített tej aránya). Mindez a mezőgazdasági munkaerő magas arányával, valamint a szétaprózott

tehéntartással magyarázható. Például az 1,2 millió lengyel tehéntartó gazdaságnak csupán egyharmada értékesít tejet a tejiparnak, a többi gazdaság saját szükségletre (fogyasztásra, takarmányozásra), illetve közvetlen értékesítésre használja fel az előállított tejet.

Az EU-25 tejtermelésének 20 %-át Németország, 18 %-át pedig Franciaország képviseli. Az EU-10-ben a lengyel tejtermelés adja az új tagországok összes kibocsátásának több mint a felét. Az EU-25-ben Németország, Franciaország, az Egyesült Királyság és Lengyelország a sorrend, Magyarország 2 millió tonna körüli termelésével a 15. helyen áll (1. táblázat).

1. táblázat

Az új tagországok tejkvótája

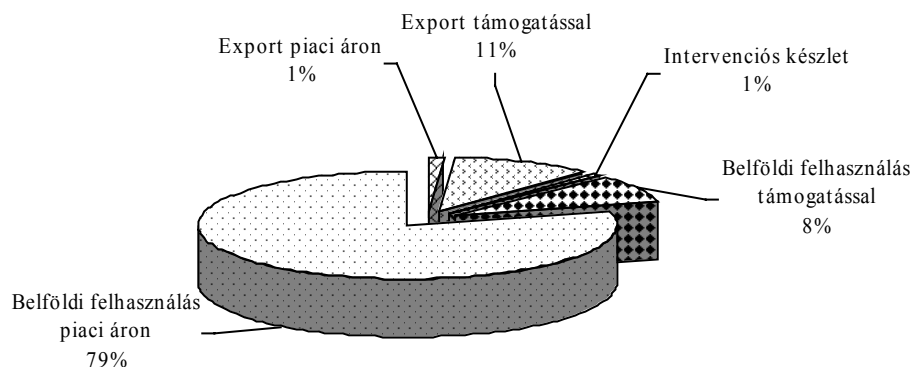
	Jóváhagyott kvóta	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09 2014/15
Ciprus	145, 2	145,9	146,7	147,4	148,8	150,3
Cseh Köztársaság	2 682,1	2 695,6	2 709,0	2 778,2	2 805,0	2 831,8
Észtország	624,5	627,6	630,7	655,7	662,0	668,2
Magyarország	1 947,3	1 957,0	1 966,8	2 019,3	2 038,7	2 058,2
Lettország	695,4	6 98,9	702,3	739,1	746,0	753,0
Litvánia	1 646,9	1 655,2	1 663,4	1 729,5	1 746,0	1 762,5
Málta	48,7	48,9	49,2	49,4	49,9	50,4
Lengyelország	8 964,0	9 008,8	9 053,7	9 514,6	9 604,2	9 693,9
Szlovákia	1 013,3	1 018,4	1 023,4	1 056,0	1 066,1	1 076,3
Szlovénia	560,4	563,2	566,0	585,0	590,6	596,3
EU-10	18 327,9	18 419,9	18 511,5	19 274,5	19 457,8	19 640,9
EU-15	118 892,7	119 374,1	119 854,7	120 335,3	121 538,6	122 741,8

Forrás: EU Commission, DG VI. 2004

Az EU-15-ben előállított tej csupán 80 %-a került piaci áron értékesítésre 2003-ban, a fennmaradó 20 % belföldi felhasználása és harmadik országba irányuló exportja támogatást igényelt 2,8 milliárd eurót (12. ábra).

Az EU-15 tej- és tejtermék piaca, (2003)

Feldolgozói értékesítés 116 millió tonna, import 5 millió tonna



Forrás: EU Commission, DG VI. 2004

A kibővített EU-ban a feldolgozói értékesítés csak szerény mértékben nő, az új tagországok tejtermelése valószínűleg a kvóta alatt marad. Az EU-25 tagországaiban a tejtermékek piaca egyensúlyba kerül, a jelenlegi termelési többlet fokozatosan eltűnik, sőt a vizsgált időszakban sovány tejporból és vajból a fogyasztás valamivel meghaladja a termelést.

A sajtttermelés mintegy 10 százalékkal, azaz 8-ról 9 millió tonnára nő (az EU-25 sajtttermeléséből az EU-10 részesedése mintegy 10 %-ra tehető). Mivel a termelés növekedéséhez hasonlóan emelkedik a fogyasztás is, így a vizsgált időszak végén a termelési többlet évi 100 ezer tonnára tehető. Az EU-15-ben a felvásárolt tej mintegy felét fordítják sajtttermelésre. Az EU-ban előállított sajt a világtermelés 40 %-át is meghaladja.

A vajtermelés szerény, a sovány tejpor előállítása lényeges mértékben csökkenhet (hozzá kell tenni, hogy a sovány tejpor egy része a vajtermelés ikerterméke). Az új tagországokban átmenetileg a vaj és a sovány tejpor előállításának növekedésére számíthatunk a termelői árak emelkedésének hatására.

Az EU-25 tagországaiban összességében a vajtermelés 2,2-ről 1,98 millió tonnára, a sovány tejpor előállítása 1,2-ről 0,8 millió tonnára csökken. Az EU-25 tagországaiban előállított vaj- és sovány tejporból az EU-10 részesedése mintegy 15 %.

A vaj termelése többek között azért csökken, mert az egyéb tejtermékek versenyképessége nő vajjal szemben. A sovány tejpor előállítása elsősorban az EU-15-ben csökken, mert a humán célú felhasználás szinte változatlan marad, a takarmányozási célú felhasználás az állatállomány visszaesésével párhuzamosan szintén csökken. A zsíros tejpor termelése ugyanebben az időszakban 0,5 millió tonnával nő, a többlettermelés elsősorban az EU-15 tagországaiban fog jelentkezni (2. táblázat)

2. táblázat

**Az EU-25 tejágazatának jellemzői
(2003)**

(1000 tonna)

	EU-15	EU-10	EU-25
Tejtermelés	122	22-24	145
Tejértékesítés	116,03	15,50	131,53
Friss tejtermékek	6,90	0,65	7,55
Vajtermelés	1,89	0,35	2,24
Vajfogyasztás	1,68	0,28	1,96
Sajttermelés	7,50	0,95	8,45
Sajtfogyasztás	7,18	0,81	8,19
Teljes tejpor termelés	0,77	0,06	0,83
Sovány tejpor termelés	1,15	0,22	1,37
Lakosság, millió fő	380	75	455

Forrás: EU Commission, DG VI. 2004

Az EU-10-ben főleg sajtból és sovány tejporból alacsonyabb a fejenkénti fogyasztás, ahol a vizsgált időszakban legalább 20 %-kal nő a friss (savanyított) tejtermékek és a sajt fogyasztása. Az egy főre jutó sajtfogyasztás az EU-10-ben 16-17, az EU-25-ben 18-19 kilógrammra nő a következő 10 év alatt. Ezek előállításához egyre növekvő tejfehérje szükséges. Ha az EU-10-ben az egy főre jutó friss tejtermék fogyasztás eléri az EU-15 fogyasztási szintjét, akkor az csupán 0,8 millió tonna többletfogyasztás jelent, vagyis az összes fogyasztás 7,3-ról 8,1 millió tonnára nő.

Amennyiben az EU-10-ben az egy főre jutó sajt fogyasztás eléri az EU-15 fogyasztási szintjét, akkor az csupán 0,7 millió tonna többletfogyasztás jelent, vagyis az összes fogyasztás 8-ról 8,7 millió tonnára nő. Az EU-10-ben az egy főre jutó fogyasztás emelkedése összességében legfeljebb 10 %-kal nagyobb fogyasztást jelent az EU-25-ben, mert az EU-10 75 milliós lakosság aránya alacsony a 380 milliós népességgel rendelkező EU-15-höz képest.

A tejfeldolgozók vezető szerepet játszanak a tejtermelés alakulásában, de végeredményben a kiskereskedelem határozza meg a feldolgozás szerkezetét, és ezen keresztül a tejtermelők termelési döntéseit. A kiskereskedelem állítja fel minőségi kritériumokat (a hatósági élelmiszerbiztonsági előírások mellett), határozza meg a termelés mennyiségét. Ennek ellenére a kiskereskedelem is szigorú és állandó nyomás alatt van a fogyasztók részéről, akik folyamatosan nagyobb igényt támasztanak a tápérték, nyomon követés stb. vonatkozásában. A tejtermelés koncentrációjának folytatódása pénzügyi kockázatokkal kapcsolatos veszélyeket is magában rejt (lásd a világ 7. legnagyobb tejfeldolgozójának, a Parmalat vállalat az összeomlását, ami a tejtermelők ezreinek a sorsát is befolyásolja).

IV.2. A hazai tejágazat hatékonysága

IV.2.1. A termelési szerkezet hatékonysága

Magyarország, valamint az EU két jelentős tejtermelő tagállamának, Dániának és Németországnak mutatóinak összehasonlításából megállapítható, hogy a vizsgált időszakban (1995-2002) a szóban forgó országokban hasonló mértékű koncentráció zajlott le: a tehénállomány mintegy 15-20 százalékkal csökkent (Nyárs et al, 2004). A megtermelt tej mennyisége ugyanakkor – a hozamok emelkedésének köszönhetően – gyakorlatilag változatlan maradt Dániában és Németországban, míg Magyarországon szerény növekedés volt tapasztalható. A tejkvóta rendszer alkalmazása ugyanis korlátozza a tejtermelés növelését az EU-ban, az egy üzemre jutó tehénlétszám emelkedésével – a

tehenlétszám csökkenése mellett – párhuzamosan jelentősen visszaesett a **tejtermelő gazdaságok száma**: 1995-2002 között Németországban 38, Dániában 49, **Magyarországon pedig 40 százalékos csökkenés** következett be (3. táblázat).

3. táblázat

Magyarország tejágazatának fontosabb mutatói nemzetközi összehasonlításban (1995-2002)

Megnevezés	Németország		Dánia		Magyarország	
	1995	2002	1995	2002	1995	2002
Tejelő tehenállomány (ezer db)	5 229	4 373	714	613	421	338
Tejtermelés (ezer t)	28 621	27 874	4 673	4 590	1 994	2 163
Tejtermelő gazdaságok száma (ezer db)	209,0	128,9	16,0	8,1	49,9	29,8
Fajlagos tehenlétszám (tehen/üzem)	25,2	*34,5	42,9	75,8	8,4	12,3
Fajlagos tejtermelés (kg/tehen)	5 428	6 229	6 517	7 309	5 040	5 894

Forrás: KSH, Eurostat, Danish Milk Board, ZMP

* 2001. évi adat.

Az üzemi struktúrát vizsgálva kiderül, hogy a hazai gazdasági szervezetek tejtermelésében a koncentráció foka magasabb, mint Németországban és Dániában. Míg Németország és Dánia tejtermelésében a 30-99 közötti egyedszámmal rendelkező üzemek a jellemzőek², addig a hazai tejelő-tehenállomány döntő része a 100 vagy annál nagyobb állománnyal rendelkező tehenészetekben található. Ezzel szemben a tejtermelő egyéni gazdaságok esetében Magyarországon a 10 tehenél kevesebbet tartó üzemek részesedése az üzemek számából több mint 95 százalékos volt 2000-ben, így az egyéni gazdaságok tulajdonában lévő tehenállomány 71 százaléka tartozott a 10 tehenlétszám alatti gazdaságok csoportjába (4. táblázat).

² Az Eurostat adatai szerint az üzemenkénti fajlagos tehenlétszám Németországban 32, Dániában 65 egyed volt 2000-ben.

**A hazai egyéni gazdaságok és gazdasági szervezetek tejelő-
tehénállományának üzemméret szerinti megoszlása (2000)**

Me.: százalék

Méretkategória (db)	< 9	10-19	20-29	30-99	≥ 100	Együtt
Egyéni gazdaságok						
Részesedés az üzemek számából (2000)	95,41	3,23	0,70	0,60	0,06	100,0
Részesedés a tehénállományból (2000)	71,21	12,64	5,00	8,43	2,72	100,0
Gazdasági szervezetek						
Részesedés az üzemek számából (2000)	7,6	3,0	2,9	12,5	74,0	100,0
Részesedés a tehénállományból (2000)	0,1	0,1	0,2	2,4	97,2	100,0

Forrás: KSH ÁMÖ 2000

Az EU-15-ben a tejtermelésben jóval alacsonyabb a koncentráció, mint a többi állattenyésztési ágazatokban, mert a tejtermelő gazdaságok átlagosan 29 tehenet tartanak. Ennek okát a magas támogatásokkal (évi 2,8 milliárd euró) magyarázzák, amelyek életben tartották a kisgazdaságokat. Az EU-10-ben a tejtermelés koncentrációja még ennél is alacsonyabb, az egy gazdaságra jutó tehénállomány mindössze 3 egyed. Az EU-15 megközelítőleg 20 millió egyedes tehénállományának csupán egynegyedével (4,8 millió egyed) rendelkezik az EU-10, ahol a tehéntartó gazdaságok száma (1,5 millió) mégis több mint kétszeresével haladja meg az EU-15 tagországaiban található tehenészetek (730 ezer) számát (5. táblázat).

Lengyelországban 1,2 millió tejtermelő gazdaságában összesen a 2,85 millió tehén található. **Az EU-10-ben az egy tehenre jutó átlagos tejhozam 4 100 kilogramm, ami az EU-15 átlagos tehenenkénti tejhozamának hozzávetőleg kétharmadát teszi ki.** A magyar és a cseh tejhozam megközelíti, a ciprusi pedig felülmúlja az EU-15 tagországok átlagát (5. táblázat).

A hazai **tejtermelő gazdaságok** alapvetően három – a koncentráció, az alkalmazott technológia és a termelési cél tekintetében is – csoportba sorolhatók. **A több mint 10 tehenet tartó gazdaságok többnyire közvetlenül tejipari**

feldolgozásra termelnek tejet. A **3-10 tehenet tartó gazdaságok** száma viszonylag magas, ezek a **tejet elsősorban tejgyűjtő csarnokokon keresztül értékesítik**, de számottevő arányt képvisel a saját fogyasztás, illetve esetenként a háztól történő értékesítés is. Még mindig magas 1-2 tehenet tartó gazdák száma, akik főként saját fogyasztásra termelnek vagy a fogyasztóknak közvetlen módon értékesítenek tejet.

5. táblázat

A tejtermelés jellemzői az EU-10-ben

	Tehéntartó gazdaságok száma (2000)	Tehenek száma, 1000 darab (2002)	Átlagos állomány/gazdaság darab	Átlagos tejhozam, tehén/kg (2001)
Észtország	3 200	123	41	4 658
Lettország	75 000	204	3	4 003
Litvánia	225 000	442	2	3 440
Málta	200	8	50	4 964
Lengyelország	1200 000	2 851	2	3 774
Szlovák Köztársaság	-	241	-	4 627
Szlovénia	47 071	125	3	3 123
Cseh Köztársaság	3 900	481	140	5 413
Magyarország	33 000	346	12	5 532
Ciprus	250	24	96	6 108
EU-10	*1589 621	4 846	*3	4 100
EU-15	734 000	19 848	29	6 000
EU-25	*2323 621	24 694	15	-

* a Szlovák Köztársaság nélkül

Forrás: EU Commission, DG VI. 2004

A tehénállomány kétharmada – mintegy 250-ezer egyed – **szakosított telepeken** található, ahol a potenciális fajlagos hozam világszínvonalat képvisel. A tej zsírtartalma azonban jellemzően elmarad az EU átlagától, ami elsősorban a fajta és a takarmányozás kérdése. Ez versenyhátrányt jelenthet az EU-ban, ahol a szabályozás – a tejszír-, illetve zsírmentes szárazanyag tartalom arányait tekintve – az EU csatlakozás előtt alkalmazott hazai gyakorlattal ellentétesen értékeli az egyes alkotórészeket.

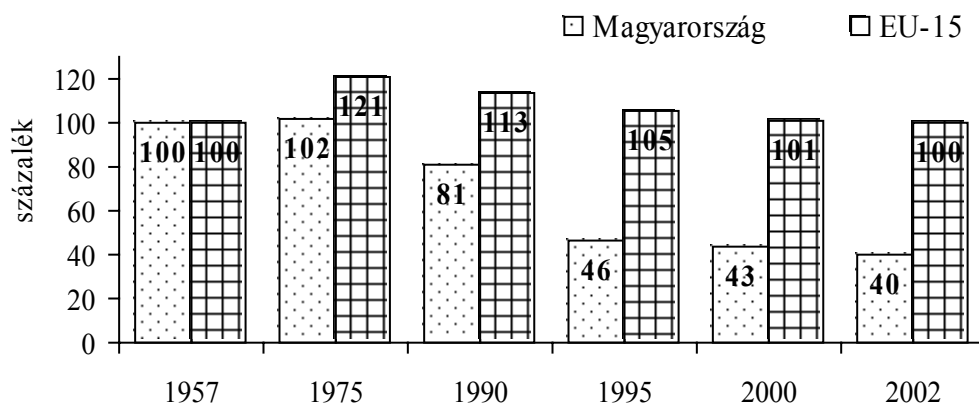
A tejtermelésre szakosodott **gazdálkodó szervezetek** termelésére – néhány magyartarka törzstenyészetet kivéve – jellemző a magas vérhányadú holstein-fríz fajta, a gépi, döntően fejőházi fejés, a tejházban történő tejkezelés és gyors hűtés. A **háztáji termelést** általában a **kettőshasznosítású magyartarka fajta tartása**, az istállóban történő fejés, valamint a tej hűtés nélkül történő beszállítása **jellemzi**. A nagyobb, 10 tehén feletti állománnyal rendelkező tejtermelők fejési és tejkezelési technológiája e két szélsőség között helyezkedik el.

IV.2.2. A természetes hatékonyság alakulása

Magyarországon a szarvasmarha-állomány az utóbbi 15 évben komoly mértékben csökkent (13.ábra). A szarvasmarhát tartó gazdasági szervezetek több mint 40 %-a 500-nál több egyedet tart, az egyéni gazdálkodók esetében ez 1-2 (40 %), illetve 3-9 szarvasmarha (40 %) tartása a jellemző. A 714 ezer szarvasmarha legalább kétharmada gazdasági szervezetekben található, hasonló arányt mutat a 340 ezres tehénállomány is. A tehénállományból 253 ezer a tejhasznú, 40 ezer a húshasznú és 45 ezer a kettőshasznú tehén.

13. ábra

Szarvasmarha-állomány alakulása a Római Szerződés aláírásától 2002-ig (1957 = 100%)

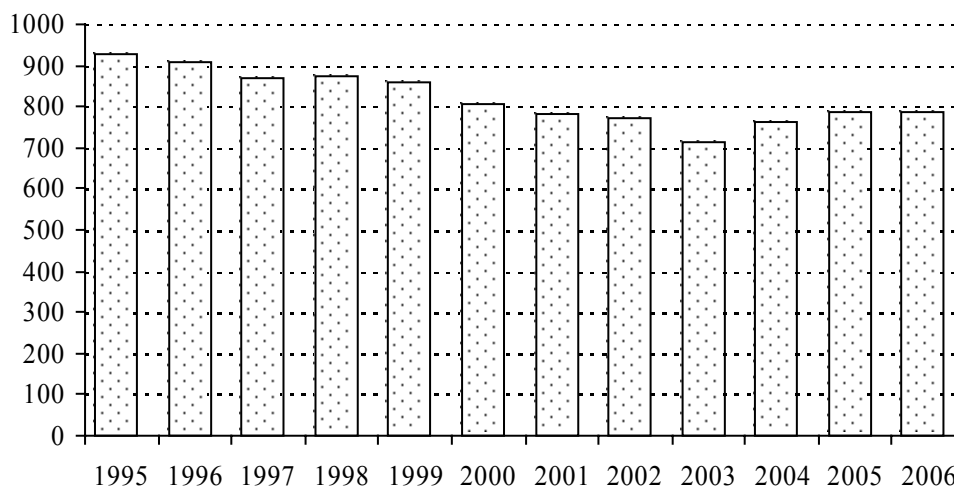


Forrás: Eurostat, KSH

A szarvasmarha- állomány átmenetileg emelkedni fog a közvetlen támogatások hatására, de számottevő változás nem várható (14. ábra).

14. ábra

A szarvasmarha állomány alakulása



Forrás: KSH és saját számítások

Tehénlétszám alakulása az EU-15-ben

Mivel az EU-ban az előállított marhahús kétharmada a tejtermelés mellékterméke, nem mellékes a tejhasznú és húshasznú tehenek létszámának alakulása. Az EU-ban a tehenlétszám a tejkvóta bevezetéséig (1984) nőtt, majd csökkent (ezen belül a húshasznú tehenek létszáma emelkedett). Az 1992. évi KAP-reform korlátozta a marhahús előállításának támogatását, mert kvótát vezettek a támogatásban részesíthető marhalétszámra. A reform után tovább csökkent a tehenlétszám (a bevezetett kvóta miatt a húshasznú tehenlétszám is visszaesett). Ez a folyamat az Agenda 2000 után is folytatódott, ráadásul a támogatásra jogosult kvóta mellett a marhahús alapára is csökkent. Jelenleg 20 millió egyednél kisebb a tejhasznú tehenek létszáma, a húshasznú tehenek létszáma 10 millió darab.

Mivel az EU-ban elfogyasztott marhahús kétharmada a tejhasznú szarvasmarhából származik, ezért említést érdemel a marhahús előállításának és fogyasztásának elemzése is. A tehenlétszám alakulásának függvényében alakult a marhahús termelése és fogyasztása is, illetve a külkereskedelem. Az EU

marhahúsból 1979-ben nettó exportőr lett, 2003-ban azonban nettó importőri pozícióba került.

Az EU-25 tagországaiban a marhahús termelése átmenetileg meghaladhatja a fogyasztást, ha az új tagországokban a növekvő közvetlen támogatás hatására nő a marhahús előállítás. Ebben az esetben az EU átmenetileg akár nettó exportőri pozícióba is kerülhet, de általában tartós nettó importőri pozíciót valószínűsítenek a különböző előrejelzések. Az új tagországok közül Magyarország és Lengyelország marhahúsból jelentősebb nettó exportőr országnak számít, az EU-10 összességében azonban önellátó (az évi termelés és fogyasztás 0,6 millió tonna) lesz. Az Európai Bizottság előrejelzése az EU-25-ben átmenetileg sem tételez fel nettó exportot, mert az új tagországokban változatlan marad a marhahús előállítása és fogyasztása.

Az EU-25-ben a bővítés hatására a marhahús piaci ára az EU-25 átlagában az előrejelzések szerint tonnánként 50-70 euróval fog csökkenni, de a 2003. évi KAP-reform hatására középtávon a marhahús termelői ára 7-8 százalékkal emelkedik, ami hátráltatja az új tagországokban a fogyasztás emelkedését (Commission of the European Communities, 2004). Összességében a marhahús előállítás szerény mértékben visszaesik, a fogyasztás viszont növekszik, ezért a vizsgált időszak (2003-2010) második felében az EU-25 évi 200 ezer tonna nettó importra szorul. A 2003. évi KAP-reform jelentős hatással lesz az EU-ban a marhahús termelésének alakulására. Mivel a támogatás részben továbbra is a termeléshez, illetve állattartáshoz köthető, ezért a termeléshez kötött állatprémiumok arányától függ a marhahús előállítása.

Naturális hatékonyság alakulása Magyarországon

Magyarországon a tejhasznú **tehénállomány** az EU-15 és az EU-10 többi tagországhoz hasonlóan szintén folyamatosan **csökkenő tendenciát** mutat (6 táblázat). A hazai tehénállomány fogyatkozásának elsődleges oka egyrészt a tejkvóta termelést korlátozó hatása, másrészt pedig a tejtermelés nemzetközi versenyképességének romlása.

A tejhasznú tehénállomány alakulása Magyarországon és az EU egyéb tagállamaiban (1999-2002)*

Me.: ezer db

Ország	1999	2000	2001	2002
Magyarország	376	355	345	338
Cseh Köztársaság	548	529	496	464
Szlovákia	251	242	230	230
Lengyelország	3 215	2 982	2 930	2 935
Németország	4 710	4 564	4 475	4 373
Dánia	681	644	628	613
Olaszország	2 126	2 172	2 078	1 911
EU-15	21 024	20 311	20 000	19 572

Forrás: KSH, Eurostat

* December 1-i adatok.

A hazai tehénállomány átlagos tejhozama 2002-ben 97 százaléka volt az EU, és 81 százaléka a közösség legmagasabb színvonalú tejtermelő tagországa, Dánia átlaghozamának³. A vizsgált EU-10 tagországok esetében a tejhozam általában nem érte el a magyarországi szintet (7. táblázat). Az állományösszetétel és a biológiai alapok potenciálja magában alkalmas arra, hogy a takarmányozási és tartási körülmények javítása, valamint a szaporodásbiológiai technológia színvonal emelése esetében az átlagos magyar hozamszint az elkövetkező években megközelíti a versenyképes tagországok szintjét.

A tejhozam alakulása Magyarországon és az EU-25 néhány más tagállamában (1999-2002)

Me.: kg/egyed

Ország	1999	2000	2001	2002
Magyarország	5 469	5 494	5 681	5 893
Cseh Köztársaság	4 834	5 086	5 255	5 653
Szlovákia	4 343	4 378	4 740	5 052
Lengyelország	4 145	3 698	3 985	4 052
Németország	5 863	6 015	6 177	6 229
Dánia	6 751	6 930	7 070	7 309
Olaszország	5 233	5 068	4 956	5 170
EU-15	5 682	5 772	5 998	6 061

Forrás: KSH, Eurostat

³ A tejhozam tekintetében Magyarországon jelentős különbség tapasztalható a nagyobb társas és kisebb egyéni gazdaságok között. Előbbieknél a hozam legalább 7 000 liter egyedenként, utóbbiaknál többnyire nem haladja meg a 4 500 litert.

A **Magyarországon megtermelt tej mennyisége** kis mértékben, 3 százalékkal nőtt az 1999-2002 közötti időszakban és **2002-ben 2 163 ezer tonnát** (2,1 milliárd liter) tett ki (8. táblázat).

8. táblázat

A tejtermelés alakulása Magyarországon és az EU-25 néhány más tagállamában (1999-2002)

Me.: ezer t

Ország	1999	2000	2001	2002
Magyarország	2 106	2 143	2 142	2 163
Cseh Köztársaság	2 818	2 787	2 780	2 804
Szlovákia	1 151	1 099	1 147	1 162
Lengyelország	12 272	11 889	11 884	11 873
Németország	28 334	28 332	28 191	27 874
Dánia	4 591	4 719	4 553	4 590
Olaszország	11 032	10 774	10 764	10 743
EU-15	121 691	121 361	121 835	121 212

Forrás: KSH, Eurostat

A növekvő tendencia **2003-ban** megtört, a KSH előzetes adatai szerint a kibocsátás megközelítőleg **2 milliárd literes szintre esett vissza**. A tejtermelés alakulása a vizsgált EU-10 tagországok esetében is enyhén emelkedő vagy stagnáló tendenciát mutatott. Az EU-15 tagállamaiban a tejtermelés mennyisége – a kvótaszabályozás következtében – gyakorlatilag nem változott 1999-2002 között (10. táblázat).

A hosszú ideje tartó és főként a tejtermelési igényeket követő változások eredményeként szarvasmarha-állományunk jelentős része holstein-fríz vérségű. A tehénállomány döntő hányada tej- és kettőshasznosítású fajta, kevés az egyhasznú húsmarha. A magyartarka fajtából megközelítőleg 10 ezerre tehető az a tehénlétszám, amely nem tejhasznú, így tartástechnológiáját tekintve egyhasznú húsmarhának tekinthető (9. táblázat).

A hazai szarvasmarha-állomány fajta szerinti összetétele (2001)*

Fajta, fajtacsoport	Részesedés (százalék)
Tejhasznú holstein-fríz	64,8
Húshasznú	3,7
Kettőshasznú magyartarka	17,7
Keresztezett feketetarka	6,6
Egyéb + ismeretlen	7,2
Összesen	100,0

Forrás: KSH

* Augusztus 1-i adat.

Az EU-10 tagországok tejtermelésének minőségét elemezve kiderül, hogy 2003-ban Magyarországon és a Cseh Köztársaságban a tej 95 %-a megfelel az EU higiéniai szabványainak, ezzel szemben Lengyelországban ez az arány csupán 50 %. Az EU minőségi, higiéniai követelményeinek nem megfelelő lengyel tej és tejtermék a 2006 végéig tartó átmeneti időszakban csak a belső piacon értékesíthető. A higiéniai helyzet javítása jelentős beruházásokat igényel, aminek a kistermelők valószínűleg nem tudnak eleget tenni, ezért a termelés feladására kényszerülnek. **Magyarországon a felvásárolt tej extra minőségű tej**, vagyis megfelel az EU humánélelmezési előírásainak⁴.

A tejminőséghez kötött korábbi állami támogatások ösztönzést adtak a termelőknek az extra minőségű tej előállításához szükséges minimális műszaki-technikai feltételek megteremtésére, ám a telepek többnyire csak a legszükségesebb fejlesztéseket végezték el, még mindig **nem elégséges a megfelelő műszaki színvonalú fejési és tejkezelési technológia**. A **takarmánytárolás, takarmánykiosztás és tömegtakarmány-betakarítás** műszaki feltételei sem maradéktalanul elfogadható színvonalú. Számítógépes telepírányítási rendszer csak néhány nagyobb üzemben működik. A tejtermelők a minőségi támogatást gyakorlatilag a Tejtermék Tanács intervenciós (integrációs) kasszájába fizették be (ehhez a tejfeldolgozók is hozzájárultak) a tejfelesleg levezetése céljából (burkolt exporttámogatás). Az elmaradás jelentős részben

⁴ 2003. január 1-től már Magyarországon is csak az extra minőségű tej kerülhet élelmiszeripari feldolgozásra.

tehát azzal magyarázható, hogy az elmúlt évek folyamán az állattenyésztési ágazatokban csupán ad-hoc jelleggel, 5-6 évente került sor beruházási támogatásokra, a minőségi támogatás pedig nem beruházási célt szolgált, hanem árkiegészítést, illetve a tejfölösleg levezetéséhez (exportálásához) szükséges támogatást (közvetett módon a Tejtermék-tanács integrációs kasszájába történő befizetés segítségével).

A takarmányhasznosítás a szarvasmarha-ágazat versenyhelyzete szempontjából lényeges mutató. A fajlagos takarmány-felhasználást a 1990-es évek első felétől jelentősen befolyásolta a **szálastakarmányok** minőségében bekövetkezett romlás; az elmúlt években a lucernaszéna 68, a réti-széna 78 százaléka volt gyenge minőségű. A nagy tejtermelésű tehenek számára a jó minőségű széna nélkülözhetetlen. A kukorica-szilázssal kapcsolatos minőségi kifogások (alacsony energia-koncentráció, kedvezőtlen zsírsavösszetétel, nagy utóerjedési veszteség) a betakarításkori szárazanyag-tartalommal, a technikai feltételek hiányosságaival függenek össze, de az is igaz, hogy a legjobb termést ígérő táblákat szemes kukoricával, a gyengébb táblákat pedig silókukoricával vetik be. A **tömegtakarmányok** beltartalmi hiányosságai meghatározott szintig kiküszöbölhetők abraktakarmányok, takarmány-kiegészítők etetésével, ez azonban már érzékenyen befolyásolhatja a gazdasági hatékonyságot.

A tömegtakarmányok magas **betakarítási és tárolási ráfordításai** miatt magasak a költségek. A **minőségromlás** az indokoltnál nagyobb abrakfelhasználást tesz szükségessé, ami a költségek növelése mellett gyakran anyagszerezavarokat és a termelés visszaesését okozza. A rendszerváltás óta eltelt időszakban az egy tehenre jutó **takarmány-felhasználás** – a hozam, a takarmány-összetétel, valamint a minőség függvényében (ingadozások mellett) – növekvő, míg egységnyi megtermelt tejre vetítve csökkenő tendenciát mutat (10. táblázat).

**A tejtermelés takarmány-felhasználása a hazai
társas vállalkozásokban (1990-2001)**

Me.: kg/ezer l

Megnevezés	1990	1995	2001
Abrak	360	410	410
ebből kukorica	161	160	164
Széna	240	270	280
Erjesztett takarmány	1 470	1 310	1 210
Zöldtakarmány	540	370	340

Forrás: AKII Statisztikai Osztály

IV.2.3. Költség- és árhatékonyság

Az *International Farm Comparison Network* (IFCN) *Dairy* elnevezésű program keretében évente kerül sor a világ különböző országaiban található „**régió-tipikus**” **tejtermelő gazdaságok versenyképességének** elemzésére (IFCN, 2003). A kutatás 2003-ben 27 ország 71 tejtermelő gazdaságára terjedt ki. Az elemzést végző nemzetközi kutatócsoport a vizsgálatba bevont országokat a gazdaságok 2002. évi, 100 kilogramm tehéntej előállítására jutó **termelési költségei** alapján négy csoportba osztotta:

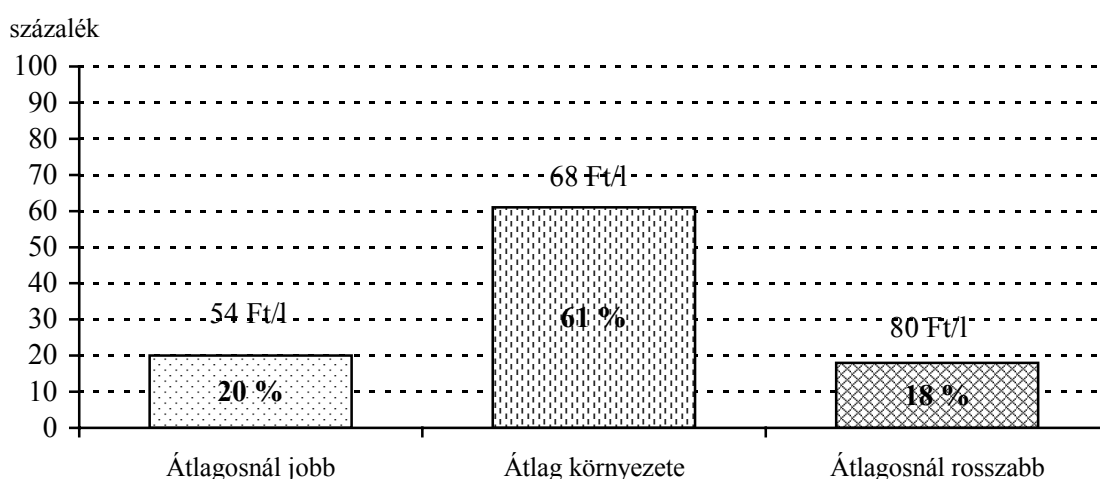
- **<15 USD** Észtország, India és Pakisztán nagyobb gazdaságai, Nyugat-Ausztrália, Új-Zéland, Argentína, Dél-Ausztrália kisebb gazdaságai;
- **15-22 USD** Csehország, Brazília, Banglades, Észtország kisebb és Lengyelország nagyobb gazdaságai, néhány gazdaság Indiában és Pakisztánban, két szárazságtól sújtott nagyobb gazdaság Ausztráliában;
- **22-30 USD** Belgium, Spanyolország, Dánia, Magyarország, és Kína, Németország, Hollandia, Franciaország, Írország, Olaszország és az USA nagyobb gazdaságai, a kisebb gazdaságok Lengyelországban;
- **30 USD** szinte minden kisebb gazdaság Nyugat-Európában, Izraelben, az USA-ban és Kanadában.

Az alacsonyabb termelési költségek elsősorban az **éghajlati adottságokra** vezethetők vissza; Új-Zélandon és Argentínában az állatok legeltetése egész évben lehetséges. Új-Zéland e lehetőséget már jórészt kimerítette, Argentína hosszútávon is bővítheti a legeltetésre alapozott tejtermelést. E gazdaságok

jelentős költségelőnyt könyvelhetnek el nyugat-európai társaikkal szemben, gyakorlatilag fele akkora ráfordítással termelnek. Ugyanakkor egyes **kelet- és közép-európai országokban**, mint például **Lengyelország és Magyarország esetében**, a tejhozamok még elmaradnak a nyugat-európai szinttől, miközben az abraktakarmány-felhasználásban már gyakorlatilag nincsenek különbségek.

15. ábra

A tejelő tehén-állomány megoszlása az önköltség nagysága szerint, %



Forrás: 2002. év, társas vállalkozások (Popp et al, 2004)

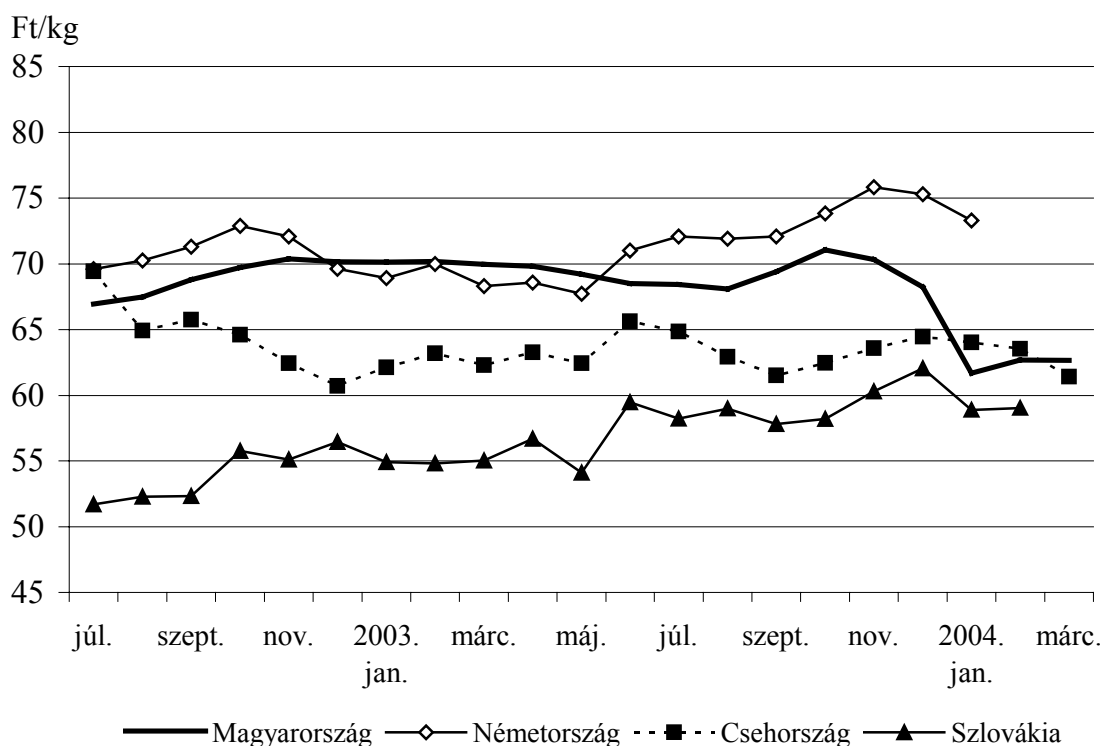
A 2002. évi tesztüzemi adatok alapján a hazai társas gazdaságokban a tejtermelés önköltsége elérte 68 Ft/kg (25,60 USD/100 kg) szintet. Ez azt jelenti, hogy az EU tagállamokkal szembeni, alacsony munkabérekéből és földárakból/bérleti díjakból fakadó **komparatív költségelőnyünk mára gyakorlatilag elolvadt**. A költségek lefaragása a menedzsment, valamint a termelékenység beruházásokkal történő javításán keresztül érhető el. Figyelembe kell venni azt is, hogy a csatlakozás hatására a bérleti díjak és a munkabérek további emelkedése várható (15. ábra).

Az elmúlt években a hazai tejágazat legnagyobb problémája **tejfelesleg kialakulása volt**, mert ennek külpiacon való elhelyezését csak jelentős támogatásokkal lehetett megoldani, mivel a **nyers tej felvásárlási ára** az EU-tagországok átlagának szintjén állt (2002-ben az osztrák és a német tejjel került egy kategóriába), az jelenlegi EU-10 többi **tagország áránál pedig többnyire**

magasabb volt. Az EU-csatlakozás közeledtével a növekvő feszültségeket végül is az évek óta mesterségesen magasán tartott tejárak nyomán kialakuló túltermelés, az egyre növekvő import, az ezt ellensúlyozni képtelen stagnáló fogyasztás és az így növekvő felesleg levezetéséhez (exportálásához) szükséges források hiánya váltotta ki. A magas termelés eléréséhez elegendőek voltak a minőségi támogatások, de a felesleg-levezetéshez már nem. Az EU-csatlakozás után azonban a 2004-re kialakult versenyképesebb (alacsony) árak lesznek tarthatóak a korábbi mesterséges magas szint helyett.

16. ábra

A nyers tehéntej termelői árának alakulása Magyarországon és az EU-25 néhány tagállamában (2002 január - 2004 március)



Forrás: AKII Piaci Információs Osztály

A **tej felvásárlási ára** tekintetében látható, hogy a hazai árszint 2003. elejére elérte a – világpiaci árszintet messze meghaladó – közösségi szintet (70-72 Ft/liter) és lényegesen magasabb volt, mint az EU környező tagországaiban (50-62 Ft/liter). Ugyanakkor 2003. közepe óta jelentősen szűkült a Magyarország és a környező országok nyerstej árai közötti korábbi „szakadék”. Szlovákiában

például 2003 májusában még 22 százalékkal volt olcsóbb a tej a hazainál, 2004 februárjára viszont ez a különbség mindössze 6 százalékra olvadt (16. ábra).

A legnagyobb tejfeldolgozók – Arla, Campina Internationál, Müller, Zott –**szerint** a vaj intervenciós árának 25, illetve a sovány tejpor intervenciós árának 15 százalékos csökkentése következtében **a tej termelői ára literenként akár 20 centre is süllyedhet**. Csak a nagy, termelésüket korszerűsítő termelők maradhatnak talpon, ráadásul a szigorodó környezetvédelmi és állategészségügyi szabályozás újabb terheket ró a termelőkre. A KAP-reform a tejágazat hatékonyságának javulását eredményezheti, mert, alacsony hatékonysággal termelő kisgazdaságok felhagynak a tejtermeléssel. Összességében kevesebb gazdaság fogja előállítani a maival azonos mennyiségű tejet, a termelői ár több régióban a termelési költség alá eshet. Az ágazat – támogatás nélkül – veszteségessé válna, ezért kerül bevezetésre a tejprémium. Az **OECD** előrejelzése **szerint a tej termelői ára literenként 25-26 cent körül alakul** (OECD, 2004)

A jövedelmezőségi számítások szerint **a csatlakozás első éveiben veszteséges lesz a tejtermelés** (11. táblázat és 17. ábra). Ez elsősorban az intézményi árak csökkenésének a következménye, amit az emelkedő közvetlen támogatások sem tudnak ellensúlyozni. A nagyüzemi tejtermelés egy része megfelel a hatékonysági és a jövedelmezőségi elvárásoknak (Popp et al, 2004). Az EU csatlakozással azonban a kistermelők előtt alapvetően három út áll: a termelési feltételek javítása, a szarvasmarha-állomány húshasznúvá történő átminősítése (számos korlátozó tényező mellett), valamint a termelés beszüntetése. **A tejtermelő üzemek koncentrációja a csatlakozás után valószínűleg felgyorsul.**

Az intenzív tejtermelés 2004. és 2005. évre prognosztizált költség- és jövedelemhelyzete a mezőgazdasági társas vállalkozásokban

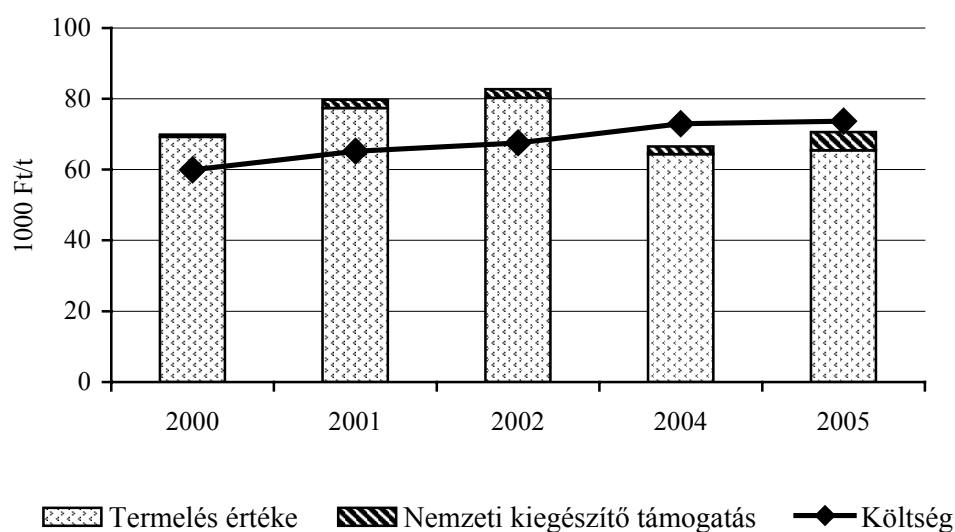
Megnevezés	2000. évi adatok [†]	2001. évi adatok [†]	2002. évi adatok [†]	2004. évi prognózis	2005. évi prognózis
Termelési költség (Ft/egyed)	59 922	65 203	67 593	73 033	73 740
Termelési érték I. (Ft/egyed)	69 266	77 456	80 331	64 372	65 506
Jövedelem I. (Ft/egyed)	9 344	12 253	12 738	- 8 661	- 8 234
Közzv. nemzeti tám./top-up (Ft/t)	619	2 329	2 402	2 196	5 155
Termelési érték II. (Ft/t)	69 885	79 785	82 733	66 568	70 661
Jövedelem II. (Ft/t)	9 963	14 582	15 140	- 6 465	- 3 079
Átlaghozam (kg/egyed)	6 080	6 144	6 515	6 515	6 515
Értékesítési átlagár (Ft/t)	63 329	71 719	75 045	64 372	65 506

Forrás: Az AKII Költség- és Jövedelemelemzési Osztályának tesztüzemi adatai alapján az AKII Agrárpolitikai Kutatások és Ágazati Ökonómiai Osztályain készült számítások; 2004/04/30 (1 € = 252 Ft)

[†] Melléktermék értéke és egyéb bevételek nélkül.

17. ábra

Költség és bevétel alakulása (társas vállalkozások)



Forrás: Popp et al, 2004

A hazai tejágazat kedvező adottságai ellenére nehéz helyzetbe kerülhet a csatlakozást követően. A fejlődést hosszabb távon az határozza meg, hogy a vertikum szereplői képesek-e a nagyobb tőkeerővel és magasabb szintű technológiával bíró fejlett tagállamokkal, valamint az ár- és költségelőnyrel rendelkező csatlakozó országokkal szemben a magyar piacon már megszerzett

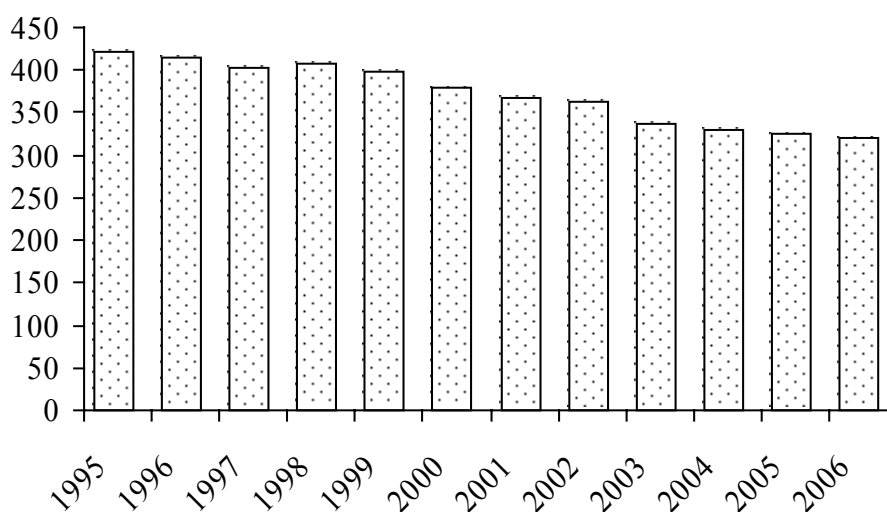
versenyelőnyt megőrizni, illetve a hazai fogyasztás növekedésében rejlő lehetőségeket kihasználni.

A 2003. évi KAP-reform elsősorban a termelők számára hátrányos, a feldolgozóipar versenyképessége a csökkenő felvásárlási árak hatására rövidtávon még javulhatna is a csatlakozás hatására, viszont ezt az emelkedő környezetterhelési-, termékdíjak, az energia-, s marketingköltségek megkérdőjelezzik.

A tehénállomány a következő években tovább csökken. Ennek oka az egy tehenre jutó tejhozam növekedése és a tejkvóta alkalmazása. Ha nő a fajlagos hozam, akkor változatlan mennyiségű tejet egyre kevesebb tehénnel lehet előállítani (18. ábra).

18. ábra

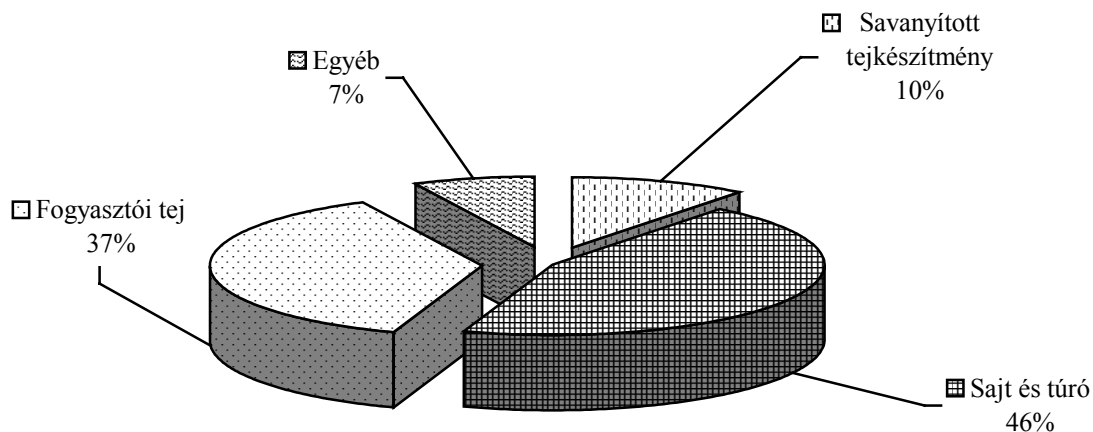
A tehénállomány alakulása (ezer db)



IV.3. A tej és tejtermékek kínálatának alakulása

A hazai tejtermék-értékesítésben a fogyasztói tej, a sajt és a túró adja az értékesítés több mint 80%-át. Míg a tej szerepe csökken, ezzel szemben a sajtértékesítés nő, harmadik legfontosabb termékkör pedig 10 %-os részesedéssel a savanyított tejkészítmények. Magyarországon a belföldi értékesítésben tehát a savanyított tejtermékek és a sajt fogyasztásának növekedésére számíthatunk (19. ábra).

**Belföldi értékesítés termékcsoportonkénti részaránya, tejegyenértékben
(2002)**



Forrás: Tej Terméktanács, 2003

Tejből hazánkban az elmúlt időszakban folyamatosan jelentős **felesleg** volt, a külpiazi értékesítés reményeit azonban csökkentik a technológiai, a hatékonysági hiányosságok, s az ebből eredő költségnövekedés, illetve az árversenyképesség romlása. Ezek a tényezők alapvetően megkérdőjelezzik exportlehetőségeinket. A feldolgozó-kapacitások jóval meghaladják a fogyasztási szintet. A külpiacon jelentkező nagymértékű túltermelés és a romló versenyképesség korlátozza az exportot. A külpiazi felesleg és a növekvő import jele, hogy 2003-ban a belföldi fogyasztásból az import legalább 7%-ot képviselt.

A tejtermelés és -felhasználás változása

Év	Termelés (ezer t)	Import (ezer t)	Export (ezer t)	Felhasználás (ezer t)	Hazai fogyasztás liter/fő/év	Önellá- tottság, %
1995	1 935,8	83,3	237,8	1 765,5	161,7	109,6
1996	1 930,7	103,2	216,9	1 830,3	168,3	105,5
1997	1 943,5	180,4	205,2	1 904,8	176,1	102,2
1998	2 061,2	158,1	418,9	1 788,6	165,7	115,2
1999	2 051,3	138,0	430,6	1 754,2	163,0	116,9
2000	2 094,3	177,6	413,0	1 849,4	174,2	113,2
2001	2 094,7	131,5	480,6	1 736,9	160,8	120,6

Forrás: Élelmiszermérleg, 2003. alapján saját számítás

Az import szerkezete 2003-ban változott: a nagyobb folyadéktej-igényű termékek (sajt, vaj) szerepe kevésbé nőtt a kevesebb folyadéktejet tartalmazó termékekhez képest (12. táblázat).

Az illegális értékesítés szerepe sem elhanyagolható a legális értékesítés mellett, mert egyre több kistermelőnek nincs kvótája, s egyéb megélhetési forrás híján az egyetlen jövedelemszerző lehetőségét nem adja fel.

A kínálat fontos eleme az import, amely a sajtoknál dinamikusan növekszik. Magyarország sajtimportjánál általánosan megfigyelhető jelenség, hogy a fejlett sajt kultúrával rendelkező EU tagországok (Franciaország, Olaszország, Hollandia) illetve Ausztria jóval magasabb árat képesek elérni, mint versenytársaik. Az erős márkából adódó előnyt az exportban is érvényesíteni tudják, sőt sokszor egy-egy francia vagy holland exportőr az alacsonyabb minőségű sajtot is képes jó áron értékesíteni. Ez fontos figyelmeztetés az importfenyegetettség tekintetében. Az ízesített joghurt esetében kevésbé domborodik ki a márka jelentősége. A beszállítók inkább piacszerzésre törekednek, sokszor önköltség alatti áron hozzák be termékeiket. Németország a legnagyobb beszállítója az ízesített joghurtoknak, mégis ez az ország rendelkezik a legalacsonyabb exportárakkal, még Lengyelország is magasabb áron értékesít. Import tejtermékeink ára régiók szerint csak kissé szóródik: EU-nál 1,75

USD/kg, a harmadik országoknál 2, a csatlakozóknál 1,75 USD/kg volt jellemző a 2001-2002 ével átlagában.

IV. 4. A tej és tejtermékek iránti kereslet változása

A **tej- és tejtermékfogyasztás** tekintetében a **folyadéktej** esetében sem az EU-ban, sem világszinten nem prognosztizálnak növekedést. Magyarországon a folyadéktej fogyasztása a magas fogyasztói árak és az alacsony jövedelmek miatt elmarad a kívánatos szinttől. Az egy főre jutó hazai **tejfogyasztás** a rendszerváltás 1995-ig csökkent, majd fokozatosan emelkedett. 2001-ben a háztartások tejfogyasztása csak 66,6 kg/fő volt, jelentősen elmaradva az EU-15 átlagos fogyasztási szintjétől, ami 2001-ben egy főre vetítve 85,28 kg volt.

Bár a tej alapvető élelmiszernek számít, mégsem tekinthető alacsonyabb rendű (ún. inferior) jószágnak, hiszen növekvő jövedelem mellett a fogyasztás is nő, még a legmagasabb jövedelmi kategóriában is. Ez arra utal, hogy az életszínvonal emelkedésével, a vásárlóerő csekély növekedésével a fogyasztás is szerényen nőni fog. Az EU csatlakozás után a tejegyenértékben kifejezett összes tejfogyasztás elérheti a fejenkénti 180 litert a mérséklődő hazai tejárak következtében. A tejfogyasztás növekedéséhez a változatos tejtermékek előállítása is hozzájárulhat. A jövedelemrugalmas sajtok, joghurtok fogyasztása az életszínvonal emelkedésével még inkább bővíthet. A sajtfogyasztás a világtrendhez igazodva szerény mértékben nőtt, 2001-ben az egy főre jutó fogyasztás elérte az 5,1 kilogrammot (ugyanakkor az EU-15 átlaga 13,61 kg/fő volt a túróval együtt, amit friss sajtként tartanak nyilván). Mind a sajtok, mind a savanyított termékek magas jövedelemrugalmasságú termékek, a magyar háztartásokban a legalacsonyabb jövedelmű fogyasztók csupán 5,1, a legmagasabb jövedelműek pedig 13 liter joghurtot, tejfölt és kefírt fogyasztottak 2001-ben. A sajtnál ezek az értékek 1,3 és 5 kilogrammot tettek ki.

Az egészséges táplálkozás elterjedésével a **fogyasztói igényeknek megfelelően** az alapvető tejtermékek mellett (tej, tejföl, túró, vaj, sajt, joghurt)

egyre inkább **teret nyernek az újfajta, magasabb hozzáadott értékkel rendelkező termékek.** Ilyenek például: az ízesített tej, a speciális gyümölcsjoghurtok, a krémtúró, az alacsony zsírtartalmú termékek, a speciális adalékanyagokkal dúsított készítmények, desszertkészítmények, különleges sajtok, a vitaminokkal-, élőkultúrával dúsított, magasan feldolgozott termékek. Megjelentek a tej, tejföl, joghurt stb. „utánzatai” is melyek tej helyett részben tejipari melléktermékből, illetve növényi zsírból állnak (például Reggeli Ital, Frissföl). (A csökkentett tej-, tejjalkotórész-tartalom azonban nem indokolja, hogy tej-, tejtermék-imitátumról beszéljünk. A nyerstejből zsírtartalom csökkentéssel készül a tej is, egyes margarink 2% joghurtot tartalmaznak, a tejtál tej tartalma megközelítőleg 60%, így mindhárom imitátumnak minősül a nyerstejhez képest, és a gyümölcstartalmú joghurtokról nem is beszélve.) A kisebb tejfelhasználás sérti a tejtermelők érdekeit, ugyanis ezek a termékek a tejfogyasztás csökkenését vonják maguk után. E „**tejimitátumok**” az üdítőitalok piacát is csökkenthetik, így a felhasznált tej mennyiséget talán épp emiatt sikerült a jelenlegi szinten fenntartani.

Az **üdítőitalok** felé forduló fogyasztók megnyerésére **indokolt az ízesített, különlegesen egészségesnek mondott tejtálalokkal való megjelenés a piacon.** Ehhez hasonlóan a **margarint** fogyasztókat is meg lehet nyerni az alacsony zsírtartalmú vajkrémek kínálatával. Az ágazat szempontjából kedvezőtlen, hogy a margarin-importot korlátozó vámok a csatlakozás után megszűntek, így az emelkedő margarinbehozatal a vajfogyasztást csökkentheti, de azt is figyelembe kell venni, hogy ezzel egy időben a vajra vonatkozó importkorlátozások is megszűntek. A sajtfogyasztás a jövedelememelkedés, a változó fogyasztási szokások, -kultúra, az olaszos ételek, illetve a gyorsétkezés elterjedése miatt hazánkban is viszonylag gyors(abb) mértékben növekszik.

Az **EU tagországok fogyasztási szerkezetére az egyre kiegyenlítettebb szintű tápanyagfogyasztás, az egészségesebb táplálkozás** a jellemző, ez a tej szerepének növekedését jelenti. Az EU tagok között a fogyasztás szintjében és szerkezetében jelenleg szerény konvergencia tapasztalható. Ez azt jelenti, hogy a

fogyasztási szint Magyarországon is közelíteni fog az EU-15 átlagához. A keresletnövekedést a versenyképes árakkal, minőséggel, termékválasztékkal ösztönözhető. Az EU-ból érkező importnak a fogyasztók szempontjából jó hatása lehet a választék bővítésére, a minőség javítására, az árak csökkentésére, viszont az iparban számos nem versenyképes üzem tönkremenetelét eredményezi.

A növekvő feleslegeket csökkentheti a növekvő fogyasztás vagy az export. Az export szempontjából fontos tejpor gyártásával csak négy tejipari vállalat foglalkozik, vaját is kevés feldolgozó gyárt. A nagy keresletre való tekintettel a perspektivikus érlelt sajtokkal sok vállalat foglalkozik, míg az ömlesztett sajt gyártása is kevés cégre jellemző. **A túró és a tejföl jövőbeni exportstratégiájával** kapcsolatban figyelembe kell venni, hogy célpiacnak elsősorban a hazánkhoz közel fekvő piacokat kell tekinteni, hiszen ezek a termékek Európa nyugati – német nyelvterületen túli – területein (még) nem igazán elismertek, így nem is keresettek. A fogyasztói igények változását jelzi az is, hogy a közel-keleti országokba irányuló magyar sajtok fogyasztóinak ízlése a kevésbé sós sajtok irányába mozdult el. Tejtermék kivitelünk (tojás és méz nélkül) 1998-tól folyamatosan nőtt, közel 100 millió USD-ig, majd 2002-ben az előző évhez képest 15%-kal visszaesett. Az exportban a harmadik országok aránya csaknem 80%, az EU részesedése csupán 20%.

Fő piacainkra azonban nem mindig közvetlenül a hazai exportőr szállít. A közvetítő kereskedelem 20%-os aránya nem éri el az agrárgazdaságban jellemző 26%-os arányt. A magyar tejtermék-exportban a **legfontosabb közvetítő országok: Belgium, az USA, Dánia, Franciaország és Hollandia.** A legfontosabb exportpiac, Németország az ötödik helyet foglalja el azon országok között, ahova közvetítőkkal jutnak el tejtermékeink. Macedónia a második legjelentősebb piacnak számít a közvetítő kereskedelemben. E két ország az első tíz országba irányuló közvetített export közel harmadát adja, de az összes exportban való részesedésük ennél alacsonyabb (20%). A közvetítés aránya az adott országba irányuló exportból Japánnál a legnagyobb, 99,9%. Japán az összes

exportunkból azonban csak szerény mértékben részesedik. A jelentősebb macedón és német exportunkban a közvetítés aránya kb. 30-30%.

A közvetítő kereskedelem mellőzésével nő a magyar exportőrök kockázata, de rugalmasabban reagálhatnak a fogyasztói igények változására a külpiaci pozíció hosszú távú javítása érdekében. A nemzetközi kereslethez való jobb alkalmazkodás a közvetítő kereskedelem 20%-os arányának mérséklésével érhető el.

A nemzetközi trendek csak a különleges tejtermékek esetében prognosztizálnak fogyasztásnövekedést, ami a hazai kereslet fokozatos emelkedésében is megmutatkozik. Fontos szempont, hogy a kereslet növekedését hazai forrásból elégítsük ki.

IV.5. Az export-versenyképesség mutatóinak alakulása

A tej és tejtermékek exportára az elmúlt időszakban általában alacsonyabbak voltak importárainknál (Kartali et al, 2004). A legfontosabb exporttermék a juh- vagy tehéntejből készült másféle sajt (HS 0406908701). Régióként vizsgálva megállapítható, hogy e termék kiviteléből 2002-ben a közel 80%-kal részesedő harmadik országokban és a 20%-kal részesedő EU-15-ben is nagyjából azonosan alakultak az elért exportárak (2,6, illetve 2,5 USD/kg). 2002-ben 11%-kal csökkentek az EU-15-be irányuló export árai, míg a harmadik országokban évek óta stabil exportárak alakultak ki. Magyarárat sikerült elérni az USA-ban, Szaúd-Arábiában és Németországban (3-2,8-2,7 USD/kg). E termékkör USA-ba irányuló exportját az EU átlagosan 16,07 USD/100kg (közel 40 Ft/kg) támogatásban részesíti. Közel-keleti piacainkra a Terméktanács számításai szerint 240 Ft/kg exporttámogatást nyújt az EU. A hazai és az EU vámsorok összevetése alapján azonban nem egyértelmű, hogy az EU mennyiben támogatja a hazai termékek közel-keletre irányuló exportját. 2001-ben és 2002-ben árelőnyünk volt az EU-ba irányuló exportunk tekintetében: az Eurostat szerint a legnagyobb sajtértékesítő ország, Hollandia 4,14 euró/kg árához képest Magyarország kilogrammonként csak 3,09 eurós árat ért el 2001-ben, míg 2002-

ben kilogrammonként 2,6-4,16 eurót sikerült realizálni. Kérdés, hogy valódi árelőnyről volt szó, vagy nem kerültek magasabb árkategóriába termékeink. Mivel a vizsgált időszakban az EU-ba irányuló forgalom ingadozott, ezért óvatosan kell kezelni az árelőny (versenyelőny) feltételezését.

Az EU-ba és a harmadik országokba irányuló exportunkban másik fontos termék a **tej-, tejszínpor, -granulátum** max. 1,5% zsírtartalommal, 2,5 kg feletti csomagolásban (HS 0402101900), amelynek exportjában az EU részesedése 58% a harmadik országok részesedése 36% volt a vizsgált időszakban. Az EU 64,5 USD/100 kg támogatásban részesíti a harmadik országokba irányuló tej-, tejszínpor, -granulátum kivitelét. A többi beszállítóhoz képest 2001-ben és 2002-ben – a forgalom jelentős emelkedése mellett – árelőnyünk volt az EU-ban: az Eurostat szerint a legnagyobb beszállító, Németország 2,35 euró/kg árához képest a magyar ár 2001-2002-ben 1,21-2,06 euró/kg között ingadozott.

Az export versenyelőny-indexeket (RCA) 5 termékre: a vajra, a sajtra, a tejporra, a friss tejre és a joghurtra meghatározva (tej-egyenérték RCA-indexét is beleértve) látható, hogy a legtöbb terméknél és a tej-egyenérték esetében is az RCA-indexek 100 alatt maradtak, vagyis nemzetközi szinten Magyarországnak nincs versenyelőnye ezekből a termékekből (Kartali et al, 2004). A tej esetében a nemzetközi versenyelőny vizsgálata helyett célszerű a hazai versenyelőnyt vizsgálni. Az importtermékekkel szembeni hazai versenyhelyezetünk elemzése alapján megállapítható, hogy a legtöbb importtermékkel szemben versenyhátrányban vagyunk.

A magyar **tejfelvásárlási árak** a környező országokhoz és egyes EU-10 egyes tagországaihoz képest magasabbak vagy ugyanakkorák, így egyrészt a kedvező áron nagy választékban sajtot kínáló sajt-importőrök komoly konkurenciát jelentenek a hazai vállalatoknak, másrészt a hazai exportőrök sem tudnak versenyképes árakkal előnyhöz jutni külpiacainkon. A nyerstej áraink mérséklődésével jelentősen csökkent az import-fenyegetettség, s javult az árversenyképesség. A növekvő import és a bővülő választék hatására csökkenő

hazai árak hozzájárulnak a sajt fogyasztás növekedéséhez, ami komoly lehetőséget jelent a hazai vállalatoknak is. Az EU csatlakozással elsősorban a sajtok esetében számíthatunk jelentősebb importnövekedésre. A hazaihoz hasonló minőségű, de a hazainál alacsonyabb importáron behozott tejféséségek növekvő behozatala miatt a termelők és a kisebb feldolgozók nagy része is ellehetetlenülhet, sőt a nagyobb feldolgozócégek is piacot veszíthetnek.

IV.6. Az exporttámogatás és vámok alakulása

Fokozatos változás várható a külkereskedelemben. Kedvezmények nyújtásával az alkalmazkodás már a korábbi években megkezdődött, az import bővülése csak egyes termékkategóriákban várható, elsősorban a könnyen és gazdaságosan szállítható, hosszabb ideig eltartható, magas hozzáadott értékű termékek, mint az étkezési tejpor, gyümölcsjoghurt, desszertkészítmények esetében.

Az Európai Unióban a cukor mellett a tejtermékek részesülnek a legnagyobb export-visszatérítésben. 2001-2003 között az összes visszatérítés 30-38 %-ka jutott a tejtermékekre. Magyarország tejtermék kivitelében nagy szerepe lehet az uniós támogatásoknak, hiszen az export közel 80%-a harmadik piacokra irányul. A tejjre és tejtermékekre exporttámogatása igen széles termékkört érint. A kb. 200 termékre vonatkozó szabályozásról elmondható, hogy a támogatott termékkör s a célországok köre viszonylag stabil, de a támogatás mértéke termékenként folyamatosan változik (akár havonta többször is). Ez rontja az exporttámogatás igénylésének kiszámíthatóságát, és bonyolítja az exporttámogatások értékelését, vizsgálatát is. A sajtok a legrészletesebben szabályozott termékkörbe tartoznak, az Oroszországba irányuló export is támogatott. Kiemelkedő támogatása van a vajnak (HS 0405): 2004 elején körülbelül 180 euró/100 kg (470 Ft/kg) támogatásban részesült (a világpiaci ár kb. 400 Ft/kg).

A harmadik országokba irányuló magyar export részesedhet az EU exporttámogatásaiból, amennyiben a termék megfelel az EU szabályainak, besorolásának. A tejtermékek között legfontosabb exporttermékeink (a juh- vagy tehéntejből készült más sajt, illetve a tehéntejből készült feta) esetén problémát jelenthet, ha a magyar vámtarifaszámok és az EU kódszámai közt a tejtermékek esetében jelentős eltéréseket tapasztalunk. A magyar HS kód 10 számjegyű, míg az EU 12 számjegyig osztályozza a termékeket. Bár az első 8 számjegy a két kódrendszerben azonos, de pl. míg a juh- vagy tehéntejből készült más sajtnál (HS 04069087) Magyarországon 2 további termékcsoporthoz különítenek el, addig az EU-ban 11-et, melyek támogatása eltérő, így automatikusan nem lehet egységesíteni és behelyettesíteni a mi sajtunkat a megfelelő támogatáshoz. A tehéntejből készült magyar feta besorolását az EU rendszerében a 04069033-as mélységű bontásig lehet követni, és az ide tartozó termékek az EU értelmezése szerint kizárólag juh- vagy kecsketejből készülhetnek, így a termék meghatározása nem egyértelmű. A magyar exportőr export-visszatérítése attól függ, hogy az adott termék melyik kategóriába esik, az export-visszatérítés mértékét EU-kódszám alapján határozzák meg.

Néhány fontos exportterméknél nem érdemes vizsgálni az export-visszatérítést, mert a kivitel döntő része uniós tagországokba megy. A számunkra fontos (HS 0405201000) kenhető tejtermékek nem szerepelnek a támogatott körben. Az EU csatlakozással hazánk számára is igénybe vehető export-visszatérítések a legtöbb esetben nem fedik le sem a jelentősebb célországainkat sem volumenhordozó exporttermékeinket (Kartali et al, 2004).

A harmadik országokba irányuló – 2002-ben 78 millió USD értékű – tej és tejtermék kivitel esetében további intézkedésre van szükség, hogy a korábban elért exportszintet a jövőben is tartani tudjuk (a Termék Tanács támogatása megszűnt).

A csatlakozás után Magyarországra is az EU és a harmadik országok közötti vámpolitika lett érvényes. A kibővített EU tagországaiból az import

vámmentesen érkezik hazánkba, de ez hazánk számára is bővülő exportlehetőséget jelent az EU belső piacán.

A vámok esetében fontos, hogy megvizsgáljuk a csatlakozás előtt érvényben levő kontingensek kihasználtságának mértékét. A kontingensek mérséklésével foglalkoztak liberalizációs megállapodások (2000 és 2002). Egyes kiemelt termékeket vizsgálva látható, hogy például a vaj kivételével a többi tejterméknél jobb volt az EU kvótakihasználása, mint Magyarorszáké. A vajnál Magyarország kvótakihasználása 100% volt, és még kvótán felül is szállítottunk, az EU-nál ez 70% körül alakul. Az EU kvótakihasználása tejsavóból 100%-os volt (jelentős kvótán kívüli szállítás mellett), míg Magyarorszáké nulla! A sajt- és túrókivitelünk kvótakihasználása 30-90% között mozgott, ugyanakkor az EU kvótakihasználása elérte a 80%-ot. Az EU-ból érkező sajt kvótakihasználása is magas volt, ez jelzi az uniós exportőrök versenyelőnyét.

Az EU felől érkező importban a megszűnt hazai vámok miatt kialakult importfenyegetettségünket a legfontosabb termékeknél, a 48%-nál nem zsírosabb 36%-os ömlesztett sajtnál vizsgáltam. E termék összes behozatalából az EU 100%-kal részesedett, s a behozatal folyamatosan nőtt. Az ízesített joghurt importnak 92%-a érkezett az EU-ból, csökkenő mértékben. A csatlakozás után megszűnt vámvédelem miatt a behozatal növekedése várható, bár a kereskedelmi forgalom alakulása egyelőre ezt nem támasztja alá.

A Magyarországgal együtt csatlakozott 9 új tagország felől érkező importban a legfontosabb edám esetében már a csatlakozás előtt a kedvezményes kvótán felül is érkezett import, ezért a csatlakozás után megszűnt vámvédelemmel tovább nő a behozatal. A maximum 1,5% zsírtartalmú tej-, tejszínpor, -granulátum behozatalából a CEFTA 85%-kal részesedett, a forgalom alakulása a termék behozatalának növekedését mutatja. E termékből már a csatlakozás előtt is kvótán felül érkezett import, a csatlakozás után megszűnt vámvédelem miatt a behozatal további növekedése várható. A 11,1%-nál több zsírt tartalmazó granulátumnál is nő a behozatal. A több mint 40% zsírtartalmú

juhtejből készült friss sajt és túró 100%-a egyre növekvő mértékben az EU-ból érkezik.

A harmadik országok felől érkező importunkban (az új EU-s vámok átvételével) megszűnt hazai vámok miatt kialakuló importfenyegetettségünket az innen érkező importunkban legfontosabb termék, a maximum 40% zsírtartalmú juhtejből készült egyéb sajt és túró esetében célszerű elemezni. A térség részesedése összes importunkból 67% volt csökkenő forgalom mellett. Vámvédelmünk 67,2-ről 57,7%-ra csökkent az EU-csatlakozás után. Az 57% egy specifikus vámból számított százalékos vám, ami azt jelenti, hogy a jelenlegi importárat figyelembe véve jött ki ez az érték. Ha az importár csökken, akkor a vám nagyobb lesz, így az árszínvonalától függ, hogy a csökkenő vámok miatt megáll-e, vagy esetleg megfordul a behozatal csökkenése.

Az EU felé irányuló magyar kivitelben a tej-, tejszínpor -granulátum és a másféle sajt játssza a legnagyobb szerepet. Összes kivitelünk közel 60%-a irányult az EU-ba a csatlakozás előtt. A magas vámvédelem ellenére a kedvezményes kvótát meghaladta a kivitelünk, így a csatlakozás után nőhet e termékből az export mennyisége. A másféle sajt összes kivitelében az EU 20%-kal részesedett, a magyar exportlehetőségeket az EU túlkínálata miatt csak óvatosan szabad kezelni.

A harmadik országok (Libanon és Macedónia) felé irányuló kivitelünkben nem várható növekvő exportlehetőség a más sajt és a feta esetében.

Kínálkozó lehetőségek az exportban: az EU-15 felé a tej-, tejszínpor granulátum esetében van lehetőség, azonban az EU-10 többi tagországa és a harmadik országok felé nem javul exportpozíciónk.

Lehetséges veszélyek az importban: az EU és az EU-10 többi tagországa felől az ízesített joghurt esetében, a csatlakozó országok felől az edám, a maximum 1,5% zsírtartalmú tej-, tejszínpor, -granulátum, a 11,1% feletti zsírtartalmú granulátum és a harmadik országok felől érkező, maximum 40%

zsírtartalmú juhtejből készült egyéb sajt és túró esetében számolhatunk az import erősödésével.

IV.7. Disztribúció, logisztika

A tejüzemek korábban központi gyűjtőkocsikkal végezték a **tejbeszállítást**, gyakori, hogy egy **szállításra szakosodott külső vállalkozót bíznak meg a tejbegyűjtéssel és a tejkiszállítással** – „outsourcing” –, így garantálható a beszállított tej minősége és a vállalat fix költségei is csökkennek. A közepes kereskedőkhöz a vállalat általában maga szállít, a kis boltokba a nagykereskedő (például: Frisskocktél, Rózsavölgyi) közvetíti a termékeket, ezenkívül az üzletlánc cége is elvégzi a tejszállítást. A Friesland például 500 autóval közel 20 ezer boltot lát el, és 14 **depo segíti a hatékony készletgazdálkodását**. A kisebb vállalatok a kisebb kereskedőket célozzák meg, hiszen itt az alkupozíciójuk jobb, így jobb fizetési feltételeket tudnak elérni. A tőkeerős, hitelezni hosszabb ideig képes nagyobb vállalatok az üzletláncok ellátásának nagyobb terheit (pl. hosszú fizetési határidő) is vállalni tudják. A kiszámítható értékesítés kialakításába fektetett erőfeszítés és tőke remélhetőleg meghozza gyümölcsét, ha a láncok továbbra is ragaszkodnak korábbi beszállítóikhoz, s a feldolgozók a termelőkhez.

A környező országokban is telephellyel rendelkező nagy **nemzetközi vállalatoknál** előfordul, hogy az anyacéghez tartozó, szomszédos országokban működő vállalatok termékei helyettesítik a hazai vállalat termékeit, így a hagyományos termelés megszűnik az adott térségben. Erre már kísérletek történtek Magyarországon is, azonban a csatlakozásig hatályos (tej- és tejtermékek akadálytalan szállítását korlátozó) kereskedelmi szabályok ezt meggátolták. Ennek ellenkezője is bekövetkezhet, vagyis az, hogy a magyarországi vállalat válik egyes termékek régiós előállítójává. A régióközpont mellett szólhat az ország központi elhelyezkedése, s vállalati szinten, a már régóta itt működő üzem, az elegendő tapasztalattal, helyismerettel rendelkező helyi vezetés, a kihasználatlan feldolgozó-kapacitások, a megfelelő

raktárkapacitás. Sajnos az előnyöket egyéb hátrányaink jelentősen mérséklük. A külföldre történő szállítás általában közúton, vagy távoli piacra légi úton zajlik.

A fokozódó importfenyegetettség ellenére exportlehetőségek is adódnak. Ennek jele például a hazai nyerstej iránt újonnan megnyilvánuló olasz érdeklődés. Az EU-ban pasztörözés nélkül is végezhető a **tejszállítás**, de a **távolságok nagy időigénye, a szállítás nagy fajlagos költsége és az infrastruktúra fejletlensége korlátozza** e lehetőség maximális kihasználását. A **szállítási rádiusz** figyelembevétele különösen fontos a kevésbé feldolgozott, így többnyire gyorsan romló tej-és tejtermékek szállításában. A Magyarországon jelen lévő nemzetközi láncok sokkal könnyebben veszik fel a kapcsolatot a külföldi anyavállalat régi partnereivel, mint ahogy megtalálják, s kiépítik kapcsolatukat a hazai szereplőkkel. Időbe telik, míg a **kereskedelmi csatornában** megtalálják partnereiket a magyar piacra exportálni óhajtó külföldi cégek. Fordítva ugyanez, hazai szereplők esetében, még fokozottabban jelentkezik.

A disztribúció, a logisztika fejlettsége jónak mondhat már a tejiparban, azonban a kereskedelemmel szemben a feldolgozók versenyképessége, alkupozíciója erősen korlátozott, ez az új piaci szereplők megjelenésével még határozottabbá válhat.

IV. 8. Marketing

A tejtermékek nagy része az **ABC elemzés**⁵ alapján a **forgalomgerjesztő** („A”- típus) termékek közé tartozik, azaz alapvetően tartandó, igen keresett termék, mely nem hiányozhat egy boltból sem, ugyanakkor számos kiegészítő termék is akad köztük, amely iránt nem igazán nagy a kereslet (pl. biotej, Pálpusztai sajt). A kétféle termékhez gyakran eltérő árpolitika is tartozik, az előbbinél alacsonyabb, míg az utóbbinál, különlegességük révén, magasabb árat

⁵ ABC elemzés: Az ABC elemzés a termékeket 3 csoportra bontja: az „A” típusú termékek a készletből kicsi (kb. 20%), az értékesítésből viszont nagy arányban részesednek, a „B” típusú termékek közepesen fogyó cikkek, a „C” típusú termékek iránti kereslet kicsi, az értékesítésnek csak csekély részét adják.

lehet elérni, s ezeknél a fogyasztó kötődése is erősebb. Ez a fajta szemlélet irányt mutathat a közösségi támogatásban részesedő termékek körére vonatkozóan is.

Az **ideális termékszerkezetet** a vállalat stratégiáján kívül számos tényező befolyásolja. Az egymással közvetlenül helyettesíthető termékek gyártása jellemző a magyar feldolgozásban, **stratégiai termékcsopontonként, vezértermékenként** mégis lehet osztályozni a vállalatok egy részét, például **Parmalat: tartósított tej, Danone: gyümölcsjoghurtok és desszertkészítmények, Bongrain: sajtok.** A széles spektrumú **termékszerkezettel szemben az egy-egy termékcsoportha fókuszált,** szakosított termékszerkezettel találkozunk például a „hozzáadott értéket” képviselő terméket gyártó, különleges fogyasztói igényeket kielégítő vállalatoknál (pl. Danone).

A vállalatok folyamatosan kísérlelnek meg valami újat, valami mást nyújtani amivel megkülönböztethetik magukat versenytársaiktól és megszerezhetik a potenciális vásárlót. Ennek eszköze a folyamatos innováció, az erős márkateremtés a szűk szegmensben (Danone) illetve tágabb szerkezetben (Friesland), a megfelelő minőség melletti alacsony ár (Sole), különleges, új termékkel való megjelenés (Naszálytej a biotejjel), vagy a különleges csomagolás, a praktikus kiszereles. Elsősorban a piacvezető, tőkeerős, folyamatosan új utakat kereső cégek problémája az, hogy amint megjelennek új értékes termékükkel a piacon, ezt rögtön lemásolják a „követő” vállalatok, s másolataikkal komoly konkurenciát jelentenek.

Ez további innovációt eredményez, mely végső soron a fogyasztók érdekét szolgálja. A kisebb vállalatok szerényebb tőkeellátottságuk miatt inkább követő stratégiát alkalmaznak, amivel az adott piacon ideig-óráig sikeresek lehetnek. A különböző minőségűnek pozicionált termékekre, ahogy a más kiszerelesben árusított de azonos tartalmú termékeknél is, más-más **árpolitikát** lehet alkalmazni. A feldolgozók **márkapolitikája** igen eltérő, és nem minden esetben a cég nagyságának függvénye. **Számos kis cég** – a termelés méretgazdaságossági

korlátai mellett – **az ár-versenyképességével tud talpon maradni az egyre erősödő versenyben, míg mások speciális termékek gyártásával tudnak magasabb árszínvonalat elérni.** Alapvetően a márka erőssége szabja meg az árat, ennek hiányában viszont az árversenyképesség az, ami jelentős mértékben meghatározza a cég piaci esélyeit. **A tejágazatban csak néhány igazán erős gyártói márka létezik** (Danone, Pöttyös Túró Rudi). A tejtermékeknel más ágazathoz képest **erős a kereskedelmi márkás áruk aránya.** Ezek elsősorban a következő készítmények: dobozos tej, tejföl, joghurt, túró rudi. Ennek az oka, az hogy a tejtermékeknek jelentős része az alapvető, sűrűn fogyasztott termékek közé tartozik, és a kereskedelmi márkás termékek nagy része ebből a kategóriából kerül ki, hiszen a kereskedők e termékeknel törekszenek leginkább kereskedelmi márkáik kialakítására.

A vállalatok **eltérő stratégiájának, marketinggyakorlatának** megjelenése például az anyacég nevének használata feldolgozó-üzemenként (kivétel például a Bongrainhez tartozó Veszprémtej és a Pannontej), a cégnév használata terméknévként (például a Mizo, a Danone, a Sole, a Parmalat esetében) és az **umbrella típusú stratégia,** márkanevenként termékcsaládra vonatkoztatva (például a Bakony termékcsalád). A tejtermékek eladásánál egyre fontosabb a **csomagolás,** melynek a tájékoztatáson, a termék védelmén és a könnyű használhatóság biztosításán túl marketingfunkciója is van. A tejek és tejfölök esetében például a magasabb zsírtartalmat piros, az alacsonyabbat kék színnel jelölik. A csomagolástechnika fejlődésével a fogyasztók is egyre inkább az esztétikus kivitelezésű, minőségi, ugyanakkor **praktikus megoldásokat keresik** (pl. fadobozos minőségi sajt, gyerekeknek kis adagos kiszerek), az a vállalat, amely nem veszi ezt figyelembe, piacot veszíthet. Például a '90-es években a zacskós tej mellett a dobozos tej terjedt el, melynek bár könnyebb a kezelhetősége, nagyobb környezetterheléssel jár.

A csomagolás segítségével a marketing egyéb eszközeit támogathatjuk (töltöttes akciók, egybecsomagolás, kereszt-mintázás, újrafejlesztett termék megújult, de a régihez hasonló csomagolásban). A termék mellé különleges

szolgáltatásokat is elvár a fogyasztó: a sajtokhoz ismertetőfüzet, felhasználási-, fogyasztási javaslat, receptajánlat, a boltokban külön állványon való megjelenés (Túró Rudi). Tetszetős csomagolással új fogyasztókat hódíthat meg a vállalat, korszerű csomagolással nő a szavatossági idő, így hosszabb ideig lesz eltartható, s a kereskedők is szívesebben választják a terméket. **A jó kereskedelmi munkát, a termékek értékesítését a nagyvállalatoknál a költségigényes reklámok segítik**, a kis cégek ehelyett a **kapcsolati tőke** kiaknázásával értékesítik gyakran a helyi piacra – speciális vevőkör számára készült – termékeiket a kiskereskedők felé. A reklámozásnál erősödik a verseny, különösen a megtévesztő, a félrevezető vagy utánzó, más – általában piacvezető – cégre emlékeztető reklámok elterjedése miatt. Az előbbiekre példa a 60 napig friss tej az egyenlő a konzerv tejjel, vagy amikor a valóságnál jobbat állítanak az áruról, ami természetesen növeli az eladhatóságot.

A hazai cégek külföldön önálló reklámtevékenységet nem folytatnak, az **AMC** külön tejmarketing-programja is elsősorban a hazai piacot célozza meg. A program költségeihez az ágazat 50%-ban járul hozzá (2003-ban 45 millió forinttal). A közösségi marketinggel találkozhatunk egyes termékek HIR-programban való népszerűsítésekor, vagy például a Kiváló Magyar Élelmiszer tanúsító védjegy alkalmazásánál (például a Mizo Boci dobozos sajtok rendelkeznek ezzel). A honi fogyasztás növelése, és a hazai fogyasztói öntudat erősítése érdekében indította el a **Terméktanács** legújabb marketingkampányát. A **közösségi marketingeszközök** alkalmazását erősíti a **Nemzetközi Élelmiszerkönyv** legújabb szabályainak alkalmazása: ezentúl a **joghurt** név **csak az élő kultúrával rendelkező termékekre** vonatkozik. Ezzel gátolható az olcsó, élőkultúra-mentes joghurtok importja. Fontos, hogy e szabályozásnak a gyakorlatban is következetesen érvényt tudjanak szerezni, hiszen a kiszámítható vállalati működésnek ez (lenne) az alapja. A **nem-vámjellegű piacvédelmi eszközök állami segítséggel való felkutatása, bevezetése** komoly segítséget jelentene a hazai piacnak.

Az értékesítés ösztönzésének, vásárlásösztönzésnek (sales promotion, trade promotion⁶) megvannak a korlátai. A **kiskereskedelmi láncokkal szemben** a kisebb feldolgozó vállalatok kiszolgáltatott helyzetben vannak, de sokszor **még a legnagyobb vállalatok sem képesek igazi partneri viszonyt kialakítani a kereskedőkkel**. Miután a kereskedő megveszi az árut, onnantól tőle függ, hogy mennyire veszi figyelembe a cég árát, elhelyezésre, minőségi elvárásokra vonatkozó ajánlásait. Igaz, lehet **ösztönözni a kereskedőt** a vállalat kívánságainak körültekintőbb figyelembevételére és alkalmazására, de ez a tőkeerősebb vállalatok lehetősége, hiszen a polcpénz, a reklámújságokhoz való hozzájárulás, az akciók, a termékbemutatók költségei mind a feldolgozót terhelik.

A nagy láncok elvárhatják – a központ is, s a lánc adott üzlete is –, hogy a vállalatok egymással versenyezve tegyenek a lánc számára minél kedvezőbb ajánlatot. A különböző láncok, különböző minőségi elvárásai, melyek gyakran eltérnek a termékgyártó által kívánatosnak tartott minőségi igényektől, szintén külön odafigyelést igényelnek a vállalatától. A **láncok dominanciáját jelzi** például az is, hogy míg 2003-ban folyamatosan nőtt a 2,8%-os zacskós tej fogyasztói ára (150-ról 165 Ft-ra), addig a feldolgozónak a kereskedő által fizetett ár 112 Ft körül ingadozott. Mérsékeltebben, de ez figyelhető meg a dobozos tej esetében is. Amíg a dobozos tej és a zacskós tej feldolgozóknak fizetett ár között kb. 15 Ft a különbség, addig a fogyasztói árnál a különbség 10 Ft-ra mérséklődik. Ez is bizonyítja, hogy **jelentősen sérül a feldolgozó vállalatok önálló ár- és termékpolitikája a kereskedelemmel szemben**.

A vállalatok **minőségpolitikájában** nem találunk jelentős eltérést: mindegyik a hazai elvárásoknak vagy eladhatósági kritériumoknak megfelelően, kitűnőnek minősített termék előállítására törekszik. A piacon a minőség alapkövetelmény. Amiben szerény mozgásterük lehet a vállalatoknak az az

⁶A *sales promotion* elsősorban a vásárlót célzó tevékenység (pull stratégia), mely a gyakorlatban áruházi kóstolókat, különféle jutalomra történő beváltáson alapuló akciókat (pontgyűjtés), nyereményjátékokat jelent. A *trade promotion* a kereskedőknek szóló vásárlásösztönzés (push stratégia), amely kereskedelmi promóciós anyagok, ingyenes minták, kiegészítők használatát és szakmai fogadások és kiállítások rendezését jelenti.

árpolitika. Különösen a tejár kialakításánál kell azonban figyelembe venni, hogy a fogyasztónak szerény a tűrőképessége. A magasabb feldolgozottságú tejtermékeknel rugalmasabban változtathatók az árak, a fogyasztó nagyobb tűrőképessége és a termék viszonylag alacsonyabb alapanyagköltsége miatt. A kevésbé feldolgozott termékeknel az alapanyagköltség magas részesedése szűkíti az árpolitika alkalmazásának mozgásterét (pl. tejnél 45%). A fogyasztó rugalmasságát figyelembe véve a **reklámpolitika** alkalmazásában lehetne a legnagyobb mozgástere a vállalatoknak, de ebben rendelkeznek a legkevesebb lehetőséggel (különösen a nyugati cégekhez képest, mivel az igen költségigényes reklámokhoz szükséges magas tőkeellátottság itthon hiányzik). A reklámpolitika kívánja a fogyasztótól a legkevesebb áldozatot, itt a legnagyobb a fogyasztó tűrőképessége, de ez a vállalatoknak már ma is jelentős terhet jelent.

A feldolgozók jelentős része már rendelkezik a kötelező HACCP illetve ISO **minősítéssel**. A nagyobb vállalatok, a nemzetközi háttér miatt, gyakran az előbb említett minőségi eljárásoknál **szigorúbb nemzetközi belső ellenőrzési rendszerrel** is rendelkeznek (pl. American Institute for Bakery, Danone Quality and Safety), melyekkel megvalósul a „szántóföldtől az asztalig” történő ellenőrzés, a nyomon követhetőség. A vállalat **EU-száma** is egyfajta minőséggarancia. A speciális minőségbiztosítási rendszerek hiánya a közeljövőben versenyhátrányt jelenthet.

A hatékony, hosszútávon versenyképes tej- és tejtermék értékesítésének alapja a különböző **marketing eszközök** folyamatos alkalmazása és sikeres kombinálása: ez többek között vonatkozik az **értékesítés alternatív lehetőségeinek kutatására, a fogyasztói igények felmérésére** (nagyobb cégeknél piackutatással, kisebbeknél személyes visszajelzések elemzésével), **az Interneten való megjelenésre** (ez a fogyasztó, a termelő, a kereskedő számára is fontos információhordozó csatorna). Az **Interneten** közvetített fogyasztói akciók, játékok, receptek a fogyasztóknak szólnak, a „fórum” minden partnerhez szól, míg a szakmai információs oldal a termelőknek nyújt segítséget, vagy a kereskedelem igényeit szolgálhatja.

Marketing szempontból az ágazat versenyképessége eléggé változatos képet mutat: a tőkeerős nagyvállalatok hatékony stratégiájával szemben a kicsik csak szűk szegmensben lehetnek versenyképesek. A hazai vállalatok reklámra fordítható kiadásai jelentősen elmaradnak a nyugati versenytársak lehetőségeitől.

IV. 9. A feldolgozók versenyképességének alakulása

A rendszerváltás után megkezdődött vállalati koncentráció tovább folytatódott az utóbbi években. A vizsgált 5 év alatt 7 vállalat szűnt meg, 100-ról 93-ra csökkent a számuk. Az **értékesítés árbevétele** alapján 1998-ban az **első 10 vállalat** az összes vállalat árbevételéből 63,5%-kal részesedett, míg 2002-ben ez az arány már elérte a 78,2%-ot. Az első 10 vállalat dolgozta fel az összes tejmenyiség 80%-át. **Az első öt vállalat** árbevételének részesedése az összes vállalat árbevételéből körülbelül ugyanekkora mértékben, 41,9%-ról 56,9 %-ra növekedett. Összességében tehát **a nagyvállalatok még inkább erősödtek a kicsik még tovább zsugorodtak.** Az első megállapítás különösen igaz a piacvezető Frieslandra, mely a 2002-es árbevételét 2003-ra 20 milliárd forinttal 60 milliárd forintra növelte, így érte el 2003-ra a 25%-os piacrészesedést (ehhez üzemfelvásárlás – például a Mátratej – is hozzájárult).

Az **exportértékesítés nettó árbevétele** alapján szintén nőtt a koncentráció: az 1998-2002-es időszakban az exportforgalomról beszámoló 26 vállalat közül az **első 10 vállalat** az ágazat nettó árbevételének 88,7%-át, illetve az időszak végén a 20 vállalat közül az első 10 az ágazat nettó árbevételének 89,4%-át képviselte. 1998-ban és 2001-ben is a World Proteins volt a legjelentősebb, viszont 2003-ban a harmadik helyre került, s a Sole lett az első cég (13 táblázat).

Vállalati koncentráció alakulása 1998 és 2002 között

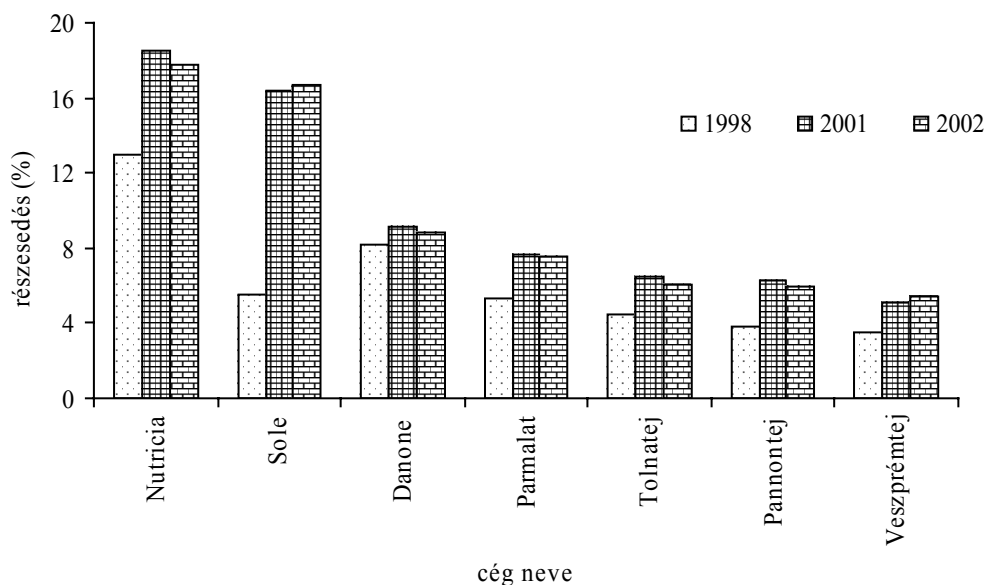
Év	Az első 10 vállalat aránya az összes vállalatból		Belföldi magánszem.	Belföldi társ. tulajdon	Külföldi tulajdon
	<i>Értékesítés nettó árbevétele</i>	<i>Exportértékesítés nettó árbevétele</i>	<i>részesedése a jegyzett tőkéből</i>		
1998	64%	89%	3%	28%	62%
2002	78%	89%	5%*	13%*	73%

Forrás: 2002 APEH mérlegadatok alapján saját számítás

* 2001. évi adat

Az exportértékesítésben a már nagy koncentráció miatt nem volt növekedés, szemben a belföldi értékesítésből származó árbevétel növekedésével. A külföldi tulajdon jegyzett tőkéből való részesedése 1998-ról 2002-re 62%-ról 73%-ra nőtt. Az **értékesítés nettó árbevétele alapján** a legnagyobb részesedésű **Friesland** – korábban Nutricia – 1998-ban még csak 13%-kal részesedett az ágazat értékesítésének nettó árbevételéből, 2001-ben s 2002-ben azonban már 18,5%-os, illetve 17,8%-os volt a részesedése, ami 2004-re 25%-ra nőtt. Az 1998-ban második Mizo 2001-re már az első 10-ből is kiszorult, de 2002-ben Új-Mizo néven a nyolcadik helyre került, a **Sole** előrelépett a második helyre, így a **Danone** számára csak a harmadik hely jutott (20 ábra).

A nagyobb tejfeldolgozók piaci részesedése nettó árbevétel szerint, %



Forrás: APEH mérlegadatok alapján AKII számítás (Kartali et al, 2004)

A 2002-ben még negyedik legnagyobb Parmalat 2004. elején történt felszámolása minden bizonnyal átrendeződéshez vezet a piacon. Bár a **Pannontej** és a **Veszprémetej** külön szerepel az APEH adatbázisban, mivel közös tulajdonosuk a **Bongrain**, ezért piaci súlyuk együtt jelentősebb. Az 1998-ban második Mizo 2001-re már az első 10-ből is kiszorult, de 2002-ben Új-Mizo néven a nyolcadik helyre került. Mivel 2002 közepén történt a régi Mizo átalakulása, ezért az előd és a jelenlegi cég forgalma a rangsorban valószínűleg előrébb helyezi a vállalatot, ezt a 2003. évi 23 milliárd forintos árbevétel is megerősíti. A teljes nettó árbevétel alapján a Sole fejlődött leginkább 1998-hoz képest, míg a Friesland (Korábban Nutricia) 2002-ben megőrizte vezető pozícióját.

Tovább folytatódott a **külföldi tőke térhódítása** a magyar tejiparban, amit az is alátámaszt, hogy a 10 legnagyobb árbevételt elérő cég között 6 majdnem teljesen (96-100%) külföldi tulajdonban van. **A külföldi tőke részesedése a tejiparban 2002-ben 73 százalék** volt. Ez meghaladja a magyar élelmiszeriparban befektetett külföldi tőke arányát, ami 2002-ben átlagosan 57

százalék volt. Ha a tejiparban külföldi tőke van a vállalatban, akkor annak aránya szinte mindig 50% feletti, tehát döntően irányító szerepre törekednek.

Pozitív változásnak tekinthető, hogy míg a 10 legnagyobb vállalat közül 1998-ban három, addig 2002-ben már csak kettő vállalat **adózott eredménye** volt negatív, bár 2001-ben csupán egy vállalatnak volt negatívuma. 1998-ban az adózott eredményt tekintve az egész ágazat veszteséges volt! Az összes vállalatot nézve pedig mind az adózott eredmény, mind a nettó árbevétel, mind pedig a nettó export-árbevétel tekintetében jobb értékeket produkált az ágazat 2002-ben, mint 1998-ban.

Az EU-csatlakozással a fokozódó verseny további változásokat okoz a **tejágazat vállalati struktúrájában**. Ezt bizonyítja a csatlakozásig még viszonylag mérsékeltebb verseny mellett végbement intenzív vállalati koncentráció; a gyenge vállalatok eltűnése a piacról. A nagyvállalatok terjeszkedése nem állt le, de a **nagy cégek ma már a megfelelő, sőt sokszor az értékesítési lehetőségekhez képest nagyobb feldolgozó-kapacitás birtokában inkább csak a kis cégek piacait szeretnék megszerezni, magát az üzemet nem**. A kis és közepes cégek számára lehetőség, hogy nagyobb céggé válnak, s megcélazzák, hogy országos hálózattal rendelkező nagy forgalmú láncok beszállítói legyenek és/vagy specializálódnak termékre (vezértermék), fogyasztókra (piacra, régióra). Ennek keretében a helyi piac igényeit elégítik ki mérsékelt volumennel, majd erős marketinggel, PR-ral erősítik fogyasztóik kötődését jellegzetes termékeikhez. Az ágazatban a tőkeerős külföldi tulajdonostól lenne várható a fejlesztés. A gyakran elavult, az igényeket nem tükröző tejipari rendszer – a feldolgozottság mértéke, a kiszerelés minősége, a szűk termékválaszték –, mely a rendszerváltozás körüli időszakra volt jellemző, a külföldi tőke megjelenésével pozitív irányba változott. Beindult egy hatékonyabb szerkezet kialakulása, ami – bár számos hazai kis- és közepes vállalat megszűnését okozta – a koncentráció és versenyképesség irányába mentek. A termelésorientált szemléletet felváltotta a marketing központú vezetés mód.

A versenyképesség szempontjából kedvezőtlen a különösen a tejtermelők között megfigyelhető alacsony horizontális koordináció míg a termelők, a feldolgozók és a kereskedők között fejlett a vertikális koordináció a hatékony együttműködés érdekében. A folyamatosan fokozódó vállalati koncentráció növeli a hazai tejágazat versenyképességét, az EU belső piacán tapasztalható növekvő versennyel szemben. A külföldi tőke már magas jelenléte szintén a kiegyensúlyozott, szélsőséges változásoktól mentes átmenet biztosítója.

IV.10. Az export és import várható alakulása

A tejágazat nettó exportőr, **mégsem tekinthető exportorientált ágazatnak**. A WTO kötelezettségvállalás következtében az egyre csökkenő exporttámogatások hatására fokozatosan gyengült a piacrajutás lehetősége. Elsősorban az exportértékesítés korábbi alakulása és a változó vámvédelem alapján következtethetünk a forgalom várható alakulására, mivel a támogatások változásánál egymást gyengítő hatásokkal számolhatunk. A vizsgált időszakban (1998-2002) a tej- és tejtermékek 63%-kal részesedtek a 04-es főcsoport teljes exportjából. **A tej- és tejtermékek mézzel és tojással csökkentett forgalmának elemzéséről van szó.**

A vizsgált időszakban az 52-62%-os víztartalmú **juh- vagy tehéntejből készült más sajt** termékcsoporthoz volt a legsikeresebb **exportcikkünk**. Részesedése a tejtermékek kiviteléből elérte a 30%-ot. A kivitel főként a közeli keleti országokat célozza (Libanon, Szaúd-Arábia), de az Egyesült Államokba, Németországba és Macedóniába is tekintélyes mennyiségű áru kerül. Az EU-ba irányuló kivitelünkben ez volt a legsikeresebb a tejpork mellett. A második legfontosabb termék, a **feta** fő piaca Szaúd-Arábia, Macedónia, Jugoszlávia és Jordánia.

Ma már a **tejtermékimport 90%-a az EU-15 tagállamaiból és az EU-10 többi tagországból származik**, de ez az arány néhány éve csak 75% körül alakult. A legfontosabb importtermék, az „**egyéb juhsajt és juhtúró**” behozatala

erősen ingadozott. Fő beszállítóink e termékből Oroszország és Ukrajna volt, melyek jelentősen növelték forgalmukat. 1998-hoz képest az orosz importtermék ára mérséklődött, de így is meghaladta a termékcsoporthoz teljes behozatalának átlagos árszínvonalát. A második helyen álló **edám** és a harmadik helyezett **ömlesztett sajt** behozatala növekedett. Ömlesztett sajtot a németek, az osztrákok és a hollandok szállítanak hazánkba, míg az edám fő beszállítói a németek mellett a csehek és a szlovákok. A negyedik legfontosabb termék az **ízesített joghurt** összes behozatala kezdetben növekedett majd 2001-ben jelentősen csökkent (az EU felől csökkent, a csatlakozók felől nőtt). **Németországból érkezett a legtöbb import, de jelentős volt a lengyel behozatal növekedése is. Szlovákiában** az évek óta gondot jelentő feleslegeknek a levezetése valószínű hazánkban is jelentkezik növekvő import formájában.

Tejtermék-kivitelünk értéke 2003-ban az előző évihez viszonyítva 8%-kal nőtt. A volumenhordozó termék, a sajt exportnövekedése 20 százalékos volt. A környező országok közül a Csehországba irányuló export volt a legjelentősebb, közel 3%-kal részesedett összes tejexportunkból 2003-ban.

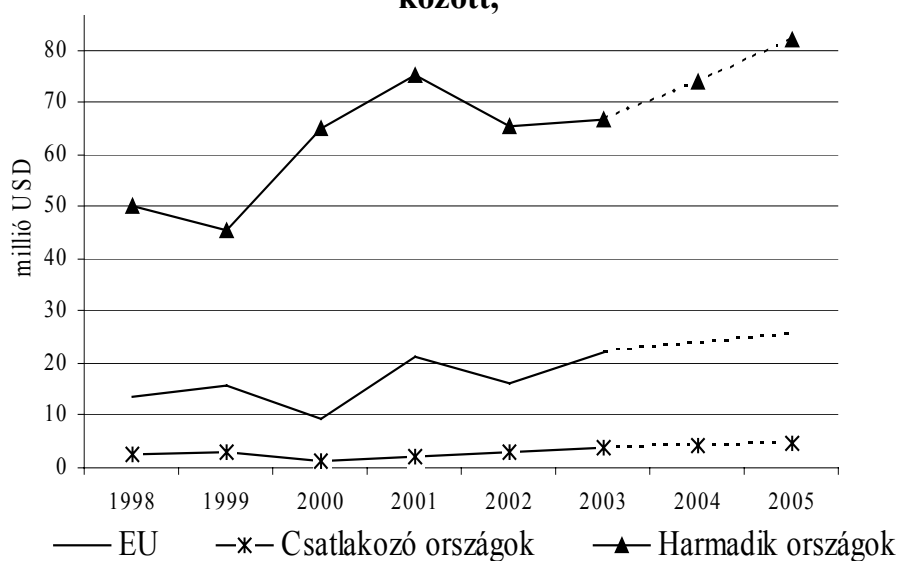
Tejtermék-behozatalunk értéke 2003-ban az előző évihez viszonyítva az exporthoz képest sokkal dinamikusabban, 42%-kal nőtt. A termékcsoporthoz volumenhordozó sajtbehozatal 26%-kal nőtt, de a legnagyobb (4,5-szörös) növekedést a folyadéktej importja érte el. A környező országok közül legjelentősebb volt a Szlovákiából származó import, mely 2003-ban 15%-kal részesedett az összes tejimportból. A Szlovákiából származó behozatal 2000-től 2003-ig több mint 80%-kal nőtt (Csehországnál 3,8-szoros, Lengyelországnál közel 2,2-szeres a növekedés). 2003-ban Csehországból elsősorban a sűrített tej (HS 0402) importja emelkedett: az előző évi érték közel háromszorosára. Szlovákiából minden termékkör behozatala nőtt. Lengyelországból nem érkezett jelentősen több termék. Szlovákia és a Csehország 2002-es összes tejexportjából (HS 04) a hazánkba irányuló kivitel USD-ben kifejezett értéke csak 10-10%-kal részesedett, tehát ezen országoknak bőven van lehetőségük a hazánkba irányuló kivitelük növelésére. Lengyelországnál a hazánkba irányuló kivitel az összes

lengyel kivitelnek csupán a 100-ad részét tette ki. Az **export-import arányunk romlott**, 2,2:1-ről 1,7:1-re, de továbbra is nettó exportőrök maradtunk.

Az import szerkezete 2002-ről 2003-ra megváltozott: az alapanyagtejre visszaszámított tej és tejtermék behozatal kevésbé nőtt, mint a tejtermékek tonnában kifejezett importja, mert a nagyobb folyadéktej igényű termékek (sajt, vaj) szerepe kevésbé nőtt a kevesebb folyadéktejet tartalmazó termékekhez képest. 2002-ről 2003-ra a tej tonnában kifejezett importja közel négyszeresére nőtt – értékben 4,5-szörös volt a növekedés (!) –, míg a sajtbehozatal csak 12%-kal emelkedett. Az **exportnál** ezzel ellentétes folyamatokat láthatunk. 2002-ről 2003-ra külkereskedelmünk szerkezete kedvezően alakult, hiszen a feldolgozott termékek szerepe a kivitelben is növekedett, míg a behozatalban a kevésbé feldolgozott termékek növekedése dominált. Összességében viszont az importbővülés jelentősen felülmúlta az exportnövekedést (Kartali et al, 2004).

Tej- és tejtermék- külkereskedelmünk egyenlege a harmadik országokkal alakul legkedvezőbben, míg negatív szaldónk az EU felé nő jelentősebben. Az EU-ból származó importnövekedésünket a harmadik országokba irányuló exportbővülésünk szerencsére megfelelően kompenzálja, s ez is hozzájárul az ágazat körülbelül 40 millió USD-os pozitív egyenlegéhez (2001-ben kb. 50%-kal megugrott az egyenleg, majd 2002-re visszatért a megszokott szintre). 2003-ban a pozitív egyenleg 27 millió USD-re csökkent, de még pozitív maradt (21. ábra)

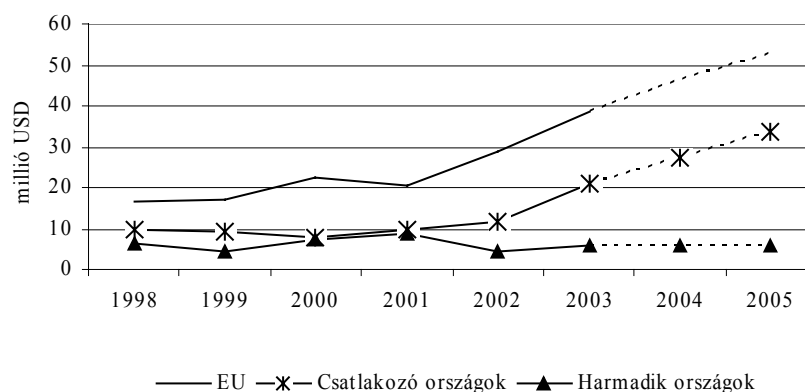
Magyarország tej- és tejtermék kivitelének várható alakulása 1998-2005 között,



Forrás: AKII adatbázis (Kartali et al, 2004)

Az EU-ból érkező 2002. évi import jelentős növekedésben – az előző évhez képest közel 50%-os –, növekedésben nagy szerepet játszott a sajtok, mindenekelőtt a második legfontosabb edám (négyeszeres) növekedése. A harmadik országok felől érkező importunk 2002-es 50%-os csökkenésének fő oka a legfontosabb termék „a juhtejből készült sajt és túró” forgalmának közel harmadára való visszaesése (22. ábra).

**Magyarország tej- és tejtermék behozatalának várható alakulása 1998-2005 között
(millió USD)**



Forrás: AKII adatbázis (Kartali et al, 2004)

Az EU-csatlakozás után növekvő konkurenciával számolhatunk mind az nyerstej, mind a tejtermékek esetében. A feldolgozók nagy része külföldi tulajdonban van, de nehéz kiszámítani azt, hogy a csatlakozással milyen változás lesz az alapanyag-, vagy a késztermék-behozatal tekintetében. Elsősorban a német cégek (Zott, Müller, Bauer, Ehrmann) agresszív marketing- és árpolitikájától tartanak a hazai cégek. A beáramló importtól való félelem és bizonytalanság általános jelenség az ágazatban, ehhez a reális import-fenyegetettségünkön túl hozzájárult az általános információhiány. A termelőket a beáramló olcsó szlovák tej aggasztja, a feldolgozók az olcsó és jó minőségű tejtermékek, különösen a sajtok miatt félnek. Az utóbbiak félelmét az importtendenciák is megerősítik. A kemény sajtok behozatala 2003-ban 30%-kal nőtt.

A csatlakozással Magyarország is jogosult lett az exporttámogatásokra, a megszűnt vámok pedig a kivitel felfutását valószínűsítik, viszont az EU kedvezményei sok esetben nem fedik le – az egyébként sem exportorientált – tejágazatunk fő célországait, és volumenhordozó exporttermékeinket, így a liberalizálás inkább importbővülést jelenthet. Elsődleges feladatunk, hogy megpróbáljuk továbbra is hazai forrásból kielégíteni belső piacunkat.

Figyelmeztető jelnek kell tekinteni, hogy az EU-15 mellett az EU-10 többi tagországa is 2003-ban jelentősen növelte tej és tejtermék kivitelét Magyarország irányába, ami a csatlakozás után erősödni fog. Ez figyelmeztetés mind a termelőknek, mind a feldolgozóknak. A magyarországi külföldi tulajdonú vállalatokra az üzleti racionalitás különösen jellemző, ami azzal a veszéllyel jár, hogy a termékek alapanyagát alacsonyabb áron, külföldi forrásból szerzik majd be. A feldolgozóknak a hazai ár-érzékeny fogyasztók racionális döntése jelenthet veszélyt, amikor az olcsóbb import terméket választják.

A tejágazat SWOT-elemzése

Erősségek	Gyengeségek
➤ nagyüzemi agrártermelés hatékonysága; ➤ erősödő integrációs kapcsolatok, javuló tejminőség; ➤ javuló vállalati struktúra.	➤ kapacitásfeleslegek a feldolgozásban (alacsony kapacitáskihasználtság); ➤ kisüzemek technológiája elavult; ➤ EU átlagnál erősebb tejtermelési szezonáltság.
Lehetőségek	Fenyegetettségek
➤ kvóta nyújtotta „biztonság” a termelésben; ➤ feldolgozott friss tejtermék- és sajt fogyasztás növekedése; ➤ organikus termékek és tejalapú desszertek gyártása.	➤ EU jogszabályi megfelelés hiányosságai; ➤ hazai fogyasztás alacsony színvonala; ➤ erősödő koncentráció és szakosodás hatása a piaci versenyre.

Forrás: AKII Ágazati Ökonómiai Osztályán készült összeállítás

A tejtermékek piacrajutásának SWOT- elemzése

Erősségek	Gyengeségek
➤ hatékony nagyüzemi tejtermelés; ➤ versenyképes alapanyagár, hazai árelőny; ➤ erősödő vállalati koncentráció; ➤ erős vertikális koordináció és integráció; ➤ magas a külföldi tulajdon aránya.	➤ hatékony nagyüzemi tejtermelés; ➤ gyenge életképességű kisüzemek; ➤ tejtermelési feleslegek; ➤ Kihasználhatatlan feldolgozó kapacitások, ➤ Alacsony horizontális koordináció termelők között; ➤ Kis méretgazdaságosság.
Lehetőségek	Veszélyek
➤ kiszámítható nagy belső piac; ➤ kvótával garantált termelés; ➤ feldolgozott termékek iránti kereslet nő; ➤ ár-konvergencia; ➤ növekvő exporttámogatás és transzparencia; ➤ javuló infrastruktúra.	➤ olcsó, minőségi import nő; ➤ alacsony hazai fogyasztás; ➤ telített nemzetközi fogyasztási szint; ➤ piaci verseny erősödik; ➤ külföldi vállalatok tőkeellátottsága kedvezőbb; ➤ derogáció betarthatósága.

Forrás: Nyárs et al, 2004 és saját eredmények

V. A tejágazat szabályozása

V.1. EU szabályozás

A tej és tejtermékek az Európai Unióban a **közvetlenül szabályozott termékek** körébe tartoznak. A piacsabályozás keretfeltételeit az 1255/99 (EK) Tanácsi Rendelet, a termelés szabályozását pedig a 3950/92 (EK) Tanácsi Rendelet határozzák meg. E rendeletek értelmében a termékpálya egyensúlyi helyzetének a megőrzéséhez a következő eszközök állnak a rendelkezésre:

- belpiaci intézkedések (intervenciós felvásárlás és magántárolási támogatás);
- tejtermékek belső felhasználásának támogatása;
- kvóta szabályozás;
- külkereskedelem szabályozása (export-import engedélyezési rendszer, import vámok alkalmazása, export visszatérítés).

A **tej irányára** a bel- és külpiacon kínálkozó forgalmazási lehetőségek függvényében, a termelők által a tejgazdasági évben⁷ értékesített összes tejre célul kitűzött ár (2004. március 30-ig **309,8 €/tonna**, 3,7 százalékos zsírtartalmú tejre volt érvényes). A piaci beavatkozások a tej két fő alkotóelemére, a zsírt és a fehérjét képviselő vajra, illetve sovány tejporra továbbra is kiterjednek. A **vaj intervenciós ára** 2004. június 30-ig **3 282 €/tonna**, a **sovány tejporé 2 055,2 €/tonna volt, ezután fokozatosan csökken.**

Az Európai Unió tagállamai a **piaci árfigyelési és árjelentési rendszer** keretében folyamatosan tájékoztatják Brüsszelt az egyes tejtermékek aktuális piaci áairól. Ehhez a tagországoknak jól működő intézményt kell felállítani a piac figyelésére. A szolgáltatott információk alapján az Európai Bizottság dönti el, hogy szükség van-e valamely tagállamban **intervenciós felvásárlás** vagy **magántárolási támogatás** formájában történő piaci beavatkozásra. Az intervenciós készletek, valamint a feldolgozóknál lévő tejtermékek értékesítését

⁷ A tejgazdasági év az EU-ban az adott év július 1-től a következő év június 30-ig tart.

számos közösségi intézkedés segíti. A legjelentősebb belső felhasználást ösztönző támogatások az iskolatej-program, a vajfogyasztás támogatása, valamint a fölöszt tej takarmányként történő felhasználásának támogatása.

Az EU tejpiaci szabályozásának tejtermelőket közvetlenül érintő legfontosabb eleme a **kvótarendszer**, mivel ez határozza meg a megtermelt tej egyéni és országos szinten, szankciók nélkül értékesíthető éves mennyiségét⁸. A termelők, illetve a tagállamok a kvótát meghaladó mennyiségben is termelhetnek tejet, amennyiben az nem jelenik meg az értékesítésben, illetve nem kerül felhasználásra a gazdaságon kívül. Azok a termelők, akik túllépik a számukra engedélyezett értékesítési mennyiséget, az **irányár 115 százalékának megfelelő illetéket** kötelesek fizetni, a kvótán felül piacra került tej után. Az így befolyt összeg a többlet által okozott piaci zavarok levezetésére, illetve a feleslegek raktározási és értékesítési költségeinek fedezésére szolgál⁹.

A termelőknek kétféle kvótát kell nyilvántartani, az egyik a feldolgozó vagy csarnok felé történő értékesítésre vonatkozó **feldolgozói kvóta**, a másik a fogyasztók felé közvetlenül eladott mennyiségekre vonatkozó **közvetlen értékesítési kvóta**. A nemzeti összkvóta mennyiségéből minden tagállam képezhet úgynevezett **nemzeti tartalékot**, amely általában nem haladja meg az összkvóta 2-3 százalékát. Ebből az alapból fedezi a kezdő tejtermelők kvótaszükségletét vagy a tejtermelő gazdaságok esetleges kvótaemelését. A kvóta mennyisége a tejtermelő gazdaságok méretének és termelési lehetőségeinek figyelembe vételével kerül megállapításra, így a gazdaság eladását, vagy bérbeadását általában a kvóták változása kíséri. A **kvóták mozgásának pontos szabályai és adminisztrációja**, valamint **árrendszere nemzeti hatáskörbe tartozik**, vagyis tagországonként eltérő lehet. Magyarország is kialakította az erre vonatkozó nemzeti szabályozást.

⁸ A kvótaév eltér a gazdasági évtől, az adott év április 1-jétől a következő év március 31-ig tart.

⁹ A rendszer rugalmas volta lehetővé teszi, hogy az illeték kiszámítása előtt a kvótájukat kihasználatlanul hagyó termelők fennmaradó kvótáját arányosan felosszák a túlteljesítő termelők között, így ténylegesen csak az országos túltermelésért továbbra is felelős termelőket terheli az illetékfizetési kötelezettség.

A 2003. évi reform értelmében az Európai Unió tejpiaci szabályozásának reformja – az Agenda 2000-ben megfogalmazott időpontnál egy évvel korábban – **a 2004/2005. gazdasági évben kezdődik el. 2004 április 1-től megszűnt a 3,7 százalékos zsírtartalmú tehéntejre megállapított irányár**¹⁰. Emellett az intervenciós árak aszimmetrikus csökkentésére kerül sor. A **vaj intervenciós ára** – az Agenda 2000-ben megfogalmazott csökkentési mértéket 10 százalékkal meghaladva – összesen **25 százalékkal** esik vissza (a 2004/2005., 2005/2006. és 2006/2007. gazdasági években 7 százalékkal, a 2007/2008. gazdasági évben 4 százalékkal). A **sovány tejpor intervenciós ára** a 2004/2005-2006/2007. gazdasági évek között, évente 5 százalékkal, összesen **15 százalékkal csökken** (14. táblázat). Ez azt jelenti, hogy a tej piaci ára a prognózisok szerint az EU tagállamaiban legalább 15-20 százalékkal visszaesik 2004-2007 között.

14. táblázat

A tej irányárának, valamint a vaj és sovány tejpor intervenciós árának alakulása az EU-ban

Me.: €/100 kg

Megnevezés	2000-2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/...
Vaj intervenciós ára	328,20	305,23	282,25	259,28	246,15
Sovány tejpor intervenciós ára	205,52	195,24	184,97	174,69	174,69
Tej irányára (3,7% zsírtartalom)	30,98	megszűnik			

Forrás: European Commission, Directorate-General for Agriculture

A vaj intervenciós készleteinek maximális mennyisége fokozatosan csökken¹¹. A meghatározott mennyiség felett az intervenciós felvásárlást pályáztatási eljárás váltja fel. A felvásárlási időszakot az Európai Unió március 1-augusztus 31. között határozta meg.

¹⁰ Az 1788/2003. Tanácsi Rendelet értelmében a kvóta túllépéséért fizetendő büntető illeték mértéke 100 kg tej után a 2004/2005. gazdasági évben 33,27 €, a 2005/2006. gazdasági évben 30,91 €, a 2006/2007. gazdasági évben 28,54 €, az ezt követő években pedig 27,83 € összegben került meghatározásra.

¹¹ A vaj-intervenciós készletek maximuma a következő lehet: a 2004/2005. gazdasági évben 70 000 tonna, a 2005/2006. gazdasági évben 60 000 tonna, a 2006/2007. gazdasági évben 50 000 tonna, a 2007/2008. gazdasági évben 40 000 tonna és a 2008/2009. gazdasági évtől 30 000 tonna.

Az intervenciós árak csökkenésének kompenzálására a termelők – és nem a kvótatulajdonosok – **közvetlen jövedelemtámogatásban** (tejprémium + kiegészítő támogatás) részesülnek, amelynek mértéke a **2004. évben 11,81 €**, a **2005. évben 23,65 €**, a **2006. évtől pedig 35,5 € tejkvóta tonnánként** (Popp et al, 2004).

A **tejprémium** mértéke a **2004. évi 8,15 €/tonnáról 2006-ra 24,49 €/tonnára emelkedik**. A prémiumot a termelők az adott év március 31-én rendelkezésre álló egyéni referencia-mennyiségük alapján kapják, a prémiumra jogosult egyéni referencia-mennyiségek összege azonban nem haladhatja meg az 1999/2000. kvótaév teljes nemzeti referencia-mennyiségét.

Mivel az Európai Unió egyes területein a termelési feltételek, valamint a termelők jövedelme lényeges eltéréseket mutat, a tagállamok közösségi forrásokból, tonnánként vagy területi alapon, **kiegészítő támogatásokat** is adhatnak a termelőknek. Ezen támogatások **átlagos összege 2004-2006. évek között, 3,66 €/tonnáról 11,01 €/tonnára emelkedik**. A kiegészítő támogatás nem haladhatja meg az adott ország esetében rögzített úgynevezett **nemzeti borítékot**. A közvetlen támogatások területalapon történő kifizetése esetén a támogatás maximális összege legfeljebb 350 €/hektár lehet gyepre vonatkoztatva (15. táblázat).

15. táblázat

Közvetlen kifizetések a tejtermelők részére az Európai Unióban 2004-től

Év	Mértékegység	2004	2005	2006
Prémium	€/tonna	8,15	16,31	24,49
Prémium + kiegészítő támogatás	€/tonna	11,81	23,65	35,50
Területalapú kiegészítő támogatás	€/ha	max. 350 €		

Forrás: : European Commission, Directorate-General for Agriculture

A tejszektor esetében a közvetlen támogatások **egységes gazdaságtámogatási rendszerbe** történő bevonására a tejpiaci reform teljes körű bevezetése után kerül sor (a **2008/2009. gazdasági évtől**). A tagállamok azonban

saját hatáskörben dönthetnek úgy, hogy korábban, akár 2005. január elsejétől alkalmazzák a rendszert (az EU-15 tagállamaiban 2005. január 1. és 2007. január 1. között kell áttérni az egységes gazdaságtámogatási rendszerre).

A tejkvóta-rendszer a 2014/2015. gazdasági évig fennmarad. Az Agenda 2000 keretében meghatározott tejkvóta-emelésre a 2006/2007. gazdasági évet követően kerül sor. Egy esetleges további kvótaemelésre – a Bizottság piaci elemzésének eredményétől függően – a 2007/2008., illetve a 2008/2009. gazdasági években kerülhet sor. **A beszállított és a közvetlenül értékesített tej kvótája összevonásra kerül** (de a csatlakozó országok esetében továbbra is fennmarad a kétféle kvóta), s a kvótatúllépésért kirótt illeték befizetéséért a tagország (és nem a tejtermelő) felel.

V.2. A KAP alkalmazása Magyarországon

A Magyarország számára megítélt nemzeti kvóta két részből áll, **feldolgozói kvóta** (*deliveries*) címen 1 782 650 tonna, illetve **közvetlen értékesítési kvóta** (*direct sales*) címen 164 630 tonna¹². Ez a mennyiség (összesen 1 947 280 tonna)¹³ hozzávetőleg **megfelel a jelenlegi termelés** kvótaegyenértékben kifejezett **mértékének** (kb. 2 milliárd kilogramm). A jelenlegi termelési volumen fenntartása tehát biztosított, viszont kizárólag extra minőségű tej kerülhet értékesítésre. A tejtermelés versenyképességének csökkenése következtében valószínűsíthető, hogy Magyarország nem tudja kihasználni az EU által meghatározott kvótakeretet.

Az Európai Unió Magyarország derogációs kérelmét a **2,8 százalékos zsírtartalmú fogyasztói tej belföldi kiskereskedelmi forgalmazásának** lehetőségére a csatlakozást követő első 5 évre elfogadta. Az átmeneti időszak

¹² A közösségi jogszabályok lehetőséget nyújtanak a kétféle kvóta közötti átcsoportosításra, vagyis a felvásárlóknak és feldolgozóknak értékesített tej mennyiségének növelésére a közvetlen értékesítés terhére. A KAP reform bevezetése után a kétféle kvóta összevonásra kerül, tehát az átcsoportosítás jelentősége megszűnik. A tejtermelő által a gazdaságban (takarmányozásra vagy emberi fogyasztásra) felhasznált saját termelésű teje nem vonatkozik a kvótaszabályozás.

lejárta előtt egy évvel az Európai Bizottságot tájékoztatni kell azon intézkedésekről, amelyek a közösségi szabályozás átvételének érdekében történtek. Magyarország megerősítette továbbá, hogy az átmeneti rendelkezés körébe tartozó tejet az EU tagállamaiban nem értékesítheti, valamint kötelezettséget vállalt arra, hogy létrehozza a szóban forgó tej azonosítására, elkülönítésére, monitoringjára és ellenőrzésére szolgáló rendszert.

Mivel a tejszektor reformjára (intervenciós árak csökkentése, valamint közvetlen támogatás bevezetése) a 2004/2005-2007/2008. gazdasági évek között kerül sor az **EU intézményi árai** (vaj, tejpor) tehát **már 2004-ben csökkennek** (16. táblázat). Az intervenciós árak csökkenését ellensúlyozó közvetlen jövedelemtámogatás folyósítása 2004-től megkezdődik és a támogatások növekedése a 2005., 2006. években is folytatódik. Az irányár a 2004/2005. gazdasági évtől megszűnik, a kvótarendszer pedig a 2014/2015. gazdasági évig továbbra is fennmarad.

16. táblázat

**Az intézményi árak alakulása a magyar tejágazatban
a csatlakozás után**

Megnevezés	Mérték- egység	2000-04	2004/05	2005/06	2006/07	2007...
Intézményi árak						
Tej irányára (3,7 százalékos zsírtartalom)	€/tonna	309,8	megszűnik			
	Ft/tonna	78 999				
Vaj intervenciós ára	€/tonna	3 282,0	3 052,3	2 822,5	2 592,8	2 461,5
	Ft/tonna	836 910	778 337	719 738	661 164	627 683
Sovány tejpor intervenciós ára	€/tonna	2 055,2	1 952,4	1 849,7	1 746,9	1 746,9
	Ft/tonna	524 076	497 862	471 674	445 460	445 460

Forrás: Az AKII Ágazati Ökonómiai Osztályán végzett számítások.

A PM által 2004. évre prognosztizált 255 Ft/€ árfolyamot alkalmaztuk.

Magyarország az egyszerűsített területalapú támogatás (*Single Area Payment Scheme: SAPS*) választására alapuló kiegészítő nemzeti támogatás mellett döntött. A tejágazat esetében a vágómarha-ágazathoz hasonlóan külön

¹³ Amennyiben Magyarország kihasználja a számára megítélt kvótát, a 2006. évben az értékesíthető tej mennyisége a tartalék (legfeljebb 42 780 tonna) mértékével növelhető.

nemzeti boríték képzésére kerül sor. Azon gazdaságok, amelyek tejkvótával rendelkeznek és a tejkvóta-regisztrációban szerepelnek, nemzeti kiegészítő támogatást igényelhetnek, amely szubvenció a tejkvóta alapján kerül kifizetésre. E támogatási borítékot a Koppenhágai Megállapodásban rögzített 1 947 280 t (tejkvóta) támogatási felső határ alapján, az alábbi közvetlen támogatási jogcímek összevonásával alakítjuk ki:

- tejkvóta-alapú támogatás;
- kiegészítő támogatás;
- a hízottbika-létszámmal (94 620 egyed) csökkentett vágási támogatásra jogosult állatszám (46 939 felnőtt egyed és 94 439 borjú) 70%-ára kifizethető vágási támogatás.

A tehéntejre igényelhető nemzeti kiegészítő támogatás 85%-os szinten (25 % + 60 %) 2004-ben legfeljebb 8,71 €/t lehet.

A támogatás feltételei:

- az MVH a termelőt az érvényben lévő szabályozásnak megfelelően regisztrálja;
- támogatást csak kvótával rendelkező tejtermelő igényelhet;
- az igénylő regisztrált tejfelvásárló felé vagy közvetlenül értékesít tejet;
- az igénylő eleget tesz a külön meghatározott nyilvántartási feltételeknek.

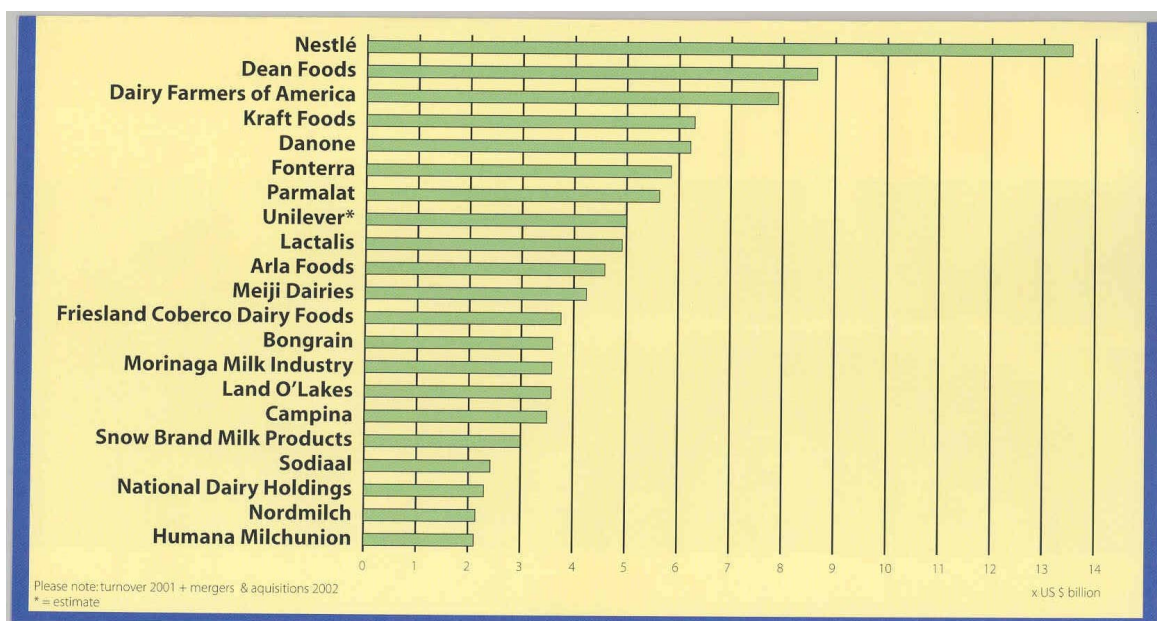
VI. A tejipar helyzete

VI.1. Kitekintés a világ tejiparára

A világ tejiparára az elmúlt években a nagymértékű koncentráció volt a jellemző. 1998. januárja és 2001. áprilisa között a világon mintegy 490 fúziós tranzakció történt a tejiparban. A konszolidáció elsődleges központja Európa, illetve kedvelt befektetési cél Dél-Amerika is. A fúziók alapvető célja a hatékonyság növelése, új piacok szerzése, a piaci befolyás növelése, a kínálat szélesítése, innovációs kapacitások erősítése, az alapanyagbázis biztosítása, és a tőkeellátottság biztosítása. Ezek között a tényezők között gyakran egyszerre több ok is alapul szolgál a vállalati méretek, az árbevétel növekedésére. A nagyméretű multinacionális cégek a világpiaci folyamatokra is erőteljes hatást gyakorolnak. A növekvő gazdasági és lobbierőjük révén nagyobb nyomást tudnak gyakorolni a kereskedelmi, illetve a piacsabályozási folyamatokra is (23. ábra).

23. ábra

A világ legjelentősebb tejipari vállalatai 2001. évben



VI.2. A magyar tejipar története és fejlődése

A magyar tejgazdaság kialakulása 1870 körül kezdődött. Korábban a lakosság főleg juhtejet fogyasztott, mivel a szilaj szürkemarhát kiváló húzáért és igavonásért tartották, tejtermelésre nem volt megfelelő. Nyugat-Európában – főleg Franciaországban – már a XI. században fogyasztották a tehéntejet, és készítettek belőle csemege és egyéb sajtokat. Írásos dokumentumok tudósítanak a dán, a svájci és a németalföldi területek sajt- és vajkultúrájáról. Hazánkban a múlt század végén megindult a tejtermelés fejlődése, melyet a két világháború zúzott szét. A magyar tejgazdaság fejlődésében fontos lépés volt az 1972-es úgynevezett szarvasmarha-tenyésztési kormányprogram, mely gyors és töretlen fejlődést idézett elő a tejtermelésben. A termelés csúcspontját 1987-ben érte el, mely után 1990-ig stagnálás következett be. Ezt követően jelentős hanyatlás történt, mely 1997-ig tartott. 1998-tól lassú fejlődés tapasztalható a hazai tejtermelésben.

A modern hazai tejgazdaság fejlődése mindenekelőtt a dunántúli uradalmakban indult meg. A feldolgozásban fontos szerepet játszottak a Svájcban és Németországból érkezett sajtmesterek. Az első tejüzemet a Szombathelyi Tejszövetkezet létesítette 1882-ben. Más európai országokhoz hasonlóan a legtöbb feldolgozó a tejtermelő gazdák szövetkezeteként működött, de voltak társasági-, illetve magántulajdonúak is. A szövetkezetek később szövetségeket hoztak létre, majd 1922-ben létrejött az Országos Magyar Tejszövetkezeti Központ, amely nemcsak a jól szervezett rendszer „csúcsszerveként” működött, hanem néhány év alatt a legnagyobb feldolgozó vállalkozássá is vált. 1937-ben az üzemekbe szállított tej mennyisége elérte a 450 millió litert, ami már számottevő mennyiség. A nagyobb tejüzemek az 1940-es évek elején már korszerű gépeket és berendezéseket is alkalmaztak, a feldolgozás színvonala mégis 10-15 évvel elmaradt a világ élvonalától. Az üzemi struktúrát a sok törpeüzem határozta meg.

1948-ban a tejpárt sem kerülte el az államosítás. Lényegében a megyehatárokhöz igazodó állami tejpári vállalatokat hoztak létre. A nagy hagyományú tejszövetkezeti rendszert felszámolták, ezzel egyidejűleg sok kisebb üzemet leállítottak. A kötelező begyűjtés évei alatt a beszállított tej mennyisége csökkent és csak 1958-ban érte el újra a háborús évek szintjét. Mérföldkőnek számított, amikor 1967-ben sikerült meghaladni az 1 milliárd literes felvásárlást, de az egy főre jutó tejtermékfogyasztás ekkor a fejlett országos szintjének a felét sem érte el.

Az Európában egyedülállóan alacsony egy főre jutó tejtermelés és fogyasztás növelése, a gyakori hiányok kiküszöbölése érdekében 1972-ben központi szarvasmarhaprogramot indítottak, amely részletes mennyiségi célokat jelölt ki és meghatározta a módszereket is: a tejhozam, a tehénállomány, a felvásárló- és feldolgozó kapacitás növelését, a szakosított tehenészeti telepek fejlesztésének irányát, valamint a fejlesztések szektoriális súlypontjait (állami gazdaságok és termelőszövetkezetek). A program abból indult ki, hogy a tej a legolcsóbb fehérjeforrás és annak elindítása a mezőgazdasági nagyüzemek érdekérvényesítő képességének eredménye volt.

A szarvasmarhaprogram a termelőknek, feldolgozóknak és a fogyasztóknak nyújtott jelentős támogatásokkal látványos és nemzetközi összehasonlításban is igen gyors mennyiségi felfutást eredményezett. A folyamatot a tehénállomány csökkenése kísérte, miközben az intenzív Holstein-fríz fajtákkal folytatott keresztezések következtében a hozamok rendkívül gyorsan nőttek.

A szarvasmarhaprogram keretében a tejiparnak szánt alapvető szerep a tej maradéktalan átvétele és feldolgozása, ezzel a „tejtermelési kedv” fenntartása volt. A tejipar ennek az igénynek megfelelt és mellette más területeken is jelentős eredményeket ért el. Javult a nagyüzemektől érkező tej minősége, a tejtermék-fogyasztás 15 év alatt csaknem megkétszereződött, és 1987-re az egy főre jutó fogyasztás (alapanyagtejben kifejezve) tejből és tejtermékekből meghaladta az

évi 200 kilogrammot, ami már közelített a fejlett országok fogyasztási színvonalához. Az ellátás az alapvető tejtermékekből jó volt, néhány korszerű termék is megjelent a piacon, az iparág tartós exportőr pozícióba került, és felépültek egy viszonylag korszerű üzemhálózat bázisüzemei, amelyeket legalábbis kapacitás és infrastruktúra tekintetében sokáig nem kellett bővíteni. A műszaki színvonal csak a korábbi hazai szintet, illetve a szocialista országok színvonalát haladta meg jelentős mértékben, a fejlett országok színvonalától való lemaradás továbbra is számottevő maradt.

Az 1970-es és az 1980-as években a tejágazatban a kereslet és a kínálat összehangolását a központi gazdaságirányítás szervei látták el a vertikum egyes fázisainak nyújtott állami támogatások, valamint – ha az érdekeltséget az alacsony árak, illetve támogatások nem tudták biztosítani – a mezőgazdasági termelőkre, feldolgozókra és a kereskedőkre kiszabott politikai feladatok segítségével felvásárlási kötelezettséget, ellátási felelősséget léptettek életbe. Az árakat adminisztratív úton, központilag határozták meg és veszteségtérítő jellegű árpolitikai érvényesült (Szabó, 1992a). Az ágazat igen magas támogatásban részesült: az 1980-as évek elején a tejtermelés szubvenciója megközelítette a felvásárlási ár 50 százalékát, a szakosított tehenészeti telepek építési költségének a felét még az 1980-as évek végén is beruházási támogatás fedezte, egyes exporttermékek 70 százalékos támogatásban részesültek, a keresletet élénkítő fogyasztói ártámogatás összege 1987-ben több milliárd forint volt. A fogyasztói tej árának ekkor 35 százalékát tette ki a támogatás, tehát a valós fogyasztói árszintet az állami beavatkozás 25 százalékkal csökkentette.

Bár az 1987. évi fogyasztási csúcs után a következő években a fogyasztás némileg visszaesett, az iparág szereplői nem érzékelhették a rájuk váró nehéz időszakot. A felvásárlási árat még 1989-ben és 1990-ben is számottevő mértékben emelték, a magas exporttámogatás pedig gyakorlatilag minden kivített nyereségessé tett.

A gondok 1990-ben sokszerűen jelentkeztek. A támogatások radikális kurtítása, illetve megszüntetése a belföldi kereslet zuhanásához és óriási kínálati többletbe vezetett, amelyet csak ráfizetéses export segítségével lehetett levezetni. A tejpiac két év után került újra egyensúlyba, aminek nagy ára volt. Nyilvánvalóvá vált, hogy csökkenteni kell a tehénállományt, de ennek tényleges módja elkerülhető veszteségekkel járt: a szövetkezetek szorult pénzügyi helyzetükben először éppen a könnyen pénzzé tehető marhákat adták el – kiváló tejelő teheneket alacsony vágómarha-áron.

A különösen hosszú ciklusú tejtermelés a kereslet hirtelen visszaeséshez vezetett, de a tejipar is óvatos magatartást tanúsított, hiszen egyrészt a felvásárlási szerződéseket nem kívánták egyoldalúan felbontani, ráadásul nem akarták elveszíteni megbízható alapanyag-szállítóikat, másrészt pedig bíztak a csökkenő fogyasztási trend visszafordulásában, nem számoltak a reáljövedelmek tartós csökkenésével. A tejipari vállalatok szándékait természetesen pénzügyi helyzetük sok esetben meggyőztette, és a késedelmes tejpénz-kifizetések sok tejtermelő gazdaság helyzetét súlyosbították.

A kínálati többlet 1992 közepére nagyjából eltűnt, de ekkor elkezdődött a tejihiánnyal való riogatás. Az ágazat szereplőinek még a tervgazdaság idején jól bevált eszköze volt a hiány rémképének felidézése, amivel eredményesen lehetett többlettámogatásért lobbyzni.

1992. végén néhány vidéki tejipari vállalat közös akcióval Budapesten idézett elő tejihiányt – amivel egyben a fővárosi piacon korábban egyeduralkodó és a vidékiek piacra jutási törekvéseiben ellenérdekelt Budapesti Tejipari Vállalat bukását is elősegítették. (Egyébként nem ez volt a döntő tényező a csődben.) A fenyegető hiány felemlegetése hatásos érv volt 1993 tavaszán is az úgynevezett intervenciós tejtermelési támogatás, valamint az üszők termelés beállításához nyújtott támogatás bevezetéséhez. Mindez alig másfél évvel az után történt, hogy a tehenek kivágását még 10 ezer forinttal támogatták.

A tejágazat kormányzati kezelésében az 1990-es évek elején alapvető változások következtek be. Felszabadították a tejtermékek nagy- és kiskereskedelmi árát, 1991 végén pedig a fogyasztói tej maximált árát törölték el. A termelők áremelési törekvéseit úgy tartották kordában, hogy a felvásárlási árát 1990-ben maximálták, majd 1991-ben minimál árat határoztak meg rá, de olyan alacsony szinten, hogy az nem volt befolyásolta a piaci folyamatokat. Gyakorlatilag a felvásárlási árak is szabad árakként működtek. A tej termelői támogatása 1990-ben, a fogyasztói ártámogatás 1992 elején szűnt meg. Az exporttámogatás kulcsait 1990-ben 60-ról 30 százalékra csökkentették, ugyanakkor a Tejipari Trösztöt is feloszlatták.

A tejágazat egymásra épülő fázisainak összehangolására hivatott vertikális koordinációs rendszer korábbi eszközei közül az 1990-es évek kezdetére jó néhány megszűnt működni, új koordinációs mechanizmusok pedig csak részben alakultak ki. A túlkínálat megfelelő kezelése egyébként is különleges eszközöket igényelt volna. A kormányzati válságmenedzselés, illetve annak hiánya az elkerülhetetlennél nagyobb veszteségeket okozott.

Az ágazat szereplői továbbra is nagyrészt a kormányzattól várták a feszültségek feloldását, az értékesítés jövedelmezőségének biztosítását, miközben érvelésükben egyre inkább az EU magas támogatási szintjére hivatkoznak. Hosszas előkészületek után 1993 tavaszán fogadták el az agrárpiacon szabályozásának alapjait képező Agrárpiacon Rendtartási Törvényt. Ennek értelmében – más ágazatokhoz hasonlóan – a tejgazdaság szabályozása háromszintű rendszerben történik. A rendszer alsó szintjén a terméktanácsok álltak, amelyek a mezőgazdasági termelők, feldolgozók, nagy- és kiskereskedők.

VI. 3. A magyar tejipar struktúrája

A tejipar privatizálása az élelmiszeripar többi ágához képest elhúzódott. Ennek oka a belföldi piac erőteljes szűkülése volt, így a külföldi befektetők óvatossá váltak és inkább kivárási politikát folytattak. Jelentősebb külföldi tőke

csak 1993-95 között jelent meg a hazai tejiparban. A jegyzett tőkére vetítve (1997-ben 23,4 milliárd forint) 1999 nyarán a külföldi tőke aránya elérte az élelmiszeripari átlagot, a kétharmados arányt.

Az elsők között érkezett Parmalat és Avonmore után 1993 és 1995 között néhány további nagy cég is megjelent, mint a Bongrain, a Danone, és a Nutricia, de a külföldi tőke aránya abban az időben így is jóval kisebb volt (32,7%), mint az élelmiszeripar egészében (45,5%).

Az állam a tejipari privatizáció során mindenekelőtt a mezőgazdasági termelők helyzetbe hozása érdekében a decentralizált privatizáció mellett döntöttek. A többnyire 3-4 üzemmel rendelkező megyei jellegű állami tejipari vállalatoktól 26 üzemet leválasztottak, és azokat egyenként kínálták eladásra. Ezeket az általában kisebb üzemeket nagyrészt hazai befektetők vették meg, de az érintettek között alig akadt mezőgazdasági termelő. Ez azért alakult így, mert későn kapták meg kárpótlási jegyeiket, illetve pénzügyi gondjaik miatt kénytelenek voltak eladni azokat. Több esetben külföldi befektetők (pl. Parmalat, Nutricia) mellett szereztek kisebbségi tulajdont, de részvényeiket hamarosan eladták, hiszen a külföldiek a nyereséget visszaforgatják a vállalatba, így a termelők osztalékra nem számíthattak, a döntéseket befolyásolni nem tudták és a részvényekért kapott pénzre is szükségük volt.

A többi élelmiszeripari ágazathoz hasonlóan a tejiparban is megjelenik, hogy a vállalatoknak fejlesztésekre és forgótőkére van szükségük, ez pedig csak külföldi befektetőktől volt várható. A hazai tulajdonban lévő cégek esélyeit tovább rontotta, hogy a termékszerkezetük az úgynevezett alapellátási cikkekből áll, kapacitásuk kicsi és így tevékenységük nem (volt) jövedelmező.

A privatizáció eredményeként értékelhető, hogy a verseny feltételei a sok egymástól független piaci szereplő megjelenésével nagymértékben javultak és megjelentek a külföldi befektetők is. Így egy igen intenzív verseny alakult ki a magyar piacon. A külföldi befektetők – mint az élelmiszeripar más ágaiban is – többségi tulajdonhányad megszerzésére törekedtek, és ezt részvényesek

felvásárlásával akkor is elérték, ha a privatizáció pillanatában még csak kisebbségi tulajdonhoz juthattak.

A befektetések elsődleges célpontjai a magyar tejipar legnagyobb és legjobban működő vállalatai voltak: Fejértej-Parmalat (olasz), Veszprémtej – Bongrain (francia), Hajdútej – Nutricia (holland). Ettől eltérő politikát folytatott a francia Danone, amely a Budapesti Tejipari Vállalat kelet-pesti gyárát vásárolta meg, míg a holland ERU a budafoki sajtüzemét, az ír Avonmore pedig a Közép-Magyarországi Tejipari Vállalat pásztói üzemét, a szécsényit egy olasz cég a nagykőrösit pedig egy arab befektető vette meg. 1995-ben a Bongrain megvette a répcelaki sajtüzemet, majd 1997-ben a Zalatej-et, és így létrehozta a Pannontej Rt-t, amelyet a Veszprémtej-től független vállalként működtet. A Danone megvásárolta a marcali túródesszert-üzemet.

A Parmalat, a Danone, az Avonmore, a Bongrain és a Nutricia az EU tejtermék-piacának jelentős szereplője, igazi multinacionális nagyvállalatokról van szó. Többségüknek Magyarországon kívül is van üzeme (pl. Lengyelországban, Csehországban, Szlovákiában és Oroszországban). Beruházásaik nagysága, piaci stratégiájuk és elkötelezettségük azt valószínűsítette, hogy hosszútávon meghatározó szereplői lesznek a magyar tejiparnak.

A külföldi befektetők stratégiai termékcsoportjaikkal alig-alig ütköznek egymással a magyar piacon és elsősorban az anyavállalat termékstratégiájának irányvonalát követik a hazai piacon is. A Parmalat erőssége a tartós tej, a Danone-é a gyümölcsjoghurtok és desszertkészítmények, a Bongrain-é a sajtok, a Nutricia-é (ma Friesland) pedig a porított termékek és a gyermektápszer. A multinacionális vállalatok elsősorban belső növekedésükre alapozták piaci terjeszkedésüket, de más vállalatok átvételét is alkalmazták piacstratégiájukban.

A piac meghatározó szereplőinek piaci stratégiáját elemezve a következő megállapítások tehetők.

Az olasz Parmalat viszonylag korán, 1992-ben vette meg a Fejér és Komárom Megyei Tejipari Vállalatot, az ország akkor második legnagyobb vállalatát. Jó műszaki állapota, a napi cikkek teljes skáláját magában foglaló termékszerkezete, a vállalat vezetésének színvonala, jó alapanyagháttér, valamint a fizetőképes piacok, a Balaton és Budapest közelsége és jó közlekedési kapcsolatai miatt talán a legjobb hazai cégnek tekintették. 1,3 milliárd dolláros forgalmával (1992) a világ tejiparának egyik meghatározó vállalata volt, elsősorban a fogyasztói tejek területén. A Parmalat csoport 2001-ben 7,8, 2002-ben pedig 7,59 milliárd eurós forgalmat ért el és 36 000 alkalmazottat foglalkoztatott.

A Parmalat Hungaria KFORINT 2002-ben 15,72 milliárdos forgalmat ért el, így a magyar piac 6-8 %-át magáénak tudható tejipari vállalattá fejlődött. Magyarországi termékszerkezetében a friss-, és az UHT tejek a meghatározóak és az utóbbi években a gyümölcsjoghurtok piacán is jelentős fejlesztéseket tett. Itteni tevékenységére nem volt jellemző a stabil, kiszámítható politika. Ez a termelői kapcsolataira is jellemző volt gyakran 2-3 hónapos késéssel teljesítette fizetési kötelezettségeit. 2003. végén 2004. elején egy hatalmas pénzügyi botrány robbant ki a Parmalat csoportnál. A könyvelésben feltárt hiány 2004. januárjára meghaladta a 8 milliárd Eurót és a vizsgálatok szerint a mérlegek hamisítása fiktív bankszámlák és pénzügyi alapok segítségével 1989. óta folyik. A cég magyarországi tevékenységét nehéz előre megjósolni, mert várhatóan eladásra kerül, amely hosszú időt fog igénybe venni. Ezen időszak alatt mind a kereskedelmi, mint pedig a termelői kapcsolatai szétzilálódnak, komolyan sérülnek.

Az ír tejtermelő gazdák szövetkezete, az Avonmore 1992-ben lépett a magyar piacra. Marketing politikája valamennyi cég közül a leginkább agresszív és növekedés-orientált volt. Az Avonmore agresszivitását, önköltségi szint alatti árpolitikáját a versenytársak 1995-96-ban erősen kifogásolták. A cég rövid idő alatt közel 2 milliárd forintnyi veszteséget halmozott fel. Az Avonmore számára azonban a növekedés valósággal kényszer volt, mert csak így volt esélye arra,

hogyan érvényesíteni tudja a méretgazdaságosságot a gyártásban és a marketingben, mindenekelőtt a reklámkiadásokban. 1988-ban a SOLE vette meg és olvasztotta magába.

A SOLE a Szegedtej és a Szombathelyi Tejipari Vállalat megvásárlásával jött létre, melyhez 1998-ban csatlakozott az Avonmore pásztói üzege. A korábbi három cég együttes árbevétele 1995-ben 11 milliárd forint volt, 2001-ben pedig már 40 milliárd forint éves árbevételre ért el a cég. Évente mintegy 300 millió liter tejet vásárolnak fel és piaci részarányuk 18 %, így a második legnagyobb tejipari vállalatnak számít. Magyarországon mintegy 4-4,5 milliárd forintot fordítottak beruházásra, a hatékonyság növelésére és a választékbővítést lehetővé tevő technológiák, valamint a logisztika korszerűsítésére. 2003-ban a vállalat pásztói üzemét bezárták, és a tevékenységet Szegedre koncentrálták. Széles termékszerkezettel rendelkeznek, melyben megtalálhatóak a friss- és tartós tejek, a savanyított termékek, ízesített joghurtok, trappista és ömlesztett sajtok mozzarella és feta sajtféleségek, valamint desszertek. Üzletpolitikájukra jellemző, hogy a saját márkás termékek legnagyobb gyártója és a tejhelyettesítő termékek (tejitalok, frissfől) forgalmazásában is komoly piaci pozíciót szerzett magának. Jelentős az export tevékenysége, elsősorban tejporok, valamint feta sajt és mozzarella sajtokat exportál.

A Danone, amely 1994-ben vette át a BTV kelet-pesti üzemét, csaknem 5 milliárd dolláros árbevételével 1992-ben a világ negyedik legnagyobb tejipari vállalata volt. Közép és Kelet-Európa csaknem valamennyi országában van már leányvállalata: Lengyelországban, Csehországban, Szlovákiában, Bulgáriában és Oroszországban. A Csoportnak jelenleg közel 194 termelő üzege van világszerte. A Danone alapvetően megváltoztatta, illetve leszűkítette korábbi termékszerkezetét. Nem gyártanak fogyasztói tejet, de ízesített tejitalokat sem, elsősorban a magas hozzáadott érték tartalmú gyümölcsjoghurtokra és desszertekre (pudingok, Túró Rudi, Petite Danone túródesszert) összpontosítanak. Stratégiai terméknek tekintik a Magyarországon népszerű tejfölt és kefirt is. Szakosított termékszerkezetük egyedülálló az országban. E

változások abból a szempontból is előnyösek, hogy az új termékskála lényegesen kevesebb alapanyagot igényel. A társaság nettó árbevétele 2001-re már elérte a 20 milliárd forintot és eredménye pedig meghaladta az 1 milliárd Forint-ot. 1991. óta a cég közel 10 milliárd forintot ruházott be technológiai korszerűsítésre, csomagolási rendszerek fejlesztésére, vállalati infrastruktúra kialakítására, disztribúciós hálózatának és energia rendszerének, valamint az élelmiszer biztonsági és higiéniai rendszerének fejlesztésére. A Danone már a friss tejtermékek piacán 31,4 %-os, az ízesített joghurtok területén 62,8, míg a desszert termékek között 37 %-os piaci részaránnyal bír Magyarországon

A Danone stratégiájában a specializáció a magas hozzáadott értékek gyártására koncentrál. 2003-ban Budapesten újabb beruházás történt, melynek keretében üzembe helyeztek egy új desszert gyártó gépsort mintegy 625 millió forint értékben. Ennek célja az egészséges és minőségi desszert termékek szélesebb gyártását teszi lehetővé a belföldi, illetve hangsúlyos céllal a régió piacainak elérése érdekében.

A francia Bongrain 1993-ban vette meg a Veszprémtej Rt-t. Az anyavállalat egy családi cég melynek eladásai, 1992-ben 1,84 milliárd dollárt tettek ki, míg 2002-ben a vállalat- csoport forgalma elérte a 4 milliárd dollár forgalmat. Éves tejfelvásárlása mintegy 3,8 milliárd liter, 126 termelőüzemmel rendelkezik a világon. Közép- és Kelet Európában erős piaci pozíciókkal rendelkezik, a sajtok területén elsősorban a sajtspecialitásokra koncentrálódik. Lengyelországban, Szlovákiában és Csehországban 3-3 termelő vállalata van. Magyarországon 2 vállalattal képviselteti magát, nevezetesen a Veszprémtej és a Pannontej van tulajdonában. Specialitásai elsősorban a fehér nemespenésszel érő sajtok. A Veszprémtej stabil, széles termékszerkezetű, kedvező földrajzi fekvésű vállalat. A Bongrain 1995-ben megvette a Répcelaki Sajtgyárat is, majd 1997-ben a Zalatej Rt-t is, így alakult ki a Pannontej Rt. A két vállalat egymástól függetlenül működik, együttes árbevétele 2002-ben elérte a 28 milliárd forintot. A sajtpiacon meghatározó jelentőségű a csoport, mivel a legnagyobb sajtgyártó Magyarországon, erős márkákkal rendelkezik (Tihany, Bakony, Pannónia,

Medve, Karaván sajtok) és a magyarországi sajtpiac közel 30 %-át birtokolja. A Bongrain leányvállalatok Magyarországon mintegy 200 millió liter tejet vásárolnak fel és az utóbbi években jelentős exportot bonyolítottak félkemény sajt és tejpor vonatkozásában.

A holland Nutricia 1995-ben vásárolt előbb kisebbségi, majd többségi tulajdont a legnagyobb magyar tejipari vállalatban, a Hajdútejben, amelynek hagyományos felvásárlási és értékesítési területe Hajdú és Békés megyére terjedt ki. A nagy terület előnye a jó alapanyag minőség, a közeli konkurencia viszonylagos gyengesége és a csaknem teljes szélességű termékkála. Hátránya a Budapesthez és Nyugat-Magyarországhoz képest alacsony vásárlóerő és a marginális földrajzi helyzet volt. Az azóta eltelt időszakban azonban jelentős változás történt mind a vállalat stratégiájában, mind pedig a tulajdonos személyében.

2001-ben a Nutricia csoport eladta magyarországi érdekeltségeit az ugyancsak holland érdekeltségű Friesland Corberco Dairy Fouds Holding részére. A cégcsoport 2003. júniusában Friesland Hungária Rt néven egyesítette magyarországi tevékenységét. Jelenleg 7 feldolgozó üzemmel rendelkezik Magyarországon és közel 2000 főt foglalkoztat, éves felvásárlása 360-380 millió liter. Termékeivel szinte valamennyi termékkategóriában jelen van a magyar piacon. A friss tej területén 26 %, a savanyított termékek piacán 27 %-os piaci részaránnyal bír. 2000-re kiépítette az országos disztribúcióját. Főbb márkái a Pöttyös, az Oké, és a Milli termékcsaládok. Jelentős export tevékenységet fejt ki elsősorban az arab piacok felé a Hajdú és Kaskavál sajtok exportja révén. A cégcsoport erős Közép-Kelet Európai piaci jelenléttel rendelkezik. A hazai piacon kívül magyar szakember gárda koordinálásával irányítja a cseh, szlovák és román piacot.

Hazai befektetők többségi tulajdonában van az un. MiZo csoport, amely 1997-ben olvadt össze egy céggé a korábbi Baranyatej, Györtej, a kaposvári Glasstej és a kecskeméti Bácsstej cégekből. A MiZo dinamikus, tőkeigényes,

terjeszkedési, piacszerzési tevékenységet folytatott és a lehetőségekhez képest hatalmas technológiai beruházást is végrehajtott. Alaptevékenységük 1998. óta rendkívül veszteséges volt és a cég 1999-re fizetéseképtelenné vált, 2000. februárjában megkezdődött a cég felszámolása. A felszámoló eladásra hirdette meg a céget, a tervezett 7,5 milliárd forint vételár helyett 5 milliárd forintért sikerült értékesíteni, illetve 1,9 milliárd forintot kellett fizetni a győztes konzorciumnak a Dalmand Rt-nek. Ezzel új MiZo néven folytatja tevékenységét a csoport. 2002-ben az „új” cégnek 19,5 milliárd forintos árbevételt sikerült elérnie, időközben hitelállománya 11,5 milliárd forintra növekedett, amely majdnem a duplája a 2001-ben felhalmozott 6,1 milliárdos tartozásnak és majdnem négyszerese a banki hitel felmondásakor fennálló 3 milliárd forintos adósságnak. A MiZo mintegy 300 millió liter, az új MiZo viszont 200 millió liter tejet vásárol fel évente.

Széles termékpalettával rendelkezik, de elsősorban a napi termékek (tej, joghurt, savanyított termékek) és a desszertek területére koncentrált. Jelentős az export tevékenysége is, illetve a saját márkás termékek kategóriában második helyet foglal el a SOLE mögött. Export területen elsősorban a tejpor, illetve az un. Japán sajtkrém exportjában fejt ki erős tevékenységet. 2003. végén jelentős változásokat döntött el a cég, melynek keretében bezárják a Sejei félkemény gyártó üzemét, amely mintegy 3500 tonna trappista sajtot állít elő és mintegy 200 fő elbocsájtásával mintegy 1 milliárd forintos költségmegtakarítást kívánnak elérni. Fenti számok azt jelzik, hogy a cég új MiZo-ként sem működött megfelelő rentabilitással.

Jelentős tejipari vállalatok közé sorolható a Tolnatej Rt, mely hazai befektetők tulajdonában áll, akik MRP-MBO program keretében szereztek meghatározó tulajdoni részt a vállalatban. A vállalat árbevétele 2002-ben 15 milliárd forint volt és a legnagyobb hazai félkemény sajt gyártó, éves kapacitása mintegy 11000 tonna. Az elmúlt években több, mint 1 milliárd forintot költött beruházásokra. Mintegy 140 millió liter tejet dolgoz fel évente. Jelentős az exporja, tejport, illetve sajtokat exportál. 2002-ben a korábbi Tolna márkáját

Tolle névre változtatta, jelentős marketing támogatást is hozzá téve termékei forgalmazásához. Pénzügyileg független, rentábilis vállalat, kommunikációjában a magyar jelleget hangsúlyozza.

Említést érdemel még: az Óvártej, amely 50 millió liter tejet dolgozott fel 2002-ben és 7 milliárd forint körüli árbevételt ért el. Félkemény sajtokat gyárt elsősorban belföldi piacra. Mezőgazdasági termelők a fő tulajdonosai, és kisebbségi tulajdonos egy kanadai magán személy. Az Északtej, szintén 50 millió liter tejet dolgozott fel, 6 milliárd forintos árbevételt ért el. A Drávatej 46 millió liter éves alapanyagot dolgozott fel, 5,2 milliárd forintos árbevétellel 2002-ben, a Dráva-Coop többségi tulajdonában van.

A tejipar kapacitásainak kihasználtsága az elmúlt két évben átlagosan javult, de még mindig igen alacsony, 50 % alatti maradt, s a fogyasztás várható emelkedése mellett sem tartható fenn ennyi tejfeldolgozó üzem. Ezért véleményem szerint tovább fog csökkenni a piaci szereplők száma, ezzel mérséklődni fog a kapacitásfelesleg, növekedni fog a koncentráció, és folytatódik a tejipar struktúrájának átalakulása.

A kis- és közepes méretű üzemek egy része tevékenységének felhagyására kényszerül majd, melynek üteme a kereskedelmi láncok vidéki terjeszkedésének is függvénye, hiszen ezek általában nagy cégekkel dolgoznak együtt. A termelési oldalon várhatóan a termék skála tovább fog racionalizálódni, a növekedési trend várhatóan folytatódik, és a fogyasztás is az életszínvonal javulásával emelkedni fog.

VI. 4. Porter 5 tényezős modellje (mátrix)

1998-ban ezen iparágban foglalkoztatottak száma Magyarországon közel 12 ezer fő körül alakult, ami harmadával kevesebb az öt évvel korábbi létszámnál. A tejfeldolgozással foglalkozó vállalkozások száma 77 volt, melyből csak 4 dolgozott fel 100 millió liternél több tejet évente és 61 cég 25 millió liter tejnél kisebb mennyiséget dolgozott fel évente. A magyar tejfeldolgozók

nemzetközi vonatkozásban kisméretűnek számítanak, így a versenyképesség kérdése számukra a további lét és fejlődés alapvető meghatározó tényezője. A hozzáadott érték vonatkozásában a tejipar a magyar élelmiszeripar második legnagyobb szakágazata és annak GDP-jéből való részesedése közel 10 százalékos.

A vertikum területén dolgozók létszáma mintegy hatvanezer lehet, és az ágazat 6-8 milliárd forintot fizet be évente a költségvetésbe (Udovecz, 2001). Az utóbbi években a tejtermelés jelentette a mezőgazdasági üzemek és termelők számára az egyik legbiztosabb és legjövödelmezőbb tevékenységet, mely emellett folyamatos árbevételt is jelentet számunkra. Napjainkban mind a külföldi vállalatok, mind pedig a hazai cégek nagy fontosságot tulajdonítanak a stratégiai tervezésnek. Ennek oka az a vélekedés, hogy a stratégia kidolgozásának folyamata révén jelentős előnyökre tehetünk szert, mert a funkcionális részlegek így összehangolódnak, és a közös célra irányulnak. A formális stratégiai tervezés olyan kérdésekre keresi a választ, hogy mi a verseny hajtóereje az adott iparágban, milyen a versenytársak magatartása, hogyan fog az adott iparág fejlődni, hogyan teremtheti meg a vállalat a legjobb versenypozíciókat az adott piacon. Röviden tehát a versenyképesség elemeit meghatározó tényezőket vizsgálja.

Egy iparágban a verseny **alapvetően öt versenytényezőtől** függ, **melyek** a lehetséges belépők, **a helyettesítő** termékek általi fenyegetettség, **a szállítók** és a vevők **alkupozíciói**, valamint az iparági **versenytársak ereje**. Ez az öt versenytényező együttesen szabja meg az iparágban a verseny élességét és jövödelmezőségét.

A verseny minden iparágban állandóan jelen van, mely lefelé szorítja a befektetett tőke megtérülési rátáját az ún. alaprátá irányába. Ez az alaprátá jól megközelíti a szabadpiaci megtérülést, amely a hosszúlejáratú állampapírok megtérülési hozama. A befektetők hosszú távon nem viselnek el ennél alacsonyabb megtérülési rátát, a más iparágakban meglévő befektetési

alternatívák következtében. Ez a feltételezés természetesen hosszú távon és általában igaz, ugyanakkor rövidtávon és a piacszerzés érdekében ettől időnként a vállalatok eltérnek (Parmalat, MiZo).

Porter mátrix

Michael E. Porter két jelentős műve a Competitive Advantages of Nations (Nemzetek Versenyelőnye) és a Competitive Strategy (Verseny stratégia címmel) az 1990-es években jelent meg, s nagy hatással volt a világ közgazdasági szakirodalmára. Mindkét művét gyakran idézték mind a makrogazdasági, mind pedig a vállalati, mikroökonómiai elemzők. Porter szerint a makrogazdasági képességet az alábbi 6 tényező határozza meg:

- Feltételi tényezők → a termeléshez szükséges erőforrások és az infrastruktúra jellemzői.
- A keresleti tényezők → a hazai piacszerkezet telítettsége a kereslet változása a nemzetközi piac igényeivel összevetve.
- A kiszolgáló iparágak helyzete.
- Az iparágakhoz tartozó vállalatok stratégiája, szervezeti irányítása és az iparágon belüli versenyhelyzet.
- A lehetőségek a versenyképességek növelésére (innováció).
- Az ország saját kormányának politikája.

A mikrogazdasági versenyképességet, profitabilitást meghatározó 5 tényezős modell fő tényezői pedig:

- **A piacra újonnan belépők és az abból származó fenyegetettségek a vállalattal szemben.**
- **A helyettesítő termékek és az azokból származó fenyegetettségek.**
- **A szállítók alkupozíciója a vállalattal szemben.**
- **A vevő pozíciója a kínáló vállalattal szemben.**
- **Verseny az iparágban már működő vállalatok között.**

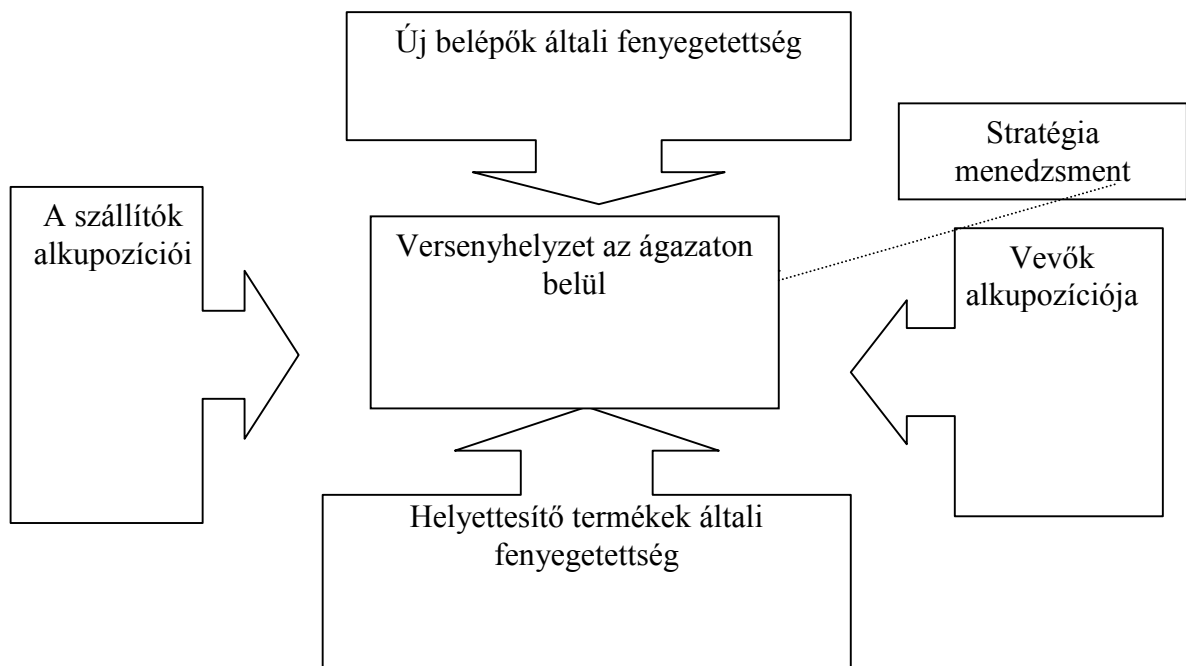
A két modell két ponton is csatlakozik egymáshoz. A makrogazdasági modellben az egyik a vállalatok stratégiája és versenyhelyzete a közös pont, a

másodikban pedig a mikrogazdasági verseny elemzése játszik szerepet, ami a makrogazdasági (gazdaság-politikai) háttér figyelembevételével végezhető el, hiszen ezek a tényezők határozzák meg a vállalat külső környezetét. Egy nyitott gazdaság vállalatai számára szükséges a nemzetközi környezet feltérképezése is, mivel a külkereskedelmi forgalom az export és a belső piacokon is befolyásolja az adott cég lehetőségeit.

Az alapmodellt az alábbi kritikák érték az elmúlt években:

- **Az 5 tényezős modellszerkezet – magatartás - teljesítmény megközelítésen alapul melyet az utóbbi időben nagyrészt felváltott a játék-elmélet teória a szakirodalomban.**
- **A modell statikus jellegű, az ipar szerkezetét stabilnak és külsőleg meghatározónak tekinti. A gyakorlatban azonban a verseny egy olyan dinamikus folyamatnak tekinthető, amely alakítja az iparág szerkezetét.**
- **Bármely iparág vállalatába történő beruházás esetén a következő 5-10 évben ott elérhető, várható megtérülés/hozam a meghatározó, nem pedig az elmúlt időszak.**
- **Az ipar szerkezete befolyásolja az abban tevékenykedő vállalatok profitabilitását. Ezért szükséges az adott iparág azon kulcs szerkezeti jellemzőinek azonosítása, amelyek felelősek a csökkenő eredményességért. Ezt követően szükséges meghatározni, hogy hogyan lehet változtatni az iparág szerkezetét az eredményesség érdekében.**

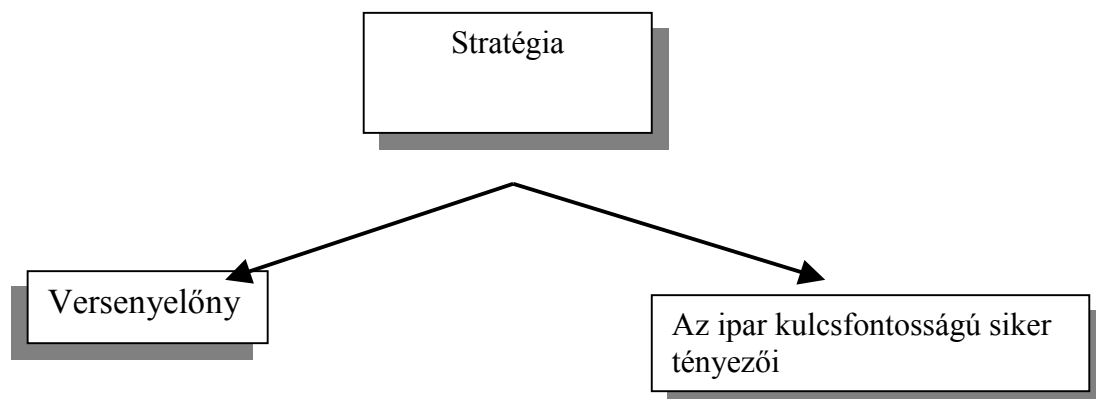
Minden vállalat alapvető célja, megmaradásának és fejlődésének alapja a gazdasági siker, a profit, melynek lényege, hogy a befektetett tőke meghaladja annak költségeit. Ehhez eredményes stratégiára van szükség. A stratégia kialakításához a vállalatnak figyelembe kell venni az erőforrásait, az iparág kulcsfontosságú sikertényezőt (24. ábra).

Porter 5 tényezős modellje

Forrás: Porter, 1993

Az 5 tényezős modell „feltérképezi” és megadja a vállalat, illetve az iparág jelenlegi állapotát. Ahhoz, hogy eredményes stratégiát alakítson ki egy vállalat szükség van eredményes stratégiára, mely keretében alapvetően azonosítania kell az iparág kulcsfontosságú sikertényezőit és stratégiájának a versenyelőnyön kell alapulnia. Ezért a következő „hatodik” tényezővel kívánom kiegészíteni az eredeti Porter modellt. A – stratégia/menedzsment – az iparágon belüli versenyhelyzethez kapcsolódik, ezért részletesebben a vonatkozó pontban fogom ezeket a kérdéseket tárgyalni (25. ábra).

Stratégia menedzsment



Forrás: Grant, M.: Contemporary Strategic Analysis

VI.4.1. Új belépők általi fenyegetettség

Az új belépők új kapacitást hoznak, vagy építenek fel, és piaci részesedést akarnak megszerezni maguknak. Letörrik az árakat, növelik az ott működők költségeit, így csökkentve azok jövedelmezőségét. Az iparágba való belépés fenyegetése függ az ott érvényesülő belépési korlátoktól, és a már ott működő vállalatok várható reakciójától. Ha a belépési korlát magas, vagy az új belépő jelentős támadásra számíthat a versenytársak részéről, akkor az új belépő fenyegetése csekély.

Az új belépők fogalmának kibővítéseként értelmezhető a magyarországi termeléssel nem rendelkező, de intenzív exportot bonyolító vállalatok tevékenysége is. Ez az EU tagállamainak szállítóira jellemző elsősorban – német, holland, francia szállítókra. Ez a kör még bővíthet néhány Lengyelországban is tevékenykedő és esetlegesen Magyarországot is megcélzó vállalat exportjával. Ezeknek az importoknak a hatása hasonlóképpen versenyt támaszt a hazai feldolgozók számára és az alacsonyabb termelési volumen, erős marketing tevékenység, jó minőség és viszonylagos alacsony szállítási költség miatt sok esetben komperatív elemmel is rendelkezhetnek.

Egy vállalat általában akkor tartja érdemesnek új piacokra, területekre, illetve országokba belépni ha, valamely gazdasági előnyre, úgynevezett

komparatív előnyre számíthat. Ebből a szempontból érdemes megvizsgálni a mai magyar tej- és tejtermék piac helyzetét és fejlődésének várható irányait.

A hazai piac kicsi, ami két tényezőből fakad. Egyrészt 10 milliós összlakosság kicsi piacot jelent, összehasonlítva a lengyel, a román, az ukrán, vagy az orosz piachoz képest. Ebből adódóan természetesen kicsi az úgynevezett részpiacok nagysága is, amely igazából Magyarországon e területekben nem is nagyon létezik. Másrészt a lakosság reáljövedelme alacsony, kb. 1/3-a a Nyugat-európai átlagnak. Részben ennek következménye, hogy az 1 főre jutó tej- és tejtermékfogyasztás Magyarországon 160-165 kg/fő/év értéket jelent, amely lényegesen elmarad a Nyugat-európai átlaghoz képest.

A gazdasági növekedéssel emelkedni fognak a reáljövedelmek is, ami a fogyasztás növekedését segíteni fogja, de az EU átlagszint elérése mindkét mutató esetében jó néhány évet fog igénybe venni.

Fentiek alapján megállapíthatjuk a zöldmezős új belépők megjelenése ebben az iparágban nem tűnik reálisnak, legfeljebb, ha valamelyik működő cég eladása révén kerülhet új szereplő a hazai piacra, pl. MIZO eladása. Ebben az esetben ehhez már meglévő piac, márka és termelői kör át-, illetve megvételéről lenne szó.

Ma a magyar tejiparban többletkapacitások állnak rendelkezésre, hiszen az egy főre jutó fogyasztás – ahogy azt már korábban is jeleztem 160 kg/fő/év szemben a korábbi 200 kg/fő/évvel szemben. Az elmúlt években tönkre ment ugyan egy-két kisebb vállalkozás, ugyanakkor azonban a tőkeerős cégek jelentős bővítést és modernizálást hajtottak végre. Ezen többletkapacitások természetesen elsősorban az alapvető termékekre vonatkoznak, úgy mint tej, savanyított termékek, túró, trappista sajt.

Ezekben a termékkörökben nem várható új belépő megjelenése, hiszen a többletkapacitások miatt csak alacsony fedezetet képesek realizálni a már működő cégek is a hazai tejpiacon. Nem lehet azonban kizárni azt a

lehetőséget, hogy a nagyobb hozzáadott értékű termékek gyártásának területére nem érkezik új piaci belépő (pl: gyümölcs joghurtok- Zott, Ehrman) a MIZO, illetve a Parmalat magyarországi érdekeltségének megvételével.

Porter szerint a belépési korlátok hét tényezőből adódhatnak:

- **gazdaságos sorozatnagyság**
- **termék megkülönböztetés**
- **tőkeszükséglet**
- **áttörési költség**
- **a forgalmazási csatornákhöz való hozzájutás**
- **mérettől független költséghátrányok**
- **a kormány politikája**

a) *Gazdaságos sorozatnagyság*

Az alaptermékek esetében a gazdaságos sorozatnagyság alapvető meghatározó jelentőségű, hiszen ezáltal csökkenthetők a költségek, javíthatók a fajlagos kihozatali mutatók, és tehető nyereségessé a tevékenység. E a termékkörökben nem várható új külföldi belépő megjelenése a piacon, mivel a már ittlévők elegendő és viszonylag korszerű technológiával és gépparkkal rendelkeznek.

A nagyobb fedezettel rendelkező termékek (esszertek, sajtok) esetében a magyar piac viszonylagos kis mérete miatt sem tűnik reálisnak újabb külföldi szereplő megjelenése. Annak reális esélye van azonban, hogy, a gazdaságos méretnagyságot jelentő lényegesen nagyobb lengyel piacról, vagy a régi tagállamokból lévő korszerű és hatékonyan termelő üzemeiből Magyarországot is megcélazzák külföldi feldolgozók. Ez a jelenség kvázi új belépőként is értékelhető.

Másik fontos szempont, amellyel az új belépőknek szembe kell nézni, a logisztikai és raktározási feladatok. Ma Magyarországon ezen a két területen lényeges elmaradás van a nyugat-európai színvonalhoz képest, amely miatt a

feldolgozók gyakran kénytelenek saját logisztikai bázist és gépkocsiparkot kiépíteni, mely igen költségigényes és nagy kockázatot rejt magában (lásd MiZo esete). A saját szállítási kapacitás nagy „csapdát” is jelent ugyanakkor, hiszen azt folyamatosan és rentábilisan működtetni kell. Jelentős értékesítési változások esetén vagy a szállítási területen keletkezik kapacitás fölösleg, vagy pedig nincs elegendő szállítóeszköz a növekvő volumenek kiszállítására. Ezen felül a szállítás működtetéséhez szükséges munkaerőigény és a kiszolgáló műszaki bázis is komoly tőkelekötést jelent. A logisztikai szolgáltatók köre az utóbbi években jelentősen növekedett és teljes (adminisztrációval kiszolgált) szolgáltatást nyújtanak. Például Tibbet and Britten, vagy a Rynart cégek. Ezen szolgáltatások árai még magasak, de a következő években a növekvő konkurencia miatt jelentős csökkenések várhatók. Az új belépők számára egyik legfontosabb kérdés a termékek országos terítése és eljuttatása a boltokba, mely ezen szolgáltatásokkal megoldhatóvá válik ez a feladat.

b) Termék megkülönböztetés

A jelentősebb tejfeldolgozók már alkalmaznak termék-megkülönböztető stratégiát. Ebben a legjelentősebb eredményt a Danone érte el, amely jó minőség magas ár pozíciót foglalja el a piacon. 1991-es piacra lépése óta több milliárd forintot költött el marketing kommunikációs célokra, melynek középpontjába az „egészséget” állította. A többi versengő vállalat is jelentősen változtatta marketingstratégiáját az utóbbi években, mely középpontjában a többi terméktől való megkülönböztetés a cél. Például: Pannónia a sajtok királynője, Bakony az ízek otthona. Néhány feldolgozó az életérzést, a vidámságot állítja a reklámja középpontjába, pl: a Friesland a Milli márkájával.

Az ár a magyar piacon még **mindig a** legmeghatározóbb **marketingfegyver**, és várhatóan az **alaptermékek esetében** hosszú időn keresztül az is marad. A magasabb feldolgozottságú termékek esetében (pl. desszertek, sajtok) a termék megkülönböztetésnek már ma is nagyobb szerepe és jelentősége van. Ez az a két termékkör, amelyben legjelentősebb az importtermékek aránya, és úgy tűnik, hogy folyamatosan bővülő termékválaszték

és emelkedő volumenek jelennek meg a piacon. A desszertek esetében nem kizárt, hogy a jelentősebb import márkák beszállítói közül (Zott, Ehrmann) magyarországi bérnyártásban gondolkodnak. Ezek a cégek „kvázi” új belépőknek számítanak, hiszen itteni gyártással nem rendelkeznek (ma még), de piaci részarányuk már jelentős a magyar piacon. Az új termékek megjelenésének gyorsasága emelkedett az utóbbi időben, mind a hazai vállalatok, mind pedig a külföldről importált termékek esetében. A német Müller cég például tejberíz készítményének új típusát a németországi megjelenést követően 6 hónapon belül már a magyar piacon is forgalmazta.

c) Tőkeszükséglet

Az új belépőnek mindenképpen jelentős tőkével kell rendelkeznie, hiszen a tejipari gépek, berendezések általában nagy értéket képviselnek. Ez adódik a technológiából, a berendezések anyagából (saválló, rozsdamentes tartályok, csövek, magas hőmérséklet), folyamatok vezérlésére kialakított programokból, az épületek szigeteléséből, a higiéniai biztosításának magas költségéből. A tőke megtérülése is viszonylag lassú a kis hazai piac és az erős verseny miatt. Az export lehetőségét pedig a támogatások bizonytalansága és kiszámíthatatlansága teszi nehezen tervezhetővé.

d) Áttérési költség

Az **áttérési költségek** a tejipar területén általában **nagyok**, hiszen **speciális eszközök** alkotják a **termelés technikai alapjait**. Az egyszerűbb töltőgépek, szállítószalagok, csomagológépek esetében az átalakítás más termékek töltésére, csomagolására viszonylag kisebb ráfordítással megoldható. Ezek azonban a nagy értékű pasztörök, centrifugák, sajtol berendezések, porítók, melyek egy jelentősebb tejüzem legfontosabb és legértékesebb berendezései, más célra nem használhatók fel. Ezen gépek értékesítésére általában speciális, e területen jártas cégek szakosodtak, amelyeknek jelentős veszteséggel adhatók el az esetlegesen fölöslegessé vált berendezések. Ezek az úgynevezett kilépési

korlátok szintén befolyásolják a piacra lépés előtt a beruházók döntéseit egy új üzem létesítésekor.

e) A forgalmazási csatornákhöz való hozzájutás

A forgalmazási csatornákhöz való hozzájutás nagy nehézséget jelenthet egy újonnan belépő számára. A magyar piac viszonylag telítettnek mondható, ezért az új belépőknek, illetve új termékek piacra jutásának egyre jelentősebbek a költségei. Egy termék teljes körű belistázása a hazai hipermarket láncokba 2000-ben mintegy 2-3 millió forintot jelentett. Ez az összeg 2003-ra mintegy 40 millió forintra emelkedett. Jelentős költségtényező az úgynevezett belistázási díj, amely a következőkben tovább fog emelkedni. Ezen összegekért a kereskedelmi láncok csak polchelyet biztosítanak és a forgalom természetesen nem garantált. Amennyiben a termék 4-5 hónapon belül nem hozza meg a kívánt forgalmat, a láncok a terméket kilistázzák és nem fizetik vissza a belistázási díjat. Az importőrnek, vagy termelőnek egy új termék esetében nagyon át kell gondolnia terméke piacképességét, hiszen komoly veszteségeket lehet elkönyvelni nem nyereséges termék bevezetésével. 2003. végén már érezhető volt a nagyobb láncok részéről a nagyobb import dömpingre való felkészülés. A sikeres termékbevezetéshez szükség van jól átgondolt termékpolitikára, megfelelő pozicionálásra, tetszetős csomagolásra és színvonalas bolti megjelenésre.

f) A mérettől független költséghátrányok

A mérettől független költségek a vállalati, az üzemi és a kereskedelmi általános költségeket foglalják magukba. A vállalati általános költségekbe beletartoznak az igazgatás, minőség-ellenőrzés, valamint az adminisztrációval kapcsolatos költségelemek. A hatékony informatikai háttér és a kis létszámú vezetői csapat javít egy vállalat eredményességén. A kereskedelmi általános költségben szerepelnek a brand menedzserek és a kereskedelmi utazók is, melyek jelentős költséget képviselnek minden vállalat esetében, melyek az élelmiszer termékek gyártásával és forgalmazásával tevékenykednek. A létszám és a felhasznált eszközök, berendezések, gépkocsik komoly költséghányadot

képviselnek, viszont az eredményes piaci tevékenység nélkülük nem megoldható. Egy vállalat célja ezen a területen is a hatékonyság növelése lehet.

VI.4.2. Helyettesítő termékek általi fenyegetettség

A tej és tejtermék kategóriában az utóbbi időben a magyar piacon a helyettesítő termékek megjelenése komoly nehézségeket okoz a feldolgozók egy részének. Ezen termékeknek részben közvetlen, részben közvetett hatása érvényesül. A közvetlen helyettesítő termékek az úgynevezett tejpótlók, vagy tejtermék utánzatok, ilyen a reggeli italok, friss-föl, krém-föl, ahol a tejet íróval, savóval, permeátummal, míg az állati zsiradékot növényi zsiradékkal helyettesítik. Ezen termékek esetében az előállítási költség az alacsonyabb bekerülési árak miatt általában mintegy 30-40 %-kal kerülnek kevesebbe, mint a valódi tejtermékek, míg az értékesítési árak általában 10-15 %-kal maradnak el a tényleges tejtermékek fogyasztói árától.

A korábban említett jövedelmi problémák miatt a lakosság egy része „keresi” ezeket a termékeket, ugyanakkor legtöbbjük nincs tisztában azzal, hogy lényegesen alacsonyabb beltartalmi értékű termékekhez jutnak, mint a hagyományos tejtermékek esetében. A fogyasztó megtévesztése a hasonló csomagolás és a tejtermékek polcaira történő kihelyezéssel történik. Szakmai becslések szerint a tejek vonatkozásában az ízesített tejitalok mintegy 100-120 millió liter tejet szorítanak ki a magyar piacról, amely veszteségtérítéssel exportra kerül.

A közvetett helyettesítők a tejek esetében a különböző szénsavas és szénsavmentes üdítőitalok, amelynek a reklámköltségei lényegesen nagyobbak, mint a tejre fordított összes reklámkiadások. A sajtfélék esetében pedig a közvetett helyettesítő termékek a felvágottak, amelyek a húsiparban tapasztalható bizonytalanságok és piaci problémák miatt bár nagyon gyenge minőségű termékek, de alacsony árat jelentenek. Így az alacsonyabb jövedelmű fogyasztó gyakran a baromfi felvágottakat, vagy az olcsóbb sertés felvágottakat vásárolja. Mivel a fogyasztók többségében a márkahúség, illetve a tejtermékek iránti hűség

nem elég erős, ezért a helyettesítő termékek erős hatása befolyásolja ezen tejtermékek értékesítési volumeneit.

A helyettesítő termékek vizsgálata azért fontos, mert ezek korlátozzák az iparág lehetséges megtérülését, és mert felső határt szabnak annak az árnak, melyet az adott iparág vállalatai jövedelmezően megállapíthatnak. Minél vonzóbb a helyettesítő termék kínálati ára, annál jobban szorítja le az adott iparág profitját. Az elemzéseknél általában azokat a helyettesítő termékeket érdemes figyelembe venni, melyek tendenciaszerűen javítják ár/teljesítmény arányukat, a mi iparágunk termékeihez képest, és/vagy amelyeket magas nyereséget elérő iparágak állítanak elő.

A helyettesítő termékek komoly nehézséget jelentenek a tejágazat számára. **Az elmúlt évtized fogyasztás csökkenésének egyik fő oka a fogyasztói magatartás és preferencia megváltozása volt.** A reggeliből eltűnt a tej, vagy kakaó, és előtérbe kerültek a gyümölcslevek, üdítőitalok, tea, stb. Megszűnt, illetve csak 2 év után indult újra az „iskolatej akció”. A vajat helyettesítő margarin jelentős volumeneket vett el a vajfogyasztás elől. A sertéshús és felvágottak árai az elmúlt években alatta maradtak a sajt árának, ami nem kedvez a tömeges sajtfogyasztás emelkedésének.

A jövőben van azonban esély arra, hogy a tendenciák kedvezően változnak, a korábban már említett iskolatej program és a tejtermék reklámok hatására, illetve az egészséges táplálkozásra odafigyelő családok körében. A csokoládét és édességet felválthatják a különböző tejdesszert-féleségek és gyümölcsjoghurtok.

VI.4.3. A szállítók alkupozíciója

A szállítók azért lehetnek alkupozícióban, mert az általuk nyújtott szolgáltatások árának emelésével, vagy minőségének romlásával fenyegethetnek. A meghatározó szállítók alaposan csökkenthetik az adott iparág

jövedelmezőségét, ha az a költségnövekedést saját áraiban nem tudja továbbhárítani.

A szállítók csoportját alapvetően két kategóriába érdemes sorolni a feldolgozók szempontjából. A tejtermelők, mint az alaptermék szállítói és a különféle csomagoló, segédanyagok, fertőtlenítő/mosószer szállítók valamint az energiaszolgáltatók csoportjára. Ez utóbbi kategória képviselői általában a legnagyobb feldolgozókkal szemben gyengébb pozícióban vannak, mivel azok nagy mennyiségben vásárolnak és hosszútávon vevőknek tekinthetők. Erre szemléletes példa a 2000-ben a médiákban látható Tetra Pak „Hosszan friss” reklámkampánya, amelyben a csomagolóanyag szállító közös kampányt szervezett a fontos partnereivel. Az energia- illetve közüzemi szolgáltatók általában minden feldolgozóval szemben monopolhelyzetben vannak az adott területen, mely elsősorban a rövid fizetési határidőben nyilvánul meg. A kisebb feldolgozók viszont a mennyiség és a bizonytalan jövő miatt általában drágábban vásárolják a különféle alapanyagok /tej/ kívüli termékeket, ami további versenyhátrányt jelent számukra.

Részletesebb elemzést igényel azonban a tejtermelők, mint alapanyag beszállítók alkupozíciója. A tejár fizetésében általában nincs igazi verseny a feldolgozók között. Néhány esetben azonban a feldolgozó felárat is hajlandó fizetni a legjobb minőséget biztosító termelőknek. Ez abból adódik, hogy a feldolgozó számára a háttérrel a termelő biztosítja. Fontos a termelő szakértelme, a tejelő állomány biológiai/genetikai alapjai, az állatállomány nagysága, a megfelelő takarmányozás, valamint a feldolgozóüzemtől való távolság. A magasabb fehérje és zsírszázalékú tej értékesebb a feldolgozó részére, elsősorban akkor, ha sajtot és magasabb feldolgozottságú terméket állít elő. Ekkor ugyanis javulnak az adott termék fajlagos kitermelési mutatói és így csökken a termék önköltsége. Ezáltal a feldolgozó hatékonysága növekszik.

A földrajzi közelség csökkenti az egyre jelentősebb szállítási költségeket (Von Thünen elmélete). Az alapanyagtej begyűjtési költsége a szétszórtn

elhelyezkedő kis termelőktől literenként akár 2 –2,50 forinttal is emelheti a tej rampa árát, így növelve a termékek önköltségét. Az elmúlt években relatíve növelte a szállítók (tejtermelők) alkupozícióját az eredetileg a feleslegek levezetésére szolgáló úgynevezett export visszatérítési rendszer. Mivel a feldolgozók a kapacitáskihasználásuk és eredményességük növelése érdekében érdekeltek voltak az exportban az alapanyagtej iránt irreálisan magas volt a kereslet. Ennek hatására a nagy mennyiséget szállító feldolgozók az irányár felett 2-3 forintot is kaptak a feldolgozóktól a tejszállítás érdekében.

Egy **szállítói csoport** ereje Porter szerint akkor jelentős, ha a következő **tényezők érvényesülnek:**

- **„ha a szállító vállalat iparága erősebben koncentrált, mint az az iparág, amelynek eladja termékeit;**
- **ha nem kell tartani a helyettesítő termékek fenyegetésétől;**
- **ha az iparág nem jelentős fogyasztója a szállítói oldalnak;**
- **ha a szállító terméke a vevő tevékenységének fontos eleme;**
- **ha a szállítók rendelkeznek megkülönböztetett termékkel és az áttérési költség jelentős;**
- **ha a szállítók az előrelépő integrálással reálisan tudnak fenyegetni.”**

A tejtermelők pozíciója általában gyengébb, mint a feldolgozóké, mivel:

- A tejtermelők az ország nagy részén (Észak-Kelet Magyarországon) nem tudják másnak adni a tejet csak az ott tevékenykedő Nutriciának, mivel egy esetlegesen több száz kilométerre történő szállítás megdrágítaná az alapanyag árát. Ahol több egymással versengő feldolgozó működik, ott is kockázatos lehet még a nagyobb tejtermelőnek is váltogatni a feldolgozót. A veszély abban van, hogy ha probléma merül fel az új vevővel, akkor már csak veszteséggel tudja értékesíteni a tejet más feldolgozó felé, pl. a másik feldolgozó nem veszi át a tejet túlkínálat esetén, hosszú fizetési határidőt kínál, amelyek nehezíti a szállító gazdálkodását. Ez még a legnagyobb tejtermelőknél is gondot okozhat az alacsony forgótőke

állomány miatt. 2004-től a Terméktanács funkciója is alapvetően megváltozik, egy érdekképviselőt ellátó szervezetté alakul és korábbi fő jogosítványai, mint a kvóta kezelés és az export kassza működtetése megszűnik. Ezáltal a termelők alkupoziója a korábbiakhoz képest lényegesen megváltozik, alapvetően csökkenni fog, hiszen az utóbbi időben Magyarországon 430-450 millió liter tejfelesleg keletkezett az alapanyagtej oldalon lévő piaci túlkínálat is hozzájárul a termelők korábbinál gyengébb piaci pozíciójához.

- A helyettesítő termékek fenyegetése ebben az esetben nem merül fel, hiszen a tejet mint alapanyagot nem lehet mással pótolni. A fogyasztói és az ízesített tejek, valamint a savanyított termékek esetében az utóbbi időben felerősödött az úgynevezett tejhelyettesítők (permeatum, savók) alkalmazása, melyek tejet váltanak ki, növelve a piaci felesleget, rontva a késztermék minőségét és tisztességtelen versenyelőnyhöz juttatva alkalmazóit.
- Tekintve, hogy a feldolgozók nagyon jelentős „felhasználói” a tejnek – működésük, jövőjük, gazdálkodásuk eredménye függ a szállítói oldaltól. Ezért nagy figyelmet fordítanak a termelőkkel való kapcsolatokra. Itt gyakran találkozunk hosszabb, 2-3 évre szóló megállapodások létrehozásával is, mely elsősorban azokra a feldolgozókra vonatkozik, amelyek erőteljes piaci expanzióra törekednek, és korábban elveszítették a termelők bizalmát szerződésfelmondás vagy nem fizetés miatt.
- **A szállítók** megkülönböztetett termékkel csak a tej minősége vonatkozásában rendelkeznek. A feldolgozók számára a termelés hatékonysága és a fajlagos kihozatali mutatók szintje miatt lényeges, hogy extra minőségű tejet kapjanak a termelőktől. 2004. májusától az EU szabályozásnak megfelelően csak extra minőségű tejet lehet emberi fogyasztásra feldolgozni. A tej beltartalmi értékei zsír, fehérje (kazein) tejen belüli aránya egyre fontosabb jelentőségűvé válik a feldolgozók részére. Ez fogja rákényszeríteni a tejágazatot arra, hogy a korábbi

folyadék alapú árképzés helyett az Európai Unóban is jellemző beltartalmi értékek alapján értékelje a szállítókat és fizesse meg a tejárat.

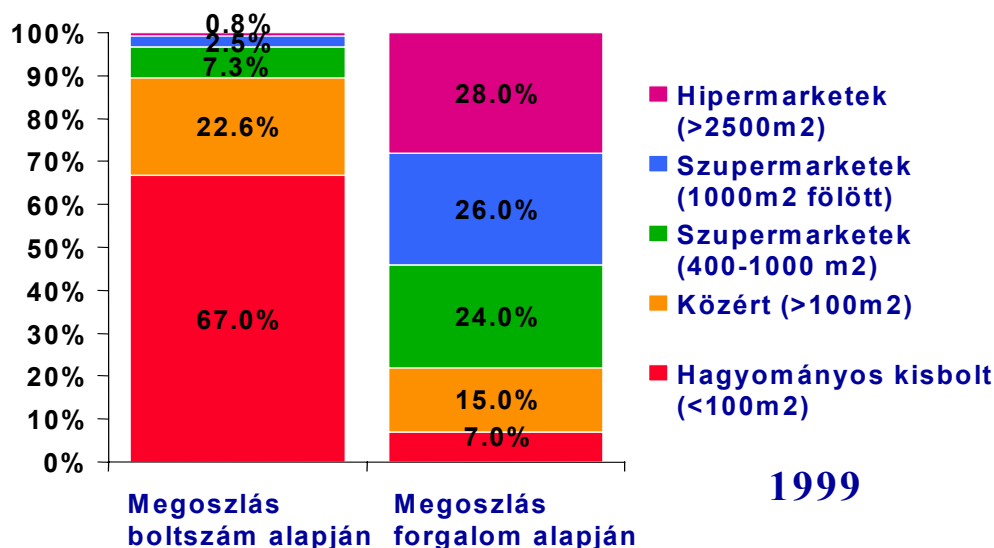
- A szállítók az előrelépő integrálással reálisan nem tudnak fenyegetni, mivel Magyarországon az iparban kapacitásfelesleg van, és egy üzem felépítése és működőképessé tétele nagy költséget jelent, alacsony megtérülési eséllyel, nagy pénzügyi kockázattal. A privatizáció során Magyarországon nem alakult ki a Nyugat-Európában jellemző nagy szövetkezeti feldolgozók rendszere, és a jelenlegi magyarországi helyzetet, illetve a világ tejiparban végbemenő fúziós tendenciákat figyelembe véve – ahol erős tőkeháttér szükséges – nem fog megvalósulni a termelők feldolgozókból történő tulajdonosi részvétele.

VI.4.4. A vevők alkupozíciója

A vevők fontos szereplői egy adott iparágnak, mert lefelé kényszerítik az árakat, jobb minőséget, több szolgáltatást igényelnek, és gyakran kijátsszák a versenytársakat egymás ellen. Mindez az iparág jövedelmezőségének rovására történik. A hazai élelmiszerkereskedelem erősen koncentrált, ami már önmagában hordozza a vevők erős piaci pozíciójának lehetőségét. Hazánk élelmiszerkereskedelmének koncentrációja erőteljesen növekszik, de ma még mindig messze elmarad a nyugat-európai átlagtól (26. és 27. ábra).

Nyugat - Európa

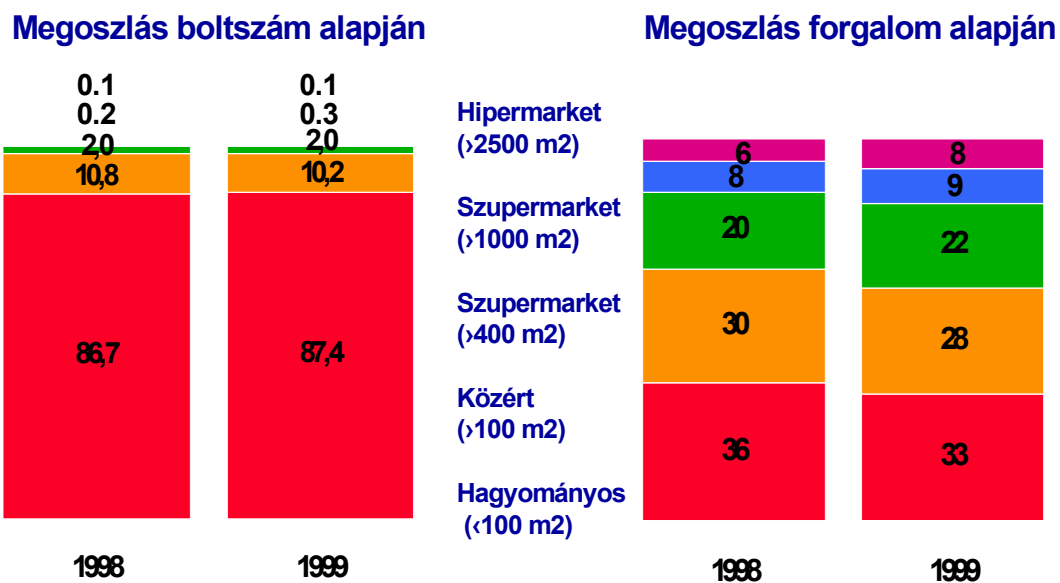
Az élelmiszerforgalom legnagyobb szelete a hiper- és szupermarketeké



Forrás: A.C. Nielsen 2000.

Magyarország

Az élelmiszerforgalom legnagyobb szelete a közértké és a hagyományos boltoké

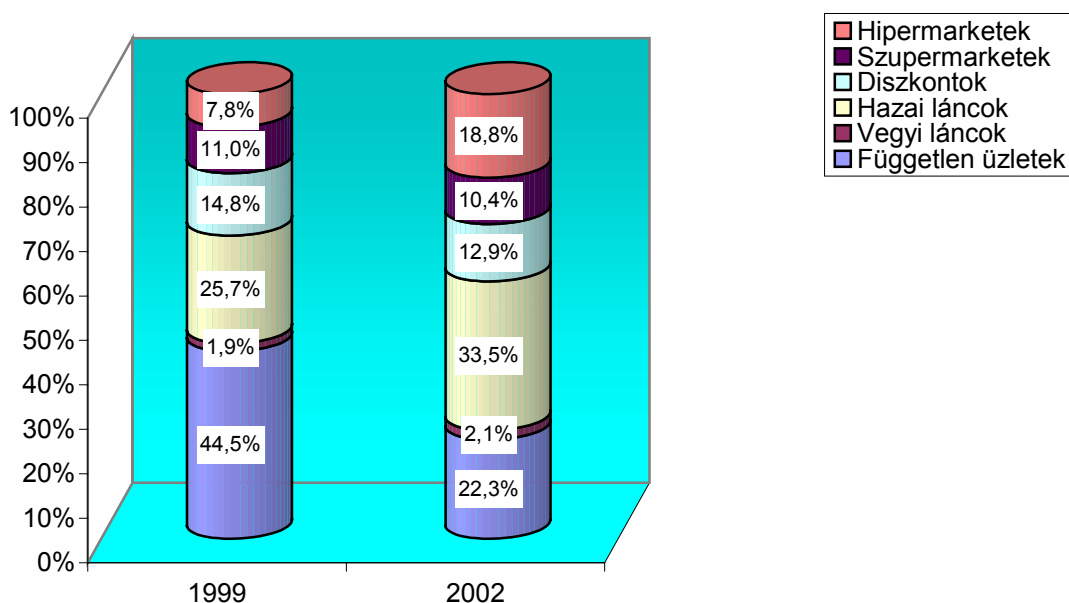


Forrás: A.C. Nielsen 2000.

A nyugat-európai és a magyarországi kereskedelmi láncok koncentrációját vizsgálva látható, hogy Nyugat-Európában 1999-ben a hiper- és szupermarketek forgalomból való részesedése mintegy 54 % volt, a magyarországi 39 %-os forgalmi aránnyal szemben. Ebből arra a megállapításra juthatunk, hogy Nyugat-Európában az élelmiszer-forgalom már nagyobb része a hiper- és szupermarketekben bonyolódik, míg Magyarországon az úgynevezett közért, illetve a hagyományos boltokban. A koncentráció további növekedése várható (28. ábra).

28. ábra

Kiskereskedelmi csatornák* részesedése az FMCG forgalomból



*Metro és egyéb C+C kizárva

Hiper	Tesci, Auchan, Cora, Interspar
Szuper	Billa, Scmatch+Match, Ksaisers, Spar, Tesco supers
Diszkont	Profi, Penny, Plus, Jééé
Hazai	Coop, CVA, Real, HONIKER,
Vegyi lánc	Azur, Rossmann, DM
Független	Minden egyéb fel nem sorlt kis lánc És független bolt (vegyaiáru, trafik, kioszk is)

Forrás: : AC Nilsen 2003. decemberi száma Hálózat

A hazai kereskedelmi vállalatok ereje és alkupozíciója erősebb, mint a tejfeldolgozók pozíciója. Egy-egy áruházláncba bekerülni, illetve egy terméket belistázni rendkívül költséges, ugyanakkor szükséges lépés. A belistázottság megfelelő mértéke jelenti a piacra jutási, értékesítési lehetőséget. Tekintve, hogy az alaptermékeknel nagyon erős az árverseny, ezt a kereskedelmi láncok beszerzése jól ki tudja használni és relatíve jó árat tud elérni a szállítóknál. **A szállítónak abban az esetben van relatíve erősebb pozíciója, ha márkás termékeket gyárt és forgalmaz, amelyeket a kereskedő vállalatok nem tudnak mástól beszerezni.** Itt olyan jól bevezetett és már régóta a piacon levő, ismert termékekről lehet említést tenni, mint például a Medve, a Pannónia, a Tihany Camembert. Ezek a márkák is helyettesíthetők külföldi hasonló termékekkel, de a nagyobb ismertség miatt ezen termékek forgalmazásának kiesése csökkentené az árbevételüket, illetve ezek olyan márkák, melyek forgalmazását a fogyasztók „elvárják”.

A színvonalas szolgáltatások megléte, vagy hiánya a feldolgozó oldalán további fontos verseny-, illetve alkupozíciót jelent a vevők irányába. A vevők számára lényeges a pontos, megbízható szállítás, és aki magas színvonalú szolgáltatást tud nyújtani partnerének, az erősebb alkupozícióra tesz szert.

Egy vásárlói csoport különösen akkor **erős Porter megfogalmazása** szerint, ha

- **az eladó összes értékesítésében nagy részarányt képvisel;**
- **a vásárolt termékek a vevő költségeinek vagy beszerzésének jelentős hányadát adják;**
- **a vásárolt termékek differenciálatlan minőségűek;**
- **a vevő áttérési költsége csekély;**
- **a vevő csekély profitot ér el a terméken;**
- **reális a veszélye a visszafelé történő integrálásnak;**
- **a termék jelentéktelen a vevő termékének minősége szempontjából;**
- **a vevő teljes körű információval rendelkezik a keresletről, a piaci árakról, a szállító költségeiről, stb.**

Az eladók összes értékesítésében a legnagyobb vevők (áruházláncok és nagykereskedők) 60-70 %-ot, vagy még ennél is nagyobb arányt képviselnek, ami önmagában jelzi a feldolgozók alkuerejét. Ebből a vevőkörből esetlegesen elveszíteni egy-két vevőt már nehézséget, eladatlan készleteket, árcsökkenést okoz a feldolgozónál. Ez elsősorban a kisebb feldolgozók esetében jelent komoly gondot, de a tejtermékek jellegéből adódóan a nagyobb feldolgozók számára is nehézséget okoz. A nagyvevők a kondíciók és akciók sokaságát kényszerítik ki a szállítóktól annak érdekében, hogy az erős piaci versenyben eredményesen tudjanak működni. A listaárból adott kedvezmények (alapedvezmény, fix, progresszív bónusz, marketing hozzájárulás, üzletnyitási költség, polcpénz, piacszervezési díj, illetve egyéb levonások) mértéke elérheti a 18-20%-ot is. Az árukészlet finanszírozását is áthárítják szállítóikra, hiszen 35-50 napra fizetnek. Ezzel szemben egy-egy termék forgási sebessége ennél rövidebb, mert ha nem, akkor azt az árut kilistázzák. Nyugat-Európában a helyzet még nehezebb, mivel egyes tejtermékek esetében az első 5 vevőpartner képviseli a feldolgozók forgalmának 75-80%-át. A fizetési határidő gyakran eléri a 90 napot is, ezért néhány országban már törvényben rögzítik a fizetési határidőket és az adható kedvezmények mértékét. Franciaországban törvény tiltja a beszerzési ár alatti értékesítést, szankcionálva a tisztességtelen kereskedelmi magatartást.

A vásárolt termékek részesedése a vevők beszerzéséből a vevők esetleges specializációjától, illetve a kereskedő nagyságrendjétől függően jelentős lehet. A csak élelmiszereket forgalmazók esetében a tejtermékek forgalma 20 %-ot is elérhet, a vegyes profilú, nagy értékű és tartós fogyasztási cikkeket is forgalmazók esetében ez 10 % alatt marad. A tejtermékek azonban alapvető árucikkeknek számítanak az élelmiszer boltokban, így ezek forgalmazásától egyetlen kereskedő sem tekinthet el. A választékot, illetve a beszállítót természetesen lehetőségei alapján meg tudja választani.

A napi termékek abba a kategóriába tartoznak, ahol a termékek differenciálatlanok, a vevő könnyen át tud térni **az egyik szállítóról** a másikra, **legalábbis** elméletileg. A láncok politikájára azonban általában az a jellemző,

hogy egy-két fő beszállítóval kötnek szerződést és a biztonság, illetve az árverseny fenntartása érdekében még „mellék” beszállítóval is kapcsolatban állnak. Ezen a területen a biztonságos ellátás a legfontosabb kritérium, mely vonatkozik földrajzi területekre (kisebb települések is) és az időbeni folyamatosságra (szezonális, ünnepek előtti bevásárlások).

A vevők áttérési költségének elemzésére itt nincs lehetőség, hiszen általában (talán a vaját kivéve) a vevők a tejtermékeket nem tudják lecserélni más termékekkel. Itt legfeljebb az egyik márkát lehet a másikkal cserélni.

A vevők **az alaptermékeken általában nem érnek el nagy** árrés százalékot. A márkázott, illetve a nagyobb értéket képviselő termékek **esetében ez akár a 20 %-ot is meghaladhatja**. Az egyes reklám akciókban - elsősorban az áruháznítás idején - a láncok negatív árrést is hajlandók elviselni rövid ideig, néhány vevőcsalogató tejtermék esetében. Nyugat-Európában is jellemző ez a helyzet, ahol a vevők által nagyon keresett termékeket a láncok a nagyobb forgalom érdekében, gyakran minimális vagy 0%-os árréssel forgalmazzák. Természetesen ezen áruk forgalmát a többi árucikk fedezi.

A visszafelé történő integrálásnak ebben az iparágban nincs valódi veszélye. Itt

legfeljebb a saját márkás termékeket lehet megemlíteni, amikor egy-egy nagyobb lánc saját márkát épít fel több termékből. Ennek a politikának a keretében tejet, tejfölt, kefirt, trappista sajtot gyártat pl. a METRO – „ARO” , a TESCO – „Gazdaságos” néven. Ezzel további árcsökkentésre törekszik a megrendelő vállalat a feldolgozó kapacitásának nagyobb kihasználása címén. A saját márkás termékek igazi célja, hogy az adott terméket sikerüljön bizonyos mértékig kivonni a konkurencia harcokból és nagyobb árrést elérni ezen árukon. Ez a politika általában nem segíti a feldolgozó hosszú távú érdekét, mert nagyon alacsony fedezet mellett kell gyártani az adott terméket és a gyártó viszonylag gyorsan „lecserélhető” egy számára versenytárs, másik céggel. A rövidtávú előny a biztos piac és a folyamatos árbevétel. Ez a folyamat Nyugat-Európából indult el

és a nagy élelmiszer láncok voltak az elindítói, melyek a nagyobb vásárlói lojalitás elérését tűzték ki célul. Napjainkban néhány alapvető termék esetében, így például a tejnél, az adott termékcsoport teljes forgalmának 35-40 %-át is eléri. Ez a folyamat a nemzetközi láncok hazai erősödésével nálunk is erőteljesebbé válik.

A vevők nagyon alapos információkkal rendelkeznek a keresletről, a piaci árakról, részben a feldolgozó költségeiről, valamint az aktuális tejipari kínálatról. Ezen információk alapján tárgyalnak a szállítókkal. A belső piacon jelentkező esetleges túlkínálatot azonnal érzékelik és akciók formájában az átvételi illetve a fogyasztói árakat is azonnal csökkentik. Az elmúlt években többször tapasztalhattunk ilyen negatív árspirált, melynek megállítása, illetve az árak „helyreállítása” rendkívül nehéz és több hónapot igénybevevő folyamat. Ilyen esetben az árcsökkenés is gyakran továbbterjed és nemcsak az elindítóra, hanem a többi feldolgozóra is negatív hatással lehet.

A tejtermékek körében a disztribúció speciális jelentőségű. A termékek teljes körénél biztosítani kell a gyártástól a vevőig való hűtési láncot. Ez rendkívül alapos szervezést igényel, és igen költséges tevékenység. Az úgynevezett szárazárunknál, melyek hűtést nem igényelnek, a disztribúció költsége általában az áru értékének kb. 3 %-át képviseli, addig ez a hűtött termékeknél általában meghaladja a 6 %-ot. A magas költséget a hűtést biztosító eszközök magas ára, szűkös kínálata és a hűtés magas költsége okozza. Magyarországon a tejipari vállalatok a disztribúciót általában saját gépkocsi parkkal látták el korábban. Ez a megoldás a piaci igények változása esetén nem biztosítja a megfelelő rugalmasságot, így vagy nem rendelkeztek elegendő szállítási kapacitással, vagy pedig ellenkező esetben időszakonként felesleges kapacitással rendelkeztek. Az előző eset árbevétel kiesést okozott, az utóbbi esetben pedig a költségek aránya növekedett meg. Az utóbbi időben egyre általánosabbá válik hazánkban is – hasonlóan Nyugat-Európához – a disztribúció és/vagy a logisztikai tevékenység szolgáltató részére történő átadása (outsourcing). E mögött a tendencia mögött az az „alapigazság” húzódik meg,

hogy mindenki azt a tevékenységet végezze, amelyhez valóban ért, és melyre megfelelő eszközei vannak.

Magyarországon ma még a hűtött termékek disztribúciójára nincs megfelelő kínálati piac, de várható, hogy ez néhány éven belül pozitív irányban változni fog. A disztribúció hatékony szervezése annyiból jelent alkupozíciót a vevőkkel szemben, hogy a megrendelt árukat - elsősorban a nagy láncok esetében - meghatározott időre pontosan, rakodólapra rakva (komissiózva) kell leszállítani. Ha a szállító ezeket a feltételeket nem tudja megfelelő színvonalon biztosítani, az nem kerül be a szállítói körbe, illetve a különböző címeiken fizetett „bírságok” miatt költségei növekednek és számára az adott üzletlánc részére történő szállítás veszteséges lesz. Ez a rendszer Nyugat-Európában teljes mértékben hasonlóképpen működik.

VI. 4. 5. Versenyhelyzet az ágazaton belül

Egy adott iparág strukturális elemzése a Porter mátrixban leírt alapvető 5 versenytényező forrásain és erején alapul, melyek meghatározzák az iparágban folyó verseny jellegét és az iparág profit lehetőségeit. Az azonos feltételek között működő vállalatok közül azonban az egyik (egy csoport) jövedelmezőbb és tartósabban marad fent, míg mások veszteségesek, esetleg csőddel kerülnek szembe. A sikerhez hozzájárul a vállalatok eltérő marketing, költségcsökkentési, vezetési, szervezési szakértelme egyszóval stratégiai magatartásuk. Egyetlen stratégia sem lehet sikeres a versenytársak tevékenységének alapos megismerése nélkül.

A **nemzetközi** szakirodalomban a **stratégia alkotásra vonatkozóan alapvető két szemlélet mód látható**. Az **egyik a Henry Mintzberg által képviselt vonal**, mely a stratégiát mintegy állandó **fejlődésben** lévő és **gyakran előre nem eldönthető, meghatározható folyamatként** értékeli. A **jövő** nem ismerhető meg teljesen és a tervezés soha nem fogadható el a felfedezés, a tanulás és az intuíció helyettesítéseként (Hamel et al). A **másik** felfogás szerint, melyet **Michael Porter képvisel a stratégia analitikus és determináló jellegét**

emeli ki. A reális és **alkalmazható** stratégiához úgy gondolom, hogy mind az alapos **elemzésre**, mind pedig az intuícióra szükség van a **vállalati gyakorlati** tevékenység során. Tehát a két megközelítés véleményem szerint nem kielégíti egymást, hanem erősíti és eredményesebb stratégia kialakítását teszi lehetővé.

Mindkét megközelítés azonban csak akkor lehet hatékony, ha a menedzserek nyelvén és a menedzsment tevékenységén keresztül valósul meg. Ezért szükséges foglalkozni a menedzsment jelenlegi és jövőbeni kérdésével is. E megközelítés képviselője Peter Drucker, aki az elmúlt évtizedek során számos hasznos és gyakorlatias könyvet írt ebben a témában.

A legtöbb iparágban, így a tejiparban is a verseny általános helyzetét és a vállalatok nyereségességét az iparágon belüli verseny határozza meg. Néhány iparágban a cégek olyan agresszíven harcolnak egymással a piacon, hogy az árak a költségeknél alacsonyabb szintre kerülnek. Más iparágakban a verseny a reklám, az innováció és egyéb nem árjellegű területeken folyik. A magyar tejiparra inkább az erős árverseny, míg a Nyugat-Európai tejipar vállalataira az áron kívüli tényezők területén bontakozik ki jellemzően a verseny. Ez a megállapítás általánosságban igaz, mivel a hazai feldolgozók között is van aki inkább innovációval és a termék megkülönböztetés eszközével él, és az EU-ban is találhatók olyan cégek, akik elsősorban árral versenyeznek.

Porter szerint az alábbi hat tényező határozza meg az **iparági verseny jellemzőit** és intenzitását, valamint az abban **tevékenykedő vállalatok eredményességét**:

- **a koncentráció foka**
- **a versenytársak eltérő jellemzői/stratégiája**
- **a termékdifferenciálás**
- **a fölös kapacitások megléte**
- **kilépési korlátok**
- **a költségtényezők**

A koncentráció foka

A teljesítmény és az iparági szerkezet közötti összefüggést vizsgálják a piaci szerkezet mutatói. Ezek közül a legismertebbek az úgynevezett CR4, CR8, valamint a HI index. A CR4, illetve a CR8-as index az adott iparág első 4, illetve első 8 legnagyobb vállalatának piaci részarányát mutatja. 2001-ben Magyarországon 51 tejfeldolgozó vállalat működött 71 feldolgozó üzemmel, melyből 18 rendelkezett az EU előírásainak megfelelő regisztrációval.

A CR4-es index 56,75 % volt, ami az utóbbi években növekedett, de a fenti szám még mindig nagy dekoncentrációt mutat. Az üzemek átlagos napi feldolgozása alig haladja meg a 60.000 litert, ami rendkívül alacsony a Nyugat-európai szinthez képest. Az EU-ban az üzemek jellemzően többszázezer liter, illetve jó néhány több millió liter tejet dolgoznak fel naponta. (Természetesen a kis tejüzemek, melyek egy helyi piacra termelnek ennél lényegesen kevesebbet, de ezek nem jelentenek veszélyt a magyar piacra.) A hazai átlagos üzemméret mellett korszerű, hatékony gyártási anyag és energiatakarékos technológia, nagyteljesítményű, automatizált berendezések alkalmazásának nincsenek meg a versenyképes feltételei. A környezetvédelmi élelmiszerhigiéniai, egészségügyi követelmények kielégítése csak nagy fajlagos ráfordítással valósíthatók meg (Babella et al, 2003). A CR8-as mutató értéke 76,4 %, mely azt mutatja, hogy az első 8 vállalat által feldolgozott tej mennyisége kissé meghaladja a teljes hazai feldolgozás háromnegyed részét. Ez a tény kissé kedvezőbbé teszi a képet, de alapvetően nem változtatja meg az ipar dekoncentrációjáról tett megállapítást.

A versenytársak eltérő jellemzői

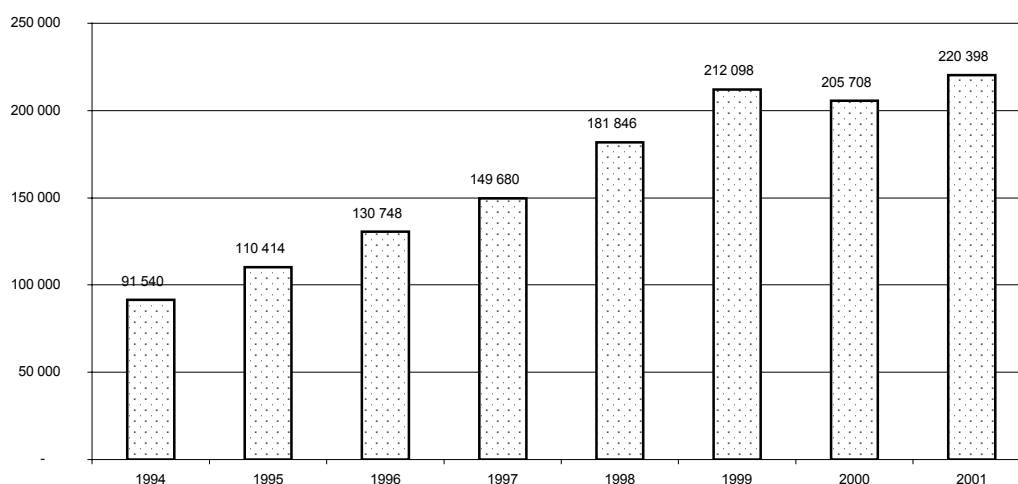
Iparágon belül, azonos gazdasági környezetben a vállalatok különböző eredményességgel, rentabilitással tevékenykednek. Ennek egyik legfontosabb oka az eltérő stratégia (5. grafikon).

A vizsgált időszakban a tejipar aggregált árbevétele közel megduplázódott 1994-1998. között, ezt követően viszont 1999-2001 vonatkozásában jelentős

fejlődés nem volt tapasztalható. Az árbevétel utóbbi években tapasztalt stagnálása azt mutatja, hogy az ipar nem tudott fejlődni és értékesítésének alakulása alapvetően nem követte az infláció változását. E tendencia nem tekinthető egészségesnek, hiszen a fejlődéshez mindenképpen növekvő árbevételre van szükség, több termék eladására és magasabb árakra, amihez az első fejezetben jelzett mutatók, az egy főre jutó tej és tejtermék fogyasztás alacsony szintje jó lehetőséget és alapot biztosíthatna. Összegezve azt lehet megállapítani, hogy az ipar nem volt képes egy dinamikusan bővülő piaci kínálattal megnyerni a hazai vásárlókat és növekvő fogyasztásra ösztönözni (29 ábra).

29. ábra

A tejipar nettó árbevétele az 1994-2001 közötti években
(millió Ft)



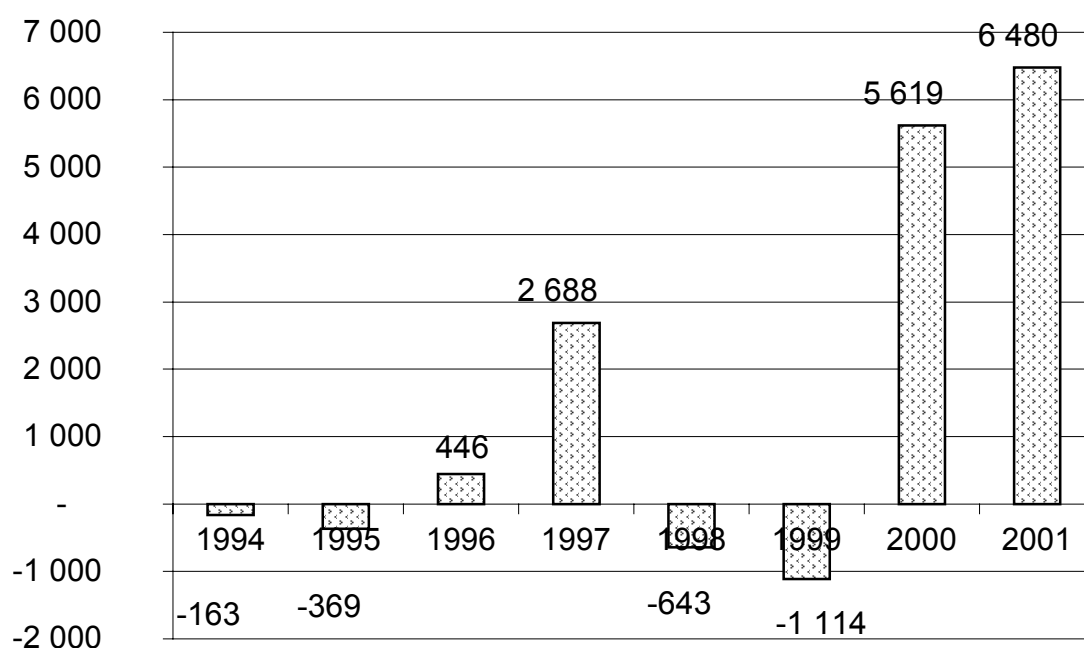
Forrás: Tejgazdaság LXIII.évfolyam 2/2003.

A tejipar eredményessége aggregált szinten nagyon hullámzó volt és az utóbbi években 2000-2001-ben mintegy 5,6 – 6,5 milliárd forint adózás előtti eredmény tudott felmutatni. Az ipar aggregált árbevétel arányos bruttó eredménye a jelzett két évben – melyek lényegesen eredményesebbek voltak, mint az 1994-1999. közöttiek – szerény mértékű, 3 % alatti volt, amely alacsony

szintű és ez a nyereség színvonal nem nyújt megfelelő fedezetet a megújuláshoz, fejlődéshez. Nem kedvezőbb a teljesítmény amennyiben az ipar aggregált árbevétele és saját tőke alakulását vizsgáljuk, hiszen 1994-2000-ig lényegében a saját tőke akkumuláció növekedését nem sikerült elérni, 2001-ben egy szerény növekedést tapasztalhatunk. 2001-ben az árbevétele arányos saját tőke alakulása 5,6 % volt (30. ábra).

30. ábra

A tejipar adózás előtti eredménye az 1994-2001. közötti években
(millió Ft)



Forrás: Tejgazdaság LXIII. Évfolyam 2/2003.

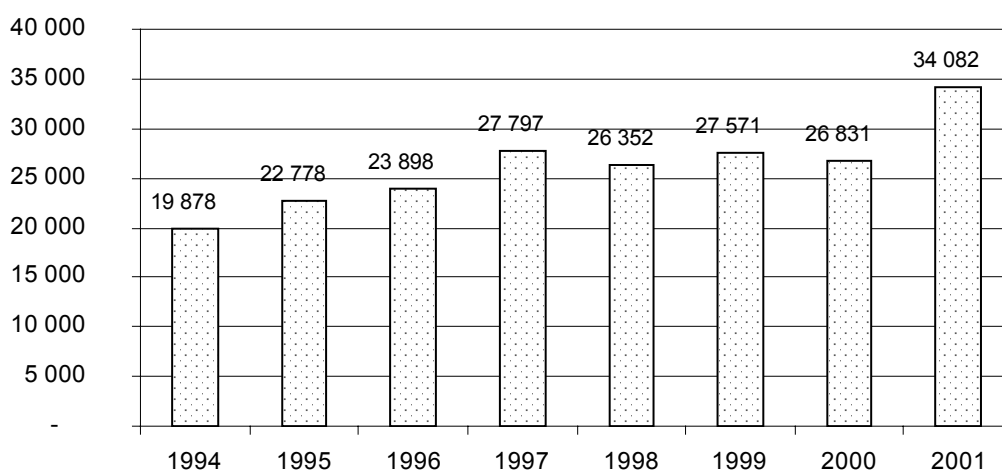
Vállalati stratégiák a nyugat-európai országok tejiparában

Az európai tejtermék piacot még ma is regionális jellegű, egész országrészeket átfogó, de az országhatárokat át nem lépő szövetkezetek uralják. A szövetkezeti fölény azonban lassan csökken, mert a piaci orientáció erősödik, és ehhez a finanszírozást és a modern irányítási, szerkezeti követelményeket kevésbé tudják biztosítani. Az unió tejtermék piaca egyre inkább oligopolisztikus szerkezetűvé válik, mintegy 20-25 nagy cég mellett nagyszámú kisvállalat alkotja a szállítók körét. Növekszik a márkák jelentősége, de globális, illetve

európai szintű márkákkal csak a Nestlé és a Danone rendelkezik. A kis- és középvállalatok számára a disztribúció, a marketing és a termékfejlesztés magas költségei jelentik a nehézségeket. Az előre haladó vállalati koncentrációk ellenére a kis- és középvállalatok számára a jövőben is a prémium termékek, a természetes és organikus cikkek, valamint a kereskedelmi márkák gyártása jelenti a piaci lehetőséget. Igen gyorsan hat a koncentráció Portugáliában és Spanyolországban, de jelentős Franciaországban is.

31. ábra

A saját tőke alakulása a tejiparban az 1994-2001. közötti években
(millió Ft)



Fo

rrás: : Tejgazdaság LXIII. Évfolyam 2/2003.

Az **uniós feldolgozókra** jellemző, hogy a piac **telítettsége** miatt még a nagyvállalatok is **csak néhány termékre koncentrálnak**. Ott viszont igyekeznek széles skálával megjelenni a piacon. Jellemző, hogy minél alacsonyabb a tranzakciós költségszintjük, illetve minél magasabb a fogyasztó által érzékelhető értékekkel bírnak a cégek termékei, annál jobbak a riválisokkal szemben elfoglalt piaci pozíciójuk. A feldolgozók számára a jelenlegi tejpiaci helyzetben elsődleges fontosságú a versenyképesség és az elért pozíciók megtartása. Ezt többek között a termék portfólió és a tevékenységi kör letisztázásával, illetve a már piacon lévő vállalatok felvásárlásával érhető el. A követendő stratégiát nagyban meghatározza a feldolgozók tulajdonosi szerkezete is. Így a gazdasági társasági formában működő cégek piacorientáltabbak, másrészt általában jobban

szakosodtak egy-egy termékcsoporthoz előállítására (Pl. Danone joghurtok, Parmalat UHT tej, Bongrain lágy sajtok, stb.). Ezzel szemben a szövetkezetek működését nagyban befolyásolja a tagok által beszállított nyerstej feldolgozásának kényszere, ami széles termékpaletta fenntartását teszi szükségessé, pl. a Campina az összes termékcsoporthoz jelen van. Kiemelendő, hogy a szövetkezeti feldolgozók jelenléte inkább a tömeg termékek szegmenseiben erősebb és azok ritkábban rendelkeznek húzó termékkel.

Az utóbbi időben azonban a magas hozzáadott értékű termékek gyártására is egyre nagyobb figyelmet fordítanak. A termék differenciálásban a szövetkezeti formában működő feldolgozók viszonylagos lemaradásban vannak, míg az úgynevezett magántársaságok e területen szereztek erős pozíciót. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a termék differenciált stratégia az, ami leginkább sikerrel kecsegtet, mivel a márka termékek gyártói jobb pozícióban vannak a vásárlóikkal folytatott alku során, elsősorban az élelmiszerkereskedelemmel szemben. A következő években várhatóan változni fog a specializációban eddig kialakult gyakorlat.

Az úgynevezett magánbefektetők által birtokolt feldolgozók kénytelenek lesznek – a piaci kockázatok csökkentése érdekében – termék portfóliójuk diverzifikációjára, az eddigi csak egy termék csoportra történő koncentráció helyett. A szövetkezetek viszonylatában már nem lesz elegendő a széles, kisebb hozzáadott értékű termékskála fenntartása, bizonyos magasabb hozzáadott értékű termékek gyártása is szükségessé válik. Így tehát egy bizonyos fokú piaci konvergencia tapasztalható az Európai Unió tagállamainak piacán.

A sikeres stratégiák megvalósulását az alábbi tényezők segítik:

- **magasabb hozzáadott értékű termékek gyártása,**
- **alacsony költség szintű termelés,**
- **nagyobb vállalati méret (tőkeerő, termelési és disztribúció hálózat) – erősebb alkupozíció**
- **a termelési lánc feletti hatékony ellenőrzés kialakítása**

- **tőkéhez való hozzáférési lehetőségek**
- **-a menedzsment képességek, gyors reakció képesség fenntartása, alkalmazása**

(Csillag et al, 2000)

Általában az Európai Unió tagállamaiban működő vállalatok specializáltak napi fogyasztási cikkekre, sajtokra (BELL, Bongraine, Kaserechampion), desszertekre (Müller, Danone), joghurtokra (Ehrmann). A fogyasztói jövedelmek is magasabban és általában a piacok is nagyobb lélekszámúak. A fizetőképesség miatt a kicsi un. „niche” piacok is rentábilisak. A fogyasztói elvárásokban a minőségnek meghatározó szerepe van és a fogyasztó értékeli az innovatív új termékeket. Jelentősen fejlődik az un. kényelmi termékek iránti igény, valamint az egészséges táplálkozás szempontjainak figyelembevétele.

VII. Lehetséges stratégiák a magyarországi tejiparban

A magyar sajtpiac nagy része trappista sajt, mely banális terméknek értékelhető két szempontból is: egyrészt a fogyasztó e terméket univerzálisnak tekinti, mivel felhasználása széleskörű (szendvicsekhez, tésztákra, süteményekhez, főzéshez, stb.), másrészt az ipar pedig a tejfeleslegek levezetésére úgynevezett puffer termékként is „használja”. A hazai fogyasztók a trappistát a márkák közé sorolja, vásárlási döntésénél azonban csaknem mindig az ár alapján dönt. Az alacsony ár miatt a gyártók a minél alacsonyabb költséggel próbálják előállítani e terméket, amiből az következik, hogy a trappista sajt minősége, beltartalmi értékei már lényegesen gyengébbek, mint a piaci verseny előtti időszakban. A 10 legjelentősebb vállalattól 7 gyárt trappista sajtot 2-10 000 t/éves kapacitás mellett.

Mivel a félkemény sajt „alap cikk” jellegű, hosszútávon csak az első három gyártónak van lehetősége a piac megtartására. Exportra is csak a hatékony gyártóknak van esélye Gauda, Eidami néven, mert külföldön a trappista csak a környező országokban ismert, de kedveltsége messze elmarad a hazai szinttől. A kemény sajtok (Pannónia, Hajdu sajt), valamint a feta típusú, és a krémfehér sajtok jövőbeni exportjára van lehetőség azon vállalatok részére, akik jelenleg is gyártják, de az EU kasszából megszerezhető veszteségtérítés (harmadik országok felé) lényegesen (50 %-kal is) kevesebb, mint a magyar veszteségtérítés volt 2003-ban. Az ömlesztett sajtok piaci részaránya 18 %, a hazai márkák Medve, Mackó ismertsége és kedveltsége erősnek mondható. Lehetőség van a környező országokba történő export kialakítására is, ugyanakkor az import fenyegetettség is növekedni fog e kategóriában is.

Az **elmúlt évek** legdinamikusabban **fejlődő tejtermék** kategóriája a **desszertek és gyümölcs joghurtok**. (1999-ben 8266 tonna + 28341 tonna, míg 2003-ban 20677 tonna + 40188 tonna A.C. Nielsen szerint). Sok új termék jelent meg a hazai piacon, magyar és külföldi gyártóktól egyaránt (17. táblázat). Ez a kategória igényli a leggyorsabb innovációt, mivel a termékek életgörbéje itt a

legrövidebb. Az új ízek, az egyedi csomagolás, a célcsoport pontos meghatározása és az igényeinek megfelelő termékek kialakítása, valamint az intenzív marketing támogatás ezen termékek sikerének nélkülözhetetlen feltételei. Egy-egy új termékcsalád kifejlesztése és sikeres piaci bevezetése jelentős költséggel jár, ami gazdaságosan csak nagy sorozatú gyártás esetében valósítható meg. Ehhez csak a legnagyobb vállalatok rendelkeznek megfelelő eszközökkel. A csatlakozás után a hazai piacon a desszert és gyümölcs joghurt kategóriában várható a legnagyobb verseny a hazai (Danone, Friesland, Sole, Mizo, stb.) és a külföldi, elsősorban német (ZOTT, Ehrmann, Müller), holland (Campina) és osztrák (Berglandmilch) gyártók között.

Fontos kérdés, hogy a csatlakozást követő, megváltozott körülmények között milyen stratégia lehet sikeres a legnagyobb hazai tejfeldolgozó vállalatok részére. Erre az alábbiakban kívánok választ adni, megkülönböztetve a **termékpolitika**, illetve a **termelés és üzemszervezés** területeit.

17. táblázat

A legnagyobb tejipari társaságok termékei és stratégiájuk
(zárójelben a legnagyobb hazai felvásárolt cégek)

Gyártók	Főbb termékek	Stratégia
Danone (Budapesti Tejipari Vállalat)	Gyümölcsjoghurt, desszertek, gyümölcsitalok, túrórudi, tejföl, kefir	Szakosított termékszerkezet
Bongrain (Veszprémtej)	Lágysajtok, natur joghurt, túró, vaj	Önálló termékstratégiák
Friesland (Hajdutej)	Tejporok, féltartós- és tartós tej, joghurt, kefir, tejföl, vajkrém túrórudi	Marketingorientáció, régiós monopolpozíciók, export
Parmalat (Fejértej)	Tartós tej, tejföl, kefir, túró, vajkrém	
Sole (Szegedtej)	Különlegesen pasztörözött friss tej, tejföl, kefir, joghurt, krémfehérsajt	Minőség előállítása, marketingorientáció
Pannontej (Zalatej)	Kemény sajtok, füstölt sajtok, ömlesztett sajtok	Teljes napi termékválaszték kínálása
Tolnatej	Félkemény sajtok, porok, sajtkrémek	Önálló termékstratégiák
		Szakosított termékszerkezet

Forrás: Élelmézésipar 2002. VIII. sz. + saját gyűjtés

Termékpolitika:

- differenciáló termék stratégia, innovációval és erőteljes marketing támogatással annak érdekében, hogy a közvetlen árverseny elkerülhető legyen,
- közép-európai gyártócentrummá válni bizonyos termékek, termékcsaládok területén (pl: Danone desszertek, Bongrain sajtok, stb.)
- a hazai márkák kibővítése a környező országok piacaira, elsősorban a Kárpát-medence magyar lakta területeire,
- növelni a jelenlegi export piacokra (USA, arab térség, Japán) történő eladásokat volumenben és kibővítve új termékekkel,
- a kereskedői márkák gyártási jogának megszerzése a régióban, tekintve, hogy a nagy kereskedelmi láncok egy-egy saját márkás termékre már régió szinten írnak ki pályázatokat,
- nagy ipari felhasználók igényeinek feltárása és speciális termékek kifejlesztése részükre (pl: speciális por termékek),
- félkész termékek gyártása (pl. alapsajtok) az európai gyártók részére.

Termelés- és üzemszervezés:

- a kisebb üzemek bezárásával a termelés koncentrációja a termelékenység növelése és a fajlagos költségek csökkentése érdekében,
- átfogó és szigorú költséggazdálkodás, költség menedzsment, ennek egyre nagyobb a jelentősége, mivel a kereskedői márkák, és az úgynevezett „hard-discount” láncok értékesítése növekszik a legerőteljesebben a tej és tejtermék kategóriában.
- A menedzsment és vállalat irányítási területeken a korszerű ismeretek megszerzése és elsajátítása. Ezzel a témakörrel a következő fejezetben részletesebben foglalkozom.

Stratégia/menedzsment:

Az életben maradás, fejlődés és versenyképesség szempontjából a stratégia és a menedzsment minden vállalat és iparág esetében kiemelt fontossággal bír. A stratégia előrettekintő nem cél, hanem eszköz. Egy olyan rendszernek tekinthető, melyen végig haladva a vállalat eljuthat egy sikeres hosszú távú, eredményes tevékenység kialakításához. A stratégia megalkotása, mely a vállalati felső vezetés feladata egy változó, sok bizonytalanságot magába rejtő környezet esetén összetett folyamat. Ennek során a vállalatnak számos kérdésre kell választ adnia. A vállalatnak tisztában kell lennie képességeivel és forrásaival. Ismernie kell az iparágban érvényes, kulcsfontosságú tényezőket, melynek keretében elemezni kell a keresletet és a konkurenciát. Az adott vállalatnak a többi versenytárhoz képest valamilyen előnnyel kell rendelkeznie, tevékenysége területén jobbnak kell lennie, mint konkurensei ahhoz, hogy életben maradjon és fejlődjön. Olcsóbban kell termelnie, vagy különleges terméket kell gyártania, amely magasabb fedezettel állítható elő és értékesíthető. Ezt követően az egyes elemek tartalmának áttekintését fogom elemezni.

A vállalat képessége/forrásai

A forrásokat három csoportba sorolhatjuk:

- materiális,
- immateriális és
- humán források.

A **materiális** forrásoknál számba kell venni a pénzügyi és fizikális forrásokat. A pénzügyi forrásoknál az alaptőke/saját tőke nagyságát, a folyamatos éves nyereség mértékét és az amortizációt kell figyelembe venni. A Nyugat-európai tejiparban az éves átlagos realizált nyereség mintegy 4-5 %-ot jelent az árbevétel alapján. Magyarországon ez az érték 1997--2001. között három alkalommal volt pozitív az ipar átlagát tekintve. Az árbevétel arányos nyereség 1997-ben 1,8 % 2000-ben 2,7 %, 2001-ben 2,9 % volt. A képet tovább differenciálja, hogy a fenti szerény mértékű eredmény közel 2/3-át négy társaság

tevékenysége eredményezte. A feldolgozók létszáma a hivatkozott időszakban meghaladta a 70-et. A saját tőke alakulása a vizsgált időszakban csak 2001-ben növekedett.

A piaci helyzet alapján feltételezhető – hiszen erről az évről még nem állnak rendelkezésre megbízható hivatalos adatok – hogy a helyzet 2003 folyamán sem változott lényegesen. A pénzügyi források területén szükséges megemlíteni a vevői és a szállítói állományok közötti különbséget a tejipar szempontjából. A tejfeldolgozók általában 30 napra fizetik ki az alapanyag tejet, míg a nagykereskedők, illetve áruházi láncok 45-60 napra egyenlítik ki a feldolgozók számláit. Ez azt jelenti, hogy a vevőállományból a szállítói állományt a feldolgozók időben nem tudják fedezni, ezért hitelből gazdálkodnak. A 2004-ben érvényes magas hitelkamat komoly pénzügyi terheket jelent a feldolgozók számára.

Az **immateriális** források között a technológia, a hírnév (márkanév) és a vállalati kultúra érdemel említést. Egy speciális/egyedi technológia, mely csak egy vállalat birtokában van, alapja lehet a stratégiának, illetve az erős piaci pozíciónak. Az ismert márkanev a fogyasztók bizalmát hivatott erősíteni a termék, illetve vállalat iránt, lehetővé téve az egyedi árazást, a közvetlen árverseny elkerülését.

A vállalati kultúra az ott dolgozók számára jelent egy összetartó erőt, cselekvési irányvonalat, a közös cél elérését szolgáló környezetet.

A **humánerőforrások** nem jelennek meg a vállalat mérlegeiben, de mégis a legfontosabb források. A szakismeret, a rugalmasság, a tanulási készség és a vállalaton belüli együttműködési hajlandóság, valamint a vállalati kollektíva motiváltsága fontos tényezők egy vállalat sikereinek.

A sikeres stratégia kialakításának folyamatában az erőforrások számbavételét követően a vállalatnak azonosítani kell, hogy az adott iparágban melyek a siker kulcsfontosságú tényezői. Ennek során elemeznie kell *piacait/vevőit* (kereslet-elemzés) és *versenytársai* tevékenységét (verseny-elemzés).

Piac

A **piacok** elemzésénél arra az alapvető két kérdésre kell választ adni, hogy kik a vevők és milyen termékeket akarnak vásárolni? E kérdések talán banálisnak tűnnek a tejtermékek, de főleg a tej esetében, hiszen a célcsoport első megközelítésre minden fogyasztót magában foglal. A válasz azonban ennél sokkal összetettebb, mert vannak olyan vásárlók, akik a szavatossági idő (friss tej, UHT tej) mások a zsírtartalom (1,5%-os, 2,8%-os, 3,6%-os), vagy a kiszerelési egység (0,5 liter, 1 liter) alapján döntenek. **A fogyasztók csoportja** egy viszonylag „egyszerűbb” termék esetében is célcsoportokra oszlik eltérő igényekkel. Az „**összetett**”, nagyobb hozzáadott értékű termékek esetében a célcsoport feltérképezése és igényeik pontos megismerése csak különböző kutatások, úgynevezett „**qualitatív**” kutatások során ismerhető meg bizonyos **hibahatárok között**. A kapott eredmények alapján dönt a vállalat egy új termék kifejlesztéséről, gyártásáról, illetve piaci bevezetéséről. Ez a folyamat idő és pénz igényes, de nélkülözhetetlen a sikeres termékek létrehozásához. A magyar tej és tejtermék piac már ma is széles választékkal rendelkezik, a **csatlakozás után erősödő import** miatt **csak a versenyképes termékeknek** (megfizethető ár, jó íz, minőség, csomagolás és **szavatossági idő**) **van piaci esélye**.

A piacok/vevők megismerése mellett egy vállalat csak akkor lehet sikeres, ha tisztában van versenytársai erős és gyenge pontjaival, céljaival, lehetőségeivel. Emellett szükséges ismerni az iparági verseny fő dimenzióit és intenzitását.

A versenytársak jelenlegi stratégiája szakmai találkozók, újságcikkekből, az éves beszámolókból, illetve a tényleges piaci magatartásából ismerhetők meg. A realizált és a kommunikált stratégia között lehet lényeges eltérés, melyek az üzleti versenytársak félrevezetésére szolgálnak. A konkurensok jövőbeni stratégiájára vonatkozóan általában megállapítható, hogy jelentős változásokat kényszerítő tényező hiányában a vállalatok korábbi stratégiájukat folytatják. Fontos ismeretekkel bírni a versenytársak pénzügyi és piaci

célkitűzéseiről is. A rövidtávú eredményességet célul kitűző vállalat másképpen viselkedik, mint a hosszú távú piaci részarányát növelni kívánó piaci versenytárs. A legjelentősebb piaci szereplő vezetőinek az iparágról és annak jövőbeni alakulásáról kialakított véleményét is hasznos ismerni, hiszen azok befolyásolják az általuk irányított vállalatok lépéseit, stratégiáját. A versenyelemzés az élesedő piaci verseny körülményei között egyre nagyobb teret nyer, melyre a nyugat-európai és főleg az amerikai üzleti életben már jelentős hangsúlyt helyeznek. Magyarországon is egyre fontosabb lesz a versenytársak elemzése a helyes és sikeres verseny stratégia kialakítása érdekében.

Forrásai birtokában és az ipar kulcsfontosságú sikertényezőinek ismeretében olyan stratégiát kell kialakítani egy vállalatnak, amivel kitűnik a versenytársak közül és versenyelőnnyel rendelkezik velük szemben. Ennek hiányában hosszú távú életben maradása és fejlődése nem biztosított. A versenyelőny megszerzésére és fenntartására két eltérő stratégia lehetséges.

Az egyik a termelési és egyéb költségek területén megszerzett **költségelőny**. Ennek elérése a tejiparban az olcsó alapanyagtej megszerzésén túl, a modern géppark, a jól szervezett, koncentrált, nagy volumenű „specializált” gyártás révén lehetséges. A versenyelőny költség oldalon történő kialakítása a hazai feldolgozók részére is lehetséges és a csatlakozást követően alapvető fontosságú. A magyar feldolgozóiparnál fejlettebb és hatékonyabb német ipar számára is a költségvető stratégiának egyre erősödő jelentősége van. A versenyelőny megszerzését megalapozó másik stratégia a **termék-megkülönböztetésre** irányul. A sajátos, speciális jellemzőket felmutató termékek esetében a fogyasztók hajlandók magasabb árat fizetni. A tejiparnak erre termék innovációk, a márkázás és az átfogó kommunikáció révén van lehetősége. Tekintve, hogy ezek a tevékenységek költségesek (K+F, marketing szervezet, reklámozás, kóstoltatás, kiterjedt értékesítési csapat, hatékony disztribúció) csak a nagy és pénzügyileg erős vállalatok tudják választani ezt a stratégiát. Ezáltal lehetővé válik az élelmiszerkereskedelemtől (kondíciók) való „függőség” és nagyobb fedezet elérése. Ezt a stratégiát folytatja ma a Danone,

Friesland, Pannontej, Veszprémtej, Tolnatej, melyet a csatlakozást követően is folytatni szükséges.

Menedzsment

Ez a terület is, hasonlóan az előbb tárgyalt stratégia kérdésköréhez, minden vállalat, gazdálkodó egység számára meghatározó fontosságú. A hazai tejágazat mindkét területén (tejtermelés, feldolgozás) úgy gondolom szükséges a nyugati menedzsment ismeretek és gyakorlat alaposabb ismerete elsajátítása. A stratégia kialakítása és végrehajtása a menedzsment feladata. A vállalatvezetés gyors reakció képessége és innovatív viselkedése létfontosságú elem lesz a versenyképességnek az iparágban is. A vállalati menedzsment színvonala, tevékenysége és meggyőző ereje lényegesen befolyásolja a vállalat eredményességét és versenyképességét. Ennek alátámasztására csak néhány ismert példát kívánok említeni J.Welch – General Electric, J.M.Folz PSA, akik a gyenge teljesítményt felmutató vállalatokat versenyképes nemzetközi csoportokká alakították.

Termékdifferenciálás

A termékdifferenciálás témakörét mind a nyugat-európai vállalatok stratégiájának elemzésekor, mind a hazai vállalatok számára javasolt stratégia leírásában már érintettem, ezért erre már részletesen kitérni ebben a pontban nem kívánok. Összefoglalóan azt kell megállapítani, hogy a termékdifferenciálás „szélessége” csökkenti az iparágban belüli verseny intenzitását, mivel a vállalatok ez által a közvetlen árversenyt, az abból adódó negatív hatásokat csökkenteni tudják. Erre a magyar piacon jó példát jelentenek a camembert sajtok, a különleges desszertek. A termékdifferenciálás fenntartása csak folyamatos innovációval lehetséges, hiszen az ilyen termékkörökben is gyakran kell számolni új belépő versenytársakkal. Erre példa a túrórudi magyarországi piaca, ahol korábban egy, majd kettő, ma már négy vállalat gyárt ilyen jellegű desszert készítményt. A termékdifferenciálás politika sokkal kisebb veszélyeket rejt magában, mint a napi termékek gyártása, ahol mintegy 40 vállalat próbál egymás

rovására minél nagyobb piaci pozíciókat szerezni, melyhez alapvetően az alacsony árakat használják fel.

Felesleges kapacitások

A felesleges kapacitások megléte egy iparágon belül növeli a verseny intenzitását. Erre a magyar tejipar szolgál gyakorlati példával, mivel az elmúlt évek alacsony jövedelmezőségéhez a felesleges kapacitások megléte nagyban hozzájárult.

A magyar gyártókapacitás (alapvető termékeknel) a korábbi 2 milliárd/év ltnyi lényegesen nagyobb tejtermelés feldolgozás alapján épült ki a 80-as évek második felében. Az ipar által feldolgozott és a belső piacon értékesített mennyiség az elmúlt években viszont 1.250 – 1.300 millió lt éves belföldi értékesítés körül alakult. Így tehát jelentős kapacitás felesleg volt azt iparban, amelynek kihasználását az export révén is igyekeztek biztosítani a feldolgozó vállalatok. A belső piacon gyakran volt tapasztalható árháború, melynek hatására a feldolgozók jövedelmezősége csökkent, a fogyasztók viszont nem jutottak olcsóbb áru termékekhez, tekintve, hogy a kereskedelem kihasználta a termékek piaci túlkínálatát. Néhány vállalat bezárására sor került ugyan, de a koncentrációval sem csökkent lényegesen az iparban meglévő termelési kapacitás, hiszen új, nagyobb kapacitású gépek kerültek a termelésbe.

Kilépési korlátok

A **kilépési** korlátok szerepe a **verseny intenzitására legalább** olyan jelentőségű, mint korábban a **belépési korlátok hatása**. Amennyiben alacsonyabbak a kilépési korlátok, az ösztönözheti az angol terminológiában hit-and-run magatartást. Ennek lényege, hogy a magas nyereséggel kecsegtető piacokra új vállalatok lépnek be, majd a hozamok csökkenésével kilépnek az ipárból. Ez a tejiparra - különösen a magyar tejiparra nem - jellemző, hiszen az iparág nyereségessége alacsony szintű volt az utóbbi években. Inkább azt lehet megállapítani, hogy még azok a vállalatok sem hagyták abba a termelést, akik több éven keresztül veszteségesek voltak és igazi reményük sem volt (nincs),

hogy rentabilitásukba kedvező fordulat álljon be. A kilépési korlátok véleményem szerint lehetnek műszaki megközelítésűek, a tejiparban alkalmazott gépek más célú felhasználása nem, vagy csak nagyon korlátozott mértékben lehetséges. Ezért a kilépési korlát magasnak tekinthető. Az iparág elhagyásának másik vetülete a tulajdonosok, és/vagy a menedzsment gondolkodásában lévő „kilépési korlát”, mely megakadályozza a racionális gazdasági alapokon való döntést és inkább folytatják a veszteséges, vagy minimális nyereséggel járó termelést, minthogy vállalják az üzem bezárását, a gépek értékesítését. Ez az utóbbi megközelítés az erősödő verseny miatt úgy vélem a következő időszakban már nem lesz folytatható, hiszen hosszútávon veszteséget egyetlen gazdálkodó sem tud fenntartani.

Költségtényezők

A költségtényezők összetevőire a Porter modell tárgyalásánál részletesen kitértem. A tejipar részben hasonló költségtényezői nagyrészt megegyeznek a többi élelmiszer feldolgozónál felmerült költségekkel, mint munkabérek és közterhei, disztribúciós költségek, marketing költségek, stb. A költségek közül kiemelésre érdemes, ezért szenteltem egy teljes fejezetet az **alapanyagtej költségének**, mivel - ahogy az már korábban említettem - még a magasabb hozzáadott értékű termék **önköltségének esetében is 60-65 %-ot képvisel a tej ára**. Az alapanyag romlandósága, emiatt különleges szállítási és gyors feldolgozási igénye jelenti az iparág számára speciális költségtényezőt. A versenyképességnek fontos feltételei a jól szervezett tejbegyűjtési útvonalak kialakítása, a begyűjtési fajlagos költségek csökkentése, és a tej alapanyag minőségének a feldolgozásig történő minél alacsonyabb költségű megőrzése.

VIII. Összefoglalás

A tejágazat versenyképességének elemzésében a legnagyobb kihívást az jelenti, hogy a gazdag szakirodalommal rendelkező elméleti megállapításokat hogyan lehet gyakorlati oldalról megközelíteni. Az értekezésben tárgyalt pontokat szélesebb nemzetközi összefüggésbe tudtam helyezni, mert mint egy nemzetközi tejipari vállalat magyarországi leányvállalat vezetőjének lehetőségem volt tanulmányozni és alkalmazni nemzetközi szakértők piaci szemléletét, strukturált gondolkodásmódját. Ez számomra nagy segítséget jelentett a hazai tejágazat problémáinak alapos és átfogó elemzéséhez. Az elméleti és gyakorlati tapasztalatok vezettek arra a felismerésre, hogy a tejágazat versenyképességét csak a piaci (kínálati) és vevői (keresleti) igények, valamint a tejtermelés hatékonyságának feltétel rendszerében lehetséges vizsgálni.

A liberalizálódó agrárkereskedelem ellenére a világ agrártermelésének mintegy kétharmadát képviselő OECD tagországokban továbbra is magas a mezőgazdaság támogatottsága, habár a becsült összes támogatás (*Total Support Estimate: TSE*) a **GDP %-ában kifejezve a vizsgált időszakban – 1986-1988 és 2000-2002 közötti évek átlagában számolva – 2,3-ről 1,2 %-ra csökkent.** A becsült összes támogatás (*TSE*) a 2000-2002 közötti évek átlagában **Magyarországon 2,6, %-ot tett ki, míg az OECD régiójában átlagosan csupán 1,2 % volt a mutató értéke a GDP %-ában kifejezve.** Az OECD tagországok termékeit elemezve elmondható, hogy általában a cukor és **tehéntej** élvezi a legnagyobb támogatást, a rizs támogatottsága csak Japánban és Koreában kirívó mértékű. Összességében elmondható, hogy az OECD tagországok **támogatáspolitikája** az utóbbi időszakban **a kevésbé piac- és kereskedelemtorzító támogatások irányába mutat.**

A mezőgazdasági termékek világpiaci árának emelkedését elsősorban a világ népességének és gazdaságának növekedése miatt javuló kereslet határozza meg. A népesség gyarapodásának 90 %-a a fejlődő országokra esik, ezen belül a fele Ázsiára.

A világ tejtermelését 600 millió tonnára becsülik, a nagy tejtermelő országok között találhatjuk a magas tehénállománnyal és alacsony tejhozammal rendelkező Indiát, Pakisztánt és Oroszországot is. A kedvező világpiac ár és a fogyasztás növekedése hatására a világtermelés 2013-ig mintegy 100 millió tonnával emelkedik és eléri a 700 millió tonnát.

A kereslet növekedése az USA-ban a jelenlegi mintegy évi 77 millió tonna tejtermelést a következő időszakban évente 1 millió tonnával emeli. Az EU-25-ben ezzel szemben a tejkvótából adódóan évi 142-145 millió tonnás tejtermelést, azaz stagnálást jeleznek.

A tejtermékek közül a termelésben és kereskedelemben a sajt mutatja a legdinamikusabb növekedést a következő években. Ugyancsak számottevő növekedés várható a vajtermelésben és a vajexportban. A sovány tejporkor termelésében csak szerény növekedéssel lehet számolni, ezzel szemben a zsíros tejporkor termelése nagyobb ütemben nő a világpiaci kereslet növekedése következtében.

A legfontosabb tejtermékek (vaj, sajt, sovány és zsíros tejporkor) világpiaci árának alakulását elemezve kiderül, hogy a legnagyobb áremelkedés a sajtnál, vajnál és zsíros tejporkornál várható, a sovány tejporkor esetében viszont nagyon alacsony áremelkedést prognosztizálnak.

Új-Zéland és Ausztrália részesedése a világexportban a jelenlegi 60% fölé emelkedik a következő 10 évben. Az EU-25 továbbra sajtextportja 100 ezer tonnára csökken. A legnagyobb vásárlók enyhén emelkedő importmennyisséggel a jövőben is Japán, Oroszország és az USA lesznek.

A vaj világkereskedelme tovább növekszik és a legnagyobb exportőrök, Új-Zéland és Ausztrália növelik világpiaci részesedésüket, az EU-25 vajexportja folyamatosan csökken, sőt 2010 után akár nettó importőri pozícióba is kerülhet. Ehhez a vaj intervenciós árának 25%-os csökkentése is hozzájárul. A nettó importőrök közül Oroszország, Mexikó és Kína érdemel említést.

A sovány tejpor kereskedelmében kis mértékű visszaesés várható. Új-Zéland és Ausztrália hosszabb távon növeli, az EU-25 jelentős mértékben csökkenti nettó exportját. A sovány tejpor intervenciós ára 15%-kal csökken a KAP-reform keretében. A legfontosabb nettó importőr Mexikó lesz.

A zsíros tejpor nemzetközi kereskedelmében Új-Zéland és Ausztrália növeli exportját, az EU-25 kivitele viszont csökkenni fog. Kína lesz a legjelentősebb importőr.

Az EU 10 új tagországának tejtermelése az EU-25 termelésének 15%-át teszi ki. Az Európai Bizottság előrejelzése szerint az új tagországok nem tudják kvótájukat kihasználni. Magyarország tejtermék exportja fokozatosan csökken, az import pedig nő.

A magyar lakosság tejfogyasztási szokását (a tejfogyasztás mennyiségét és szerkezetét) alapvetően a rendelkezésre álló jövedelem határozza meg (a világ gazdag országaiban a sajt fogyasztás, szegény országaiban a folyadéktej fogyasztása nő elsősorban). Magyarországon is főleg a sajt fogyasztás (jelenleg ez túróval együtt 8 kg/fő/év) és friss tejtermékek fogyasztásának emelkedésére számíthatunk. A piac elemzése alapján arra a megállapításra jutottam, hogy az egy főre jutó alacsony tej- és tejtermékfogyasztás nem emelkedett lényegesen az elmúlt években (a sajtok, illetve a desszertek, gyümölcs joghurtok kivételével). A jövedelmek emelkedésével e két kategóriában a fogyasztás további növekedésére lehet számítani, hiszen e termékek jövedelem rugalmassága a legnagyobb.

A hazai fogyasztói igények nagy részben megegyeznek a nyugat-európai fejlődési tendenciákkal, a friss termékek, könnyű desszertek, specialitások iránti kereslet bővülni fog. Az EU csatlakozás után a fogyasztók egyre inkább keresletet támasztanak az innovatív és az úgynevezett kényelmi termékek iránt, amit a magyar feldolgozóiparnak is figyelembe kell venni stratégiájának kidolgozásában, annál is inkább, mert a hazai feldolgozóipar számára is a világ többi országához hasonlóan a belföldi piac jelenti a legfontosabb értékesítési területet.

A feldolgozóipar versenyképességének vizsgálata az alapanyag szektor hatékonyságának elemzése nélkül nem lehetséges, mivel a tejtermékek önköltségét 60-65%-ban az alapanyag (tej) ára határozza meg. A hazai tejtermelés versenyképességének elemzése azt mutatja, hogy a magyar tejtermelés természetes mutatói sem versenyképesek az EU-25 számos tagállamához képest. Ehhez véleményem szerint nagy szerepet játszott az elmúlt évek merev, és a piaci hatásokat a tejtermelésben nem érvényesítő hazai ágazati szabályozás.

A hazai tehénállományon belül meghatározó a gazdaságos tejtermelés alapvető feltételének tekinthető tejhasznú holstein-fríz fajta aránya. A termelési struktúra „kétpólusú”: az állomány döntő hányada a több mint 100 tehenet tartó gazdaságoknál van (itt termelik a felvásárolt tej legnagyobb részét), az egyéni gazdaságok többsége ugyanakkor 10 tehénnél kevesebbet tart. A tejtermelő tehénállomány (253 ezer tejhasznú és 45 ezer kettős hasznosítású tehén) kétharmada a szakosított telepeken található (az összes tehénlétszám 337 ezer egyed) fajlagos hozama világszínvonalat képvisel.

Jóllehet, a minőséghez kötött támogatás hatására 2003-ban a felvásárolt tej körülbelül 90 százaléka volt extra minőségű – 2004-ben már csak extra minőségű tej értékesíthető –, a termelés műszaki feltételei még mindig hiányosak. **A termelési költségek vonatkozásában mára elvesztettük a régi és új tagállamokkal szembeni előnyünket.**

A Luxemburgi Reformoknak megfelelően a közösség tejszektorának szabályozásában a 2004/2005-2007/2008. gazdasági évek között fontos változtatásokra kerül sor. Az intézményi árak már a csatlakozás évétől csökkenni kezdenek, aminek következtében a tej **felvásárlási ára** a tagállamokban akár **10-20 százalékkal is visszaeshet** 2008-ig. A vaj és soványtejpör intervenciók árának csökkenését „kompenzáló” közvetlen jövedelemtámogatások folyósítása 2004-től kezdődik. A **tej irányára** a 2004/2005. gazdasági évtől **megszűnik**, míg a **kvótarendszer** a 2014/2015. gazdasági évig **fennmarad**.

A közösségi szabályozás átvétele a hazai tejvertikum szereplői számára egyrészt nagyobb biztonságot teremt (kiszámítható közvetlen támogatások, intervenció, belpiaci intézkedések), másrészt szigorú korlátokat támaszt (tejkvóta, termelési és forgalmazási standardok). A Koppenhágai Megállapodásban rögzített kvóta (összesen 1 947 280 t) nagyjából **megfelel a 2003. évi kibocsátási szintnek**. A termelési volumen tehát **fenntartható, de 2004-től csak extra minőségű tej kerülhet értékesítésre**.

A hazai termelők közvetlen támogatottsága a csatlakozás előtti sinthez képest **csökken** 2004-ben, míg közvetett szubvenció kizárólag a közösségi szabályozás keretein belül nyújtható a jövőben. Ugyanakkor lényeges megjegyezni, hogy 2004. május 1-től a magyar tejpiaci szereplőkre is kiterjednek az EU **piaci intézkedései**, továbbá részesülhetnek a **belső felhasználást ösztönző támogatások** előnyeiből¹⁴.

Az erősödő verseny, a közösségi tejpiac reformja, valamint a környező országok (egyelőre) alacsonyabb felvásárlási árai azt jelzik, hogy Magyarországon a termelői ár a közeljövőben **legfeljebb 64-68 Ft/l** körül alakulhat, ami elsősorban az átlagosnál magasabb költségekkel termelő gazdálkodók életképességét veszélyezteti. A hazai feldolgozók csak rövidtávon profitálhatnak az árcsökkenésből, ugyanakkor intenzívebb versenyre kell felkészülniük.

A nagyüzemi **tejtermelés** remélhetőleg továbbra is megfelel a hatékonysági és a jövedelmezőségi elvárásoknak, még akkor is, ha a csatlakozásunk után a 2004 elejére kialakult versenyképesebb (alacsony) árak állandósulni látszanak. A hazai tehénállomány körülbelül harmadával rendelkező mintegy 20 ezres kistermelői réteg piacon maradásának esélyeit alapvetően meghatározza azon – már folyamatban lévő vagy az elkövetkező időszakban

¹⁴ Itt kell megemlíteni a közösségi vidékfejlesztési szubvenciókat (például a félig önfenntartó farmok, a fiatal agrárvállalkozók, a beruházások, az agrár-környezetvédelem és a gazdálkodók korai nyugdíjazásának támogatása), amelyek hozzájárulhatnak a gazdálkodás hatékonyságának és versenyképességének javításához, adott esetben megkönnyíthetik a termelői tevékenység felhagyását, illetve elősegíthetik a húsmarhatartásra vagy biogazdálkodásra történő áttállást.

végrehajtható – beruházások sikeressége, amelyek célja a **minőségi tejtermelés és tejértékesítés műszaki-technikai feltételeinek** javítása, illetve a nagyobb kistermelői háttér mellett működő **tejcsarnokok tejszövetkezetté** alakításának elősegítése. Valószínűsíthető ugyanakkor, hogy az egyéni gazdaságok egy része a jövőben önellátásra, esetleg a tej közvetlenül háztól történő értékesítésére rendezkedik be.

A hazai tejágazatban az évről-évre keletkező jelentős mennyiségű (főleg szezonális) felesleg okoz alapvető problémát, aminek levezetése 2003 végéig még az ágazati szereplők és az állam (adófizetők) finanszírozásával valósult meg. A többlettermelés viszonylag folyamatos külpiazi elhelyezésének köszönhetően a kibocsátás – a tehénállomány csökkenése és a hozamok emelkedése mellett – nem csökkent számottevően 2003-ban. A tejtermékek hazai piaca a jövőben is határozottan **kínálati** jellegű lesz. Kedvező pozícióra azon gyártók számíthatnak, amelyek meg tudnak felelni **a folyamatosan koncentrálódó kereskedelem által támasztott szigorú minőségi, szállítási, pénzügyi, stb. igényeknek.**

Magyarországon a 2003-ban előállított 2 millió tonna tej mennyisége csökkenést jelent az előző évhez (2,1 millió tonna) viszonyítva. 2003-ban a tej és tejtermékek exportja 90, az import 40 ezer tonna volt, **az utóbbi években egyértelműen csökkent a nettó export mennyisége.** Ez a **tendencia folytatódni fog a jövőben,** mert kevés tejtermék esetében számolhatunk az export dinamikus bővülésével, míg az import növekedése több terméknel is várható. E hatások együttesen rontják az ágazat várható külkereskedelmi egyenlegét.

A tejtermékek külkereskedelme terén valószínűsíthető, hogy Magyarország nettó exportőri pozíciója várhatóan **gyengül.** A túltermeléssel küszködő tagállamokból származó tejtermékek többnyire **feldolgozottságuknak, minőségüknek és különlegességüknek köszönhetően itthon egyre inkább teret nyernek, keresletük a csatlakozás után tovább erősödhet.** A hazai feldolgozók érdekeit a **termékjelöléssel lehet megvédeni az**

importtermékekkel szembeni versenyben, amihez a kereskedelem közreműködése is szükséges.

Az EU-15 tagországaiba irányuló exportunkban a tej-, tejszínpor, -granulátum esetében sikerült versenyképes árat elérnünk, hiszen árelőnyünk mellett a forgalom is emelkedett. A juh- vagy tehéntejből készült másféle sajt esetében versenyképességünk nem egyértelmű, mert bár árelőnyünk volt, emellett a forgalom ingadozott.

A **disztribúció és a logisztika** megfelelően fejlett, a déli szomszédaink felől megnyilvánuló folyadék tej iránti igény kielégítését biztosító tejszállítást a távolságok nagy időigénye, a szállítás nagy fajlagos költsége és az infrastruktúra fejletlensége (még épülő autópályák) korlátozza, ezért inkább a jobban feldolgozott, kevésbé romlandó termékek exportjára kell koncentrálni.

Marketing szempontból az ágazat versenyképessége eléggé változatos képet mutat: a tőkeerős nagyvállalatok hatékony stratégiájával szemben a kicsik, csak szűk szegmensben lehetnek versenyképesek, a hazai vállalatok reklámra fordítható kiadásai jelentősen elmaradnak a nyugati versenytársak lehetőségeitől, ezért a közösségi marketing szerepvállalása elengedhetetlen.

Az EU-15 és az új tagországok felé megszűnt hazai támogatások következtében csökkenniuk lehetőségeink. A hazai és az EU vámsorok összevetése alapján, az exporttámogatásban részesíthető termékekre vonatkozó nomenklátúra különbözősége miatt még nem egyértelmű, hogy az EU miképpen támogatja a hazai termékek harmadik országokba irányuló exportját, pedig kivitelünk 80%-a a harmadik országokba irányul. Sok esetben a kedvezmények nem fedik le sem a jelentősebb célországainkat, sem volumenhordozó exporttermékeinket. Az uniós támogatások a korábbi hazai támogatásoknak – a Termék Tanács becslései szerint csak – kb. a 40%-át fedezik.

A **vámok változásának hatására** az EU felé irányuló exportban a tej-, tejszínpor granulátum esetében van lehetőség, azonban az új tagországok és a

harmadik országok felé nem javul exportpozíciónk. A vámok változásának hatására az import erősödésével számolhatunk az EU-15 és az új tagországok felől az ízesített joghurt esetében, a csatlakozó országok felől az edám, a maximum 1,5% zsírtartalmú tej-, tejszínpor, granulátum, a 11,1 feletti zsírtartalmú granulátum és a harmadik országok felől érkező, maximum 40% zsírtartalmú juhtejből készült egyéb sajt és túró esetében.

A tejfeldolgozásban jelenleg is zajló koncentráció és regionalizáció jelentős átrendeződést valószínűsít. E folyamat azonban a megközelítőleg **50 százalékos kapacitásfelesleg** miatt nem veszélyezteti a megtermelt tej feldolgozását. (A Parmalat csődjéhez hasonló helyzetek persze a jövőben sem zárhatók ki, ami adott esetben nagyszámú gazdálkodót hozhat kritikus helyzetbe.) Ha a derogációt élvező üzemek legkésőbb 2005. május 1-ig nem felelnek meg az EU szigorú higiéniai normáinak vagy a megváltozó körülmények között nem képesek kellő hatékonysággal működni, kénytelenek bezárni, vagy tevékenységüket szűkíteni. A leginkább felkészült és leghatékonyabb piaci szereplők azonban növelhetik is kibocsátásukat.

A koncentrált, többnyire külföldi tulajdonban lévő tejfeldolgozó szektorban (57 vállalat 89 üzeme) – a már kialakult struktúrák mellett – versenyhátrányt jelent **a szakosodás hiánya, a még konzervatív termékszerkezet, az automatizáltság és anyaggazdálkodás hiányosságai**. A feldolgozó vállalatok egy részénél problémát okoz a higiéniai, állategészségügyi és környezetvédelmi előírásoknak való megfelelés (a követelmények teljesítésére 21 üzem kapott derogációt 2005. május 1-ig). Az előállított tej legalább 80 százalékat már EU kódszámmal rendelkező vállalatok vásárolják fel, még mindig **kevés a közösségi piacra és intervenciós felvásárlásra is termelni képes tejüzem**.

A feldolgozóipar területén tehát egyértelműen csökken a feldolgozók száma. A feldolgozás koncentrációja és racionalizációja elengedhetetlen, hogy a hazai feldolgozóipar fel tudja venni a versenyt az erős nyugat-európai

konkurenciával. Ennek érdekében jól átgondolt piaci stratégia kidolgozására és gyakorlatban megvalósítására kell törekedni.

A feldolgozóipar tevékenységének elemzése során több modell közül választottam ki a **Porter féle 5 fényezős modellt**. Választásom azért esett erre a nemzetközi szakirodalomban gyakran alkalmazott eljárásra, mert egy vállalat, iparág legfontosabb kapcsolatait, versenyképességének meghatározó elemeit vizsgálja. A stratégia és menedzsment elemek külön kiemelését pedig azért tartottam fontosnak, mert nemcsak a tejtermelés, hanem a feldolgozóipar számára is a korábbi zárt piac lényegesen megváltozott és lényegesen nyitottabbá vált a csatlakozás után. Ez a tény alapvetően más szemléletet és versenyfeltételeket jelent a tejfeldolgozók számára. Az elvégzett elemzések során arra a megállapításra jutottam, hogy reális piaci esélye a legkisebb (ezek közül néhánynak), illetve a világos, jól átgondolt stratégiát (márka politikát) folytató feldolgozóknak van.

A **magyar tejgazdaság jövőbeni fejlődését hosszabb távon** alapvetően az határozza meg, hogy a vertikum szereplői képesek-e a nagyobb tőkeerővel és magasabb szintű technológiával bíró fejlett tagállamokkal, valamint az (egyelőre) ár- és költségelőnyrel rendelkező új tagországokkal szemben **a hazai piacon már megszerzett versenyelőnyt megőrizni**, illetve **a hazai fogyasztás növekedésében rejlő lehetőségeket kihasználni**.

Versenyképességünk szempontjából kedvezőtlen a termelők közötti alacsony horizontális koordináció, viszont a vertikális koordináció és integráció megfelelően fejlett az ágazatban. A külföldi tőke már magas jelenléte, és a növekvő (már ma is magas) koncentráció mérsékli az átmenet bizonytalanságát. Az életképesség szempontjából alapvető kérdés, hogy ki képes bekapcsolódni a vertikális koordinációkba, mert ennek segítségével a gazdálkodók számára könnyebben leküzdhető problémát jelentenek a csatlakozás első éveiben általában kedvezőtlen kilátások. A működő, életképes vertikális koordinációk versenyképességének javítása elkerülhetetlen racionalizációval jár együtt. A

koordináció mélysége (szerződéses kapcsolat, integráció stb.), vagyis a szerveződés formája másodlagos, ugyanis elsődleges szempont az, hogy stabil, kiszámítható termelői háttér és felvevőpiac csak ilyen szerveződésekön keresztül teremthető meg.

Az elkövetkező években az élelmiszerpiacok további bővülése, globalizálódása, az erőviszonyok átrendeződése, a feldolgozás és értékesítés koncentrálódásának erősödése várható. Ezzel párhuzamosan azonban tanúi lehetünk olyan törekvéseknek is, amelyek célja a helyi értékek feltárása és megőrzése (ún. *Slow Food* mozgalom). A globalizáció-regionalizáció kedvezőbb egyensúlyának a kialakításában a lokális értékek felértékelődése a magyarországi helyi közösségek számára is fontos lehetőség.

A **tejtermelés és -feldolgozás**, valamint a főbb termékek piaci pozícióit meghatározó legfontosabb körülmények közé sorolhatjuk a magasabb feldolgozottsági fokú tejtermékek előállításának és/vagy behozatalának növekedését az életszínvonal emelkedésével párhuzamosan, a szakosodás és hatékonyság szerepének előtérbe kerülését a feldolgozóiparban, az erősödő racionalizáció és felgyorsuló szelekciót a mezőgazdasági termelésben.

Az ágazat versenyképességének javítását alapvetően a feldolgozóipari struktúra határozza meg, amely behatárolja a termékpálya alsó szakaszának versenyképességi kilátásait: csak a koncentrált alapanyag-termelés lehet életképes, ezért a versenyképességet a koncentráló termelőknél szükséges erősíteni a közösségi beruházási támogatások maximális kihasználásával. A feldolgozóipar orientálásában kiemelt szerephez jut az integrált minőség szabályozás, az élelmiszerbiztonság tanúsítási rendszerei, valamint a környezetirányítási rendszerek bevezetésének megkülönböztetett ösztönzése.

Az EU-ban nagyobb lett Magyarország mozgástere, mert lehetőség nyílik az export-visszatérítés, az intervenciós felvásárlás (vaj és tejpor) és a magántárolás közösségi költségvetésből történő finanszírozására.

Rövidítések jegyzéke

CARD	Center for Agricultural and Rural Development, Iowa State University Ames, Iowa, USA, <i>(Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Központ, Iowa-i Állami Egyetem)</i>
CEFTA	Central European Free Trade Agreement <i>(Közép-Európai Szabadkereskedelmi Társulás)</i>
COCERAL	Comité du Commerce des céréales <i>(EU gabonakereskedőinek szövetsége)</i>
COPA	Comité des Organisations Professionnelles Agricoles de l'Union Européenne <i>(Az Európai Unió Mezőgazdasági Szakmai Szervezeteinek Bizottsága)</i>
EU	European Union <i>(Európai Unió)</i>
EIU	Economist Intelligence Unit <i>(Gazdaságkutató Intézet, London)</i>
FAO	Food and Agriculture Organisation <i>(Az ENSZ Élelmezési és Mezőgazdasági Szervezete)</i>
FÁK	Független Államok Közössége
FAPRI	Food and Agricultural Policy Research Institute <i>(Élelmiszer- és Agrárpolitikai Kutatóintézet, USA)</i>
GCA	Grain Council of Australia <i>(Ausztrál Gabonatanács)</i>

GDP	Gross Domestic Product <i>(Bruttó Hazai Termék)</i>
IGC	International Grains Council <i>(Nemzetközi Gabonatanács)</i>
ISU	Iowa State University <i>(Iowa-i Állami Egyetem)</i>
KAP	Közös Agrárpolitika
MERCOSUR	Mercado Común del Sur <i>(Déli Közös Piac)</i>
NAFTA	North American Free Trade Agreement <i>(Észak-Amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény)</i>
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development <i>(Nemzetközi Együtműködési és Gazdaságfejlesztési Szervezet)</i>
USAID	United States Agency for International Development <i>(Amerikai Egyesült Államok Nemzetközi Fejlesztési Intézete)</i>
USDA	United States Department of Agriculture <i>(Amerikai Egyesült Államok Mezőgazdasági Minisztériuma)</i>
WTO	World Trade Organisation <i>(Világkereskedelmi Szervezet)</i>

Irodalomjegyzék

1. Agra Europa 2004. évi számai.
2. Babella György - Matóczy Zsigmond - Mile Sándor (2003): *A Magyar Tejipar a 20-21. sz. fordulóján*. Tejgazdaság Budapest, 2003. 2.szám
3. Bavarova, M. – Glitsch, K. – Hockmann, H. – Pieniadz, A. – Vőneki, É. (2003):: *Zukünftige Entwicklungen auf dem Milchmarkt in Polen, der Slowakei, Slowenien, der Tschechischen Republik und Ungarn*. Halle: IAMO.
4. Boersma, F. – Faconnier, P. – Papp, G. – Perez, V. (2004): *The Impact of CAP-reform in Milk Sector* (kézirat), Toulouse: IP Animal Economics and Policies in Europe, ESAP.
5. Buday-Sántha Attila (2001): „Agrárpolitika – Vidékpolitika”, *A magyar agrárgazdaság és az Európai Unió*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus Kiadó
6. Csillag Péter – Németh Ákos (2000): *Cégstratégiák az Európai Unió Tejiparában*. Gazdálkodás 2000. 5. szám
7. Dennis W. - Carlton Jeffrey - M. Erloff (2003): *Modern Piacelmélet*. Panen Kiadó Budapest, 2003. 29-31. oldal
8. Dezséri Kálmán – Somai Miklós (1998): *A FEOGA működési elvei és az agrárfinanszírozás útvesszői*. Budapest: MTA Világgazdasági Kutatóintézet.
9. European Commission, Directorate-General for Agriculture (2003): *Medium-term prospects for agricultural markets and income in the European Union*. Brussels: EC, Directorate-General for Agriculture.
10. Fertő Imre (1996): 'A vertikális koordináció a mezőgazdaságban' *Közgazdasági Szemle*, vol. 43, no. 11, pp. 957-971.
11. Fertő Imre (1999): *Az agrárpolitika modelljei*. Budapest: Osiris Kiadó.

12. Findrik Mária - Szilárd Imre (2000): *Nemzetközi Versenyképesség képességek versenye* Budapest, Kossuth Kiadó
13. Food and Agricultural Policy Research Institute 2004. *FAPRI 2004 World Agricultural Outlook*. Ames: Iowa State University, University of Missouri-Columbia.
14. Gary Hamel-C.K. Prahalad (1994): *Competing for the future* Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.): The Profit Zone. Three Rivers Press, New York, 2001.
15. Guba Mária - Ráki Zoltán (2000): A (tehén) tejtermelés és a tejfelhasználás alakulása Állattenyésztés és Takarmányozás 2001.50.5.
16. Hajdu Istvánné – Lakner Zoltán (1999): *Az élelmiszeripar gazdaságtana*. Budapest: Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó
17. Halmai Péter (2002): *Az Európai Unió agrárrendszere*. Budapest. Mezőgazdasági Kiadó
18. Halmai Péter (szerk.) (2002): *Az Európai Unió agrárrendszere*. Budapest: Agrárkamara és Mezőgazda Kiadó.
19. Hemme et al. (2003): IFCN Dairy Report 2003, IFCN/Global Farm, Braunschweig Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2002): Bericht über die Milchquoten, Brüssel: Arbeitsdokument der Kommission.
20. Hingyi H.– Popp J. (szerk.) – Potori, N (szerk.) – Udovecz G.(2004): *Nemzetközi Agrárpiaci Kilátások, 2004*, Budapest, 2004. Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium - Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, 107 p. (ISBN 963 491 463 2)
21. Hoványi Gábor (1999): Vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere.
22. International Grains Council 2004. *Grain Market Report*. London: IGC

23. Jankuné Kürthy Gy.- Popp J.- Potori N. (2001): Az OECD tagországok mezőgazdaságának támogatottsága az új metodika alapján-különös tekintettel Magyarországra. *Agrárgazdasági Tanulmányok, 2001. 6. szám.* Budapest: Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.
24. Kartali J.(szerk.) – Juhász A. – König G. – Kürti A. – Orbánné Nagy M. – Stauder M.-Wagner H.(2004): A főbb agrártermékek piacra jutásának feltételei az EU-csatlakozás küszöbén. *Agrárgazdasági Tanulmányok, 2004. 2. szám.* Budapest: Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.
25. Kiss Judit (2001): *Az Európai Unió és az Amerikai Egyesült Államok kereskedelmi vitái.*, Budapest: MTA Világgazdasági Kutatóintézet.
26. Kiss, J. – Popp J. (ed.) – Potori, N. – Viatte, G. (2002): *Nemzetközi Agrárpiaci Kilátások, 2001.* Budapest: 2002. Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium – Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.
27. Markó, B. – Popp, J. (2004): Trade liberalisation and sustainability. Proceedings of the III. Alps-Adria Scientific Workshop. Dubrovnik, Croatia, March 1-6, 2004. Hungarian Academy of Sciences, Budapest, 2004. ISBN: 963 8508 407 2 pp. 264-269.
28. Mészáros S. – Markó B. – Spitzszky M. (1993): *Az agrárexport szabályozásának eszközei és tanulságai néhány fejlett országban.* Budapest: Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, pp. 13-23.
29. Mészáros S. – Orbánné Nagy M. – Kartali J. – Markó B. – Stauder M. (1992): *A magyar agrárimport szabályozásának kérdései.* Budapest: Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, pp. 14-18.
30. Mészáros Sándor (1987): *A világpiaci árakhoz való közelítés nemzetközi irányzatai és hazai helyzete az élelmiszergazdaságban.* Agrárgazdasági Tanulmányok, 1987/7. szám. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet, pp. 34-37.

31. Michael Porter két modelljének továbbfejlesztése. Közgazdasági Szemle 1999. november 1021-1022. old.
32. Mile Sándor (2004): Tejgazdaságunk versenyképessége, *Tejipari Hírlap*, vol. 31, no. 1, p. 4.
33. Nielsen A.C., Budapest 2002
34. Nyárs L.-Papp G.- Vőneki É. (2004): *A főbb hazai állattenyésztési ágazatok kilátásai az Európai Unióban*. Agrárgazdasági tanulmányok, 2004/4. Budapest: Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.
35. Nyárs Levente – Papp Gergely (2002): *Az állati eredetű termékek feldolgozásának versenyhelyzete* (Agrárgazdasági tanulmányok, 2002/7.). Budapest: Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.
36. Oblath Gábor (1998): Külgazdaság 1998. július-augusztus 19. oldal
37. OECD (2003): *Agricultural policies in OECD countries: monitoring and evaluation*, 2003
38. OECD (2003): PSE/CSE database, 2003
39. OECD (2004): Analysis on dairy reform in the presence of milk quotas. *Paris: OECD, Group on meat and dairy products*. 5. April 2004.
40. OECD (2004): Analysis of beef imports by the European Union. *Paris: OECD, Group on meat and dairy products*. 5. April 2004.
41. Organisation for Economic Co-Operation and Development (2004): *The OECD Agricultural Outlook*. Paris: OECD, Working Party on Agricultural Policies and Markets.
42. Popp József (2002): *Az USA agrárpolitikájának gyakorlata napjainkig*. Agrárgazdasági tanulmányok, 2002/8. Budapest: Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.

43. Popp József (2003): *A Magyar Tejágazat Kilátásai az EU csatlakozás után.* Tejút az Európai Unióba. Tejtermék Tanács, Budapest
44. Popp József (2003): *Az agrárpolitikák mozgástere a nemzetközi kereskedelem liberalizálásának tükrében.* Agrárgazdasági tanulmányok, 2003/8. Budapest: Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.
45. Popp József- Potori Norbert- Udovecz Gábor (2004): *A Közös Agrárpolitika alkalmazása Magyarországon.* Agrárgazdasági tanulmányok, 2004/5. Budapest: Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.
46. Porter, M. E. (1993): Versenysztratégia. *Iparágak és versenytársak elemzési módszerei,* Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.
47. Romány Pál (2002): *„Kortársunk az agrárpolitika”.* Budapest: Szaktudás Kiadó Ház.
48. Salamon, P. – Kurzweil, M. (2004): Der Markt für Milch, Agrarwirtschaft, vol. 53. no. 1.
49. Salamon L. (1996): A versenyképesség fokozásának lehetőségei Északnyugat-Dunántúl agrárgazdaságában Gazdálkodás, XL. évfolyam 5. szám. 1996./5.
50. Selma Tozanli (1998): Restructuring operations as a strategic tool for large processing firms in the European dairy sector. In: A case study of structural change: The EU dairy industry /eds: Tozanli and Gilpin/ Univesity of Reading, UK 1998
51. Sipos A. – Szűcs I. (1995): „A termőföld árának meghatározása”, *Közgazdasági Szemle*, 1995. no.7-8. pp. 766-75.
52. Sipos Aladár (1963): *Az új agrárváltság sajátosságai az Egyesült Államokban.* Budapest: Kossuth Kiadó.

53. Somai Miklós (2001): *„Széllal szemben?” – avagy az Európai Unió esélyei a millenniumi WTO-fordulón, az amerikai agrárpolitika és az USA érdekérvényesítési erejének ismeretében.* Budapest: MTA Világgazdasági Kutatóintézet.
54. Somai Miklós (2002): *Áldás vagy csapás? Avagy a magyar mezőgazdaság esélyei az EU-csatlakozási tárgyalások finisében.* Doktori értekezés.. Gödöllő: Szent István Egyetem.
55. Stauder Márta (2003): *Az agrár- és élelmiszertermékek belföldi kereskedelme a kilencvenes években és napjainkban* (Agrárgazdasági tanulmányok, 2003/6.). Budapest: Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet.
56. Swedish Institute for Food and Agricultural Economics (SLI, 2002). *EU Milk Policy aforinter Enlargement, Lund*
57. Szabó G. Gábor (2002): „A szövetkezeti vertikális integráció fejlődése az élelmiszer-gazdaságban”. *Közgazdasági Szemle.* XXIX: évfolyam. 2002. március. pp. 235-250.
58. Szabó Gábor (2001): *„Az Európai Unió Agrárpolitikája”.* Debrecen – Kaposvár: Debreceni Egyetem.
59. Szabó Márton (1999): *Vertikális koordináció és integráció az Európai Unió és Magyarország tejgazdaságában.* Agrárgazdasági Tanulmányok AKII 1999. 9. szám
60. Szakály Sándor (1999): *Aktuális gazdaságpolitikai intézkedések magyar tejgazdaság pozíciójának megerősítésére az EU-ba való belépésig* 1999. évi tanulmány (kézirat).
61. Török Ádám (1999): *Verseny a versenyképességért? Integrációs Stratégia* Munkacsoport. MEH, Budapest, 1999.
62. Udovecz Gábor (2001): *A magyar tejvertikum helyzete és fejlesztési lehetőségei.* Állattenyésztés és takarmányozás, 2001. 50.5.

63. United States Department of Agriculture (2004): *USDA Agricultural Baseline Projections to 2013*. Washington: USDA, World Agricultural Outlook Board.
64. Vőneki, É. (2004): '*Zur Bewertung des ungarischen SAPARD-Programms unter besonderer Berücksichtigung der Investitionen im Milchsektor*', Discussion Paper No. 59, Halle: IAMO.