

MUHELYTANULMÁNYOK

SZABÓ MÁRTON

**A MAGYAR TEJIPAR
VERSENYKÉPESSÉGÉT BEFOLYÁSOLÓ
TÉNYEZŐK**

- muhelytanulmány -

A tanulmány sorozat

3.

kötete

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

Vállalatgazdaságtan tanszék

1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., Tel./Fax: 118-3037

Ez a műhelytanulmány a

„Versenyben a világgal”

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői -

kutatási program

igazgató: **Chikán Attila**

Gazdaságpolitika és versenyképesség

c. projekt

vezetője: **Bartók István**

Agrárszektor

c. alprojekt

vezetője: **Ferto Imre**

keretében készült.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	6
2. A szektor körülhatárolása és statisztikai bemutatása.....	7
2.1. Termékek	8
2.2. Vállalatok.....	10
3. Piacok és piaci folyamatok (1989-1995)	11
4. A magyar tejipar rövid története.....	17
5. Nemzetközi tendenciák	21
6. A magyar tejipar struktúrája	23
6.1. Piaci szereplők.....	23
6.2. A magyar tejipar vállalati és piaci struktúrája	31
6.3. Értéklánc, árak, költségek.....	33
7. Verseny a hazai tejtermékpiacokon	34
8. A gyümölcsjoghurtok piaca - esettanulmány	39
9. A magyar tejipar versenyhelyzetének elemzése Porter gyémánt-modellje alapján.....	44
9.1. Termelési tényezők.....	44
9.2. Kereslet	46
9.3. Támogató iparágak.....	47
9.4. Támogató iparágak: élelmiszerkereskedelem	50
9.5. Kormányzati politika.....	53
9.6. Stratégiai csoportok a magyar tejiparban	54
10. Előrejelzések, kilátások	55
11. Felhasznált források	58
12. Táblázatok, ábra	61

Táblajegyzék

<i>A legnagyobb vállalatok árbevétele 1995-ben (milliárd forint):</i>	10
1. táblázat: <i>Egy főre jutó tejtermékfogyasztás</i>	
<i>Ausztriában, Németországban (1993) és Magyarországon (1995)</i>	61
2. táblázat: <i>A világ legnagyobb tejipari vállalatai (1992)</i>	62
3. táblázat: <i>A magyar tejipar vállalati struktúrája (1995)</i>	63

Összefoglaló

A tejiparban a **versenyképesség meghatározó tényezői** hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján a következők:

- méretgazdaságosság (a gyártásban, a disztribúcióban, a reklámban - bár van esélye a kis tételben gyártott különlegességeknek is)
- alkuero a kereskedelmi láncokkal szemben (a vállalatnagyságtól erosen függ)
- a kiskereskedelmi láncok igényeihez való illeszkedés képessége (disztribúciós módszerek, megbízható szállítás, a termékválaszték szélessége, termékminőség, termékvolumen, árengedmények nyújtásának képessége)
- fizetőképes és igényes belpiaci kereslet
- a belpiaci verseny intenzitása
- innovációs készség, K+F
- támogatások (a nemzetközi piacokon érvényesülő versenytényező; bár elvileg pl. az EU-ban csak az alapanyagtermelést támogatják és a feldolgozást nem, ennek is nagy a jelentősége az egész tejgazdaság stabilizálása miatt).

Hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján a tejiparban többféle **sikerés stratégia** - és azok kombinációja - is lehetséges:

- termékdifferenciálás (márkázás, mindenekelott intenzív reklám segítségével)
- folyamatos termékfejlesztés (innováció)
- piacszegmentáció
- költségvezeto stratégia.

A hazai tejiparon belül 5 **stratégiai csoportot** tudunk azonosítani. (Megjegyezzük, hogy a vállalatok nem minden esetben sorolhatók be egyértelműen, továbbá nem mindegyik termékükkel ugyanabba a stratégiai csoportba tartoznak.) A csoporthoz tartozást megmagyarázó stratégiai változó a következők:

- a megcélzott piaci földrajzi mérete (országos - regionális - helyi)
- alapveto stratégiaválasztás: termékdifferenciálás vagy költségversenyképesség

- a termékkála szélessége (egyetlen termékcsoporthoz - csak alapellátási cikkek - széles termékkála).

A meghatározó jelentőségű stratégiai csoport az 5 nagy külföldi befektetőt foglalja magában. Jellemző stratégiájuk - legalábbis stratégiai termékeikkel - a **megkülönböztetés** (márkázással, intenzív reklámmal), valamint az **országos piaci jelenlét** (friss termékek esetében saját országos disztribúciós hálózat kiépítése útján). A megkülönböztető stratégiát esetenként költségvető stratégiaiával is kombinálják.

A hazai tulajdonban működő tejipari vállalatok nemzetközi versenyképessége összességében gyengének ítéhető.

Jelentős hiányosságok mutatkoznak a következő területeken: kis vállaltméret, kialakulatlan vállalati szakosodás, konzervatív termékszerkezet, a termékspecialitások hiánya, a tokeero hiánya (foként a műszaki fejlesztéshez, reklámhoz, árendedmények nyújtásához szükséges), magas tokeköltségek, hiányos marketing és menedzsment ismeretek, heterogén technikai és technológiai szint, lemaradás a tejüzemi automatizálásban, az anyaggazdálkodás és (számos helyen) a higiéniaiban, a belpiaci kereslet kicsiny, a fogyasztók nagy része igénytelen, a hazai támogató iparágak csaknem teljesen hiányoznak (pl. élelmiszeripari gépgyártás, igényesebb csomagolóanyagok gyártása), a tejipari vállalatok disztribúciós részlegei korszerűsítésre szorulnak, végül pedig a bizonytalan kormányzati politika nem segíti a tejtermelés stabilizálódását.

Nemzetközi viszonylatban viszonylag **jónak ítéhetőek** a következő tényezők: a tejtermelés üzemi struktúrája, nyerstejminőség, a tejiparban: technológiai és üzemi szakismeretek, kutatási háttér. Még mindig jelentős a lemaradásunk, de az utóbbi évek **nagyon nagy javulást** hoztak a termékek eltarthatósági idejében, csomagolásában és az élelmiszer-kiskereskedelem színvonalában.

Összességében a **magyar tulajdonú tejipari vállalatok számára inkább csak a külföldi érdekeltségű cégek által szabadon hagyott** - természetesen kevésbé jövedelmező - **piaci részek kínálnak esélyeket.**

Iparági kapcsolódásait áttekintve megállapíthatjuk, hogy a magyar tejipar meglehetősen elszigetelt, nemigen gyakorol húzóhatást más ágazatokra, illetve kevés támogatást kap azoktól. Kivételt csupán a tejtermelés, az egyszerűbb csomagolóanyagok gyártása, újabban a gyümölcsadalékok, stabilizáló szerek gyártása, valamint az élelmiszer-kiskereskedelem fejlődése jelent.

1. Bevezetés

Kutatásunk célja a tejipar versenyképességét meghatározó tényezőcsoportok feltárása volt.

A kutatási vázlat értelmében azok a vállalatcsoportok, illetve iparágak tekinthetők versenyképesnek, amelyek képesek a nemzetközi kereskedelemben bekapcsolódni, exportárbevételt realizálni. Bár a hazai tejipar az utóbbi két évtizedben tartósan exportor-pozícióban volt - a kilencvenes években az éves kivitel 40 és 90 millió dollár között változott - exportorientáltak mégsem nevezhető és sem a tejtermelésben, sem a feldolgozásban nem mutatkozik olyan abszolút versenyelőnye, amelynek alapján várható és célszerű volna a jövőbeli exportorientáció.

Indokolt viszont annak vizsgálata, hogyan állja a nemzetközi versenyt a magyar tejipar - különös tekintettel a lassanként liberalizálódó nemzetközi agrárkereskedelemben és a tervezett EU-csatlakozásra.

Tanulmányunkban mindenképp a következő kérdésekre kerestünk választ:

- Milyen tényezők határozzák meg a hazai és nemzetközi piaci verseny alakulását a tejiparban? Ezen meghatározó tényezők tudatos kezelése hogyan járult hozzá a vállalatok sikerességéhez?
- Léteznek-e stratégiai csoportok a hazai tejiparban? Minek alapján különíthetők el ezek?
- Miben hasonlók és miben különböznek a sikeres vállalatok stratégiái?
- Mely iparágak között léteznek olyan kapcsolódások, amelyek az egyes iparágak versenyképességét nagymértékben befolyásolják?

Az elemzést a Michael E. Porter által kidolgozott fogalmi keret, az úgynevezett "gyémánt modell" alapján végeztük el (Porter 1990). Az információs bázist sajtó- és adatelemzés, a szakirodalom feldolgozása és interjúk adták.

2. A szektor körülhatárolása és statisztikai bemutatása

A tejgazdaság csaknem minden országban kiemelt fontosságú és a kormányzat által is kiemelten kezelt szektor. Jelentőségét az adja, hogy a tej alapvető népelelmezési cikk, fontos fehérjeforrás - emellett tejsírt, tejcukrot, ásványi anyagokat és vitaminokat is tartalmaz - amelyből a lakosság ellátása érzékeny társadalmi kérdés, de stratégiai feladat is. Ennek megfelelően a legtöbb ország önellátásra törekszik.

A tejtermelésnek a paraszt- és farmgazdaságokban betöltött szerepe miatt a szektor fenntartásának jövedelem- és foglalkoztatáspolitikai vonatkozásai is vannak: a vidéki népesség megtartásához elengedhetetlen a tejtermelés elfogadható jövedelmezősége. Mindehhez járul az ágazat viszonylag magas eszközigénye, a befektetett eszközök lassú mobilizálhatósága. E tényezők magyarázzák, hogy az élelmiszeriparban belül az állami beavatkozás a legtöbb országban éppen a tejszektorban a legerősebb. Témánk szempontjából ennek azért van különös jelentősége, mert a tényleges nemzetközi versenyképességet a tejiparban a támogatások, valamint a protekcionizmus országoként változó, de csaknem mindenhol jelentős szintje nagymértékben befolyásolja.

A tejipar a magyar élelmiszeripar legjelentősebb ágai közé tartozik: 13 milliárd forint hozzáadott értékével a teljes magyar GDP-ből 1995-ben 0,24 százalékkal, az élelmiszeripari GDP-ből 9,4 százalékkal részesedett (AKII). A tejipar 90,5 milliárd forint értékesítési árbevételét az élelmiszeriparban belül csak a húsipar múlja felül.

A világ 525 millió tonnás nyerstej-termelésének Magyarország 1994-ben 0,36 százalékát adta (WTO 1996).

Mint már hangsúlyoztuk, **a magyar tejipar nem exportorientált** - soha nem is volt, és várhatóan nem is lesz - részesedése az ország összkiviteléből 1995-ben csak 0,43 százalékos volt, míg az élelmiszeripari exportból 2,8 százalékos. Az 55 millió dolláros tejtermékexportot tízszeresen haladja meg a feldolgozott zöldség és gyümölcs 557 millió dolláros kivitele, de nem mérhető a 383 millió dolláros baromfiipari, vagy a 298 millió dolláros húsipari exporthoz sem (ARH-AKII). Az export aránya a tejipari termelésből 1995-ben 8,4 százalékos volt, míg ugyanez a mutató a baromfiiparban 64,5 %, az édesiparban 32,8 %, a malomiparban 30,4 %, a húsiparban 25,7 %.

A legjellemzőbb tejipari exporttermékünknek tekinthető sajt világexportjából Magyarország 1994-ben mennyiségben 0,42 százalékkal, értékben viszont csak 0,24 százalékkal részesedett (FAO 1995). A különbség a termékstruktúra eltérése mellett - legalábbis részben - alacsony árakat jelez.

A magyar sajtexport részesedése a világexportból alacsonyabb, mint a magyar sajftermelése a világtermelésből: mennyiségben 0,42 illetve 0,52 százalék (FAO 1995).

A magyar önellátási szint a kilencvenes évek elején a belföldi kereslet visszaesését követően elérte a 15 százalékot - más számítások szerint csaknem a 20 százalékot is - majd visszaállt a korábbi, nagyjából 5 százalékos szintre.

2.1. Termékek

A porteri definíció alapján iparágnak (industry) az egymással közvetlenül helyettesíthető termékeket gyártó vállalatok összességét kell tekinteni. Ilyen értelemben a tejipar valójában nem egyetlen iparág, hanem legalább 6-7 iparágból tevődik össze, hiszen a tej és az ízesített tejtitalok a tea, a kávé, az üdítőitalok, gyümölcslevek és az ásványvíz versenytársai; a gyümölcsjoghurtok, krémtúrók, pudingok - a tágan értelmezett desszertkészítmények - az édességekkel, bizonyos fokig a gyümölcsökkel versenyeznek a fogyasztó pénzéért; a tejföl és a túró mindenekelőtt sajátos konyhai alapanyagok; a vaj versenytársa a margarin és a zsír, míg a sajtok konkurensei a felvágottak, húskészítmények.

Mégis indokolt a tejiparról, mint iparágról beszélni, mivel egyrészt a felsorolt termékcsoporthoz közös alapanyaga a tej, másfelől pedig - és ez a lényegesebb - gyakorlatilag mindegyik tejtermék-piacon ugyanazok a cégek versenyeznek egymással. A hazai vállalatok túlnyomó többsége a 7 fő termékcsoporthoz többet is gyárt: általában még a legkisebbek is készítenek fogyasztói tejet, túró, tejfölt és vaját. Kivételt csupán néhány, fogyasztói tej vagy sajt gyártására szakosodott kisüzem jelent. Megjegyezzük, hogy a termékcsoporthoz célszerű társítását az alapanyagtej összetétele szinte determinálja: a fogyasztói tej gyártásakor, illetve a főléssel keletkezett tejszírt vajként vagy tejfölként célszerű hasznosítani - igaz, el is lehet adni más feldolgozóknak.

1995-ben a magyar tejipar által felvásárolt nyerstejet az alábbi arányban szerint használták fel az egyes termékcsoporthoz gyártására (fehérjetartalom alapján számítva¹, százalék):

¹ Megjegyezzük, hogy a zsírtartalom szerinti számítás ettől eltérő arányokat adna. Célszerűbbnek tartjuk azonban az utóbbi évtizedekben a piacon jobban értékesülő fehérje szerinti számbavételt.

fogyasztói tej	42,4
ízesített tejsitalok	3,7
savanyított készítmények	3,3
tejföl, tejszín	5,0
túró	14,4
sajt	24,4
vaj, vajkrém	1,3
étkezési tejpör	4,8
egyéb tejtermékek	0,7
összesen	100,0

A tejtermékfogyasztás legnagyobb hányadát kitevő **fogyasztói tej** fajtái: zacskós pasztorözött tej (2-3 napos eltarthatósággal), kartondobozos pasztorözött tej (3-5 nap), zacskós féltartós tej (5-8 nap) és kartondobozos, magas hőmérsékleten hőkezelt (UHT) tej (több hónapos szavatossággal). A termékeknek zsírtartalom szerinti változatai is vannak.

Az **ízesített tejsitalok** közé a kakaós, karamellás, csokoládés, vaníliás stb. tejek tartoznak.

Savanyított tejkészítmények a kefir és a joghurtok - közülük kiemelő a gyümölcsjoghurtok igen dinamikusán bővülő szegmense.

A hazai étkezésben betöltött különleges szerepénél fogva egy-egy fontos, önálló termékcsoportot képez a **tejföl** és a **túró**. E sajátos "kelet-európai" termékeket egyébként Ausztrián és Németországon túl gyakorlatilag nem ismerik.

A **sajtok** között megkülönböztetünk ömlesztett és natúr sajtokat. Utóbbiak szárazanyagtartalmuk alapján a következő csoportokra oszthatók (az egyes csoportokba tartozó néhány jellegzetes terméket is megadtuk):

kemény sajtok	Cheddar, Parmezán, Ementáli
félkemény sajtok	Edámi, Gouda, Trappista
kék penészsajtok	Roquefort, Gorgonzola
lágysajtok	Camembert, Brie, Feta
friss sajtok	túró, Fromage frais, Mozzarella

Lefelé haladva a sajtok víztartalma nő, eltarthatósági idejük pedig csökken.

A margarin konkurenciája miatt a **vaj** iránti kereslet csökkent, növekedett viszont a lényegesen alacsonyabb zsírtartalmú vajkrémek fogyasztása.

Az **egyéb tejkészítmények** közé tartoznak a pudingok, a tejjégkrémek, a surított tej stb.

A tejipari feldolgozás a következő **technológiai folyamatokat** foglalja magában:

- a nyerstej összegyűjtése
- beszállítás az üzembe

- a nyerstej lehűtése
- fölözés (szeparálás)
- pasztörözés
- az alapanyag zsírtartalmának beállítása
- az egyes termékek gyártásának különféle műveletei a sajtgyártásnál pl. az ún. kádtelj előkészítése, alvasztás, az alvadék kidolgozása, kezelése, formázása, a sajt préselése, érlelése, csomagolása)

2.2. Vállalatok

1994-ben 110 tejfeldolgozó vállalkozást tartottak nyilván Magyarországon, amelyek együttes árbevétele 90,5 milliárd forint volt (AKII). A vállalkozások fele azonban nem érte el az 50 millió forintos árbevételt sem:

árbevétel (millió forint)	vállalkozások (db)
0 - 50	57
51 -100	4
101 - 200	7
201 - 500	8
501 - 1000	12
1001 - 2000	7
2001 - 5000	11
5001 - 10000	4
összesen	110

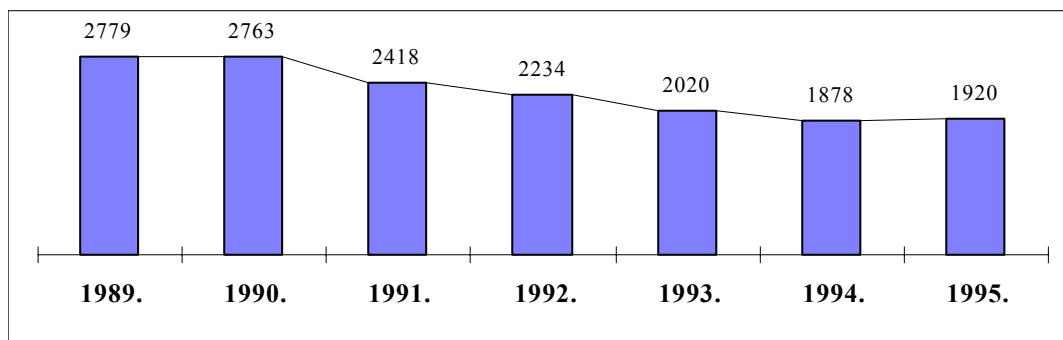
A vállalati koncentráció a hazai élelmiszeripar más ágaihoz viszonyítva nem erős. (Ez egyébként más országokban is így van és összefügg a területileg szétszórt alapanyagtermeléssel és a magas fajlagos szállítási költségekkel.) A legnagyobb 4 vállalat 1994-ben az iparág összes árbevételének 29 százalékát adta csupán.

A legnagyobb vállalatok árbevétele 1995-ben (milliárd forint):

Hajdútej	9,3
Fejértej-Parmalat	8,0
Szegedtej	6,5
Gyortej	6,2
Baranyatej	5,4
Szabolcstej	5,2
Veszprémtej	5,0
Danone	5,0
Tolnatej	4,3

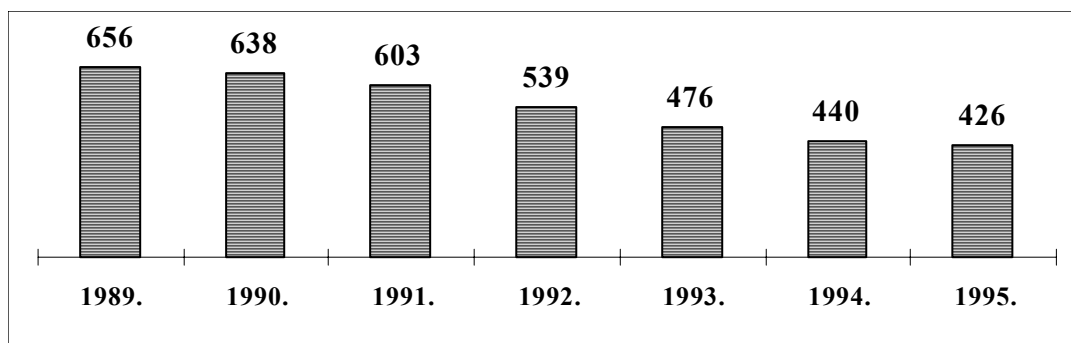
3. Piacok és piaci folyamatok (1989-1995)

A hazai **tejtermelés** a hetvenes évek elejétől 1989-ig évről-évre dinamikusan növekedett. A termelési és piaci folyamatok áttekintését ezért az 1989-es évvel kezdjük. A **tejtermelés mennyisége** (KSH, millió liter):



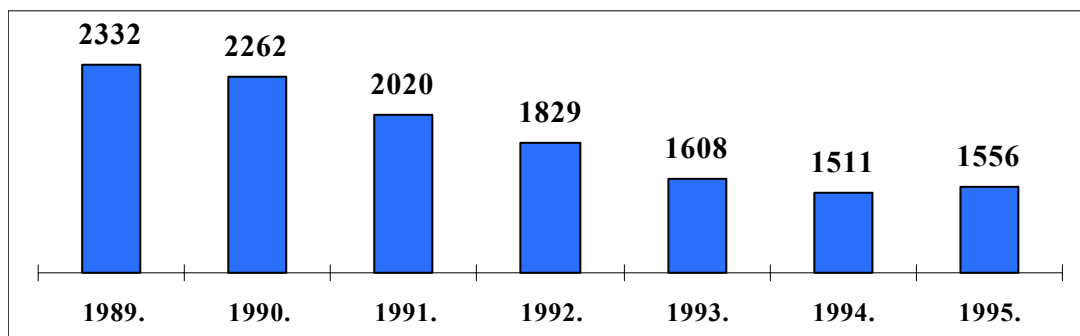
1990 és 1994 között tehát valósággal zuhant a termelés és csak 1995-ben növekedett kissé. Az 1995. évi szint az 1989-esnek csupán 69,1 százaléka.

Ennél is nagyobb arányú volt a **tehénállomány** csökkenése (KSH; június 30-i adatok, ezer darab):



1989-1995 között a tehénlétszám több, mint egyharmadával csökkent.

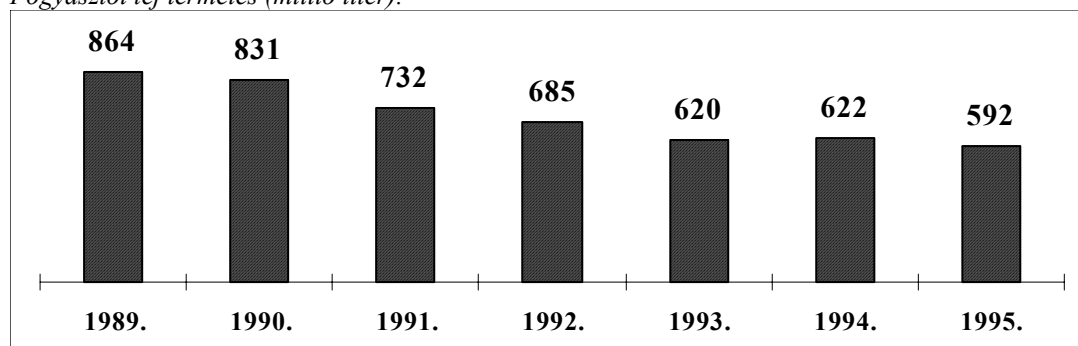
A **felvásárlás** a termeléssel párhuzamosan alakult (KSH, **millió liter**):



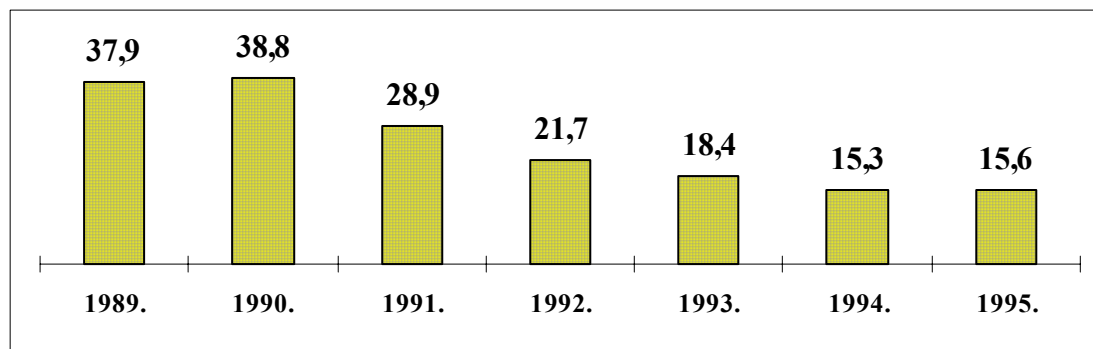
A tejüzemek által felvásárolt és feldolgozott tejmennyiség a vizsgált időszakban éppen egyharmadával csökkent. A felvásárlás aránya a teljes termelésből lényegében nem változott (egyik évről a másikra legfeljebb 2 százalékkal nőtt, illetve csökkent) és 1995-ben 81 százalék volt. A fennmaradó 19 százalékot takarmányként hasznosítják, a termelők maguk fogyasztják el vagy értékesítik.

Az összes feldolgozás visszaesése nem azonos mértékben érintette az egyes termékcsoportokat, a tejipari termelés szerkezete átalakult. Míg a fogyasztói tej gyártása az általános tendenciát követve 31,5 százalékkal csökkent, a bel- és külföldön egyaránt egyre kevésbé keresett vaj 58,8 százalékkal, a sajttermelés viszont 1995-re újra elérte az 1989. évi szintet - igaz, az 1990. évi rekordtól még 10,6 százalékkal elmaradt (Statisztikai Évkönyvek KSH):

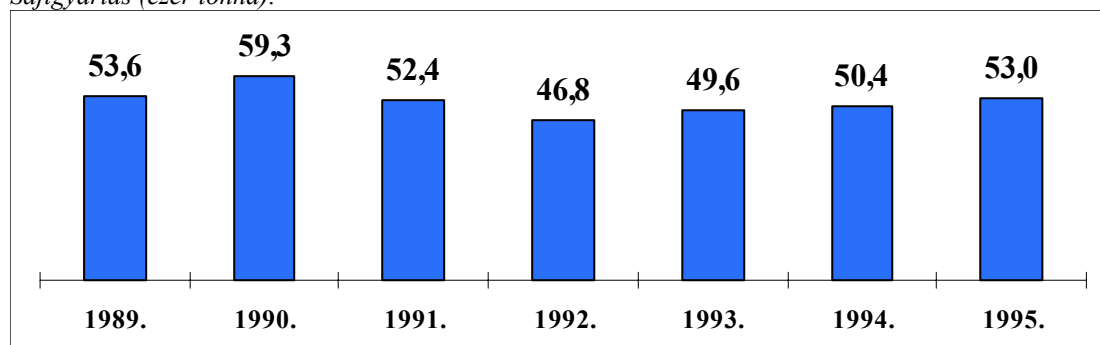
Fogyasztói tej termelés (millió liter):



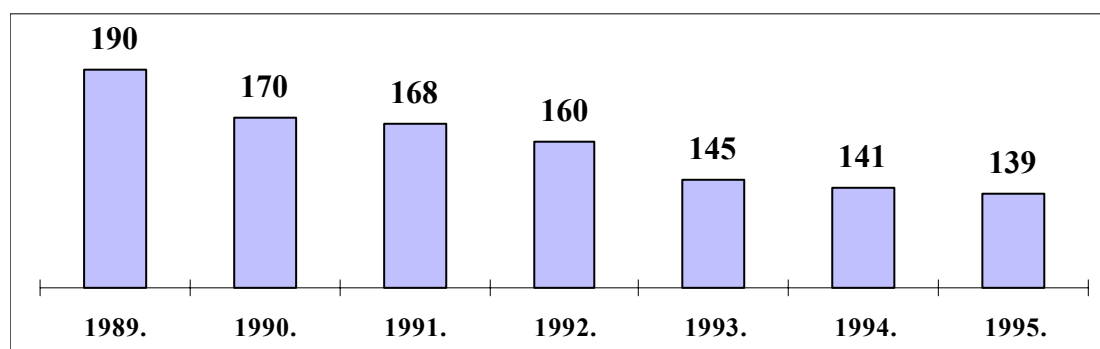
Vajgyártás (ezer tonna):



Sajtgyártás (ezer tonna):



A hazai **tejtermékfogyasztás** rekordéve 1987 volt, amikor alapanyagtejben kifejezve egy fore átlagosan 200 liter jutott. Foként a fogyasztói ártámogatás fokozatos leépítésének hatására a fogyasztás már 1989-re 10 literrel csökkent, de az igazi zuhanás csak azután következett (KSH, liter/fo):



Az 1995. évi fogyasztási szint az 1989. évinek a háromnegyedét sem éri el. Az alapvető élelmiszerek közül a tejtermékek hazai fogyasztása marad el a fejlett országok szintjétől a legnagyobb mértékben: míg az Európai Unió polgárai 1994-ben átlagosan 296 kilogramm alapanyagtejnek megfelelő tejterméket fogyasztottak (A. de Crook 1995), a magyarok ennek kevesebb, mint a felét.

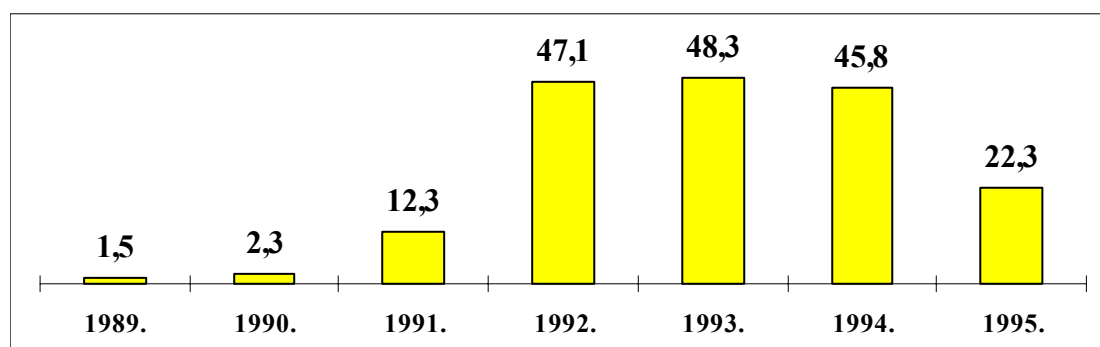
A **fogyasztás szerkezetét** vizsgálva az Ausztriával és Németországgal való összehasonlítás azt mutatja, hogy a fogyasztói tejben is megmutatkozó 30, illetve 10 literes elmaradásunk mellett

különösen nagy a hátrányunk a savanyított készítményeknél (több, mint kétszeres), a vajnál (négyeszeres, illetve hétszeres), Németországgal szemben a friss sajt- és túrófogyasztásban (két és félszeres) és összességében a sajtoknál (kétszeres, illetve háromszoros; 1. táblázat).

A hazai fogyasztás drámai visszaesése mindenekelőtt a csökkenő reáljövedelmek következménye. Az elemzések azt mutatják, hogy a tejtermékek iránti kereslet a kilencvenes években Magyarországon sokkal inkább jövedelem-, mintsem árugalmas (Cowiconsult 1992). 1989-1995 között egyébként a tej fogyasztói ára a pontosan négyszeres általános inflációnál lényegesen nagyobb arányban emelkedett: négy és félszeresére, míg a Trappista sajté valamivel kevésbé: 3,8-szeresére.

1994-ben a hazai tejipar belföldi értékesítési árbevétele 85 milliárd forint volt (AKII; ez hozzávetőlegesen nagykereskedelmi árszintnek felel meg). A piac nagyságáról fogyasztói árszinten nem áll rendelkezésre adat. A tejtermékeknek a lakossági kiadásokban elfoglalt aránya 1993-ban 3,9 százalék volt, az élelmiszerkiadásokból pedig 12 százalékkal részesedtek (Családi Költségvetés 1993; KSH 1995). Egy személy teje átlagosan 2793, sajtra 695, vajra 216, egyéb tejtermékekre 1716 forintot költött.

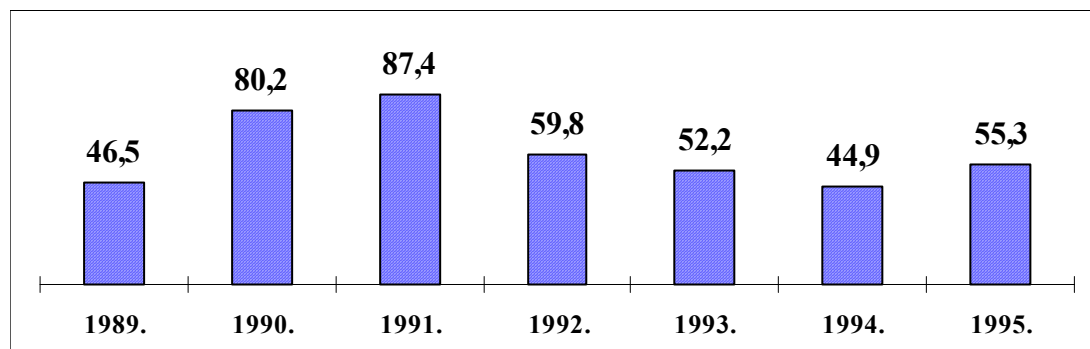
Témánk szempontjából különösen jelentős fejlemény, hogy a kilencvenes években az **import** számottevő piaci tényezővé vált. Az adminisztratív kötöttségek fokozatos lazításával - és akkor még alacsony vámok mellett - a behozatal 1992-re két év alatt 2,3 millió dollárról 47,1 millióra ugrott, majd ezen a szinten stabilizálódott. 1994-95 fordulóján a vámok nagymértékű emelése, kétszeri drasztikus forintleértékelés és a vámpótlék bevezetése a behozatalt nagyrészt versenyképtelenné tette, az a felére zuhant (**millió dollár**, ARH):



Az import értéke 1995-ben 22,3 millió dollárt tett ki. Ennek 58 százaléka az EU-ból érkezett, így forgalmunk az Unióval teljesen kiegyensúlyozott. A behozatal legnagyobb tételei: főlözött tej 4,5 millió dollár, joghurt 3,5 millió, egyéb tejkészítmény (desszertek, jégkrémek stb.) 2,5 millió. Jelentős szállító országok: Németország 7,8 millió dollár, Csehország 4,4 millió, Hollandia 1,7 millió. Az import alapanyagban kifejezve kb. 55 millió liter nyerstejnek felel meg, ami a hazai tejtermelés 3 százalékát sem éri el - és a korábbi években sem haladhatta meg az 5 százalékot. Nyilvánvalóan

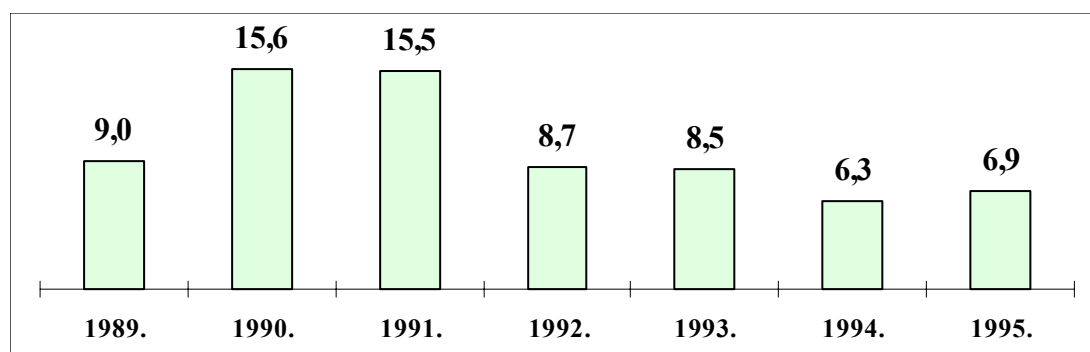
erosen túloznak tehát azok, akik úgy gondolják, hogy a magyar tejtermelők éppen az import miatt nem jutnak piachoz.

Az **export értéke** az elmúlt években a következőképpen alakult (**millió USD**, FM Agrárrendtartási Hivatal - ARH):

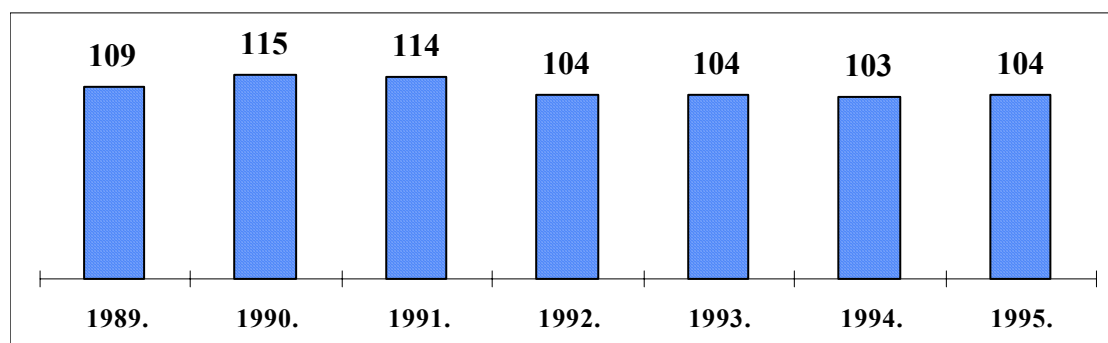


A kivitel felfutása 1990-91-ben a belföldi kereslet-visszaesés miatt felhalmozódó sajt-, vaj- és tejporkészletek értékesítéséből adódott.

Az **export aránya az összes tejpári termelésben** alapanyagtejre számítva így alakult (KSH 1996, százalék):



Hasonlóan alakult az önellátás szintje, amelynél azonban már az importot is figyelembe vettük (saját számítás, százalék):



Megjegyezzük, hogy az önellátási mutatóját a tejipar, tehát a feldolgozás és nem a tejtermelés szintjén értelmeztük, így nem vettük figyelembe a feldolgozásra nem került tejet. A teljes tejtermelésre értelmezett önellátási mutató az elobbinél néhány tized-százalékkal kisebb lenne.

A számításoknál a Tejipari Egyesülés adataira támaszkodtunk. Munkánkat itt is, de csaknem minden területen nagyban zavarta az adatok megbízhatatlansága. Különösen így van ez a külkereskedelmi statisztikával és annak is az 1991 és 1993 közötti adataival, ezért választottuk inkább a termelési adatokon nyugvó iparági adatszolgáltatást.

1995-ben a magyar tejtermék-export 55,3 millió dollárt tett ki. Jelentesebb tételei: zsíros keménysajt 16,9 millió USD, tejfehérje koncentrátum 8,7 millió, zsíros félkeménysajt 7 millió, vaj 5,3 millió. Nagyobb sajtexportorök és fontosabb exporttermékek: Szegedtej 3,9 ezer tonna (krémfehérsajt), Hajdútej 2,4 ezer tonna (Hajdú sajt), Zalatej 1,2 ezer tonna. Tejfehérje-koncentrátumot a Hajdútej és a Gyortej gyárt és exportál.

A kivitel 23,5 százaléka irányult az EU országába. **Fontosabb exportpiacok és -termékek:**

célszág	az export értéke	exporttermék (millió dollár)
Japán	9,0	fehérjekoncentrátum
Libanon	8,0	sajt
Szaud-Arábia	4,3	sajt
Hollandia	4,1	sajt
USA	3,3	sajt
Oroszország	3,0	

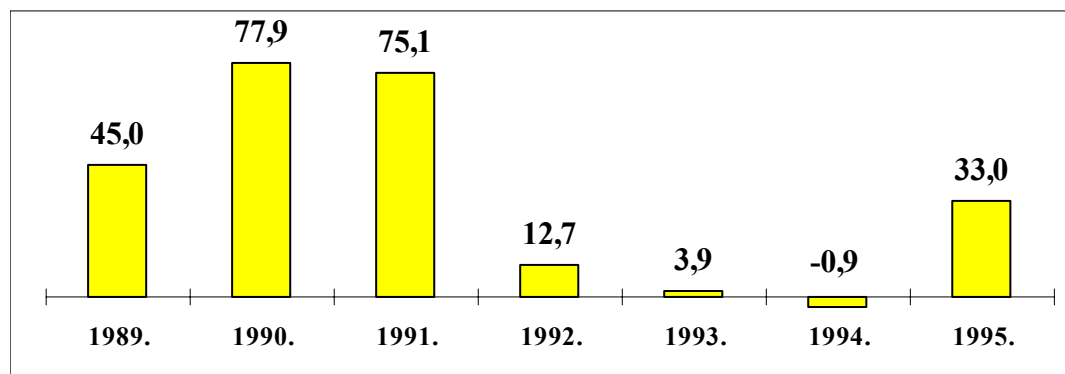
A tejtermékexport fontos szerepet játszik a belföldi kereslet és kínálat kiegyensúlyozásában. A tejtermelés és -fogyasztás alakulása azonos irányú, de eltérő mértéku szezonalitást követ: nyáron, amikor több tejet adnak a tehének, az emberek is több tejterméket fogyasztanak, mint télen, de nem annyival többet, mint amennyivel több termelődik. Mivel a tejtermelőkkel kötött átvételi szerződések betartása kötelessége és hosszú távon érdeke is a feldolgozóknak, a gazdaságosan fel nem dolgozható, de szerződött tejet is fel kell vásárolniuk. A gyorsan romló alapanyag megmentésének egyetlen módja a tartós készítményekké - sajtá, vajjá, tejporrá - történő feldolgozás. Az így keletkezett készletektől gyakorlatilag csak export útján lehet megszabadulni, a kivitelnek tehát jelentős puffer-szerepe van. A hazai export-támogatások emelését szorgalmazók a támogatottság nemzetközileg magas szintjén kívül a biztonságos nemzeti önellátás érdekében is érvelnek: véleményük szerint éves szinten mintegy 5-10 százalékos tejtöbblet, azaz 105-110 százalékos önellátás szükséges ahhoz, hogy ne szoruljon importra az ország.

A puffer-szerep természetesen nem kedvez a tartós exportpiaci kapcsolatok, az export-elkötelezettség kialakulásának. A tejfelesleget elsősorban olyan tömegáru-jellegű, márkázatlan

termékek gyártásával vezetik le, mint a tejpor vagy a vaj. Ezek tették ki az 1990-91-es válságkezelés idején a kivitel zömét.

1991 után a belföldi fogyasztást meghaladó tejtöbblet csökkenésével mérséklődött a vaj és a tejpor aránya a magyar exportban és a sajtok, valamint a tejfehérje-koncentrátum vált meghatározóvá, amelyek átmenetet alkotnak egyfelől a tömegáru, másfelől a márkázott, magas hozzáadott-érték tartalmú, fogyasztói csomagolású, speciális fogyasztói igényeket kielégítő termékek között. A hazai export jelentős hányada továbbfeldolgozásra kerül: a sajtok egy része ömlesztési alapanyagként hasznosul, a fehérjekoncentrátumot az élelmiszeripar más ágai használják fel. A magyar kivitelben alacsony a márkázott és a fogyasztói csomagolású áru aránya. Mindamelllett jelentős eredmény, hogy olyan igényes piacokon vannak tartósan jelen a magyar tejtermékek, mint Japán vagy az Egyesült Államok, a Közel-Keleten pedig állják a versenyt a kelet-európaiak mellett a dán és holland gyártókkal is.

A tejtermék-külkereskedelem egyenlege hagyományosan pozitív volt. Az 1990-91-es exportcsúcs idején a kiviteli többlet megközelítette a 80 millió dollárt, de azután alaposan visszaesett. Egyfelől a tejtermelés hanyatlásával csökkent a tejtöbblet, másfelől az import részleges liberalizálásával növekedett a behozatal. 1994-ben előállt a korábban elképzelhetetlen helyzet: az import - ha csak kis mértékben is, de - meghaladta az exportot. A Bokros-csomag és a vámemelés azonban megtette a magáét: kissé növekvő kivitel mellett 1995-ben a behozatal kevesebb, mint a felére esett vissza. Az egyenleg alakulása (millió dollár):



4. A magyar tejipar rövid története

A modern hazai tejgazdaság fejlődése a XIX. század második felében mindenekelott a dunántúli uradalmakban indult meg. A feldolgozásban fontos szerepet játszottak a Svájcból 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 a negyvenes 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 (Kirsch-Szabó L.-Tóth-Zsiga I. 1986).

1948-ban a tejipart sem kerülte el az államosítás. Lényegében a megyehatárokhöz igazodó állami tejipari 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 tejtermék-fogyasztás a fejlett országok 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, fejlesztések szektorális súlypontjait (állami gazdaságok és termelőszövetkezetek). A program arra a - nem bizonyított - tételre épült, hogy a tej a legolcsóbb fehérjeforrás és 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 nettek.

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: nagyot javult a nagyüzemektől érkező tej minősége, a tejtermék-fogyasztás 15 év alatt csaknem megkétszereződött és 1987-re (alapanyagtejben kifejezve) elérte a 200 kilogrammot, ami már közelített a fejlett országok mutatójához, az ellátás (a kor kulcsszava!) az alapvető cikkekből jó volt, néhány korszerű termék is megjelent a piacon, az iparág tartós exportor pozícióba került és felépültek egy viszonylag korszerű üzemhálózat bázisüzemei, amelyeket legalábbis kapacitás és infrastruktúra tekintetében sokáig nem kellett bővíteni. Hangsúlyozni kell azonban az eredmények viszonylagosságát: csak a korábbi hazai

szintet, illetve a szocialista tábor színvonalát sikerült jelentősen meghaladni, a fejlett országoktól való lemaradás számottevő maradt.

A hetvenes és a nyolcvanas 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 érdekeltségek az alacsony árak, illetve támogatások nem tudták biztosítani - a mezőgazdasági termelők, feldolgozók és a kereskedők számára politikai feladatok segítségével - felvásárlási kötelezettség, ellátási felelősség. Az árakat adminisztratív úton, központilag határozták meg és veszteségtérítő jellegű árpolitika érvényesült (Szabó M. 1992a). Az ágazat igen magas támogatásban részesült: a hetvenes-nyolcvanas évek fordulóján a tejtermelés szubvenciója megközelítette a felvásárlási ár 50 százalékát, a szakosított tehenészeti telepek építési költségének a felét még a nyolcvanas évek végén is beruházási támogatás fedezte, egyes exporttermékek 70 százalékos támogatásban részesültek, a keresletet élénkítő fogyasztói ártámogatás összege 1987-ben 7,7 milliárd forint volt. A fogyasztói tej árának ekkor 35 százalékát tette ki a támogatás, tehát a valós fogyasztói árszintet az állami beavatkozás egynegyedével csökkentette.

Bár az 1987. évi csúcs után a következő években fogyasztás némileg visszaesett, az iparág szereplői nem érzékelhették a rájuk váró nehéz időköt. 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 második felében sokszereuen jelentkeztek és az 1991 februári emlékezetes Kossuth-téri tüntetésben csúcsosodtak ki. A támogatások radikális kurtítása, illetve megszüntetése a belföldi kereslet zuhanásához, az pedig váratlanul jelentkező, nagy kínálati többletű vezetett, amelyet csak ráfizetéses exportban lehetett levezetni. A tejpiac két év után került újra egyensúlyba, de ennek nagy ára volt. Nyilvánvaló volt, hogy csökkenteni kell a tehenállományt, de ennek tényleges módja elkerülhető veszteségekkel járt: a szövetkezetek szorult pénzügyi helyzetükben elöször éppen a könnyen pénzre tehető marhákat adták el - kiváló tejelő teheneket alacsony vágó-áron. A több ágazatot működtető gazdaságok gyakran magukkal rántottak a csodba olyan tehenészeteket, amelyek önmagukban életképesek lettek volna.

A különösen hosszú ciklusú tejtermelés - az állománybővítési döntéstől saját állományból történő bővítés esetén a tehen termelésbe állásáig két és fél év telik el - a hirtelen jelentkezett keresletvisszaeséshez némi kivárással igazodott és a tejipar is óvatosan viselkedett, hiszen egyrészt a felvásárlási szerződések kötötték őket és 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 meghiúsította és a késedelmes tejpénz-kifizetések sok tejtermelő gazdaság helyzetét súlyosbították.

A kínálati többlet 1992 közepére nagyjából eltűnt - ekkor kezdődött a tejhiánnyal való ríogatás. 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 tejhiányt - amivel egyben a fővárosi piacon korábban egyeduralgoló és a vidékiek piacra jutási törekvéseiben ellenérdekelte Budapesti Tejipari Vállalat bukását is elősegítették. (Egyébként nem ez volt a döntő tényező a csodben.) A fenyegető hiány felemlegetése hatásos érv volt 1993 tavaszán is az úgynevezett intervenciók tejtermelési támogatás, valamint az üszök termelés beállításához adott támogatás bevezetésekor. Mindez alig másfél évvel azután történt, hogy a tehének kivágását még 10 ezer forinttal támogatták.

A kereslet-kínálati helyzet megítélése a tejiparban egyébként nem egyszerű: előfordul regionális tejhiány akkor is, amikor országosan nyilvánvaló a kínálati többlet. A tisztánlátást akadályozza a megbízhatatlan statisztika, a regisztrálatlan termelés és értékesítés még mindig magas aránya, valamint az, hogy az adatokat az érintett érdekcsoportok manipulálják. Védelmükben el kell ismerni, hogy a tejtermelés az átlagos ráfordítások szintjén 1990 és 1994 között nem hozott jövedelmet. A termelők úgy érzik, hogy kiszolgáltatottságukkal a feldolgozók, az állam, végül soron mindenki visszaél, mondván: panaszkodjatok csak, meggondoljátok, hogy kivágjátok-e a teheneket, úgysem tudtok mást csinálni, alacsony áron is tejet fogtok termelni.

A tejágazat kormányzati kezelésében a kilencvenes évek elején alapvető változások következtek be. Felszabadították a tejtermékek nagy- és kiskereskedelmi árát - legutóljára 1991 végén a fogyasztói tej maximált árát törölték el. A termelők áremelési törekvéseit kordában tartandó a felvásárlási árát 1990-ben maximálták, majd 1991-ben minimálárát határozták meg rá, de olyan alacsony szinten, hogy az nem volt befolyással a piaci folyamatokra. Egyébként a megoldás is hibás volt: a minimálár betartatására nem voltak eszközök, ahogyan az a gabona esetében bebizonyosodott, amikor a piaci ár a minimálár alá süllyedt. Gyakorlatilag a felvásárlási árak is szabad árákként működtek.

A támogatások leépítése - amely egyébként az IMF ajánlásainak megfelelően már a nyolcvanas évek első felében megindult, majd egy visszalépés után 1987-től folytatódott - a nyolcvanas évek végén felgyorsult. A tej termelői támogatása 1990-ben, a fogyasztói ártámogatás - utolsóként az élelmiszerek közül - 1992 elején szűnt meg. Az exporttámogatás kulcsait 1990-ben 60 százalékról két lépésben 30 százalékra csökkentették. Az ágazat irányításában korábban döntő szerepet játszó "informális ráhatások" lassanként megszűntek. A Tejipari Trösztöt 1990-ben feloszlatták.

A tejágazat egymásra épülő fázisainak összehangolására hivatott vertikális koordinációs rendszer korábbi eszközei közül a kilencvenes évek kezdetére jónéhány megszűnt működni, új

koordinációs mechanizmusok pedig csak részben alakultak ki. A drámai módon jelentkező túlkínálat megfelelő kezelése egyébként is különleges eszközöket igényelt volna. A kormányzati válságmenedzselés, illetve annak hiánya az elkerülhetetlennél nagyobb veszteségeket okozott.

Ha a régi irányítási rendszer meg is szunt, a régi reflexek tovább élnek: az ágazat szereplői továbbra is nagyrészt a kormányzattól várják a piaci feszültségek feloldását, az értékesítés jövedelmezőségének biztosítását, miközben érvelésükben egyre inkább az EU magas támogatási szintjére hivatkoznak.

Hosszas előkészületek után 1993 tavaszán fogadták el az agrárpiacok szabályozásának alapjait képező Agrárpiaci Rendtartási Törvényt. Ennek értelmében - más ágazatokhoz hasonlóan - a tejgazdaság szabályozása háromszintű rendszerben történik. A rendszer alsó szintjén a terméktanácsok állnak, amelyek a mezőgazdasági termelők, feldolgozók, nagy- és kiskereskedők, valamint a fogyasztók képviselőiből tevődnek össze és céljuk, hogy kifejtsék álláspontjukat az ágazatot érintő valamennyi kérdésben - lehetőleg az ágazat képviselőinek konszenzusa alapján. A második szintet a javaslatokat kidolgozó Tárcaközi Bizottság alkotja, amely az FM, a PM és az IKM képviselőiből áll. A végleges döntést a harmadik szinten a Földművelésügyi Miniszter hozza.

A tejágazatot a törvény a közvetlenül - azaz a legszorosabban - szabályozott agrárpiacok közé sorolta be. Ennek megfelelően a következő eszközök alkalmazhatók: garantált ár, irányár, önkéntes termeléskorlátozás, kvóta, piaci intervenció (hiány vagy túlkínálat esetén), exporttámogatás, exportengedélyezés, állami raktározás és feldolgozás, állami készletek eladása. (A felsorolásban szintén szereplő importengedélyezés és importlefölözés alkalmazását az 1995 óta érvényes GATT-megállapodás már nem teszi lehetővé.) A lehetséges eszközök közül ténylegesen csak néhányat működtettek.

5. Nemzetközi tendenciák

Sok más élelmiszerhez hasonlóan a világ tejtermék-fogyasztása az elmúlt évtizedben összességében stagnált és a következő években is csupán a népesség gyarapodásából adódó mérsékelt növekedés várható. Az egyes termékcsoporthoz iránti kereslet viszont különbözőképpen alakul és ez a tejipari cégek számára komoly piaci lehetőségeket is kínálhat. A világ sajtófogyasztása például 1981 és 1992 között átlagosan évi 3 százalékkal emelkedett - ezen belül a leggyorsabb ütemben a friss sajtoké nőtt. A kereslet alakulásában földrajzi eltérések is mutatkoznak: bővülő és elsősorban a magas hozzáadott érték tartalmú termékek számára ígéretes piac Ázsia. (Verheijen-Boekmans-Zwanenberg 1994).

A nyugat-európai piac a nyolcvanas években számottevően bővült joghurtokból, desszertkészítményekből, lágysajtokból és sajt-különlegességekkel, miközben csökkent a kereslet a vaj, a tej és a hagyományos, tömegáru-jellegű sajtok iránt. (EIU 1990). A nyugat-európai piacok telítettségére a gyártók termékeik differenciálásával, a piacok szegmentálásával és termékinnovációval válaszolnak. Új termékek kibocsátásában a tejipar az élelmiszeripar valamennyi ágát felülmúlja. Az elmúlt évtized fogyasztási irányzatai folytatódnak: a vaj iránti kereslet tovább csökken, de a sajtoké és a joghurtoké nő. A kereslet elsősorban az alacsonyabb zsírtartalmú és a friss termékek iránt növekszik. A következő években gyorsan növekvő szegmensek lehetnek a következők (European Commission 1995):

tejitalok	ízesített tejek
	adalékokkal dúsított tejek
sajtok	friss sajtok
	alacsony kalóriatartalmú sajtok
	desszert sajtok, túródesszertek (gyermekeknek)
	zöld penészsajtok (főként az alacsony kalóriatartalmúak)
joghurtok	gyermekek részére készült joghurt
	biojoghurt
	görög joghurt
	alacsony kalóriatartalmú joghurt
	ívójoghurt

- Az Európai Unió tejtermékpiacán a verseny intenzitása az elmúlt 10 évben tovább fokozódott. Ennek okai a következők voltak:
- az összkereslet stagnál
- óta termelési kvóták segítségével csökkentik a tejtermelést, így az expanzív fejlődés a termelők és a feldolgozók számára is lényegesen nehezebbé vált
- az EU csökkentette a tejtermékek garantált árát és az exporttámogatásokat is
- a GATT-megállapodás következményeként az EU-nak tovább kell csökkentenie az exporttámogatásokat, ezért elsősorban az Unión kívülre irányuló sajtexport fog csökkenni (Verheijen - Boekmans - Zwanenberg 1994).

Mindez alaposan fokozta az EU tejipari vállalataira nehezedő piaci adaptációs kényszert. Egyre kevésbé lehetséges, illetve már nem kifizető az a gyakorlat, amelyet főként szövetkezeti feldolgozók követtek: nagy mennyiségű tejet dolgoztak fel tejporrá és vajjá, beszállították az intervenciósi raktárba, az Unió pedig fizetett.

Az európai tejtermékpiacot még ma is nagyrészt regionális jellegű, nem egy esetben egész országrészeket átfogó, de országhatárokat át nem lépo szövetkezetek uralják, míg a multinacionális magáncégek jelentősége kisebb. A vezető szövetkezetek a holland Campina-Melkunie, Friesland Frico Domo és Coberco, a francia Sodiaal és CLE, a dán MD Foods, a brit Dairy Crest és a svéd Arla. Éves árbevételük 1992-ben 2-3 milliárd dollár között alakult. A magánvállalatok közül az európai piac fozszereplői között találhatunk olyan multinacionális óriásokat, mint a svájci Nestlé, az amerikai Philip Morris (Kraft), a francia Danone, Besnier és Bongrain, valamint a brit-holland Unilever (2. táblázat). Az iparág internacionalizálódása várhatóan felgyorsul és ebben a korábban konzervatív politikát folytató szövetkezetek is részt vesznek. Ennek jele, hogy a holland Campina-Melkunie megvette a német Südmilchét, vagy az ír Avonmore terjeszkedése: Angliában, Belgiumban, Hollandiában, Németországban, az Egyesült Államokban és Magyarországon vannak üzemeik.

Az egyes termékcsoportok vezető európai cégei a következők (European Commission 1995):

- *fogyasztói tej* - Campina-Melkunie (NL), Dairy Crest (UK), Unigate (UK), Waterford (IRE), Parmalat (I), MD Foods (DK);
- *joghurt* - Danone (F), Yoplait (F), Müller (D), Zott (D), Milram (D), Northern Foods (UK), Unigate (UK), MD Foods (DK);
- *sajt* - Campina-Melkunie (NL), Kraft (USA), Coberco (NL), Friesland Frico Domo (NL), Entremont (F), Besnier (F), MD Foods (DK), Bongrain (F).

6. A magyar tejipar struktúrája

6.1. Piaci szereplők

A 15 volt állami tejipari vállalat utódai megőrizték vezető szerepüket az iparágban: részesedésük a feldolgozásban ugyanúgy 85 százalék körül alakul, mint a nyolcvanas évek végén. Idközben azonban a vállalati méretstruktúra és a tulajdonosi szerkezet alapvető változásokon ment keresztül.

Az összesen 10188 millió forintos törzstokéjú volt állami tejipar tulajdonosi szerkezete 1995 végén a következő volt (Heti Privinfó 1996. július 2., százalék):

külföldi tulajdon	32,7
belföldi magántulajdon	28,7
ÁPV Rt.	20,2
MRP + MBO	18,0
önkormányzatok	0,4
összesen	100,0

Az élelmiszeripar más ágaihoz viszonyítva a tejiparban a privatizáció lassan haladt. A külföldi befektetők feltehetőleg a szűk és zsugorodó belső piac miatt voltak óvatosak és inkább kivártak. A korán 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 így is jóval kisebb, mint az egész volt állami élelmiszeriparban: 32,7 százalék a 45,5 százalékkal szemben.

A tejiparban - a malomiparhoz hasonlóan - 1992-ben a hazai befektetők, mindenképp a mezőgazdasági termelők "helyzetbe hozása" érdekében a decentralizált privatizáció mellett döntöttek. A többnyire 3-4 üzemmel rendelkező megyei jellegű állami tejipari vállalatokról 26 üzemet leválasztottak és azokat egyenként kínálták eladásra. Ezeket az üzemeket nagyrészt hazai befektetők vették meg, de közöttük alig akadt mezőgazdasági termelő. Ennek az volt az oka, hogy késon kapták meg kárpótlási jegyeiket, illetve pénzügyi gondjaik miatt kénytelenek voltak eladni azokat. Több esetben külföldi befektetők (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 tejiparban is megjelenik a megoldhatatlannak látszó probléma: a vállalatoknak fejlesztésekre és forgótokérra van szükségük, ez pedig csak külföldi befektetőktől várható. Tovább rontja a hazai tulajdonban lévő cégek esélyeit, hogy a decentralizált privatizáció miatt ezek többsége kicsi, emellett termékszerkezetük az úgynevezett alapellátási cikkekkel áll és így nem jövedelmező. A tejiparban a kapacitások egyharmada kihasználatlan és az éles versenyben éppen ezek a vállalkozások fognak elször elbukni. Biztosan kevesebb veszteséggel járt volna, ha a privatizációt a felesleges üzemek leállításával kapcsolják össze, ám ehelyett a piaci mechanizmusokra bízta a megoldást. Kétségtelen ugyanakkor, hogy a "vesztesek" központi kijelölése nehéz és kényes, nehezen keresztülvihető megoldás lett volna. Nagy eredmény, hogy a verseny feltételei a sok, egymástól független piaci szereplő megjelenésével nagymértékben javultak, de túlzott intenzitású verseny alakult ki. A tejiparban még nem következett be, de más iparágak példája alapján nem kizárt a "hullamérgezés" jelensége, amikor a nagy többletkapacitások, a túlságosan éles verseny, esetenként a nem azonos finanszírozási lehetőségek (pl. bankok, illetve külföldi cégek tartósan is képesek elviselni a veszteséget) miatt olyan vállalatok is csúdába jutnak vagy nem tudnak fejlődni, amelyek egyébként egészségesek.

A külföldi befektetők - mint az élelmiszeripar más ágaiban is - többségi tulajdonhányad megszerzésére törekedtek és ezt részvények felvásárlásával akkor is elérték, ha a privatizáció pillanatában még csak kisebbségi tulajdonhoz juthattak. A befektetések célpontjai a magyar tejipar legnagyobb és legjobban működő vállalatai voltak: Fejértej - Parmalat (olasz), Veszprémtej - Bongrain (francia), Hajdútej - Nutricia (holland). Kivételt csupán két vállalat képez: a felszámolás sorsára jutott, krónikus alapanyagellátási gondokkal küszködő Budapesti Tejipari Vállalat, amelynek budafoki sajtüzemét a holland ERU, kelet-pesti nagy gyárat pedig a francia Danone vásárolta meg (új profilt, magas hozzáadottérték-tartalmú és így kevésbé alapanyagigényes termékszerkezetet meghonosítva), valamint a kisebb üzemekkel rendelkező, a végelszámolás sorsára jutott Középmagyarországi Tejipari Vállalat (KTV), amelynek pásztói üzemét az ír Avonmore, a szécsényit egy olasz cég, a nagykorösit pedig egy arab befektető vette meg.

A Parmalat, a Danone, az Avonmore, a Bongrain és a Nutricia az EU-tejtermék-piacának jelentős szereplője, igazi multinacionális nagyvállalat. Hálózatuk áttekintése azt mutatja, hogy legtöbbjüknek Magyarországon kívül van üzeme Lengyelországban, Csehországban és Oroszországban, de esetenként más kelet-európai országokban is. Beruházásaik nagysága, piaci stratégiájuk és elkötelezettségük azt valószínűsíti, hogy hosszú távon meghatározó szereplői lesznek a magyar tejiparnak. Figyelemre méltó, hogy mintha felosztották volna egymás között a piacot: legalábbis stratégiai termékcsoportjaikkal alig-alig ütköznek egymással. A Parmalat erőssége a tartós tej, az Avonmore-é a friss tej, a Danone-é a gyümölcsjoghurtok és desszertkészítmények, a Bongrainé a sajtok, a Nutriciaé pedig a porított termékek és a gyermektápszer. (Az egyetlen számottevő kivétel a gyümölcsjoghurt, amellyel a Parmalatnak, az Avonmore-nak és a Hajdútejnek, azaz a Nutriciának egyaránt nagy tervei vannak.) Egyesek valamiféle összeesküvést, előzetes egyeztetést sejtene a "piacfelosztás" mögött, valójában azonban inkább arról lehet szó, hogy saját erősségeinek ismeretében mindegyik ma jelenlévő külföldi cég a piacra lépési döntés előtt alaposan megvizsgálta a versenytársakat és a nagyjából szabad piaci szegmenseket: ha egy erős külföldi gyártó már a magyar piacon van az adott termékkörben, nyilván alaposabban meg kell fontolni a belépést.

Belso növekedésük mellett a multik vállalatok átvételével is terjeszkednek: 1995-ben a Bongrain megvette a répcelaki sajtüzemet - egyelőre a Veszprémtejtől független vállalként működteti - a Danone pedig a marcali túródesszert-üzemet. A Parmalat a Hajdútej privatizációja során bevoként jelentkezett, de nem kapott lehetőséget. (Nem szolgálta volna a verseny érdekeit, ha a legnagyobb hazai vállalatot a második legnagyobb vehette volna meg.)

A **multinacionális cégek** a hazai tejipar fejlődésében meghatározó szerepet játszanak, ezért az alábbiakban kissé részletesebben ismertetjük külföldi és magyarországi tevékenységüket, piaci stratégiájukat és az átvett vállalatoknál bevezetett változásokat.

Az olasz **Parmalat** viszonylag korán, 1992-ben vette meg a Fejér és Komárom Megyei Tejipari Vállalatot, az ország második legnagyobb vállalatát. Jó muszaki állapota, a napi cikkek teljes skáláját magában foglaló termékszerkezete, a vállalat vezetésének színvonala, jó alapanyag háttere, valamint a fizetőképes piacok, a Balaton és Budapest közelsége és jó közlekedési kapcsolatai miatt talán a legjobb hazai cégnek tekintették. A vevo Parmalat 1,3 milliárd dolláros forgalmával (1992) a világ tejiparának egyik óriása. Üzemei vannak Olaszországon kívül Portugáliában, Németországban, Franciaországban, az Egyesült Államokban és különlegesen erős Dél-Amerikában (Brazília, Argentína stb.). Oroszországban két üzeme van.

A Parmalat mindenekelőtt vezérterméke, a tartós (UHT) tej gyártásában és eladásában érdekelt, ennek bevezetésétől eltekintve azonban a Fejértej termékszerkezetében lényegesen nem változtatta meg. A vállalati filozófia középpontjába a *minőséget* állították, amely hazai viszonylatban mindig jónak számított, de most az EU-szabványnál is lényegesen szigorúbb Parmalat-eloírásoknak kell megfelelniük. Eddig a Danone mellett csak a Parmalat építette ki nagy költségek árán *országos disztribúciós hálózatát*: a rendelések regisztrálására alkalmas számítógépekkel ellátott nagy hutokocsikat vásároltak és 8 depót létesítettek az ország különböző pontjain. Lényeges változás az is, hogy *marketing-központú szemléletet* honosítottak meg a Fejértejnél.

Az ír **Avonmore** is 1992-ben lépett a magyar piacra. A többi külföldi befektetőtől eltérő módon nem társaság vagy családi vállalat, hanem ír tejtermelő gazdák szövetsége. Ez azonban a magyar piacon mutatott viselkedésén egyáltalán nem látszik, marketing politikája valamennyi cég közül a leginkább agresszív és növekedés-orientált. Azon kevés szövetkezet közé tartozik, amelyeknek több országban is van leányvállalatuk: Angliában, Belgiumban, Németországban, az Egyesült Államokban és Magyarországon. A további kelet-európai terjeszkedés lehetőségét is fontolgatják. Magyarországon a volt KTV pásztoi üzemet vették meg, amely akkor a Fejértej által akkoriban feldolgozott tej mennyiség egytizedét fogadta csak, azóta viszont az erosen zsugorodó piacon a feldolgozást a háromszorosára növelte. A befektetési célpont kiválasztásának helyessége egyébként utólag megkérdőjelezhető, hiszen a pásztoi üzem nemcsak kicsi, hanem dombok-hegyek közé beszorítva, a ma még korlátot jelentő országhatárhoz közel, alacsony vásárlóerejű és kis tejsuruségú vidéken helyezkedik el, ahol számos tejtermelő gazdaság tönkrement a kilencvenes években. Ez utóbbi gondot súlyosbítja, hogy friss tejükhöz különleges minőségű alapanyagra van szükségük, így felvásárlási költségeik a nagy beszállítási távolságok miatt igen magasak. Elony talán csak az, hogy nincsenek messze a fővárostól.

Az Avonmore agresszivitását, önköltségszint alatti árait a versenytársak erosen kifogásolják, szerintük a cég eddig közel 2 milliárd forintnyi veszteséget halmozott fel. Az Avonmore számára azonban a növekedés valósággal kényszer, mert csak így tudja érvényesíteni a méretgazdaságosságot a gyártásban és a marketingben, mindenekelőtt a reklámkiadásokban.

Kizárólag napi termékeket gyártanak. Specialitásuk a friss tej, amelyet különleges technológiával, kíméletes pasztorözéssel készítenek és országosan ismert márkává fejlesztették. Ebbe az irányba haladnak a tejföllel és a gyümölcsjoghurtokkal is. Céljuk teljes napi termékválaszték kínálása a nagy fogyasztóközpontokban. Magas költségei miatt valószínűleg nem építenek ki az egész országra kiterjedő disztribúciós rendszert, hanem inkább megyénként egy-egy nagykereskedővel fognak dolgozni. Termékeikkel 1996-ban Budapesten és 9 megyében vannak jelen.

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. A nagymértékben diverzifikált cég összes forgalma azonban ennél lényegesen több, 13,4 milliárd dollár volt és olyan híres márkák tartoznak hozzá, mint az Evian ásványvíz és a Kronenbourg sör. Kelet-Európa csaknem valamennyi országában van már leányvállalata: Lengyelországban, Csehországban, Szlovákiában, Bulgáriában és Oroszországban. Erre az üzemhálózatra támaszkodva komoly szakosítási terveket dolgoztak ki - a darabos gyümölcsjoghurt például Csehországból érkezett Magyarországra, míg a pudingokat innen vitték oda is - ezt azonban a hazai importkorlátozások keresztülhúzták és 1995 óta a magyar piacot szinte kizárólag helyi gyártásból szolgálják ki. Növelik viszont a Magyarországon gyártott desszertfélék kivitelét Csehországba és Oroszországba.

Az átvett vállalat, illetve üzem termékszerkezetét alapvetően megváltoztatták, pontosabban leszukították. Nem gyártanak fogyasztói tejet, de ízesített tejjitalokat sem és a Danone erőseire, a magas hozzáadottérték-tartalmú gyümölcsjoghurtokra és desszertekre (pudingok, Túró Rudi, Petite Danone túródesszert) összpontosítanak. Stratégiai terméknek tekintik a Magyarországon népszerű tejfölt és kefirt is. Szakosított termékszerkezetükkel egyedül állnak az országban. E változások abból a szempontból is elonyösek, hogy az új termékskála lényegesen kevesebb alapanyagot igényel, a megfelelő minőségű és árú nyerstej beszerzése pedig már a BTV-nek is sok gondot okozott. (Budapest közelében az óriási fogyasztópiac alapanyagigényének csak töredékét lehet felvásárolni.)

A francia **Bongrain** 1994-ben vette meg a Veszprémtej Rt-t. Az anyavállalat családi cég, de egyáltalán nem kicsi: eladásai 1992-ben 1,84 milliárd dollárt tettek ki. Franciaországban 60 üzeme van és a közelmúltban jelentős részesedést szerzett a CLE óriásszövetkezetben, amely lényegesen nagyobb, mint az egész magyar tejipar. Kelet-Európában Csehországban, Lengyelországban és Oroszországban is vannak leányvállalatai. Specialitásai a sajtok, különösen a rúzzsal éro sajtok. A megvásárolt Veszprémtej stabil, széles termékszerkezetű, kedvező földrajzi fekvésű vállalat - bár a Balaton nemcsak jól fizető, nagy piacot jelent nyáron, hanem a kereslet szezonálisával gondokat is okoz. Maga a Veszprémtej is jelentős sajtgyártó, de a Bongrain 1995-ben megvette a Répcelaki Sajtgyárat is. A két vállalatot egyelőre egymástól függetlenül működtetik. A Bongrain nem központosított irányítást alkalmaz, a vállalati menedzsmentnek viszonylag nagy szabadságot hagy. Jellemző, hogy míg a többi külföldi befektető 5-10 külföldi szakemberre bízta a megszerzett magyar

vállalatok kulcspozícióit, a Bongrain emberei csak látogatóba járnak Veszprémbe. A magyar menedzsment tagjai viszont gyakran mennek Franciaországba - részben továbbképzési céllal. Márkapolitikájuk is ennek megfelelő: a Danone-nal és másokkal szemben nincsen "esernyomárkájuk", hanem minden termékmárka maga "dolgozik". A Veszprémtejjel elégedettek lehetnek, mert robbanásszerű változásokat nem hajtottak végre. A külföldi befektetők által átvett más vállalatokhoz hasonlóan a marketing, a controlling és az informatika terén vezették be a legnagyobb változásokat.

Folyamatos termékfejlesztéssel, francia eredetű termékekkel igyekeznek betölteni a magyar sajt piac ma még üres szegmenseit (friss natúrsajt, friss ömlesztett sajt, nemespenész-sajt). A sajt mellett stratégiai termékeiknek tekintik a desszertfélét is (túrókrémek, mousse). Tekintettel arra, hogy a Veszprémtej friss cikkekkel regionális piaci szereplő és csak sajtokból országos szintű "játékos", saját országos disztribúciós hálózatra nincsen szüksége, nagykereskedőkkel dolgozik inkább.

A holland **Nutricia** 1995-ben vásárolt el kisebbbéli, majd többségi tulajdon a legnagyobb magyar tejipari vállalatban, a Hajdútejben, amelynek hagyományos felvásárlási és értékesítési területe Hajdú és Békés megyére terjed ki. A nagy terület mellett elonye még a jó alapanyagminőség, a közeli konkurencia viszonylagos gyengesége és a csaknem teljes szélességű termékkála. Hátránya talán a Budapesthez és Nyugat-Magyarországhoz képest alacsony vásárlóerő és a marginális földrajzi helyzet: a keleti határ mellől nehéz országos piaci szereplővé válni.

A Nutriciának 3 tejipari és 2 egyéb élelmiszeripari üze me van Hollandiában, egy-egy tejüzeme Németországban, Belgiumban, Írországban, Ausztráliában, Új-Zélandon, Indonéziában. A Karibi szigeteken is jelen van és bébiételgyára van az Egyesült Királyságban. Nemrégiben megvette a nálunk is jólismert Milupa bébiételgyártó céget. Kelet-Európában 2-2 bébiétel-, illetve gyermektápszere-üzeme van Csehországban és Lengyelországban. Egyes hírek szerint közös vállalatot fognak létesíteni Romániában és Oroszországban is.

A Nutricia nem klasszikus tejipari vállalat, bár ízesített tejjait, ivójoghurtjait Németországban és Belgiumban is jól ismerik. Fő profilja a tej alapú gyermektápszerek (Infant Milk Formulas - IMF) és a klinikai táplálásban használt szerek gyártása, az előbbiben európai piacvezető. A Hajdútej megvétele előtt a Nutricia már vegyesvállalatot alapított az Egis gyógyszergyárral gyermektápszerek közös forgalmazására, amelyhez ma már a Hajdútej szállítja az alapanyagot. Az erre fordított tej mennyisége a tápszerek iránti alacsony kereslet miatt ma még nem számottevő, de a jövőben az lehet.

A Nutricia tozsdén jegyzett cég, amiből szigorú nyereségességi követelmények adódnak. (Egyébként egyedül a hazai tejipari cégek közül a Hajdútej részvényeit is forgalmazzák a budapesti

tozsdén. A Veszprémtej részvényei a tozsdén kívüli kereskedelemben szerepelnek.) Részben emiatt a Hajdútejet lépésenként fejlesztik, a nyereség újrabefektetésével - ez azonban a Hajdútej esetében nem kis összeg és rövid idő alatt nagy eszközberuházásokat valósítottak meg. A holland tulajdonos a Hajdútej termékskáláját jónak tartja, azon alapvetően nem akar változtatni. A termékek minőségéről is jó véleménnyel vannak, ám azokat új csomagolással kellett ellátni. A legfontosabb változás az volt, hogy a marketinget leválasztották a termelésről és nem Debrecenből, hanem Budapestre irányítják. Az egész hazai tejiparban általános volt egyébként, hogy a marketing részleg a termelési igazgatónak, illetve a főmérnöknek volt alárendelve. A Nutricia termelés-központú vállalatból marketing-központúvá akarja változtatni a Hajdútejet.

Marketing-stratégiájuk fő kérdése, hogy az országos piacot célozzák-e meg, vagy továbbra is a keleti megyékre összpontosítsanak, ahol hagyományosan nagyon erős a pozíciójuk. Az országos piacon jelenleg csak a vajkrémmel és a tartós tejjel vannak jelen. A magas beruházási költségek miatt valószínűleg lemondanak az országos disztribúciós hálózat kialakításáról és inkább nagykereskedőket vesznek igénybe.

Legalábbis névleg hazai befektetők tulajdonában van a Baranyatej, a Gyortej, a kaposvári Classtej és a kecskeméti Bácsstej - az ún. **Baranya-csoport** - de mögöttük állítólag az egyik legnagyobb holland bank, az ABN-AMRO áll. A csoport tagjaira együtt az összes feldolgozás 17 százaléka esik, így a legnagyobb piaci részesedés az övék. A vállalatok egyelőre egymástól függetlenül működnek, de szakosítási és kooperációs terveiket már korábban bejelentették. Kilátásaikat nem könnyű megítélni, a hírek szerint pénzügyi gondjaik vannak. Egyes találgatások szerint a tulajdonos pénzügyi befektető az olcsón vett kárpótlási jegyekkel szerzett cégeket egy külföldi szakmai befektetőnek fogja eladni.

Hazai befektetők a tulajdonosai a volt szolnoki tejipari vállalatnak és a volt KTV legtöbb üzemének. Többségi MRP-MBO tulajdonban működik az Északtej (Miskolc), a Szabolcstej, a Tolnatej és a Szombathelyi tejipari vállalat.

A mezőgazdasági termelők részesedése a volt állami tejipar tulajdonosi szerkezetében minimális, az 5 százalékot sem éri el.

1996 őszén még mindig teljes egészében állami tulajdonban van a Szegedtej és a Zalafej.

Említést érdemel még két másik, tulajdonosi kör tekintetében egymást nagy részben átfedő laza csoportosulás is. A **Duna-Tisza Közi Tejfeldolgozók Egyesületének** (DTKTE) 15 tagja van, amelyek hasonló helyzetű cégek Gyöngyöstől Kiskunfélegyházáig, Kalocsától Szeghalomig, de Abaújban is van tagjuk. Hazai, gyakran mezőgazdasági termelők tulajdonban lévő, kis-közepes méretű vállalkozások ezek, amelyek nehezen állják a versenyt a nagy multinacionális cégekkel, de egyelőre talán még inkább egymással. Külön gondot jelent, hogy Kelet-Magyarországon a fizetőképes kereslet

kisebb, a kapacitástöbblet nagyobb, túlságosan sok vállalkozás küzd a nyerstejért és a piaci részesedésért úgy, hogy legtöbbjük jelenleg csak az alacsony jövedelmezőségu ún. alapellátási cikkeket (tej, tejföl, vaj, túró) tudja gyártani. A következő években közülük nem egy várhatóan önálló vállalkozásként meg fog szunni. Alapításakor az egyesület céljai a következők voltak: megfelelő jövedelmezőséget nyújtó tejár biztosítása a termelőknek, a piaci fellépés bizonyos mértéku - de nem jogellenes - egyeztetése, garanciavállalás a tagvállalatokért és lehetőség szerint egymás kölcsönös elonyben részesítése az árubeszerzésben. Az összefogásnak bevallottan van hazai "iparvédo" jellege is, külföldi tagokat nem fogadnának be akkor sem, ha jelentkeznének.

A DTKTE tagjainak zöme tulajdonos **Fotej kft**-ben is (Fovárosi Tejtermék Nagykereskedelmi, Termelo-, Szolgáltató- és Befekteto Kft.), amely megvette a felszámolás sorsára jutott Budapesti Tejipari Vállalatot. (A BTV eredeti szervezetéről már korábban leválasztott kelet-pesti üzemet a Danone, a budafoki sajtüzemet a holland ERU vette meg.) A tulajdonos feldolgozók nem annyira a fovárosi tejüzem működtetésében, mint inkább a budapesti piacra jutásban láttak lehetőséget a maguk számára. A Fotej további tulajdonosai tejtermelo nagyüzemek, de van köztük olyan volt nagy tsz is, amely ebben az esetben pénzügyi befekteto és nem a tejiaci tevékenységben, hanem az olcsón vett kárpótlási jegyekkel szerzett vagyon gyors és jövedelmezo értékesítésében érdekelt. A Fotej számos gonddal küzd: tulajdonosainak érdekei eltérnek aszerint, hogy pénzügyi vagy szakmai befektetok-e, de utóbbiak is inkább versenytársai egymásnak, az együttműködésrol hozott megállapodásokat rendszerint nem tartják be. Ilyen helyzetben természetes a gyanakvás, vajon a Fotej nem részesíti-e elonyben inkább valamelyik konkurens termékének eladását. A tulajdonosoknak megfelelő mennyiségü forgótokével kellene ellátniuk a Fotejet, de annak maguk is híján vannak - nem utolsósorban azért, mert a BTV megvásárlása érdekében eladósodtak. Annak ellenére, hogy mind a DTKTE, mind a Fotej kissé emlékeztet a szegény fiú és a szegény lány házasságára, az együttműködésben mégis nagy lehetőség

A nyolcvanas évek végén az állami vállalatok mellett a feldolgozás mintegy 15 százalékát végezték a termelészövetkezeti üzemek, amelyek közül a nagyobbak több tsz közös vállalatoként működtek, valamint a termelészövetkezetek és az állami tejipar közös vállalatai. Utóbbiakban a volt állami cégek idoközben nagyrészt megszüntették részesedésüket. Egyes tsz-üzemek kft-vé, a nagyobbak részvénytársasággá alakultak - olykor új tulajdonossal. Legtöbbjük ma is mezogazdasági termelok tulajdonában álló és általában kisebb vállalkozás. Kivételként közepes méretunek számít közülük a Ceglédtej, a Sárrétej, a Zalkatej és a Drávatej.

6.2. A magyar tejipar vállalati és piaci struktúrája

A tervgazdálkodás idején a tejipar vállalati struktúráját központi döntésekkel alakították ki: 15 megyei elven felépülő vállalatot hoztak létre, amelyek felelősek voltak a területükön termelt tej felvásárlásáért és a lakosság ellátásáért. A piachatárok megsértését tiltották, azon a tröszt orkődött, hogy elkerüljék a vállalatok közötti súrlódásokat - bár ez a nyolcvanas években már kissé enyhült, bizonyos mérvu versenyt is engedélyeztek. A vállalati struktúra igen merev volt, szerves fejlődésre nem volt lehetőség. A csaknem egységes méretre szabott állami vállalatok között csak a hetvenes években hozott némi változást - és versenyt is - a termelészövetkezeti tejfeldolgozás engedélyezése. A vállalati szerkezet csaknem teljesen mozdulatlan volt, némi mozgást csak a vállalatok eltéro ütemu fejlődése hozott. A piaci be- és kilépések hatása a struktúra alakulására jelentéktelen volt (Szabó M. 1991c).

1985-ös adatok alapján az arányos, piramishoz hasonló nyugat-európai vállalati méretstruktúrával szemben a magyar struktúra polarizált és foghíjas: egyes méretkategóriák csaknem teljesen üresek, így bizonyos piaci szegmensekhez nem illeszkedett megfelelő vállalati méret. A vállalati méretekála szuk volt: egyrészt nagyon kevés volt a kisvállalat, másrészt nem volt nemzetközi mércével mérhető nagyvállalatunk sem. Csaknem mindegyik hazai feldolgozó a kis-közepes (tsz-feldolgozók) és a közepes-nagy (megyei jellegu állami vállalatok) méretkategóriába volt beszorítva. Az Európai Közösségben az egyes vállalati méretkategóriákban feldolgozott tej mennyisége fordított piramis képét mutatta (és mutatja ma is), azaz kevés számú nagyvállalat dolgozza fel a tej zömét. Sok piaci szereplo és "kompetitív peremvállalatok" létezése mellett a termelés erosen koncentrált és tovább koncentrálnódik.

A vizsgálat óta eltelt 10 év során a magyar tejipar vállalati struktúrája a fejlett országok trendjével éppen ellentétes módon koncentráció helyett a "dekoncentráció" irányába változott. Megjegyezzük, hogy hasonló folyamat *az egyes termékcsoportok gyártásának vonatkozásában* már a nyolcvanas években megindult az állami vállalatok önállóbbá válásával, a tröszt által rájuk eroltetett szakosodás lazulásával - amely egyébként, paradox módon, az elérhető méretgazdaságosság miatt üzemgazdaságilag célszeru lett volna, de egyrészt felülrol parancsolták, másrészt a felülrol teremtett termékár-arányok nem mindig ebbe az irányba orientálták a vállalatokat.

Az említett dekoncentrációt nem elsosorban a sok új kis feldolgozó piacra lépése okozta, hiszen együttes termelésük sem számottevo, hanem sokkal inkább a 8 üzemmel rendelkezo Közép-Magyarországi Tejipari Vállalat csodje, majd szétesése, 1993-tól pedig az állami tejipar decentralizált privatizációja. A korábbi 15 állami vállalatból 1995-re 36 egymástól független vállalkozás keletkezett, amelyek együtt ma a feldolgozás 82,5 százalékát végzik.

Az eddig tárgyalt *relatív* koncentráció-csökkenéssel szemben az *abszolút koncentráció* csökkenését természetesen döntően az okozta, hogy az összes feldolgozás 1989 és 1995 között kétharmadára "ment össze".

Az Európai Unió tejiparának vállalati szerkezetével összehasonlítva megállapíthatjuk, hogy a többnyire specialitásokat (például sajtokat) gyártó, szakosodott kisvállalatok aránya Magyarországon alacsony, míg rendkívül magas az európai mércével közepes méretű, évente 5 és 100 millió liter közötti tejmennyiséget feldolgozóké: 80,2 százalék, míg az EU-ban csak 30,9 százalék. Évi 155 millió liternél többet feldolgozó vállalat Magyarországon nincsen, az EU-ban viszont az ilyenek dolgozzák fel az összes tejet több, mint a felét (Gay 1991; 4. táblázat). Már 1991-ben 18 nyugat-európai cég dolgozott fel 1 milliárd liternél több tejet és a kilencvenes évek derekán 12-14 olyan vállalat lehet az EU-ban, amely egyedül nagyobb, mint a teljes magyar tejipar.

Az európai struktúráról annyit érdemes még elmondani, hogy az egyes országok között számottevő különbségek mutatkoznak. A legerősebb vállalati koncentrációt Hollandia mutatja, majd Dánia követi. Koncentrált a brit és a német tejipar is, míg Franciaországban, de még inkább Olaszországban és Görögországban a sok kisvállalat súlyaránya nem elhanyagolható (Gay 1994). Az évente 100 tonnánál kevesebbet termelő kis sajtüzemek száma az Unióban 1991-ben 2236 volt - ennek több, mint a fele Olaszországban található, de Görögországban is 448, Franciaországban pedig 252 működik. Ez a kategória Magyarországon csaknem teljesen üres. A sajt piac másik fő szegmensét alkotó tömegáru-jellegű termékek kategóriájában hasonló a helyzet: évi 10 ezer tonnánál többet előállító magyar vállalat nincsen, az EU-ban viszont közel 100 ilyen működik és ezek adják az össztermelés több, mint felét. Hollandiában a vállalatokénti átlagos kibocsátás 34 ezer tonna.

A piaci struktúra alakulásáról a nyolcvanas években végzett vizsgálatunk megállapította, hogy a hazai tejtermékpiacok rendkívüli mértékben szétdaraboltak voltak és azokon helyi monopolpozíciók alakultak ki (Szabó M. 1991c). Ennek okai: a területi felelősség elvén központilag szervezett állami vállalatok, a tröszt által felügyelt piacfelosztás, a technológiai és infrastrukturális korlátok, a termékek eltarthatósága, a szállítási infrastruktúra gyengeségei és a gyenge költségviselőképeség - a szállítás és a bolti kereskedelem hűtési feltételei, úthálózat, a tej árához képest magas üzemanyagár. Mindez foként a csupán néhány napig eltartható friss termékek piacait igen kis földrajzi területre korlátozták. Akkori számításaink szerint például fogyasztói (zacskós) tejből kb. 30, egymást részben átfedő releváns piac létezhetett az országban, joghurtokból 5, és csupán a sajt és a vaj piacát tekinthettük országos méretűnek.

A kilencvenes években a hazai piaci struktúra igen kedvező és gyors változáson ment keresztül: az egymástól független piaci szereplők száma megsokszorozódott. Ma már 25 olyan hazai vállalat van, amelyek éves árbevétele meghaladja az 1 milliárd forintot. A változás a verseny szempontjából igen hasznos volt, a tejipar versenyképességének javításához azonban nagyobb

vállalatokra volna szükség. Ilyen növekedésre még boven van lehetőség anélkül, hogy a verseny fenntartásának érdeke sérülne.

Az élelmiszeripar 10 iparágának 1994. évi adatait elemezve megállapíthatjuk, hogy a sajátosságainál fogva egyébként is viszonylag kevésbé koncentrált élelmiszeriparon belül - a földrajzilag szétszórt mezogazdasági alapanyagtermelés, a szállítási költségek ugyanis behatárolják a koncentráció lehetőségeit - a tejipar a vizsgálatba vont iparágak közül a legkevésbé koncentrált a 4 vállalatos koncentrációs ráta 29 százalékos értékével (Orbánné N. M. - Szabó M. 1996).

6.3. Értéklánc, árak, költségek

A tejvertikum egyes fázisainak kapcsolatai és osztozkodásuk a keletkező jövedelmeken állandó vita tárgya a tejtermelők, feldolgozók és kereskedők között. Ezt a kérdést részletesen szeretnénk volna elemezni, ehhez azonban csak nagyon korlátozott számban állnak rendelkezésre adatok.

Számításaink szerint Magyarországon a fogyasztói tej kiskereskedelmi árán belül **az egyes fázisok árrései** 1989-1994 között a következőképpen alakultak (Szabó M. 1995):

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
tejtermelők	71,4	68,5	61,3	62,1	54,6	51,2
feldolgozók	18,4	20,9	27,8	26,1	30,9	31,6
kiskereskedők	10,2	10,6	10,9	11,8	14,5	17,2
összesen	100	100	100	100	100	100

Az adatsorból látható, hogy a tejtermelők részesedése a fogyasztói árból 1989-ben 70 százalék fölé emelkedett - ami nemzetközi összehasonlításban igen magas szint - majd folyamatosan összesen 20 százalékpontnyit csökkent. A feldolgozók részesedése - amelyek a fogyasztói tej esetében a nagykereskedelmi tevékenységet is végzik, tehát a feldolgozás és a nagykereskedelem együttes árrése - az 1989. évi 18,4 százalékos szintrol 1994-re igen nagy mértékben, 31,6 százalékra nőtt. A kiskereskedők részesedése - amely egyébként a vizsgált időszak kezdete előtt, 1987-ben még csupán 7,5 százalékos volt - 1992-ig lassan, 11,8 százalékos szintig emelkedett, majd 1994-re 17,2 százalékos szintre ugrott.

Az igen hiányos adatokból annyi mindenesetre megállapítható, hogy a fogyasztói tej esetében **az egyes fázisok árréseinek arányai alapvetően átrendeződtek a nagy- és a kiskereskedelmi fázis javára**. Mindez a kereskedelmi funkció korábbi nagymértékű alulértékelttségét egyenlítette ki, a kereskedelem szempontjából pedig a kilencvenes években eszközölt nagy eszközberuházások megtérüléséhez volt szükséges.

A **fázisonkénti jövedelmek** alakulásáról 1993. és 1994. évi adatok állnak rendelkezésre (Udovecz G.- Kertész R.- Pátkainé 1995; a fogyasztói ár százalékában):

	1993	1994
tejtermelés	2,62	5,47
feldolgozás+nagyker	5,11	-2,12
kiskereskedelem	5,75	6,33
összesen	13,48	9,68

Az adatok alapján a fogyasztói árból a kiskereskedelmi fázis részesedése a legnagyobb, ami az árbevételre (árrésre) vetítve még sokkal hangsúlyozottabbá válik. A tejipar tevékenysége 1993-ban elfogadható nyereséget hozott, 1994-ben azonban veszteséges volt. Ebben az évben az iparág vállalatainak együttes vesztesége 858 millió forint volt (AKII). A tanulmány készítésekor 1995-ös adatok még nem álltak rendelkezésünkre, de a hírek szerint az iparág összes vesztesége tovább nőtt.

7. Verseny a hazai tejtermékpiacokon

A hazai tejtermékpiacokon a kilencvenes években *a verseny határozottan megélénkült*, aminek okai a következők:

- a piac jelentős mértékben zsugorodott, a fogyasztás 1989 és 1992 között egyötödével csökkent és azóta stagnál
- az egymástól független piaci szereplők száma megsokszorozódott: az állami tejipari vállalatok a tröszt megszüntetésével egymástól függetlenné váltak, a decentralizált privatizációval önálló cégek keletkeztek, új - többnyire ugyan kisméretű - feldolgozók léptek be a piacra, nagyszámú vállalkozás foglalkozik tejtermékimporttal, a kiskereskedelemben a magántulajdonú kis boltok tömegesen jelentek meg, külföldi és (jóval kisebb számban) hazai láncok épültek ki, korábban csak nagykereskedéssel foglalkozó vállalatok kiskereskedelmi egységeket is nyitottak (Alfa) és a tejipari üzemek, sőt a tejtermelők is egyre gyakrabban közvetlenül a fogyasztóknak adnak el
- az import jelentős piaci tényezővé vált, stimuláló hatásának nagy szerepe van a választék bővítésében, a verseny élénkítésében, a hazai tejipari termékfejlesztés és marketing terén tapasztalható elmozdulásnak
- a privatizáció révén tokeeros és agresszív üzletpolitikát folytató külföldi cégek léptek a piacra (Parmalat, Avonmore, Bongrain, Danone, Nutricia))
- a csod és a felszámolás reális veszélye a korábbinál nagyobb erőfeszítésekre serkentette még a nem privatizált vállalatokat is és ez piaci viselkedésükben is megnyilvánult.

A verseny országos méretűvé vált: a legnagyobb cégek legfontosabb termékeikkel az ország minden fogyasztói körzetében tartósan jelen vannak, amire az adminisztratív (tröszt) piacorkorlátozások lebontása és az infrastrukturális feltételek megteremtése (gyujtoraktárak, hutokocsik) nyújtott lehetoséget.

Az alternatívák híján korábban túlságosan is stabil *beszerzési kapcsolatok* a gyártók és a kiskereskedelmi vállalatok között *destabilizálódtak*, egy-egy jobb ajánlat megjelenésével megszakadnak.

A piaci részesedések különösen 1992-93-ban igen gyorsan és nagymértékben *átrendezodtek* (pl. a BTV és Kaposvár piacot veszítette, a Parmalat és az Avonmore piaci részesedést nyert).

A külföldi érdekeltségű cégek vezetésével *éles harc folyik a piaci hatalomért*, a kereskedelmi feltételek diktálásáért *a tejpar és a kiskereskedelem között*. A kiskereskedelmi láncok (Julius Meinl, Spar, Profi, Tengermann - Plus, Kaiser's, Tesco, Rewe, Metro stb.) a fejlett országokban megszokott helyzethez hasonlóan éreztetni próbálják erofölényüket a gyártókkal, azokat versenyeztetik, árengedményeket követelnek, bevezették az itthon korábban ismeretlen "polcpénz" intézményét - ezzel viszont egyben garanciát is adnak a gyártónak arra, hogy árúja rendszeresen eljut a fogyasztóhoz.

A piaci verseny a következő **eszközökkel** folyik:

1. A felvásárlási és a nagykereskedelmi ár szintjén *éles árverseny* alakult ki. Sokan megkérdőjelezik ugyanakkor, hogy a fogyasztók részesednek-e egyáltalán a megelőző fázisokban érvényesülő verseny hasznából.

A nagy- kereskedelmi árakban nem ritkák a szélsőséges különbségek sem, egyes vállalatokat (korábban főleg a Szolnoktejet, manapság az Avonmore-t) a termelési költségek alatti dömpingár alkalmazásával vádolták. Vannak azonban olyan cégek is, amelyek ettől eltérő árpolitikát követnek: a Parmalat és *dobozos tejével* az Avonmore nem elsősorban áraival versenyez, hanem a minőséggel, és elvárja, hogy az általa kínált, jobbnak tartott minoséget a vevo meg is fizesse. A Danone egyszerre versenyez áraival és minoségével.

2. Megélénkült a *reklámtevékenység*, mindenekelőtt a médiákban. Ezen a téren is a külföldi gyártók járnak az élen de állandó hirdetési tevékenységrol talán csak a Danone esetében beszélhetünk, amelynek 1995. évi reklámköltsége 246 millió forint volt (Világgazdaság 1996. január 23.). A reklámot a külföldi cégek tudatosan alkalmazzák, annak hatásával tisztában vannak: a magyar

fogyasztó igen reklámérzékeny. Intenzív reklám nélkül például a Parmalat UHT-tejét aligha lehetett volna megkedveltetni a tartós tej ízétől idegenkedő hazai fogyasztókkal.

3. A *termékfejlesztés* lendületet vett: imponáló az új termékek nagy száma, még ha nagy részük nem is igazán új a piacon, hanem inkább csak más gyártók cikkeinek utánzata, úgynevezett "me-too" termék. Igazi újdonság viszont a növényi zsiradékkal elegyített vaj, a light és vitaminokkal dúsított gyümölcsjoghurt, a kalciummal dúsított sajt, a cinkkel dúsított Túró Rudi és a tejcukorérzékeny fogyasztók számára készített tejtermékek.

4. Sokat javult a termékek *csomagolása* is. Ma már több, mint 15 gyártó készít kartondobozos tejet - ami nem csak esztétikai, hanem mindenekelőtt minőségi szempontból lényeges fejlődés. Az állami tejiparban korábban alkalmazott uniform csomagolás helyett a színek és formák alkalmazásával (design), a vállalati logo megjelenésével a különféle gyártók termékei ma már jobban megkülönböztethetők egymástól. Egyes termékek, így a sajtok csomagolásán azonban még sok a javítanivaló.

5. Történt előrelépés a termékek *eltarthatósága* terén is az alapanyag válogatásával, a jobb minőségű alapanyag termelésének ösztönzésével, a csomagolás javításával és a hűtlánc kiépítésével.

6. Az elobbiekkel is összefüggésben több esetben sikerült javítani *a termékek minőségét*.

7. A gyártók igyekeznek *márkacikkeket* kialakítani. A hazai piacon hagyományosan jellegtelen tömegárunak tekintett fogyasztói tejnél is megjelentek a márkák : Avonmore, Parmalat, Milli, Tuti. Jól megfigyelhető, hogy a külföldi gyártók e téren gondosan ügyelnek presztizsükre: a megvásárolt magyar vállalat korábbi termékeit természetesen továbbra is gyártják, ha azokra van kereslet, de saját márkanévüket csak azokhoz adják, amelyek teljes mértékben megfelelnek az általuk támogatott minőségi és környezetvédelmi követelményeknek.(Danone, Avonmore)

A tejipar és a kiskereskedelem már említett küzdelmének jegyében megjelent az első *kereskedelmi márka* is - a Julius Meinl tejféle - és további bővülés várható. A gyártók egyelőre idegenkednek a nálunk szokatlan megoldástól, másfelől pedig a külföldi érdekeltségű kiskereskedelmi láncok szigorú minőségi, csomagolási követelményekhez, tökéletesen kiszámítható szállításokhoz és országos terítéshez ragaszkodnak.

8. A tejipari vállalatok a korábbinál nagyobb mértékben alkalmazzák a *piacszegmentáló* stratégiát: gyermekeknek, tejcukorérzékeny fogyasztóknak, fogyókúrázóknak készítenek termékeket, sørsajtot gyártanak stb.

9. Verseny folyik a feldolgozók és a kereskedelem között, illetve a fázisokon belül a kínált *fizetési feltételekben* is.

10. Az üzletekbe *szállítás feltételei* tekintetében a tökéletes hutés, az idobeni szállítás, a választék szerint pontos teljesítés, a tétel nagyság és a gyors utánrendelés terén tanúsított rugalmasság, a lejárt szavatosságú áru visszavétele a követelmény, illetve a verseny eszköze.

11. *Egyéb szolgáltatások* nyújtásában is folyik a verseny: az induló kisboltok tulajdonosainak egyes nagykereskedők szakmai tanácsot adnak az üzlet berendezéséhez, a termékválaszték kialakításához.

A nagy- és kiskereskedelembe, azaz *a disztribúciós rendszernek a tejipar utáni fázisaiban mélyreható átalakulás* indult meg - nem kis részben a tokeeros külföldi cégek megjelenésének hatására. A *tejipar elotti* fázisokban - tejtermelés, tejgyujtés, felvásárlás - jóval kevesebb változás történt. A gyökeres átalakulásra a szükség is volt: a rendkívül elavult kiskereskedelem képezte korábban minőségi értelemben a szuk keresztmetszetet a tejipar fejlődése szempontjából.

Megkezdődött *az áruflowamok racionalizálása* a költséghatékonyság elvei szerint, a leggazdaságosabb megoldásokat keresve. Általános törekvés *az értékesítési utak lerövidítése*, a felesleges közvetítők kikapcsolása, a vertikum szomszédos fázisaiba való benyomulás - ha az hasznot ígér. (sok termelo közvetlenül a fogyasztóknak adja el a tejét, a kisebb magántermelők - igaz, sokszor kényszerbol - közösen átvesszik és üzemeltetik a tejgyujto csarnokot, a kiskereskedelmi láncok és a tejipari vállalatok nagykereskedelmi tevékenységet is folytatnak).

Az elobbivel ellentétes folyamatként ugyanakkor gazdasági érdekek alapján *egyes funkciók szervezetenleg önállósultak*, így pl. megjelentek az önálló tejtermék-nagykereskedők - akik emellett gyakran húskészítményeket és más élelmiszert is forgalmazznak.

A legélesebb *küzdelem a nagykereskedelmi tevékenység végzéséért* folyik a tejipar és a kiskereskedelmi láncok között. A tét a piaci erőfölény megszerzése, az árak diktálásának lehetősége, a

piaci és árinformáció birtoklása. Mindkét fél maga akar ellenőrzést gyakorolni az áralakulás felett - egyes kiskereskedelmi láncok ezt azzal indokolják, hogy csak így tudják biztosítani az általános üzleti elvként alkalmazott, országosan egységes fogyasztói árakat. Nyilvánvaló, hogy a nagykereskedelmi funkció megszerzése azért szükséges, hogy a másik fél ne zavarhassa meg a vállalat árpolitikáját. Fontos motívum természetesen a nagykereskedelmi árrés megszerzése is, amelynek aránya a fogyasztói ár szerkezetében az utóbbi években növekedett. A gyártók törekvéseit emellett az is magyarázza, hogy maguk akarják gondozni árujukat egészen az eladóhelyig, míg a kiskereskedelmi láncok a nagy tételben való vásárlás árelonyeit központosított beszerzés mellett tudják igazán érvényesíteni.

Számos tejipari vállalat az országos terítés érdekében hutokocsikat vett és gyujtoraktárakat hozott létre a távolabbi körzetekben, mindenekelőtt a főváros közelében (Szegedtej, Hajdútej). A Parmalat és a Danone gyujtoraktáraival gyakorlatilag az ország egész területét lefedi.

A kiskereskedelmi láncok eközben korszerű logisztikát alkalmazó nagy *disztribúciós központokat* létesítettek: a Profi Monoron, a Spar Bicskén, a Plus a budapesti Nagyvásártelepen. A szállításokat szigorúan ütemezik, a készletgazdálkodást számítógépes rendszer végzi. A központi elosztású tejtermékek köre nem egységes: a Profi minden tejterméket, így a fogyasztói tejet is saját rendszerében osztja el (zacskós tejet legtöbb boltjában nem árusít), a Plus a tartósabb cikkek mellett a joghurtokat, míg mások többnyire csak a tartósabb tejtermékeket, így a sajtokat.

A kiskereskedelemben a korábbi uniformizáltságot *az értékesítési formák változatossága*, sokféle üzlettypus váltotta fel, amelyek a kereskedelmi partnerek részéről eltérő kezelést, különböző megoldásokat igényelnek: kis magánkereskedések, nagy- és kiskereskedelmi diszkontáruházak stb. Utóbbiakkal kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy a diszkont-fogalmat hazánkban még nem következetesen, pontos tartalommal alkalmazzák és így benne különféle formák mosódnak össze árszint, áruválaszték és üzletkialakítás tekintetében. Az "igazi" diszkont-láncok, mint a Plus vagy a Profi például tudatosan szűkített, 1000-1500 tételből álló termékválasztékot kínálnak csak.

A boltok jelentős hányadának technikai felszereltsége az utóbbi években ugrásszerűen javult. Szembeötlő a változás az eladóter esztétikus kialakításában, a hutoberendezések mennyiségében és minőségében. A külföldi láncok korszerű készletgazdálkodási rendszereket honosítottak meg és néhol bevezették a vonalkódos technikát is.

8. A gyümölcsjoghurtok piaca - esettanulmány

A gyümölcsjoghurtpiac részletes vizsgálatát az indokolja, hogy magas hozzáadottérték-tartalmú termékről van szó, a számottevő részarányt képviselő import lehetővé teszi a közvetlen összehasonlítást a világ élvonalával és az a tény, hogy az összességében zsugorodó tejtermék-piacon ez az egyetlen szegmens, amely a kilencvenes években is dinamikusan bővül. (Megjegyezzük, hogy a gyümölcsjoghurt-piac - és a tágabban értelemben vett tejdesszert-piac - a fejlett országokban is a legdinamikusabb szegmensek közé tartozik.) A bővülést egyébként nem könnyű megmagyarázni, hiszen a gyümölcsjoghurtok nem az alapvető tejtermékek, hanem szinte a luxuscikkek közé számítanak, amelyek ár- és jövedelemrugalmassága elméleti megfontolások alapján magas kellene legyen. A várakozásokkal ellentétes kereslet-alakulás magyarázatára csak hipotéziseink vannak: a gyümölcsjoghurtokat nagyrészt gyermekek fogyasztják, akik kedvéért még az alacsonyabb keresetű szülők is hajlandók anyagi áldozatokat hozni, nyilván szerepe van a növekedésben az egészségtudatosabb táplálkozásnak is, végül pedig lehetséges, hogy az édességek, esetleg a gyümölcsök egy részét szorítja ki a gyümölcsjoghurt. A fogyasztási szokásokról egy panelvizsgálat alapján annyit lehet tudni, hogy a lakosság legmagasabb jövedelmu harmada vásárolja a gyümölcsjoghurtok felét; a minta 30 százalékát el nem érő, 14 év alatti gyermeket nevelő családok szintén a felét (Élelmiszer 1996/6).²

Az egy főre jutó fogyasztás Magyarországon 1991-ben még csupán 1 kilogramm volt (azaz kb. 5-6 pohár), 1995-ben viszont már 2,6 kilogramm (13-16 pohár). Ez is nagyon messze van azonban még a fejlett országok szintjétől: 1993-ban Hollandiában egy lakos átlagosan 21,5 kilogrammot, Franciaországban 19, Dániában 16,2 kilogrammot fogyasztott el - igaz, az Egyesült Királyságban csak 4,5 kilogrammot (European Commission 1995).

A nyolcvanas években Magyarországon mindössze 2, majd 4 vállalat gyártott gyümölcsjoghurtot, amelynek minősége és csomagolása messze elmaradt a nyugati színvonalától. A kilencvenes években az importakadályok mérséklésével a latens keresletet igazolva a tejtermékek behozatalában éppen a tejdesszertek, ezen belül is a gyümölcsjoghurtok aránya lett a legmagasabb, holott súlyuk az összes tejtermék-fogyasztásban még az 1 százalékot sem érte el.

Az importversenynek döntő szerepe volt a hazai gyártók kínálatának ugrásszerű javulásában. A magyar tejipari cégek előbb importáruval, majd bér munkában Ausztriában gyárttatott, végül saját készítésű termékeikkel léptek a bővülő és igen jól jövedelmező gyümölcsjoghurt-piacra.

² A gyümölcsjoghurt-piacot Mándoki A.(1996) tanulmánya alapján tekintjük át.

A tejtermékimport kezdettől fogva sok vitát váltott ki. A tejtermelők és -feldolgozók hazai piacvesztésük okát látták benne, holott alapanyagtej-mennyiségben számítva - a mezőgazdasági termelők szempontjából ez a mérvadó - az összes feldolgozás 3 százalékát, értékben pedig a belpiaci eladások 8 százalékát soha nem haladta meg a behozatal. A hazai "iparvédok" nyomására előbb 1994-re a tejtermék- importkeretet szűkítették 30 százalékkal, majd 1994 végén - a GATT-kötelezettségvállalás előírt időpontját 8 hónappal előre hozva - a mennyiségi importkorlátozást megszüntették ugyan, de a vámot 15 százalékról 75 százalékra emelték, végül pedig 1995 tavaszán a Bokros-csomag importkorlátozó lépései adták meg a kegyelemdőfést (valutaleértékelés és vámpótlék).

Az import terhei gyakorlatilag diszkriminatív szintre emelkedtek: 1996-ban a vám, a statisztikai és vámilléték, a vámpótlék és a belföldi gyártású termékeknél magasabb alapra kivetett forgalmi adó az eredeti importárat éppen a kétszeresére emeli. Az import piaci részesedése 1995-ben nagymértékben csökkent, de még így is számottevő piaci tényező: részesedése 1995-ben mennyiségben 17 százalék, értékben 21 százalék lehetett.

Az import diszkriminálása a verseny szempontjából nem járt végzetes következményekkel, mert már nagyszámú hazai gyártó van a piacon és jelentős részük termékének minősége közelíti az import minőségéhez. Még fontosabb, hogy a korábban lényegében csak importáló Danone 1994 ősz óta Magyarországon is gyárt gyümölcsjoghurtot, ahogyan a Parmalat és az Avonmore is. Egy másik nagy importor, a Südmilch joghurtjait a Szabolcstej 1996-ban licenyszerződés alapján kezdte gyártani.

A hazai termékpaletta igen széles - ha szegmensek tekintetében még nem is mély. Az üzletekben legalább 26 márkát, 23 ízváltozatot és 8 fajta kiszereletet árúsítanak. Csak az epres joghurtnak legalább 16 változata van a piacon. A hazai gyártók 1993-ban 18, 1994-ben 40, 1995-ben pedig 51 új gyümölcsjoghurtot vezettek be (Tejipari Hírlap 1993-1996).

A nagyszámú gyártó és importor ma már gyakorlatilag az ország egész területén versenyben áll egymással. A **piaci részesedések** 1995-ben kiegyensúlyozottan alakultak (százalék, interjúk alapján készített becslés):

gyártó	részesedés	márkanév
Danone	26	Danone
Zott (import)	16	Zott
Parmalat	12	Parmalat
Hajdútej	12	Milli
Avonmore	10	Avonmore
Gyortej		Yonett
WÉS Rt.		Tutti
Szabolcstej	18	Mineral +
Naszálytej		
Latti		Latti
YOGO		YOGO
Südmilch	4	Fruttis stb.
egyéb hazai gyártók	2	
összesen	100	

A hazai gyártók körében 3 **stratégiai csoport** különíthető el:

1. ábra: Stratégiai csoportok a hazai gyümölcsjoghurt piacon, 1996

A - alacsony árszint, szűk választék, jó minőség (Latti, Avonmore)

B - közepes árszint, közepes szélességű választék, közepes minőség (WÉS, Naszálytej, YOGO, Szabolcstej)

C - közepesnél kissé magasabb árszint, széles választék, igen jó minőség, határozott termékdifferenciálás (Danone, Parmalat, Hajdútej)

Az importjoghurtokon belül 2 csoport azonosítható:

D - igen magas ár, szűk választék, jó minőség (Müller, Berchtesgadener Land)

E - magas ár, igen széles választék, jó minőség (Fruttis, Zott)

A piacra lépés korlátai jelentősek:

- a piacon működő cégek nagy száma
- a fogyasztók kialakulóban lévő márkahűsége (a Nielsen vizsgálata szerint 1995-ben a gyümölcsjoghurt-fogyasztók 27 százaléka márkahű)
- magas eszközberuházási, termékfejlesztési és hirdetési költségek
- a fő disztribúciós csatornába (elsősorban a kiskereskedelmi láncokhoz) csak a megfelelő mennyiség, minőség, választék - lehetőleg más termékekből is minél teljesebb skála! - és mindenekelőtt nagy árengedmények nyújtásával lehet bejutni; a láncok által igényelt országos

terítés szempontjából elonyt jelent a saját disztribúciós hálózat (depók, nagy hutokocsik)kiépítése, ez azonban szintén igen drága, eddig csak a Danone és a Parmalat vállalkozott rá.

A magas korlátok az ésszeruen kalkuláló potenciális belépket elriasztják. Felvetodik a kérdés, akkor miért ilyen sok szereplos a gyümölcsjoghurt-piac? Feltehetőleg ezért, mert a kilencvenes évek elején olyan vállalatok is belekezdték a gyártásba, amelyek nem mérték fel reálisan lehetőségeiket, másrészt pedig bizonyos versenyyfeltételek csak ezután változtak meg: a Danone belépése, az Avonmore és a Parmalat termékcsaládjának kifejlesztése nagymértékben fokozta a versenyyt. Néhány éven belül a kisebb hazai gyártók várhatóan kiszorulnak és részesedésüket az erosebbek - Danone, Parmalat, Südmilch/Szabolcstej, Avonmore, Hajdútej - szerzik meg. A kilépési korlátok nem magasak, de várhatóan idobe telik még, amíg a vesztesek beismerik vereségüket és kivonulnak a piacról. A kereslet további eroteljes növekedése természetesen késlelteti ezt. Könnyen lehetséges azonban másféle megoldás is: éppen ezen piaci szereplok egy része pénzügyi gondokkal küzd és esetleges csodjük a gyümölcsjoghurt-piac fejleményeitől függetlenül kilépésükhöz vezethet.

A **versenyyeszközök** fontossági sorrendje a gyártók megkérdezése alapján a következő:

- marketing kommunikáció
- a rendelések pontos teljesítése (a kisker felé)
- ár
- csomagolás
- minőség
- eltarthatóság
- fizetési feltételek (a kisker felé)
- kiszerezés (pohárméret)
- élőflórás vagy hőkezelt-e a termék.

A fejlett országokban az árjellegu versenyyeszközökről egyre inkább a nem-árjelleguekre helyezodik a hangsúly. Hasonló tendenciát jelez, hogy a hazai gyártók is fontosabbnak tartják már a **marketing kommunikációt** és a **rendelések pontos teljesítését**, mint az árszintet, ám e felismerés ellenére a Danone kivételével nem sokat tesznek a marketing kommunikáció terén. Az erofeszítések egy-egy új termék bevezetésével többnyire véget is érnek, azokat tovább nem támogatják.

Az **árverseny** fontossága alapvetően a piaci struktúrával függ össze: a piaci szereplők nagy számával, a termékek közepes differenciáltságával, a márkázás hiányosságaival és a piaci információk hiányával (Lehota 1994). Mindehhez járul az árérzékeny fogyasztói rétegek magas hányada.

A **minoséget** a gyártók fontos versenyesszökönek tartják, de saját helyzetük pontos értékelését nehezíti, hogy a jelek szerint többnyire elfogultak saját termékeik javára. Meglepo, hogy egyes - hazai tulajdonban álló - vállalatok marketing-szakembereinek ismeretei a versenytársakról és azok termékeiről mennyire hiányosak, illetve tévesek. Paradox módon ugyanakkor éppen azok a gyártók a leginkább innovatívak, amelyek termékminősége amúgy is a legjobb, piaci részesedése pedig a legnagyobb (Danone, Parmalat).

A vonzó **csomagolás**, a színvonalas design elengedhetetlenül szükséges a fogyasztó figyelmének felkeltéséhez. Vannak olyan vállalatok, amelyek a közelmúltban átsomagolták joghurtjaikat (Danone, Gyortej), vannak, amelyek éppen most váltanak (WÉS), de olyanok is, amelyek ezt anyagi okokból nem engedhetik meg maguknak, bár felismerték ebből adódó hátrányaikat.

A **kereskedők** kegyeiért folyó versenyben a döntő tényező a választék szélessége és mélysége, a rendelések pontos teljesítése, a fizetési feltételek, valamint az árengedmények nyújtásának képessége. Ezeket a legtöbb esetben a láncok diktálják.

Piaci stratégiák tekintetében a legtöbb gyümölcsjoghurt-gyártó a megkülönböztető stratégiát követi (pl. Avonmore, Parmalat, Hajdútej, Südmilch), míg költségvezető pozícióra kevesebben törekednek (YOGO, Szabolcstej). A piacvezető Danone az egyedüli, amely a jelek szerint sikeresen kombinálja a két stratégiát.

A kezdetben egységes gyümölcsjoghurt-piac érettebbé válása során egyre inkább részpiacokra válik szét. A fejlett országokban ilyen szegmensek a gyermekek számára készített, a tejszínes, a bio-, a sovány, a müzlis, a darabos gyümölcscsel készült, az ásványi anyagokkal dúsított és az ivójoghurtok. Ezek a változatok az import révén (Fruttis, Zott, Danone) már a kilencvenes évek elején megjelentek a hazai kínálatban, de valószínűleg akkor még nem volt irántuk nagy kereslet. A hazai gyártók kínálatában csak elvétve bukkannak fel speciális szegmens-cikkek - a Szabolcstej ásványi anyagokkal dúsított joghurtja, a Naszálytej tejszínes joghurtja - de ezekben az esetekben többnyire az a gond, hogy hiányzik a marketing-kommunikáció. Nem magyarázzák el például a fogyasztóknak az éloflórás joghurtok elonyeit a hokezeltekkel szemben és általánosságban kevés a reklám - ami persze mindenekelott tokeero kérdése. Tudatos szegmens-politikát a Magyarországon gyártó külföldi cégek közül egyelőre csak a Danone követ gyümölcslúzu, darabos gyümölcstöt tartalmazó, illetve kalóriaszegény termékeivel. Összességében úgy értékelhetjük, hogy a gyümölcsjoghurt-piac szegmentációja éppen csak megindult.

Összefoglalásként a hazai gyümölcsjoghurt-piacról megállapítható, hogy a kilencvenes években egyike a nagyon kevés dinamikusan bővülő élelmiszerpiacnak, amelyen sok szereplő éles versenyben áll és a piaci részesedések folyamatos mozgásban vannak. A verseny kialakulásában a kilencvenes évek elején a behozatal részleges liberalizálásának döntő szerepe volt. Az importverseny valamelyest ma is érvényesül, de az igen magas importterhek miatt csak erosen korlátozott mértékben. Ezek enyhítése kívánatos volna.

A magas belépési korlátok ellenére a piaci szereplők száma nagy és csökkenésükre lehet számítani.

9. A magyar tejipar versenyhelyzetének elemzése Porter gyémánt-modellje alapján

9.1. Termelési tényezők

Az **emberi erőforrások** közül a **vállalati menedzsment** értékelése vegyes: miközben a tejipari technológiát, a termelési folyamatokat a legtöbb vállalati vezető jól ismeri, korszerű marketing- és menedzsment ismeretekkel nemigen rendelkezik. A külföldi kézbe került vállalatoknál részben ezért kerültek a kulcspozíciókba külföldiek, a posztjukon hagyott - gyakran a korábbinál jóval kisebb hatáskörű - hazai vezetők pedig éppen ezeken a területeken részesülnek alapos továbbképzésben.

A menedzsment-ismeretek hiányosságaiért jelentős részben a korábbi oktatási és továbbképzési rendszer a felelős - bár az utóbbi években már módot lehetett volna találni az ismeretek pótlására - másfelől viszont a tejiparban érzékelhető belterjesség is. A tipikus vállalatvezető a csermajori szakmunkásképzőben végzett, gyakran egyetlen vállalatnál dolgozott egész pályafutása során, közben elvégezte a muszaki- vagy az agráregyetemet - közgazdász-igazgató nincsen - majd üzemvezető lett, végül ötven felé járva vállalatigazgató. Az iparágon kívülről jött szakembernek nem sok presztízse van a tejiparban. Meglehetősen általános a konzervativizmus, a szűklátókörűség, az uniformizált szemlélet, olykor a szakmai gőg. Az új gondolatokat nehezen fogadják be, mintha túlságosan sok lenne a "régimotoros". Gyakori a kreativitás, az innovativitás, az önállóság hiánya - rendszerint utasításra várnak. E tulajdonságok magyarázata a túlságosan hierarchizált, nem funkcionális vállalati szervezet lehet. A világ tejgazdaságáról többnyire csak korlátozott ismeretekkel rendelkeznek. Nyelvet tudó alig akad közöttük, ami a külföldi tulajdonosoknak is nehézséget okoz - még inkább a már nem fiatal fejjel a nyelvtanulással küzdő magyar szakembereknek.

1991-ben a Földművelésügyi Minisztérium kezdeményezésére a privatizációra felkészülés részeként a 15 állami vállalat vezetőinek felét pályázat útján lecserélték. Az új igazgatók a korábbi középvezetők közül kerültek ki. Áttörést azonban ez a nemzedékváltás sem hozott. Az új menedzserek közül azóta jónéhány már nincs is a helyén. A legújabb váltásoknál sem mindig a rátermettség döntött: volt olyan eset is, hogy a privatizációs pályázaton győztes befektető a régi igazgatót azért cserélte le, mert az egy másik csoporttal együtt pályázott.

Az üzemi középvezetők szakmai ismereteit általában jónak tartják még a külföldi tulajdonosok is. A betanított- és segéd munkások színvonala változó, az új eljárások betanítása, a technológiai fegyelem elsajátítása nem megy mindig könnyen.

Kutatás és fejlesztés tekintetében a tejipar hagyományos bázisa az iparági kutatóintézet, az MTKI volt. Itt fejlesztették ki a legtöbb ma gyártott hazai tejterméket, amelyek közül többnek a licencét fejlett országokba is eladták azóta (krémfehér sajt, tejfehérje koncentrátum, vajkrém). Más iparági kutatóintézetekkel ellentétben ezt a műhelyt sikerült egyben tartani, bár funkciója alaposan megváltozott. Az MTKI már nem az "iparág kutatóintézete", mert a külföldi cégek teljesen maguk végzik a termékfejlesztést nagyrészt külföldön működő központjaikban, de a hazai tejipari vállalatok is egyre inkább maguk veszik kézbe a termékfejlesztést. A külföldiek már presztizsokokból sem engedik meg maguknak, hogy az MTKI által kifejlesztett termékkel lépjenek a piacra, kisebb megbízásokat viszont alkalmanként adnak az intézetnek. A magyar tulajdonban lévő vállalatok a gyártásfejlesztésben igénylik az MTKI szakértelmét egy adott termék minőségének, eltarthatóságának, jövedelmezőségének javításához. Az állam ugyan nem finanszírozza már az alapkutatást sem - nem úgy, mint a fejlett országokban - a termékek licencdíjaiból, valamint az utóbbi években felfuttatott szolgáltatási tevékenységből (laboratóriumi vizsgálatok végzése, nyerstejminosítás) és a tejiparban használt stabilizátorok gyártásából az intézet mégis fenn tudja tartani magát.

A tejipar **statisztikai és információs bázisa** gyenge. A piaci folyamatok nyomonkövetésére a KSH által gyűjtött adatok a hosszú átfutási idő miatt alkalmatlanok. A Tej Termék Tanács nagy erőfeszítéseket tesz a szektor informatikai rendszerének kidolgozása érdekében, de még sok a tennivaló. A **piaci ismeretek** hiányosak, **piacelemzések** nem készülnek - kivéve a külföldi kézbe került vállalatokat, ahol erre nagy hangsúlyt helyeznek és a munkához saját apparátusuk mellett külső piackutató cégeket is igénybe vesznek.

Az elfogadható költséggel való **tokéhez jutás** a tejipari vállalatok számára is az egyik legnehezebb feladat. A hazai kamatok túlságosan magasak, ezért nem egy egyébként jó adottságú és jól vezetett vállalat perspektívái szűkültek be. A kedvező kamatozású devizahitelekkel szemben az árfolyamkockázat miatt egyelőre óvatosak. A tejtermelők számára még nagyobb gond a hitelezés: a

földjelzálog-hitel ügye évek óta megoldatlan, a tehénállomány bővítésére igénybe vehető támogatási és hitelezési konstrukciók feltételei évről évre változnak.

Infrastruktúra tekintetében határozott javulás mutatkozik a távközlésben, valamelyest a pénzforgalomban. Az úthálózat a tejipar szükségleteinek többé-kevésbé megfelelő.

A magyar tejipar **muszaki színvonala** átlagosan közepes, de még inkább vegyes - esetenként még egy-egy vállalaton belül is. Néhány üzem - és nem csak a külföldi tulajdonban levők - korszerű (pl. Csorna, Zalaegerszeg, Szekszárd), de a kisebb üzemek között jócskán akad korszerűtlen "kóceráj" is. A külföldi tulajdonosok nagy költségek árán újították fel az üzemeket, higiéniai okokból sok esetben még a csövezetéseket is kicserélték. A hazai kézben lévő feldolgozók korlátozottabb eszközeiből inkább csak csomagolásfejlesztésre futotta, ezen a téren viszont szembejövő a fejlődés. Sok még a régebbi csehszlovák és NDK-beli alapgép, ezek lecserélésére még a külföldiek sem vállalkoztak. A felvásárlást nagyrészt még korszerűtlen IFA-kocsikkal végzik. Egyes üzemekben tervezési hiányosságok okoznak gondokat: a túlságosan hosszú csövezetékek higiéniai kockázatot képeznek és gazdaságtalanok, a berendezések kapacitásai nincsenek egymással összhangban, ezért a termelővonal nem kompakt. Elsősorban ezért nagy a lemaradás a fejlett világtól az **automatizálás** és az **anyaggazdálkodás** terén. A kulcskérdés a zsírtartalom beállítása: ha ez nem automatikusan történik, hanem utólagos manipulálással, akkor lassú a folyamat, alacsony a termelékenység, nagyobb tárolókapacitásra van szükség, növekszik a hiba valószínűsége és a visszafertőzés esélye - így az üzemi higiénia is romlik.

Technológiában a kilencvenes évek nem hoztak áttörést, de az egész iparágban általánossá váltak a nyolcvanas évtizedben megjelent eljárások, mint az utóhőkezelés és az aszeptikus töltés.

A hazai termékek **eltarthatósága** a nyolcvanas évek kezdetén a fejlett országok szintjétől messze elmaradt még. Az utóhőkezelés elterjedésével ezeknél a termékeknél már elértük a nemzetközi szintet, a pasztorozott tejnél pedig lényegesen közelebb kerültünk ahhoz: nemrég még egyetlen nap volt a zacskós tej szavatossági ideje, ma már a dobozos pasztortej nálunk is legalább 3-4 napig eltartható - igaz, Nyugat-Európában 5-8 napig.

Az utóbbi időben a legnagyobb javulást a **csomagolástechnikában** érte el a magyar tejipar. Ugrásszerűen javult a grafika, a csomagolóanyag minősége - főként az importból származó kartondoboz révén - de a sajtok csomagolásán még bőven van javítanivaló.

9.2. Kereslet

A fizetőképés és igényes vásárlóközönség a tejipar fejlődésének egyik fontos előfeltétele. A körülmények azonban a kilencvenes években kedvezőtlenül alakulnak: a reáljövedelmek csökkenése

folytatódik és a jövedelemrugalmas tejtermék-fogyasztás a nyolcvanas évek második feléhez viszonyítva a kétharmadára esett vissza. A fobb termékcsoporthoz 1989 és 1995 között egyedül a savanyított készítmények fogyasztása növekedett imponáló mértékben 85,5 százalékkal, miközben a fejlett országokban szintén bővülő piacú sajtok fogyasztása 5,2 százalékkal, az ízesített készítményeké pedig 40 százalékkal csökkent. A vajfogyasztás 60 százalékkal esett vissza és lényegesen elmarad a nyugat-európai szinttől.

Az igényes fogyasztóknak nagy szerepük volt olyan termékek hazai elterjedésében, mint a gyümölcsjoghurtok. A kereskedők tapasztalatai szerint már létezik egy, ha ma még nem is nagyon népes fogyasztói réteg, amely igényli a minőséget és hajlandó is megfizetni. A vendéglátástól is indultak impulzusok: a Meggle fuszervajainak fővevői a Malév és a szállodák, a lapka sajtot pedig a McDonalds részére fejlesztette ki a Baranya megyei vállalat még a nyolcvanas évek végén.

Mindez azonban egyelőre még inkább csak kivétel, a keresletet a szegénység és az igénytelenség határozza meg. Ez tartja életben a rossz higiéniai minőségű, a szabványnak éppen csak megfelelő, olcsó "háztáji" tejet felvásárló feldolgozókat, amelyek abból egy napos szavatosságú zacskós tejet gyártanak. Itt azonban a tejipar is hibás: a jobb minőséget kínáló gyártóknak a marketing kommunikáció eszközeivel (reklám stb.) meg kellene különböztetniük saját termékeiket a silánytól.

Az alapvetően a szegénységből fakadó igénytelenséget néhány egyéb tényező tovább erősíti. A tejtermékek fogyasztói árának támogatottsága valamennyi élelmiszer közül a legmagasabb volt, ezért a fogyasztók hozzászórtak az alacsony árhoz és ma is mindenekelelt azt várják el a tejtermékektől, hogy olcsók legyenek. A **gyenge imázs** kialakulásához hozzájárult persze a kereskedelmi és a csomagolási kultúra alacsony színvonala is - gondoljunk a kiszivárgott tejben úszó zacskókra. Újabban az árakra nehezedő nyomást az is fokozza, hogy a kiskereskedelmi láncok a tejtermékeket, mindenekelelt a fogyasztói tejet és a tejfölt a kenyér, az olaj és a margarin mellett olyan alapterméküknek tekintik, amelyeknek minden árleszállítási akcióban szerepelnie kell, hiszen ezek vonzzák a vásárlókat a boltokba. Végül a kereskedelem sem segíti kellőképpen az igényes fogyasztóközönség kialakulását: Magyarországon egyáltalán nincsen például kultúrája a sajt fogyasztásnak, de ezen a pultokban egymásra dobált sajtokat látva nem is csodálkozhatunk. Szakboltok nincsenek és a sajt kultúra meghonosítása a szinte csak előre csomagolt sajtot árusító üzletláncok diszkontboltjaitól sem várható.

9.3. Támogató iparágak

A **tejtermelés** hatékonysága jelentős mértékben meghatározza a tejipar versenyképességét is. Magyarország klimatikus és földrajzi adottságai távolról sem olyan kedvezőek a tejtermelés számára, mint például a csaknem egész éves legeltetést lehetővé tevő francia (Normandia, Bretagne), brit vagy

új-zélandi vidéké. A közeli országok közül Lengyelország és a Baltikum adottságai elonyösek még, ahogyan azok az 1994. évi nyerstej-árak nemzetközi összehasonlításából is kitunik (European Commission 1995; százalék):

Európai Unió	144
Szlovénia	133
USA	110
Magyarország	100
Románia	81
Csehország	78
Szlovákia	75
Új-Zéland, Dél-Afrika	66
Bulgária	51
Lengyelország	47
Észtország, Lettország	38
Litvánia	30

Megjegyezzük, hogy a tejár-összehasonlítás eredményeinek értékelésénél nem árt az óvatosság: az árányok erosen függenek az árfolyamoktól, ezenkívül az átalakuló mezogazdaságokban rövid ido alatt is változhatnak, végül pedig a minőségi különbségeket nem fejezik ki az árak.

A magyar tejtermelés önköltsége, illetve a nyerstej ára az EU szintjénél ugyan egyharmadával alacsonyabb, a környező kelet-európai országokénál azonban lényegesen magasabb: a lengyel és bolgár ár kétszerese, a baltikuminak pedig háromszorosa. A magyar tejtermelés tehát a jelenlegi EU-tagországokkal szemben versenyképesnek tunik, a velünk várhatóan egyidoben, vagy néhány év késéssel csatlakozó kelet-európai országokkal szemben azonban nem. Utóbbiakkal szemben viszont elonyünk lehet a jobb minőség és a kedvezőbb (koncentráltabb) üzemi struktúra - legalábbis a lengyelekkel és a balti államokkal szemben. Végül pedig a verseny nem közvetlenül a megtermelt nyerstej szintjén folyik, hanem a begyújtott tej, vagy az elsodleges feldolgozáson átesett tej szintjén, ahol lehetnek elonyeink a versenytársakkal szemben.

A Magyarországon megtelepedett külföldi tejipari vállalatok számára a nyersanyagtermelés terén a legfobb vonzero a kedvező nagyüzemi struktúra és a viszonylag jó minőség volt.

A hazai tejtermelés gyenge pontjai között a következőket szokták említeni:

- a volt termelészövetkezeteknél, de még inkább az állami gazdaságoknál a túlságosan nagy állomány állategészségügyi kockázattal jár, a bérmunka az állathoz való személyes kötődést, az abból következő különleges gondoskodást nem teszi lehetővé - ami pedig a szarvasmarhatartásban különösen fontos - végül pedig az összetett nagy gazdaságok egységei, pl. a

takarmánytermesztők és a tehenészet gazdasági érdekei egymással ellentétesek lehetnek; helyenként igen drága takarmánygazdálkodási és állattartási megoldásokat alkalmaznak, ami a rendkívüli mértékben szóródó önköltségekben is tükröződik; az említett valós problémák ellenére ebben az üzemtípusban is lehet eredményesen gazdálkodni

- általános a lemaradás a szántóföldi tömegtakarmány-termesztésben és a legelgazdálkodásban
- az üzemi struktúra polarizált és foghíjas: a nyolcvanas évek végén átlagosan 1300 tehenet tartó állami gazdaságok és 300 tehenes termelőszövetkezetek, valamint az átlagosan mindössze 2 tehenes háztáji gazdaságok közötti urban nem voltak üzemek, pedig a nyugat-európai 30-100 tehenes szakosodott családi gazdaságok éppen ebben a méretkategóriában működnek; a helyzet azóta csak annyiban változott, hogy igen ez az üzemtípus is kezd meghonosodni, de még jó ideig nem lesz jelentős a súlya az össztermelésben, miközben a jó minőségű tej termelésére többnyire alkalmatlan 3-4 tehenes gazdaságok nagy része a szigorúbb követelményeket támaztó higiéniai minosítés kiterjesztésével lassanként megszunik, illetve önellátásra tér át, vagy - ritkábban - növekedni kezd.

A tejtermelés jövedelmezőségét a támogatások a nyolcvanas években elfogadható szinten tartották, 1991-92-ben azonban a nagyüzemekben veszteséges volt és csak 1994-re lett megfelelő a nyeresége; 1 liter tej termelésének jövedelme a mezogazdasági társas vállalkozásokban az árbevétel százalékában (AKII):

1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
17,0	9,7	9,3	-4,7	-1,7	5,4	10,7

1995-96-ban az önköltséget döntően befolyásoló, különösen bizonytalan tényezőjévé váltak a takarmányárak. Megjegyezzük továbbá, hogy a tejtermelés jövedelmezősége még azok drasztikus csökkentése után is számottevo mértékben függ a támogatásoktól, nem utolsósorban az exporttámogatástól. Ezt ugyan a feldolgozók kapják, de miután 1996. évi csökkentésük hatására az export nagy része veszteségesé vált, lehetséges, hogy a tejtermelők a jövőben kevesebb tejet vesznek át, vagy az árat igyekeznek csökkenteni.

1994-ben a korábbinál lényegesen alacsonyabb szinten a tejtermelés és a tejtermelő gazdaságok nagy többsége stabilizálódott, majd 1995-ben a tehénállomány és a termelés valamelyest növekedett is. A vásárlóerő és a kereslet további csökkenése azzal a veszéllyel jár, hogy a termelés visszaesése folytatódik. A mezogazdasági érdekképviseletek érvelése szerint ebben az esetben a tejtermelés leépülése fenyeget, a későbbi gazdasági növekedés hatására emelkedő kereslet pedig csak újabb drága fejlesztésekkel lehet kielégíteni, végül pedig Magyarország kedvezőtlen pozícióban kerül az EU-csatlakozásnál, mert az országos tejkvóta nagyságát a múltbeli tejtermelés alapján állapítják majd meg.

A **nyerstej minősége** a nyolcvanas években megkezdett következetes munka eredményeként jónak mondható. A hazai és az EU-követelmények ma már gyakorlatilag megegyeznek, legalábbis az Extra és az I. minőségi osztályokra. A kilencvenes évek közepén a magyar tejipar által feldolgozott tej mennyiség mintegy 80 százaléka felel meg az EU jelenlegi normáinak, és több, mint 70 százaléka kielégíti az 1998-tól szigorodó EU-követelményeket is.

Összességében a tejtermelés üzemi szerkezete, a nyerstej minősége jónak mondható. Az önköltség az ország természeti adottságai miatt nem igazán versenyképes, de jó gazdálkodással elfogadható szinten tartható. A jövedelmezőséget nagyban befolyásoló, számottevő bizonytalansági tényező a takarmányárak és a támogatások alakulása.

A különféle **adalékanyagok** közül a gyümölcsjoghurtok és desszertkészítmények felfutásával nagy jelentőségre tettek szert a gyümölcsadalékok. Ezeket korábban importból szerezték be a tejüzemek, ma azonban már két drégelypalánki cég szállít a legtöbbszörnek - az egyik egy mezogazdasági szövetkezet, a másik egy svájci családi tulajdonú vállalat. Különösen az utóbbi jelentős muszaki fejlesztéseket valósított meg (fémtartályban szállítják a gyümölcsadalékokat és a tejüzem zárt rendszerben tud rácsatlakozni) és bár még egyes különleges igényeket (sterilitás) még nem mindig tudnak kielégíteni, alapvetően ők uralják a piacot.

A stabilizálószerkezet piacán nagy a verseny, ezeket az MTKI is gyártja.

A **csomagolóanyagok** közül az egyszerűbbeket - muanyagfólia, muanyagpohár, alumíniumfólia - hazai gyártók szállítják, a gyümölcslevek csomagolásához is használt többrétegű kartondobozokat viszont három nagy európai cég, a svéd Tetra Pak, az norvég Elopak és a német PKL. A Tetra Pak néhány éve épített budaörsi üzeméből szállít a vele szerződött tejipari vállalatoknak, de itt csak összeállítják a dobozokat, valamennyi alapanyag - papír, alumíniumfólia, muanyagfólia - importból érkezik, mivel a hazai gyártók nem képesek megfelelni a minőségi igényeknek.

A **tejipari gépek és alkatrészek** szintén túlnyomórészt külföldi eredetűek, kivéve az olyan egyszerűbb üzemi berendezéseket, mint a tankok, a sajtókádák és formák.

Jelentősége miatt az alábbiakban részletesebben foglalkozunk az élelmiszerkereskedelem helyzetével.

9.4. Támogató iparágak: élelmiszerkereskedelem

A hazai élelmiszer-kereskedelem a kilencvenes években mélyreható változásokon ment keresztül a következő főbb tényezők hatására:

- a korábbi állami kereskedelmi vállalatok privatizációja

- tokeeros külföldi kereskedelmi láncok megjelenése
- nagyszámú magánvállalkozás indulása
- az import részleges liberalizációja.

Alapvetően átalakult és rövid idő alatt nagy fejlődésen ment keresztül a **disztribúciós rendszer**. Ebben a következő fejlemények a legfontosabbak (Szabó M. 1995):

- Az élelmiszerkereskedelmi vállalatok **differenciálódnak**: a fő differenciáló tényező a tokeero, amit nagymértékben meghatároz a külföldi toke bevonásának mértéke.
- A korábbi mesterséges szétválasztás nagyrészt megszűnt és az élelmiszerek forgalmazásával foglalkozó legtöbb cég tevékenységében **szervesen összekapcsolódik a nagy- és kiskereskedelmi tevékenység**.
- **Új üzlet- és vállalat típusok** honosodtak meg (diszkontüzletek, független kereskedelmi vállalkozások beszerzési egyesülései, cash and carry áruházak, "kényelmi" boltok - convenience stores).
- Mindenekelőtt a külföldi tulajdonú üzletláncok **új megoldásokat alkalmaznak az élelmiszergyártókhöz fűződő kapcsolataikban**: polcpénzt, listázási díjat, reklámhozzájárulást követelnek. Megjelentek az első kereskedelmi márkák (own labels).
- A gyártók és kereskedők kapcsolatát **instabilitás** jellemzi: ha valamilyen szempontból megfelelőbb szállítót talál a kereskedelmi cég, gyorsan vált.
- Jelentős **technikai fejlődés** ment végbe a disztribúcióban és **új disztribúciós módszerek** honosodtak meg: regionális disztribúciós központok, számítógépes készletgazdálkodás, vonalkód, továbbá kiterjesztették, illetve kiegészítették a hűtőláncot (a gyártók hűtőládákat, polcokat helyeztek ki a boltokba).
- **Éles harc** folyik a disztribúció, mindenekelőtt a nagykereskedelmi tevékenység megszerzéséért az élelmiszeripar, a hagyományos nagykereskedelmi vállalatok, a kiskereskedelmi láncok és a magánkereskedők között.
- Néhány termékcsoport forgalmazási rendszere, értékesítési csatornái módosultak. A **kiskereskedelmi láncok** a forgalmazott cikkek minél nagyobb hányadát - a friss árut is - igyekeznek **saját disztribúciós rendszerükben** elosztani.
- A hazai élelmiszerkereskedelem a fejlett országokkal, különösen Nyugat-Európával azonos fő fejlődési tendenciákat követ.

A disztribúciós rendszer átalakulása, mindenekelőtt az üzletláncok megjelenése új igényeket támasztott a szállítókkal, így elsősorban az élelmiszeriparral, de közvetve a mezőgazdasági termelőkkel szemben is:

- Nagy tételeket kell szállítani a nagy vevőknek.
- A láncok azokat a szállítókat részesítik elonyben, amelyek széles termékválasztékot tudnak kínálni.
- Egyenletesen jó, a különlegességeket is kínáló boltokba kiváló minőségű árut kell szállítani.
- A szállító (gyártó) legyen képes az áru minőségének megóvására egészen addig a pontig, amíg a vevo átveszi tőle a felelősséget. (hutolánc, csomagolás stb.)
- Az innováció képessége - az újdonság vonzza a vevőket.
- A szerződések időben és választék szerint pontos teljesítése.
- A rugalmas utánrendelés lehetőségét biztosítani kell.
- Korszerű és a kiskereskedelemben alkalmazott eladási technikának is megfelelő csomagolást kell biztosítani.
- El kell viselni a vevo által diktált árengedményeket, polcpenz, listázási díj, reklámhozzájárulás fizetését, valamint elonytelen fizetési feltételeket.
- A kiskereskedelmi láncok - mint általában a kínálati piacon működő vevők - feltétlenül megkövetelik a szerződéses fegyelmet és általában a korrekt magatartást az üzleti kapcsolatokban.
- Általánosságban szükséges, hogy a mezőgazdasági termelők és a feldolgozók jobban megismerjék és mélyebben megértsék a fogyasztói igényeket, de a kiskereskedelem igényeit is.
- A kereskedővel napi kapcsolattartásra van szükség.

A hazai élelmiszer-disztribúció fejlődésének **várható tendenciái** az alábbiak lehetnek:

- Az élelmiszer-kiskereskedelmet egyre éledező verseny fogja jellemezni.
- Vállalati struktúra tekintetében a hazai fejlődés a nyugat-európai koncentrációs tendenciákat követi. A boltstruktúra közelebb lesz a dél-európai modellhez, azaz a kis és közepes nagyságú diszkontüzletek súlya jelentős lesz, a hipermarketeké egyelőre még csekély.
- A hazai élelmiszer-kiskereskedelmet az üzletláncok fogják uralni és körükben a tokeero lesz a fő differenciáló tényező. A következő években az agresszív piaci politikát folytató láncok, különösen pedig a tovább romló életkörülmények miatt teret nyero diszkontláncok várhatóan egyre több kis boltot, vállalkozót szorítanak ki a piacról.
- A kis boltok túlélése szempontjából sorsdöntő a jó beszerzési politika.
- A boltstruktúrában a kis alapterületű egységek súlya csökkenni fog, a szupermarketeké (400-2500 négyzetméteres eladótér) lassan növekszik.
- Tevékenységprofil tekintetében a nagy- és kiskereskedelmet egyaránt folytató, demigrosz jellegű szervezetek dominálnak.

- Területileg továbbra is a nagyobb vásárlóerejű nyugati megyék és Budapest fejlődése lesz a leggyorsabb, míg az ország többi területén az általános gazdasági fellendülés megindulásától várható majd áttörés.
- A kiskereskedelmi láncok alkupozíciója tovább erősödik beszállítóikkal szemben. A szembenállás mellett azonban elképzelhető, hogy a fejlett országokban érvényesülő tendenciáknak megfelelően kooperatív kapcsolatok is kialakulnak az élelmiszergyártók és -kereskedők között.
- A disztribúció fejlődésének irányát, ütemét továbbra is a külföldi láncok határozzák meg.

9.5. Kormányzati politika

A tejgazdaságban a kormányzati beavatkozás a világ csaknem valamennyi országában erős és mindenekelőtt a termelők jövedelmének támogatását szolgálja. A termelők támogatást mérő ún. PSE-mutató az OECD-országok átlagában 60 százalék körül alakul - azaz a termelők által kapott támogatások átlagosan az önköltség 60 százalékát teszik ki - ezen belül azonban igen nagyok a különbségek: 1994-ben Japán PSE-mutatója 90%, az Európai Unióé 63%, Új-Zélandé 2%, míg Magyarorszáké 1992-ben 18 % volt (OECD).

A hazai mezőgazdasági kormányzat a tejtermékpiac szabályozását többéves késéssel hirdette meg, a támogatások módját és mértékét (pl. az exporttámogatások kulcsait és a támogatott termékek körét) évente kiszámíthatatlanul változtatja, 1996-ban pedig - a Terméktanáccsal közösen - olyan kvótaszabályozás bevezetéséről döntött, amely nemcsak szükségtelen és felesleges költségekkel jár, hanem nehezíti a még javában folyó strukturális átalakulást, eljárási módja szabályozatlan, átgondolatlan és manipulálható, továbbá alkalmatlan is a termelés szabályozására, mert annak 20 százaléka - a háztól eladott, valamint és a gazdaságokban elfogyasztott tej - kívül esik a szabályozás hatókörén.

A többé-kevésbé adottnak tekinthető alacsony támogatási keretek mellett a szabályozás célja a nyersanyagpiac stabilizálása lehet csak a védoháló-elv alapján, a szélsőséges áringadozásokat megelőzendő. Ehhez - az EU-hoz hasonlóan - a raktározható termékekre (vaj, tejpor) érvényesülő garantált áras felvásárlás lehet az alkalmas eszköz, hangsúlyozni kell azonban, hogy lehetőség szerint kerülni kell a közvetlen állami felvásárlás, tárolás, értékesítés) és ehelyett például a magántárolás támogatását ajánlatos választani. Döntő fontosságú a garantált ár szintjének meghatározása: az átlagos ráfordítások szintjén ne tartalmazzon jövedelmet. A struktúramerevítő hatású és felesleges többletköltségekkel járó termelési kvóták alkalmazása mindenképpen kerülendő. A szabályozás legyen egyszerű, időben előre ismert, kiszámítható, átlátható és érhető. Eseti intervenciókra csak egészen kivételes esetekben kerülhessen sor. Az exporttámogatás funkciója az erosen támogatott külföldi versenytárs-exportorökökkel szembeni hátrányok részleges kiegyenlítése lehet. Mind a garantált

ár, mind az exporttámogatás megállapításánál lényeges követelmény, hogy ne enyhítse a belpiaci versenyhez való alkalmazkodás követelményét.

A kormányzat kívánatos szerepe a tejgazdaságban a következőkre terjedne ki:

- szektorstratégia kialakítása: annak átgondolása, milyen elképzelése van a kormányzatnak a tejgazdasággal és milyen eszközökkel kívánja elérni azt
- a tokepiac működésének javítása (pl. földjelzálog-hitelezéssel)
- képzés: korszerű marketing- és menedzsment-ismeretek terjesztése, az oktatás támogatása
- piaci információ gyűjtése és terjesztése
- struktúrapolitika: pl. a kisebb tejipari vállalatok egyesülésének támogatása, ösztönzése
- a szektor koordinációja és a termelők támogatása szempontjából egyaránt hasznos termelői tulajdonlás ösztönzése pl. szövetkezeteknek nyújtott kedvezményekkel
- versenypolitika - a versenyfeltételek alakulásának folyamatos figyelemmel kísérése, szükség esetén beavatkozás
- kereskedelempolitika - az igen magas importvámokat (tej, tejpör, joghurt 75,2%, sajt, túró 96,2-98,7%, vaj 149,5% - valamelyest csökkenteni célszerű, hogy az importverseny stimuláló hatása érvényesülhessen

9.6. Stratégiai csoportok a magyar tejiparban

A hazai tejipar vállalatai többé-kevésbé jól elkülönülő stratégiai csoportokra oszlanak. Egy-egy csoport tagjai hasonló vagy azonos piacokat hasonló vagy azonos stratégiával támadnak. A csoportokra osztó fő stratégiai változók a következők:

- **a piac földrajzi mérete**(lokális - regionális - országos)
- **a választott stratégia** (megkülönböztető, költségvezető, összpontosító)
- **a termékskála szélessége**(egy termékre specializált - csak alapellátási cikkek-széles skála)

Ezt a kategorizálást természetesen tovább lehetne finomítani, sőt esetleg új változókat is bevonni, azonban megítélésünk szerint ezek az alapvető csoportképző ismérvek, közülük is mindenekelőtt az első kettő.

A fenti változók alapján a következő stratégiai csoportok különíthetők el:

- A) a nagy külföldi tulajdonú cégek tartoznak ide: Danone, Veszprémtej-Bongrain, Fejértej-Parmalat, Avonmore, Hajdútej-Nutricia; Jellemzőik: országos piaci szereplők legalább a legfontosabb stratégiai termékekkel és megkülönböztető stratégiát folytatnak mindenekelőtt reklámmal; ez nem zárja ki azonban, hogy egyes termékekkel költségvető szerepre (is) törnek (Avonmore, Danone); emellett az összpontosító stratégiára is van példa (Danone, Bongrain). A friss termékek gyártói országos disztribúciós hálózatot alakítottak ki, mert csak így tudtak bejutni a kereskedelmi láncokhoz (Parmalat, Danone és részben az Avonmore). A márkázás intenzitása vállalatonként és vállalatokon belül termékenként is különbözik, de a legerősebb a Danone-nál.
- B) a jobb volt állami tejjipari vállalatok, tehát a magyar tulajdonban lévő nagyobb cégek (pl. Tolnatej, Szabolcstej). Jellemzőik: regionális piaci szereplők, illetve egy-egy termékkel országos "játékosok"; viszonylag széles termékszerkezettel, egy-két jól megválasztott stratégiai termékkel rendelkeznek; megkülönböztető stratégiát igyekeznek követni, kezdeti eredményekkel a márkatermékek kifejlesztésében; a menedzsment szerepe döntőnek tűnik az eredményekben, mert más, hasonló adottságú vállalatoknál előbbre tartanak.
- C) a túlélésért harcoló volt állami vállalatok. Jellemzőik: a regionális piac szereplői, a megkülönböztető stratégiával (márkázás) nem sikeresek vagy bele sem kezdtek, stratégia nem fedezhető fel, pénzügyi gondjaik vannak
- D) kisebb, jellemzően egy üzemmel rendelkező, többnyire csak alapellátási cikket (tej, tejföl, túró, vaj) gyártó lokális piaci szereplők, illetve néhányan Budapestre is szállítanak; márkázás nincsen, költségvető szerepre törekednek; vannak köztük olyanok, amelyek várhatóan középtávon is túlélők lesznek, mások 1-2 éven belül önálló vállalkozásként megszűnnek létezni; sorsukat a költségvető szerep sikeressége és az adott piacon működő konkurencia ereje határozza meg.
- E) szakosodott kisvállalatok, többnyire sajtzüzemek; általában márkacikk nélkül, gyakran Trappista sajtot gyártanak, de vannak olyanok, amelyek termékspecialitásokkal próbálkoznak.

10. Előrejelzések, kilátások

A hazai tejjipar a következő 3-4 évben valószínűleg alapvető változásokon megy keresztül. Az iparág racionalizálása küszöbön áll, az egyharmados országos kapacitásfelesleg nagy része várhatóan leépül. A gyenge termékstruktúrájú, gyengén vezetett és tokeszegény vállalatok csodba mennek, bezárnak, vagy mások átveszik őket - elsősorban piacaikért. A folyamat gyorsasága és lefolyása a kereslet alakulásától erősen függ - további stagnálás, vagy visszaesés esetén a szelekció gyorsabban megy végbe - de szerepet játszik benne a fiókhálózatos kereskedelmi láncok terjeszkedésének gyorsasága és iránya is - ezek "természetes szövetségesei" ugyanis a Magyarországon megtelepedett

multinacionális tejipari vállalatoknak. A folyamat alakulását befolyásolja még a versenypolitika is azzal, hogy mennyiben engedi a már piacon lévő vállalatoknak mások átvételét.

A külföldi tulajdonú cégek sokkal versenyképesebbek a hazai kézben működőknél tokeero, menedzsment tapasztalat stb. miatt, de az EU-ba lépés, vagy esetleg már korábban az import érdemi liberalizálása után ezekre is a jelenleginél sokkal élesebb verseny vár.

Néhány magyar tulajdonban álló, jól vezetett vállalat tartós túlélő lehet, de az is könnyen elképzelhető, hogy éppen eredményeik miatt ok válnak újabb külföldi befektetések célpontjaivá.

A magyar tulajdonban álló vállalatok számára általában nem sok esélyt látunk, de néhány stratégia azért némi reménnyel kecsegtet:

- az egymással versenyző, egyformán gyenge termékszerkezetű és tokeszegény vállalatok egyesülhetnek, vagy legalább marketing kooperációt kezdhetnek (közös márka kialakítása, szakosodás, esetleg közös országos disztribúciós szervezet kialakítása a kereskedelmi láncokhoz való bejutás érdekében) - bár a tokehiányt természetesen az összefogás sem tudja alapvetően orvosolni
- kereskedelmi márkák gyártása a kiskereskedelmi láncok megbízásából; Kiszolgáltató szerepbe kerülhet, rendszerint éles versenyre kényszerül az ilyen vállalat, de nyugati példák alapján ez is kínálhat esélyt.
- költségvezető szerep olyan piaci szegmensben, ahol a méretgazdaságosság kevésbé érvényesül; Ilyen lehet például egy kisebb, lokális jellegű piac kiszolgálása friss (napi) tejtermékekkel, amely a nagyobb tejipari vállalatok számára nem jövedelmező, nem éri meg az erőfeszítést, ahol hasonló okokból nem telepedtek még meg a kiskereskedelmi láncok, ahová a disztribúció szervezése a távoli központból drágább. Ilyen "szélcsendes zugok" gyakran az országhatár közelében adódnak, de máshol is lehetnek. A kisüzemek számára döntő fontosságú az optimális hatósugár megválasztása, méretüket a - leginkább földrajzilag meghatározható - piaci szegmens nagyságához kell igazítaniuk. A túlzott expanzió bukáshoz vezethet a disztribúciós költségek oldaláról, de azáltal is, ha egy nagy versenytárs alapvető érdekeit sértik meg.
- bedolgozó szerep vállalása egy nagyobb tejipari vállalat mellett (bolygóüzemek); Több kisüzem kötött már kooperációs megállapodást nagy cégekkel, egyebek mellett azok márkanévén történő gyártásra, illetve azok termékeinek az adott körzetben való terítésére. (A teljes napi termékszállítását egyébként a kiskereskedelem rendszerint elvárja a kisebb tejüzemektől is, amelyek azt szükség esetén részben más vállalatoktól szerzik be.) Ez a stratégia természetesen a kiszolgáltató kockázatával jár együtt.

- termékspecialitások gyártása; Ilyen lehetőségek vannak például a juh- és kecskesajtban, de egyéb sajtkülönlegességekben is, amelyeket Franciaországban, Olaszországban, Hollandiában ma is többnyire hasonlóképpen manufakturális jelleggel készítenek. Ebben a szegmensben döntő a szakértelem, termelési tapasztalat, a hagyományok szerepe. A házi jelleg, a természetesség hangsúlyozása jó marketing eszköz lehet. Kulcsfontosságú, de nehezen megoldható a megfelelő marketing apparátus kiépítése és a disztribúció megszervezése.
- nyerstej összegyűjtése, felvásárlása és eladása és feldolgozóknak; ez szintén a kiszolgáltatottság kockázatával járó, általában a feldolgozásnál alacsonyabb jövedelmezőségu tevékenység, de egyes esetekben sikeres lehet. Hasonló funkciójú vállalkozások működnek Nyugat-Európában is.

11. Felhasznált források

- Babella Gy. - Unger A.* (1994): Tanulmány a magyar tejgazdaság helyzetéről, Tejgazdaság 1994/2
- de Crook, A.* (1995): The dairy sector and agricultural policy in Hungary: Ready for the European Union?
Wageningen Agricultural University Department of Agricultural Economics 1995
- Gay, J.* (1991): Die Strukturprobleme bei Milch-erzeugung und - Verarbeitung in der Gemeinschaft
Deutsche Molkerei Zeitung - Lebensmittelindustrie und Milchwirtschaft 1991/12
- Gay, J.* (1992): The structure of the dairy industry in IDF member countries 1991 Bulletin of the International Dairy Federation No. 296; 1992
- Gay, J.* (1994): Entwicklung der EU-Molkereistruktur Agra-Europe 1994/18
- Gloy, Dirk* (1996): Entwicklungspfade von Molkereiunternehmen - Eine Anwendung des Konzepts strategischer Gruppen Agrarwirtschaft 1996/3
- Guba M. - Ráki Z. - Szajkó P.* (1995): A jövedelem-termelőképesség helyreállításának esélyei és a szabályozás fobb kérdései a szarvasmarha ágazatban AKII 1995
- van der Hamsvoort, C.P.C.M. - de Vlieger, J. J.* (1995): Recent and future developments in the Dutch dairy chain LEI-DLO The Hague 1995
- Hattink, W.* (1995): Policies, privatization and market positions in Hungary's dairy sector Wageningen Agricultural University Department of Development Economics 1995
- Hohenecker, J.* (1994): Milch - Angebot und Nachfrage in: Agrarvermarktung in Österreich Service Fachverlag Wien 1994
- Kirsch J. - Szabó L. - Tóth-Zsiga I.* (szerk., 1986): A magyar élelmiszeripar története Mezőgazdasági Kiadó Budapest 1986
- Lehota J.* (1994): Az élelmiszer-kiskereskedelem magatartásának jellemzői a tejvertikumban Tejgazdaság 1994/1
- Manhardt, H.* (1994): Milch-Bearbeitung und Verarbeitung in: Agrarvermarktung in Österreich Service Fachverlag Wien 1994
- Mándoki A.* (1996): A gyümölcsjoghurt piaca Magyarországon - Versenyelemzés Szakdolgozat GATE Gödöllo 1996
- Porter M. E.* (1990): The Competitive Advantage of Nations The Free Press New York 1990
- Prágai, K.* (1996): Versenyző tejipar: Tejtermékmarketing Szakdolgozat Külkereskedelmi Foiskola 1996
- Rama, D.-Keane, M.J.* (1993): Production costs for milk in European countries Franco Angeli Milano 1993

- Richarts, E.* (1996): ZMP-Bilanz Milch 1995 Deutschland-EU-Weltmarkt ZMP Bonn 1995
- Simka É.- Patus P.* (1995): Az állami tejipar tulajdonosi szerkezetének átalakulása Pénzügykutató Rt. 1995
- Szabó M.* (1989): A vertikális integráció akadályai a tejágazatban MTA KTI kézirat 1989
- Szabó M.* (1991a): Vertikális kapcsolatok a tejágazatban a legutóbbi változások tükrében MTA KTI kézirat 1991
- Szabó M.* (1991b): A magyar tejipar vállalati és üzemi struktúrája a nemzetközi összehasonlítás tükrében Gazdálkodás 1991/3
- Szabó M.* (1991c): A piaci struktúra és a verseny-viszonyok összefüggése a tejtermékek hazai piacain Ipargazdasági Szemle 1991/2
- Szabó M.* (1992a): Vertikális koordináció a magyar tejgazdaságban - Eszközök és alkalmazásuk hatékonysága Közgazdasági Szemle 1992/3
- Szabó M.* (1992b): A tejágazat idoszerű közgazdasági problémái MTA KTI kézirat 1992
- Szabó M.* (1993): Változások a tejtermékpiacokon és a tejtermékek forgalmazásában 1992-ben Kopint-Datorg kézirat 1993
- Szabó M.* (1994a): Food policies and their impacts in Hungary in the years of transition 36th Seminar of the European Association of Agricultural Economists Reading UK 19-21 Sept 1994
- Szabó M.* (1994b): Változó tejtermék marketing és disztribúció Magyarországon Tejgazdaság 1994/2
- Szabó M.* (1995): Változások az élelmiszerek disztribúciós rendszerében Magyarországon AKII 1995
- Szabó M.- Ferto I.- Kapronczai I.- Varga Gy.*: (1994): A magyar agrárpiaci rendtartás elméleti alapjai és működési rendszere AKII 1994
- Verheijen, J.A.G. - Broekmans J.E. - A.C.M. Zwanenberg*: The World Dairy Industry - Developments and Strategy Rabobank 1994
- Wilson, C. H.* (1991): Developing and marketing dairy product brands in Europe European Business Review 1991/3
- Az agrárpar privatizációja I. rész* Heti Privinfó 1996. július 2.
- Az élelmiszeripari vállalatok eredményességi rangsorai 1991-1994 AKII 1992-1995*
- Dairy Products in: Panorama of the EU-industry* European Commission Brussels 1995
- Consumption Statistics for Milk and Milk Products Bulletin of the International Dairy Federation* No. 301. Brussels 1995
- Europe's dairy industry - Tackling the Single Market* The Economist Intelligence Unit London 1990
- Review of Agricultural Policies: Hungary* OECD Paris 1993

The World Market for Dairy Products 1995 World Trade Organization Geneva 1995

Tanulmány a magyar tejjgazdaságról Cowiconsult Lyngby 1992

A Tejipari Hírlap, a Világgazdaság, a NAPI, a Népszabadság, a Magyar Hírlap, a HVG, a Figyelő
egyedülálló számai

12. Táblázatok, ábra

1. táblázat: Egy fore jutó tejtermékfogyasztás Ausztriában, Németországban (1993) és Magyarországon (1995)

(kg/fo)

Megnevezés	Ausztria	Németország	Magyarország
fogyasztói tej	91,5	70,3	61,0
ízesített készítmények	3,1	8,3	5,5
savanyított készítmények	11,1	12,2	5,2
tejszín (zsír egyenértékben)	1,3	1,8	1,6
vaj és vajkrém (vajzsír egyenértékben)	3,8	5,7	0,9
friss sajt és túró	3,9	8,0	3,3
sajt	7,5	10,5	3,8
surított tej	2,3	5,2	0,4
étkezési tejpor	1,1	2,1	0,7

Forrás: IDF (1995) és Tejipari Egyesülés

2. táblázat: A világ legnagyobb tejipari vállalatai (1992)

	Név	Ország	Tejipari forgalom (Md USD)	Tulajdonos	Teljes forgalom (Md USD)
1.	Nestlé	Svájc	10,61	magán	38,85
2.	Philip Morris (Kraft)	USA	7,10	magán	59,13
3.	Snow Brand Milk Products	Japán	6,10	magán	8,71
4.	BSN Gervais Danone	Franciaország	4,93	magán	13,40
5.	Besnier	Franciaország	3,83	magán	4,16
6.	Campina-Melkunie	Hollandia	3,19	szövetkezet	3,19
7.	Sodiaal	Franciaország	3,09	szövetkezet	3,09
8.	Meiji Milk Products	Japán	2,63	magán	3,74
9.	Morinaga Milk Products	Japán	2,31	magán	3,16
10.	Friesland Frico Domo	Hollandia	2,30	szövetkezet	2,30
11.	Unilever	Hollandia/Egyesült Királyság	2,20	magán	43,60
12.	MD Foods	Dánia	2,11	szövetkezet	2,11
13.	CLE	Franciaország	2,08	szövetkezet	2,08
14.	Dairy Crest	Egyesült Királyság	2,03	szövetkezet	2,03
15.	Coberco	Hollandia	1,90	szövetkezet	2,11
16.	Mid American Dairy Men	USA	1,87	szövetkezet	1,87
17.	Arla	Svédország	1,80	szövetkezet	1,86
18.	Borden	USA	1,79	magán	7,10
19.	Bongrain	Franciaország	1,78	magán	1,84
20.	Unigate Plc	Egyesült Királyság	1,53	magán	3,39
21.	Dean Foods	USA	1,43	magán	2,27
22.	Land O' Lakes	USA	1,43	szövetkezet	2,56
23.	Northern Foods	Egyesült Királyság	1,43	magán	3,58
24.	Groupe Bel	Franciaország	1,34	magán	1,34
25.	Wessanen	Hollandia	1,30	magán	2,12
26.	Valio	Finnország	1,24	szövetkezet	1,28
27.	NZ Dairy Group of Comp.	Új-Zéland	1,08	szövetkezet	1,08
28.	Milchwerke Köln/Wuppertal	Németország	0,99	szövetkezet	0,99
29.	Parmalat	Olaszország	0,99	magán	1,31
30.	Südmilch	Németország	0,87	szövetkezet	0,87

Forrás: The World Dairy Industry Rabobank 1994

3. táblázat: A magyar tejipar vállalati struktúrája (1995)

Éves feldolgozott tejmennyiség (millió liter)	Vállalatok száma	Az adott kategóriában feldolgozott összes tejmennyiség megoszlása		
		(millió liter)	%	% az EU-ban (1991)
0-2	20	12	0,7	5,3
2-5	10	30	1,8	
5-10	21	139	8,4	7,0
10-20	10	147	8,9	
20-50	13	390	23,6	10,6
50-100	8	648	39,3	13,3
100-200	2	285	17,3	12,0
200-	0	0	0	51,8
Összesen:	84	1651	100,0	100,0

Forrás: AKII, Tejipari Hírlap, interjúk, saját számítások, Gay (1994)

A program kiemelt támogatói:

Center for International Private Enterprise, Washington, US
Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.
Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság
Országos Tudományos Kutatási Alap

További támogatók:

Magyar Menedzsment Intézet és tagvállalatai:
MOL Rt., Dunaferri Rt., Antenna Hungária Rt.
Ipari és Kereskedelmi Minisztérium
Földművelésügyi Minisztérium
Pénzügyminisztérium
Friedrich Naumann Alapítvány

A „Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c.
kutatási program **MUHELYTANULMÁNY** sorozata.
Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató
Technikai szerkesztő: Koblász Mária
Készült 110 példányban. Budapest, 1996. október 21.