TUDOMÁNYOS CIKK

Az élelmiszer-gazdasági vállalati-vállalkozási kapcsolatok és együttműködések áttekintése gyakorlati szemmel

Kürthy Gyöngyi – Dudás Gyula

Kulcsszavak: élelmiszer-értékláncok, integrációk, versenyképesség.
JEL-kód: Q13.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Globális szinten az élelmiszer-értékláncokban egyre gyakoribbak a vertikális és horizontális kooperációk, integrációk. Ennek egyik oka, hogy különösen a nem márkázott tömegtermékek esetében az ár a legfőbb versenytényező, és a szoros együttműködés az értéklánc mentén olcsóbbá teheti a tranzakciókat, a horizontális kooperációk pedig növelhetik a kiszolgáltatottabb felek alkupozícióját. Az integrációk terjedését emellett az alapanyag-előállítók és feldolgozók kölcsönös egymásrautaltsága, az áruk gyors romlandósága és a nyomonkövethetőségi követelmények terjedése is erősíti.

Magyarországon a fenti trendek ellenére még mindig kevés példa található jól működő integrációkra, kooperációkra. Az általunk vizsgált három fő termékpálya – a hús, a tej és a zöldség-gyümölcs – mindegyikére igaz, hogy a hazai szereplők a nemzetközi trendekhez mérten sokkal kisebb arányban mutattak készséget az együttműködésre mind horizontális, mind vertikális szinten.

BEVEZETÉS, CÉLOK

A különböző termékpályákon létrejövő vertikális és horizontális együttműködések elméleti előnyei közismertek. A vertikális kooperáció csökkentheti mind a beszállítók, mind a vevők üzleti kockázatát, tervezhetővé teszi a beszerzési költségeket és az árbevételt, növeli a megbízhatóságot, a nyomonkövethetőséget az értéklánc mentén, sőt, a modern üzleti világban közös innovációra, közös marketing- és versenypolitika kialakítására is lehetőséget ad. A horizontális együttműködés legfőbb erénye, hogy a közös érdekképviselet növelheti a nagyobb számú, de kisebb méretű piaci szereplők alkuerejét, emellett lehetővé teszi, hogy a termelők a legfőbb funkciójukra koncentráljanak, professzionális személyzetre bízva az értékesítési és marketingfeladatokat.

A sok ismert előny ellenére az együttműködések szerveződése még mindig gyerekcipőben jár a magyarországi élelmiszergazdaságban. Ez nem feltétlenül érzelmi beállítottság, hagyományokból táplálkozó rossz érzések miatt alakult így, számos racionális tényező befolyásolja a piaci szereplők döntését.

Ennek ellenére e kérdéskör vizsgálata nem veszít aktualitásából, így jelen anyagunkban három termékpályát, a hús- és a tejipart, valamint a zöldség- és gyümölcstermékpályát vizsgáljuk részle-

tesebben, összehasonlítva a nemzetközi és hazai trendeket.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Az élelmiszerláncban az együttműködések, integrációk előnyeiről és akadályairól számos hazai és nemzetközi elméleti kutatás, szakirodalom íródott. Jelen tanulmány a magyarországi helyzetről ad látleletet három kiemelt termékpályát vizsgálva. A kutatás kiindulását a releváns szakirodalom alapján a nemzetközi trendek bemutatása és a magyarországi termékpályára jellemző statisztikai adatok elemzése jelentette, de emellett primer információforrásaink voltak az élelmiszeripar szereplőivel 2014-ben lefolytatott személyes megkérdezésen alapuló mélyinterjúk is. Összesen több mint 80 személyes interjút folytattunk magyarországi élelmiszeripari cégekkel, azon belül a most elemzett három alágazat mindegyikében 12-13 szereplő véleményét kérdeztük meg. A minta kialakításakor az volt a vezérelv, hogy 8-8 olyan céget válasszunk ki, amelyek méret szerint reprezentálják az adott alágazatot. Emellett további 3-4 úgynevezett meghatározó céget is bevontunk a vizsgálatba, amelyek termelési volumenük, árbevételük révén jól lefedik az adott alágazat összes kibocsátásának egy jelentősebb hányadát. A húsiparban a négy meghatározó cég az alágazat összes nettó árbevételének 26,7 százalékát, az exportárbevételnek pedig 39,5 százalékát képviselte 2013-ban. A tejiparban a három nagyvállalat a teljes alágazat nettó árbevételének 36,2 százalékát, exportárbevételének pedig 35,7 százalékát adta ugyanebben az évben. A zöldség- és gyümölcsfeldolgozásban a meghatározó cégek valamivel szerényebb mértékben, a nettó árbevétel esetén 10,2, az exportárbevételnél pedig 9,0 százalékban reprezentálták az alágazat teljesítményét.

A begyűjtött háttérinformációk megfelelő alapot adtak arra, hogy a statisztikai adatokból kirajzolódó trendek mögé nézzünk, valamint az okokat is jobban feltárjuk és megértsük.

EREDMÉNYEK

Hústermékpálya

A világ globális hústermelésében az észak- és dél-amerikai országok, valamint az EU jár élen. Emellett az ázsiai országok is jelentős termelővé nőtték ki magukat az utóbbi évtizedben, de mivel hatalmas népességük miatt továbbra is importőröknek számítanak hústermékekből, a világkereskedelemben nem számítanak érdemi szereplőnek.

A húsipari termelést – főként az elsődleges feldolgozást – nagyméretű, multinacionális vállalatok uralják. A globalizálódott húspiacon az ár az egyik legfontosabb versenytényező, ennek csökkentése pedig leginkább erőteljes vállalati koncentrálódással, a méretgazdaságosság fokozásával érhető el. A világ legnagyobb húsipari cégei jellemzően Brazíliában és az USA-ban működnek, de európai vállalatok is feltűnnek az élbolyban. Az EU a világ legfontosabb hústermelő térségei közé tartozik, bár ott a hústermelés önköltsége – részben az uniós állategészségügyi, állatjóléti előírások miatt – magasabb, mint Észak- és Dél-Amerikában vagy Kínában. Az EU vezető szerepéhez nagyban hozzájárul, hogy legfontosabb célpiacai (az EU-tagországok, Japán, Dél-Korea) minőségorientáltak, ezért valamivel magasabb árak mellett is versenyképesek az európai hústermékek. Ennek ellenére az európai húsfeldolgozásban is fontos tényező a hatékonyság, annál is inkább, mert a tartásból, takarmányozásból eredő versenyhátrányokat a költségtakarékos vágási technológiával lehet leginkább csökkenteni, ezért itt is jellemző, hogy igen nagyméretű vágóhidak jöttek létre. A készítménygyártásban a regionális ízlésbeli eltérések jobban hatnak, ami erősen befolyásolja az exportlehetőségeket. Emiatt ebben a szakágazatban jellemzőbb a kisebb

cégek jelenléte, a nagyobb hozzáadott érték miatt így is biztosított a megfelelő jövedelmezőség (*Kürthy et al., 2016*).

A nagy üzemméretű feldolgozóipar feltételezi a megfelelő alapanyag-ellátási bázist, ugyanis a versenyképes húsárakhoz a méretgazdaságos feldolgozás mellett a terméklánc mentén kialakított megfelelő együttműködés is hozzájárul. A különböző termelési régiókra e tekintetben eltérő stratégiák jellemzők. Az amerikai kontinensen az állattartó gazdaságok is nagyméretű üzemek, ennek ellenére a termelők többsége szerződéses kapcsolatban áll a feldolgozókkal, ami mindkét fél számára biztosítékot jelent. Brazíliában igen elterjedtek az integrációk, az USA-ban pedig jellemzőek az olyan nagy feldolgozók, amelyek az alapanyag-ellátás legalább egy részét cégen belül biztosítják. Az EU-tagországokban valamivel kisebb gazdaságokban folyik az állatok tartása, ezért nagyobb kihívás az értékesítés megszervezése. Itt is létező jelenség a szabadpiaci értékesítés vagy a szerződéses kapcsolat a beszállító és feldolgozó között, de elterjedtebb forma, hogy maguk a termelők szövetségbe, szövetkezetbe, termelői csoportba tömörülnek és ez a szervezet koordinálja az állatok értékesítését. A termelői közösségeken keresztül történő értékesítés részaránya állatfajonként és tagországonként igen eltérő, ahogy a szerződések tartalma is (*Antoine et al., 2014*).

Magyarországon a három fő húscélú állattartó ágazat közül a vágómarha állatlétszáma nőtt a legdinamikusabban, mintegy 26 százalékkal 2004 és 2017 között, de ebben a termékpálya szervezettségének nem volt szerepe, az előnyös uniós támogatáspolitika és a kedvező exportlehetőségek együttes hatásának tudható be a változás. A sertéslétszám drasztikus, 30 százalékos csökkenést szenvedett el az ország EU-csatlakozása óta a sertésstratégia, az áfacsökkentés, a feldolgozói kapacitások fejlesztése és a sertéshúsexportban elért magyar sikerek ellenére. *Udovecz et al. (2017)* elemzése elsősorban a tudatos piacszervezés és az együttműködések hiányát teszi ezért felelőssé. A brojlerhizlalás ezzel szemben bővült: az állatállomány csaknem 19 százalékkal volt magasabb a vizsgált időszak végén, mint 2004-ben. Ez a kedvező piaci viszonyok mellett az ágazatra jellemző erős integrációnak is köszönhető (*Csizmásné Tóth, 2016*).

A magyarországi húsiparban nincsenek jelen világ- vagy európai szinten nagynak számító cégek. A mérethatékony nagyvállalatok létrejöttét a tőkehiány, majd – főleg a sertésfeldolgozás esetében – az alapanyag-ellátás bizonytalansága is hátráltatta. A baromfifeldolgozás a három szakágazat közül a legjobb helyzetben lévő szektor, amiben szerepet játszik a magas fokú integráció, ami biztosítja a jó minőségű, korrekt árszintű alapanyag-ellátást, valamint a szakágazat exportorientáltsága is. A húsiparban általánosságban elmondható, hogy kevés külföldi tőke jelent meg a rendszerváltás után, aminek egyik következménye, hogy nem vagy csak elvétve jöttek létre zöldmezős beruházással korszerű technológiájú vágó- és feldolgozóüzemek. Az elmaradt beruházások pótlását késlelteti, hogy az alacsonyabb munkabérek miatt sokáig nem volt erre kényszer, de a fő problémát a húsipar mérsékelt jövedelmezősége jelentette (*Kürthy et al., 2016*).

A felkeresett húsipari cégek – szám szerint 12 – alapanyagigényét elsősorban az határozta meg, hogy késztermékükkel milyen piaci igényeknek kívánnak megfelelni. A minőségorientált, speciális exportpiacokra vagy belföldön a magas jövedelmű, igényes fogyasztók számára gyártó vállalkozások alapanyagigényét a magas minőségi követelmény jellemezte leginkább, míg az árérzékeny fogyasztói piacra termelő cégeknél a gazdaságossági szempontok domináltak. A nagy és a közepes méretű cégeknél az alapanyagot az élő állat jelentette, ezzel szemben a kisebb készítménygyártó cégek beszerzéseinél a

darabolt húsáru volt a fő alapanyag, amit – értelemszerűen – más élelmiszeripari feldolgozóktól, így vágóhidaktól, vágással is foglalkozó nagy húsfeldolgozóktól, esetleg húsnagykereskedőtől, egy esetben pedig importból szereztek be.

A baromfifeldolgozásban – alátámasztva a korábban idézett szakirodalomban leírtakat – jellemző volt a jól szervezett alapanyagellátás. Nem egy esetben kvázi integrációként működött a beszerzés vagy nagyrészt ugyanaz a tulajdonosi kör állt az alapanyagbeszállító és a feldolgozó cég mögött is, de hivatalosan nem a feldolgozó volt az integrátor.

Az élő sertés esetében az interjúk időpontjában nem működtek még formális integrációs kapcsolatok, bár egy cég tervezte ennek fokozatos kiépítését. A nagy húsfeldolgozó cégek a beszállítók kiválasztásánál törekedtek a nagyobb partnerekkel való üzletkötésre, de adott esetben a megfelelő alapanyag-mennyiség biztosítása érdekében kisebb méretű üzemekkel is szerződtek. Ezt mi sem mutatja jobban, minthogy a megkérdezettek között a partnerek száma általában 2–6, de a nagy vágókapacitással rendelkező cégek esetében a nagyszámú (75–100) beszállító volt jellemző *(1. ábra)*.

A 12 megkérdezett cég közül 11 általában hosszú távú beszállítói kapcsolatokkal rendelkezett, bár emellett három-három cég jelezte, hogy rövid távú és eseti partnerektől is vásárolt már alapanyagot.

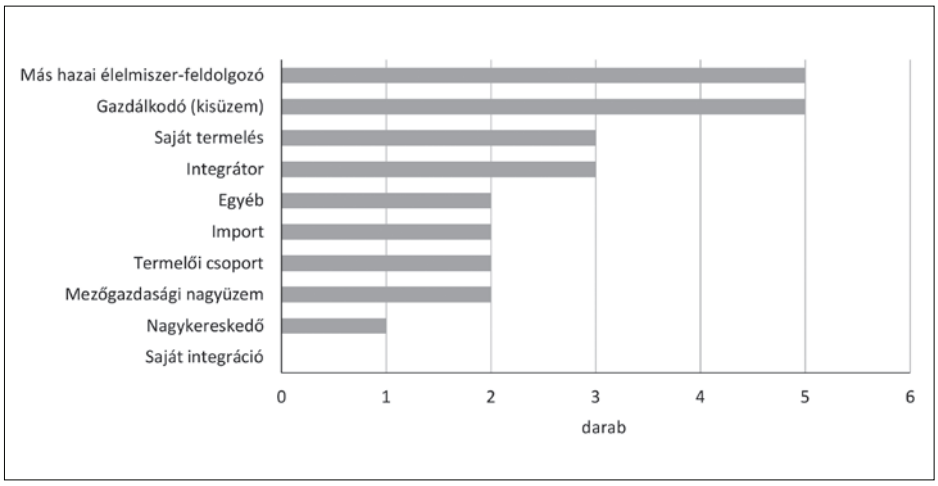
A válaszadók kétharmada kiegyensúlyozott viszonyról számolt be a beszállítói kapcsolatait tekintve, csupán egy mikrocég állította, hogy kiszolgáltatottnak érzi magát, emellett két nagyvállalat jelentette ki, hogy válogathat beszállítói között. A beszállítók kiválasztásának szempontjai, a szerződések tartalma szintén eltérést mutatott a vállalati mérettől és a szakágazattól függően.

A nagy húsfeldolgozó cégek közlése szerint a sertéshús minősége kiemelkedően fontos a piaci elvárások miatt, ennek ellenére nem volt jellemző, hogy az élő sertés tartási paramétereit (pl.: fajta, takarmányozás) formálisan szabályozták volna a beszállítói szerződésekben. Jellemző volt, hogy a szerződésekben legfeljebb a beszállítandó mennyiséget (egyes cégeknél még ezt sem) fektették le, az árat nem, csupán egy cég jelezte, hogy a német tőzsdei árhoz rögzítették a beszállítói átvételi árat.

A baromfi termékpályán ezzel ellentét-

1. ábra

Beszállítók összetétele említésszám alapján a húsfeldolgozásban, 2014



Forrás: az AKI Élelmiszerlánc-kutatási Osztályán készült 2014. évi interjúk alapján saját összeállítás

ben jellemző volt, hogy a feldolgozó – az integrátoron keresztül – meghatározta a felhasználandó inputok paramétereit, sőt, biztosította azokat a termelők számára.

A nagyméretű cégek nem tudtak egyértelmű sorrendet felállítani a tekintetben, mi a fontosabb számukra a beszerzések során: az ár, a minőség, a szállítási távolság vagy az együttműködési készség. A legtöbben úgy fogalmaztak, hogy mindegyik tényező egyaránt fontos, a leggyakrabban mégis az árat és a minőséget emelték ki. Ugyanakkor az is kiderült, hogy a beszállítási távolság vagy a beszállító által kínált minimális árumennyiség sok esetben komoly korlátozó tényező a beszállító kiválasztása során. A kisebb cégek is egy kivétellel jó alkupozícióról számoltak be a beszállítóikkal szemben, azaz a méret nem jelentett feltétlenül hátrányt egy sokszereplős, versenyző piacon. Miközben a nagyvállalatok igyekeztek racionalizálni a beszállítási távolságot (sokan meghatározták, hány kilométer sugarú körből fogadnak alapanyagot), a kisebb cégek ebben nagyfokú rugalmasságot tanúsítottak. Nem egy esetben volt jellemző például 300-450 kilométeres szállítási távolság. A kis feldolgozók a szállítási távolságra tehát nem, de a minőségre és az árra annál érzékenyebbek voltak.

Tejtermékpálya

A világ globális tejtermelése körülbelül fele-fele arányban oszlott meg a fejlett és fejlődő országok között. A világ legnagyobb tejtermelője 2017-ben is az EU volt több mint 150 millió tonnás termeléssel, a második az USA csaknem 100 millió tonnával, a harmadik helyen pedig India állt több mint 70 millió tonnás termelésével (*USDA, 2017*).

Azok az országok, amelyek jelentős népességgel rendelkeznek és/vagy a feldolgozókapacitásaik nem megfelelőek, magas termelési mennyiségük ellenére is kiszorulhatnak a világpiacról, ezért a világkereskedelem legjelentősebb szereplőinek listája némileg eltér a legnagyobb termelőkétől. A világpiacon a tej feldolgozott, könnyen tárolható és szállítható formában mozog, főleg sovány, illetve zsíros tejpor, vaj és sajt formájában. Az EU a vaj és a zsíros tejpor kivételével az összes feldolgozott, világpiacon forgó tejtermék tekintetében világelső, e két termék esetében Új-Zéland előzi meg, mely ország a tejpiac másik meghatározó szereplője. Rajtuk kívül az USA, Fehéroroszország és Ausztrália számít még jelentős exportőrnek (*USDA, 2017*). A fenti adatok fényében nem véletlen, hogy a sokszor vitatott szabadkereskedelmi egyezmények tekintetében a tejtermékek az EU azon exporttermékei közé tartoznak, amelyek nyertesei lehetnek a kereskedelem további liberalizációjának gyakorlatilag minden relációban.

Viszonylag új trend, hogy az utóbbi időben az UHT-tejek is egyre meghatározóbb mennyiségben forognak a nemzetközi kereskedelemben, ami egyrészt e termék hosszú eltarthatóságának, jó szállíthatóságának köszönhető, másrészt annak, hogy bár a szállítása drágább, mint a porított formáké, de a fejlődő országok vízkészletproblémái miatt a tejpor nem mindig alkalmas közvetlen fogyasztásra.

A tejipar világszerte elválaszthatatlan egységet alkot az alapanyaggyártással. A legnagyobb tejtermelő régiókban, nem csak az EU-ban, de Új-Zélandon és az USA-ban is jellemző, hogy az első feldolgozó létesítményeket a tejszövetkezetek létesítették, hogy az átmeneti feleslegeiket porítva, vajjá alakítva tárolható formába hozzák, ezáltal védjék tagjaikat az árak túlzott volatilitásától. Ez a hagyomány a mai feldolgozóiparra is rányomja bélyegét, ezért a világ legnagyobb, ma már multinacionális cégként „viselkedő" tejipari cégei közül több jelenleg is szövetkezeti tulajdonban van. Ezek közé tartozik például Európában a holland FrieslandCampania, a dán Arla Foods, a francia Sodiaal, a német DMK, de szövetkezeti tulajdonban működik Új-Zéland legnagyobb tejfeldolgozó vállalata,

a Fonterra is, valamint az USA-ban székelő Dairy Farmers of America (*Shadbolt – Apparo, 2016; Laire, 2017*).

A tejágazatban az alapanyag és a feldolgozókapacitás szoros kapcsolatát jelzi az is, hogy a legnagyobb, legsikeresebb tejfeldolgozók területi elhelyezkedésére az jellemző, hogy azon országokban működnek, amelyek tejtermelése jelentős és versenyképes. A fő tejtermelő országok pedig azok, ahol kiváló tömegtakarmány-termelő bázisok vannak és/vagy a közeli tengeri kikötőkbe olcsón érkezik a fehérjetartalmú takarmány (szója). A tejtermelésben is fontos szempont a méretgazdaságosság, a korszerű takarmányozás, a jó genetikai alapok alkalmazása, a gazdaságos logisztika, ami megfelelő tőkeellátottságot feltételez.

A méretgazdaságosság jelentősége a feldolgozói szinten is meghatározó, főleg a kevésbé márkázható tömegtermékeknél, ahol az ár a fő versenytényező, ezért az európai tejiparban is folyamatosan nő a koncentráció (*Tacken, 2009*). Egyedi, márkázott termékek esetében a termelés kisebb méretben is gazdaságos lehet, de ez innovatív termékfejlesztést és megfelelő értékesítési csatornát feltételez.

Magyarországon a fenti trendekkel ellentétben csak kevés számú tejtermelő szövetkezettel, termelői csoporttal találkozhatunk, magyar termelői szövetkezeti tulajdonban álló feldolgozó cég pedig csak egy van az országban, az Alföldi Tej Kft. A magyar tejiparban a húsiparnál sokkal inkább jellemző a nemzetközi tulajdon, a privatizáció időszakában a külföldi tőke hamar megjelent az ágazatban, de ez nem mindig járt együtt jelentős technológiai fejlesztéssel. A folyamatos átrendeződések (felvásárlások, összeolvadások és cégbezárások) után a szakágazat meghatározó vállalatai között szerepel több olyan nagyvállalat, amelyek a már említett nemzetközi cégek tulajdonában állnak, például a Bongrain tulajdonában lévő Pannontej Zrt., illetve a holland FrieslandCampania magyarországi leányvállalata, a Friesland Hungária Zrt. Magyar tulajdonban van a Bonafarm Csoporthoz tartozó Sole-Mizo Zrt., ezen kívül említést érdemel még a sajtgyártás egyik meghatározója, a Tolle márkanevet birtokló Tolnatej, valamint a FinoFood.

Az alapanyag-beszerzés kritikus pont a tejtermékgyártóknál, hiszen gyorsan romló alapanyagról van szó, ezért a folyamatos alapanyag-ellátáshoz stabil beszállítói kapcsolatok szükségesek. Mivel – főleg az alacsony feldolgozású termékeknél – viszonylag kicsi a feldolgozás hozzáadott értéke, az alapanyag ára és beltartalmi értéke, minősége is fontos kérdés (*Tacken, 2009*).

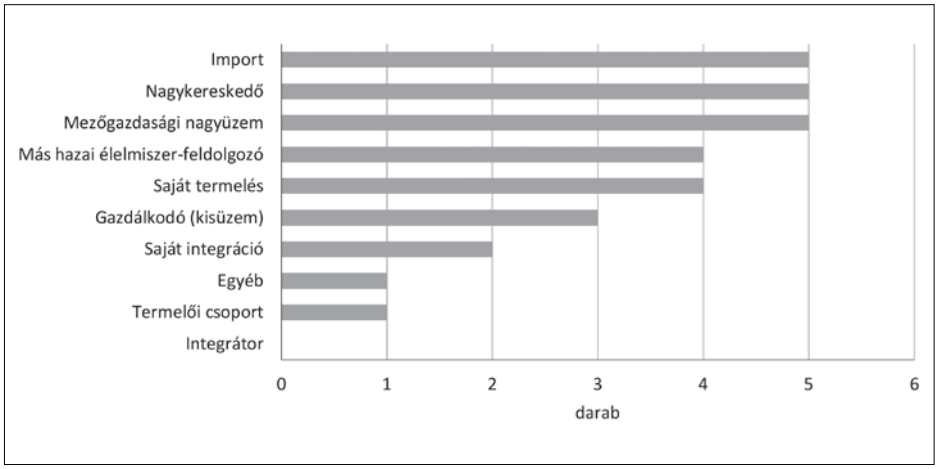
Vőneki és *Mándi-Nagy (2014)* szerint Magyarországon a nyerstej önköltsége akár 25-30 százalékkal is magasabb, mint más EU-tagországokban, ami elsősorban a magas takarmányköltségnek tulajdonítható. Ez a versenyhátrány – párosítva a szervezetlen beszállítói kapcsolatokkal – tovább rontja a hazai feldolgozók versenyképességét.

A magyarországi tejipar az egyik legkevésbé jövedelmező élelmiszeripari szakágazat, amiben komoly szerepe van annak, hogy a tejtermékek kivitele kevésbé sikeres, egyedül a sajtexport terén emelkedik ki Magyarország. A belső piacra koncentrálódó termelésnek viszont nagy hátránya az alacsony fizetőképes kereslet, valamint hogy a stagnáló fogyasztáshoz képest viszonylag nagyszámú, jelentős termelési kapacitással rendelkező cég van jelen az országban, melyek nem mindig találják meg a számukra megfelelő réspiacot, specializációs lehetőséget. A Magyarországon előállított tejtermékek jelentős része ráadásul kevésbé megkülönböztethető tömegtermék, így ezek körében az ár a legfontosabb versenyképességi tényező, emellett magas a saját márkás termékek aránya, az innovatív termékek jelenléte kevésbé jellemző a magyarországi tejfeldolgozók körében (*Kürthy et al., 2016*).

Empirikus kutatásunk alátámasztotta a fent vázolt trendeket. Bár két cég is saját integrációval valósította meg a beszerzést

2. ábra

Beszállítók összetétele említésszám alapján a tejfeldolgozásban, 2014



Forrás: az AKI Élelmiszerlánc-kutatási Osztályán készült 2014. évi interjúk alapján saját összeállítás

– ezek közül az egyik az Alföldi Tej, a másik egy speciális termékpályán működött, kecsketej-feldolgozással foglalkozott, ami nagyfokú együttműködést feltételezett a beszállítóival –, az általános nem ez, sokkal inkább az importból, nagyobb méretű tejtermelőtől, illetve a nagykereskedőktől történő beszerzés volt *(2. ábra)*.

A háttérbeszélgetések során kiderült, hogy a nagyméretű feldolgozók előnyben részesítik a szintén nagy volumenben beszállítani képes nagygazdaságokat, ennek ellenére gyakran kényszerülnek arra, hogy a kisebb beszállítóktól is vásároljanak tejet. A nagyszámú partnerrel való kapcsolattartás, a több forrásból érkező tej minőségellenőrzése ugyanakkor többletterhet ró a feldolgozókra, mert állandó, egyöntetű minőséget és megfelelő mennyiséget általában csak a mezőgazdasági nagyüzemek képesek biztosítani. Az általunk megkérdezett közepes és nagyméretű feldolgozóknál változatosan alakult a partnerek száma, volt, amelyik tíz beszállítóval is biztosítani tudta alapanyag-ellátását, de akadt nagyszámú partnerrel együttműködő cég is. Ennek alakulása összefüggést mutatott a cég területi elhelyezkedésével is: ha egy adott környékre több tejfeldolgozó üzem is települt, akkor ott körülményesebb volt az alapanyagok biztosítása, jellemzően több – kisebb – beszállító közreműködésével fedték le az igényeket.

Az átvett tejért mennyiség és beltartalmi érték alapján szoktak fizetni a tejipari szereplők.

A nyerstej termelői ára piaci szakértők szerint viszonylag tág határok között mozog (a különbség akár 20-25 Ft/liter is lehetett), függve az adott feldolgozótól, a beszállítótól – általában a kisebb, gyengébb alkupozícióval rendelkező tejgazdaságok kevesebbet kapnak ugyanolyan minőségű tejért –, illetve az adott időpont kereslet-kínálati viszonyaitól. Az is befolyásolhatja az árakat, hogy az adott piaci szereplő szerződést köt vagy a spot piacot használja.

A beszállítói árakra a nyerstejexport is komoly hatást gyakorol, aminek jelentőségére rávilágít a tény, miszerint a tejvertikum teljes kivitelének kb. kétharmadát képviseli ez a termék. Amennyiben adott időszakban sok tej kerül ki a termelőktől külföldre, például a fő célpiacra, Olaszországba, az interjúalanyaink szerint akár a már megkötött szerződések betartását is negatívan befolyásolja a tejtermékpályán.

A tejfeldolgozó cégek – a maguk részéről – hosszú távú kapcsolatokra törekednek, hiszen az összes megkérdezett vállalkozás így jellemezte kapcsolatainak legalább egy részét. Ugyanakkor a válaszadók ötöde kénytelen volt rövid távú és eseti beszállítói kapcsolatokat is kialakítani, ha a helyzet úgy kívánta.

A beszállítói kapcsolatokban a sok probléma ellenére a feldolgozók erőfölénye látszott kirajzolódni, ugyanis a vizsgált három alágazat közül itt számoltak be a válaszadók a leggyakrabban – 35 százalék – arról, hogy megválogathatják beszállítóikat. Igaz, ennél jóval többen – 55 százalék – jelezték azt, hogy kölcsönösen függenek egymástól beszállítóikkal és egy cég kiszolgáltatottnak érezte magát az alapanyag-ellátók felé.

A megkérdezettek valamivel több mint fele váltott már beszállítót a múltban – ez az arány a legkisebb volt a három vizsgált alágazat közül –, aminek leggyakoribb oka a minőségromlás volt, amit fontossági sorrendben a „más beszállító jobb feltételeket kínált" válasz követett.

Zöldség- és gyümölcstermékpálya

Mind a feldolgozott gyümölcs- és zöldségfélék előállításában, mind azok fogyasztásában Észak-Amerika és Európa áll az élen világviszonylatban. A globális gyümölcs- és zöldségfeldolgozó ipart – szemben a hús- és tejiparral – alacsony koncentráció jellemzi, ezért az egyedi szereplők világpiacra gyakorolt hatása korlátozott, ugyanakkor egyes térségekben, országokban a nagyobb vállalatok meghatározó piaci részesedéssel rendelkeznek.

A világ legnagyobb gyümölcs- és zöldségfeldolgozó vállalatainak központjai az USA-ban és Kanadában találhatók, míg a hozzájuk képest kisebb forgalommal rendelkező jelentős európai gyártók elsősorban Franciaországban, Németországban, Olaszországban, Hollandiában, Belgiumban és Ausztriában jöttek létre.

Az észak-amerikai és európai nagyvállalatok cégtörténeteinek áttekintése során négyféle fejlődési irányt sikerült elkülöníteni. Az élelmiszeriparban lezajló egyesülések (összeolvadás, beolvadás), felvásárlások következtében a továbbra is elsősorban gyümölcs- és zöldségfeldolgozással foglalkozó vállalatok, vállalatcsoportok (pl. Bonduelle) mellett megjelentek a többféle élelmiszeripari termék előállításával foglalkozó vállalatok, vállalatcsoportok is (pl. Barilla). Továbbá egyre gyakoribb, hogy valamely élelmiszeripari vállalat egy – többféle vállalati portfólióval rendelkező – befektetőcsoport (pl. az Iglo Group tulajdonosa a Permira Investment) tulajdona vagy nemzetközi vállalat, vállalatcsoport (pl. a Knorr tulajdonosa az Unilever) érdekeltségébe kerül (*Dudás, 2016*).

A zöldség- és gyümölcsfeldolgozásban a megfelelő alapanyag-ellátás ugyanolyan meghatározó, mint a hús- és tejipar esetében. Gyorsan romló nyersanyagról van szó, amelynek megfelelő időben történő tartósítása mind a beszállítóknak, mind a feldolgozóknak érdeke, éppen ezért a megfelelő beszállítói kapcsolatok fontos versenytényezővé léptek elő. A nyomonkövethetőség, a különböző minőségi előírások, védjegyek tovább erősítették az igényt a szabályozott, szoros együttműködésre az alapanyag-termelők és az élelmiszeripar között.

A szoros együttműködés, a vertikális integrációk, a hosszú távú szerződéses kapcsolatok éppen úgy jellemzők Brazíliában (*Ito – Zylbersztajn, 2018*), mint az USA-ban és Kanadában (*Hobbs – Young, 2011*).

Az EU-ban a zöldség- és gyümölcstermelők közötti kooperációt, így azokon keresztül a termelők érdekképviseletét, jobb alkupozíciójuk kialakítását a termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ-ek) és zöldség-gyümölcs termelői csoportok (TCS-k) biztosítják. Az Európai Bizottság 2007-ben célul tűzte ki, hogy 2013-ra 60 százalékra növekedjen a TÉSZ-eken keresztül forgalmazott zöldség- és gyümölcsfélék aránya, de a szervezet 2014-ben publikált – 2010-re vonat-

kozó – adatai szerint ez a cél nem teljesült, ugyanis a TÉSZ-ek és a zöldség-gyümölcs TCS-k együttes piaci részesedése az EU-ban 43,9 százalékot tett ki. Hollandiában és Belgiumban arányuk elérte a 95, illetve 88 százalékot, ugyanakkor a jelentős zöldség- és gyümölcstermelő országokban, például Németországban, Spanyolországban, Olaszországban és Franciaországban csak 50 százalék körül alakult a TÉSZ-ek és TCS-k együttes aránya. Az újonnan csatlakozó országok közül Magyarországon csaknem 20 százalékos, Lengyelországban pedig mindössze 11 százalékos piaci részesedést tudtak felmutatni (*Dudás, 2017*).

Dudás (2017) összeállítása szerint Magyarországon 2016-ban 56 TÉSZ és 16 zöldség-gyümölcs TCS rendelkezett elismeréssel, és a szerző szerint a zöldség- és gyümölcságazatban az elismert szervezetek számának bővülése nem várható. Emiatt a feldolgozóipar számára folyamatos kihívást jelent a megfelelő mennyiségű, egyöntetű minőségű alapanyagok beszerzése. A magyarországi gyümölcs- és zöldségfeldolgozás viszonylag szűk termékkínálattal rendelkezik, a főleg csemegekukoricára, zöldborsóra, paradicsomra, almára és meggyre épülő termékkör bővítése a termelők és a feldolgozók közötti együttműködés erősítése nélkül (hosszú távú írásbeli szerződéses kapcsolatok, feldolgozók integrátori szerepvállalása) nem lehetséges.

Dudás (2016) szerint a feldolgozók és a termelők ugyan szóban egyeztetnek egymással, de a megtárgyalt feltételeket csak ritkán foglalják írásos formába. Biztos, kiszámítható, számon kérhető értékesítési lehetőségek hiányában a termelők nem hajtanak végre technológiai fejlesztéseket (pl.: ültetvény-korszerűsítés, öntözésfejlesztés) és nem kezdenek bele – jelentősebb méretben – újabb fajok termelésbe való bevonásába sem, aminek következtében a feldolgozóipar nem jut belföldön megfelelő mennyiségű, minőségű, homogén árualaphoz, ami nélkül nem képes új, innovatív – nem az alapvető ipari gyümölcs- és zöldségfélékre alapozott – termékeket létrehozni.

Az interjúk során megkérdezett cégek leggyakrabban importból és kisüzemi gazdálkodóktól szerezték be az alapanyagot. Ezt a TÉSZ-ektől való beszerzés követte, majd nagy lemaradással a nagyüzemektől történő vásárlás, a saját termelés, illetve a nagykereskedő *(3. ábra)*.

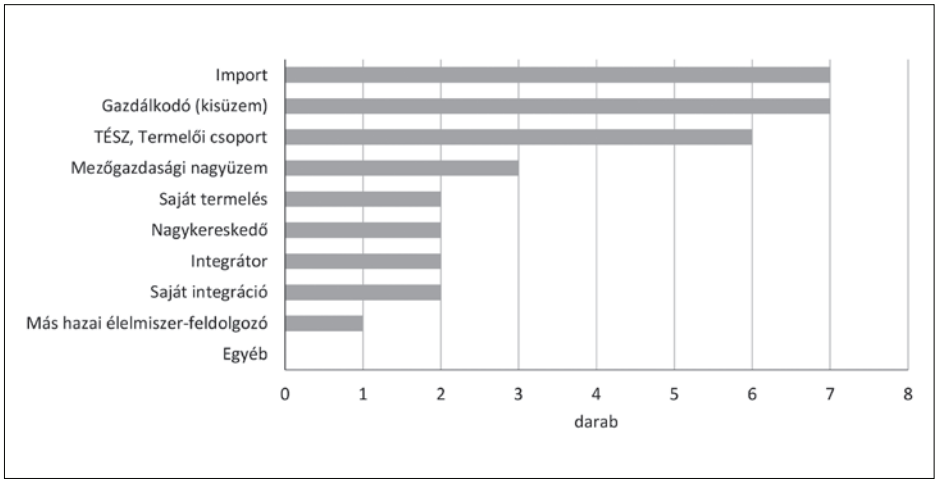
Az import két okból vezet a beszerzési források között. Egyrészt a megkérdezettek szerint a magyarországi alapanyagok az alacsony fajlagos hozamok miatt drágák a feldolgozóipar számára, emellett a csökkenő magyarországi zöldség- és gyümölcstermő terület is szűkíti a beszerzési lehetőségeket. Bogyós gyümölcsökből például már nem áll rendelkezésre megfelelő mennyiségű alapanyag, ezért külföldről kell a feldolgozóknak a bogyós gyümölcsök sűrítményeit importálniuk. A bogyós gyümölcsök mellett az uborka és a fokhagyma beszerzése is egyre nehezebb a magyarországi termelőkapacitás stagnálása, csökkenése miatt.

Főleg a nagyméretű cégekre volt jellemző, hogy integráció útján biztosítják maguknak a megfelelő mennyiségű, minőségű alapanyagot.

Az integráció keretében jellemzően hosszú távú termeltetési szerződéseket kötnek a cégek beszállítóikkal, megfinanszírozzák az inputanyagok egy részét, szaktanácsadást nyújtanak és termésbecslést végeznek. A feldolgozó által megfinanszírozott inputanyagok költségeit a beszállítás után rendezik a felek. Az integrációs szerződés nem rögzíti az átvételi árakat, árubeszállításkor az aktuális világpiaci árak alapján meghatározott napi árat alkalmaz a feldolgozócég.

A vizsgált vállalkozások elsősorban hosszú távú kapcsolatok útján szerezték be a feldolgozáshoz szükséges alapanyagokat, 13-ból 13 cég említette ezt az opciót. Egy válaszadó jelezte, hogy rövid távú kapcsolatokkal is rendelkezik, további négy pedig eseti partnerektől (is) szokott alapanyagot beszerezni.

3. ábra
Beszállítók összetétele említésszám alapján a zöldség- és gyümölcsfeldolgozásban, 2014



Forrás: az AKI Élelmiszerlánc-kutatási Osztályán készült 2014. évi interjúk alapján saját összeállítás

A hosszú távú kapcsolatokra jellemző, hogy a cégek egyeztetnek a beszállítóikkal az igényelt áruk mennyiségi és minőségi paramétereiről, a termesztéstechnológiáról és a szállítás ütemezéséről. E követelményeket, elvárásokat ugyanakkor csak ritkán foglalják írásba, többnyire szóbeli megállapodást köt a két fél. A megállapodásban az árakat jellemzően nem tudják előre meghatározni, mert egyik fél sem akar kockázatot vállalni, ezért erről csak az árubeszállítás időszakában állapodnak meg. Többnyire a nagyobb feldolgozók kötnek írásban szerződést a beszállítókkal, az eseti vagy rövid távú kapcsolatok szerepe kevésbé jelentős. A gazdálkodást felhagyó termelők pótlására, illetve beszállítóváltáskor vagy időszakos alapanyaghiány esetén jöttek létre rövid távú együttműködések, de a cél valamennyi vállalkozásnál az ilyen típusú kapcsolatok minimalizálása volt. A kisebb termelők, beszállítók nehezen kötelezik el magukat egy-egy értékesítési csatorna mellett, ezért nehéz velük hosszú távú együttműködést kialakítani.

A három alágazat közül a zöldség- és gyümölcsfeldolgozásra volt leginkább jellemző, hogy a feldolgozók és beszállítók között kiegyensúlyozott, kölcsönös függőségi kapcsolat állt fenn. Ez részben annak a következménye, hogy a feldolgozó és a beszállító közötti pozíció évenként és termékenként is változhat, mert a mezőgazdasági termelés sajátosságai miatt az alapanyagok mennyisége, minősége és ára jelentős eltéréseket mutathat a különböző években (pl. meggypiac). Csak három válaszadó számolt be saját erőfölényéről, és az említett alapanyag-ellátási problémák ellenére egyik interjúalany sem érezte magát kiszolgáltatottnak a beszállítói felé.

A beszállítók kiválasztásánál az alapanyagok minősége volt a legfontosabb szempont, amit az ár követett. Néhány esetben – például a fagyasztott termékek előállításánál – az időtényező fontossága miatt a szállítási távolság és a rugalmas együttműködési hajlandóság is kiemelt szerepet kapott. A lassabban romló termékeknél a szállítási távolság kevésbé fontos szempont. A feldolgozók folyamatosan ellenőrzik, minősítik a beszállítóikat, aminek tapasztalatait felhasználva döntenek a következő évi együttműködésről. A nagyobb feldolgozóknál tendert írnak ki az alapanyag-beszállítóknak, így biztosítva a kiszámítható árualapot.

A többnyire kialakult hosszú távú kapcsolatok miatt a beszállítók cseréje nem volt gyakori az interjút megelőző öt évben. Ha mégis történt beszállítóváltás, az elsősorban minőségromlás miatt következett be. Emellett a piaci viszonyoktól független árképzés, a szállítási határidők be nem tartása, valamint a gazdálkodással felhagyó termelők pótlása is eredményezett beszállítócserét a vizsgált időszakban (*Dudás, 2016*).

KÖVETKEZTETÉSEK

Az élelmiszer-gazdaságban működő együttműködések vizsgálata során összehasonlítottuk a globális és hazai trendeket. Legfőbb megállapításunk szerint míg a világ vezető termelő régióiban – bár más-más formában és módon – igen elterjedtek, jellemzők a vertikális és/vagy horizontális együttműködések, kooperációk, Magyarországon csak elvétve, ritkán lehet találkozni ilyenekkel. Nagyon valószínű, hogy a különböző termékpályákon megvalósuló együttműködések jelentősen hozzájárulnak azok versenyképességéhez, így megállapítható, hogy Magyarország e téren tetten érhető lemaradása hozzájárul a hazai élelmiszer-gazdaság gyengébb teljesítményéhez.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) Antoine, E. – Marouby, H. – Rieu, M. (2014): Selling pigs under contract. *Les Cahires de l'IFIP,* 1 (1) 13–27. pp. – (2) Csizmásné Tóth J. (2016): *Tulajdonosi szerződés vagy integráció? A vertikális integrációból fakadó előnyök vizsgálata a turnusonként 30000 feletti állománnyal rendelkező brojlercsirke termelők körében.* PhD-értekezés, http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2016/Csizmasne_Toth_Judit_dissertation.pdf – (3) Dudás Gy. (2016): Gyümölcs- és zöldségfeldolgozás, -tartósítás. In: Kürthy Gy. (szerk.) – Dudás Gy. (szerk.) – Felkai B. O. (szerk.) (2016): *A magyarországi élelmiszeripar helyzete és jövőképe.* Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest. (Agrárgazdasági Tanulmányok) – (4) Dudás Gy. (2017): Termelői együttműködések a zöldség- és gyümölcságazatban Magyarországon. In Szabó G. G. (szerk.) – Baranyai Zs. (szerk.): *A szövetkezés - együttműködés akadályai, feltételei és fejlesztési lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban.* Agroinform Kiadó, Budapest, 193–208. pp. – (5) Hobbs, J. E. – Young, L. M. (2001): *Vertical linkages in agri-food supply chains in Canada and the United States.* Research and Analysis Directorate Strategic Policy Branch Agriculture and Agri-Food Canada, http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/doc/pol/pub/vertical/pdf/vertical_e.pdf – (6) Ito, N. C. – Zylbersztajnb, D. (2018): Vertical integration in the Brazilian orange juice sector: power and transaction costs. *International Food and Agribusiness Management Review,* 21 (1) 1–16 pp., https://www.wageningenacademic.com/doi/pdf/10.22434/IFAMR2016.0071 – (7) Kürthy Gy. (szerk.) – Dudás Gy. (szerk.) – Felkai B. O. (szerk.) (2016): *A magyarországi élelmiszeripar helyzete és jövőképe.* Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest. (Agrárgazdasági Tanulmányok) – (8) Laire, B. (2017): *Dairy processors race to keep pace with milk production.* CoBank, August 2017, http://www.cobank.com/~/media/Files/Searchable%20PDF%20Files/Knowledge%20Exchange/2017/Milk%20Processing%20Outlook%20%20Aug%202017.pdf – (9) Shadbolt, N. M. – Apparo, D. (2016): Factors influencing the daily trade from New Zealand. *International Food and Agribusiness Managment Review,* Special Issue, 19 (B) 241–255. pp., https://www.ifama.org/resources/Documents/v19ib/14_Shadbolt.pdf – (10) Tacken, G. M. L. (ed) – Banse, M. – Batowska, A. – Gardebroek, C. – Nesha Turi, K. – Wijnands, J. H. M. – Poppe, K. J. (2009): *Competitiveness of the EU dairy industry.* Report 2009-011, LEI Wageningen ÚR, The Hauge, http://edepot.wur.nl/10766 – (11) Udovecz G. – Szili V. – Potori N. (2017): Spanyol lecke a sertéságazat felemelkedéséről. *Gazdálkodás,* 61 (2) 93–102. pp. – (12) USDA (2017): Dairy: World Markets and Trade. https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/dairy.pdf – (13) Vőneki É. – Mándi-Nagy D. (2014): *A tejágazat kilátásai a kvótarendszer megszüntetése után.* Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest. (Agrárgazdasági Könyvek, 2014/6.)

Summary

PRACTICAL OVERVIEW OF ENTREPRENEURIAL RELATIONS AND COOPERATION WITHIN THE FOOD INDUSTRY

By: Kürthy, Gyöngyi – Dudás, Gyula

Keywords: food value chains, co-operations, competitiveness.
JEL Classification: Q13.

On a global level, vertical and horizontal co-operations and integrations are becoming more common within the food value chains. One of the reasons is – especially in the case of non-branded mass products – the price as the main competitive factor, because close cooperation along the value chain can make transactions cheaper, while horizontal co-operations may increase the bargaining power of the vulnerable parties. The spread of integrations is also reinforced by the mutual interdependence of raw material producers and processors, the rapid perishability of goods and the spread of traceability requirements. In spite of these trends, Hungary still has few examples of well-functioning integrations and co-operations. In the case of the three main value chains which were examined – the meat, the milk and the fruit and vegetable sectors – it was typical that the Hungarian actors showed a much lower level of willingness to cooperate on both horizontal and vertical levels compared to the international trends.

OVERVIEW OF CO-OPERATIONS ON THE SUGAR PRODUCT PATH - THE OPERATION OF PRODUCER GROUPS

By: Csima, Ferenc – Borbély, Ákos

Keywords: sugar verticum, sugar beet, integration, prefinancing, producer group.
JEL Classification: Q13, Q14, L14.

This paper presents the coordination and integration relationships of the sugar product path, with special regard to the operation of producer groups and the economic evaluation of their operation. Our research showed that sugar beet producer groups meet the basic requirements for this kind of integration defined in the literature: (a) consist of self-employed farmers, members' responsibilities are limited; (b) they transfer their net income to their members through various services; (c) most of the sugar beet producer groups not only have upstream vertical links (sugar factories) but are intentionally linked downstream to input material suppliers through joint purchases; (d) the transaction costs associated with the production and sales process can be reduced by coordinating the activities of the sugar beet growers (e.g. harvesting); (e) large quantities of products are produced with a high level of expertise; and (f) the produced sugar beet is more homogeneous due to unified technology.

A comparative analysis of the data of sugar beet producer groups in the period 2008-2017 supported two from the three hypotheses set out in the objectives. One hypothesis was not significantly accepted: H1: the sugar beet producer groups are continuously significant (at a rate of at least 15% in total quantity) able to provide raw materials to the sugar factory (accepted); H2: the quality of sugar beet produced by producer groups (sugar content and thick juice purity) is higher than that of producers outside the