

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

SZENTIRMAY ANDRÁS

MOSONMAGYARÓVÁR

2006

**NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM
MEZŐGAZDASÁG- ÉS ÉLELMISZERTUDOMÁNYI KAR
MOSONMAGYARÓVÁR**

GAZDASÁGTUDOMÁNYI INTÉZET

EURÓPAI UNIÓS OKTATÁSI KÖZPONT

Az állati termék előállítás biológiai, technológiai, ökológiai, takarmányozási
és ökonómiai kérdései Doktori Iskola

Doktori Iskola vezető:

DR. SCHMIDT JÁNOS

egyetemi tanár, az MTA levelező tagja

Az állati termék előállítás, feldolgozás és forgalmazás ökonómiai kérdései program

Programvezető:

DR. Tenk Antal CSc

egyetemi tanár

Témavezető:

DR. HABIL. NAGY FRIGYES PhD

c. egyetemi tanár

**INTEGRÁLT BAROMFIIPARI VÁLLALKOZÁSOK
AZ EURÓPAI UNIÓ PIACÁN**

Írta:

SZENTIRMAY ANDRÁS

MOSONMAGYARÓVÁR

2006

INTEGRÁLT BAROMFIIPARI VÁLLALKOZÁSOK
AZ EURÓPAI UNIÓ PIACÁN

Írta:
SZENTIRMAY ANDRÁS

Készült a Nyugat-Magyarországi Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar
Az állati termék előállítás biológiai, technológiai, ökológiai, takarmányozási
és ökonómiai kérdései Doktori Iskola
Az állati termék előállítás, feldolgozás és forgalmazás ökonómiai kérdései
programja keretében

Témavezető: Dr. habil. Nagy Frigyes PhD c. egyetemi tanár

Elfogadásra javaslom igen / nem
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton% -ot ért el

Mosonmagyaróvár,
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom

Első bíráló: igen / nem
(aláírás)

Második bíráló: igen / nem
(aláírás)

Esetleg harmadik bíráló: igen / nem
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján% -ot ért el

Mosonmagyaróvár,
a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése
Az EDT elnöke

Tartalomjegyzék

KIVONAT	7
ABSTRACT	9
1. Bevezetés	11
2. A témakör irodalmának áttekintése	14
2.1. Az irodalmi feldolgozás tagolása és módszerei	14
2.2. A baromfiipar főbb nemzetközi jellemzői	15
2.3. A baromfi termékpálya integrációja.....	25
2.4. Néhány gondolat az integrációk eltérő történeti fejlődéséről.....	31
2.5. A baromfiágazat szabályozása az Európai Unióban	34
2.6. A hazai baromfiipar helyzete, a termékpálya főbb szereplői	41
2.7. Az ágazat versenyképességének értékelési lehetőségei	48
2.8. Az ágazat stratégiai lehetőségei	53
3. A vizsgálatok anyaga és módszertani összefoglalója	56
3.1. A vizsgálatokhoz használt adatok és információk forrása	56
3.2. A vizsgálatok logikai felépítése és módszerei.....	57
4. A vizsgálatok eredményei	67
4.1. A hazai baromfiipar áttekintése.....	67
4.1.1. A hazai baromfiipar a termelési és értékesítési adatok tükrében	67
4.1.2. Integrált baromfiipari szereplők Magyarországon.....	75

4.2. Vertikális integráció a hazai baromfiiparban	82
4.2.1. A vertikális baromfiipari integráció felépítése	82
4.2.2. Az integrációk versenyképességi alapkérdései Magyarországon	94
4.3. A vertikális struktúra költség- és jövedelemhelyzete	98
4.3.1. Költségszerkezet és jövedelmezőség	98
4.3.2. A termékpálya főbb költségváltozóinak korrelációs elemzése	111
4.3.3. A ráfordítások hatékonyságának vizsgálata	117
4.4. A hazai baromfiipar versenyképessége	119
4.4.1. Az ágazat költséghatékonyságának nemzetközi összehasonlítása	119
4.4.2. A hazai baromfiipar szereplőinek versenyképessége	126
4.4.3. Az ágazat versenyképességének értékelése	131
4.5. A hazai baromfiipar integrációinak stratégiai lehetőségei	138
4.5.1. A hazai baromfiipar SWOT elemzése	138
4.5.2. Stratégiai célok a hazai baromfiiparban	140
5. Következtetések, javaslatok.....	149
6. Összefoglalás	153
7. Ábrák és táblázatok jegyzéke	155
8. Irodalomjegyzék	157

INTEGRÁLT BAROMFIIPARI VÁLLALKOZÁSOK AZ EURÓPAI UNIÓ PIACÁN

KIVONAT

A magyar baromfiipar, és vállalati szereplői működésével, közép- és hosszú távú versenyképességével kapcsolatos vizsgálatok fontossága – az elmúlt néhány év baromfiágazati szempontból kifejezetten recesszív gazdasági környezetében – rendkívül felértékelődött. Az ágazat eredményes működése elsősorban azon múlik, hogy a benne tevékenykedő vállalkozások képesek lesznek-e megőrizni, illetve fokozni nemzetközi versenyképességüket, hiszen a globalizálódó élelmiszerpiacon a baromfiipari tevékenységek fenntartása, az ágazatból élők megélhetésének megőrzése, kizárólag stabil és gazdaságos vállalati működéssel valósítható meg.

A kutatási téma feldolgozása és az értekezés elkészítése során az elsődleges célkitűzés az volt, hogy a magyar baromfiipar vállalati szereplői előtt álló kihívások összefoglalása, illetve az ágazat és a benne tevékenykedő integrált vállalatok legfőbb problémáinak meghatározása után a gyakorlatban is alkalmazható javaslatok szülessenek annak érdekében, hogy az ágazat és annak baromfihús termelő szereplői megfelelhessenek az Európai Unió versenykörnyezete kihívásainak.

A baromfiipari vállalkozások működési struktúrájának meghatározása utáni vizsgálatok módszere lehetővé tette, hogy a vállalatok körüli külső környezetből és a vállalati belsőből eredő alapproblémák is felmérésre kerüljenek. A külső környezet versenyjellemzői az Európai Unió élelmiszerpiacának gazdasági színterén, a vállalati belső környezet versenyjellemzői pedig főként az integrált vállalati struktúra összetételének, valamint költség- és jövedelemhelyzetének alapján kerültek meghatározásra.

A hazai baromfiipar szereplőinek alapvetően versenyhátrányos helyzetére megfogalmazható válaszok kialakításában kiemelt fontosságú volt, hogy az említett tudományos alapú vizsgálatokból levonható következtetések alapján, olyan stratégiák szülessenek, amelyek a hazai baromfiipari vállalkozások versenyképességének javításához vezethetnek. Természetesen ennek előfeltétele, hogy az ágazat szereplői tisztán lássanak, felismerjék saját helyzetüket, rangsorolják kihívásaikat és hiányosságait, a stratégiai célok rendszeréből pedig átfogó programokat – megoldásokat, feltételeket, eszközöket – dolgozzanak ki versenyképességük fokozása érdekében.

A baromfiipar a világ minden táján erős versenykörnyezetben, közvetlen kormányzati beavatkozásoktól mentesen működik, ezért az értekezés tudatosan nem foglalkozik az ágazat külső gazdasági támogatásának lehetőségeivel, feltételezve, hogy a hazai baromfiipar vállalkozásai önmaguktól, valós piacgazdasági szereplőkként oldják meg problémáikat.

Az elvégzett elemző munka eredményeképpen a baromfiipar európai és hazai helyzetének áttekintésétől kezdve a baromfiipari vállalatok működési struktúrájának leírásán keresztül, egészen a termékpálya költség- és jövedelemhelyzetének részletes elemzéséig, illetve a versenyképesség néhány értékelési módszerének alkalmazásáig az értekezésben számos olyan módszer került alkalmazásra, amelyek révén a gyakorlati vállalatmenedzsmentben is alkalmazható javaslatok láttak napvilágot.

A magyar baromfiipar vállalati szereplőinek jelenlegi helyzetében, a tudatos változtatás elkerülhetetlen. Eredményesebb jövő azonban csak a valós helyzet feltárásától, megfelelő következtetések levonásától, illetve megalapozott cselekvési programok megvalósításától remélhető. Ehhez, pontosabban a baromfiipari vállalkozások versenyképességének javításához kívánnak hozzájárulni a tudományos igényességgel alkalmazott módszerek, illetve az eredményeként született megállapítások, következtetések és javaslatok.

INTEGRATED POULTRY COMPANIES ON THE MARKET OF THE EUROPAEN UNION

ABSTRACT

The analysis concentrating on the operating system, and the middle and long term competitiveness of the Hungarian poultry industry and the companies operating in this sector are became so estimated in the last couple of years, when the economical environment of poultry industry was so recessive. The successful working of the sector is depend on that the companies operating in the sector are able to protect and improve their international competitiveness, because on the global food market the maintaining of poultry industrial activities and protecting the living of peolpe working in the sector is only realizable with stable and profitable company operation.

Under working up the research project and preparing the study the first object was to summarize the challenges standing in front of the companies operating in poultry industry, than to specify the main problems of the sector and the companies operating in the industry to give practically applicable suggestions on behalf of the sector and the poultry meat producer players can meet the requirements created by the competitive environment of the European Union.

After specifying the operating structure of poultry companies, the examination methods of the study also had the possibility to specify the main operating problems coming from the outside and the inside environment of the companies. The competititve characteristics of the outside environment were specifyed on the economical stage of the European Union food market, and the competititve characteristics of the inside environment were specifyed on the evidence of the structure, and the cost and income situation of the integrated company systems.

Under working out the answers which could help the poor competitive situation of the Hungarian players of the poultry industry was so important to get strategical objectives (*using the conclusions coming from the outside economical environment and from the inside situation of the companies*) which could lead to solutions which are also applicable for the all poultry sector and also for the company players of the industry. Of course the precondition of all mentioned things that the players of the sector has to be clear-sighted, has to be recognising their own situation, ranking their challenges and their defectivenesses and using the system of the main strategical objectives has to work out overall programmes – solutions, conditions, tools – to increasing their competitiveness.

The poultry industry operating under strong competitive environment and working without any direct governmental intervention in all over the world, the study intentionally do not analysing the possibilities of helping the sector with economical subsidies, and setting out from the main supposition that the companies of the Hungarian poultry industry can solve their problems itself as real economical players do.

As a result of the completed analytical work (*summary of the situation of european and Hungarian poultry industry, description of the operating structure of poultry companies, analysis of the cost and income situation of the vertically integrated structure, application of some methods of subjective appreciation of competitiveness*) a lot of method can be found in the study which proceeding useful proposals can be applicable in the practical company management.

In the present situation of the companies of the Hungarian poultry sector the conscious alternations are unavoidable. More effective future is expectable only with the digest of the real situation, conclusion of correct deductions, and effectation of well-grounded action programmes. The scientific methods, the observations, the conclusions and the proposals of the dissertation would like to contribute to increasing of the competitiveness of Hungarian poultry companies.

1. Bevezetés

Az élelmiszergazdaság részterületei közül a baromfiágazat az iparszerű baromfitenyésztés térhódítása, valamint a feldolgozó szereplők fejlődése és koncentrációja révén a világ fejlett területén olyan élelmiszeripari ágazattá alakult, amelyben a hagyományos mezőgazdasági, (pl.: *vágóalapanyag előállítás*) és a kifejezetten élelmiszeripari (pl.: *feldolgozás*) tevékenységek közös, vertikálisan integrált szervezetekben valósulnak meg.

A hazai baromfihús előállítás döntő része a nemzetközi folyamatokhoz hasonlóan szintén integrált struktúrájú vállalatok tevékenységként zajlik. A közép-kelet-európai léptékben jelentősnek számító magyar baromfiipar az ágazatra jellemző világpiaci tendenciák, az Európai Unióhoz való csatlakozás hatásai, valamint a termékpálya szereplőinek válsághelyzete miatt komoly kihívások előtt áll az elkövetkezendő néhány évben. A hazai baromfihús előállítás talpon maradásának egyik alapkérdése, hogy az ágazat vállalati szereplői miként lesznek képesek javítani saját versenyképességüket, miként tudják megőrizni, vagy növelni korábban megszerzett bel- és exportpiaci pozícióikat. A versenyképesség egyik legfontosabb kérdése a baromfiiparban, hogy ezek a teljes termékpályát átfogó vertikális szervezetek milyen hatékonyság mellett folytatják tevékenységüket.

Az ágazat mezőgazdasági szakaszát jelentő baromfitenyésztés és vágóalapanyag-előállítás ugyan jelentős tradíciókkal rendelkező ágazatai a hazai agráriumnak, de jövőbeni életképességük szempontjából döntő fontosságú, hogy a termékpálya szervezésében kulcsszerepet játszó feldolgozó vállalatok képesek lesznek-e megbirkózni az előttük álló feladatokkal. Az integrátorokként tevékenykedő vállalatok termelés-szervező, előfinanszírozó, és feldolgozó tevékenységének jövőbeni alakulása ugyanis közvetlen hatással van a termékpálya mezőgazdasági fázisaként megvalósuló hazai baromfitenyésztésre.

Az értekezés alapvető célja, hogy a hazai baromfiszektorban működő vertikális integrációk versenyhelyzetének feltárása révén javaslatokat fogalmazzon meg a jelen és a közeli jövő stratégiai feladatainak megoldására, különös tekintettel az ágazat egészére és a benne tevékenykedő gazdasági szervezetekre vonatkozóan. Ennek keretében az értekezés célja, hogy (1) feltárja a hazai baromfiipar objektív helyzetét; (2) mélyrehatóan elemezze a baromfiipari integrációk működési sajátosságait; (3) az előzőek alapján felvázolja baromfiipari integráció mintaként szolgáló szerkezeti modelljét; (4) elemezze a hazai integrációk versenyképességét, költség- és jövedelemviszonyait; (5) a megbízhatóbb következtetések érdekében az előzőeket nemzetközi összehasonlításban is értékelje; és (6) mindezek alapján pedig új, és újszerű tudományos eredményekkel is alátámasztott javaslatokat fogalmazzon meg a hazai baromfiipar integrációinak eredményesebb működése érdekében.

A főbb vizsgálati és elemzési célkitűzések egyfajta külső megközelítésből kiindulva a nemzetközi baromfiágazati versenykörnyezet alapvető tendenciáinak meghatározása után közelítik meg a hazai baromfiszektor működési környezetét is jelentő európai piacot. Mindezek után a hazai baromfiipar termékpálya szempontú megközelítése révén lehetőség nyílik az ágazat strukturális folyamatainak és jelenleg tapasztalható válságtüneteinek feltárására.

A baromfiágazat szervezésében, a termékpálya különböző elemeinek összehangolásában a világ legtöbb baromfitermelő régiójához hasonlóan hazánkban is integrált struktúrájú baromfiipari vállalkozások játszanak döntő szerepet. Mivel a termékpálya szereplői szinte kivétel nélkül kötődnek valamilyen módon ezekhez a vállalatokhoz, az ágazat egészének eredményes gazdálkodása főként azon múlik, hogy ezek a szervezetek képesek lesznek-e versenyképességük fokozására, piaci lehetőségeik kihasználására, a termékpálya piac- és versenyközpontú szervezésére, összességében tehát a huszonöt tagúra kibővült Európai Unió egyre élesedő versenykörnyezetében való helytállásra.

A hazai élelmiszerpiacon tevékenykedő baromfiipari vállalatok versenyhelyzete, valamint az előttük álló piaci kihívások rendszere kizárólag egy a korábbi értelmezéseknél tágabb, európai üzleti környezet részeként határozható meg. A piacok fokozatos liberalizációja, a tőke áramlásának szabadsága, valamint a hazai baromfiszektort is egyre inkább meghatározó minőség- és hatékonyságkényszer megkívánja, hogy az értekezés a vállalati versenyképesség speciális (*baromfiiparra jellemző*) értelmezését kísérelje meg alkalmazni ezeknek a gazdasági szervezeteknek a jellemzésére. Mindezek alapján a baromfiipar versenyképességének vizsgálati módszere kettős megközelítést alkalmaz. Figyelembe veszi egyrészt a baromfi termékpálya olyan speciális jellemzőit, mint (1) a hazai és nemzetközi piaci környezet adta lehetőségek, (2) a vertikális rendszerek alapstruktúrája és belső működési sajátosságai, (3) a termékpálya szereplői közötti kapcsolatok rendszere, valamint (4) a termékpálya alapvető ár-, és költségviszonyai. A felsorolt ágazati jellemzőkön kívül ugyanakkor számításba veszi a vállalkozások versenyképességének, olyan hagyományos (*ágazatoktól független*) értelmezéseit is mint (1) a jövedelmezőkészség, (2) a tőkeerősség, (3) az üzleti környezet, (4) a nemzetközi piaci verseny, illetve (5) az innovációs- és technológiai környezet.

A hazai baromfiipari vállalatok többdimenziós versenyképesség-vizsgálata révén az értekezés olyan komplex következtetéseket igyekszik megfogalmazni, amelyek segítségével meghatározhatók egyrészt a hazai baromfiipari társaságok közép- és hosszú távú lehetőségei, valamint azok a stratégiai irányvonalak, amelyek mentén az ágazat egészének helyzete javítható.

A tudományos igényességű vizsgálatok eredményeiből levonható következtetések egyrészt hozzájárulhatnak a hazai baromfiipar versenyképessége csökkenésének megállításához, másrészt pedig figyelembe vehetők az egyes integrációk tevékenységstruktúrájának és gazdálkodásának közép- illetve hosszú távú átalakításánál.

2. A témakör irodalmának áttekintése

2.1. Az irodalmi feldolgozás tagolása és módszerei

Az értekezés szerkezetéhez és vizsgálati célkitűzéseire illeszkedően az irodalmi áttekintés is több témakör mentén csoportosítható.

A baromfiszektor általános nemzetközi üzleti környezetére, termelési és kereskedelmi tendenciáira vonatkozó szakirodalmi- és különböző piaci információs források feltárása során főként külföldi kutatóműhelyek, elemzőközpontok, nemzetközi adatbázisok, és a legkülönfélébb elektronikus szakmai kiadványok jelentették az adatgyűjtés elsődleges forrását.

A baromfi termékpálya vertikális összefüggéseinek, valamint a jellemző vállalati struktúrák működési mechanizmusának értelmezéséhez a hazai és nemzetközi források egyaránt jó kiindulópontot szolgáltattak. Az élelmiszergazdaság különböző vertikális szerveződéseivel kapcsolatosan jelentős számú hazai tudományos és szakmai publikáció került feldolgozásra, de az ágazat jelenleg zajló (*irodalomban még nem feldolgozott*) strukturális folyamatai is szerepelnek az értekezésben. A baromfi termékpálya integrációjának definiálásakor a különböző ágazatok koordinációs mechanizmusai jelentették a kiindulópontot, majd ezt követően került sor a vertikális termékpálya-szervezés, végül pedig a baromfiágazat vertikális integrációjának értelmezésére.

A baromfiágazat európai szabályozásának áttekintése néhány a témával foglalkozó szakíró munkája, valamint több hivatalos tájékoztató kiadvány alapján került feldolgozásra, és főként a különböző szabályozó mechanizmusok logikai összefüggéseit igyekszik sorra venni.

A magyar baromfiágazat helyzetének feltárása leginkább a hazai szakirodalom feldolgozásán és saját vizsgálatokon alapszik. Ebben a tekintetben meg kell jegyezni, hogy a különböző nemzetközi adatbázisok gyakran nagyobb részletezettségű, és pontosabb információkat szolgáltatnak mint a hazai források.

A főként feldolgozóipari szereplőket figyelembe vevő termelési és piaci tendenciák tárgyalásán kívül az ágazat többi szereplőjének rövid- és középtávú kilátásai is szerepet kaptak a feldolgozásban, hiszen a termékpálya vertikális összefüggéseinek értelmezése e nélkül nem kivitelezhető.

A versenyképesség megközelítésekor egyrészt az azt befolyásoló ágazati sajátosságok, piaci folyamatok, ár- és költségviszonyok szintézisére került sor, másrészt pedig a vállalati gazdaságtan és a közgazdaság-elmélet szakirodalmi forrásai alapján meghatározásra kerültek a versenyképesség általánosan alkalmazható mérőpontjai is. A kettős megközelítés, így nemcsak ágazati és közgazdasági értelmezésként, hanem kvalitatív és kvantitatív vizsgálati módszerként is megkülönböztethető.

A hazai baromfiipar vállalatai előtt álló kihívásokra adható stratégiai válaszok körvonalazásában az általános közgazdaság-elméleti és vállalat-gazdaságtani források mellett jelentős szerepet kaptak a baromfiipar speciális ágazati problémáival, és megoldandó feladataival foglalkozó hazai és nemzetközi ágazati irodalom megállapításai is.

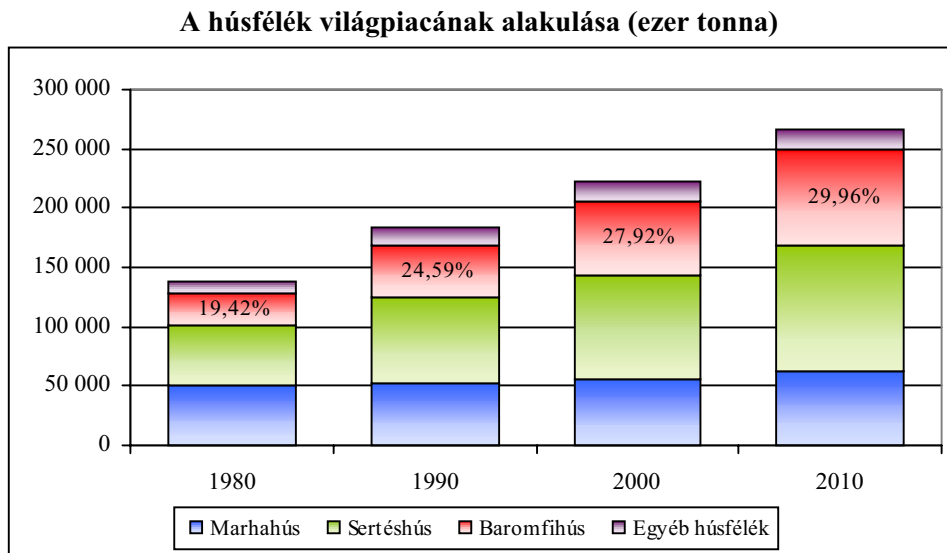
2.2. A baromfiipar főbb nemzetközi jellemzői

A baromfiipar nemzetközi tendenciáinak megítélésében a szakirodalmi források, és a nemzetközi szervezetek döntő többsége azonos véleményen van. Az ágazat dinamikus növekedéssel rendelkező szegmense a világ élelmiszergazdaságának, hiszen a termelés, a fogyasztás és a világkereskedelem egyaránt folyamatosan bővül.

A különböző nemzetközi szervezetek [*FAO (2004), OECD (2004), A.V.E.C. (2004)*] adatai alapján a világ baromfihús termelése 2003-ban 75 millió tonna körül alakult és a húsfélék bővülő világpiacán az elkövetkezendő években várhatóan tovább erősíti pozícióit.

A Rabobank International (2003) előrejelzése alapján (1. ábra) a világ hústermelése a XXI. század első évtizedében több mint 20%-kal növekedhet a XIX. század utolsó évtizedéhez képest, és a baromfihús termelés 2010-re elérheti a 80 millió tonnát. A hivatkozott nemzetközi előrejelzés a növekedésen kívül a húsfélék világpiacának lassú, de érzékelhető belső áttrendeződését is valószínűsíti. A baromfihús termelés ennek értelmében fokozatosan teret hódít el más húsféleségektől, és a huszonöt évvel ezelőtti, alig több mint 19%-os húspiaci részesedése 2010-re közel 30%-ra növekedhet.

1. ábra



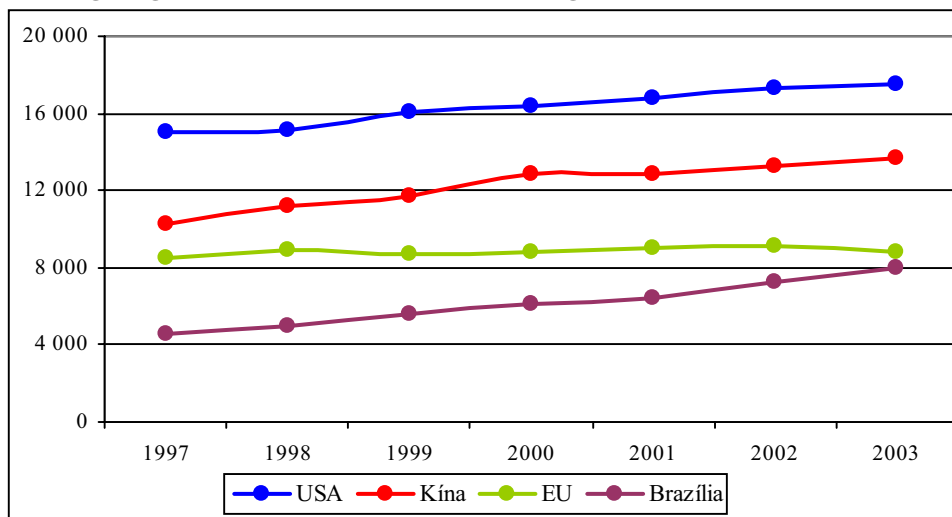
Forrás: Rabobank International (2003)

Zoltán (2004) a baromfihús iránti kereslet növekedését befolyásoló tényezők között említi a relatíve alacsony előállítási költségeket, az ágazat magas produktivitását, a gazdasági fejlődéssel együtt járó keresleti növekedést, a fejlődő országok tekintetében a fokozatosan emelkedő jövedelmi színvonalat, a fejlett térségekben pedig az egészséges táplálkozás előtérbe kerülésével párhuzamosan növekvő fogyasztást.

A stabil baromfiipari konjunktúrán a 2. ábra adatai alapján a világ különböző termelő régiói eltérő arányban osztoznak. A termelés és a versenyképes export vonatkozásában az Amerikai Egyesült Államok és Brazília számítanak a legnagyobb világszereplőknek. *J. Joiner (2004)* elemzése szerint ez a két ország bonyolítja a világ baromfihús exportjának mintegy 67%-át (*USA 32%, Brazília 35%*), őket pedig az Európai Unió követi 13%-kal.

2. ábra

A világ meghatározó baromfihús előállító régióinak termelése (ezer tonna)

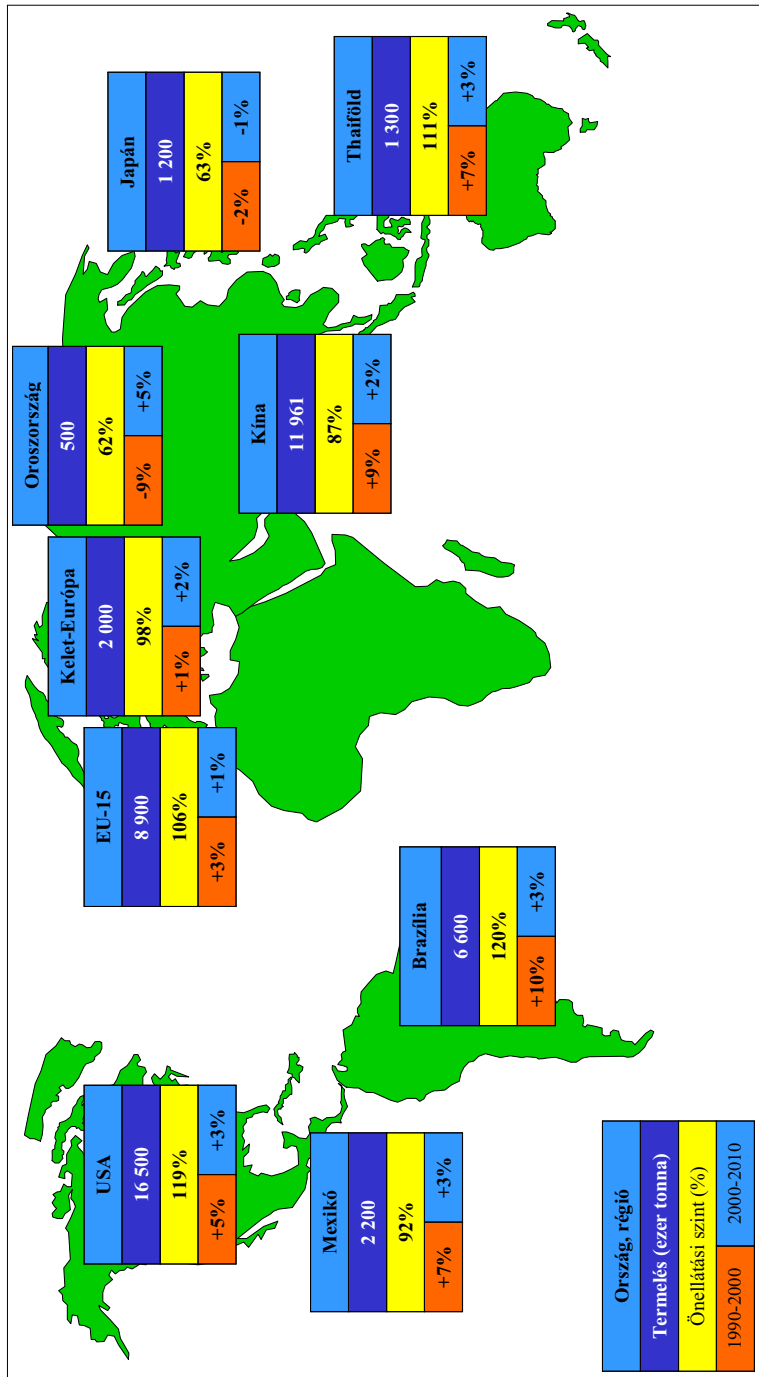


Forrás: FAO (2004)

A baromfiszektor üzleti környezetét a *Rabobank International (2002)* elemzése alapján egyszerre befolyásolják termelési-, keresleti-, ágazatstrukturális- és kormányzati tényezők; mindezek mellett pedig jelentős hatást gyakorol a meglehetősen turbulens módon változó versenykörnyezet. A felsorolt befolyásoló tényezőkre hivatkozva a nemzetközi szervezetek és elemző-központok [*FAO, A.V.E.C., USDA, OECD, RABOBANK*] a baromfiipar földrajzi megosztottságát publikálják. A 3. ábra adatai szerint főként a növekedés elsődleges gócpontjai (*Brazília, Amerikai Egyesült Államok, Kína*) képesek a jelentős volumenű és költséghatékony termelésre, a világszereplő befolyásolására.

3. ábra

Baromfihús termelés és prognosztizált növekedés néhány meghatározó világti szereplő esetében



Forrás: Rabobank International (2002)

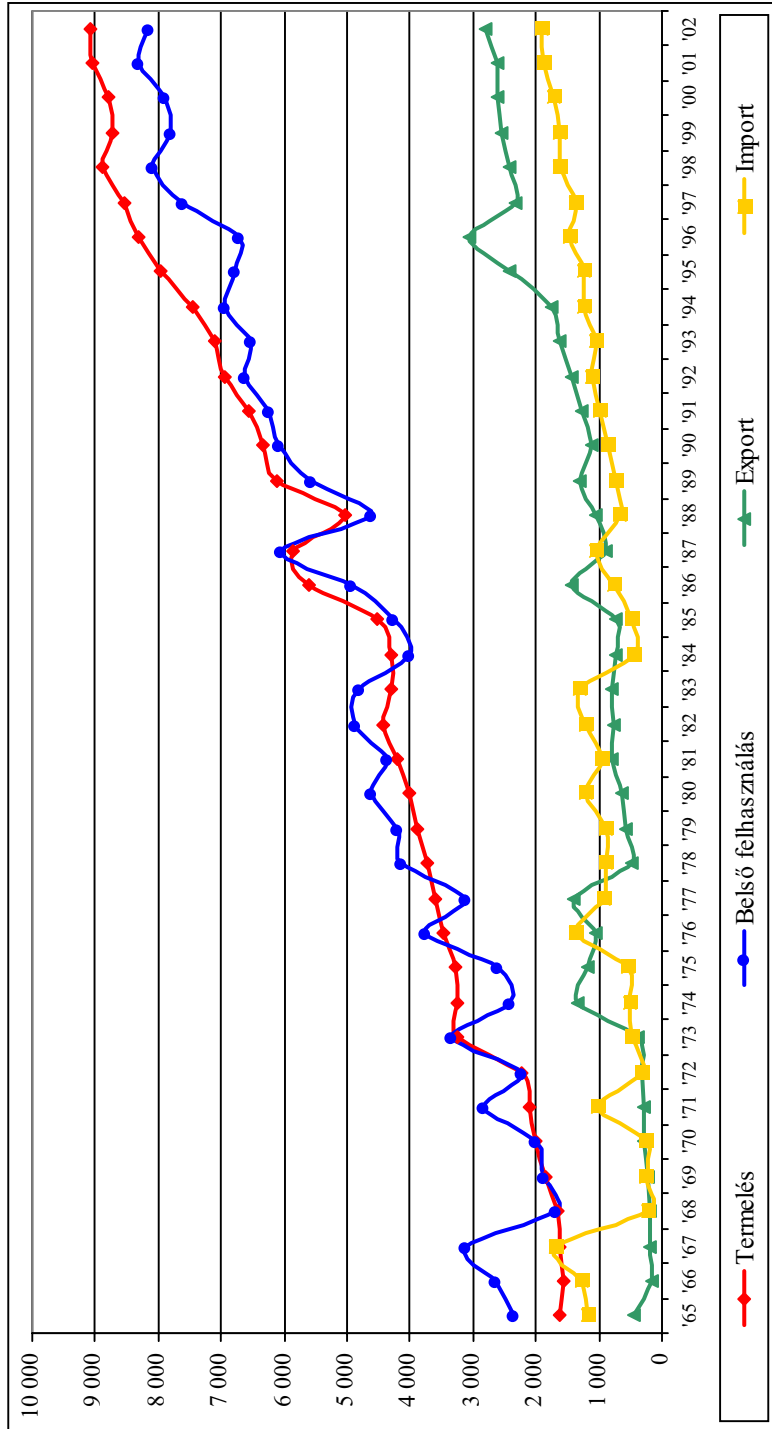
Európát és benne a közép-kelet-európai régiót relatív versenyhátrányban lévő térségként aposztrofálja a hazai és a nemzetközi szakirodalom egyaránt. A *Rabobank International (2002)* nemzetközi összehasonlítása alapján a baromfihús előállítás Thaiföldön és az Amerikai Egyesült Államokban mintegy 30-32%-kal, Brazíliában pedig csaknem 42%-kal igényel kevesebb ráfordítást mint az Európai Unió tagországaiban.

Az Európai Unió a XIX. század második felében dinamikusan növelte termelését és a nyolcvanas évekre gyakorlatilag önellátóvá vált baromfihúsból. A termelés növekedési üteme azonban nem csökkent számottevően, így az Európai Unió mára a világ harmadik legnagyobb baromfihús exportőrévé vált és még emellett is állandósult túltermeléssel küszködik, amelynek nemzetközi piacokon való értékesítése egyre nehezebb a dinamikusan növekvő versenyképes brazil és amerikai export mellett. A *FAO (2004)* adatai szerint az Európai Unió baromfihús előállítása (a 2004-es bővítés előtti 15 tagország) az ezredforduló időszakára megközelítette a 9 millió tonnát, az export volumene pedig (a tagországok közötti exportforgalmat is beleértve) 2,8 millió tonna körül alakult. Az Európai Unió baromfihús mérlegét a 4. ábra szemlélteti.

Az *Európai Bizottság (2003)* előrejelzése alapján az Európai Unió egy főre jutó baromfihús fogyasztása a 2002-ben regisztrált 22,5 kg-ról 2010-re 24,2 kg-ra növekedik, de a termelési feleslegek, és az exportvolumen csökkenésére nem lehet számítani. A tizenöt tagország együttes, harmadik országok felé irányuló (külső) exportja a bizottsági előrejelzés alapján 1 millió tonna körül fog állandósulni a 2010-ig terjedő időszakban. Az 25 tagországra vonatkozó statisztikák alapján a Közösség baromfihús termelése 2004-ben 10,74 millió tonna körül alakult, 2010-re pedig megközelítheti majd a 11 millió tonnát. A belső felhasználás az új tagországok relatíve nagyobb egy főre jutó fogyasztása miatt közelebb kerül a termelési volumenhez, ami a harmadik országok felé irányuló export volumenének enyhe csökkenését eredményezheti.

4. ábra

Az Európai Unió baromfiús mérlegének alakulása (1965-2002), (ezer tonna)



Forrás: FAO (2004)

A 2004. évi bővítéskor belépett tíz új tagország az Európai Unió termelési és piaci viszonyait arányaiban nem fogja jelentősen átalakítani. Az új tagországok többsége a *FAO (2004)* adatai szerint baromfihúsból nettó importőr, kiemelkedő termelési- és exportvolumennel csak hazánk és Lengyelország rendelkezik. Az Európai Unió új tagországainak baromfihús termelése az 1. táblázatban látható.

1. táblázat

Az Európai Unió új tagországainak baromfihús termelése (tonna)

Megnevezés	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Magyarország	451 523	399 357	470 028	483 561	520 211	533 152
Ciprus	32 744	34 676	33 994	35 548	32 754	31 730
Cseh Köztársaság	196 493	200 696	214 978	235 718	222 903	215 802
Észtország	7 874	7 652	7 313	9 172	11 496	12 000
Lettország	7 865	6 254	7 229	8 895	10 642	11 500
Litvánia	23 600	23 000	25 100	29 700	32 800	38 800
Málta	5 148	5 397	6 147	6 403	6 808	7 552
Lengyelország	522 500	573 000	584 900	686 900	807 300	766 000
Szlovákia	121 900	129 470	119 715	121 155	127 500	127 260
Szlovénia	71 700	67 500	67 100	71 600	66 100	105 000
Összesen	1 441 347	1 447	1 536 504	1 677 430	1 797 933	1 792 244

Forrás: FAO (2004)

Az ágazat fajonkénti termelési struktúrája a világ és Európa legtöbb baromfitermelő országában meglehetősen egyszerű. A *FAO (2004)* adatai alapján a világ baromfihús termelésének közel 78%-a csirke, 17%-a pedig pulyka feldolgozásából származik, és csak a maradék 5%-on osztoznak más fajok. Európában szintén a csirke (75%) és a pulyka (20,5%) feldolgozásának dominanciája a jellemző, egyedül a francia, a magyar, és a lengyel baromfiipar dolgozik víziszárnyas feldolgozással kiegészült teljes termékskálával.

A termelési és piaci sajátosságok mellett a világ és Európa baromfiipara az ágazatra vonatkozó agrár- és élelmiszerpiaci szabályozás tekintetében is jelentős különbségeket mutat. *Orbáné (1996)* nemzetközi összehasonlításai alapján a baromfiiparba történő közvetlen kormányzati beavatkozás világszerte csekélyebb mértékű, mint az más élelmiszergazdasági ágazatoknál tapasztalható.

Közvetlen ár- és piacszabályozó mechanizmusok nem jellemzik az ágazatot, és a termelési kvótákon alapuló szabályozás is rendkívül ritka. A kormányzati szabályozás többnyire a külkereskedelemre korlátozódik importvédelmi intézkedések és exporttámogatások formájában. Itt szükséges azonban megjegyezni, hogy ez utóbbiak jelentős hatással lehetnek az egyes országok nemzetközi versenyképességére, hiszen képesek a belső adottságokból fakadó költséghátrány kompenzálására. A nemzetközi baromfihús kereskedelemben élenjáró országok igen nagy szóródást mutatnak, a tekintetben, hogy milyen mértékben támogatják az exportot. *Orbáné (1996)* e tárgyban végzett összehasonlítása alapján az Amerikai Egyesült Államok csak marginális mértékben és bizonyos értékesítési relációkban, Brazília egyáltalán nem, Thaiföld pedig szintén csak elhanyagolható mértékben biztosít exporttámogatást. Az Európai Unió az árfelesleg levezetése érdekében a harmadik országok felé irányuló exportot az elmúlt időszakban intenzíven támogatta, de a WTO elvárásaihoz illeszkedően csökkentenie kell ilyen jellegű szubvencióit.

A külkereskedelem fokozatos liberalizációjával összefüggésben az európai baromfiipar nemzetközi versenyképessége tovább csökkenhet. Mindez *Zoltán (2002)* elemzése szerint az export szempontjából néhány éven belül az európai baromfipiac lokalizálódását eredményezheti. A relatíve magas belső árak miatt az Európai Unió továbbra is vonzó exportpiac marad, saját feleslegeinek külpiacokon való levezetésére ugyanakkor egyre kevesebb lehetősége lesz a Közösség országainak.

Az ágazatba való kormányzati beavatkozás viszonylag alacsony szintje mellett a baromfiipar nagyfokú önszabályozással folytatja tevékenységét. *Orbáné (1996)*, valamint *Zoltán (2002)* tanulmányai alapján ennek lehetőségét az ágazat erős vertikális integrációja biztosítja, amelyben az integrátorok a tenyésztójás termelés, a keltetés, a takarmánygyártás és a feldolgozó fázis tulajdonosaiként teljes körű termelésprogramozást képesek megvalósítani.

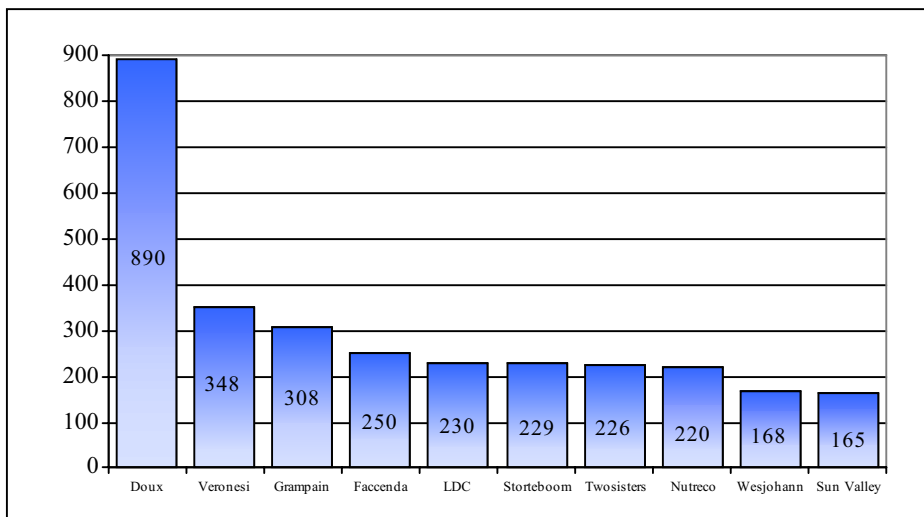
Az integrátorokként működő baromfiipari vállalatok a minél teljesebb integráció megteremtésére törekcszenek, ami a vállalati méretek növekedését, mindezzel együtt pedig dinamikus termelési és piaci koncentrációt eredményez. A *Rabobank International (2002)* elemzése több más szerzővel [*Vanicsek (2002)*, *Aho (1999)*, *Clement (1998)*] egybehangzóan az ilyen jellegű baromfiipari csoportok további erősödésével számol.

A szektor vállalati méreteinek érzékeltetésére a nemzetközi szaksajtó [*World Poultry (2002)*, *Poultry International (2003)*], valamint a különböző szakmai szervezetek és elemző-központok [*A.V.E.C. (2004)*, *Rabobank International (2002)*] évente közzétett rangsorai adnak lehetőséget, amelyek többféle gazdasági szempont szerint állítják sorrendbe a szektor vállalati szereplőit.

Az 5. ábra adatai alapján látható, hogy néhány európai baromfiipari integráció képes egész országok termelési volumentét maga mögé utasító produktivitásra, amely jelentős gazdasági erőt is feltételez.

5. ábra

Az Európai Unió főbb baromfiipari integrációinak termelése (ezer tonna)



Forrás: Rabobank International (2003)

A vertikális integráció teljességére való törekvéssel ezek a vállalkozások a *Rabobank International (2002)* megfogalmazása szerint saját kezben tartják a termékpálya folyamatait, ezáltal biztosítják a megfelelő minőséget és az élelmiszerbiztonság követelményeinek betartását. Mindezeket túl képesek megfelelni a változó fogyasztói igényeknek, a termelés hatékonyságát és a nyereségmegoszlást pedig nemcsak az egyes termékpálya-elemek között, hanem globalizálódásuk révén a világ különböző országai (*régiói*) között is képesek optimalizálni.

A baromfiipar nemzetközi helyzetére vonatkozó szakirodalmi források összegzéseként megállapítható, hogy az ágazat az élelmiszergazdaság egy olyan speciális szegmense, amely világviszonylatban dinamikusan bővül, de az eltérő versenyképességi adottságok és gazdálkodási körülmények miatt jelentős különbségeket is mutat régióként. Az Európai Unó az utóbbi időszakban tovább veszített nemzetközi versenyképességéből, világpiaci exportlehetőségei fokozatosan szűkülnek. A mindezek mellett az állandósult túlermelés a 2004-es bővítés után is erős ágazati versenyt vetít előre a kontinens baromfiiparában.

A baromfiipar nemzetközi üzleti környezetének fő alakító tényezői (1) a baromfihús fogyasztással összhangban növekvő termelés és a mindezek eredményeképpen bővülő világpiac, (2) a versenyképesség földrajzi megosztottsága, (3) a fokozódó verseny indukálta hatékonyságkényszer, valamint (4) a tevékenység iparszerűvé válása és specializációja. Mindezek mellett szintén jellemző (5) a vertikálisan integrált élelmiszeripari nagyvállalatok jelenléte, (6) a nemzetközi viszonylatban is fokozódó termelési- és piaci koncentráció, valamint (7) a baromfiiparban is egyre inkább előtérbe kerülő globalizáció.

2.3. A baromfi termékpálya integrációja

A mezőgazdaság különböző integrációs struktúráit a hazai szakirodalom a XIX. század első felében leginkább szövetkezeti megközelítésben fogalmazta meg. *Ihrig (1929 és 1937)* tanulmányai ugyanakkor a szövetkezet lényegének tanulmányozására hívják fel a figyelmet, és az ágazati összefogás külső szervezeti megjelenéseinél fontosabbnak tüntetik fel a rendszer belső működési sajátosságait. A vertikális integráció *Ihrig (1937)* tanulmányának központi gondolataként a mezőgazdaság egyes ágazatai közötti beszerzési, termelési és értékesítési kapcsolatok részletes leírásaként jelenik meg.

Az 1970-es években virágkorukat élő mezőgazdasági kombinátok működési tapasztalataira, valamint külföldi szakirodalmi alapokra támaszkodva *Márton (1977)* a mezőgazdaság integrálódását a termelési, szolgáltatási és forgalmi folyamatok egybefűződésekként, valamint az így létrejövő gazdasági szervezetek működésekként értelmezi. Az integrációt alapvetően a mezőgazdaság, az élelmiszeripar és a kereskedelem kölcsönhatásaként vizsgálja.

A vertikális integrációk jellemzésének példaként *Márton (1977)* az Amerikai Egyesült Államokban működő rendszereket említi, amelyekben a termelőtevékenység; az üzemfejlesztés; a gazdaságszervezés; a beszerzés és értékesítés; a szállítás, tárolás és feldolgozás; a nyilvántartás és számvitel; valamint a pénz- és vagyongazdálkodás egységes keretek között zajlik.

Márton (1977) további fontos megállapítása – amely a baromfiipar jelenleg tapasztalható turbulens üzleti környezetében különösen érvényes –, hogy a mezőgazdaság integrált szervezésében a sematizmus semmiféle eleme nem fedezhető fel. Az integrált szervezetek szinte állandóan változó, és az átalakításra mindig kész struktúrákban működnek.

Az integráció az 1977-ben megfogalmazott alapvető jellemzőket a mai napig megtartotta, azonban fokozatosan kiegészült és differenciáltabbá vált.

Az önálló ágazatok közötti piaci kapcsolatok vizsgálata az utóbbi időszakban szinte minden mezőgazdasági és élelmiszeripari tevékenység esetében termékpálya szempontú megközelítéssé alakult át, ami lehetőséget jelent az élelmiszergazdaság integrációs folyamatainak komplexebb vizsgálatára. A különböző termékpályák közül legtöbbször a zöldség-gyümölcs-, a baromfi- és a tejágazat került a vizsgálatok célkeresztjébe.

Az élelmiszergazdaság termékpálya szempontú megközelítésének fejlődésével az egymásra épülő résztevékenységek már nemcsak külön ágazatokként, de egységes értékláncként is a szakirodalom látókörébe kerültek, amely leginkább az egyes elemek közötti szabályozó mechanizmusokat igyekezett feltárni. *Ernyei (1993)* megfogalmazása szerint a termékpálya piacgazdasági rendszerben a verseny arénája. Itt valósul meg a verseny folyamata és dinamikája, itt dől el a vállalati és a vállalkozói siker.

Az egymással összefüggésben lévő termékpálya-elemek közti koordináció értelmezésére számos szakirodalmi forrás gyakran egymástól eltérő megfogalmazásokat alkalmaz. Mindezek alapján a vertikális koordináció és a vertikális integráció világos fogalmi elkülönítésére van szükség. Ezt támasztja alá *Fertő (1996)* megállapítása is, amely szerint a vertikális integráció értelmezése a nemzetközi tapasztalatok alapján eltér a hazai szóhasználatától, amely a vertikális koordináció bármely típusát vertikális integrációként értelmezi.

A vertikális koordinációban résztvevők szempontjából *Barkema és Drabensott (1995)* csoportosítása alapján két fő típus határozható meg.

(1) A külső koordináció alaptípusába tartoznak azok a rendszerek, amelyek esetében az információ és a termékek átadása külön vállalatok (*önálló gazdasági szereplők*) között történik.

(2) A belső koordináció esetében a termékpálya egyes elemeit egy adott szervezet foglalja magában, így a termékek átadása a központ irányításával egy gazdasági egységen belül történik.

Fertő (1996) szerint a szabályozatlan nyílt termeléssel (*spot piacok*) ellentétben a szabályozott ágazati piacokon többféle koordinációs eszköz segíti a termékpálya szereplőit. Eltérő erősségű koordinációs mechanizmusokként említi a piaci információs rendszereket, a hosszú távú beszerzési és értékesítési szerződéseket, az ágazati szereplők közötti stratégiai szövetségeket és a vertikális integrációkat, amely utóbbiak a legerősebben szabályozott típusba tartoznak.

Peterson és Wisocky (1997) továbbfejlesztve *Barkema és Drabentstott (1995)* tipológiáját, a különböző koordinációs eszközöket egyfajta erőssorrendben írják le, amelyek legerősebben szabályozott típusa a vertikális integráció.

A szakirodalom a vertikális koordinációs mechanizmusokat sokszor olyan marketingrendszerekként értelmezi [pl.: *Ernyei (1993)*, *Szabó G. (1995)*, *Martinez (1999) és (2002)*], amelyekben a termékpálya-elemek kapcsolódásának fő indoka a közös működés által elérhető piaci előnyök köre. Ez az értelmezés megkérdőjelezhetetlen, ugyanakkor számos egyéb tényező figyelembe vétele is szükséges ahhoz, hogy a vertikális rendszerek komplexitása értelmezhető legyen.

Csete, Horn és Papócsi (1996) marketingalapú megközelítéssel élnek, de az integrált rendszerek történeti áttekintéséből kiindulva azok komplexebb megfogalmazását adják. E szerint az integráció célja, hogy a benne együttműködők közösen kedvezőbb eredményt, piaci versenypozíciót érjenek el, mintha elkülönülten tevékenykednének. A célból következően az integráció gazdasági értelme a minőség, a teljesítmény, és a hatékonyság növelése; a piaci versenyben való helytállás; a tőkekímélés; a bizonytalansági kockázatok csökkentése; a specializáció származékos hasznának kamatoztatása; a minőségbiztosítás szigorúbb megvalósíthatósága; a közös reklámtevékenység; és a finanszírozás terén elérhető könnyebbségek kiaknázása.

A vertikális integráció tisztán szakirodalmi alapokon történő megfogalmazása a témakör többféle, és korszakonként változó irodalmi megközelítése, valamint a gyakorlati megvalósulás sokfélesége miatt meglehetősen nehézkes.

Aho (1999) az Amerikai Egyesült Államok baromfiiparát bemutató rövid szakértői tanulmányában meglehetősen egyszerű leírást ad az ágazat struktúrájára és a következőképpen fogalmaz: „Az amerikai baromfiipar vertikálisan integrált. Az ágazat vállalatai a termékpálya számos elemét birtokolják, tehát saját tulajdonú feldolgozóüzemeik, takarmánykeverők, keltetők vannak, ezen kívül pedig rendelkeznek a szükséges raktárkapacitásokkal és disztribúciós rendszerekkel is. A vágóalapanyagot szerződéses termelők állítják elő, mégpedig úgy, hogy a szükséges inputanyagokat biztosítják részükre, a baromfi pedig a vállalat tulajdona marad az egész hízalási időszak alatt. Ennek megfelelően a keltetők nem értékesítenek naposbaromfit, a vágóhidak nem vásárolnak fel vágóbaromfit, a takarmánykeverők pedig nem értékesítenek takarmányt. A rendszer elemei egytől egyig egy integrált vállalat részét képezik, amely finanszírozza a szükséges inputanyagokat és a feldolgozás költségeit, biztosítja a humán erőforrásokat, valamint működteti a marketing és kereskedelmi rendszert. Az integrált rendszerben a baromfi mindössze kétszer kerül értékesítésre. Egyszer a vállalat adja el (*már feldolgozott terméként*) a kereskedelmi hálózatoknak, másodszor pedig a kereskedelmi hálózatok értékesítik a fogyasztóknak.”

Nábrádi és Fáklya (1997) a baromfihús előállítás gazdasági kérdéseivel foglalkozó tanulmánya az ágazatot, mint a mezőgazdaság legerőteljesebben integrált szegmensét említi, és sematikus ábrát is közöl a rendszer alapelemeiről. A szerzők az integráció fő szervezőiként a feldolgozóüzemeket jelölik meg, de a takarmánygyártást – ellentétben *Aho (1999)* megfogalmazásával – nem sorolják az integrált rendszer elemei közé. Indoklásuk, amely szerint az igen költséges takarmánygyártás egy állattenyésztési ágazatra történő leszűkítése nem jövedelmező és rendkívül kockázatos, a témával foglalkozó nemzetközi szakirodalom, valamint az ágazat hazai koncentrációs folyamatai alapján ma már erőteljesen vitatható.

A takarmánygyártás az integrált rendszer más elemeihez hasonlóan rendelkezhet önálló (*integráción kívüli*) értékesítési piacokkal is, amelyek akár más állattenyésztési ágazatok takarmányellátásához is kötődhetnek. Az *Aho (1999)* által említett teljes egészében zárt integrációban előfordulhat, hogy a takarmánygyártás kizárólag a baromfi termékpálya szereplőit szolgálja ki, de a hazai körülmények között létező nyitott, vagy anorganikus úton kialakult rendszerekben a takarmánygyártás jellemzően más ágazatok ellátásában is szerepet vállal.

Az integrációk működésének szabályozása szempontjából több szerző is [*Clement (1998), Szabó G. (2002)*] kétféle típust különböztet meg. A tulajdonosi integrációban a termékpálya-elemek egy tulajdonos kezében összpontosulnak, a szerződéseken alapuló integrációban pedig az egyes szereplők között kötött megállapodások szabályozzák a rendszer működését. A baromfiipar vertikális integrációja gyakran a két típus keveréke, hiszen az ágazatot szervező vállalatok igyekeznek saját tulajdonban tartani (*vagy megszerezni*) a termékpálya-elemek többségét, a vágóalapanyag-előállítás döntő része azonban szerződéses termelő partnerek (*contracted farmers*) révén valósul meg.

Clement (1998) különböző ágazatok (*marhahús, sertéshús, baromfihús*) integrációját összehasonlító tanulmányában a baromfiipart olyan rendszerként tipizálja ahol, (1) az állattenyésztés biológiai ciklusa rendkívül rövid, (2) a termékfejlesztés intenzitása és a magas feldolgozottsági szintű termékek megjelenése egyre erőteljesebb, (3) a piaci koncentráció foka magas, és (4) a termékpálya forgóeszköz szükséglete meghaladja a más ágazatokban tapasztalható szintet. A jövőben várható tendenciákkal kapcsolatban kijelenti, hogy a baromfiipar integrációja jelenleg csaknem teljes, és további fejlődés leginkább a vállalkozások méretének növekedése, a termelési- és piaci koncentráció, a hatékonyságjavulás és a magas hozzáadott értékű termékek forgalmának növekedése terén várható.

A PBEC (*Pacific Basin Economic Council*) *Élelmiszeripari Munkabizottsága* (1999) a baromfi termékpálya szerveződésének három lépcsőfokát különbözteti meg, és a különbségeket alapvetően az egyes termékpálya-elemek tulajdoni viszonyaiban állapítja meg:

1. A nem integrált rendszerekben a termékpálya elemei önálló gazdasági egységekként működnek, és a köztük lévő koordinációt (*ha van ilyen*) rövidebb-hosszabb időtávú szerződések biztosítják.
2. A félig integrált rendszerekben a koordinációs mechanizmus többnyire a feldolgozó szereplők törekvéseinek megfelelően érvényesül, mégpedig úgy, hogy a feldolgozók megkísérik programozni a vágóalapanyag-előállítást. A termékpálya különböző elemei ebben a típusban már több esetben tulajdonosi szálakkal is kötődnek egymáshoz, de a takarmánygyártás mindenképpen önálló gazdasági egységként, külső beszállítóként kapcsolódik a rendszerhez.
3. A teljes integrációban a nagyszülőpár- és szülőpár tartás, a keltetőüzemek, a vágóalapanyag-előállítás, a takarmánygyártás, a feldolgozás, és a szállítmányozás egyaránt a rendszer részeit képezik, mégpedig egy önálló gazdasági szervezet tulajdonaiént. A termelésprogramozás, a költségek minimalizálása és a jövedelmek elosztása ennek megfelelően egységes tulajdonosi érdek alapján valósul meg.

A baromfiipar vertikális integrációjának egységes meghatározása a szakirodalmi források feldolgozásának tanulságai alapján meglehetősen komplex problémakör. A világ baromfiiparában az egyes régiók eltérő gazdasági fejlettségének, és a baromfiipar evolúciós fokának megfelelően számos változat létezik, de egyik sem tekinthető statikus rendszernek. A baromfiágazat szakírói az ideotípusú integrációt teljesen zárt rendszerként, a termékpálya-elemek egységes szisztémájaként értelmezik, de a reálgazdaság folyamatai sokszor nem teszik lehetővé a teljes vertikális integráció kialakítását, amiből kifolyólag számos típus működik a világ baromfiiparában.

Az értekezés célkitűzéseihez illeszkedően a baromfiipar integrációjának sokféle felfogása közül a hazai megvalósulás példáinak vizsgálata a fő feladat. A hazai integrált rendszerek struktúrája nem egységesíthető, mert az integrációs lánc alapelemei gyakran hiányoznak, vagy különféleképpen kombinálódnak. Minden integrátor a rendelkezésére álló elemekből kénytelen építkezni, mert új integrációs elemek létrehozása jelentős tőkebefektetéseket igényelne, de erre az ágazat jelenlegi helyzetében nincs mód. A hazánkban kialakult rendszerek ennek megfelelően sokfélék és nehezen tipizálhatók, de a fő integrációs elemeket szerződések révén vagy tulajdonosi képviselő útján igyekeznek koordinációjuk alá vonni.

2.4. Néhány gondolat az integrációk eltérő történeti fejlődéséről

A vertikális integráció mibenlétének, sajátosságainak és a szakirodalomban fellelhető meghatározásainak tárgyalása során nem nélkülözhető, hogy az élelmiszergazdaság különböző részterületein történt kezdeti megjelenéseiről, illetve folyamatos fejlődéséről is megemlékezzen az értekezés irodalmi forrásokat tartalmazó fejezete. Az integrált rendszerek történeti jellegű megközelítése tárgyában a hazai szakértők közül elsősorban Komló László 1964-ben és 1971-ben megjelent munkái jelenthetnek kiindulópontot.

Komló (1971) az élelmiszergazdaság integrálódásának kezdeti megjelenését kifejezetten az egyes mezőgazdasági ágazatok iparosodásának kialakulásához köti, és elsősorban azokban az ágazatokban jelzi első jelentkezését ahol a végtermékek könnyen szállíthatók, raktározhatók és országos, illetve nemzetközi piacokon kerülnek értékesítésre (pl.: *malom-, cukor-, szesz-, vagy húsipar*). Tanulmányában az integráció tipikus formájának megjelenését arra az időpontra teszi, amikor a mezőgazdaságban kialakult az első „gyári módon” termelő ágazat, amely nem volt más, mint az Amerikai Egyesült Államokban az 1940-es évek elején robbanásszerű fejlődésnek indult baromfihús termelés.

(Az 1940-től 1955-ig terjedő időszakban az Amerikai Egyesült Államokban az integrált baromfihús előállítás megjelenésének és megerősödésének köszönhetően az ágazat termelése megtízszereződött.) A szerző valamivel később, az 1950-es évek elején szintén a baromfihús termelés integrálódását jelzi Kanadában, illetve az európai kontinensen, ahol a főbb baromfihús termelő országok közül legelőször Franciaországban, majd a Benelux államokban és Olaszországban, végül pedig az egykori NSZK-ban alakultak ki az integrált rendszerekben működő termelő egységek.

Az integrált élelmiszergazdasági termelés, azon belül pedig az úttörőnek számító baromfiágazati integráció megjelenése a hazánkban sem váratott magára sokáig. Az egykori Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát tevékenységei között az 1960-as évek kezdetén indult el az a dinamikus technológiai- és vállalatfejlesztési időszak, amelynek eredményeképpen az első integrált mezőgazdasági rendszerek honosodtak meg Magyarországon. Az iparszerű kukoricatermesztési rendszerrel (CPS), vagy a baromfityenyésztés területén elindított Lohmann programmal Bábolna az akkori nyugati integrációk egyik legjelentősebb sajátosságát, az intenzív technológiák alkalmazásán alapuló mezőgazdasági termelést vette át külföldről. Az állami vállalat tevékenységei között a hagyományos ételemben vett mezőgazdasági termelés mellett ettől az időszaktól kezdve a technológia, és az integrált szervezés módszertanának terjesztése is megjelent, és közvetítésével a magyar élelmiszergazdaság számos területén terjedtek el az új módszerek.

A technológiai és szervezélméleti tudás alkalmazásán, terjesztésén és fejlesztésén kívül meg kell említeni azonban az integráció egy másik fontos elemét is, amely a magyarországi megvalósulás kezdeti időszakában kimaradt. Komló (1964) már egy 1964-ben megjelent korábbi munkájában az integrációk egyik fontos elemeként említi, hogy a termékpálya szereplői az egyes résztvétekenként magántulajdonosaiként *(esetleg magántulajdonon alapuló szövetkezetekként)* vesznek részt az integrációkban.

Mindez a Magyarországon akkoriban egyeduralkodó állami tulajdon viszonyai között nem történhetett meg, így az integrációk fejlődésében már a kezdetektől eltérések tapasztalhatók a magyar és a nyugat-európai minták között. A magyarországi megjelenés és elterjedés során az integrációk technológiai, szervezésméleti, tehát főként szakmai és módszertani jellemzői beépültek a rendszerekbe majd velük együtt fokozatosan fejlődtek, de a magántulajdonosi érdekeltségen alapuló jellemzők (pl.: *tőkeképzés, piaci alapokon elinduló koncentráció, intenzív nemzetközi fejlődés, stb.*) nem voltak képesek megjelenni. Ennek eredményeképpen a jelentősebb hazai integrációk közül néhány ugyan szakmai szempontból erőteljesen fejlődött és a rendszerváltás időszakára komplex rendszerekké alakult (pl.: *baromfifeldolgozással kiegészült Bábolna Rt.*), de soha nem működött valós piacgazdasági körülmények között. Az Amerikai Egyesült Államokban, illetve a nyugat-európai országokban fejlődő integrációk ugyanakkor képesek voltak a magántulajdonosi viszonyokon alapuló, valós piacgazdasági körülmények (*piaci verseny, koncentráció, nemzetközi kereskedelem, stb.*) között megvalósított fejlesztésekre és az ezredfordulóra igazi modern nagyvállalatokká fejlődtek. A vázolt alapvető fontosságú különbségről Szabó G. (2002) is említést tesz tanulmányában és megállapítja, hogy a Magyarországon lezajló szerveződési folyamatok csak látszólagosan hasonlítanak a nyugat-európai modellekre, mert azok organikus, belső gazdasági fejlődés során jöttek létre, míg a magyar átalakulások nem szerves fejlődés, hanem állami tulajdonon alapuló központi gazdaságpolitikai irányítás eredményei.

A vázolt fejlődéstörténeti eltérésekből kifolyólag a hazánkban kialakult integrációk csak az 1990-es évek közepe táján kezdtek vertikális szerveződésű élelmiszeripari vállalatokká, vállalatcsoportokká alakulni, és meglehetősen nagy lemaradással kezdték meg a nyugati versenytársakhoz történő felzárkózást, illetve a dinamikusan változó üzleti környezethez való alkalmazkodást.

Míg a nyugat-európában meglévő integrált baromfiipari vállalatok (*méretüktől függően*) tevékenységeiket egyre inkább a zárt, úgynevezett teljes integráció felé fejlesztik; esetenként meghatározó szereplői a baromfihús termékek nemzetközi piacának; működésük során pedig modern vállalatszervezési és menedzsment gyakorlatot alkalmaznak, addig a hazai szereplők gyakran a mai napig csak követő magatartást képesek tanúsítani saját integrált rendszerük hasonló módon történő fejlesztésében, amelynek egyik fő oka az említett fejlődéstörténeti különbség, illetve az abból eredő lemaradás.

2.5. A baromfiágazat szabályozása az Európai Unióban

A baromfiipar ágazati jellemzőinek szakirodalmi feldolgozásában feltétlenül célszerű foglalkozni az Európai Unióban a közös agrárpolitika keretében alkalmazott baromfiágazatra vonatkozó agrárszabályozási gyakorlattal, hiszen az nagyban hozzájárul az európai baromfiipar üzleti környezetének alakulásához. Az Európai Unió amellet, hogy a világ egyik vezető baromfiipiaci szereplője, egyben olyan gazdasági övezet is, amely egyedülállóan sokrétű, helyenként rendkívül szigorú, és az egyes ágazatok alapvető működési mechanizmusaira is kiható élelmiszerágazati szabályozókat alkalmaz többek között a baromfiszektorban is.

Az Európai Unió agrárpolitikája úgynevezett közös piaci szervezetek (*Common Market Organisations*), vagy más néven piaci rendtartások keretében szabályozza az egyes élelmiszergazdasági ágazatok működését. A különböző termékpályák szabályozási elvei között alapvető különbség tehető az alkalmazott szabályozási eszközök típusai, illetve a szabályozás erőssége alapján. Mindezt figyelembe véve a baromfiágazat az Európai Unióban az úgynevezett puha (*vagy könnyű*) szabályozású ágazatok közé tartozik.

Nagy (2003) a puha szabályozás elvi lényegét és a szabályozási módszer logikai indokait a sertés- és baromfiágazat példáján mutatja be, és a következőket állapítja meg:

1. A sertés és baromfi tartása szántóterülettől függetlenül is megoldható, mivel a szükséges abraktakarmányok a zöldtakarmányokkal ellentétben piaci áruk, amelyek elvileg bárhol beszerezhetők.
2. Alapvető adottságait tekintve mindkét ágazat fokozottabban versenyképes mint a szarvasmarha-, vagy a juhtenyésztés. Lényegesen rövidebb a termelési ciklusuk, tehát a termelők könnyebben szabályozhatják az állományok létszámát, igazíthatják a termelési volument a piaci igényekhez.
3. Mivel az abraktakarmányok termelése az Európai Unió kifejezetten erős beavatkozásokat megvalósító gabonapiaci rendtartása keretében szabályozásra került, az abrakfogyasztó ágazatok szereplői nincsenek kitéve a hektikusan ingadozó inputáruk hatásainak. A sertés- és baromfiágazatban a tevékenység ráfordításainak 50-70%-át az abraktakarmányok költségei jelentik, így a gabonapiaci rendtartásnak köszönhetően ezek az ágazatok kalkulálható költségek mellett folytathatják tevékenységüket.
4. A fenti okok miatt a puha szabályozás a lehető legkevesebb beavatkozást igyekszik megvalósítani az ágazatok működésébe. A más ágazatokban jelen lévő közvetlen támogatások, különböző piaci intervenciók és árszabályozó mechanizmusok a sertés- és baromfiszektorban nem jellemzőek. Ezeknek az ágazatoknak a piaci viszonyait az Európai Unióban szinte kizárólagosan a kereslet és kínálat viszonyai határozzák meg.

Popp és Udovecz (2003) *Nagy (2003)* okfejtéséhez hasonlóan a sertés és baromfiágazatot a gabonapiaci rendtartás révén közvetetten szabályozott ágazatként aposztrofálják, amelyben az ágazati szereplők semmiféle közvetlen támogatást és piaci intervenciók mechanizmust nem élveznek.

Az Európai Unióban a baromfiágazatra vonatkozó konkrét agrárszabályozási mechanizmusok számos szerző, [Halmai (1996); Nagy (2003); Popp és Udovecz (2003); Akar – Vanicsek – Vértes (2003)] és több hivatalos, a közös agrárpolitika rendszerét ismertető kiadvány [FVM (2003), European Union (2003), (2004)] alapján az alábbiak szerint összegezhetők:

1. A piaci rendtartás egyszerre vonatkozik a baromfiágazat két fő termékére, a baromfihúsra és az étkezési tojásra. A tojás esetében a piacszervezés a friss, illetve tartósított héjas tojásra, a friss, illetve tartósított héj nélküli tojásra és az emberi fogyasztásra alkalmas tojás sárgájára terjed ki. A baromfihús esetében a rendtartás alá az élőbaromfi, a baromfihús és az emberi fogyasztásra alkalmas belsőségek (*frissen, hűtve, fagyasztva, vagy tartósítva*), a feldolgozott termékek, továbbá a baromfizsírok tartoznak.
2. A rendtartás jogszabályi háttere kizárja a piaci intervenció minden formáját, azaz a központi felvásárlásokat és a magántárolási támogatásokat. A baromfiágazatban ezen kívül semmiféle közvetlen jövedelempótló támogatást sem élveznek a termékpálya szereplői.
3. Az ágazat piacszabályozását az Európai Unió a kínálatnak kereslethez történő igazításával kívánja megvalósítani, mégpedig a következő intézkedésekkel: (1) a rendtartás hatálya alá tartozó termékek termelésének, feldolgozásának és értékesítésének jobb megszervezését előmozdító intézkedések; (2) a minőséget javító fejlesztési intézkedések; (3) a piaci árfigyelést megkönnyítő intézkedések; (4) árelőrejelzések elkészítését célzó intézkedések.
4. Konkrét eszközként az Európai Unió egy egységes *árfigyelési és árjelentési rendszert*, a baromfitermékekre vonatkozó *értékesítési követelmények rendszerét*; valamint a más közös piaci szervezeteknél is működő *külkereskedelmi szabályozási rendszert* működtet, és ezek alkalmazásával kívánja szabályozni, a baromfitermékek piacának néhány jellemző folyamatát.

Az árfigyelési és árjelentési rendszer keretén belül a kötelező tagállami adatszolgáltatásból származó információkat („A” osztályú: L és M kategóriájú tojások árait és az „A” osztályú csirke árait) az Európai Bizottság hetente közzé teszi. A reprezentatív piacok árszínvonalának ismeretében az ágazat szereplői pontosabban képesek tervezni saját tevékenységüket, legyen szó akár a termelési volumen akár az értékesítési politika megválasztásáról.

Az értékesítési követelmények rendszere segítségével az Európai Unió egységesíteni kívánja a baromfihús és az étkezési tojás forgalmazásának követelményeit. A Közösség ennek keretében a baromfihúsról vonatkozóan előírja a csomagoláson kötelezően feltüntetendő információk körét (*minimális tárolási hőmérséklet, az áru kereskedelmi osztály szerinti jelölése, az áru teljes és fajlagos ára, a kibocsátó feldolgozóüzem nyilvántartási száma, a vágóbaromfi tartási módja, az áru eltarthatósági ideje, stb.*), és egységes rendszert alkalmaz az egyes áruféleségek megnevezésére.

A külkereskedelmi szabályozási rendszer az Európai Unió által más ágazatok szabályozásában is alkalmazott importvédelmi, és exporttámogatási intézkedések rendszere. A külkereskedelmi-szabályozással az Európai Unió egyrészt vámokkal védi fogyasztói piacait a harmadik országokból érkező baromfihús importtal szemben, másrészt exporttámogatásokkal igyekszik lehetőséget teremteni a belső piacon képződő felesleges baromfihús készletek harmadik országok piacain történő elhelyezésére. A külkereskedelmi szabályozással kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy az e területen meglévő beavatkozási eszközeinek alkalmazását a WTO nyomására folyamatosan csökkenteni kénytelen az Európai Unió. A külkereskedelmi világméretű liberalizációs folyamatai miatt az utóbbi években a Közösség jelentősen megemelte a tagországok területére harmadik országokból kedvezményes vámtételek mellett, vagy vámentesen beérkező baromfihús import mennyiségi kvótáját, és csökkentette a támogatásban részesíthető exportmennyiségeket.

A világkereskedelmi szervezet keretein belül kötött nemzetközi megállapodások értelmében az Európai Unió több évre előre meghatározott program mentén köteles folyamatosan visszaszorítani a külkereskedelem alapvető piaci folyamataiba való beavatkozások mértékét, ami az európai baromfiágazat fő termékeinek nemzetközi versenyképességét csökkenti. Az importvédelmi intézkedések enyhülése elsősorban a kedvezőbb költséghatékonysági mutatók mellett gazdálkodó dél-amerikai és észak-amerikai piaci szereplők helyzetét erősítheti a baromfitermékek európai piacán.

A baromfiágazat piacsabályozási rendszerének vázlatos áttekintésében – az exporttámogatásokat kivéve – ugyan nem került említésre semmiféle egyéb támogatási eszköz, de a teljesség igényének szem előtt tartása okán meg kell említeni, hogy esetenként más támogatási jogcímenek, illetve speciális nemzeti alrendszerekből annak ellenére is támogatásokhoz juthat az ágazat, hogy az Európai Unió egységes piacsabályozási rendszerében ez nem szerepel.

Akar – Vanicsek – Vértés (2003) közlése szerint a baromfiágazatba – az egyébként ágazatfüggetlen támogatások közül – is beáramolhatnak az Európai Unió különböző támogatásai, hiszen például a technológiai modernizációt, az élelmiszerbiztonságot, vagy a marketinget fejlesztő pályázati jellegű források eléréséből az ágazat nincs kizárva. Szintén létezik néhány nemzeti hatáskörben *(és nemzeti költségvetésből)* nyújtható támogatási forma, amelyeket a tagállamoknak kötelező az Európai Unió számára bejelenteniük és azok a Közösség jóváhagyása után kifizethetők. Az utóbbi időben hazánkban ilyen támogatási forma volt néhány állategészségügyi és élelmiszerbiztonsági prevenció cél, valamint a hulladékártalmanítlás költségeinek támogatása.

Az európai baromfiágazatra vonatkozó piacsabályozási mechanizmusok logikájának ismertetése mellett a jelen fejezet nem nélkülözheti az utóbbi időben sajnálatosan egyre több aktualitást nyerő élelmiszerbiztonsági és állategészségügyi szabályozás alapelveinek rövid ismertetését sem.

Az Európai Unió kiemelt figyelmet fordít arra, hogy a tagországok területén folyó élelmiszergazdasági termelés egészséges és biztonságos élelmiszerekkel lássa el a fogyasztói piacot. Az e területen érvényes szabályozás lényegi elemei gyakran nem ágazatspecifikus szabályozók, hiszen a legtöbb esetben több ágazat tevékenységét is érintik, de fontosságukat tekintve mindenképpen jelentős hatással vannak a baromfiágazat közvetlen működési környezetére is.

Nagy (2003) az egyes termékekre, vagy termékcsoportokra vonatkozó, az élelmiszer-előállítás részleteit standardizálni törekvő úgynevezett vertikális szabályozás mellett horizontális szabályozásként fogalmaz mindazokról az előírásokról és ajánlásokról, amelyeket az Európai Unió az élelmiszerek biztonságos, higiénikus előállítása, végső soron pedig a fogyasztók egészségének megőrzése érdekében alkalmaz. A horizontális szabályozás lényegi elemei közé többek között (1) az állategészségügy, (2) az állatvédelem, (3) a növényegészségügy és (4) a környezetvédelem területeit sorolja, amelyek mind a biztonságos élelmiszerek előállítása irányába mutatnak.

Papp (2003) összeállításában az Európai Unió élelmiszerbiztonsági szabályozásának fejlődéséről ad kronologikus áttekintést, amelyből kitűnik, hogy az agrárszabályozás hagyományos piacsabályozási irányultságú eszközein túlmenően az élelmiszerbiztonság mára az egyik legfontosabb, és a baromfiipar területén kiemelkedő jelentőséggel bíró szabályozási területté vált az Európai Unióban.

A baromfiiparban – egyébként más élelmiszeripari ágazatokhoz hasonlóan – az Európai Unió élelmiszerbiztonsági szabályozása megköveteli (1) az ágazat által előállított termékek eredetének teljes körű nyomon követését; (2) az előállítási folyamatokban és a beszerzésre kerülő alapanyagok felhasználásában rejlő élelmiszerbiztonsági és higiéniai kockázatok folyamatos elemzését, dokumentálását és minimalizálását; valamint (3) a fogyasztók napra kész és pontos tájékoztatását.

Az állategészségügy és állatvédelem kérdése első megközelítésben talán csak közvetetten, de valójában igen erősen összefügg az élelmiszerbiztonság tárgykörébe tartozó előírások rendszerével. Az Európai Unió tagországai ugyan eltérő intézményi struktúrában, de egységes előírások mentén, és folyamatosan ellenőrzik a feldolgozásra kerülő állatok tartási körülményeit, egészségi állapotát, valamint a feldolgozási technológiák állatvédelmi szempontból való megfelelőségét. A baromfiiparban az állategészségügyi előírások betartása, a feldolgozásra kerülő állományok egészségének megőrzése fokozottan zárt technológiai rendszerek, és más speciális eljárások alkalmazását követeli meg, amelyek működtetése jelentős költségeket ró az ágazat szereplőire. Az állategészségügy fontosságát, illetve az élelmiszerbiztonsággal való szoros összefüggését a közelmúltban Európában is megjelent baromfiinfluenza és az ennek következtében kialakult piaci pánikhelyzet is igazolta, plasztikus példát szolgáltatva arra, hogy a betegségektől való mentesség biztosítása, és az állategészségügyi helyzet folyamatos ellenőrzése a baromfiipari szereplők és az Európai Unió különböző hatóságainak közös érdeke.

Az élelmiszerbiztonság és állategészségügy szabályozóinak való megfelelés igénye – egyébként más élelmiszeripari ágazatokhoz hasonlóan – a baromfiiparban is átfogó, rendszerszemléletű megoldásokra kényszeríti az ágazat szereplőit. Mára e rendszerek vállalati szempontból meglehetősen költséges üzemeltetése biztosítja, hogy a termékek minősége és megbízhatósága folyamatosan megfeleljen az egyre szigorodó előírásoknak és a változó fogyasztói igényeknek.

Összefoglalva az Európai Unió baromfiágazatra vonatkozó különböző szabályozási rendszereit megállapítható, hogy piacsabályozási szempontból a baromfi termékpálya a kifejezetten enyhén szabályozott ágazatok közé tartozik, a belső piaci folyamatokba a Közösség nem kíván közvetlen módon beavatkozni.

A piaci szereplők – más agrárágazatokkal ellentétben – semmiféle közvetlen jövedelempótló támogatást nem élveznek. A fokozatosan csökkenő mértékű exporttámogatás mellett csupán néhány pályázati rendszerű forrás, és egy-két nemzeti jogcímen, nemzeti költségvetésből nyújtható támogatás érheti el a termékpálya szereplőit. Az ágazatra vonatkozó élelmiszerbiztonsági és állategészségügyi szabályozás rendkívül szigorú elvárásokat támaszt a termékpálya termelői és feldolgozó szereplői esetében egyaránt. Az e téren megfogalmazódó elvárásoknak való megfelelés napjainkban már nem versenyelőny, hanem csupán ahhoz elegendő, hogy a tevékenységet egyáltalán folytathassák a szabályoknak megfelelő piaci szereplők.

2.6. A hazai baromfiipar helyzete, a termékpálya főbb szereplői

A hazai baromfiipar jellemzőinek értékelésekor az ország termelési és piaci adatainak vizsgálata jelenti az első feloldandó bizonytalansági tényezőt. A nemzetközi és hazai szakirodalom, valamint a különböző szakmai szervezetek, és adatbázisok nyilvántartásai ugyanis eltérő adatokat közölnek Magyarországi baromfitermeléséről. Az értekezés hazai baromfiiparra vonatkozó elemzéseiben főként a *Baromfi Termék Tanács (BTT)* adatai kerültek figyelembe vételre függetlenül attól, hogy a *KSH* vagy egyes nemzetközi adatbázisok (pl.: *FAO*, *A.V.E.C.*) ezektől némileg eltérő adatokat közölnek. A hazai baromfiipari vállalatok termelése és piaci aktivitása ugyanis a *BTT* nyilvántartásai alapján nyomon követhető, ami viszonylag biztos alapot jelent az elemzéshez.

Zoltán (2003) a *BTT* adataira hivatkozva Magyarország 2001. és 2002. évi baromfihús termelését 453-466 ezer tonna körül állapítja meg, amelyet saját becslése alapján további 175-180 ezer tonna háztáji, illetve nem regisztrált és szürke termelés egészít ki. A szerző véleménye szerint a közel 100 ezer tonnás háztáji termelés mennyisége az életmódváltozással, a falusi baromfiudvarok fokozatos eltűnésével párhuzamosan csökkenni fog.

A termelés fajonkénti szerkezete vonatkozásában *Orbáné (1997)* korábban már hivatkozott tanulmánya alapján megállapítható, hogy a hazai baromfiipar világviszonylatban is egyedülállóan széles termékskálával rendelkezik. A magyarhoz hasonlóan egyedül a francia baromfiiparban jellemző számottevően a víziszárnyasok feldolgozása, de a *FAO (2004)* adatai alapján ez az ország összes termelésének alig több mint 11%-át teszi ki. Magyarországon ezzel szemben *Orbáné (1997)* adatai alapján a baromfiipar termeléséből 62%-kal részesedő csirke, és 14%-ot képviselő pulyka után a liba 15, a kacsafeldolgozása pedig 8%-ot jelent.

Zoltán (2003) megfogalmazása szerint a baromfifajok termelési aránya alapvetően megfelel a magyar baromfiipar adottságainak és piaci lehetőségeinek. Míg a csirke- és pulykatermelés alapvetően a belpiaci igények kielégítését szolgálja, addig a víziszárnyas húsok általában nyugat-európai exportpiacokon kerülnek értékesítésre.

Az egy főre jutó hazai baromfihús fogyasztás a *KSH (2002)* adatai alapján 34,4 kg körül alakul, ami jelentősen meghaladja nemcsak az Európai Unió átlagát (22,5 kg), hanem az Európában élenjáró baromfihús fogyasztó országok egy főre jutó éves fogyasztását is. A magyar piacon *Zoltán (2003)* szerint 165-175 ezer tonna baromfitermék és 76-80 ezer tonna továbbfeldolgozott termék kerül értékesítésre.

A baromfihús kivitel a *FAO (2004)* adatai alapján 2003-ban 110 ezer tonna körül alakult, ami a közép-kelet-európai országok viszonylatában jelentősnek tekinthető. Az export mennyiségével mintegy 17-20 ezer tonnányi import áll szemben, amely döntően az Európai Unió tagországaiból származik.

A magyar baromfiipar a *Rabobank International (2001 és 2002)* és az *Európai Bizottság (2003)* elemzései alapján a közép-kelet-európai térség egyik legjelentősebb termelési potenciállal és számos alapvető ágazati adottságból fakadó versenyelőnnyel rendelkező szereplője.

Ezzel szemben azonban a hazai szakirodalom, döntően az ágazat korábbi teljesítményéhez viszonyítva a közelmúltban a baromfiipar versenyképességének csökkenéséről, a termékpálya szereplőinek egyre nehezedő helyzetéről, sőt a legutóbbi időszakra vonatkozóan ágazati válsághelyzetről számol be. *Földi (2003 és 2004)* a hazai baromfiágazat helyzetét értékelő írásaiban a piaci viszonyok tartós romlásáról, a jövedelmezőség rendkívül erős csökkenéséről és általánosan nehéz ágazati helyzetről számol be, amely az Európai Unióhoz való csatlakozás időszakában különösen nehezzé teszi a piaci szereplők talponmaradását az egész termékpálya mentén.

Zoltán (2003) alapvetően optimista megközelítése szerint ugyan a baromfiipar a hazai élelmiszergazdaság egyetlen olyan szegmense, amely képes lehet nemzetközi versenyképességének megőrzésére, de mindehhez számos területen javítani szükséges az ágazat szereplőinek gazdasági helyzetét, valamint a termékpálya működésének hatékonyságát. A szerző rámutat, hogy az Európai Unióhoz való csatlakozás időszakában fennáll az a veszély, hogy a magyar baromfiipar áldozatul esik a stabilabb körülmények között gazdálkodó nyugat-európai baromfiipari integrációk piacszerző törekvéseinek.

A témával foglalkozó hazai irodalom feldolgozása alapján megállapítható, hogy a szakírók [*Orbánné (1997); Vanicsek (2002); Szekeres (2003); Földi (2003), (2004); Udovecz (2003);*] az ágazat versenyképességének csökkenését a termékpálya hatékonysági defektusaira vezetik vissza, amelyekből a baromfiipar jelenlegi jövedelemhelyzetében meglehetősen nehéz a kilábalás. Az ágazat hatékonysági problémái között a vágóalapanyag-előállítás, valamint a feldolgozó fázis gyenge mutatói egyaránt szerepet kapnak a szakirodalom problémafeltáró tanulmányaiban. A vertikális integráció alacsony szintje, az ágazat meglehetősen dekoncentrált termelési- és piaci struktúrája, valamint a termékpálya jövedelmezőségi problémái és gyenge tőkeellátottsága a hazai baromfiipar egészét válságos helyzetbe sodorták.

A szerzők az Európai Unióhoz való csatlakozást, általában mint a verseny és a hatékonyság fokozódása irányában ható tényezőt veszik számításba, ugyanakkor kedvező sajátosságként értékelik, hogy az újonnan belépő közép-kelet-európai országok többsége nettó importőr, ami az európai átlagnál nagyobb, és fokozatosan tovább növekvő egy főre jutó hazai fogyasztással együtt stabil felvevőpiacot jelenthet a hazai baromfiipar számára.

Orbáné (1996) a termékpálya hatékonyságbeli defektusai közül első helyen a hízalási fázis gyenge mutatóit említi, és tanulmányában a nemzetközi viszonylatban hosszabb nevelési idő, a magasabb takarmány-felhasználás, valamint a jelentős elhullás által okozott költségnövekedést jelöli meg fő problémákként. A magas fajlagos költségek mellett az utóbbi néhány évben még a nemzetközi viszonylatban magasnak mondható felvásárlási ár sem volt képes biztosítani a vágóalapanyag-előállítás fázis jövedelmét. Az *AKI (2003)* kimutatásai alapján (*a társas vállalkozások körében*) a húscsirke felvásárlási árának kilogrammonkénti jövedelemtartalma 1999-ben -1,18 Ft, 2000-ben pedig -4,59 Ft volt.

A termelői szereplők a tartós jövedelmezőségi problémák miatt hosszú idő óta nem voltak képesek technológiai modernizációra, így az ezredforduló időszakára az elavult technológiai színvonal is hozzájárul a más tényezők miatt már korábban kialakult és rendkívül alacsony jövedelmezőséghez. *Ráki (2003)* tanulmánya szerint a hazai brojlernevelő telepek háromnegyede a nyolcvanas évek előtt épült, kétötöde a hetvenes éveket megelőző építésű, a jelenlegi épületállománynak pedig mindössze a 7,2%-a épült a kilencvenes években.

A feldolgozó szereplők nemzetközi viszonylatban magasabb áron szerzik be a saját költségeinek 60-65%-át kitevő vágóalapanyagot. A *ZMP (2004)* 2004. év első félévére vonatkozó adatainak tanulsága szerint a vágócsirke hazai felvásárlási ára 12%-kal magasabb mint a németországi, 16%-kal magasabb mint a dán, és 17%-kal haladja meg a holland felvásárlási árat.

A *Rabobank International (2001)* baromfihús termelési költségekre vonatkozó nemzetközi összehasonlítása alapján Magyarország az Európai Unió tagországaival képest is kedvezőtlenebb helyzetben van. Mindezt súlyosbítja, hogy a hazai feldolgozóüzemek alacsony, átlagosan 55-65%-os kapacitáskihasználtság mellett folytatják tevékenységüket, ami szintén jelentős többletköltségeket jelent.

Orbáné (1997) véleménye szerint az ágazati hatékonyság javításához a feldolgozóüzemek lényegesen jobb kapacitáskihasználtsága, a termékpálya minden lépcsőfokán pedig erőteljes üzemméreti koncentráció szükséges. A szerző jelentős hatékonysági tartalékokat valószínűsít a vertikális integrációk további fejlesztésében, ugyanakkor megjegyzi, hogy a külföldi versenyképesség javulásához vezethet, ha az ágazat nagyobb vállalatai az exportpiacokon horizontálisan is együttműködnének, kvázi stratégiai szövetséget alkotnának az értékesítések növelése érdekében.

Udovecz (2003) szerint a baromfiipar hosszú távú versenyképessége érdekében a legfontosabb teendők (1) a takarmánytermelés minőségi javítása, (2) olcsóbb fehérjeforrások feltárása, (3) a technológiai modernizáció, (4) a termelői szerveződések fejlesztése, (5) a marketingmunka fejlesztése, és (6) a feketegazdaság visszaszorítása.

A hazai integrációk főszereplői a nyugat-európai és tengeren túli példákhoz hasonlóan a termékpálya integrációs pólusának szerepét betöltő baromfiipari vállalatok (*feldolgozó üzemek*). *Vanicsek (2002)* megfogalmazása szerint ez a fázis áll legközelebb a fogyasztói piachoz így képes annak impulzusait közvetíteni a termékpálya felé, ezen kívül pedig programozza és finanszírozza a vágóalapanyag előállítását. *Zoltán (2003)* tanulmánya szerint a Baromfi Termék Tanács 47 regisztrált vágóüzemet tart nyilván, amelyeken kívül további 12-13 vágóüzem működik legálisan a hazai baromfiiparban.

Az egyes piaci szereplők (*vállalatok*) tulajdonába néha több feldolgozóüzem is tartozik így a valódi vertikális integrációkat megvalósító önálló gazdasági szereplők (*vállalatok, vállalatcsoportok*) száma a feldolgozóüzemekénél lényegesen kevesebb. A *BTT (2004)* termelési és piaci adatai alapján a hazai baromfihús termelés mintegy 70%-a hét-nyolc nagyobb gazdálkodó szervezet tevékenységként realizálódik. *Orbáné (1997)* tanulmánya szerint azonban a vertikális integrációt működtető gazdasági szervezetek száma ennél is kevesebb, mindössze öt-hat.

Tömpe (2000) felméréséből kiderül, hogy a hazai feldolgozók mindegyike (100%) legfontosabb integrátori tevékenységének a baromfinevelés szervezését és finanszírozását tartja, míg a tenyészállatok tartását és a keltetést csak 28%-uk, a takarmánygyártást pedig csak 14%-uk sorolja az integrált rendszer részelemei közé. Következésképpen a hazai integrációk közül csak kevés szereplő érte el a többek között *Clement (1998)* és *Aho (1999)* által is megfogalmazott teljes vertikális integrációt. Mindezek mellett a magyar gazdasági viszonyok között jelentős szereplőnek számító baromfiipari vállalatok (*20%-os piaci részesedés, 40-50 Mrd Ft éves árbevétel*) *Zoltán (2003)* megfogalmazása szerint az európai mezőnyben még a közepes vállalati méretet sem érik el.

Az integrátorokhoz vágóalapanyag-előállítóként a *BTT (2004)* adatai alapján 1 300 regisztrált termelő kapcsolódik közvetlenül, de az integráció továbbfűződésének eredményeképpen (*lokális integrátorok, felvásárlók*) további 2 200-2 300 termelő vesz részt a baromfihízlásban. *Zoltán (2003)* tanulmánya szerint a feldolgozóiparban foglalkoztatottak száma eléri 15 500 főt, a teljes ágazat (*szaporítás, keltetés, takarmányipar, technológiai eszközök gyártása és kereskedelme, stb.*) azonban 150-160 ezer embert érint közvetlenül. A baromfiipar jelentős takarmány-felhasználása révén a hazai növénytermesztés egyik legnagyobb felvásárlója, de kapcsolatban áll más olyan támogató ágazatokkal is, mint például a szállítmányozás vagy a gyógyszeripar.

A hazai baromfiágazat termelői és feldolgozó szereplőinek egyaránt jelentős problémát okoz a jövedelemhiány, az alacsony tőkeellátottság és a mindezekből fakadó eladósodottság, illetve gyenge likviditási helyzet. Az 1996. és 2001. között eltelt időszak gazdasági adatainak vizsgálata alapján *Vanicsek (2002)* megállapítja, hogy az ágazat eladósodottsága az ötéves időszak alatt megduplázódott, a vállalatok esetenként tartós forrásokat is felhasználtak forgóeszköz szükségletük finanszírozásához, az amúgy sem kiugró jövedelmezőségi mutatók pedig jelentősen visszaestek.

Összefoglalva a hazai baromfiipar jellemzőinek szakirodalmi feldolgozását megállapítható, hogy az ágazat alapvető adottságait, piaci lehetőségeit ugyan több szerző [*Udovecz (2003); Szekeres (2003); Vanicsek (2002); Orbánné (1997)*] is kedvezőnek ítéli, de a termékpálya főként hatékonyságzavarokból eredő kedvezőtlen költség- és jövedelemviszonyait jelentős versenyhátrányként említi a feldolgozott források többsége. A hazai termelési potenciál és termékszerkezet lehetőséget jelent a baromfiipar gazdaságos működésére, de a témával foglalkozó szerzők számos ponton beavatkozásokat sürgetnek az ágazat hatékonyságának javítása érdekében. A diagnózisok rendre a költséghatékonyság, az ágazati koncentráció, a technológiai modernizáció és a vertikális integrációk fejlesztésének problémaköreivel foglalkoznak.

A baromfi termékpálya szereplői az európai- és világtrendeknek megfelelően a vertikális integrációk elemeiként szerveződő vágóalapanyag-előállító termelők, az integrátorokként működő feldolgozóüzemek, valamint az ezekhez kapcsolódó tenyésztési és takarmánygyártási tevékenységek. A feldolgozóiparban az ország méretéhez és jelenlegi termelési potenciáljához képest jelentős dekoncentráció tapasztalható, az elaprózódott üzemméretek mellett pedig jellemző az alacsony kapacitáskihasználtság. A termékpálya szereplőit a rendkívül alacsony jövedelmezőség mellett a gyenge tőkeellátottság és likviditási helyzet is sújtja, ami a válságból való kilábalást tovább nehezíti.

2.7. Az ágazat versenyképességének értékelési lehetőségei

A baromfiipar versenykörnyezetével kapcsolatban az egész ágazatra általánosan alkalmazható jellemző *Nábrádi és Fáklya (1997)* tanulmányának bevezetője: „A baromfihús termelésben jelenleg résztvevőknek, és azoknak is, akik a jövőben szeretnének bekapcsolódni ebbe az *igen kemény versenyben létező világba* elengedhetetlen, hogy legalább nagy vonalakban megismerjék a világ baromfihús termelésének leglényegesebb jellemzőit”. A szerzők „igen kemény” versenykörnyezetet és „külön világot” idéző megfogalmazásai a nemzetközi és hazai baromfiipar napjainkban is érvényes jellemzői.

Az értekezés a versenyképesség vizsgálata tárgyában kettős megközelítést alkalmaz, ennek megfelelően a baromfiipar ágazati körülményei (*baromfi termékek piaca, termékpálya-hatékonyság, inputárak, termelési költségek, stb.*) jelentik az egyik, a vállalat-gazdaságtani tényezők pedig a másik fő módszert.

A baromfiipar piaci viszonyairól, mint az ágazati verseny egyik fő hatótényezőjéről *Zoltán (2004)* a következőképpen fogalmaz: „A világ baromfiiparának dinamikus növekedése, a kereskedelem kiterjedése alapvetően határozzák meg a magyar baromfiipar lehetőségeit. Csak a kellő időben reagáló ágazat illetve cégek képesek a piaci trendeket kihasználni, megfelelő stratégiát kialakítani. Ennek megalapozásához elengedhetetlen a termelési-, kereskedelmi folyamatok várható alakulásának ismerete.”

Zoltán (2004) az ágazat makropiaci körülményeinek vizsgálata során a versenyképesség legfőbb tényezőjeként az előállítási költségeket említi, és csak ehhez kapcsolódóan jegyzi meg a feldolgozottsági szint, a fogyasztás, a kereslet és a kínálat tényezőit. A szerző fontos, és a baromfiipar versenyképességi vizsgálatainál mindenképpen alkalmazandó értelmezése, hogy a termelési költségeket az integrált vállalati rendszerek belső struktúrájában egymásra rakódó (*összeadódó*) költségtényezők összességéként említi.

Orbánné (1996) a nemzetközi baromfiipar szereplőinek piaci viselkedését (és nemzetközi versenyképességét) meghatározó tényezők között (1) a koncentráció és globalizálódás folyamatait, (2) az elérhető költség- és árelőnyök kihasználását, valamint (3) az egyes piaci szereplők (országok) exportszubszenciós gyakorlatát említi.

A baromfiipar versenyképességének részletes vizsgálatára *Orbánné (1996)* a Porter-féle gyémántmodell megközelítését alkalmazza. Elemzésének kiindulópontja a termelési tényezőkön belül az ágazat alapanyag-ellátása, amellyel kapcsolatban megjegyzi, hogy a baromfiipar teljesítményét és hatékonyságát alapvetően befolyásolja, hogy milyen áron, milyen minőségben és milyen szervezetsztruktúrában jut alapanyagokhoz. A technológiai környezet, az iparági kapacitások, a munkaerő-ellátottság és a szakképzés versenyképességre gyakorolt hatásainak részletes elemzése után a szerző az ágazati szereplők tőkeellátottságát említi, mint a versenyképesség alapvető befolyásoló tényezőjét. A rendkívül kiélezett piaci verseny és hatékonyságkényszer ugyanis a technológiai fejlődés és az innováció folyamatosságát követelik meg, amelyet csak a megfelelő tőkeerővel rendelkező szereplők képesek biztosítani.

Az élelmiszeripar (benne a baromfiipar) versenyképességét meghatározó tényezőket *Fertő és Mohácsi (1998)* szintén *Porter (1990)* gyémántmodelljére alapozva tekintik át. Tanulmányuk a különböző termelési tényezők elemzése során *Orbánné (1996)* megállapításához hasonló módon kiemelten kezeli a mezőgazdasági alapanyag-termelést, mint az élelmiszeripar versenyképességének egyik fő befolyásoló tényezőjét.

A baromfiágazat, és benne a vállalati szereplők versenyképességének értékelésére *Orbánné (1996)*, valamint *Fertő és Mohácsi (1998)* *Porter (1990)* modelljére alapozott megközelítése alapvetően jó kiindulópontot jelenthet. A két tanulmány egybehangzó következtetése, hogy az ágazat költségtényezőinek vizsgálatánál az alapanyagok előállításának költségét kiemelten célszerű kezelni.

Porter (1990) gyémántmodelljének szakirodalomban fellelhető alkalmazási tapasztalataival kapcsolatban ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy ez egy általános, ágazatoktól független versenyképesség értékelési módszer. A baromfiipar, és a benne működő vertikális rendszerek sajátosságai ugyanakkor részletesebb, az ágazat specifikumaira, és belső kapcsolati rendszerére koncentráló, kvantitatív megközelítéseket is tartalmazó módszer alkalmazását teszik szükségessé.

A *Rabobank International (2002)* korábban már hivatkozott megközelítése a világ egyes baromfihús termelő régióinak versenyképességét próbálja körvonalazni, de a módszer alkalmas lehet a baromfiipar vállalati szereplői versenyképességének értékelésére is.

A versenyképességet meghatározó tényezőket a *Rabobank International (2002)* elemzése öt fő csoportba sorolja és ezeken belül szubjektív módon, négy pontos skálán pontozza az egyes hatótényezőket. Az alkalmazott csoportosítás a következő:

1. Termelési tényezők (*alapanyag, munkaerő, klíma, infrastruktúra, tőke, szakképzettség, környezet, állategészségügyi helyzet*)
2. Keresleti tényezők (*piacméret, piacnövekedés, továbbfeldolgozás, minőség tudatosság, termelésbiztonság, rokon- és ellátó iparágak*)
3. Ágazati struktúra (*beszállítók pozíciója, vevők pozíciója, helyettesítők jelenléte, új szereplők megjelenése, versenyerősség*)
4. Kormányzati tényezők (*közvetett támogatás, termelés-szabályozás, kereskedelempolitika*)
5. Változások jelenléte (*gazdasági- és politikai tényezők stabilitása, illetve változékonysága*)

Az említett szubjektív vizsgálati módszerek mindenképpen használhatók a baromfiipar versenyképességének megítéléséhez, de ezek mellett kvantitatív megközelítéseket is célszerű alkalmazni.

Az ágazati versenyképesség kvantitatív elemei közül a már többször említett költséghatékonyság az a tényező, amely nemcsak az egyes gazdasági szervezetek, hanem a világ különböző régióinak versenyképességét is alapvetően meghatározza.

A *PBEC (Pacific Basin Economic Council) Élelmiszeripari Munkabizottsága (1999)* a baromfiipari integrációk költségeit a különböző termékpálya-elemek költségeinek összegeként állapítja meg. Ennek megfelelően a nagyszülőpár- és szülőpártenyésztés, valamint a keltetés együttesen 12%-kal; a hizlalás 50%-kal; a feldolgozás 22%-kal; az értékesítés és disztribúció pedig 16%-kal részesedik a termékpálya költségeinek összességéből. A felállított költségmegoszlás a világ különböző termelő régióinak eltérő adottságai miatt ugyan nem feltétlenül fogadható el általános érvényűként, de mindenképpen jelzi azokat az arányokat, amelyek alapján a költségeket leginkább befolyásoló termékpálya-elemek meghatározhatók, és adott esetben a költséghatékonyság szempontjainak megfelelően tervezhetők, irányíthatók.

Nábrádi és Fáklya (1997) hasonló metodikával a vágóalapanyag előállítás költségösszetételét írja le tanulmányában. A szerzők kimutatása alapján a vágóbaromfi (*csirke*) előállításának költségeiből a naposbaromfi 17,5%-ot, a takarmány 64,5%-ot, az energia pedig 10,2%-ot képvisel. Az említett három fő költségtényező az összes költség 96%-át kitevő anyagköltségeknek szinte teljes egészét meghatározza. Az anyagköltségeken felüli mindössze 4%-ba a személyi jellegű-, a segédüzemi-, az amortizációs- és az egyéb költségek tartoznak.

A feldolgozói fázis költségszempontú vizsgálata nem választható el a vágóalapanyag-előállítás elemzésétől, hiszen a hizlalás költségei a feldolgozás alapanyagköltségei közé közvetlenül beépülnek, így hatással vannak a tevékenység gazdaságosságára. *Orbáné (1997)* a baromfifeldolgozás költségszerkezetének részletes bontását az AKI adataira hivatkozva közli tanulmányában.

Megállapítása szerint az AKI adatszolgáltatási rendszerében szereplő gazdasági társaságok esetében a vágócsirke feldolgozási költségeiből több mint 60%-ot a vágóalapanyag költsége tesz ki, amely így a feldolgozás közvetlen költségeinek több mint 84%-át adja.

A baromfihús előállítás költségszerkezetére vonatkozó több hazai és külföldi forrás által alkalmazott vizsgálatok a termékpálya versenyképességének elemzéséhez hozzájárulhatnak, hiszen az egyes termékpálya-elemek természetes hatékonyságzavarai (pl.: *fajlagos takarmány-felhasználás, nevelési idő, elhullás, vágási kihozatal, stb.*) a termelési költségekre gyakorolt hatásuk révén nemcsak a termékpálya belső árviszonyait, de a végtermékek előállítási költségét is befolyásolják.

A baromfiipar vállalati szereplői önálló versenyképességének megítéléséhez a témával foglalkozó szerzők leggyakrabban az egyes vállalatok gazdasági adatainak értelmezésén alapuló módszereket alkalmazzák, hiszen a nyilvánosan hozzáférhető mérleg- és eredménykimutatás adatok lehetővé teszik az ilyen jellegű elemzéseket. *Vanicsék (2002)* a KSH adatszolgáltatási rendszeréből TEÁOR szám szerinti besorolás alapján határolja el a baromfiágazat mérleg- és eredménykimutatás adatait. A kumulált adatokból számított gazdasági mutatókat iparági átlagként hivatkozza tanulmányában.

A vállalati versenyképesség vizsgálatának mérleg- és eredménykimutatás adatokból származtatott mutatókon alapuló megközelítést ágazatoktól függetlenül több szerző is alkalmazza. A módszer lehetőséget jelent az egyes gazdálkodó szervezetek önálló életképességét befolyásoló tényezők (pl.: *tőkeellátottság, eladósodottság, likviditás, eredményesség, beruházások, stb.*) vizsgálatára. Az ilyen jellegű megközelítések azonban nem nélkülözhetik a *Vanicsék (2002)* által is alkalmazott iparági átlaghoz való viszonyítást, hiszen a mutatószámok önmagukban történő értékelése az ágazati sajátosságok figyelembe vétele nélkül téves következtetések levonásához vezethet.

Az élelmiszergazdaság és benne a baromfiipar speciális tulajdonságait figyelembe véve megállapítható, hogy a baromfihús előállítás versenyképességének vizsgálatakor figyelembe kell venni a vertikális integráció működési mechanizmusát és belső folyamatait, valamint célszerű kiemelten kezelni az egyes termékpálya-elemek természetes hatékonyságát, amely közvetlen összefüggésben van a versenyképességet alapvetően meghatározó költséghatékonyság kérdésével.

Az ágazat és a benne tevékenykedő gazdálkodó szervezetek versenyképességének vizsgálatakor mindezek alapján a szubjektív és a kvantitatív módszerek együttes alkalmazása vezethet sikerre. A baromfiipar versenyképességének értékelésében kiemelt szerepe van a termékpálya hatékonyságát befolyásoló belső ágazati tényezőknek (*pl.: természetes hatékonyság, belső ár- és költségviszonyok, stb.*), amelyeket az üzleti környezet alapvető változásai mentén modellezni is szükséges, hiszen az egyes tényezők megváltozása az egész termékpályán végigfutó hatásokat eredményezhet.

A vállalati szereplők versenyképességének megítélésekor a tevékenységüként megvalósuló vertikális rendszer hatékonyságának feltárása mellett lehetőség van a mérleg- és eredménykimutatás adatokból kiinduló elemzésre is, ebben a tekintetben azonban pontosan meg kell határozni az összehasonlítás alapját képező iparágra jellemző mutatók körét.

2.8. Az ágazat stratégiai lehetőségei

A baromfiágazat stratégiai lehetőségeit az értekezés alapvetően a szektor előtt álló versenykihívásokra adható válaszok mentén igyekszik megfogalmazni. Ebben a megközelítésben a stratégia a hazai baromfiipar külső környezetéből érkező, döntően piaci-, ágazatstrukturális-, hatékonyságbeli-, és egyéb versenykihívásokra adható reakciókat jelenti, beleértve az élelmiszeripar globalizációs folyamataiból fakadó stratégiaalakító tényezőket is.

A hazai baromfiipar stratégiai lehetőségeinek megfogalmazásakor az értekezés főként vállalatstratégiai analógiákat igyekszik alkalmazni. A több szerző, köztük *Mészáros (2000)* által megfogalmazott komplex stratégiai menedzsment alaptézisei teljes körűen ugyan nem használhatók a stratégia ágazati megközelítésére, de bizonyos részek alkalmazása sikeres elemzésre nyújt lehetőséget döntően a környezetelemzés, a stratégiai célok meghatározása és a stratégiai akciók megfogalmazása területén.

A stratégia kialakításának folyamatát a témával foglalkozó szerzők [*Taylor (1989); Porter (1990); Barakonyi (1999); Csath (2001)*] általában (1) a környezet elemzésének, (2) a stratégiai célok megfogalmazásának és (3) az egyes célok eléréséhez szükséges stratégiai akciók kialakításának és megvalósításának hármasaként tárgyalják. Az említett szerzők többsége ugyan a vállalati stratégia kialakításával összefüggésben használja a hármas tagolást, ennek ellenére azonban a módszer alkalmazható egy ágazat stratégiai kérdéseinek megközelítésére is.

A baromfiágazat környezetelemzése nem nélkülözheti a *Zoltán (2004)* és *Orbáné (2003)* által is kiemelten kezelt nemzetközi piaci környezet és versenyképesség kategóriáit. Mindezeket azonban a termékpálya belső sajátosságaival (*főként hatékonysági kérdéseivel*) is szükséges összevetni, hiszen a stratégiai kihívások pontos megfogalmazásához a problémák pusztán felsorolásán túl elengedhetetlen azok ok-okozati viszonyának meghatározása is.

A stratégiai célok megfogalmazásakor a *Barakonyi (1999)* által közölt célhierarchia alapján az ágazat fő célkitűzéseitől (*objectives*) kiindulva fokozatosan lehet eljutni a konkrét célok (*targets*) megfogalmazásáig. A célkitűzések a stratégiaalkotás folyamatának klasszikus modellje szerint magukban hordozzák a megoldás lehetőségét is, hiszen megfogalmazásukhoz éppen a környezetelemzés alapján rendszerezett szervezeti (*esetünkben ágazati*) kihívások szolgáltatnak alapot.

Fontos, hogy a hierarchia részletes szintjein álló konkrét célok kvantifikálható tényezők mentén kerüljenek megfogalmazásra, hiszen a stratégia megvalósulásának értékelése (*sikerének vagy sikertelenségének megállapítása*) csak így biztosítható.

A stratégiai akciók megfogalmazása *Barakonyi (1999)* vállalati stratégiára vonatkozó megfogalmazásának analógiájára ágazati szempontból nem jelent mást, mint azoknak a lehetőségeknek a körvonalazását, amelyek mentén az adott ágazat javíthat versenyhelyzetén és megtalálhatja a jövőbeni eredményesebb működés lehetőségeit.

Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy a stratégiaalkotás vállalati és ágazati megközelítése a stratégiai akciók szintjén élesen elválik egymástól. Míg a vállalati stratégiában a megvalósítás pontos eszközrendszere, időhorizontja, és szervezeti megoldása a hatás- és felelősségkörök meghatározásával együtt a vállalati menedzsment által előírható, addig egy ágazati stratégia főbb elemeinek kialakításakor leginkább szakmai alapokon megfogalmazott javaslatok szülehetnek. Az értekezés a baromfiágazatra vonatkozó stratégiai lehetőségek körvonalazása kapcsán nem is törekszik ennél többre, ezt viszont a vállalati stratégia analógiáira támaszkodva a környezetelemzés a célhierarchia meghatározása és a stratégiai lehetőségek (*akciók*) megfogalmazása révén igyekszik megtenni. Ennek egyik fő eszközét a hagyományos vállalatstratégiában is alkalmazott SWOT elemzés jelenti, amely alapján konkrét stratégiai célok, és az azok eléréséhez felhasználható stratégiai akciók fogalmazhatók meg a hazai baromfiiparra és a benne tevékenykedő integrált vállalati szereplőkre vonatkozóan.

3. A vizsgálatok anyaga és módszertani összefoglalója

3.1. A vizsgálatokhoz használt adatok és információk forrása

Az értekezés alapját képező kutatómunka és adatgyűjtés a hazai baromfiipar egyik jelentős integrációjában a Bábolna Rt-nél és annak tagvállalatainál folyt. A vertikális baromfiipari integráció gyakorlatban működő szerkezetének meghatározásához, valamint a termékpálya költségszerkezeti és jövedelmezőségi elemzéséhez felhasznált elsődleges adatok és információk a Bábolna Rt. tevékenységeinek vizsgálata során kerültek összegyűjtésre.

Az elemzés elsődleges célja a vertikális baromfiipari integráció gyakorlatban is működő szerkezetének meghatározása volt, amely után az integrált struktúra költség- és jövedelemviszonyainak elemzése került sorra. A különböző termékpálya-elemek költségszerkezetének vizsgálata, a vertikumban uralkodó árviszonyok elemzése, valamint a mindezek alapján elvégzett jövedelmezőségi számítások a csirkehús termelés különböző integráns elemeit értékelték a jövedelemtermelő képesség szempontjából. A számításokhoz a Bábolna Rt. integrációjából gyűjtött információkon kívül felhasználásra kerültek a *Baromfi Termék Tanácstól (BTT)*, és az *Agrárgazdasági Kutató Intézettől (AKI)* származó adatok is, amelyek segítségével az ágazatra vonatkozó országos trendek is meghatározásra kerülhettek. Az elvégzett számítások egy része nemzetközi összehasonlításban is bemutatásra került, amelyhez a *World Poultry (WP)* nemzetközi baromfiipari szakfolyóirat, az *Association of Poultry Processors and Poultry Import and Export Trade in the European Union (A.V.E.C.)*, és internetes források biztosították a háttéradatokat.

A baromfiipari integráció gazdasági folyamatain kívül az ágazatban szereplő vállalatok pénzügyi és számviteli adataiból is készült egy rövid elemzés, amely az ágazati versenyképéségen kívül, a hagyományos értelemben vett vállalati versenyképésre vonatkozó következtetésekre is alkalmas.

Az elemzéshez felhasznált adatok köre ebben az esetben a vizsgálatba bevont vállalatok nyilvánosan elérhető éves beszámolóiból származott. A *Bábolna Rt.* és tagvállalatai adatain kívül az Igazságügyi Minisztérium adatbázisából a *SáGa Foods Rt.*, a *Her-Csi Hús Rt.*, a *Zalabaromfi Rt.*, a *Hungerit Rt.*, valamint a *Gallicoop Rt.* adatai kerültek beszerzésre. Az elemzéshez minden vállalat esetében a társaság éves beszámolójának kötelező részeit képező, egységes szerkezetű mérleg és eredménykimutatás biztosították az alapadatokat. Az elvégzett számítások egy része ebben az esetben is összehasonlításra került nemzetközi viszonylatban. A külföldi baromfiipari vállalatok hasonló adatai a társaságok által nyomtatott, vagy elektronikus formában közzétett éves beszámolókból származnak. A nemzetközi összehasonlításba az amerikai *Tyson Foods Inc.*, és a *ConAgra Foods Inc.*, valamint a holland *Nutreco Holding N.V.* kerültek bevonásra, mint az ágazat reprezentatív nemzetközi szereplői.

3.2. A vizsgálatok logikai felépítése és módszerei

Az értekezésben elvégzett vizsgálatok a bevezető fejezetben megfogalmazott célkitűzésekkel összhangban több lépésre tagolhatók, amelyek keretében a következő főbb módszerek kerültek alkalmazásra:

1. A hazai baromfiipar áttekintése

A hazai baromfiipar főbb szereplői tevékenységének összefoglalása segítségével megismerhető az ágazat vállalkozásai által alkotott szűkebb üzleti környezet; az ágazat piacának mérete és szerkezete; a különböző vállalatok egymáshoz viszonyított mérete (*termelési, üzemi méretek*), kapacitásai, piaci aktivitása és néhány jellemző egyéb működési sajátossága. A témakör kifejtésekor ezek eredményei alapvetően leíró jellegű elemzésként kerültek közlésre.

A hazai baromfi-hús termeléssel kapcsolatos jellemző összefoglaló adatok közzlése után az egyes vállalatok, illetve vállalatcsoportok önálló termelési volumene és piaci mérete, valamint az általuk birtokolt bel- és exportpiaci részesedés is ismertetésre kerültek.

A termelési és értékesítési adatok, a bel- és exportpiaci aktivitás, valamint a rendelkezésre álló kapacitások alapján megállapíthatóvá vált a hazai baromfiipar főbb szereplőinek erősorrendje, ami a későbbi elemzések szempontjából több érdekes következtetési alapot jelentett.

Szintén a későbbi elemzések szempontjából ítéhető fontosnak, hogy a szektorban működő vállalatok rövid ismertetése, illetve ágazat strukturális átrendeződési folyamatainak néhány jellemzője is ebben a fejezetben került kifejtésre. Ennek keretében főként saját megfigyelésekre alapozva vázlatosan összefoglalásra került (1) az egyes vállalati szereplők közötti erőviszonyok átrendeződése; (2) néhány, a vizsgálatok elvégzésének időszakában ismertté vált tulajdonszerkezeti átalakulás; valamint (3) a vizsgálatok elvégzésének időszakában jellemző baromfiágazati dekonjunktúra néhány jellemző hatása.

Az adatszerűen megjeleníthető tények ismertetésekor főként a grafikus ábrázolásra került a hangsúly, de a vizsgálati célkitűzés eredményeinek közzlésekor esszészzerű írásbeli kifejtésre is sor került.

2. Vertikális integráció a hazai baromfiiparban

A hazánkban működő baromfiipari integrációk gyakorlati működésének vizsgálata alapján egy olyan termékpálya-modell meghatározása volt a célkitűzés, amely tükrözi a hazai baromfiipari vállalatok működési struktúráját és alkalmas a termékpálya költség- és jövedelemviszonyainak mérésére, illetve összehasonlítására. A termékpálya-modell meghatározásához alapvetően saját megfigyelések szolgáltattak háttér-információt.

A termékpálya-modell révén lehetőség nyílt (1) az integrált baromfiipari vállalatok működési struktúrájának felvázolására; (2) belső és külső kapcsolatrendszerük meghatározására; (3) a vertikális struktúra belső gazdasági folyamatainak leírására; és (4) az egymásra épülő költség- és jövedelemtényezők logikai sorrendjének összefoglalására.

Az integrált struktúra szerkezetének gyakorlati megfigyeléseken alapuló meghatározása az egyes termékpálya-elemek logikai kapcsolódásai alapján összeállított folyamatábrák segítségével készült. Az egymásra épülő termékpálya-elemek sorrendje és kapcsolódási pontjai egyben olyan logikai vázát is jelentenek, amelynek révén lehetőség nyílik a teljes termékpálya költség- és jövedelemhelyzetének vizsgálatára is.

A termékpálya-elemek kapcsolódásán alapuló szakmai szempontú szerkezetábrázolás mellett az eredményeket tárgyaló fejezetben egy olyan, gyakorlatban is működő vállalati struktúra került bemutatásra, amely gazdasági szervezetekként, működő vállalatcsoportként mutatja be a baromfiiparban szinte kizárólagos vertikális vállalatszervezés gyakorlati példáját.

3. A vertikális struktúra költség- és jövedelemhelyzetének vizsgálata

A baromfi termékpálya vertikális rendszerének költség- és jövedelemhelyzete az egymásra épülő termékpálya-elemek önálló költségstruktúra-elemzésén alapult, majd a kapott adatok az egyes termékpálya-elemek tényleges kapcsolódásai szerint is értékelésre kerültek, mint összeadóó költségtényezők.

A költségszerkezeti számításokhoz a 2. táblázat szerinti adatbázis került felállításra (*kalkulációs modell*), amely a hízlalás, a feldolgozás és a kiskereskedelem fázisait, mint egymásra épülő elemeket tartalmazza. A táblázatban az egyes költségelemek vertikális struktúra szerinti tagolása látható. Az elemzésben a különböző költségelemek kódszerű jelölést is kaptak, amelynek segítségével képletszerűen is leírhatók az elvégzett számítások.

2. táblázat

A költség- és jövedelmezőségi adatbázis (kalkulációs modell) tartalma

	Megnevezés	Jelölés	Összefüggés
Termelői fázis (vágóalapanyag előállítás)	Napocsibe költsége (Ft / kg)	TK ₁	---
	Takarmány költsége (Ft / kg)	TK ₂	---
	Energiahordozók költsége (Ft / kg)	TK ₃	---
	Egyéb felhasznált anyagok költség (Ft / kg)	TK ₄	---
	Személyi jellegű ráfordítások (Ft / kg)	TK ₅	---
	Egyéb költségek (Ft / kg)	TK ₆	---
	Vágócsirke önköltsége összesen (Ft / kg)	TÖ	$TÖ = \sum TK_1 - TK_6$
	Állami támogatás (Ft / kg)	ÁT	---
	Felvásárlási ár (Ft / kg élősúly)	TÁ	---
	Termelőnél realizálódó fedezet (Ft / kg)	TF	$TF = TÁ - (\sum TK_1 - TK_4)$
	Termelőnél realizálódó eredmény (Ft / kg)	TE	$TE = TÁ - TÖ$
	Feldolgozó fázis (egész csirke, csirkecomb, csirkemell)	Vágóalapanyag felvásárlási költsége (Ft / kg)	FK ₀
Vágóalapanyag fuvar költsége (Ft / kg)		FK ₀₀	---
Végtermék vágóalapanyag költsége (Ft / kg)		FK ₁	---
Energiahordozók költsége (Ft / kg)		FK ₂	---
Csomagolóanyagok költsége (Ft / kg)		FK ₃	---
Egyéb felhasznált anyagok költsége (Ft / kg)		FK ₄	---
Személyi jellegű ráfordítások (Ft / kg)		FK ₅	---
Raktározási és logisztikai költségek (Ft / kg)		FK ₆	---
Egyéb költségek (Ft / kg)		FK ₇	---
Végtermék önköltsége összesen (Ft / kg)		FÖ	$FÖ = \sum FK_1 - FK_7$
Átadási ár (Ft / kg késztermék)		FÁ	---
Feldolgozónál realizálódó fedezet (Ft / kg)		FF	$FF = FÁ - (\sum FK_1 - FK_4)$
Feldolgozónál realizálódó eredmény (Ft / kg)	FE	$FE = FÁ - FÖ$	
Kiskereskedelem	Egész csirke fogy. ár (Ft / kg késztermék)	KÁ _{csirke}	---
	Kiskereskedőnél realizálódó fedezet (Ft / kg)	KF _{csirke}	$KF_{csirke} = KÁ_{csirke} - FÁ_{csirke}$
	Csirkecomb fogy. ár (Ft / kg késztermék)	KÁ _{comb}	---
	Kiskereskedőnél realizálódó fedezet (Ft / kg)	KF _{comb}	$KF_{comb} = KÁ_{comb} - FÁ_{comb}$
	Csirkemell fogy. ár (Ft / kg késztermék)	KÁ _{mell}	---
	Kiskereskedőnél realizálódó fedezet (Ft / kg)	KF _{mell}	$KF_{mell} = KÁ_{mell} - FÁ_{mell}$

Forrás: A szerző saját összeállítása (2005)

A elvégzett számítások kiinduló adatbázisa a 2. táblázat alapján került összeállításra és 2002-től 2005. harmadik negyedévéig havi bontásban tartalmazza a táblázat „megnevezés” rovata szerint felsorolt költségváltozókat és számítási eredményeket.

A költségváltozók és a számítási eredmények minden esetben fajlagos mutatókként kerültek figyelembevételre, azaz az adott termékpálya-elem egységnyi (*egy kilogrammnyi*) végtermékére vonatkoznak. Az eredményjellegű kalkulációkon kívül egy fedezetszámítási módszer is alkalmazásra került, amely az alapanyag költségek szintjén számított fedezettömeget igyekszik kimutatni. A módszer szerint az egyes termékpálya-elemek esetében realizálódó fedezettömeg az az összeg, ami az alapanyag jellegű költségek teljes árbevételből történő levonása után marad a személyi jellegű ráfordítások, a raktározási és logisztikai költségek, minden egyéb vállalati költség és az elvárható nyereség fedezésére. A feldolgozási fázis költség-, fedezet- és eredményadatait a csirkefeldolgozás három fő termékére vonatkozóan tartalmazza kalkulációs modell, tehát a számítások egyaránt elvégzésre kerültek az egész csirke, a csirkecomb és a csirkemell előállításának jövedelemhelyzetére vonatkozóan. A felhasznált adatok (1) a Bábolna Rt. integrációjából (*szerződéses termelők, feldolgozóüzemek*); (2) a Baromfi Termék Tanácstól (*BTT*); (3) az Agrárgazdasági Kutató Intézettől (*AKI*) és (4) néhány nemzetközi adatbázisból származtak.

A 2. táblázatban látható TÖ, TF, TE, FÖ, FF, FE, valamint KF_{csirke} , KF_{comb} és KF_{mell} jelöléssel ellátott alapösszefüggéseken kívül meghatározásra került a termékpálya mentén képződő alapanyag költségek szintjén számított teljes fedezettömeg, amelyhez az alábbi összefüggés vezetett:

$$\text{Teljes termékpálya fedezet} = TF + FF_{csirke \text{ v. comb v. mell}} + KF_{csirke \text{ v. comb v. mell}}$$

A termékpálya mentén képződő teljes fedezettömeg meghatározása után értékelésre került, hogy az egyes termékpálya-elemek milyen arányban részesednek ebből a fedezettömegeből, tehát milyen mértékű fedezettartalék áll rendelkezésükre, hogy az anyagjellegű ráfordításaikon kívüli költségeiket fedezni tudják, és lehetőség szerint még eredményt is realizáljanak gazdálkodásuk révén.

Az alapvető eredményjellegű kalkulációk és a fedezetszámítás mellett a termékpálya költségváltozóinak korrelációszeleléletű vizsgálatára is sor került. E számítások során az egyes termékpálya-elemeknél felmerülő költségváltozók akként kerültek értékelésre, hogy milyen korrelációban állnak az adott termékpálya-elem végtermékének önköltségével. A változók közötti korreláció meghatározása – tekintettel arra, hogy az értékezésnek nem ez a számítás az elsődleges vizsgálati célja és a rendelkezésre álló terjedelelem nem tette lehetővé a teljes részletezettségű számítások bemutatását – egyszerűsített módszerrel történt, amely feltételezi, hogy a költségváltozók és a végtermék önköltsége között lineáris korreláció áll fenn.

További egyszerűsítésként – bár az egyes termékpálya-elemek végtermékének önköltsége minden esetben több költségváltozó komplex alakulásának eredménye – a vizsgálat nem többváltozós korrelációs számítást alkalmaz, hanem önállóan értékeli az egyes költségváltozók és a végtermék önköltsége közötti összefüggést.

Mindezek alapján a termékpálya egyes költségváltozóit, illetve a végtermékek önköltsége közötti korreláció (korrelációs koefficiens) meghatározásához az alábbi összefüggés vezetett:

$$r = \frac{\sum (x_i - x_{\text{átlag}}) \times (y_i - y_{\text{átlag}})}{\sqrt{\sum (x_i - x_{\text{átlag}})^2 \times \sum (y_i - y_{\text{átlag}})^2}}$$

r = korrelációs koefficiens

x_i = adott költségváltozó

$x_{\text{átlag}}$ = adott költségváltozók átlaga

y_i = adott önköltség

$y_{\text{átlag}}$ = adott önköltségek átlaga

A korrelációs számítás mellett a különböző forrásokból származó adatok összehasonlítására a következő fajlagos mutatószámok kerültek kiszámításra, amelyek révén következtetni lehet az egyes termékpálya-elemek ráfordításainak (*árbevétel- és jövedelem-produktivitására*) hatékonyságára:

$$E_h = \frac{E_{\text{összes}}}{K_{\text{összes}}}$$

$$R_h = \frac{\dot{A}_{\text{összes}}}{K_{\text{összes}}}$$

E_h = eredményhányad

R_h = ráfordítások hatékonysága

$E_{\text{összes}}$ = a tevékenység eredménye

$\dot{A}_{\text{összes}}$ = a tevékenység árbevétele

$K_{\text{összes}}$ = a tevékenység költségei

$K_{\text{összes}}$ = a tevékenység költségei

Az előző képletek segítségével számított E_h (*eredményhányad*) azaz egységnyi ráfordítással realizált eredmény, illetve R_h (*ráfordítások hatékonysága*) azaz egységnyi ráfordítással előállított árbevétel grafikus feldolgozása segítségével a baromfi termékpálya egyes elemeinek költséghatékonysága ábrázolható.

A különböző költségváltozók vizsgálata után az ágazat speciális költség- és jövedelemviszonyainak jellemzésére egy olyan táblázat is összeállításra került, amely különböző termelési volumen szinteken mutatja be, hogy a fajlagos költségváltozók egységnyi megváltozása milyen hatásokat eredményezhet egy baromfiipari integráció éves gazdálkodásában.

4. A hazai baromfiipar versenyképességének vizsgálata

Az ágazat versenyképességének értékelése főként nemzetközi összehasonlításokon alapult. Az értekezésben a versenyképesség vizsgálatának részeként sor került (1) a költségtényezők nemzetközi összehasonlítására, az ágazat versenykörnyezetének értékelésére; valamint (2) néhány hazai és nemzetközi baromfiipari vállalat gazdasági adatainak összehasonlító elemzésére.

A költség- és jövedelemváltozók nemzetközi vizsgálatánál több különböző nemzetközi szakmai szervezet és elemzőközpont adatai alapján főként azok a költségelemek kerültek összehasonlításra és grafikus ábrázolásra, amelyek jelentősen befolyásolják a baromfiipar különböző termékpálya-elemeinek jövedelmezőképességét.

Az ágazat versenyképességének értékelése a hagyományos *Porter-féle gyémántmodell (1990)* és a *Rabobank International (2002)* egy korábban alkalmazott módszere segítségével történt. A két alapmodellből kiindulva öt, a baromfiipar versenyhelyzetét alapvetően befolyásoló tényezőcsoport került kiválasztásra, amelyek között egyaránt megtalálhatók a kvantitatív és kvalitatív versenytényezőket tartalmazó csoportok. A vizsgált tényezőcsoportok a következők: (1) természetes termelési tényezők, (2) piaci tényezők, (3) költség- és jövedelemhelyzet, (4) ágazatstrukturális tényezők, (5) pénzügyi helyzet, tőkeellátottság és finanszírozási tényezők.

Az értékelésben az egyes tényezők rövid szöveges kifejtését ötfokozatú skálán történő osztályozásuk követte, amelyben az egyes fokozatok eltérő versenypozíciót jelentenek a következők szerint: (1) gyenge versenyhelyzet; (2) leszakadó versenyhelyzet; (3) közepes versenyhelyzet; (4) versenyelőny; (5) kiemelkedő versenyelőny.

Az ágazatban tevékenykedő vállalatok mérleg- és eredménykimutatás adataiból kiindulva olyan mutatók kerültek összehasonlításra, amelyek vállalati szintű gazdasági hatékonyságot jellemeznek, tehát leírják a társaságok (1) tőkeellátottságát, (2) eredménytermelő képességét és (3) pénzügyi- és likviditási helyzetét. A mutatók kalkulációja minden esetben az összehasonlítás tárgyát képező vállalatok nyilvános (*cégnyilvántartásban elérhető*) adatainak felhasználásával történt.

A számviteli adatokból nyerhető mutatószámok alapján a következő vállalatok kerültek összehasonlításra: (1) Bábolna Rt., (2) Pannon Baromfi Kft., (3) SáGa Foods Rt., (4) Her-Csi Hús Rt., (5) Zalabaromfi Rt., (6) Hungerit Rt., (7) Gallicoop Rt., (8) Tyson Foods Inc., (9) ConAgra Foods Inc., (10) Nutreco Holding N.V.

A számviteli adatokból számítható mutatószámok közül az alábbiak képezték az összehasonlító vizsgálat tárgyát:

$$\text{Tőkeerősség} = \frac{\text{Saját tőke}}{\text{Források összesen}} \times 100$$

$$\text{Árbevétel arányos üzemi eredmény} = \frac{\text{Üzemi eredmény}}{\text{Árbevétel}} \times 100$$

$$\text{Tőkearányos adózott eredmény (ROE)} = \frac{\text{Adózás utáni eredmény}}{\text{Saját tőke}} \times 100$$

$$\text{Eszközarányos adózott eredmény (ROI)} = \frac{\text{Adózás utáni eredmény}}{\text{Eszközök összesen}} \times 100$$

$$\text{Az eladósodottság foka} = \frac{\text{Kötelezettségek}}{\text{Eszközök összesen}} \times 100$$

$$\text{Likviditási mutató I.} = \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}} \times 100$$

$$\text{Ráfordítások hatékonysága} = \frac{\text{Összes árbevétel}}{\text{Összes költség}}$$

A rendelkezésre álló nyilvános adatok számos egyéb hasonló jellegű mutató kiszámítását is lehetővé teszik, de a kitűzött vizsgálati cél szerinti vállalati szintű versenyelemzéshez a fent felsorolt mutatók megfelelő alapot jelentettek.

5. *A hazai baromfiipar integrációinak stratégiai lehetőségei*

A baromfiágazat jelenlegi helyzetének értékeléséből levonható következtetések alapján a hazai baromfiipari integrációk előtt álló stratégiai kihívásokra komplex válaszok megfogalmazása szükséges. Az üzleti környezet által determinált stratégiai irányok meghatározásának módszerül a SWOT elemzést, és az ez alapján megfogalmazható stratégiai célok rendszerének felállítását alkalmazza az értekezés.

A SWOT elemzés összeállításakor az értekezésben elvégzett vizsgálatok alapján kerültek meghatározásra a hazai baromfiipar és a benne tevékenykedő integrált vállalati szereplők belső sajátosságai és a külső környezetükből eredő tulajdonságok, tehát azok az (1) Erősségek (*Strongnesses*), (2) Gyengeségek (*Weaknesses*), (3) Lehetőségek (*Opportunities*) és (4) Veszélyek (*Treats*), amelyek az üzleti környezetet meghatározzák, és alapot jelentenek a stratégiai célok megfogalmazásához. A SWOT elemzés eredménye a stratégiai menedzsmentben hagyományosan alkalmazott eredménymátrix szerint került közlésre az eredmények című fejezetben. A mátrix a csoportosított stratégiai jellemzőket, tehát a főbb stratégiai célok megfogalmazásához szükséges alapinformációkat tartalmazza.

Az ágazat stratégiai céljainak meghatározásához a SWOT elemzés által megfogalmazott *Gyengeségek* és *Veszélyek* vezethetnek, hiszen ezekből állnak össze azok a stratégiai kihívások, amelyekre választ szükséges adni, mégpedig az *Erősségek* és a *Lehetőségek* mind magasabb szintű kihasználása mellett. Az értekezés prioritási sorrendben közli a lehetséges célokat, amelyek között egyaránt megtalálhatók az általános stratégiai céloknak nevezhető fő célkitűzések (*objectives*) és az azok kibontásaként megfogalmazható konkrét célok (*targets*) is. A célrendszer felállításának módszere adott esetben akár a hazai baromfiiparban tevékenykedő integrált vállalati rendszerek stratégiájának kialakításában is használható.

4. A vizsgálatok eredményei

4.1. A hazai baromfiipar áttekintése

4.1.1. A hazai baromfiipar a termelési és értékesítési adatok tükrében

A hazai baromfiipar az évente előállított baromfihús mennyiségét figyelembe véve, ugyan nem tartozik az európai élvonalba, de az Európai Unió újonnan csatlakozott tagállamai között kiemelkedő termelési volumennel és ágazati tradíciókkal rendelkezik. A baromfihús termelés és a felhasználás pozitív szaldója az ország stabil belső ellátásán kívül több évtizede állandó, és jelentős mennyiségű exportáru alapot jelent az ország számára, amelyet korábban döntően keleti piacokon helyezett el, mára azonban főként az Európai Unió egységes piacán értékesít baromfihúsként, illetve különböző baromfihús alapú továbbfeldolgozott húskészítményekként.

A hazai baromfihús előállítás fajonkénti szerkezete, az ágazat nemzetközi kereskedelmi tendenciái szempontjából nemcsak, hogy kedvezőnek ítélnélhető, de számos vélemény szerint egyedülálló versenyelőnyt is jelent Magyarország számára, hiszen néhány más európai országot kivéve (*pl.: Lengyelország, Franciaország*) szinte kizárólag csak hazánk baromfiiparában található meg exportképes mennyiségben a víziszárnyas-félékkel kiegészült teljes baromfiipari termékpaletta.

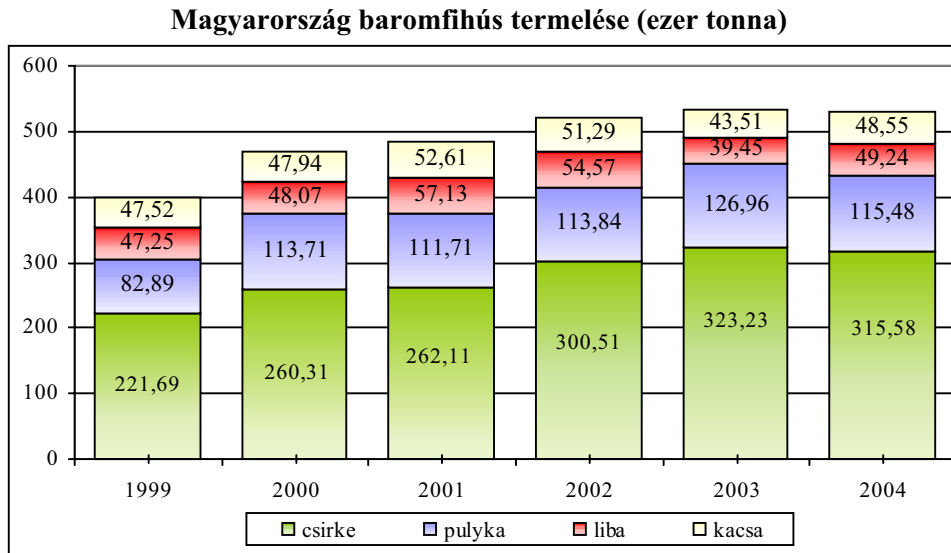
Az ágazat tradíciói, az évek óta stabilan meglévő exportpotenciál, valamint a kiemelkedő adottságokként meglévő olyan természetes tényezők, mint a gabonatermesztés, a takarmánygyártás, vagy a nagy hagyományokra visszatekintő baromfitenyésztés és feldolgozóipar mind arra engednek következtetni, hogy rendelkezésre álló lehetőségei alapján Magyarország nemcsak a közép-kelet-európai térség egyik fontos baromfihús termelő országa, de az Európai Unió huszonöt tagországot és 455 millió fogyasztót számláló egységes piacán is jelentős szereplőnek számít.

A magyar baromfiipar az 1960-as évektől kezdődően indult el egy olyan iparszerű fejlődési modell mentén, amely a nyugat-európai országokban és az Amerikai Egyesült Államokban hasonló módon kezdődött, és napjainkra egy magasabb fejlettségi szintet elérve a teljes termékpályát átfogó baromfiipari integrációkat, specializált élelmiszeripari vállalatokat hozott létre. Az általános gazdasági környezet hazánkban csak a rendszerváltozás időszakában változott meg olyan mértékben, hogy a korábban megindult fejlődési modell kiteljesedése révén magántulajdonosi viszonyok között működő baromfiipari integrációk alakulhassanak ki. Napjainkra a világ más baromfihús termelő régióihoz hasonlóan Magyarországon is ezek az integrált struktúrájú baromfiipari vállalatok szervezik az ágazat termékpálya-elemeinek árutermelő folyamatait, és közvetítésükkel jutnak el a magyar baromfitermékek mind a hazai fogyasztókhoz, mind pedig az exportpiacokra.

A magyar baromfiipar teljesítményének értékelését, lehetőségeinek feltárását az előzőekben felsorolt főbb alapjellemezők figyelembevételével az ágazat, és a benne tevékenykedő vállalati szereplők termelési és értékesítési adatai tükrében is célszerű górcső alá venni, hiszen a későbbiekben a részletesebb vizsgálatok során számított eredmények az ilyen jellegű adatok ismeretében pontosabb következtetésekhez vezethetnek.

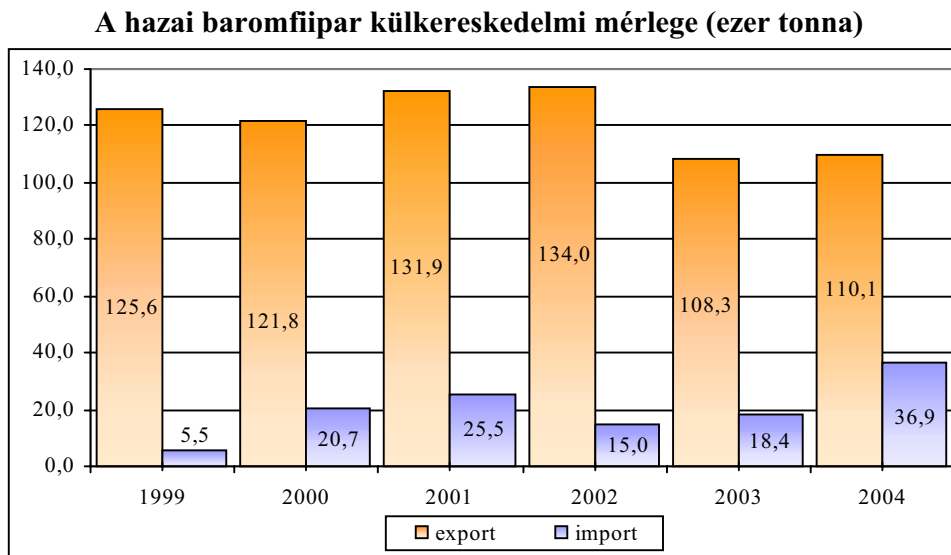
Hazánk baromfihús termelése évek óta 470-530 ezer tonna körül alakul. A termelés volumene, és fajonkénti szerkezete a 6. ábrán látható. A kibocsátás legnagyobb részét (48-55%-át) a csirkehús adja, amit a 26%-kal a pulykahús termelés és az együttesen szintén 26%-ot kitevő víziszárnyas termelés követ. Ez a szerkezet, a meglévő termelési volumennel együtt számottevő exportpotenciált jelent, amely a 7. ábrán látható külkereskedelmi adatokból is látható. Az export az utóbbi időszakban rendre meghaladta a 120-130 ezer tonnát, és 2004-ben némi csökkenés után 110 ezer tonna körül állandósult, míg a baromfihús import az évenkénti 15-20 ezer tonnáról csak a 2004. évben emelkedett 35 ezer tonna fölé.

6. ábra



Forrás: FAO (2005)

7. ábra



Forrás: FAO (2005)

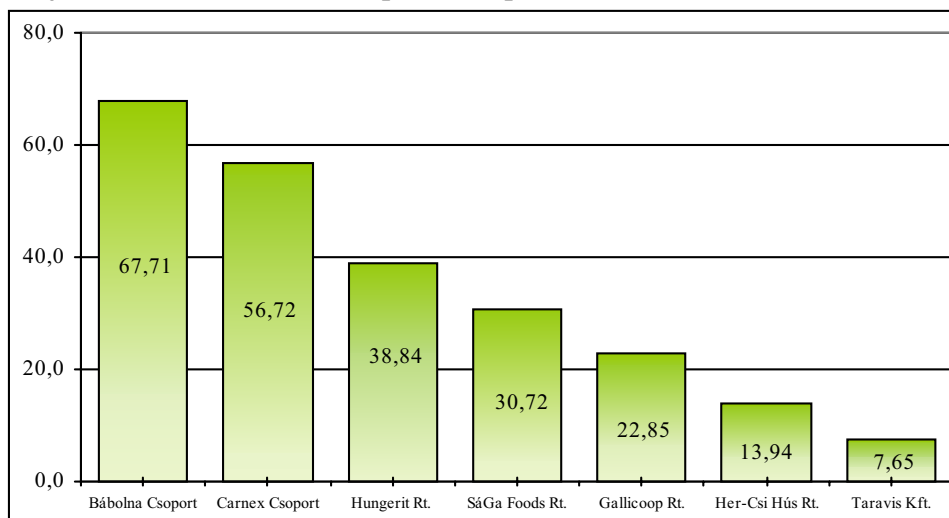
A hazai baromfihús termelés döntő részét a Baromfi Termék Tanács által regisztrált vállalkozások állítják elő, bár kelet-európai sajátosságként az ágazat fekete és szürke szegmense is jelentős mértékben részesedik az ország össztermeléséből.

A magyar baromfihús termelés 64%-át a méreténél fogva első hét baromfiipari szereplő (8. és 9. ábra) teszi ki, a fennmaradó 36%-on a Baromfi Termék Tanács regisztrációs adatai alapján azonban 48 kisebb piaci szereplő osztozik. A Baromfi Termék Tanács által regisztrált feldolgozóüzemek száma 55, ezek közül azonban csak 44 felel meg az Európai Unió követelményei szerinti élelmiszerbiztonsági előírásoknak.

A 10. és 11. ábrák adatai alapján látható, hogy a legnagyobb vállalkozások a belföldön értékesített mennyiség 56%-át, az export értékesítésnek pedig 52%-át tudhatják magukénak. Az összehasonlítás kedvéért itt érdemes megjegyezni, hogy az Egyesült Királyság baromfipiacának 80%-át a hét legnagyobb társaság tartja ellenőrzése alatt és a fennmaradó szereplők száma sem több 25-nél.

8. ábra

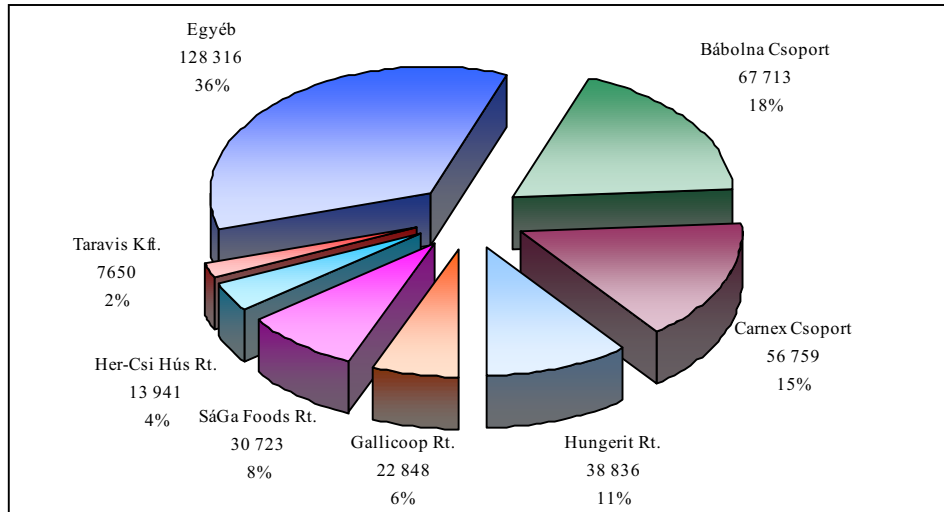
A jelentősebb hazai baromfiipari szereplők termelése (2003), (ezer tonna)



Forrás: Baromfi Termék Tanács (2004)

9. ábra

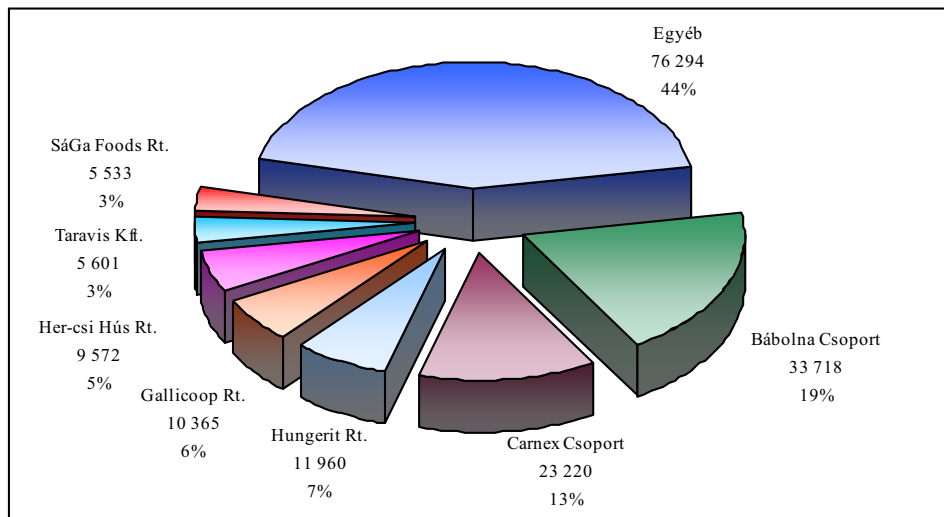
Baromfiipari társaságok részesedése az ország termeléséből (2003), (tonna)



Forrás: Baromfi Termék Tanács (2004)

10. ábra

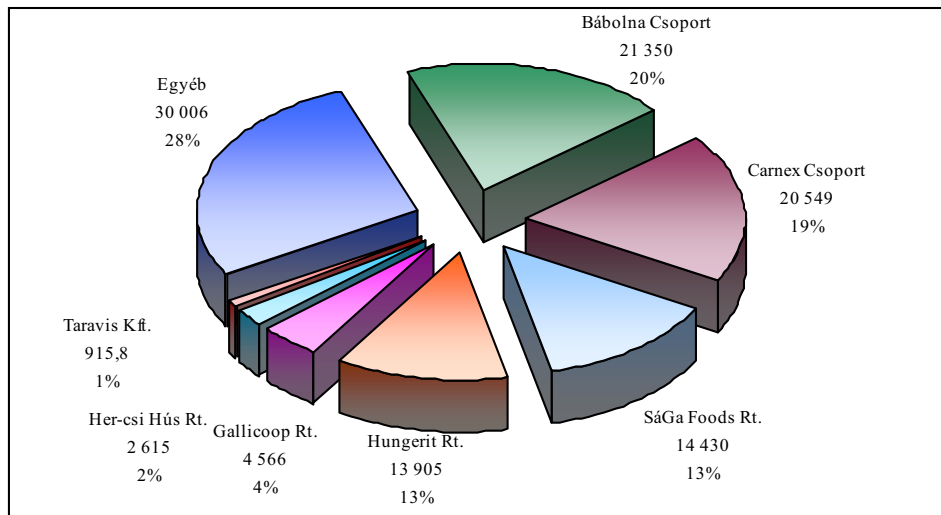
Baromfiipari társaságok részesedése a belföldi értékesítésből (2003), (tonna)



Forrás: Baromfi Termék Tanács (2004)

11. ábra

Baromfiipari társaságok részesedése az export értékesítésből (2003), (tonna)



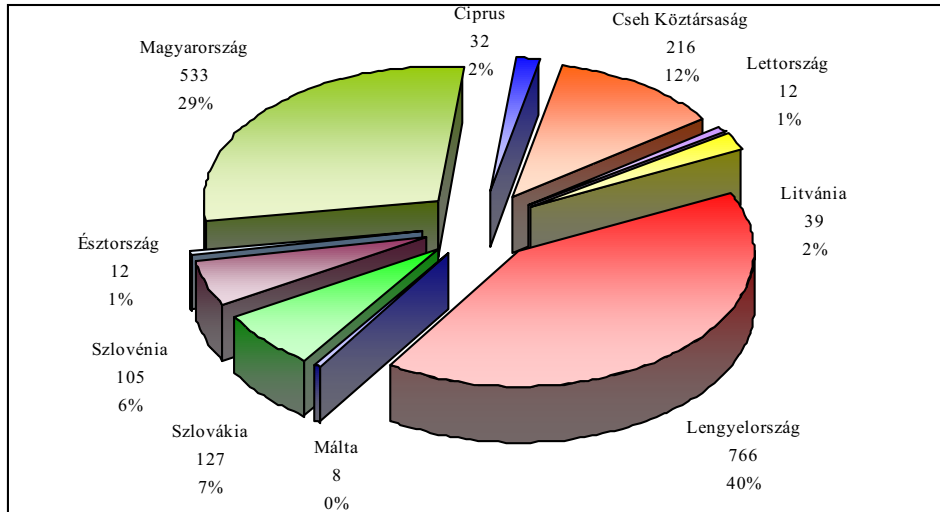
Forrás: Baromfi Termék Tanács (2004)

A belföldi értékesítés legnagyobb része a hazánkban is igen erős pozíciókkal rendelkező multinacionális kereskedelmi hálózatokon keresztül realizálódik, az értékesítés feltételrendszere döntően az ő elvárásaik és árszabásuk szerint alakul. Export tekintetében az Európai Unió területe (*azon belül Németország és Franciaország*) hagyományos piacnak tekinthető, de egyes termékek esetében más értékesítési relációk (*pl.: Japán*) is jelentősek.

Az előzőekben bemutatott néhány adatsorozat alapján a hazai baromfiipar az Európai Unióhoz 2004-ben csatlakozott közép-kelet-európai országok között jelentős baromfitermelő országnak számít, ami az új tagországok termelési volumenét összehasonlító 12. ábra adataiból is látható. Az Európai Unió egészét tekintve a magyar baromfihús termelés volumenében ugyan nem éri el a jelentősebb baromfihús termelő országok színvonalát (13. ábra), de a nemzetközi viszonylatban is jó minőségű exportáru alap figyelembevételével hazánk mindenféleképpen a kontinens jelentős baromfiipari országai közé sorolható.

12. ábra

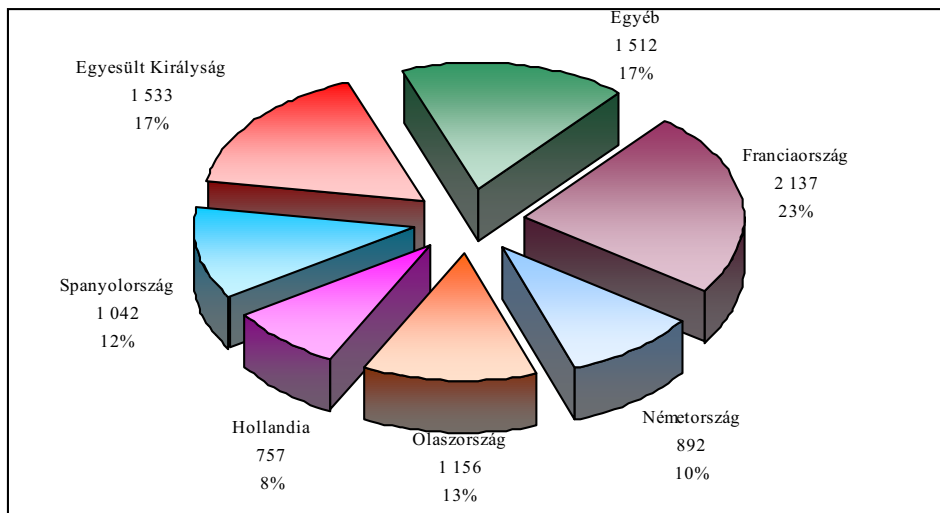
Az Európai Unió új tagországainak baromfihús termelése (ezer tonna)



Forrás: FAO (2004)

13. ábra

Az Európai Unió főbb baromfiipari országainak termelése (ezer tonna)



Forrás: FAO (2004)

A magyar baromfiipar jelentőségének tárgyalásakor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a termékpálya Magyarországon tradicionálisan erősnek számító feldolgozáson kívüli elemei szintén európai színvonalon képesek teljesíteni. Legyen szó akár árutermelő ágazatokról (*pl.: baromfi tenyésztés, naposcsibe előállítás, takarmánygyártás, stb.*), akár a termékpálya különböző kiegészítő tevékenységeiről (*állategészségügyi igazgatás, élelmiszerbiztonsági rendszerek, stb.*) a magyar baromfiipar ezek tekintetében is európai színvonalú alapadottságokkal rendelkezik.

A hazai baromfiágazatban főként a baromfitenyésztés különböző fázisai tarthatnak számot nemzetközi jelentőségre, hiszen hazánk évente több mint 60 millió db keltetőtojást, közel 20 millió db naposcsibét, emellett pedig jelentős mennyiségű élő víziszárnyast exportál, hozzájárulva ezzel a termékpálya gazdasági teljesítményéhez.

A hazai baromfiipar főbb kibocsátási adatai vázlatos ismertetésének összegzéseként megállapítható, hogy az ágazat olyan termelési potenciállal és termékszerkezettel rendelkezik, amely nemcsak a hazai szükségletek kielégítésére elegendő, de piacképes exportáru alapot is jelent az ország számára. Az Európai Unió új tagállamai között Magyarország jelentős baromfiipari országnak számít, ám a korábbi tagországokat is figyelembe véve termelési volumene alapján csupán a középmezőnybe sorolható be.

Az ágazatban jelentős számú feldolgozóipari szereplő tevékenykedik, amely dekoncentrált iparági struktúrát eredményez. A főbb vállalati szereplők ugyan uralják a bel- és exportpiaci értékesítéseket, de eddig nem voltak képesek olyan ágazati koncentráció megteremtésére, amely biztosíthatja koherens fejlődésüket, stabil piaci növekedésüket, és az általuk koordinált vertikális integrációk hatékonyabb működését.

4.1.2. Integrált baromfiipari szereplők Magyarországon

A hazai baromfiipar fontosabb piaci szereplőinek ismertetéseként az alábbi jelentősebb vállalkozások emelhetők ki:

1. A Bábolna csoport

A Bábolna Rt. és a körülötte működő teljes élelmiszeripari integrációt alkotó vállalatcsoport intenzív fejlődése az 1960-as években kezdődő dinamikus vállalatfejlesztési időszakban indult el. A társaság tevékenységei ettől az időszaktól kezdve fokozatosan a baromfiipar felé tolódtak el, és az 1990-es évek közepére a Bábolna csoport a baromfitenyésztést, a takarmánygyártást és a baromfifeldolgozást is magában foglaló baromfiipari nagyvállalattá vált. A társaságcsoporthoz megalakulásától fogva állami tulajdonban működött egészen 2005-ig amikor a tulajdonos a vállalat részenként történő privatizációja mellett döntött.

A privatizációt közvetlenül megelőző időszakban a Bábolna Rt. jelentős kapacitású baromfifeldolgozó üzemeket működtetett Győrben (*Pannon Baromfi Kft.*), Kecskeméten és Békéscsabán. A vállalat ágazatai és tagvállalatai tartották kézben a hazai naposcsibe és keltetőtojás, a víziszárnyas tenyésztés, és a keveréktakarmány gyártás piacainak döntő részét. Az előzőek mellett a vállalat jelentős szerepet töltött be a különböző baromfihús alapú továbbfeldolgozott készítmények gyártásában is, sőt egy ideig működtette a 2002-ben felszámolás alá került Hajdú-Bét Rt. debreceni baromfifeldolgozó üzemét is.

A vállalat, a privatizációt megelőző időszakban termelési kapacitásai, bel- és exportpiaci részesedése, alkalmazotti létszáma, konszolidált árbevétele és számos egyéb mutató alapján is Magyarország legjelentősebb baromfiipari csoportjaként működött. A privatizáció és az egyes vállaltrészek reorganizációja napjainkban is zajlik, a főbb baromfiipari egységek azonban már magántulajdonban működnek tovább.

2. A Carnex csoport

A hazai magántulajdonban működő Carnex csoport a Bábolna Rt. privatizációjával vitathatatlanul a hazai baromfiipar legjelentősebb szereplőjévé vált. A társaság az élelmiszergazdaság több szegmensében is aktív befektetési politikát folytatva a sertésfeldolgozás és a hűtőipar területén is jelentős piaci szereplőnek számít, de a Merián Orosháza Rt., a Kiskunhalasi Baromfifeldolgozó Rt. és a Zalabaromfi Rt. tulajdonlásával befektetési főként a baromfiiparra koncentrálnak. A társaságcsoport inkább feldolgozóipari orientációjú, tehát a tenyésztés és a takarmánygyártás kevésbé jellemző tevékenységeire. A Bábolna Rt. egyes korábbi részegységeit napjainkban a Carnex csoport működteti, így ez a társaság birtokolja a Bábolna Rt. egykori békéscsabai baromfifeldolgozó üzemét és víziszárnyas tenyésztési kapacitásait. *(Megj.: A Carnex csoport 2006. tavaszán átfogó pénzügyi válságba került, tagvállalatainak többsége jelenleg is csődvédelem, illetve felszámolási eljárás alatt áll.)*

3. Hajdú-Bét csoport

A Hajdú-Bét csoport a rendszerváltást közvető öt-nyolc év legjelentősebb hazai baromfiipari vállalatoként érdemel említést. A debreceni székhelyű vállalat a Bábolna Rt. ezredfordulón elért termelési volumenének szintjén piacvezetőként működött az 1990-es évek végéig, és több alföldi baromfifeldolgozó üzem, takarmánykeverő, valamint jelentős saját tulajdonú vágóalapanyag előállító kapacitás működtetésével folytatta tevékenységét. A társaság az ezredforduló időszakára rendkívül nehéz pénzügyi válságba került, és 2003-ban megkezdődött felszámolása. A Hajdú-Bét Rt. jelentősebb termelési kapacitásai a mai napig tovább működnek más hazai baromfiipari vállalkozások részegységeiként.

4. SáGa Foods Rt.

A sárvári székhelyű SáGa Foods Rt. a jelenlegi hazai baromfiipari paletta legjelentősebb külföldi tulajdonban működő szereplője.

A társaság fő tulajdonosa a brit Bernard Matthews csoport, amely kizárólag pulykafeldolgozásban érdekelt, és az egykori sárvári baromfifeldolgozó privatizációja révén egy szinte teljesen zárt pulykafeldolgozásra épülő termelési integrációt működtet Magyarországon. A SáGa Foods Rt. az utóbbi néhány évben sikeres piacnyitást valósított meg a továbbfeldolgozott baromfihús termékek irányába, így mára az ország egyik legjelentősebb, és pénzügyileg is évek óta stabilan működő baromfihús termékeket gyártó vállalkozása.

5. Gallicoop Rt.

A szarvasi székhelyű Gallicoop Rt. a magyar baromfiipar másik pulykafeldolgozásra specializálódott társaságaként a SáGa Foods Rt. egyik legjelentősebb közvetlen versenytársa a pulykahús alapú továbbfeldolgozott baromfitermékek hazai piacán. Integrációja kevésbé zárt mint a sárvári székhelyű külföldi tulajdonú társaságé, de vitathatatlanul az ágazat jelentős hazai szereplői közé tartozik.

6. Hungerit Rt.

A szentesi székhelyű magyar magántulajdonban működő Hungerit Rt. a hazai baromfiipar egyik érdekes szereplőjeként nem törekedett a feldolgozásra kerülő baromfifajok szerinti specializációra, így pulyka, víziszárnyasok és csirke feldolgozásával egyaránt foglalkozik, és a friss baromfihúsfélék előállításán kívül a továbbfeldolgozott termékek piacának is jelentős szereplője. A társaság termelési integrációjába a takarmánykeverésen kívül néhány saját tulajdonú baromfihízlaló telep is tartozik.

7. Pannon Baromfi Kft.

Az egykor a Bábolna Rt.-hez tartozó győri székhelyű Pannon Baromfi Kft. a Bábolna Rt. privatizációja után többségi hazai magántulajdonban működő baromfiipari társaság.

A csirkefeldolgozásra specializálódott győri üzem óránkénti mintegy 8 000 db-os kapacitásával az egyik legnagyobb hazai csirkevágóhid. A társaság ennek megfelelően az előhűtött és fagyasztott csirkehús termékek hazai piacán piacvezető pozícióban tevékenykedik. A vállalat körüli integrációban a baromfitenyésztés különböző fázisait, és a vágóbaromfi előállítását végző vállalkozások is megtalálhatók. Takarmánygyártással a társaságcsoporthoz nem foglalkozik.

8. *Master Good csoport*

A Master Good csoport hazai magántulajdonban működő baromfiipari vállalat, amely az egykori Hajdú-Bét Rt. néhány üzemének megvásárlása révén teljes integrációt működtet a hazai baromfiiparban. A társaságcsoporthoz honosította meg Magyarországon a szabad tartásos baromfitenyésztést és -hízalást, ezzel pedig az iparszerű körülmények között tartott brojlercsirke-hús mellett magasabb árfekvésű „hagyományos” baromfitartásból származó húsféléket is kínál a hazai piacon. A társaság integrációjában a keltetés, a takarmánygyártás és a baromfihízalás is megtalálható, legnagyobb kapacitású feldolgozója a Hajdú-Bét Rt. egykori kisvárdai csirkefeldolgozó üzemé.

9. *Her-Csi Hús Rt.*

A Her-Csi Hús Rt. az egykori hernádi termelőszövetkezet gyökerein megerősödött, ma már hazai magántulajdonban működő csirkefeldolgozással foglalkozó vállalat. A társaság igazán zárt termelési integrációt nem működtet.

10. *Taravis Kft.*

A Taravis Kft. Sárváron, egy igazi multinacionális tagvállalat (*SáGa Foods Rt.*) tőzsomszédtségében hazai magántulajdonú baromfifeldolgozóként csirkefeldolgozással foglalkozik. Termelési integrációjában a feldolgozás mellett a vágóalapanyag előállítás és közvetve a keltetés is szerepel.

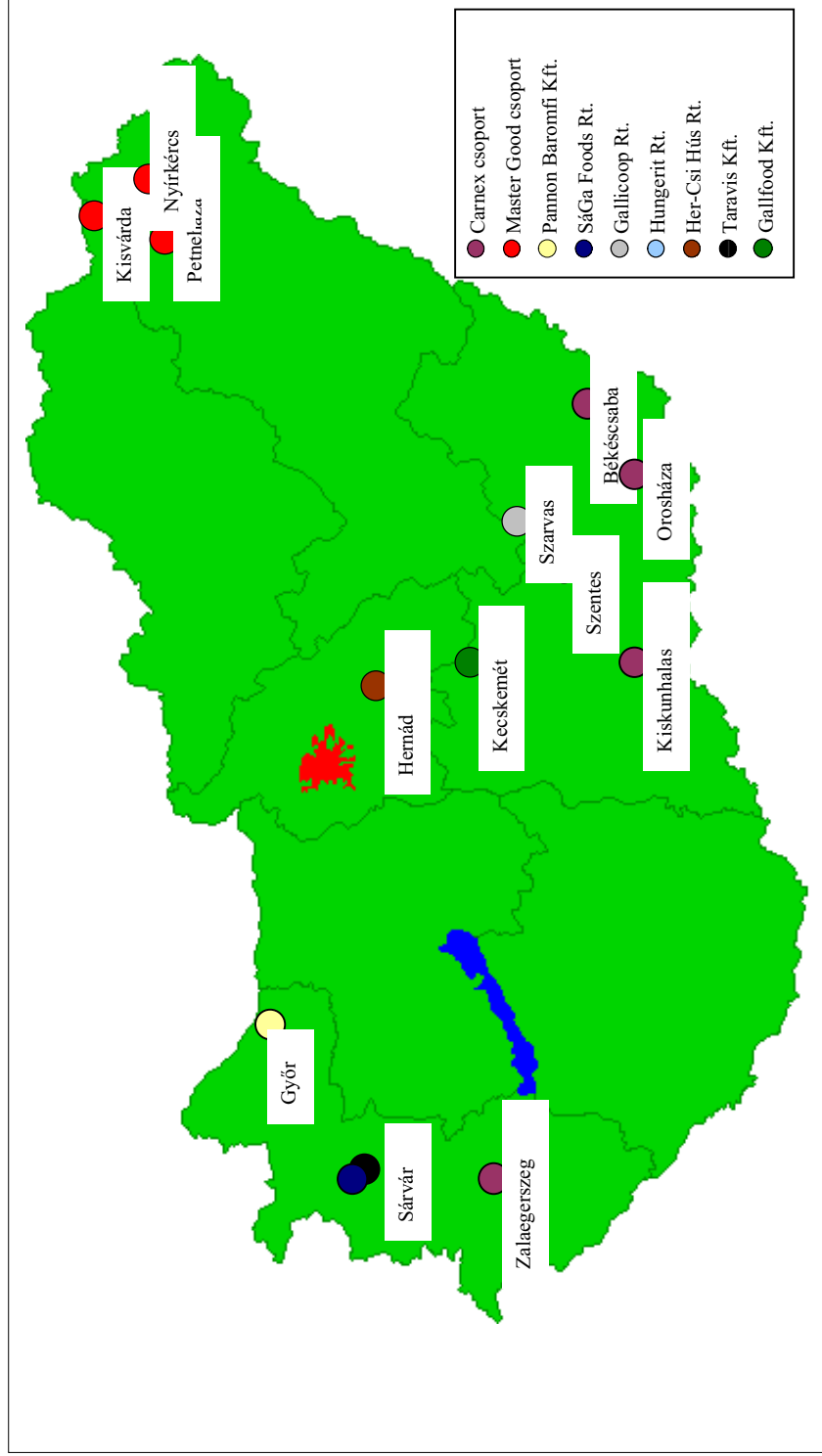
Az iménti vázlatos felsorolásból látható, hogy a hazai baromfiipar jelentősebb szereplői mely területeken, és milyen fő tevékenységi körökkel folytatják működésüket. Az egyes piaci szereplők mérete, mind a termelési volumen, mind pedig az általuk birtokolt piaci részesedés alapján jelentős eltéréseket mutat. Szintén érdekes tulajdonság, hogy a vertikális integráció alapformája, illetve az integráció foka a felsorolt vállalatokat figyelembe véve rendkívül nehezen tipizálható, hiszen mindegyikük más-más lehetőségek birtokában szervezi vállalati működését, és az integráció más-más fókán működik jelenleg is.

A felsorolt vállalatokkal kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy az elmúlt néhány (3-5) évben a legnagyobb piaci szereplők vállalati szerkezetének átalakulása, egyes esetekben megszűnése (*privatizáció, felszámolási eljárás, stb.*) révén erőteljes átrendeződési folyamat indult meg az ágazat feldolgozó szereplői körében. A nagyobb feldolgozóüzemek tulajdonosai megváltoztak, ezzel összefüggésben pedig a feldolgozási tevékenység körül működő integrációs tevékenységek átrendeződése is megindult. A főbb hazai baromfiipari szereplők feldolgozóüzemeinek elhelyezkedése a 14. ábrán látható.

A fenti folyamatok egyfajta turbulens üzleti környezet kialakulásához vezettek, amelynek eredményeképpen a hazai baromfiipar vállalati struktúrája, tulajdonosi összetétele, termelési kapacitásai, az egyes szereplők által birtokolt piaci részesedések helyzete folyamatosan, dinamikusan és sok esetben nehezen nyomon követhetően változik. Az üzleti környezet specialitásai természetesen hatással vannak az ágazat és a benne működő vállalati szereplők versenyképességi kilátásaira is. Amennyiben elfogadható a nemzetközi szakírók azon véleménye, hogy a stratégiai versenyképesség tulajdonképpen nem más, mint a folyamatosan változó üzleti környezet által támasztott kihívásokra adott helyes válaszok sorozata, úgy a magyar baromfiiparban különösen nehéz a helyzete mindazon ágazati szereplőknek, amelyek a hosszú távú versenyképesség szempontjai szerint igyekeznek szervezni vertikális rendszerük működését.

14. ábra

A hazai baromfiipar jelentősebb szereplőinek feldolgozóüzemei



Forrás: A Szerző saját összedallítása (2005)

4.2. Vertikális integráció a hazai baromfiiparban

4.2.1. A vertikális baromfiipari integráció felépítése

A különböző élelmiszergazdasági ágazatok közül a baromfiágazat jellemző sajátossága, hogy a benne megtalálható tevékenységek világos, jól elkülöníthető termékpályát alkotnak. A termékpálya gerincét a mezőgazdasági szakaszként is értelmezhető tenyésztési, és vágóalapanyag-előállítási fázisok, valamint az ezekre élelmiszeripari szakaszként épülő feldolgozóüzemek alkotják, amelyek a baromfihúsból készült termékeket különböző értékesítési hálózatokon keresztül juttatják el a fogyasztókhoz. Kapcsolódó elemekként a rendszer szerves részét képezik továbbá, a takarmánygyártás, a raktározás és logisztika, a kutatás-fejlesztés, valamint az állategészségügyi és élelmiszerbiztonsági tevékenységek.

A Bábolna Rt. tevékenységeinek rendszere jó lehetőséget biztosított az integrált baromfiipari struktúra működési modelljének meghatározásához, hiszen a termékpálya-elemek mindegyike a vállalatcsoport saját tulajdonában állt így csaknem teljesen zárt vertikális rendszert volt képes alkotni.

A struktúra egyik legfőbb jellemzője a termékpálya-elemek vertikális jellegű kapcsolódása, ami azt jelenti, hogy az egyes lépcsőfokok termékei inputanyagokként jelennek meg a következő lépcsőfok tevékenységében. A vertikális kapcsolódás sajátossága, hogy az egyes elemek jelentős mértékben függenek egymástól. A termékpálya-elemek egymástól való függésének főbb részterületei a következők:

1. Alapanyag-ellátás biztonsága és alapanyag költségek

Az egymáshoz kapcsolódó termékpálya-elemek alapanyag-ellátása nagymértékben függ az őket megelőző lépcsőfok teljesítményétől. Ez nemcsak az alapanyag-ellátás biztonsága, hanem az alapanyagok beszerzési ára (*alapanyagköltségek*) révén is függőségi viszonyt teremt az egyes elemek között.

A működés hatékonyságát, eredménytermelő képességét az alapanyag-ellátás tényezői, mint a fő költségelemekre ható tényezők befolyásolják, hiszen ami az egyik termékpálya-elem számára árbevétel, az a következő fázis számára alapanyag költség.

2. *Értékesítési piac biztonsága és értékesítési árak*

A kapcsolódó termékpálya-elemek közötti értékesítés (*termékátadás*) általában a következő lépcsőfokot jelentő egység irányába történik. A biztonságosan értékesíthető termékmennyiség és az elérhető értékesítési ár természetesen függ a vevőként viselkedő termékpálya-elemtől, és ez alapvetően befolyásolja az eladóként viselkedő elemek gazdálkodását.

3. *Minőségi, és higiéniai megbízhatóság*

A termékpálya inputanyagainak forgalmazása során kiemelt fontosságú a köztes termékek, és a felhasznált egyéb anyagok minőségi és higiéniai megbízhatósága. Az egyes elemek egymásra utaltsága ebben a tekintetben is különösen erős, hiszen az e téren bekövetkező defektusok (*fertőzések, szavatossági problémák, stb.*) továbbterjedhetnek a következő termelési fázisba, vagy az alapanyag-ellátás blokkolása révén feltarthatják a rendszer egészének működését. Mindezek alapján a szereplők összehangolt együttműködése ebben a tekintetben a teljes termékpálya egységes érdeke.

4. *Termelészervezés, termelésprogramozás*

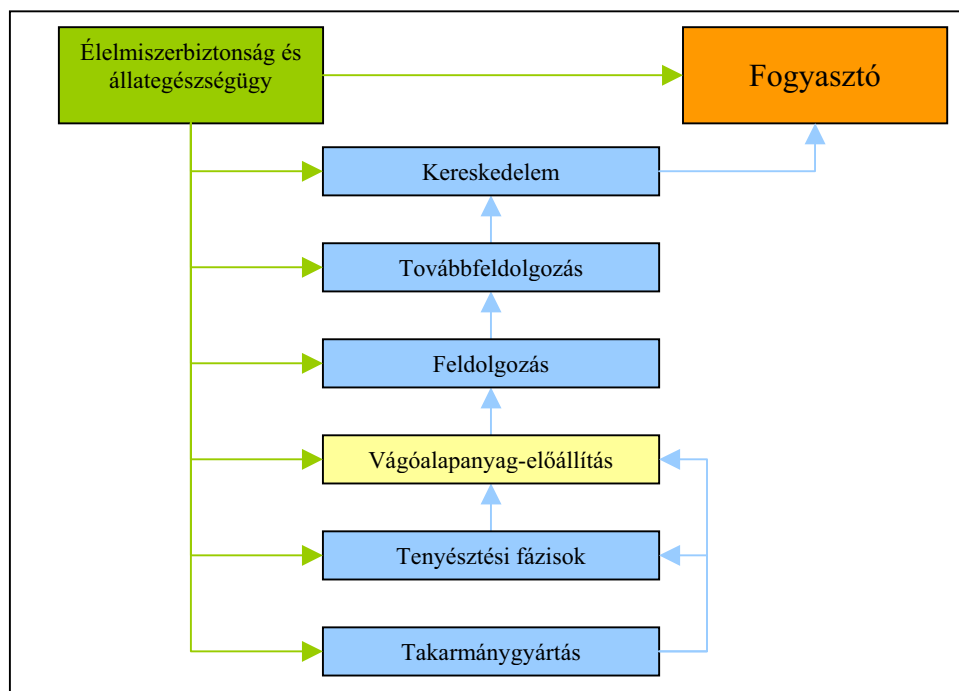
A termékpálya-elemek tevékenységének koordinációja különösen erős függőségi viszonyt teremt a résztvevők között. Az egymásra épülő fázisok kapacitásainak és termelő tevékenységének programozása, valamint mindezek időbeni ütemezése összehangolt kapcsolatot (*így megint csak bizonyos függőséget*) feltételez a résztvevők között, amely nélkül a piaci kihívásokra nem adhatók gyors és hatékony válaszok.

A termékpálya-elemek egymástól való függésének értelmezése alapján egyértelműen megállapítható, hogy a köztük lévő viszony több esetben érdekellentétet gerjeszhet. Amennyiben az egyes termékpálya-elemek különálló gazdasági szervezetekben összpontosulnak az érdekellentét központi kérdése a termékpálya mentén képződő jövedelem elosztása. A költség- és jövedelemviszonyok részletes elemzése nélkül mindez egyszerűen annyit jelent, hogy a szereplők olcsó beszerzésre, tevékenységükben költségminimalizálásra, értékesítéseikben pedig árbevétel maximalizálásra törekszenek.

A 15. ábra a baromfi termékpálya vázlatos felépítését, valamint az egyes termékpálya-elemek közötti főbb kapcsolatokat ábrázolja. Az ábrán látható struktúra baromfifajtól függetlenül többnyire hasonló felépítésű.

15. ábra

A baromfi termékpálya vázlatos felépítése, főbb termékpálya-elemei



Forrás: Nábrádi és Fáklya (1997) alapján a szerző saját összeállítása (2004)

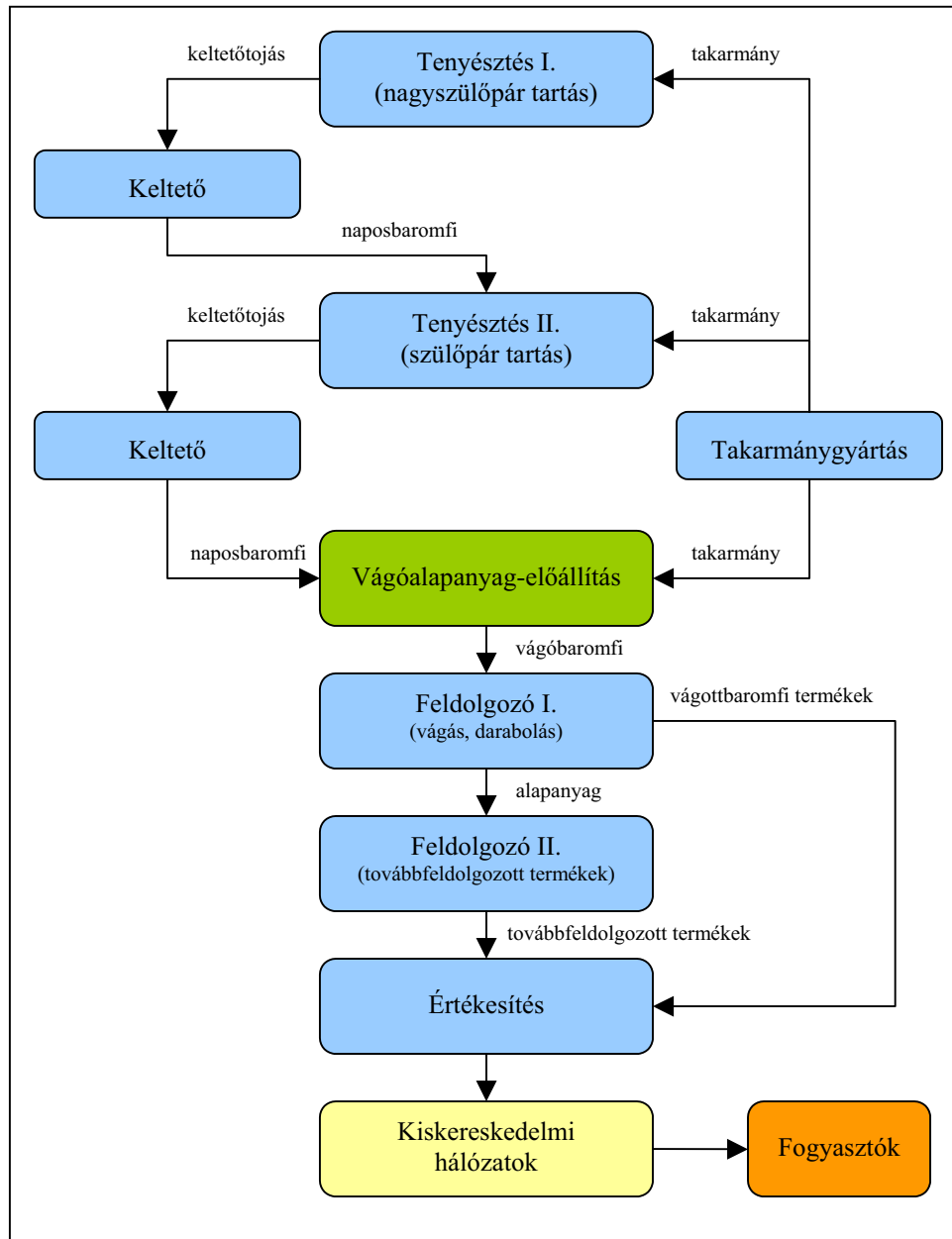
A takarmánygyártás, a baromfi termékpálya elemeként a tenyésztési és vágóalapanyag-előállítási fázisok részére biztosítja a szükséges takarmányokat. Az állattenyésztési fázisok költségeinek mintegy 60-65%-át kitevő takarmányköltségeken keresztül ez a termékpálya-elem az egész rendszer hatékonyságára és jövedelmi helyzetére hatással van. A tevékenység többnyire szakosodott, országos értékesítési hálózattal rendelkező takarmányipari vállalkozásokban összpontosul (pl.: *Bábolna Takarmányipari Kft.*), a lokális jelentőségű, vagy termelői tulajdonú takarmánykeverők fenntartása csak egy bizonyos mérethatár fölött gazdaságos így ezek jelentősége fokozatosan csökken.

A tenyésztés fázisa a fajta-előállítás szelekciós eljárásaitól, a különböző hasznosítási irányú fajták és hibridek kialakításán keresztül, a nagyszülőpár és szülőpár állományok tartásáig, azaz az adott fajta vagy hibrid szaporításáig tart. A tenyésztés végterméke a hízóalapanyagként a következő fázisba átkerülő naposbaromfi. A tenyésztési fázis, döntően a fajtatulajdonos vállalkozások irányításával, szakosodott vállalkozásokban esetenként termeltetési rendszerben független termelő partnerek bevonásával zajlik.

A vágóalapanyag-előállítás a termékpálya mezőgazdasági szakaszának utolsó eleme, amelynek feladata a tenyésztési fázis végtermékének felnevelése és vágóalapanyagként való átadása (*értékesítése*) a feldolgozóüzemek részére. A vágóalapanyag-előállítás a termékpálya speciális eleme, amely számos különböző méretű és gazdálkodási formájú mezőgazdasági termelő bevonásával, általában termeltetési rendszerben zajlik.

A feldolgozóüzemek tevékenységével kezdődik a baromfi termékpálya élelmiszeripari szakasza. A feldolgozó fázisok megkülönböztetése csak az utóbbi időszakban vált jellemzővé, ennek megfelelően a Bábolna csoport vertikális integrációját szemléltető 16. ábra is megkülönbözteti a feldolgozást (*baromfi vágás és vágottbaromfi termékek gyártása*) és a továbbfeldolgozást (*különböző magasabb hozzáadott értékű baromfihús készítmények gyártása*).

A Bábolna csoport vertikális integrációjának áttekintése



Forrás: A szerző saját összeállítása (2005)

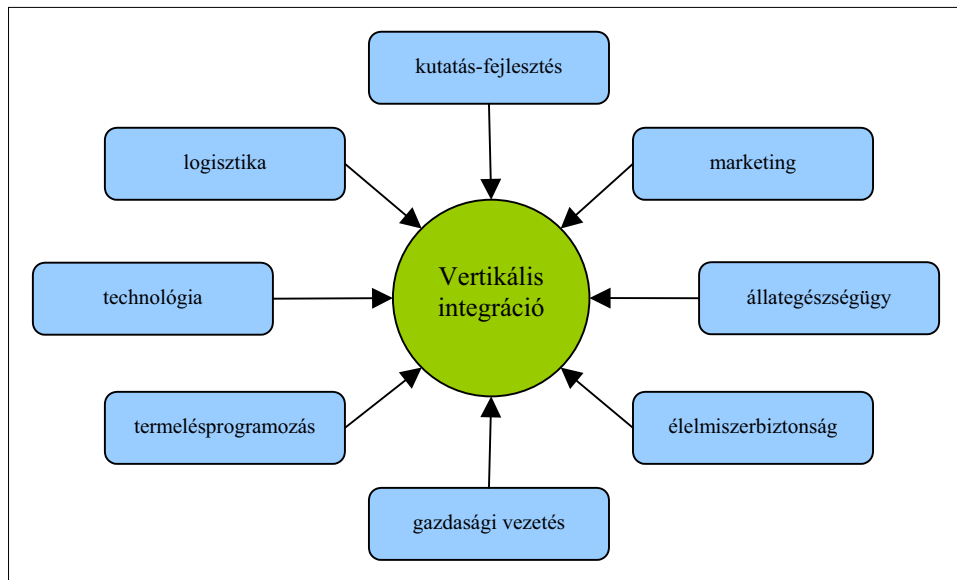
A kereskedelem, mint a baromfi-hús termékek közvetítője teremti meg a kapcsolatot a termékpálya és a fogyasztók között. A baromfi-hús termékek kereskedelmében, *(csakúgy mint az egyéb élelmiszerek döntő többsége esetében)* egyre nagyobb szerepet játszanak a multinacionális kiskereskedelmi hálózatok, amelyek beszerzési, értékesítési, és fizetési politikájukkal jelentős befolyást gyakorolnak a termékpálya egészének működésére.

A termékpálya végén elhelyezkedő fogyasztó leginkább minőségi-, élelmiszerbiztonsági- és árelvárásain keresztül gyakorol hatást a rendszerre. A fogyasztói szokások, és elvárások változása az éleződő versenykörülmények között egyre gyorsabb válaszreakciókra készíti a termékpálya szereplőit.

A baromfi termékpálya tevékenység szempontú értelmezésekor nem szabad figyelmen kívül hagyni az élelmiszerbiztonság és állategészségügy területeit sem. Ezek a tevékenységek az egyes elemek belső szabályozó mechanizmusaiként valósulnak meg, de a nyomon követhetőség és az egész integrációt átfogó TQM igényeinek való megfelelés szempontjából mindenképpen az egész termékpályára kiterjedő komplex rendszert kell alkotniuk.

A 17. ábrán feltüntetett területek szintén az integrált struktúra szerves részeit képezik. A kutatás-fejlesztés, a marketing, a raktározás és szállítmányozás, a termelés technológia, a termelésprogramozás, és a különböző alrendszerek gazdasági vezetése *(pénzügy, számvitel, kontrolling, stb.)* kifejezetten az egyes elemek belső résztvékenységeiként valósulnak meg, de a különböző termékpálya-elemek csak ezekkel együtt képesek egységes vállalati szervezetet alkotni. A termékpálya egésze szempontjából mindezekhez külső elemekként kapcsolódnak a különböző szakmai- és ágazati szervezetek, a rokon termékpályák, a termékpályához nem tartozó beszállítók *(pl.: csomagolóanyag, gyógyszer, stb.)*, a kisebb vevőkként jelen lévő kereskedelmi hálózatoktól független élelmiszerüzletek és a gasztronómiai vásárlók, valamint a termékpálya finanszírozásában jelentős szerepet vállaló pénzügyi szereplők.

A vertikális integráció egyéb szervei



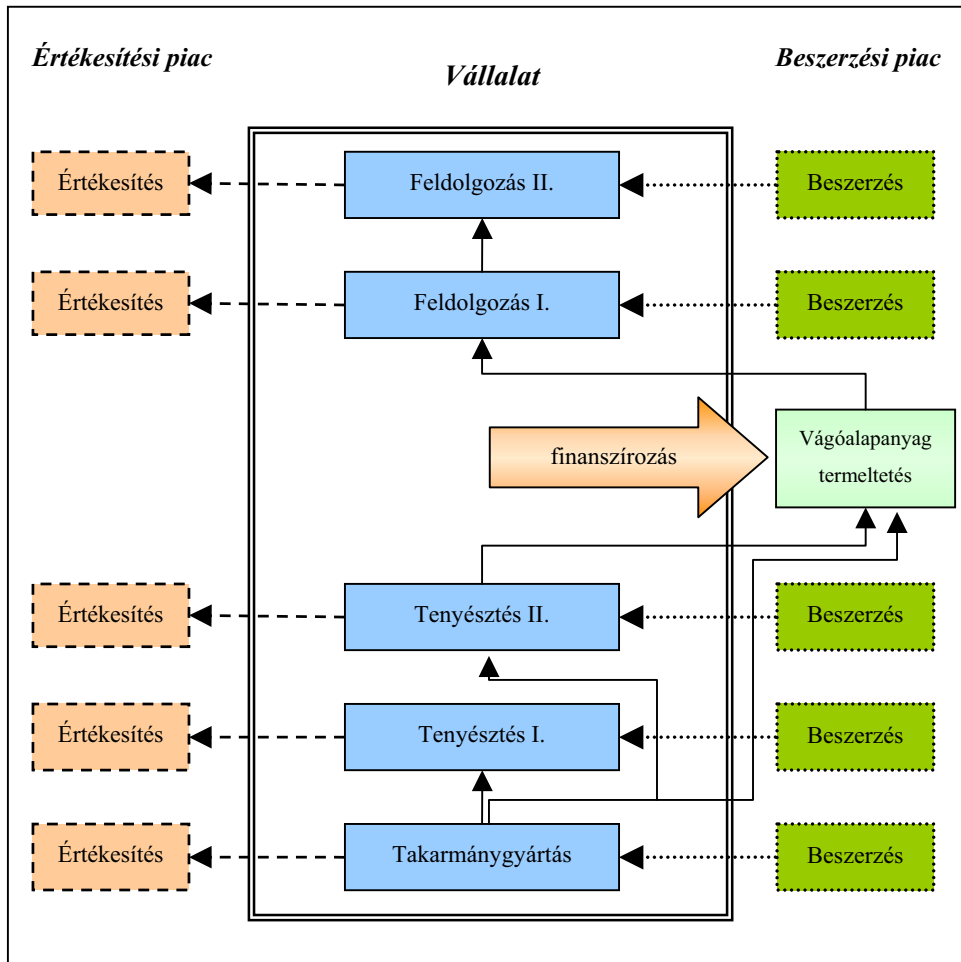
Forrás: A szerző saját összeállítása (2005)

A baromfi termékpálya vertikális jellemzőiből, valamint belső kapcsolatrendszeréből kiindulva egyértelműen tipizálható az a piaci kapcsolatrendszer, amelyben egy ilyen jellegű vállalati struktúra működik. A Bábolna csoport esetében ennek lényeges sajátossága, hogy a belső termékátadásokon kívül minden termékpálya-elem rendelkezik önálló piaci kapcsolatokkal is, tehát szereplője szűkebb tevékenységi köre beszerzési és értékesítési piacának (*piaci kapcsolatok integráción kívüli szereplőkkel*). A speciális kapcsolatrendszer főbb összefüggéseit a 18. ábra szemlélteti.

A vállalatcsoport vertikális integrációjának sajátos jellemzője, hogy az egyes termékpálya-elemek az integráció működtetésén kívül jelentős szerepet játszanak a hazai baromfiszektor más vállalkozásainak ellátásában is (*pl.: takarmány, naposbaromfi, stb.*), így teljesítményük nem csak az integráció részeként, hanem önálló gazdasági egységekként is értelmezhető.

18. ábra

A Bábolna csoport vertikális integrációjának piaci kapcsolatrendszere



Forrás: A szerző saját összeállítása (2005)

A vertikális integrációk bonyolult piaci kapcsolatrendszerét számos esetben még összetettebbé teheti, hogy a nagyobb méretű globális élelmiszeripari vállalatcsoportokként működő vállalkozások országokat, sőt kontinenseket áthidaló nemzetközi rendszerként működtetik saját integrációjukat, így a

vállalaton belüli áruellátási folyamatok egyben nemzetközi kereskedelmi tevékenységet is jelentenek.

A vertikális gazdasági kapcsolatok ismérveit figyelembe véve a vertikális integráció tehát a vertikális (*belső*) koordináció egyik típusa, amelyben a különböző lépcsőfokok többsége egy gazdasági szervezetben (*pl.: vállalatcsoportban*) összpontosul. Az egyes termékpályák vertikális integrációja mindezek alapján olyan egységes rendszerként fogható fel, amelyben

1. a termékpálya különböző elemeinek többsége egy gazdasági egységen, érdekközösségen belül található meg;
2. az egyes elemek közötti folyamatokat, és terméktranszfereket a szervezet központja szabályozza (*tulajdonosi képviselő, vagy szerződések révén*);
3. a különböző erősségű koordinációs mechanizmusok számos változata alkalmazható;
4. lehetővé válik a tevékenységek, és a piaci magatartás tulajdonosi érdekeken alapuló összehangolása, mindezek szigorú szabályozása és ellenőrzése;
5. lehetővé válik a költségminimalizálás, a hatékonyság maximalizálása, és az élelmiszerbiztonság követelményeinek szigorú betartása;
6. a végtermékek egységes vállalati arculat és marketingrendszer segítségével kerülnek a fogyasztói piacra.

A baromfi termékpálya vertikális integrációjának alapértelmezése szorosan kötődik az általános értelemben megfogalmazott integráció és vertikális koordináció fogalmaihoz, azokból egyértelműen levezethető. A hazai és nemzetközi szakirodalom a baromfiiparban működő vertikális integrációt alapvetően a rendszer mezőgazdasági szakaszát jelentő vágóalapanyag előállítás és az élelmiszeripari szakaszt jelentő feldolgozó tevékenység szerves kapcsolódásaként értelmezi. Természetesen beleértve ebbe a különböző állattenyésztési fázisok, a takarmánygyártás, a feldolgozás, és a kereskedelem számára szükséges egyéb inputanyagok alrendszereit, valamint az egész rendszer

szempontjából elengedhetetlen fontosságú állategészségügyi-, élelmiszerbiztonsági- és egyéb minőségbiztosítási rendszereket is.

A termékpálya alapvető működési jellemzőit a már tárgyalt függőségi és érdekviszonyok szabályozzák, mindezeket azonban jelentősen árnyalja, hogy az egyes termékpálya-elemek milyen jellegű gazdasági szereplőkből állnak. Az különböző lépcsőfokokon tevékenykedő gazdasági szereplők (*egyéni-, vagy társas vállalkozások, kistermelők, nagyüzemek, stb.*) ugyanis más-más gazdasági súlycsoportot képviselnek, amely miatt eltérő módon reagálnak az ágazatot érintő különböző hatásokra.

Ebben a tekintetben a mezőgazdasági szakasz részeként működő vágóalapanyag-előállítás az egyik legérzékenyebb láncszem, hiszen ez a tevékenység döntően mezőgazdasági termelők, kis és közepes vállalkozások körében valósul meg. Ezek a szereplők gazdaságilag (*tőkeerősség és likviditás szempontjából*) vitathatatlanul a termékpálya leggyengébb szereplői itthon és külföldön egyaránt.

A mezőgazdasági szakaszhoz tartozó tenyésztési fázis leggyakrabban a fajtát, vagy hibridet nemesítő vállalkozás működtetésében tartozik a rendszerhez, bár az ágazati koncentráció előrehaladtával néha előfordul, hogy nagyobb élelmiszeripari vállalatok részeként működik a tenyésztési alrendszer (*pl.: Tyson Foods Inc. – Cobb Hibrid*).

A feldolgozóüzemek a termelési volumen és piaci részesedés, a vállalkezési forma, valamint a tőkeerősség szempontjából is jelentős eltéréseket mutatnak, ennek megfelelően a termékpálya szervezésében betöltött szerepük is eltérő. Egyesek kizárólag a feldolgozásban érdekeltek és integrátori tevékenységük kimerül a vágóalapanyagot előállító termelők tevékenységének részleges előfinanszírozásában, mások viszont több termékpálya-elem tulajdonosaként komplexebb tevékenységstruktúrát működtetnek.

A baromfitermékek kereskedelmében főszerepet játszó multinacionális kereskedelmi hálózatok a vállalati méret szempontjából a termékpálya legnagyobb szereplői.

A világ baromfiipari vállalkozásai közül kevesen képesek piac- és ármeghatározó pozíciót felvenni ezekkel a multinacionális vállalkozásokkal szemben, így a világméretű kereskedelmi hálózatok által meghatározott árszintek jelentik azt a határt ameddig a vertikális integrációk anélkül halmozhatják termék-előállítási költségeiket, hogy azok ne eredményezzenek veszteséges gazdálkodást.

A baromfiipar vertikális integrációjának elemzése alapján a napjainkban működő rendszerek fő sajátosságai a következők szerint összegezhetők:

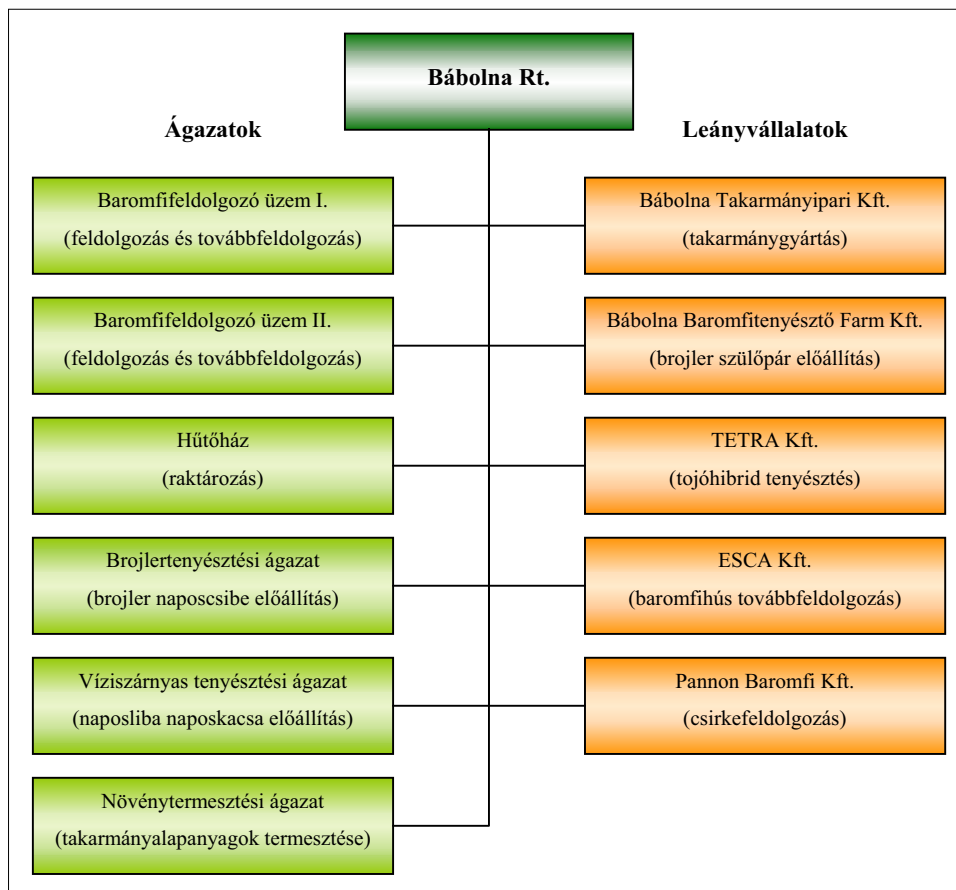
1. Az egyes tevékenységek között rendkívül erősek a vertikális kapcsolódások, amelyek sokszor piaci-, termelési- és költséghatékonyságbeli determinációt jelentenek a termékpálya-elemek számára.
2. A baromfiipar vertikális integrációi általában olyan vállalati szervezetekben *(önálló vállalatok különböző ágazatokkal, vagy vállalatcsoportok specializált leányvállalatokkal)* összpontosulnak, amelyekben a termékpálya résztvevényeinek szervezését a vállalati központ irányítja.
3. A vertikális integrációk termésszervezési tevékenysége ugyan alapvetően a költségminimalizálást és a nagyobb eredménytermelést célozza, de az ilyen jellegű rendszerek működése egyben magában hordozza a termékpálya-elemek túlságosan merev egymásrautaltságát is, amely miatt a rendszer egésze nem mindig képes a flexibilitás alapvető igényének megfelelni.
4. Az integrált struktúra működtetése az egyes résztvevők szintjén kiemelkedő forgóeszköz-szükségletet feltételez, hiszen a szerződéses termelők *(vágóalapanyag-előállítás)* takarmánnyal és egyéb inputanyagokkal történő ellátása növeli a tőkelekötés megtérülési idejét.
5. A vállalati méret a vertikális integrációk nyugati működési tapasztalatai alapján gyakran kiemelkedő fontosságú lehet az eredményes gazdálkodásban,

hiszen a nagyvállalatok jobban képesek kihasználni az ágazat lehetséges szinergiáit és hatékonyabb érdekérvényesítésre képesek a vevői oldalon szinte kizárólagos jelentőséggel bíró kereskedelmi hálózatokkal szemben.

A vertikális baromfiipari integráció egy valós hazai működési példjaként a 19. ábra a Bábolna csoport szervezeti egységeit ábrázolja. Az ábrán látható, hogy az egyes – *a jelen fejezetben logikailag leírt* – termékpálya-elemek miként működnek egységes vállalati szervezetben. A rendszerben a baromfiipari integrációk minden lényeges résztvevője megtalálható, vagy az anyavállalat ágazati tevékenységeként, vagy pedig nagyobb önállósággal rendelkező leányvállalatként.

19. ábra

A Bábolna csoport működési egységeinek vázlatos áttekintése 2002-ben



Forrás: A Bábolna Rt. adatai alapján a szerző saját összeállítása (2003)

4.2.2. Az integrációk versenyképességi alapkérdései Magyarországon

A hazai baromfiiparban működő vertikális integrációk versenyképességének megközelítése nem választható el az alábbi alapkérdésektől:

1. A baromfiipar szereplőinek versenyképességi kérdései között kiemelkedő fontosságúak a piaci lehetőségek, bár fontos megjegyezni, hogy a piac kiszolgálása az ilyen jellegű összetett tevékenységeket megvalósító szervezetek esetében még nem elegendő az eredményes gazdálkodáshoz. Az ágazat hazai szereplői a bel- és exportpiacokon egyaránt, egyrészt egymással, másrészt pedig az Európai Unió nyitott határain keresztül szabadon áramló

export-import termékekkel kénytelenek versenyezni. Mindezt egy olyan értékesítési piacon teszik, amelyben a fő felvásárló multinacionális kereskedelmi hálózatok évről évre keményebb árdiktátumok mentén alakítják beszerzési politikájukat. A hazai vállalati szereplők kínálata ugyan a minőség, az íz, és a választék szempontjából versenyképesnek mondható, csakhogy a XXI. század fogyasztói piacán mindez nem jelent automatikus sikert az alacsony árszínvonalak által vezérelt piaci versenyben.

2. Az alacsony értékesítési árszínvonal melletti eredményes gazdálkodás csak kiemelkedő költséghatékonysággal érhető el. A baromfiipari vállalatok versenyképessége szempontjából éppen ezért alapvető fontosságú a vertikális integráción belül működő teljes rendszer költséghatékonysága, hiszen a struktúra sajátosságaiból fakadóan az egyes termékpálya-elemek inputköltségei a vállalati szervezeten belül egymásra épülnek, és az egész gazdálkodó szervezet eredménytermelő képességét meghatározhatják. Magyarországon a meglévő kapacitások kihasználatlansága, a vertikális integrációk termelésprogramozásában rejlő költségracionalizálási lehetőségek alacsony szintű alkalmazása, valamint néhány egyéb hasonló tényező nehéz helyzet elé állítja az ágazat szereplőit ebben a kérdésben.
3. A vállalatok versenyképessége nem választható el az őket körülvevő üzleti környezet sajátosságaitól (*pl.: ágazatstrukturális változások jelenléte, kamatszint, stb.*), illetve az ágazat általános versenyképességi feltételeitől (*pl.: takarmányárak, energiaárak, a munkaerő költsége, stb.*).
4. A baromfiipari vállalatok egy másik fontos versenyképességi kérdése (*amely éppen a vertikális baromfiipari struktúrából ered*) a tőkeerősség és likviditási helyzet. Az integráció egészét szervező vállalati szereplőknek ugyanis a szerződéses termelők felé számos olyan inputanyagot kell finanszírozniuk (*naposbaromfi, takarmány, gyógyszerek, stb.*), amelyek jelentős likvid eszköz

lekötést jelentenek számukra. Ebben az alaphelyzetben kizárólag azok a vállalkozások képesek hosszú távon talpon maradni, amelyek elegendő tőkeerővel, illetve bármilyen más jellegű likviditási tartalékkal képesek az integrált tevékenységet finanszírozni.

5. A likviditással összefüggő másik fontos versenyképességi tényező az ágazat és a benne tevékenykedő piaci szereplők likviditási nehézségeinek egymásra gyakorolt hatása. Abban az esetben ugyanis, ha az ágazati piacon számos nehéz pénzügyi helyzetben működő szereplő gazdálkodik, az körbetartozásos pénzügyi szituációkat alakíthat ki, ami tovább súlyosbíthatja az amúgy is nehéz pénzügyi helyzetben működő vállalatok gazdálkodását.
6. A XXI. század általános kihívása a vállalati versenyképesség szempontjából hogy milyen vállalatirányítási és vállalatszervezési elveket követ egy bonyolult tevékenységeket megvalósító gazdálkodó szervezet. Mindez különösen igaz lehet azokra az integrált élelmiszeripari vállalatokra, amelyek biológiai alapokon nyugvó tevékenységeket kívánnak termelésprogramozási és gazdasági szempontok szerint egységes keretek között irányítani. A vállalkozások által alkalmazott kontrolling rendszerek hatékonysága, az egyes résztevékenységek holdingszerű irányításának sikere mára egy-egy egész vállalat hatékonyságát megszabhatják.
7. Végül, de nem utolsó sorban fontos versenyképességi tényező, hogy az egyes vállalatok alkalmaznak-e valamiféle stratégiai szemléletű vezetést tevékenységeik irányítására, azaz megpróbálnak-e komplex válaszokat adni mindazokra a megoldandó feladatokra, amelyek a külső környezetükből, illetve saját belső működésükből fakadnak. A hazai baromfiipar dinamikusan változó környezete alapvető szükségletté emeli a stratégiai gondolkodást mindazon szereplők szempontjából, amelyeknek a hosszú távú versenyképesség megvalósítása a célja. Mindez a XXI. században olyan vállalati menedzsmentek kreatív versengéseként valósul meg, amelyek

képesek felismerni a lehetőségeket és a veszélyeket, és az általuk irányított gazdasági szervezet előnyös tulajdonságaira alapozva képesek mindezekre gyors, kreatív és flexibilis válaszokat adni.

Az iménti felsorolásban csupán néhány olyan tényező szerepel, azok közül, amelyek komplex együttese meghatározhatja a vertikálisan integrált baromfiipari vállalatok versenystratégiáinak sikerét, vagy sikertelenségét. A versenyképesség állapotának elérése, éppen a fogalom komplexitása miatt nem is feltétlenül definiálható konkrétan, maximum csak körvonalazható. Bizonyos részei kvantifikálhatók, mások csak elemző, leíró módszerekkel vizsgálhatók. Összességében azonban megállapítható, hogy a felsorolt tényezők mindegyike olyan, amely a speciális magyarországi sajátosságok (*naturális termelési adottságok, alacsony technológiai színvonal, gyenge tőkeellátottság és likviditási helyzet, stb.*) közepette gyakran speciális értelmezést és megközelítést kíván annak érdekében, hogy a hazai ágazati helyzethez igazítható versenystratégiák alakulhassanak ki a magyar baromfiiparban.

4.3. A vertikális struktúra költség- és jövedelemhelyzete

4.3.1. Költségszerkezet és jövedelmezőség

A vertikálisan integrált baromfiipari struktúra költség- és jövedelemhelyzetének értékelése két egymásra épülő termékpálya-elem (*a vágóalapanyag-előállítás és a baromfi feldolgozás*) adatainak elemzésén alapult. A két termékpálya-elemre vonatkozó költségszerkezeti és jövedelmezőségi számítások után elvégzett fedezetszemplétű kalkuláció azonban tartalmazza a baromfihús termékek kiskereskedelmében elérhető fedezeti szinteket is, amelynek révén lehetőség nyílik a teljes termékpálya mentén képződő fedezet termékpálya-elemek közti megoszlásának vizsgálatára is.

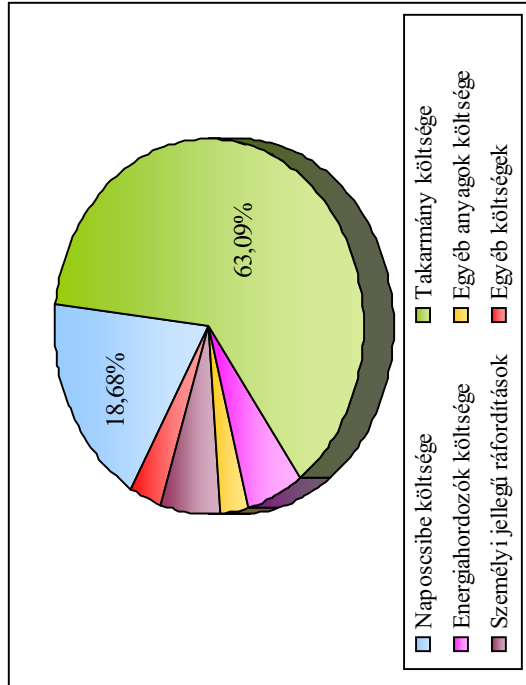
Jelen vizsgálati fejezet a termékpálya logikai és gazdasági kapcsolódásainak jobb átláthatósága végett leegyszerűsíti a 4.2. fejezetben (*15. és 16. ábra*) termékpálya-szerkezetként közölt vertikális baromfiipari struktúrát, és kizárólag a baromfihús termékek előállítási lánc központi elemeinek (*vágóalapanyag-előállítás – feldolgozás – kiskereskedelem*) vizsgálatával foglalkozik részletesen.

Az értekezés módszertani fejezetében közölt kalkulációs modell adatainak részletes tárgyalása előtt a két termékpálya-elem költségszerkezetének megállapítása szükséges, amely nemcsak az egyik kiindulópontja a későbbi számításoknak, de lehetőséget jelent arra is, hogy közelítőleg meghatározható legyen az egyes költségváltozók hatása az adott tevékenység végtermékének önköltségére. A 20. ábra a csirkehízalás és a csirkefeldolgozás költségszerkezetét ábrázolja több különböző forrásból származó adatcsoport együttes figyelembevételével. Az adatok egy grafikonban történő ábrázolását az tett lehetővé, hogy az adatcsoportok önálló vizsgálatánál kiderült, hogy az egyes költségelemek százalékos részarányában elhanyagolható a különbség a különböző forrásokból származó adatok között.

20. ábra

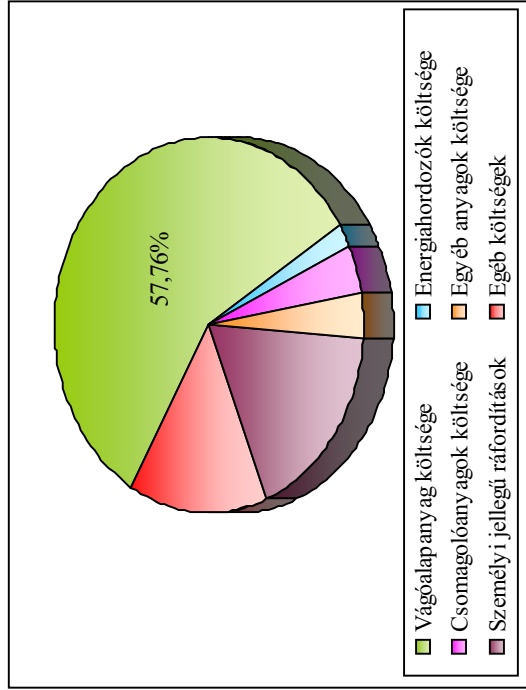
A csirkehízlalás és a csirkefeldolgozás költségszerkezete 2003-ban (%)

Csirkehízlalás



Forrás: AKI, BTT, Bábolna Rt., A.V.E.C. (2004)

Csirkefeldolgozás



Forrás: Bábolna Rt., A.V.E.C. (2004)

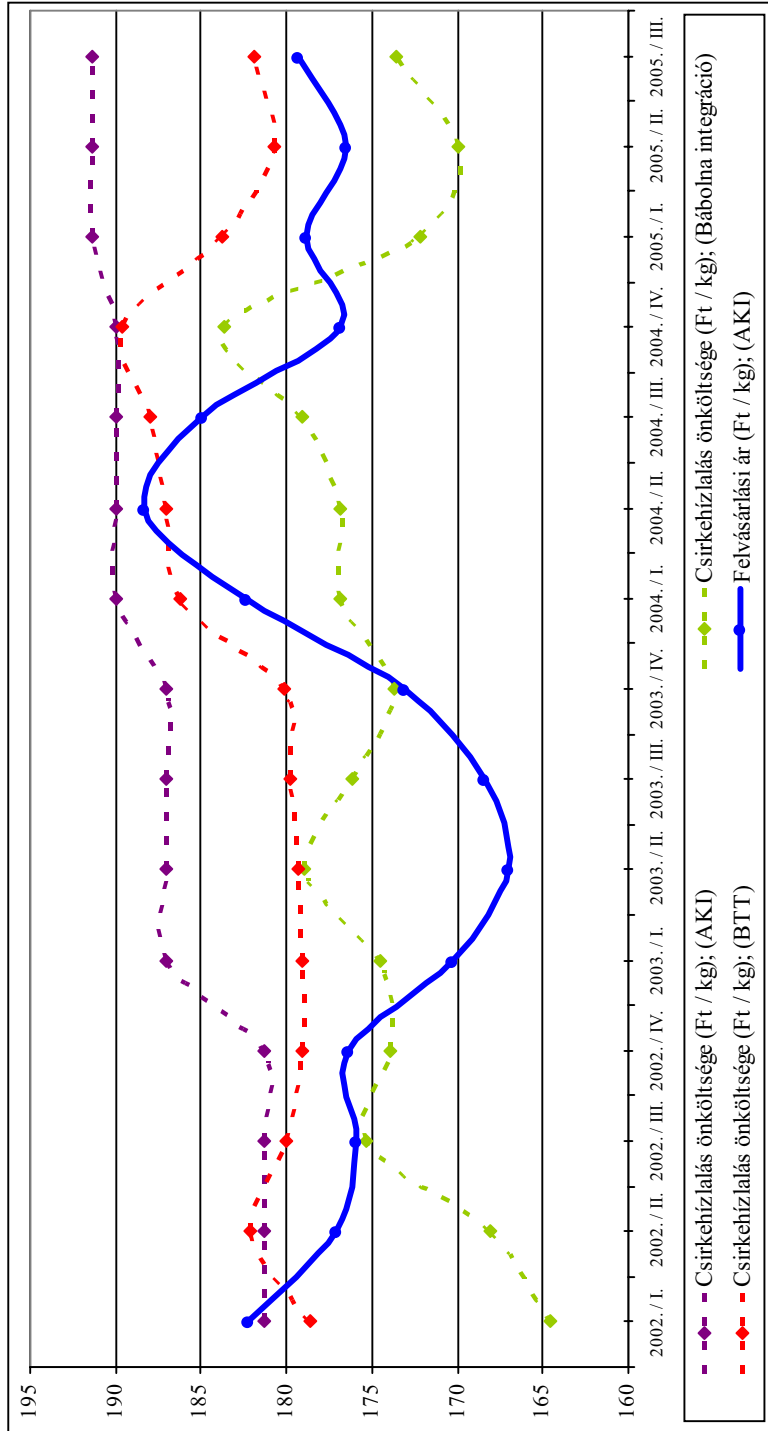
A 20. ábra adataiból látható, hogy a csirkehízalás önköltségében a takarmány és a naposcsibe költségei az összes költség több mint 81%-át teszik ki együttesen, ami azt jelenti, hogy jelentősen befolyásolják a végtermék önköltségét. A csirkefeldolgozás esetében a vágóalapanyag költsége több mint 57%-kal részesedik a teljes feldolgozási költségéből, ami arra enged következtetni, hogy a vágóalapanyag-előállítás hatékonysága, valamint a termékpályán belüli vágóalapanyag ár (*élő csirke felvásárlási ár*) jelentős hatással van a feldolgozás költségeire, így eredménytermelő képességére is. A grafikon adatai alapján megállapítható, hogy mindkét vizsgált termékpálya-elem költségstruktúrája döntően alapanyag-költség orientált, ami azt jelenti, hogy az alapanyag jellegű költségek a csirkehízalás esetében a teljes önköltség több mint 90 %-át, a csirkefeldolgozás esetében pedig a teljes önköltség közel 70%-át teszik ki.

A vizsgált termékpálya-elemek költségszerkezetének megállapítása után a csirkehús előállítás önköltség-, eredmény- és fedezetelemzéséhez egy komplex kalkulációs modell került összeállításra, amely a módszertani fejezetben közölt (*2. táblázat*) struktúrában 2002-től 2005. harmadik negyedévéig havi bontásban tartalmazza a termékpálya vizsgált elemeinek főbb fajlagos költségváltozóit, a termékpálya-elemek végtermékének önköltségét, illetve e végtermékek értékesítési árait. A termékpálya-elemek közötti összefüggések vizsgálatának alapvetéseként azok önálló és idősoros értékelésére került sor, mégpedig az önköltségek, az elérhető eredmények, és a tevékenységben realizálódó alapanyag költségek szintjén számított fedezettömeg szempontjából.

A 21. és 22. ábrákon a vertikális struktúra vágóalapanyag-előállítási fázisának gazdaságosságát befolyásoló önköltség és áradatak, valamint az e tényezők által meghatározott eredménytermelő képesség grafikus idősoros ábrázolása látható. Az ábrák több különböző forrás alapján elvégzett számítások eredményeit tartalmazzák.

21. ábra

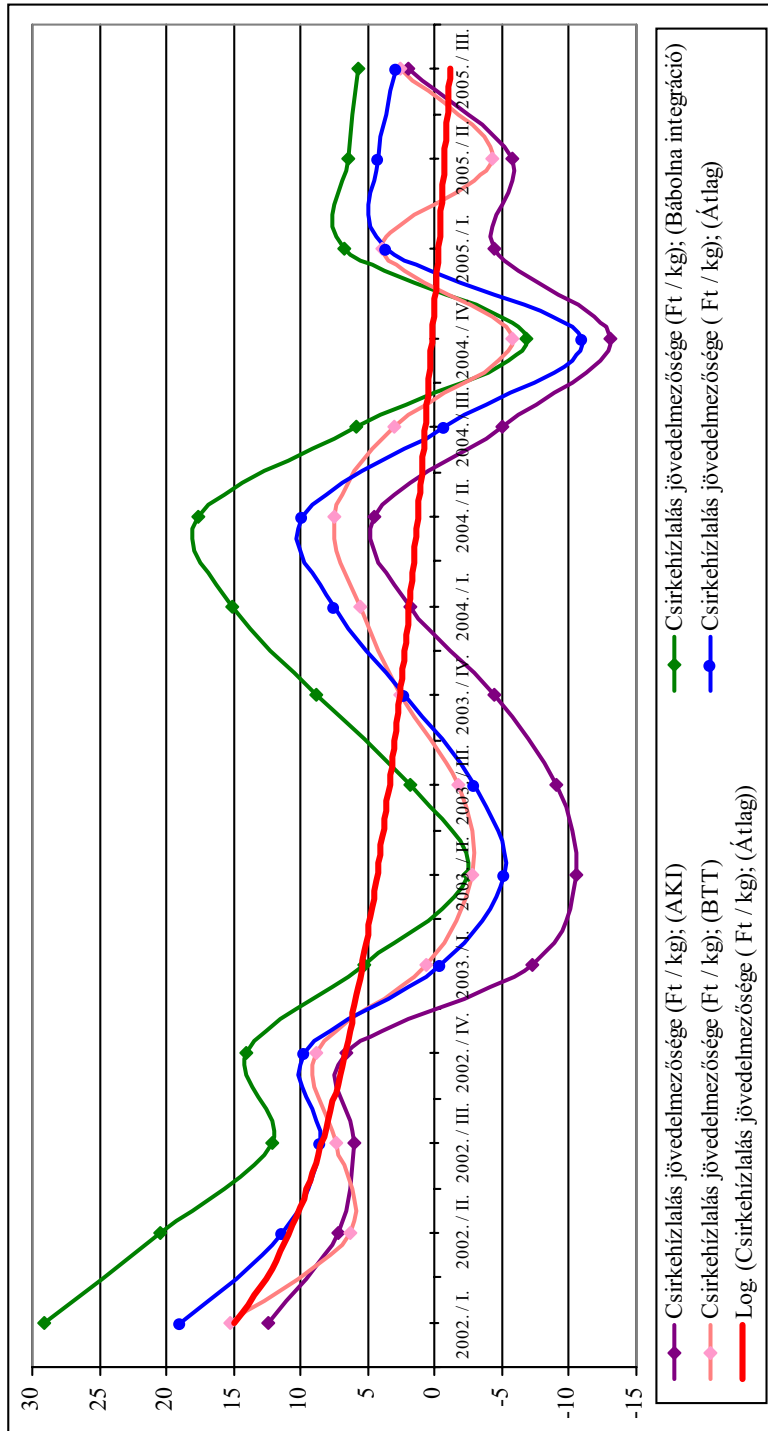
A csirkehízalás önköltsége és a felvásárlási ár alakulása különböző források adatai alapján (Ft / kg élő súly)



Forrás: AKI, BTT, Bábolna Rt. (2005)

22. ábra

A csirkehízalás fajlagos eredménytermelő képessége különböző források adatai alapján (Ft / kg élőstülly)



Forrás: AKI, BTT, Bábolna Rt. (2005)

A 21. és 22. ábrákon látható adatok tanulsága szerint a csirkehízulás önköltsége és a felvásárlási árak közötti rés, tehát a tevékenységen elérhető fajlagos eredmény a vizsgált időszakban fokozatosan csökken. Itt szükséges megjegyezni, hogy az egyes eltérő információforrásokból származó költségadatok között jelentős különbség tapasztalható, ami legfőképpen abból ered, hogy a különböző források más-más metodika alapján, és más-más termelői körből gyűjtik az adatokat. A különböző források által közölt felvásárlási árakra vonatkozó adatok ugyan szintén különbséget mutatnak, de az ábrákon történő könnyebb összehasonlítás végett a tevékenység eredményességének mérése minden esetben egy *(az AKI által közölt)* felvásárlási ár alapján történt.

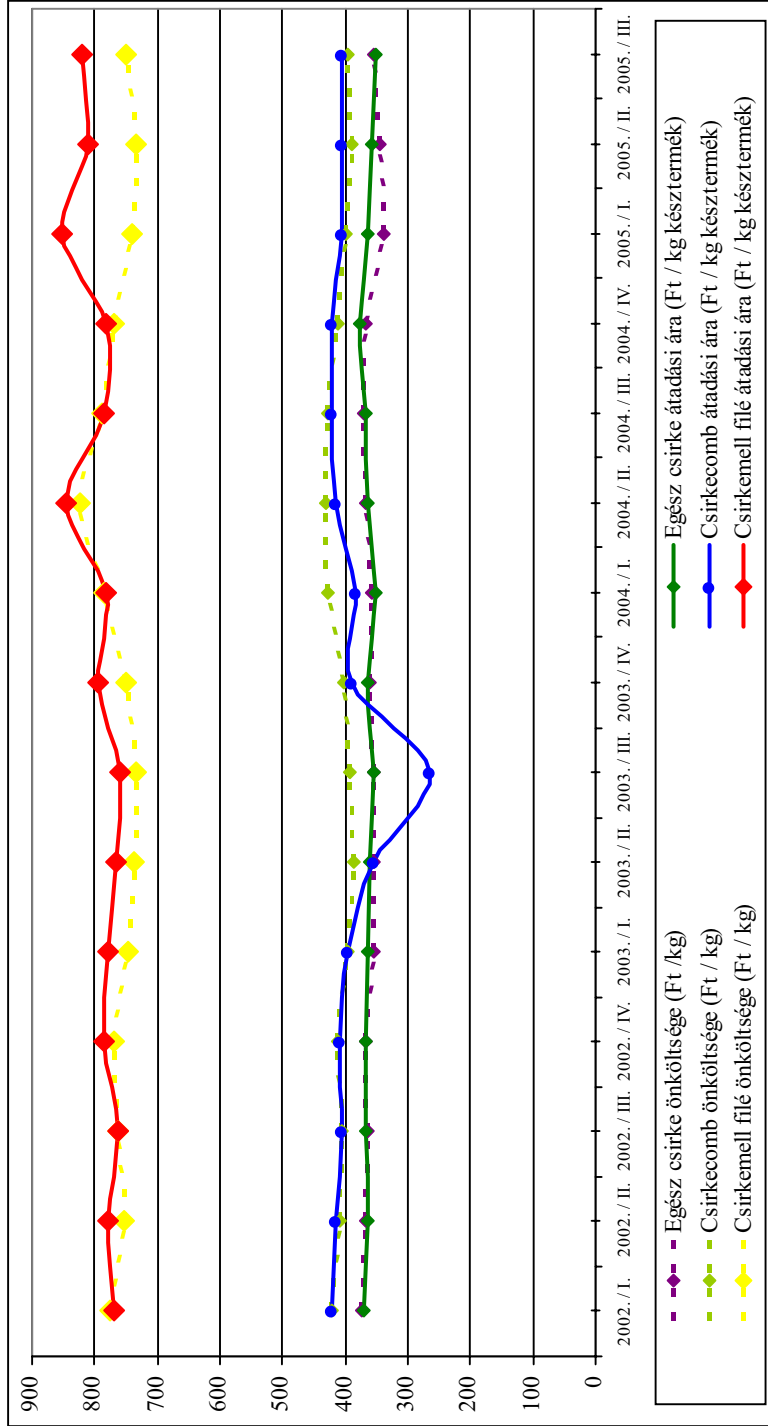
Az adatokból levonható legfontosabb következtetés, hogy a csirkehízulás eredményessége a vizsgált időszakban jelentősen csökkent, amelyet a 21. ábrán piros színnel jelölt logaritmikus trendvonal görbéje is markánsan jelez. A különböző adatszoportok összehasonlítása alapján a csirkehízulás a vizsgált időintervallumon belül két időszakban is veszteséges tevékenység volt.

A 23. és 24. ábrákon a vertikális struktúra feldolgozási fázisának gazdaságosságát befolyásoló önköltség és áradatak, valamint az e tényezők által meghatározott eredménytermelő képesség grafikus idősoros ábrázolása látható több különböző forrás adatainak figyelembevételével. Az ábrák a csirkefeldolgozás három fő termékének *(egész csirke, csirkecomb, csirkemell filé)* adatait tartalmazzák.

A 23. ábra adatsorai alapján levonható következtetés, hogy az egész csirke és a csirkecomb előállítás önköltség és áradatai között rendkívül kis mértékű *(grafikus ábrázolásban alig látható)* a különbség, tehát a vizsgált időszakban e termékek előállítása vagy rendkívül csekély eredményességgel, vagy kis mértékű veszteséggel történt. A csirkemell filé előállítása az előzőeknél magasabb költség- és árszínvonalon, illetve jelentősebb eredménytartalommal valósult meg.

23. ábra

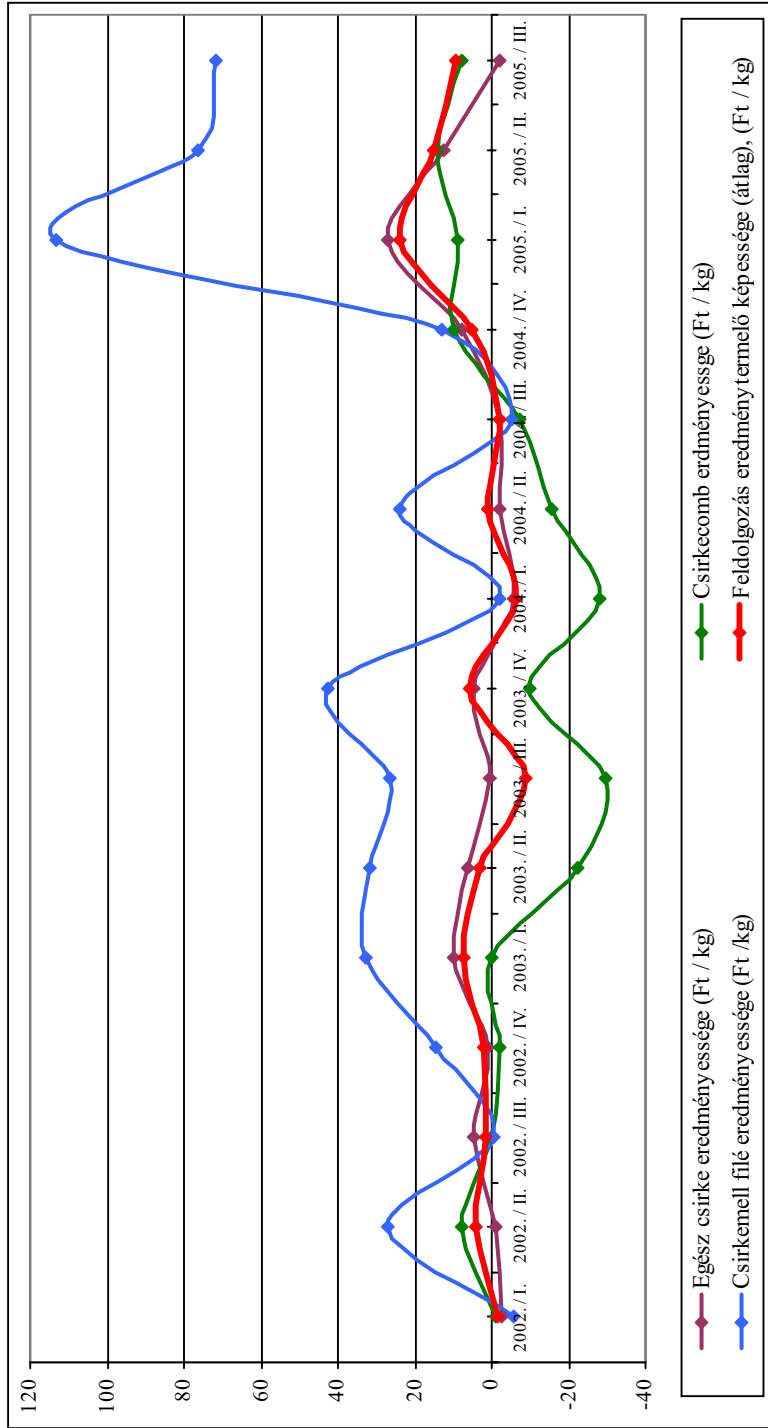
A csirkefeldolgozás főtermékeinek önköltsége és feldolgozói értékesítési ára (átadási ára) (Ft / kg késztermék)



Forrás: AKI, BTT, Bóbolna Rt. (2005)

24. ábra

A csirkefeldolgozás főtermékeinek előállításában során realizálódó fajlagos eredmény (Ft / kg késztermék)



Forrás: AKI, BTT, Bábolna Rt. (2005)

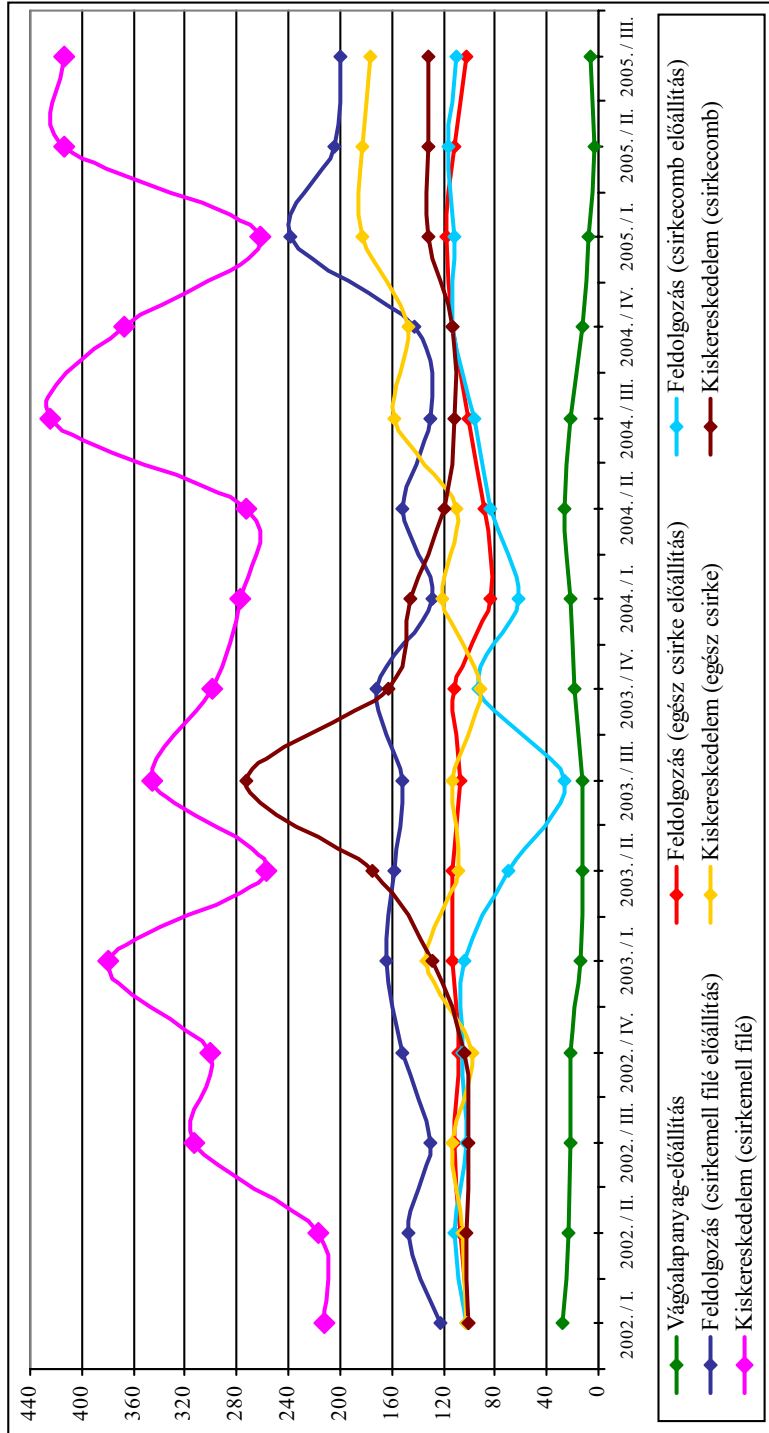
A 24. ábra a feldolgozó fázis főtermékeinek előállítására elérhető fajlagos eredményeket ábrázolja, amelynek adataiból látható, hogy a termékpálya-elem legjövödelmezőbb terméke a csirkemell filé. Az egész csirke és a csirkecomb előállítása a csirkemell filéhez mérten alacsonyabb eredménytartalommal, egyes időszakokban veszteségesen valósult meg.

A 24. ábrán piros színnel jelzett adatsor az egyes termékek előállítására elérhető fajlagos eredmények súlyozott átlagát szemlélteti, mégpedig az egyes termékek egész csirkére vetített kihozatali aránya alapján súlyozva. Az adatokból látható, hogy a feldolgozás főtermékeinek együttes eredménytermelő képessége a vizsgált időszakban hektikus képet mutat és több esetben veszteséges.

Az eredményjellegű kalkulációk után a termékpálya egyes tevékenységei fedezeti összegének *(alapanyagköltségek szintjén számított fedezeti összeg)* meghatározására került sor. Az e logika mentén kiszámított fedezeti összegek tulajdonképpen azt az árbevétel maradványt jelentik, amely az adott termékpálya-elem anyagi jellegű ráfordításainak fedezete után fennmarad, és az összes egyéb ráfordítás fedezete után eredménnyé válhat abban az esetben, ha a tevékenység egyáltalán eredményesen folytatható. A vázolt logika szerinti fedezetszámítást az értekezés vizsgálati céljainak minél teljesebb elérése érdekében az tette szükségessé, hogy kereskedelmi tevékenység, mint termékpálya-elem értékelésére is sor kerülhessen. A kiskereskedelemben résztvevő szereplők gazdálkodásáról ugyan meglehetősen nehéz adatokat és információkat gyűjteni, de amennyiben feltételezzük, hogy a baromfi termékpálya szereplőiként alapanyagköltségeik tulajdonképpen a baromfiipar termékeinek átadási árai, árbevételük pedig az általuk alkalmazott fogyasztói ár, úgy meghatározható, hogy milyen fedezettermelés mellett folytatják tevékenységüket. Tekintettel arra, hogy a baromfiipar vágóalapanyag-előállítási és feldolgozó tevékenysége esetében a hasonló logika szerinti fedezetszámítás alapadatai rendelkezésre állnak lehetőség nyílik a teljes termékpálya fedezetszemléletű összehasonlítására.

25. ábra

A különböző termékpálya-elemek fedezeti összegének alakulása (Ft / kg késztermék)



Forrás: AKI, BTT, Bábolna Rt. (2005)

A 25. ábra adataiból látható, hogy a termékpálya integráns elemei közül a baromfiipar végtermékeinek kiskereskedelme rendelkezik a legnagyobb fedezettermelő képességgel, tehát ebben a fázisban marad meg a legtöbb árbevétel az alapanyag jellegű költségek fedezete után. A kiskereskedelmi tevékenységben elérhető fedezetet az ágazat más termékpálya-elemei közül a vizsgált időszakban csak a csirkemell filé előállítás volt képes megközelíteni.

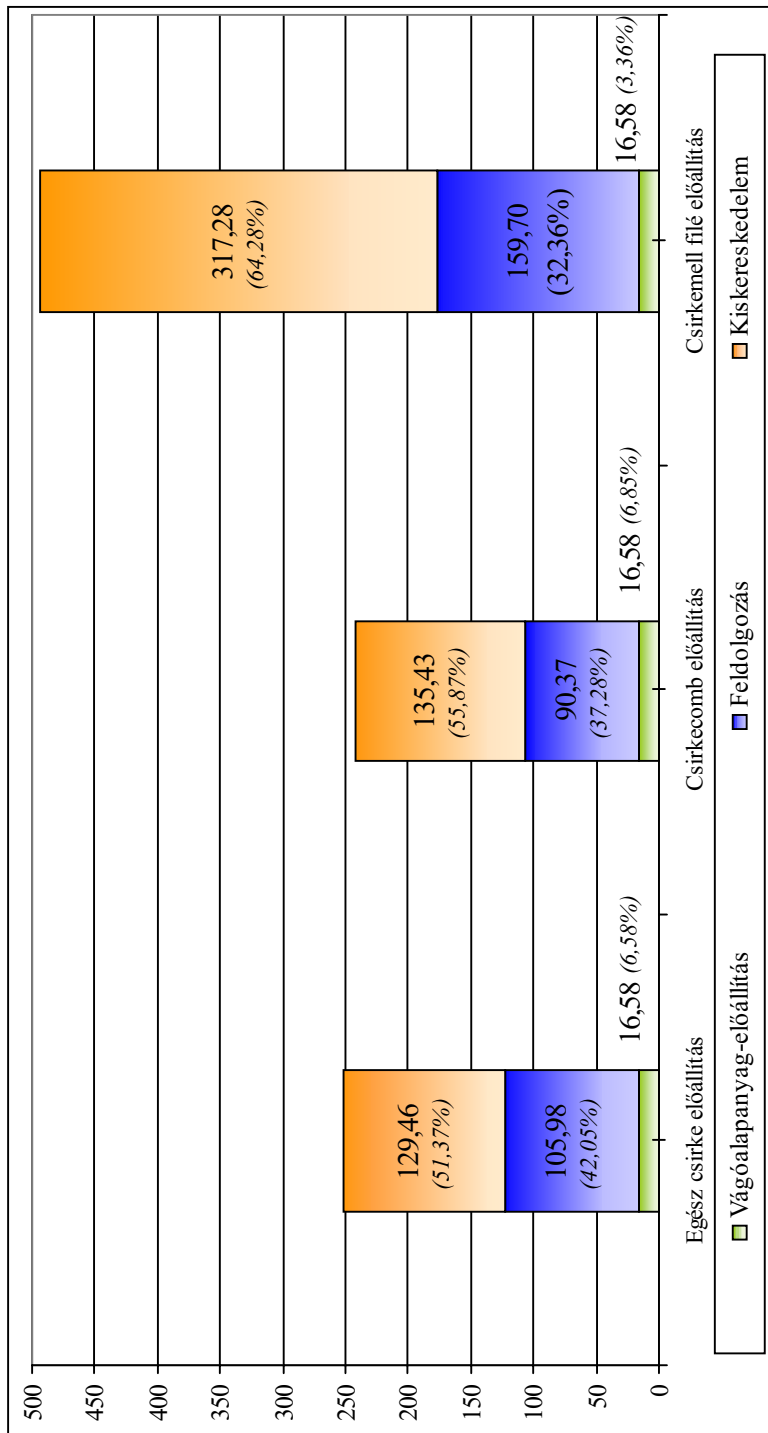
Az egyes termékpálya-elemek önálló fedezetszéméletű vizsgálata alapján megállapítható a termékpálya mentén képződő alapanyag költségek szintjén mért teljes fedezettömeg, amelyhez a 60. oldalon közölt kalkulációs modell szerint az alábbi összefüggés vezetett:

$$\text{Teljes termékpálya fedezet} = \text{TF} + \text{FF}_{\text{csirke v. comb v. mell}} + \text{KF}_{\text{csirke v. comb v. mell}}$$

A fenti összefüggés alapján megállapításra került, hogy az egymásra épülő termékpálya-elemek fedezeti összegei miként részesednek a termékpálya mentén képződő teljes fedezettömegeből. Az elvégzett számítások grafikus ábrázolása a 26. ábrán látható. Az ábra adatai alapján megállapítható, hogy a csirkefeldolgozás mindhárom főtermékének előállítása és értékesítése során a végtermék kiskereskedelmében realizálódik a legjelentősebb fedezeti összeg, ami *(bár a számítási módszer csak közvetett bizonyításként fogható fel)* alapján az eredménytermeléshez a kiskereskedelem rendelkezik a legnagyobb árbevétel tartálékkal.

A kiskereskedelem, mint termékpálya-elem szerepével kapcsolatban itt szükséges megjegyezni, hogy speciális *(ármeghatározó)* helyzetéből eredően a felvásárlási árakon keresztül saját eredménytermelő képessége maximalizálása mellett képes befolyásolni, sok esetben korlátok közé szorítani az ágazat más résztevékenységeinek gazdálkodását és eredménytermelő képességét.

26. ábra
A különböző termékpálya-elemek részesezése a termékpálya mentén képződő fedezettömegből (Ft / kg és %)



Forrás: AKI, BTT, Bátorina Rt. (2005)

A termékpálya költség- és jövedelemhelyzetének elemzése kapcsán érdemes egy táblázat segítségével megvizsgálni, hogy a korábban tárgyalt fajlagos ráfordítások milyen tényleges költségfelmerülést jelenthetnek különböző termelési volumen szinteken tevékenykedő baromfifeldolgozó vállalatok esetében, illetve egységnyi megváltozásuk milyen mértékben befolyásolhatja a tevékenység éves költségeit. A 3. táblázat három különböző termelési volumennel gazdálkodó elképzelt vállalat főbb éves költségadatait tartalmazza.

3. táblázat

Eltérő termelési szinteken gazdálkodó feldolgozó vállalatok éves költségei

Megnevezés	„A” vállalat	+ / - 1%	„B” vállalat	+ / - 1%	„C” vállalat	+ / - 1%
Feldolgozott élőállat (tonna / év)	12 300	---	31 500	---	65 100	---
Kibocsátott termék (tonna / év)	9 840	---	25 200	---	52 080	---
Költségek						
Vágóalapanyag (millió Ft / év)	2 094	20,94	5 362	53,62	11 082	110,82
Energiahordozók (millió Ft / év)	85	0,85	218	2,18	452	4,52
Csomagolóanyag (millió Ft / év)	162	1,62	416	4,16	859	8,59
Egyéb anyagok (millió Ft / év)	111	1,11	285	2,85	588	5,88
Személyi jellegű (millió Ft / év)	543	5,43	1 391	13,91	2 875	28,75
Raktár és logisztika (millió Ft / év)	189	1,89	485	4,85	1 001	10,01
Egyéb költségek (millió Ft / év)	207	2,07	529	5,29	1 093	10,39
Mindösszesen (millió Ft / év)	3 391	32,8	8 659	86,86	17 950	178,42

Forrás: A szerző saját számításai (2005)

Az ágazat fajlagos költségekre való nagyfokú érzékenységet jól tükrözi, hogy az egyes költségelemek csupán egy százalékos változása is milyen mértékű hatással lehet a gazdálkodás eredményességét alapvetően meghatározó éves költségekre. A vizsgált költségelemek egy százalékos változása az „A” vállalatnál közel 33 millió Ft-tal, a „B” vállalatnál közel 87 millió Ft-tal, a „C” vállalatnál pedig több mint 178 millió Ft-tal képes javítani vagy rontani az éves költségpozíciót, amely nagymértékben meghatározhatja a tevékenység eredménytermelő képességét.

4.3.2. A termékpálya főbb költségváltozóinak korrelációs elemzése

Az értekezés 60. oldalán közölt kalkulációs modellben rögzített költségváltozók, önköltség-, eredmény- és fedezetadatok közötti korrelációs összefüggések elemzésekor elsőként az egyes tevékenységek önálló vizsgálatára került sor, majd a vertikális láncolatban egymástól távolabb elhelyezkedő (más-más termékpálya-elemekhez tartozó) tényezők korrelációjának vizsgálata is megtörtént. A termékpálya-elemek önálló korrelációelemzése során minden esetben az egyes költségváltozók önköltséggel mért korrelációja volt a vizsgálati cél. Az eredményként kapott együtthatók közül az adatok magyarázatánál csak az egyes tényezők önköltséggel való összefüggései kerültek értékelésre.

A vágóalapanyag előállítás önköltségére (y) ható tényezők közül a naposcsibe költsége (x_1), a takarmányköltség (x_2), az energiaköltség (x_3), a személyi jellegű ráfordítások (x_4), és az egy kilogramm élőtömeg előállításához felhasznált takarmány mennyisége (takarmányértékesítés) (x_5) kerültek összehasonlításra.

4. táblázat

A csirkehízulás önköltségére ható költségváltozók korrelációs együtthatói

	y	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5
y	1	0,408	0,769	0,480	0,220	0,676
x_1		1	-0,002	0,158	0,137	0,198
x_2			1	0,256	0,029	0,167
x_3				1	-0,285	0,178
x_4					1	0,267
x_5						1

Forrás: A szerző saját számításai (2005)

Az 4. táblázatban látható eredménymátrix adatai alapján a vágócsirke önköltségére leginkább a takarmányköltségek és az egy kilogramm élőtömeg előállításához szükséges takarmány mennyisége vannak hatással.

E két tényező után azonban a naposcsibe költségei és az energia költségek vesznek részt nagyobb súllyal az önköltség alakításában. A számítások alapján megállapítható, hogy a vágóalapanyag előállítás költségszerkezetében az önköltség alakulását leginkább befolyásoló tényezők olyan költségváltozók, amelyek alakulása a termelő által leginkább a tartástechnológia minél pontosabb betartásával befolyásolható kedvezően. A takarmány és a naposcsibe ára a termelők gazdálkodási gyakorlata alapvetően nincs befolyással így az egyetlen eredményjavító tényező e változók esetében a minél magasabb szintű takarmányértékesítés elérése, illetve a mortalitás csökkentése, amely tényezők főként technológiai jellegű beavatkozásokkal csökkenthetők, és nagyban függenek attól, hogy az adott termelő milyen technikai színvonalon folytatja tevékenységét.

A feldolgozási fázisra elvégzett korrelációs számítás a csirkefeldolgozás három fő terméke (*egész csirke, csirkecomb, csirkemell filé*) estében vizsgálta az önköltség és az egyes költségváltozók közötti korrelációs hatást.

A egész csirke önköltségére (y) ható tényezők közül a vágóalapanyag költsége (x_1), az energiaköltség (x_2), a csomagolóanyag költség (x_3), a személyi jellegű ráfordítások (x_4), és a vágási kihozatal (x_5) kerültek összehasonlításra.

5. táblázat

Az egész csirke önköltségére ható költségváltozók korrelációs együtthatói

	y	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅
y	1	0,726	0,273	0,277	0,262	0,632
x ₁		1	0,105	-0,111	-0,128	0,603
x ₂			1	0,336	-0,024	0,112
x ₃				1	0,133	0,044
x ₄					1	0,285
x ₅						1

Forrás: A szerző saját számításai (2005)

Az 5. táblázatban látható eredménymátrix adatai alapján az egész csirke önköltségére leginkább a vágóalapanyag költsége (*közvetve a felvásárlási ár*) és a vágási kihozatal, mint technológiai tényező vannak leginkább hatással. Figyelemre méltó a vágóalapanyag költségek és a vágási kihozatal erős összefüggése is (*0,632-es korrelációs együttható*), ami arra enged következtetni, hogy a vágási kihozatal javulása, illetve romlása jelentős mértékben képes megváltoztatni az egész csirke önköltségén belül a vágóalapanyag költség által képviselt önköltségrészt.

A csirkecomb önköltségére (y) ható tényezők közül a vágóalapanyag költsége (x_1), az energiaköltség (x_2), a csomagolóanyag költség (x_3), a személyi jellegű ráfordítások (x_4), és vágási kihozatal (x_5) voltak a korrelációs számítás által vizsgált költségváltozók.

6. táblázat

A csirkecomb önköltségére ható költségváltozók korrelációs együtthatói

	y	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5
y	1	0,612	0,162	0,224	0,050	0,401
x_1		1	-0,353	-0,132	-0,075	0,461
x_2			1	0,307	-0,140	0,307
x_3				1	-0,188	0,023
x_4					1	-0,002
x_5						1

Forrás: A szerző saját számításai (2005)

A 6. táblázatban látható eredménymátrix adatai alapján csirkecomb önköltségére leginkább a vágóalapanyag költsége (*közvetve a felvásárlási ár*) és a vágási kihozatal, mint technológiai tényező vannak leginkább hatással. A csirkecomb előállítás költségváltozóinak korrelációs elemzése során a vizsgált változók közül más költség típusok nem mutattak számottevő korrelációt.

A csirkemell filé önköltségére (y) ható tényezők közül a vágóalapanyag költsége (x_1), az energiaköltség (x_2), a csomagolóanyag költség (x_3), a személyi jellegű ráfordítások (x_4), és a mellfilé kihozatal (x_5) kerültek összehasonlításra.

7. táblázat

A csirkemell filé önköltségére ható költségváltozók korrelációs együtthatói

	y	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅
y	1	0,857	0,091	0,454	0,162	0,624
x ₁		1	-0,170	-0,515	-0,072	-0,055
x ₂			1	-0,076	0,045	0,016
x ₃				1	-0,018	-0,065
x ₄					1	-0,155
x ₅						1

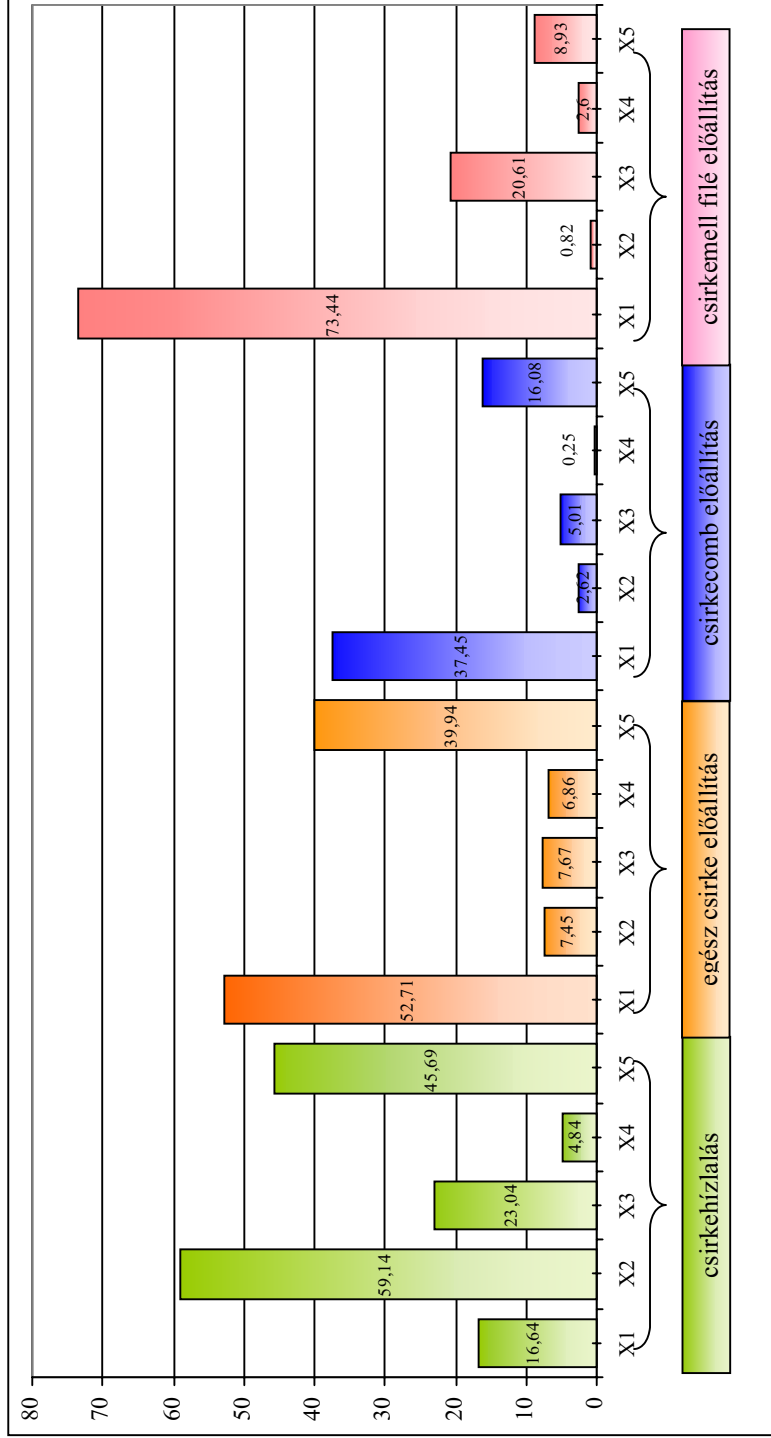
Forrás: A szerző saját számításai (2005)

A 7. táblázatban látható eredménymátrix adatai alapján a csirkemell filé önköltségére leginkább a vágóalapanyag költsége (*közvetve a felvásárlási ár*) és a csirkemell filé kihozatal, mint technológiai tényező vannak leginkább hatással. Figyelemre méltó a csomagolóanyag költségek önköltséggel mért viszonylag magas korrelációs értéke, amely szerint a termék csomagolása jelentős mértékben hozzájárul az önköltség alakításához.

A vizsgált termékpálya-elemek költségszerkezetének korrelációs elemzése a 4., 5., 6., és 7. táblázatokban szürke színnel jelölt korrelációs koefficiensek négyzetre emelésével, azaz az egyes költségváltozókhoz tartozó determinációs együtthatók meghatározásával zárult. A determinációs együtthatók százalékos értéként történő kifejezésével megállapítható, hogy az egyes költségváltozók milyen mértékben járulnak hozzá az adott termékpálya-elem végterméke önköltségének kialakításához. A százalékos értéként kifejezett determinációs együtthatók grafikus megjelenítése a 27. ábrán látható.

27. ábra

Az egyes költségváltozók hatása a termékpálya-elemek költségszerkezetére a determinációs együtthatók alapján



Forrás: A szerző saját számításai (2005)

Az egyes termékpálya-elemek különböző költségváltozóinak korrelációs elemzése után a teljes termékpályát figyelembe véve, néhány egymástól „távolabbi” (más-más termékpálya-elemhez tartozó) változó közötti korrelációt is érdemes elemezni. Ennél a vizsgálatnál a fő célkitűzés a fogyasztói árra ható tényezők hatáserősségének értékelése, tehát annak meghatározása, hogy a termékpálya teljes egészéből mely költség- és jövedelemváltozók vannak leginkább hatással a fogyasztói árra.

A vizsgálatban az egész csirke fogyasztói árára (y) ható tényezők közül, a vágóalapanyag-előállító termelőnél realizálódó eredmény (x_1), a vágóalapanyag-előállító termelőnél realizálódó fedezettömeg (x_2), a feldolgozónál realizálódó eredmény (x_3), a feldolgozónál realizálódó fedezettömeg (x_4), a kiskereskedőnél realizálódó fedezettömeg (x_5), a teljes termékpálya mentén felmerülő energiaköltség (x_6), és a teljes termékpálya mentén felmerülő személyi jellegű ráfordítás (x_7) kerültek összehasonlításra.

8. táblázat

Az egész csirke fogyasztói árára ható költségváltozók korrelációs együtthatói

	y	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇
y	1	-0,357	-0,353	0,328	0,244	0,992	0,396	0,270
x ₁		1	0,920	-0,443	-0,327	-0,379	-0,304	0,193
x ₂			1	-0,543	-0,468	-0,382	-0,374	0,166
x ₃				1	0,799	0,273	0,430	-0,162
x ₄					1	0,175	0,207	0,275
x ₅						1	0,014	-0,299
x ₆							1	-0,257
x ₇								1

Forrás: A szerző saját számításai (2005)

A 8. táblázatban látható eredménymátrix adataiból látható, hogy az egész csirke fogyasztói árát leginkább a kiskereskedelemben jelentkező fedezet befolyásolja.

A feldolgozóiparban realizálódó eredmény a vizsgált adatok alapján csak jóval kisebb mértékben függ össze a végtermék kiskereskedelmi árával. A teljes termékpálya mentén felmerülő energiaköltségek szintén nem mutatnak erős korrelációt az egész csirke fogyasztói árával.

Az egész ágazat alapanyag-költség orientáltságát jelzi, hogy az egyes termékpálya-elemek alapanyag költségek szintjén számított fedezete és az elérhető eredmény szoros összefüggésben (*0,920-as és 0,799-es korrelációs együtthatók*) állnak. Mindez azt jelenti, hogy az alapanyag költségek fedezete után fennmaradó árbevétel maradvány már csak kevés tartalékot jelent ahhoz, hogy a tevékenység eredménytermelővé váljon.

Feltűnő, hogy a vizsgált tényezők korrelációs együtthatói között több helyen is negatív érték szerepel, ami arra enged következtetni, hogy az egyes termékpálya-elemek az eredményességért és fedezettermelésért folytatott versenyben egymással ellentétes érdekeket kell, hogy képviseljenek, hiszen egyikük eredményesebb gazdálkodása esetenként képes lehet kedvezőtlenül befolyásolni a többi tevékenység profittermelő képességét.

4.3.3. A ráfordítások hatékonyságának vizsgálata

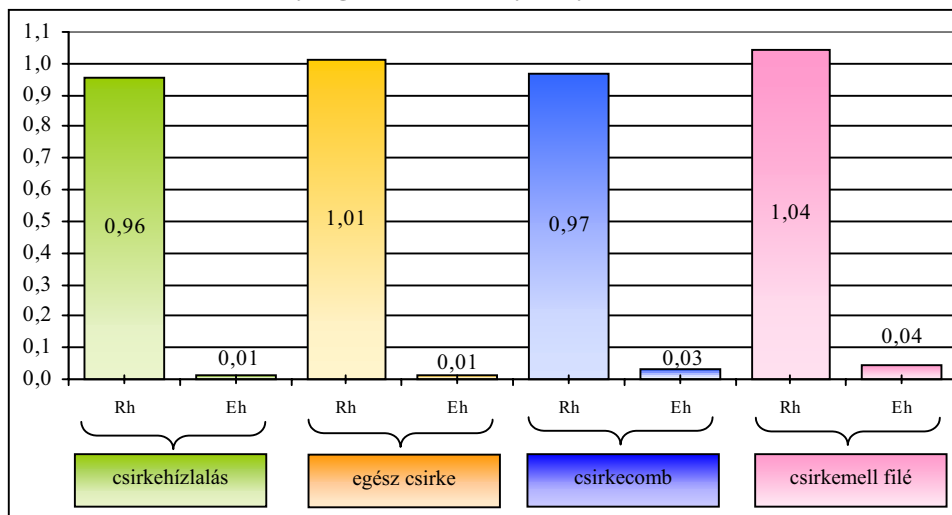
A ráfordítások hatékonyságának elemzésekor a vertikális struktúra egyes elemeiben az egységnyi ráfordítással elérhető árbevétel és eredmény vizsgálata volt a célkitűzés, amelynek eredményei a 63. oldalon közölt összefüggések segítségével elvégzett számítások alapján grafikusán kerülnek bemutatásra ebben a fejezetben. Az egységnyi ráfordítással elérhető árbevétel ugyan csak részleges információt nyújthat az egyes termékpálya-elemekben zajló tevékenységek gazdaságosságáról (*hiszen a gazdálkodás célja nem az árbevétel produkció hanem az eredménytermelés*), de a vizsgálat keretében mégis bemutatásra kerül mint számítási eredmény, mert az elérhető eredménnyel való összehasonlítása jelentős különbségeket mutat.

A jelen fejezetben tárgyalt vizsgálat szakít az idősoros szemlélettel és inkább az egyes termékpálya-elemek közötti különbségek értékelésére törekszik ezért az összehasonlításba bevont adatok köre a vertikum egyes elemeinek vizsgált időszaki (2002. I. hónaptól 2005. IX. hónapig) gazdálkodása alapján számított átlag.

A 28. ábrán a ráfordítások hatékonysága (R_h) és az eredményhányad (E_h) értékei láthatók, amelyek kiszámítása a csirkehús előállítás különböző termékpálya-elemeinek gazdálkodási adatai alapján történt. Az ábra adataiból látható, hogy az egységnyi ráfordítással elérhető árbevétel és eredmény adatai között rendkívül nagy a különbség, ami arra enged következtetni, hogy a termékpálya jelentős árbevétel produkció és rendkívül alacsony fajlagos eredménytermelő képesség mellett folytatja tevékenységét.

28. ábra

Ráfordítások hatékonysága és eredményhányad a csirkehús előállításban



Forrás: Az AKI és a BTT adatai alapján a szerző saját számításai (2005)

4.4. A hazai baromfiipar versenyképessége

4.4.1. Az ágazat költséghatékonyságának nemzetközi összehasonlítása

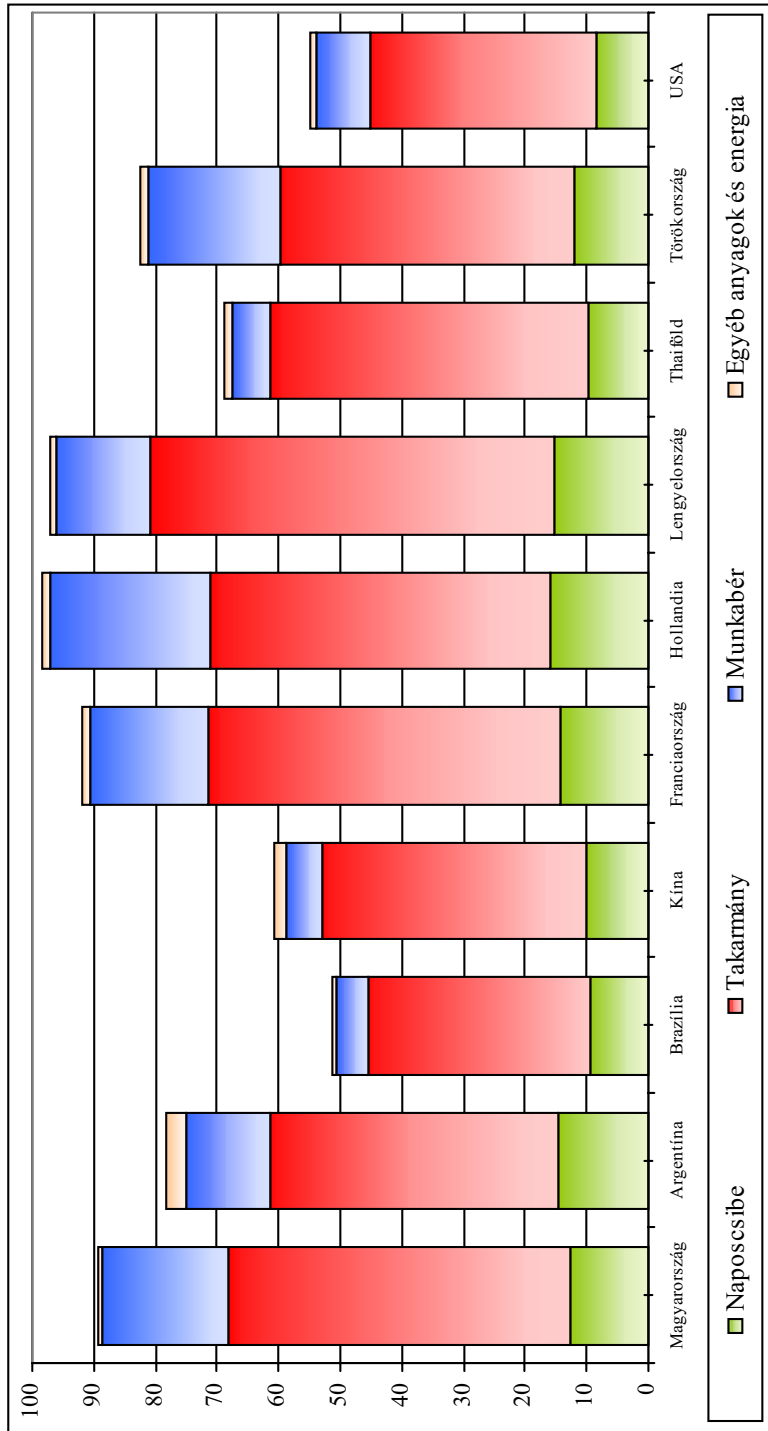
Tekintettel arra, hogy a baromfiipar termékeinek versenyképességét az előállítási költségek jelentősen befolyásolják, célszerű megvizsgálni, hogy a fokozatosan liberalizálódó nemzetközi kereskedelem színterén működő fontosabb baromfitermelő országok és régiók között e tekintetben milyen különbségek tapasztalhatók. Az egyes termékpálya-elemek költséghatékonyságának nemzetközi összehasonlítása révén lehetőség nyílt arra, hogy a versenyképesség országok közötti különbségeinek alapvető okai is meghatározásra kerüljenek.

A 29. ábra a csirkehízalás önköltségének nemzetközi különbségeit szemlélteti. Az ábra adatai alapján megállapítható, hogy a hízalás költségszerkezetének belső megoszlásában nincs számottevő eltérés az összehasonlításban szereplő országok között, de a teljes önköltség mértéke mégis jelentős különbségeket mutat. Az adatok tanulsága szerint a kiemelkedő költséghatékonysággal gazdálkodó Brazília, Kína, Thaiföld és az Amerikai Egyesült Államok a csirkehízalás terén vitathatatlanul jelentős versenyelőnyrel rendelkeznek az európai államokkal, köztük Magyarországgal szemben.

A költségszerkezet belső megoszlásából látható, hogy a hatékonyabb hízalási tevékenységet folytató államok (*különösen Brazília és az Amerikai Egyesült Államok*) főként a takarmányköltségek terén képesek számottevő fajlagos megtakarításokra. A takarmányköltségek relatíve alacsony szintje ezekben az országokban összefügg az éghajlati és növénytermesztési sajátosságokkal, hiszen a takarmány-előállítás költségeiben jelentős részarányt képviselő szója termesztése, és a takarmányipari szereplők szempontjából alapanyagként történő beszerzése ezekben az országokban lényegesen olcsóbb mint Európában, ahol ez a termék többnyire drága import alapanyagként kerül a takarmányokba.

29. ábra

A csirkehizlalás önköltsége néhány jelentősebb baromfitermelő országban (USD Cent / kg végtermék)



Forrás: Az A.V.E.C. adatai alapján a szerző saját számításai (2005)

Az ábra adataiból ugyan nem látható egyértelműen, de a költséghatékonyság szempontjából versenyképesebb országok esetében szintén jellemző költségcsökkentő tényező az alacsonyabb energiafelhasználás, ami döntően az éghajlati különbségekből fakad. Az Amerikai Egyesült Államok, Brazília és Kína főbb baromfitermelő régióiban a melegebb éghajlat miatt, ugyanis jóval kisebb ráfordítással oldható meg a baromfiállományok közvetlen istállókörnyezetének temperálása (*fűtés*), mint a kontinentális éghajlatú országokban, ahol többnyire gázenergia segítségével fűtik a hizlalásra szolgáló istállókat.

A baromfiipar mezőgazdasági szakaszát jelentő baromfitenyésztési tevékenység költséghatékonyságának nemzetközi különbségei az egész termékpálya költség- és jövedelemhelyzetében jelentős eltéréseket okozhatnak, amelynek két alapvető oka van. Az egyik arra vezethető vissza, hogy a hizlalás (*előzőekben bemutatott*) költségváltozóinak nemzetközi különbségei más tenyésztési szakaszokban (*nagyszülőpár- és szülőpár tartás*) is érvényesek, tehát a különböző tenyésztési szinteken elérhető költségelőnyök a kedvezőbb költségviszonyok között gazdálkodó országokat többszörös előnyhöz juttathatják. A teljes ágazat költséghelyzetére való kihatás másik oka, hogy a baromfi termékpálya feldolgozó fázisának költség szerkezete nagymértékben alapanyag-költség orientált, tehát jelentős mértékben függ attól, hogy a feldolgozási költségek több mint 50%-át kitevő alapanyag költségek (*előbaromfi felvásárlási árak*) miként alakulnak.

A baromfihizlalás országonként eltérő költségviszonyai, valamint az országonként szintén különböző ágazati árviszonyok természetesen a tevékenység jövedelmezőképességében is különbségeket okoznak. A kedvezőtlenebb költségviszonyok között gazdálkodó országokban a feldolgozóipar felvásárlási árak csökkentését célzó törekvései érzékenyebben érintik az ágazat vágóalapanyag-előállító szereplőit, hiszen az árak csökkenése az ő esetükben könnyen a tevékenység eredménytartalmának elvesztését jelentheti.

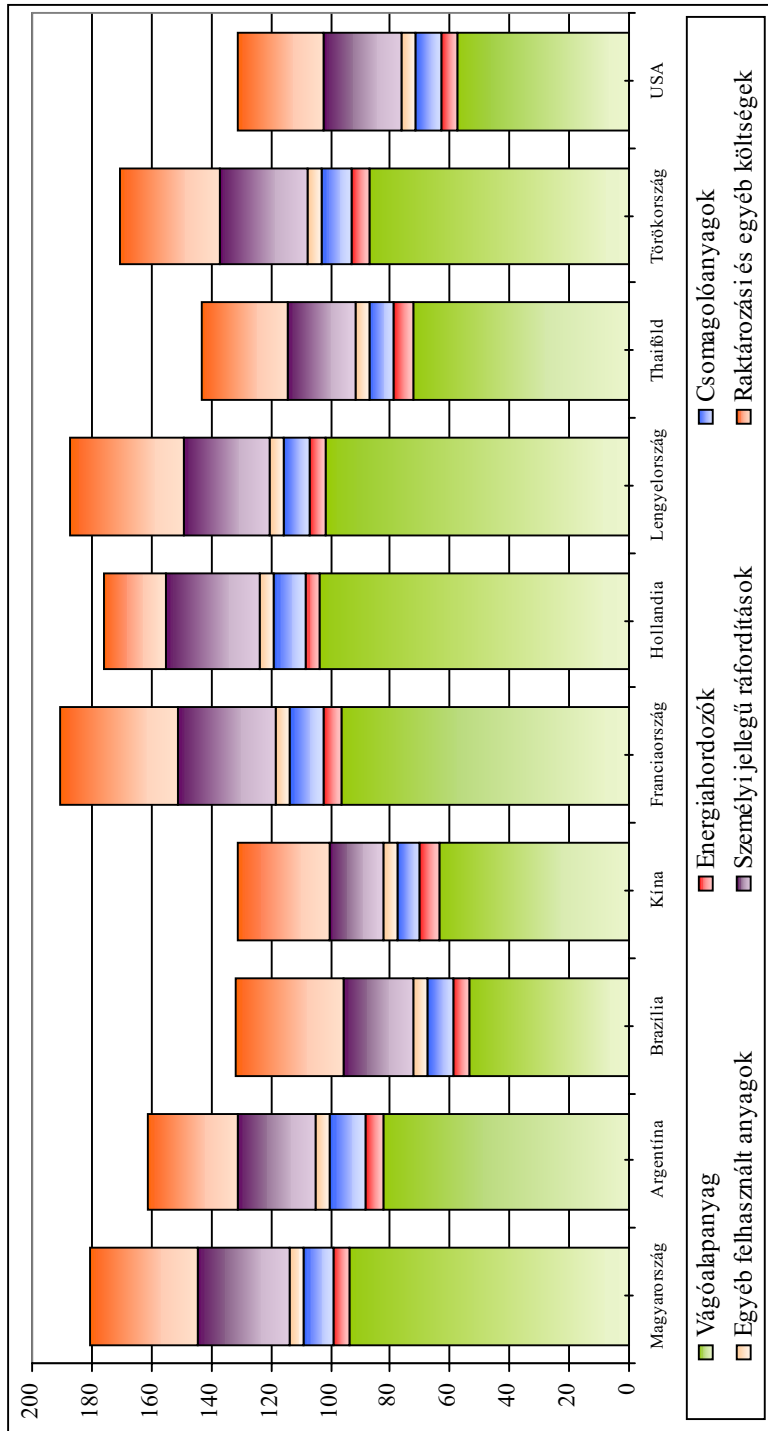
A baromfi termékpálya feldolgozóipari tevékenységében uralkodó költségviszonyok nemzetközi különbségei kevésbé függenek az adott ország természeti viszonyaitól (*pl.: éghajlat*) és mezőgazdasági sajátosságaitól (*pl.: növénytermesztés*) és inkább az ágazat tőkeerősségével, valamint az ágazatban uralkodó koncentrációs folyamatokkal hozhatók összefüggésbe. Mindennek alapvető indoka, hogy a baromfifeldolgozás (*más élelmiszeripari feldolgozó ágazatok között is*) kiemelkedően iparszerű tevékenységnek számít, ahol a költséghatékonyság értelmezése döntően a kapacitáskihasználtsághoz, az emberi erőforrások kihasználásához, illetve az alapanyag-, energia- és logisztikai költségek leszorításához köthető kategória.

A baromfiipar feldolgozó ágazatában uralkodó költségviszonyok nemzetközi összehasonlítása a 30. ábrán látható. Az ábra adatai szerint az egész csirke előállítás költségstruktúráján belül a vágóalapanyag költsége jelenti a legnagyobb részarányú ráfordítást, tehát a hízalás költségeinek különbségei alapvetően meghatározzák a feldolgozó ágazat költséghelyzetének nemzetközi eltéréseit is. Az ábrán látható oszlopdiagram belső szerkezetéből látható továbbá, hogy a személyi jellegű ráfordítások, tehát a munkaerő költsége tartozik még a jelentősebb befolyásoló tényezők közé, de nem elhanyagolható a csomagolóanyagok költsége, valamint a raktározási-, szállítmányozási- és egyéb költségek hatása sem.

A feldolgozási költségek nemzetközi összehasonlításával kapcsolatban meg kell említeni, hogy a termékek önköltségére a feldolgozási tevékenység fix költségeinek speciális viselkedése is jelentős hatással lehet, amelyek alakulása nagymértékben összefügg a feldolgozóipar üzemméreti és iparági koncentrációs kérdéseivel. A tevékenység fix költségei (*pl.: üzemfenntartási energia, személyi jellegű ráfordítások, karbantartás, stb.*) ugyanis adott üzem esetében nagyobb termelési volumen mellett több végtermékre oszlanak szét, így kedvezőbb fajlagos költségalkulást okoznak a termékek önköltségében.

30. ábra

Az egész csirke önköltsége néhány jelentősebb baromfitermelő országban (USD Cent / kg végtermék)



Forrás: Az A.V.E.C. adatai alapján a szerző saját számításai (2005)

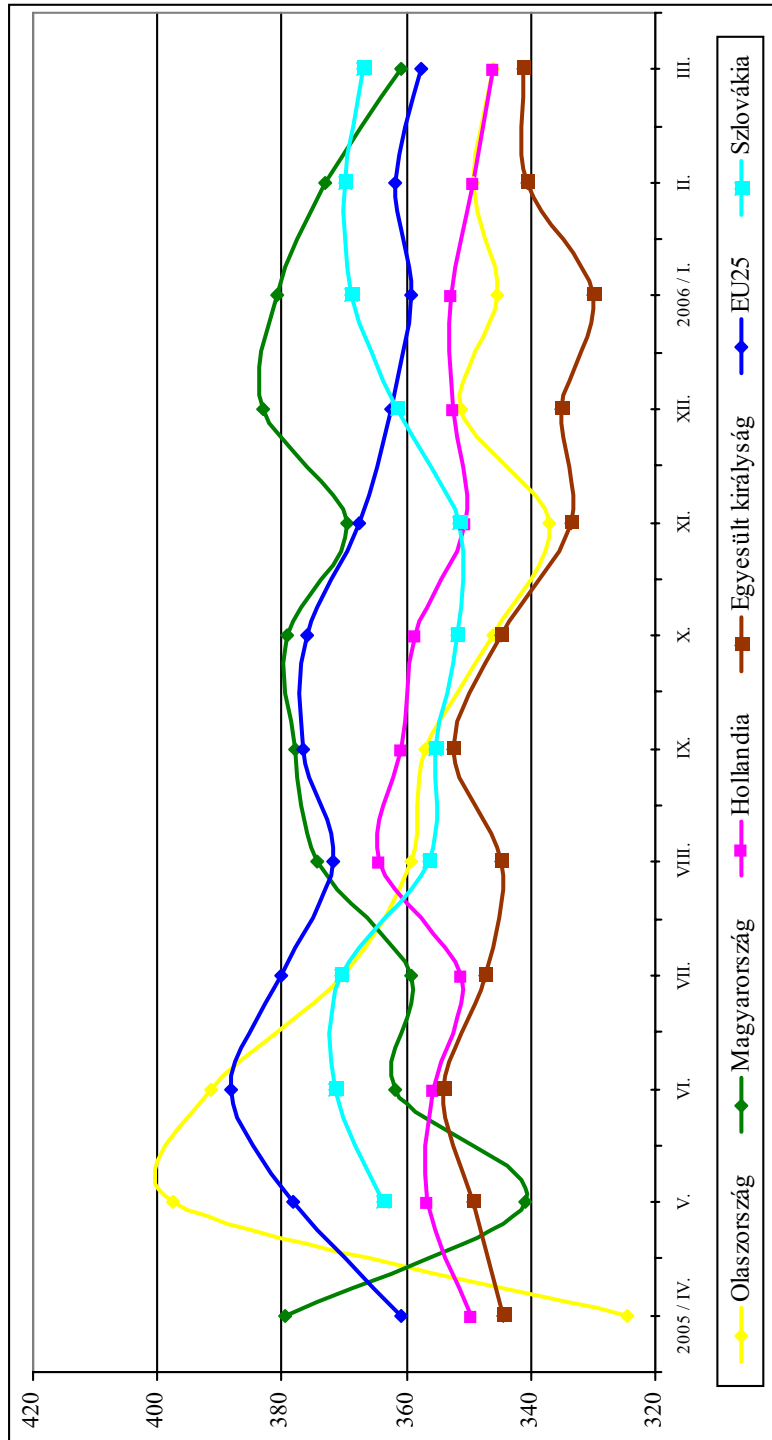
A baromfi termékpálya egyes elemeinek nemzetközileg eltérő költséggazdálkodási helyzete, tehát a költséghatékonyságban rejlő különbségek hatása természetesen megjelenik a baromfitermékek nemzetközi kereskedelmének árviszonyaiban is, ami külkereskedelmi területen versenyelőnyt, vagy versenyhátrányt jelenthet az egyes országok baromfihús előállító vállalkozásai számára. A 31. ábrán az egész csirke árszínvonalának nemzetközi összehasonlítása látható. Az adatok alapján nagyságrendileg érzékelhető, hogy költséghatékonysági eltérések milyen mértékű árkülönbségeket okozhatnak a baromfitermékek nemzetközi kereskedelmében. Azokban az országokban, illetve termelő régiókban ahol kedvezőbb költséggazdálkodási helyzetben működnek az ágazat szereplői a baromfitermékek árszínvonala is alacsonyabban alakul. Mindez a kontinens méretű beszerzési hálózatokat működtető multinacionális kereskedelmi hálózatok szempontjából azt jelentheti, hogy beszerzéseiket a szállítmányozásban és a termékek eltarthatóságában rejlő korlátok figyelembe vételével ugyan, de belátásuk szerint koncentrálnak azokra a területekre, ahol kedvezőbb árszínvonalat remélnek.

A nemzetközi kereskedelem árviszonyaival összefüggő versenyképességgel kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy a globális méretekben gazdálkodó vállalatok ezeket az előnyöket jobban képesek kihasználni, mint kisebb, lokális jelentőségű versenytársaik, hiszen a különböző termékpálya-elemek működését képesek az eltérő költségviszonyokkal rendelkező országok vagy régiók között központi döntéseikkel saját maguk programozni *(pl.: csirkemell előállítás Braziliában, továbbfeldolgozott termékek gyártása Európában)*.

A költséghatékonyságbeli különbségek a fentiek alapján tehát nagymértékben meghatározhatják az ágazatban tevékenykedő nagyvállalatok versenystratégiáját, függetlenül attól, hogy feldolgozóipari, vagy kiskereskedelemmel foglalkozó vállalatokról van e szó.

31. ábra

A feldolgozott friss csirke árszínvonala néhány jelentősebb európai baromfitermelő országban (Ft / kg)



Forrás: A.V.E.C. (2006)

4.4.2. A hazai baromfiipar szereplőinek versenyképessége

A baromfiipar szereplőinek versenyképessége az értekezés 65. oldalán felsorolt összefüggések alapján, a vállalatok számviteli adataiból kalkulálható mutatók segítségével is értékelhető. E módszer alapján tulajdonképpen ágazati tevékenységtől függetlenül bármilyen profilú vállalat mutatószámai kiszámíthatók, és segítségével értékelhető a vizsgált gazdasági szervezetek tőkeszerkezete, jövedelmezőképessége, likviditása és néhány egyéb olyan számviteli, pénzügyi tulajdonsága, amelyek az ágazati tevékenységek mellett nagyban meghatározzák az adott vállalat eredménytermelő képességét, jövőbeni kilátásait és versenyképességét.

A mutatószámok nemzetközi összehasonlításába a hazai baromfiipar szereplői mellett olyan vállalatok kerültek bevonásra, amelyek az Európai Unióban, vagy éppen az Amerikai Egyesült Államokban a hazaitól eltérő gazdasági környezetben folytatják tevékenységüket. Az összehasonlításba bevont élelmiszeripari vállalatok mérete ugyan jelentős eltéréseket mutat, de az alaptevékenység mindegyikük esetében a klasszikus integrált baromfiipari struktúra mentén zajlik. A vizsgálatban alkalmazott mutatószámok értékei nem függenek a vállalati mérettől, hiszen mindegyikük olyan hányadosok eredményeképpen számított fajlagos mutatószám, amely alkalmas a különböző méretű vállalatok közös platformon történő összehasonlítására.

A vizsgálatba bevont baromfiipari vállalatok [*Bábolna Rt., Pannon Baromfi Kft., SáGa Foods Rt, Her-Csi Hús Rt., Zalabaromfi Rt., Hungerit Rt., Gallicoop Rt., Tyson Foods Inc. (USA), ConAgra Foods Inc. (USA), Nutreco Holding N.V. (Hollandia)*] különböző mutatószámai a fejezet további részében egy összefoglaló táblázatban, illetve néhány esetben grafikus módon kerültek ábrázolásra. Az eredményadatok eltéréseiből láthatóak mindazok számviteli adatok alapján számított különbségek, amelyek nagyban befolyásolják az egyes vállalatok gazdasági versenyképességét.

9. táblázat

Az összehasonlítható vizsgálatba bevont vállalatok számviteli mutatószámainak összefoglaló táblázata

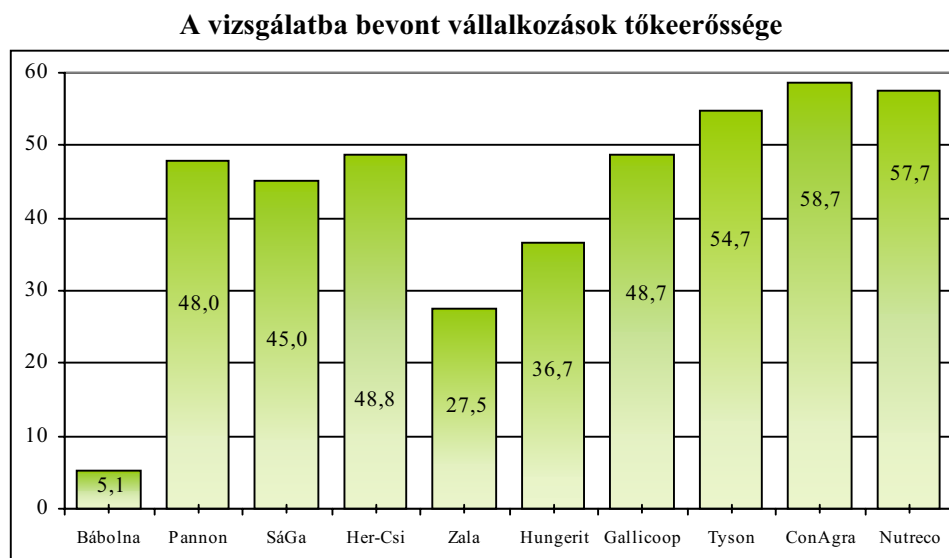
	Tőkeerősség	Árbevétel arányos üzemi eredmény	Tőkearányos adózott eredmény	Eszközarányos adózott eredmény	Eladósodottság foka	Likviditási mutató I.	Ráfordítások hatékonysága
Bábolna Rt.*	5,10	-8,94	-196,6	-9,92	92,24	53,57	0,90
Pannon Baromfi Kft.	48,00	-0,14	0,40	0,19	45,98	116,24	0,97
SáGa Foods Rt.	45,04	7,94	20,73	9,34	48,26	158,92	1,07
Her-Csi Hús Rt.	48,77	-1,01	-5,34	-3,14	34,89	264,23	0,97
Zalabaromfi Rt.	27,47	2,29	7,15	1,96	69,01	108,47	1,03
Hungerit Rt.	36,71	-0,41	-12,46	-4,57	61,81	92,82	1,05
Gallicoop Rt.	48,72	4,56	21,07	10,69	47,71	140,80	1,07
Tyson Foods Inc.	54,65	3,41	7,95	3,23	53,30	423,68	1,04
ConAgra Foods Inc.	58,70	8,91	15,92	5,36	66,29	0,00	1,06
Nutreco Holding N.V.	57,65	3,12	13,33	4,58	58,56	159,85	1,32

Forrás: A szerző saját számításai (2005)

*Megj.: A Bábolna Rt. a vizsgált időszakban már erőteljes válságtünetek (jelentős veszteségek, felborult tőkehelyzet) mellett folytatott tevékenységét, a tulajdonos a következő évben a társaság reorganizációja mellett döntött.

A vállalati tőkeerőség alapvető fontosságú az egyes társaságok jövőbeni fejlesztési lehetőségei valamint pénzügyi megítélése szempontjából. A vizsgálatba bevont vállalatok között a tőkeerősége terén vitathatatlan a külföldi szereplők előnye. A hazai baromfiipari vállalatok mindegyike 50%-os érték alatt teljesíti ezt a mutatószámot, ami a 32. ábra adataiból is jól látható.

32. ábra



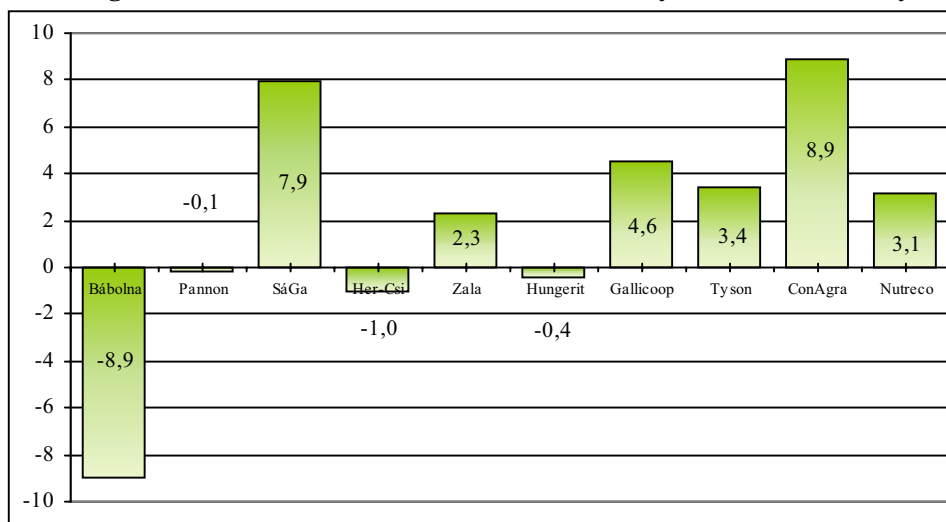
Forrás: A szerző saját számításai (2005)

A gazdálkodás eredménytermelő képességét plasztikusan mutató árbevétel arányos üzemi eredmény esetében jóval heterogénebb képet kapunk. Az élelmiszeriparban, azon belül pedig a baromfiiparban hagyományosan alacsony a mutató szintje és még csak meg sem közelíti az energiaszektorban, vagy a bankszektorban elérhető értékeket. A hazai szereplők közül elsősorban a magasabb hozzáadott értékű és fedezettartalmú továbbfeldolgozott termékek előállítására koncentráló SáGa Foods Rt. mutatója nevezhető kiugróan jónak, a többiek azonban egy-két kivételtől eltekintve veszteséget realizáltak a vizsgált évben.

Az összehasonlításban szereplő külföldi baromfiipari vállalatok az árbevétel arányos üzemi eredmény szempontjából pozitívan, azaz vállalati szinten is eredményesen gazdálkodtak a vizsgált időszakban. Az árbevétel arányos üzemi eredmény mutatószámai a 33. ábrán láthatók.

33. ábra

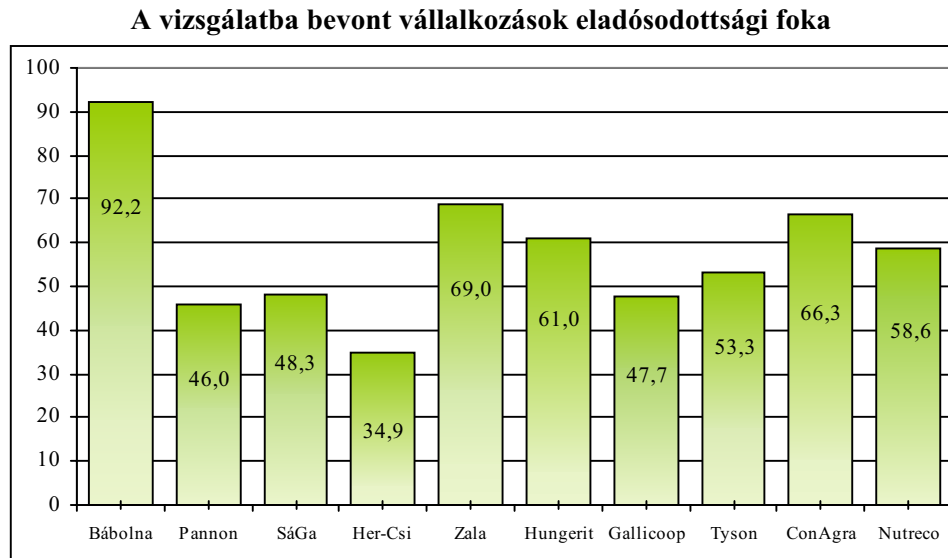
A vizsgálatba bevont vállalkozások árbevétel arányos üzemi eredménye



Forrás: A szerző saját számításai (2005)

Az eladósodottsági ráta mértékét a témával foglalkozó szakirodalom általában 60%-os szint alatt tartja elfogadhatónak, vállalati működés szempontjából kezelhetőnek. A mutató tájékoztatást ad arról, hogy az adott gazdasági szervezet eszközeihez képest milyen mértékű kötelezettségekkel rendelkeznek. A vizsgált vállalatok esetében szintén jellemzően heterogén kép látható e mutató esetében, de összességében megállapítható, hogy a külföldi szereplők, egy kivétellel ebben a tekintetben is jobban teljesítenek mint a hazai baromfiipari szereplők. A 34. ábrán látható adatok alapján a külföldi vállalatok közül egy, míg a hazaiak közül három is átlépi a lélektaninak nevezhető 60%-os arányt.

34. ábra



Forrás: A szerző saját számításai (2005)

A különböző számviteli adatokból kalkulálható mutatószámok összehasonlító vizsgálata természetesen más mutatók bevonásával tovább is folytatható lenne, de az előzőekben vázolt néhány példa alapján megállapítható, hogy milyen mértékű különbségek mutathatók ki az egyes vállalatok gazdasági, pénzügyi működésével kapcsolatban. A vállalatok gazdasági teljesítménye, különösen pedig az imént vázolt különbségek természetesen szoros összefüggésben állnak azzal, hogy az egyes szereplők miként teljesítenek az értékesítési piacokon, miként képesek gazdálkodni saját költségeikkel, összességében tehát milyen hatékonysággal képesek működtetni naturális- és értékfolyamataikat.

A vizsgálat alapját képező adatok elemzésével kapcsolatban itt szükséges megjegyezni, hogy egy esetleges részletesebb elemzés során sokkal plasztikusabb képet kaphatunk az egyes vállalatokról, és a köztük meglévő különbségekről, ha néhány év adatait egymás után helyezve trendszerű változásokat keresünk a különböző gazdasági folyamatokban.

4.4.3. Az ágazat versenyképességének értékelése

A hazai baromfiipar, mint az Európai Unió egységes piacán működő élelmiszergazdasági ágazat versenyképességének megítéléséhez a Porter-féle gyémántmodellen és a Rabobank International egy korábbi kiadványában alkalmazott elemzésén alapuló szubjektív módszer is hozzásegíthet. A módszer alkalmazása során az alábbi tényezőcsoportok szerint került értékelésre a hazai baromfiipar versenyképessége: (1) természetes termelési tényezők, (2) piaci tényezők, (3) költség- és jövedelemhelyzet, (4) ágazatstrukturális tényezők, (5) pénzügyi helyzet, tőkeellátottság és finanszírozási tényezők.

1. Természetes termelési tényezők

A hazai baromfiipar a természetes termelési tényezők oldaláról kifejezetten versenyelőnyös helyzetben kezdte meg az Európai Unió egységes piacán való működését. Magyarország jelentős baromfiipari hagyományokkal rendelkező ország, így a különböző tenyésztési fázisok, a vágóalapanyag-előállítás és a feldolgozás terén is rendelkezik mindazokkal az alapvető adottságokkal, amelyek elengedhetetlenek az ágazat sikeres működéséhez. A természeti adottságok, valamint a mezőgazdaság általános struktúrája szintén kedvezőek a hazai baromfiipar működése szempontjából. Magyarország gabonatermelésre szakosodott mezőgazdasága alapvetően kedvező az abrakfogyasztó ágazatok, köztük a baromfiágazat gazdálkodása szempontjából. A magyar baromfi termékpálya azon kevés európai ágazat közé tartozik, amely jelentős volumenben képes a teljes baromfiágazati termékpaletta előállítására, tehát minden jelentősebb gazdasági hasznosítású baromfifaj (*csirke, pulyka, kacska, lúd*) tenyésztésével és feldolgozásával foglalkozik.

A baromfiszektor meglévő kapacitásai takarmánygyártási, baromfitenyésztési, feldolgozási és továbbfeldolgozási szakaszban is elegendőek ahhoz, hogy a belső fogyasztáson túl az ágazatban rejlő exportlehetőségeket is ellássák termékekkel.

A meglévő termelési kapacitásokkal kapcsolatban azonban meg kell jegyezni, hogy az utóbbi időszakban az ágazatban sajnos általánossá vált az egyes termékpálya-elemek túlkapacitáltsága. A piaci szereplők egy része nem képes teljes kapacitáskihasználtság mellett folytatni tevékenységét, amely kedvezőtlen hatással van a gazdálkodó szervezetek költségeinek alakulására.

A magyar baromfiipar a természetes termelési tényezők alapján különösen a meglévő termelési alapok miatt, valamint figyelembe véve az ágazat élelmiszergazdasági hagyományokban gyökerező tulajdonságait az Európai Unió tagállamai között összességében a **kiemelkedően versenyelőnyös** kategóriába sorolható. Meg kell jegyezni azonban, hogy ez az értékelés eltérő lehet abban az esetben, ha az összehasonlítás kilép az európai gazdasági-, és piaci térből, hiszen az Amerikai Egyesült Államok, Brazília, vagy Thaiföld számos természetes termelési tényező tekintetében jobb adottságokkal rendelkezik Magyarországnál.

2. Piaci tényezők

A baromfiipar piaci tényezőivel kapcsolatban megállapítható, hogy a hazai termelés az Európai Unió egységes piacán minőségi szempontból kiemelkedően versenyképesnek számít, árszempontokat figyelembe véve azonban jóval gyengébb versenyképességgel rendelkezik, hiszen az európai színvonalhoz képest magasabb előállítási költségek miatt más országok termékei gyakran kedvezőbb árszínvonalon vásárolhatók meg a nemzetközi piacon, mint a magyar baromfitermékek.

A piaci tényezőket vizsgálva megállapítható, hogy a friss baromfihús vonatkozásában a belső fogyasztás kielégítéséért folytatott (2004. május 1. óta teljesen nyílt nemzetközi) versenyben a hazai termékek egyelőre tartják kiemelkedő versenyhelyzetüket, hiszen a szállítási költségekkel terhelt import sok esetben még nem képes megfelelő árszínvonalat elérni a belső kereskedelemben.

A továbbfeldolgozott és fagyasztott termékek esetében az utóbbi időszakban a magyar termékek piaci versenyhelyzete gyengült, hiszen e termékek között nemcsak az Európából származó mérsékelten olcsóbb árakkal, hanem az amerikai kontinensről érkező dömpingárakkal is fel kell venniük a versenyt.

A kereslet-kínálat egyensúlyi helyzete az utóbbi években éppen az ágazat feldolgozó tevékenységének túlkapacitáltsága miatt többször is felborult. Az időszakos túltermelésből eredő belpiaci anomáliák (*csökkenő árszínvonal, csökkenő baromfiágazati eredménytartalom*) pedig kedvezőtlenül hatottak a magyar baromfi termékpálya európai versenyképességére.

Az Európai Unióhoz való csatlakozással együtt járó piaci liberalizáció tulajdonképpen úgy érte el a hazai baromfiipart, hogy az lényegében nem tudott alkalmazkodni az új kihívásokhoz. Nem volt képes kezelni azt a tényt, hogy a piaci versenyképesség legdöntőbb tényezője egy liberalizált nemzetközi piaci térben nem kizárólag a termékminőség, hanem a minőséggel együtt a versenyképes ár. A minőségi termelés egy az Európai Unió egységes piacához hasonló gazdasági rendszerben csupán a versenyképesség egyik alapfeltétele, amely semmit sem ér a költséghatékony termelési tevékenységgel elérhető árversenyképesség nélkül.

A fentieket figyelembe véve a magyar baromfiipar (*bár adottságai és külkereskedelmi potenciálja alapján magasabb besorolásba is tartozhatna*) a piaci változásokhoz való csekély alkalmazkodóképessége miatt a piaci tényezők szempontjából európai összehasonlításban a **közepes versenyhelyzetű** kategóriába sorolható.

3. Költség- és jövedelemhelyzet

Az ágazat tevékenységeinek költség- és jövedelemhelyzete, valamint mindezek nemzetközi összehasonlítása kiemelkedően fontos a versenyképesség megítélés szempontjából.

A modern élelmiszergazdaságban csak a költséghatékony alapokon nyugvó jövedelmező termelési tevékenység teremtheti meg az ágazati szereplőkben azt a gazdasági potenciált, amelynek révén saját erőből javíthatnak versenyképességükön, saját fejlesztési stratégiáik mentén alakíthatják gazdálkodási tevékenységük jövőjét.

Az ágazat költség- és jövedelemhelyzete az utóbbi időszakban mind a vágóalapanyag-előállítás, mind pedig a feldolgozás fázisaiban folyamatosan romlott. Tekintettel arra, hogy a baromfiipar végtermékeinek multinacionális kiskereskedelmi hálózatok által diktált felvásárlási áraiban a jelenlegi kereslet-kínálati viszonyok között nem várható számottevő pozitív irányú elmozdulás, az ágazat saját jövedelmezőképességén csak úgy képes javítani, ha költséghatékonyabb termelést folytat. A költséghatékonyág és a jövedelemtermelő képesség szempontjából a hazai baromfiipar sajnos nemzetközi összehasonlításban is elmarad más országok baromfiiparának teljesítőképességétől, ami kifejezetten versenyhátrányt jelent Magyarország számára. Az ágazat vállalati szereplői, a folyamatosan csökkenő, és európai viszonylatban is alacsony jövedelmezőképesség miatt nem képesek fejlesztésre fordítható forrásokat produkálni, sőt a veszteséges vállalati működés az utóbbi időszakban nem egy nagyméretű baromfiipari integráció pénzügyi összeomlásához is vezetett, ami intő jel lehet az ágazatban tevékenykedő vállalkozások számára.

A fentieket figyelembe véve a magyar baromfiipar az ágazat költség- és jövedelemhelyzete szempontjából a *leszakadó versenyhelyzetű* kategóriába sorolható.

4. Pénzügyi helyzet tőkeellátottság és finanszírozási tényezők

Az ágazat és a benne gazdálkodó vállalati szereplők pénzügyi helyzete és tőkeellátottsága hazánkban messze elmarad más európai országok színvonalától.

Mindez azért jelent különös versenyhátrányt a hazai baromfiipar számára, mert az egységes európai piacon való talponmaradás megköveteli, hogy a vállalkozások stabil pénzügyi- és tőkehelyzet mellett folytassák tevékenységüket. A gazdaságilag stabil vállalati működés igényével ellentétben a hazai baromfiipari vállalatok többsége az elmúlt időszakban rendkívül gyenge tőkeellátottság mellett, folyamatos likviditási problémákkal és forgóeszközhiánnyal küszködve folytatta tevékenységét. Az ágazatban tevékenykedő vállalati szereplők hitelképessége romlott, a rövid lejáratú hitelállomány magas szintje gyakran nem teszi lehetővé a fejlesztésre fordítható hosszú lejáratú hitelekben rejlő lehetőségek kihasználását, saját fejlesztési források pedig a gyenge jövedelemtermelő képesség miatt nem képződtek az ágazatban.

Figyelembe véve, hogy a hazai baromfiipar olyan irányban fejlődik, amelynek dinamikusán változó piaci és ágazatstrukturális jellemzői között csak a stabil gazdasági helyzetben lévő vállalkozások képesek megmaradni és olyan fejlesztési stratégiákat megvalósítani, amelyek segítségével jövőbeli eredményes működésüket is megalapozzák, az ágazatban tevékenykedő vállalati szereplők pénzügyi helyzete és tőkeellátottsága alapján a hazai baromfiipar a **leszakadó versenyhelyzetű** kategóriába sorolható.

5. Ágazatstrukturális tényezők

Az ágazatstrukturális tényezők versenyhelyzet-alakító szerepe elsősorban az ágazatra jellemző üzemméreti sajátosságokban, illetve a vállalati struktúrák folyamatos átalakulásában rejlik. Ebben a tekintetben a magyar baromfiipar vitathatatlanul gyenge-, illetve leszakadó versenyhelyzetű ágazatként értékelhető az európai gazdasági térben, hiszen a termékpályán rendkívül sok szereplő működik meglehetősen dekoncentrált termelési és üzemméreti struktúrában, ami megnehezíti a költséghatékony működés igényének való megfelelést.

A dekoncentrált struktúrában működő hazai baromfiiparban eddig nem alakultak ki olyan méretű integrált gazdasági szervezetek, amelyek más európai országokban régóta működnek és képesek megvalósítani a vertikális integráció komparatív előnyeinek kihasználásán alapuló eredményes vállalati működést.

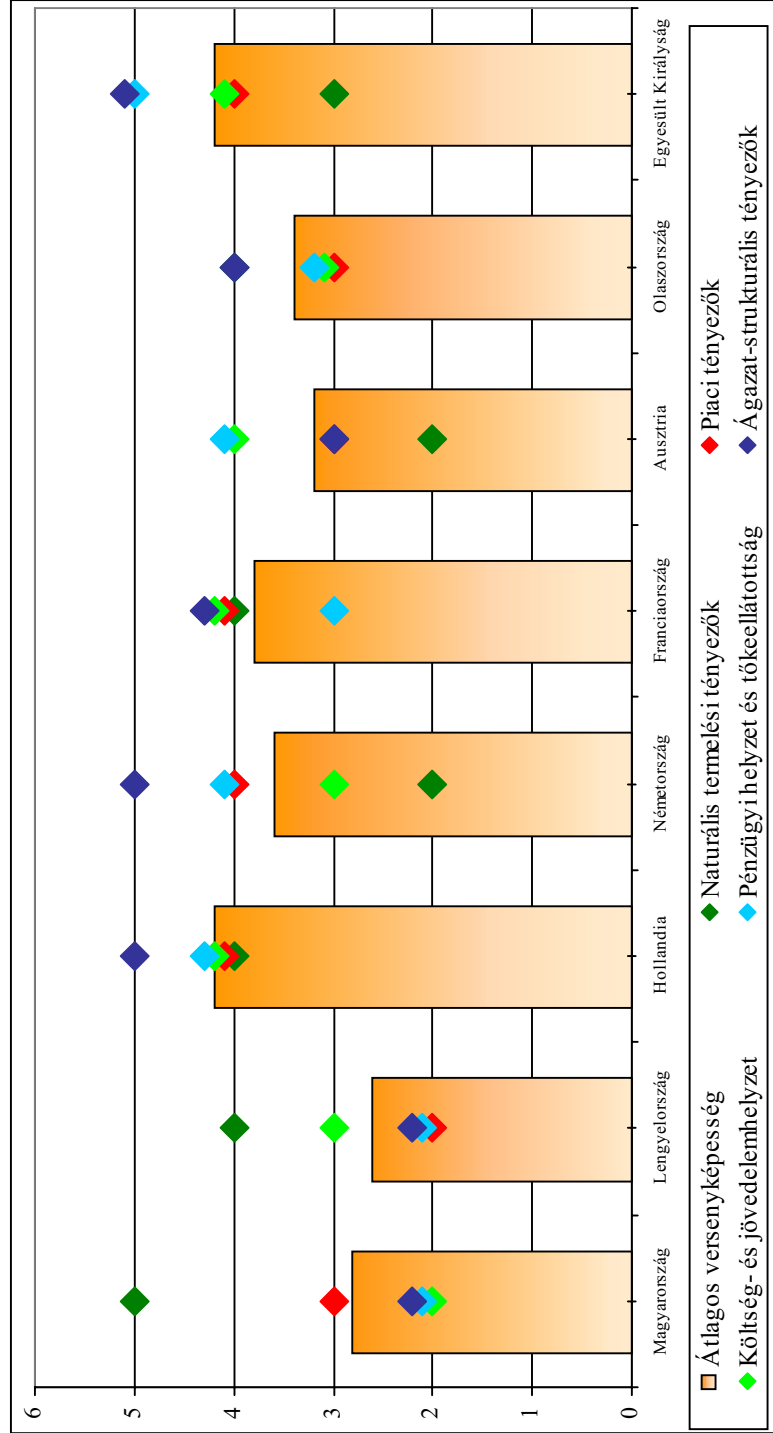
Vitathatatlan ugyan, hogy a magyar baromfiiparban az utóbbi időben az egész ágazat versenyhelyzetére várhatóan kedvezően ható iparági koncentrációs folyamatok indultak el, de nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy ez a folyamat szükségszerűen „fájdalmas átalakulás” lesz a jövőben, hiszen a versenyképes vállalati szereplők megmaradása és növekedése automatikusan más vállalkozások ellehetetlenüléséhez vezethet majd. Ennek ellenére az iparági koncentráció megvalósulása alapvető szükséglet a hazai baromfiipar vállalati szereplői számára, hiszen e nélkül nem lesznek képesek felvenni a versenyt Nyugat-Európa hatékonyabban működő integrált élelmiszeripari vállalataival szemben.

A hazai baromfiipar ágazatstrukturális tényezőit figyelembe véve az ágazat összességében még annak ellenére is a *leszakadó versenyhelyzetű* kategóriába sorolható, hogy az utóbbi időszakban a versenyképességre középtávon kedvezően ható átalakulási folyamatok indultak be.

Az előzőekben részletezett leíró módszer alapján magyar baromfiipar versenyképességét szubjektív módon értékelő öt tényező nemzetközileg is összehasonlításra került, amelyet a 35. ábra adatai szemléltetnek. Az ábrán látható, hogy annak ellenére, hogy Magyarország alapvető naturális adottságai révén kiemelkedő versenyképességű baromfiipari ország lehetne, más tényezők szempontjából versenyhátrányos gazdasági környezetben folytatja tevékenységét az Európai Unióban, így a versenyképesség javítása terén számos feladat vár az ágazatban tevékenykedő vállalati szereplőkre.

35. ábra

Az Európai Unió néhány országa baromfiipari versenyképességének szubjektív értékelése



Forrás: A szerző saját összeállítása (2005)

4.5. A hazai baromfiipar integrációinak stratégiai lehetőségei

4.5.1. A hazai baromfiipar SWOT elemzése

A magyar baromfiipar SWOT elemzése során az elemzés módszertana szerinti négy tényező (*erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek*) vizsgálatára került sor. Az elemzés a hazai baromfiipar integrált struktúrájú vállalati szereplőinek szempontjából készült, de megállapításai révén lehetőség nyílt arra is, hogy az egész ágazat egységes jellemzőire vonatkozó következtetések kerüljenek megfogalmazásra. Tekintettel arra, hogy az ágazat sikere alapvetően a benne tevékenykedő vállalati szereplők teljesítményén múlik, az értekezés a SWOT elemzés eredményeit, illetve az azok alapján felállítható stratégiai célrendszert alapvetően vállalati szemszögből igyekszik megfogalmazni, és ehhez kapcsolódóan jegyzi meg azokat a pontokat, amelyek nemcsak az egyes önálló vállalatok, hanem az egész ágazat számára is különösen fontosak lehetnek a stratégia megvalósításakor.

A SWOT elemzés módszertana szerinti négyféle vizsgálati tényezőhöz tartozó megállapítások felsorolásakor – a SWOT módszer lehetőségeinek minél jobb kihasználása végett – kiemelt szerepet kapott a vállalati szféra belső és külső környezetéből eredő hatások elkülönítése is. A módszer alkalmazásakor az erősségek és gyengeségek belső sajátosságokból fakadó, a lehetőségek és veszélyek pedig a külső környezet által előidézett megállapításokat jelentenek.

Jelen vizsgálati fejezet csupán az előzőekben leírt elemzések, és az értekezés elkészítése során elvégzett háttérvizsgálatok, illetve információgyűjtés alapján összeállított SWOT eredménymátrixot tartalmazza. A SWOT elemzés tartalma alapján megfogalmazható stratégiai kihívások rendszerezésével, az azok alapján megfogalmazható stratégiai célok hierarchiájának felállításával és a célok eléréséhez szükséges stratégiai akciók felsorolásával az értekezés következő fejezete foglalkozik.

A hazai baromfiipari vállalkozások SWOT elemzése

Erőségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • Jó feldolgozó-üzemi műszaki színvonal • Széles termékskála • Továbbfeldolgozott termékek gyártásának gyakorlata • Hagymányosan jó szakmai ismeretek (szakmailag erős menedzsmentek) • Kialakult piaci kapcsolatok az Európai Unió importőr országaiban • Viszonylag olcsó munkaerő • Magántulajdonosi alapon fejlődő integrált vállalatok • Stabil alapanyag-ellátás 	<ul style="list-style-type: none"> • Általánosság vált túlkapacitáltság • Gyenge hatékonyságmutatók a feldolgozásban • Nemzetközi összehasonlításban magas önköltség • Likviditási nehézségek (körbetartozások, stb.), fejlesztési források teljes hiánya • Magas és nem finanszírozható forgóeszköz-szükséglet • Termékmarketing hiánya • Vállalati stratégiák hiánya (konceptiótlan vállalati működés) • Erős vevői pozíciók miatt árelfogadó piaci magatartás bel- és külföldön egyaránt
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • Új és komplex vállalati stratégiák kidolgozása • Költségek leszorítása hatékonyságjavítás révén • Vállalati tevékenységek racionalizálásának végrehajtása • Az ágazatban megindult koncentrációs folyamatok kihasználása • Vertikális integráció tudatos és koncepcionális erősítése • Stratégiai szövetségek keresése az erősebb piaci pozíciók eléréséért • Beszerzési szövetségek létrehozása • Hatékonyabb exporttevékenység több régi(új) relációba (pl.: keleti piacok) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritikus pénzügyi helyzetbe sodródás, vállalati ellehetetlenülés • Kieleződő piaci verseny, piacvesztés • Az ágazatban megindult koncentrációs folyamatok elszívása • Hatékonyabb nyugati (és tengerentúli) versenytársak megjelenése • Hiteleképtelenség, romló kapcsolat a pénzügyi szereplőkkel • Termékpályá-zavarok kedvezőtlen hatásai (túltermelés, készletzavarok, stb.) • Külföldi vállalati szereplők akvizíciós törekvései • Állategészségügyi problémák megjelenése

Forrás: A Szerző saját összeállítása (2005)

4.5.2. Stratégiai célok a hazai baromfiiparban

Az hazai baromfiipar, és a benne tevékenykedő integrált vállalati szereplők üzleti környezetének, tevékenységeinek és gazdasági helyzetének több szempontú elemzése alapján meghatározhatók azok a fontosabb versenyképességi kihívások, amelyekre válaszként megfogalmazható néhány olyan fő stratégiai célkitűzés (*objective*), amelyek részletes kimunkálása és megvalósítása főként az ágazat vállalati szereplői, egyes esetekben pedig az egész ágazat (*mint egység*), illetve az ágazati érdekképviseltek előtt álló feladat.

Természetesen mindazoknak a piaci szereplőknek, akik stratégiai szempontú válaszokat kívánnak adni az adott versenyképességi szituációra, ezeket a fő célokat érdemes továbbgondolniuk, differenciálniuk, és meg kell alkotniuk a részletesebb, adott esetekben kvantifikálható célkitűzéseket (*targets*), végül pedig meg kell határozniuk az ezek eléréséhez szükséges stratégiai akciókat. Az értekezésben elvégzett elemzések alapján megfogalmazható fő stratégiai célok, néhány esetben átfedést mutatnak abból a szempontból, hogy inkább a szektor önálló vállalati szereplőire, vagy az ágazat egészére (*vállalati szövetségek, érdekképviseltek, stb.*) együttesen váró feladatokként jelölhetők meg.

Az alábbi kilenc pontból álló felsorolásban a hazai baromfiipar szempontjából megfogalmazható fő stratégiai célok a szerző által felállított prioritási sorrendben szerepelnek (*az egyes célok kifejtésénél került megjegyzésre, hogy a vállalatok, vagy az ágazat egésze kell, hogy kulcsszerepet vállaljon a kimunkálásban*):

1. Piaci pozíciók megőrzése, javítása

A piaci lehetőségek tárgyalása szinte közhelyként szintén az első helyen áll számos hasonló jellegű munka végkövetkeztetései között, de fontossága megkérdőjelezhetetlen, hiszen napjaink élelmiszergazdaságában kizárólag a piacorientált termelési tevékenység vezethet eredményes gazdálkodáshoz, így a piaci pozíciók megőrzése és fejlesztése mindenképpen elsőrendű feladat.

A piaci pozíciók kérdése egyszerre fogható fel vállalati és ágazati célként, hiszen az egész ország lokálisan hagyományosan erős baromfipiaci helyzetének megőrzése és javítása éppen olyan fontos feladat, mint az egyes vállalati szereplők piaci helyzetének önálló fejlesztése. A piaci érdekképviselet és a versenytársakkal szembeni helyzetállás a XXI. század első éveiben jelentősen megnehezedett, hiszen az értékesítési csatornák megtartását, illetve az értékesítési volumenek fokozását rendszerint multinacionális kereskedelmi hálózatok által uralt, beszerzési szempontból oligopol piacokon kell megvalósítani teljesen liberalizált versenyben működő nagyvállalati versenytársakkal szemben. Az exportpiaci pozíciók erősítése szempontjából kiemelkedő fontosságú részcel lehet (1) az egykori Szovjetunió területén lévő országok irányába történő külkereskedelem feléléstése, (2) a 2004-ben az Európai Unióhoz csatlakozott közép-kelet-európai nettó importőr országok kiszolgálása, illetve (3) az Európai Unióhoz történő csatlakozással nyugati irányban is megnyíló külpiaci lehetőségek mind magasabb szintű kihasználása. A hazai piacon jelenleg ugyan nem túlzottan erős az olcsó importtermékek szerepe, de a közeli jövőben várhatóan az okozza majd a legnagyobb kihívást, hogy a hazai baromfiipar képes lesz e versenyezni ezekkel a termékekkel. Figyelembe véve a hazai szereplők lehetőségeit a belpiacon (1) a friss baromfihús termékek értékesítése, (2) a vásárlóerő fokozatos emelkedésével egyre nagyobb szerepet kapó továbbfeldolgozott termékek eladásai és (3) a hazánkban szereplő multinacionális kereskedelmi hálózatok által működtetett jelentős volument képviselő értékesítési csatornák megtartása lehetnek a főbb stratégiai célok.

2. Költséghatékonyság javítása

Az ágazati szereplők költséghatékonyságának javítása kifejezetten a vállalati szereplők feladata, hiszen ebben a kérdésben vállalatonként rendszerint eltérő menedzsment megoldások (*vállalati reorganizációk, termelés-szervezés, kontrolling, stb.*) kombinált alkalmazása vezethet sikerre.

A költséghatékonyság javítása a magyar baromfiipar elemi szüksége, hiszen versenytársaihoz képest magas költségszinten állítja elő termékeit, emiatt pedig gyakran nem képes kihasználni a természetes adottságok terén meglévő komparatív előnyeit sem. A termékpálya mentén képződő eredménytartalom javítása nemcsak a veszteségtermelés elkerülését eredményezheti, de pótlólagos források képzését is lehetővé teszi annak érdekében, hogy újabb költségracionalizálási lépéseket tehessenek meg a vállalati szereplők. A költséghatékonyság kérdéskörében nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a rendszerváltást megelőző évek hagyatékaként a hazai baromfiipar szereplői (*különösen a nagyvállalatok*) olyan örökségekkel kezdték meg működésüket a piactudományi viszonyok között, amelyek sokkal inkább egyfajta szociális gondoskodóképesség, mintsem a nyereségorientált tevékenység jeleit hordozták magukon. A sok esetben fájdalmas létszámleépítések, kapacitásracionalizálások és vállalatstruktúrális átszervezések még nem értek véget az ágazatban, de a költséghatékonyság fokozása érdekében mindenképpen meg fognak történni akár vállalati döntésként (*pl.: reorganizáció*), akár a piac által kikényszerített jelenségekként (*pl.: felszámolások*) valósulnak meg. A költséghatékonyság fokozása érdekében az imént említett drasztikus példákon kívül a vállalati tevékenységek folyamatos finomhangolása szintén fontos eszköz. A modern kontrolling-tevékenység által megvalósított vállalati tervezés, a folyamatos költségelemzés, valamint a termelési és értékesítési folyamatok utókalkulációja a költséghatékonyság javításának fontos eszközei napjainkban.

3. Integrációk fejlesztése

A vertikális integrációk, mint a baromfiipar jellemző vállalati struktúrái a nyugati versenytársak esetében kiforrott, organikus fejlődés alapján kialakult és összehangolt rendszereket alkotnak. Hazánkban ezzel szemben ezek az összetett rendszerek csak néhány éve kezdtek el magántulajdonosi alapokon kialakulni, és jelenleg alacsonyabb fejlettségi szinten állnak, mint nyugati versenytársaik.

A hazai vertikális integrációk többek között (1) a vállalatszervezés; (2) az egyes termékpálya-elemek integrációja; (3) a termékpálya termelésprogramozási kérdései; (4) az összetett rendszerek gazdasági vezetése, és költséggazdálkodása; (5) a vállalatok stratégiaalkotása és (6) piacpolitikája terén is fejlődésre szorulnak. A hazai szereplők integrációjuk továbbfejlesztése révén lehetőséget nyerhetnek arra, hogy a liberalizált hazai és nemzetközi értékesítési piacon egyaránt megállják helyüket a legtöbbször igen éles, és árvezérelt versenyben.

4. Ágazati koncentráció elősegítése

Az ágazati koncentráció elősegítése vitathatatlanul a vállalati szféra és az egész ágazat együttes feladata, hiszen egyszerre jelentkeznek benne az egyes vállalatok racionalizálási törekvései és az ágazati szereplők összességének céltudatos együttműködése annak érdekében, hogy (1) a piaci szereplők száma ésszerű szintre csökkenjen, (2) a megmaradó szereplők magasabb szinten használják ki kapacitásaikat és (3) az ágazat fekete és szürke szegmense ne zavarja az egészséges piaci versenyt. A hazai baromfiiparban néhány nagyvállalati szereplő átszerveződésével vitathatatlanul megindultak a koncentrációs folyamatok, de még nem alakult ki hosszú távon versenyképes ágazatstruktúra, és napjainkban is dinamikus átrendeződésnek lehetünk tanúi. A tőkeerős vállalati szereplők szempontjából ez a stratégiai cél mindenképpen átgondolt vállalatszerkezési rendszert, akvizíciós politikát és a termékpálya-elemek holdingszerű működtetésének gyakorlatát igényli. Az ágazat egészének pedig mindehhez támogató munkát kell biztosítani annak érdekében, hogy egészséges ágazati struktúra alakulhasson ki.

5. Állategészségügy és élelmiszerbiztonság fejlesztése

Szinte közhelyszerű, hogy a magyar állategészségügyi és élelmiszerbiztonsági rendszer évtizedek óta az Európai Unió színvonalát meghaladó minőségben látja el feladatait hatósági és vállalati szinten egyaránt.

Nem szabad azonban megfelekedni arról, hogy e két szakmai terület a közös európai fogyasztói piac folyamatosan változó – többnyire szigorodó – elvárásainak megfelelően igen dinamikusan fejlődik, és napról napra újabb feladatok elé állítja az ágazat szereplőit. Ezen a területen a változások folyamatos nyomon követése, valamint a folyamatos fejlesztés megvalósítása az ágazat vállalati szereplőinek éppúgy érdeke, mint az egész ágazat és a hozzá valamilyen módon kötődő hatósági ellenőrző szerveké. A hazai baromfiipar egy-egy élelmiszerhigiéniai, vagy állategészségügyi botrány nyomán teljes egészében elveszítheti piacképességét, amely rendkívül súlyos társadalmi és gazdasági következményekhez vezethet. Éppen ezért fontos, hogy az ágazat egésze és benne a különálló szervezetekként tevékenykedő vállalati szereplők minden tekintetben betartsák az állategészségügy és élelmiszerbiztonság előírásait.

6. Stratégiai szemléletű vezetés megvalósítása

A baromfiipari vállalatok szervezése és vezetése terén a XXI. században olyan újszerű menedzsment rendszerek alkalmazása vált szükségessé, amely sok szempontból újdonság a hazai élelmiszeripar számára. A stratégiai szempontú vállalatvezetés gyakorlatát évtizedek óta működtető multinacionális baromfiipari szereplők ma már versenytársként tevékenykednek az egységes európai piacon, és nagy gyakorlattal használnak olyan menedzsment megoldásokat (*pl.: stratégiai szövetségek, akvizíciók, vállalati reorganizációk, stb.*), amelyek alkalmazása a hazai szereplők előtt sem lehet ismeretlen, ha talpon kívánnak maradni az egyre kiéleződő vállalati versenyben. A stratégiai szempontú gondolkodás az utóbbi néhány évben sajnos nem minden esetben volt jellemző az ágazat hazai szereplőinek tevékenységére. Stratégiai szövetségek helyett lobbyk és ellenlobbyk, stratégiai tervezés helyett pedig gyakran tűzoltó megoldások jellemezték a vállalati szereplők tevékenységeit. Ezzel szemben kreatív, stratégiai alapokon gondolkodó versenyképes vállalatvezetési gyakorlatnak kellene kialakulnia, amely elsősorban szemléletváltást igényel.

7. Átfogó pénzügyi racionalizálás, forrásmenedzsment

A hazai baromfiipar vállalati szereplőinek egyik legfontosabb, és mindenképpen önálló stratégiai célkitűzése kell, hogy legyen (1) a vállalati működés finansziális szempontú átgondolása, (2) a kialakult pénzügyi zavarok elhárítása és a jövőre nézve (3) hatékony likviditásmenedzsment kialakítása és működtetése. A vertikális baromfiipari rendszerek speciális sajátossága, hogy az átlagosnál jelentősebb likvid eszköz lekötéssel folytatják tevékenységüket. Mindez az utóbbi néhány év kedvezőtlen általános gazdasági környezetében, különösen az állattenyésztésben kialakult nehéz pénzügyi helyzet miatt oda vezetett, hogy szinte nincs olyan baromfiipari szereplő, amely stabil likviditás mellett folytatná tevékenységét. A pénzügyi anomáliák vállalati megoldásai közül a vevőkövetelések behajtásának gyorsítása, illetve a szállítói tartozások ésszerű menedzsmentje természetes szükségletei a mindennapi működésnek. Átfogó forrásgazdálkodási reformok nélkül azonban nem számíthatnak tartós életképességre az ágazat szereplői. A banki bizalom néhány korábbi vállalati felszámolás (pl.: *Hajdú-Bét Rt.*) és a madárinfluenza okozta pánik miatt nem túlságosan erős az ágazat irányába, saját források felszabadítása pedig drasztikus reorganizációs lépések nélkül nehezen kivitelezhető. Közép- és hosszú távon várhatóan azok a vállalati szereplők lesznek képesek majd likviditási szempontból életben maradni, amelyek (1) a korábbi évekből likviditási tartalékokkal rendelkeznek; (2) mobilizálható eszközági vagyonuk van; (3) stabil banki kapcsolatrendszerük van; (4) képesek gyors reorganizációt végrehajtani, vagy (5) a tulajdonosok döntése alapján tőkeerős befektetőt találnak a vállalat likviditási helyzetének javítására.

8. Érdekérvényesítés erősítése

A baromfiipar érdekérvényesítő képességének erősítése feltétlenül közös ágazati és vállalati feladat, hiszen e nélkül az egyes vállalatok és az egész ágazat sorsa is könnyen hanyatló pályára sodródhat.

Az érdekképviselő fontos területei többek között (1) Európai Unió különböző hivatalos szervezeteivel szembeni, (2) sokszor a hazai kormányzattal szembeni, (3) a nemzetközi baromfiipari vállalatok érdekközösségével szembeni és (4) az ágazat fekete és szürke szegmensével szembeni érdekérvényesítés. Akár vállalati szereplők kisebb érdekközössége, akár az ágazat hivatalos szervei (*pl.: Baromfi Termék Tanács*) az érdekképviselő színterei és eszközei mindenképpen összehangolt és kooperációt kereső érdekképviselőre van szükség annak érdekében, hogy az ágazat megőrizze és fokozza versenyképességét.

9. Termelési önkorlátozás

Az önkorlátozás szükségessége a hazai baromfiiparban alapvetően a korlátozott piaci lehetőségek és az Európai Unió szigorú, piaci jellegű intervenciókat nem engedélyező ágazati szabályozása miatt vitathatatlan. Az időszakosan kialakuló túltermelésből fakadó piaci anomáliák megelőzéséhez, a folyamatos piaci jelentések biztosításával az Európai Unió ugyan megadja a lehetőséget az ágazat számára, hogy saját hatáskörében és eszközeivel kikerülje azokat, de a hazai gyakorlatban nem jellemző, hogy az ágazat szereplői konszenzusra jutva önkorlátozással éljenek a túltermelési válságokkal szemben. Amennyiben a versenyképesség egyik alapkritériumaként elfogadható az ésszerű termelési önkorlátozás időszakos megvalósítása, úgy az ágazati szereplőknek konszenzusra kell jutniuk a megvalósítás gyakoriságában és módszereiben. Itt szükséges megjegyezni, hogy az önkorlátozás nem feltétlenül csak a termelés visszafogásával érhető el, hiszen ezen kívül az ágazati szereplők megegyezhetnek (1) időszakos közös külpiaci értékesítésekben, (2) közös tárolási és készletezési gyakorlatban, valamint (3) a termékpálya korai fázisaiban történő beavatkozásokban (*pl.: telepítés visszafogása, keltetőtojtás exportja, stb.*)

A felsorolt stratégiai célok fontosabb összefüggései és néhány megvalósítási lehetőség vázlatát a 10. táblázatban látható.

10. táblázat

A hazai baromfiipari szereplők lehetséges stratégiai céljai

Stratégiai cél	Lehetséges részcélok megfogalmazása
Piaci pozíciók megőrzése, javítása	keleti piaci relációk újrainyitása, közös érdekképviselet a multinacionális kereskedelmi láncokkal szemben, termékfejlesztés, stb.
Költséghatékonyság javítása	integrációk áttekintése, feldolgozó kapacitások kihasználtságának javítása, technológiai, de nem kapacitásbővítő fejlesztések, kontrollíng fejlesztése, stb.
Integrációk fejlesztése	okszerű akvizíciók, vállalati profilitsztítás, az integrációk kiterjesztése, termelésprogramozás fejlesztése, stb.
Ágazati koncentráció elősegítése	okszerű akvizíciók, illegális szereplők visszaszorítása, új kapacitások nyitásának megelőzése, stb.
Állategészségügy és élelmiszerbiztonság fejlesztése	ellenőrzések szigorítása a vállalati működésben, preventív intézkedések, minőségügyi beruházások, a TQM gyakorlatának bevezetése, stb.
Stratégiai szemléletű vezetés megvalósítása	stratégiai tervezés alkalmazása, hosszú távú fejlesztési projektek, stratégiai szövetségek és klaszterek lehetőségeinek kihasználása, stb.
Átfogó pénzügyi racionalizálás, forrásmenedzsment	követelésmenedzsment fejlesztése (vevő és szállító), hosszú lejáratú hitelek, külföldi tőke bevonása, stb.
Érdekvényesítés erősítése	ágazati összefogás (vertikális és horizontális), európai és kormányzati lobby, a terméktanács, vagy hasonló szervezetek tevékenységének erősítése, stb.
Termelési önkorlátozás	horizontális meggyezések a készletkezelésben, közös exporttevékenységben, illetve a termelési tevékenység korai fázisban történő korlátozásában, stb.

Forrás: A szerző saját összeállítása (2006)

A hazai baromfiipar stratégiai céljainak felvázolásakor célszerű megemlíteni, hogy a célok eléréséhez vezető stratégiai akciók kidolgozásának, tehát a stratégia megvalósításának mik a feltételei. Tekintettel arra, hogy a stratégiai célrendszer a szektor vállalati szereplői szempontjából készült, és a megvalósítás is alapvetően az ő feladatuk, a feltételek megfogalmazásához főként csak javaslatok adhatók, hiszen a stratégiai célok konkretizálása, illetve az elérésükhöz vezető útvonal a vállalatok önálló sajátosságai miatt eltérő lehet.

Az előzetes környezet- és piacelemzés, majd a célok megfogalmazása és részletezése után a megvalósítás feltételrendszerének kidolgozását baromfiipar vállalati szereplőinek mindenképpen azzal kell kezdeniük, hogy saját szervezetüket tegyék alkalmassá a stratégiai szemléletű vállalatvezetésre. Biztosítsák, hogy szervezetükben egy hosszú távú elképzelések mentén is gondolkodni, illetve kalkulálni képes kontrollig, illetve kereskedelmi szervezet működjön, amely alkalmas a stratégia konkrét kialakítására és megvalósítására. A stratégiai akciók tervezhetősége szempontjából kiemelkedő fontosságú az adatgyűjtés és elemzés, amely biztosíthatja a kitűzött célok kvantifikálását és mérhetőségét.

Fontos feltétel a vállalatok közötti kapcsolatrendszer újrhangolása is. Mindazonon a célterületeken ugyanis, ahol a hazai piaci szereplők közös fellépésére lehet szükség, célszerű lenne a vállalatoknak egyezséget (*akár stratégiai szövetségeket*) kötniük a közös érdekképviselet céljából. Az egyes vállalati szereplők önálló környezetelemzése szintén elengedhetetlen feltétel a stratégia megvalósításakor, hiszen az eltérő vállalati környezet (*piaci, technológiai, stb.*) eltérő megoldások kialakítását teheti szükségessé. A környezetelemzéssel kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy annak egyaránt kell terjednie az adott társaságot körülvevő külső környezeti hatásokra, és a belső vállalati sajátosságokra (*képességek, lehetőségek, előnyök, hátrányok*) is, hiszen komplex megoldások kidolgozásához csak ilyen teljes körű elemzés vezethet.

5. Következtetések, javaslatok

A hazai baromfiágazatban tevékenykedő integrált baromfiipari vállalatok Európai Unióban való eredményes működésének alapfeltételeit és lehetőségeit feltárni igyekvő kétéves elemző munka alapján az értekezésben közölt vizsgálatok, az elvégzett elemzések és számos egyéni megfigyelés után meglehetősen egységes következtetések vonhatók le, illetve javaslatok fogalmazhatók meg.

A baromfiipar szereplőinek többsége a világ minden részén vertikálisan integrált vállalati szervezetekben működik. Ezek az integrált vállalatok a baromfiipar egyes termékpálya-elemeinek bonyolult rendszerét működtetik és Nyugat-Európa, valamint az Amerikai Egyesült Államok területén az elmúlt néhány évtized alatt sokuk multinacionális élelmiszeripari nagyvállalattá fejlődött. A hazai baromfiiparban a struktúrát tekintve a nemzetközi tapasztalatokhoz hasonló, a vállalati méreteket tekintve azonban jóval kisebb vertikális rendszerek működnek, és csak az utóbbi évtizedben léptek a magántulajdonosi viszonyok között megnyíló fejlesztési lehetőségek útjára. A magyar baromfiágazat integrált szereplői rendelkeznek a versenyképesség alapvető vállalati kritériumaival, de az Európai Unió egységes piacán való eredményes működéshez tevékenységeiket dinamikus, határozott koncepciók szerinti, és a nyugati tapasztalatokat is hasznosító módon kell továbbfejlesztelniük. Gyakorlatot kell szerezniük az integrált termékpálya-elemek koordinatív irányításában, a termelési tevékenységek programozásában, a holdingszerűvé váló vállalatok szervezésében, és számos egyéb speciális tevékenységben, amelyek a versenyképes működéshez elengedhetetlenek a XXI. század globalizálódó élelmiszerpiacán. Az ágazatban megindult átrendeződési folyamatok lehetőséget jelentenek a hazai integrációk fejlesztésére, de feltétlenül tudatos munka szükséges ahhoz, hogy hosszú távon versenyképes szervezetek alakuljanak ki.

A magyar baromfiágazat Közép-Kelet-Európában szinte egyedülálló szakmai tradíciókkal, jó naturális adottságokkal, valamint jelentős termelési- és exportpotenciállal rendelkezik, és mindezek alapján a térség egyik kiemelkedő baromfiipari országa lehetne. Az ágazat belső struktúrája és különböző gazdasági folyamatai azonban alapvetően versenyhátrányos üzleti környezetet jelentenek a baromfiipar szereplői számára. Az integrált baromfiipari tevékenység költség- és jövedelemhelyzete az utóbbi néhány évben folyamatosan kedvezőtlenül alakult és több vállalati szereplőt sodort a gazdasági ellehetetlenülésbe. Az európai kontinens, földrajzi és gazdasági adottságai miatt ugyan a világ más jelentős baromfitermelő régióihoz képest versenyhátrányban folytat baromfihús előállítását, de a közép-kelet-európai régió és benne a hazai baromfiipar még hátrányosabb helyzetben érte meg az Európai Unióhoz való csatlakozás második évfordulóját. A tevékenység inputköltségeit az ágazat szereplői az utóbbi néhány évben nem tudták csökkenteni, a feldolgozóipar folyamatosan alacsony kapacitáskihasználtság mellett működött, az ágazat termelői háttere elvesztette tartalékait, a vállalati szereplők likviditási helyzete jelentősen leromlott, sőt a nehéz ágazati helyzetet az utóbbi néhány évben időszakos piaci anomáliák is fokozták (*pl.: a madárinfluenza miatt kialakult helyzet*). Mindezek alapján megállapítható, hogy a hazai baromfiipar néhány éve recessziós környezetben folytatja tevékenységét. Ettől függetlenül azonban, a még el nem vesztett komparatív előnyökre alapozva, az ágazat struktúrájának megváltozásával, a vállalati szereplők versenyképességének valós javításával a magyar baromfiszektor képes lehet az Európai Unió piacán a sikeres működésre.

A hazai vállalati szereplők versenyképessége az ágazat egészéhez hasonlóan egyelőre nemcsak a vertikális integrációk fejlettsége tekintetében marad el az Európai Unió színvonalától, de a költséghatékonyság, a fedezettermelő képesség, a termékpálya menedzsment és a vállalatirányítás területén is jelentős a lemaradás.

A részletes költségelemzésekből kiderül, hogy a vertikális baromfiipari rendszerek alapvetően alapanyag-költség orientált ágazati tevékenységek összességként értékelhetők. A termékpálya mentén összeadódó költségtényezők többsége a termékpályát irányító gazdálkodó szervezet által nehezen, vagy csak kis mértékben befolyásolható, termékeit ugyanakkor egy olyan fogyasztói piacon kell értékesítenie, amely még időszakosan sem ismeri el a magas költségeket, és azonnal veszteségbe taszítja a gyenge költséggazdálkodású szereplőket. Az előzőekből kifolyólag a vállalati szereplők többségénél nem képződik olyan fedezettömeg, amely esetleg reorganizációra, vagy technológiai fejlesztésre fordítható, így az időszakosan kialakuló veszteségtermelés könnyen öngerjesztő folyamattá alakulhat, amely a tapasztalatok szerint a hazai viszonylatban nagyobb méretű baromfiipari integrációkat is egy-két év alatt képes kitörölni a vállalati palettáról.

Az ágazat szereplői számára megfogalmazható javaslatok kiindulópontja mindenképpen egy olyan átfogó, az egyes vállaltok szempontjából önállóan is megvalósítandó elemzés, amely többek között kiterjed (1) a vállalatot körülvevő üzleti környezetre; (2) a vállalat termékeinek piaci lehetőségeire; (3) a vállalat működési folyamataira, különösen a költség- és jövedelemhelyzetre, valamint (4) a vállalat által működtetett integráció felépítésére és lehetséges fejlesztési irányaira. Mindezek alapján általános szinten célszerű megfogalmazni az ágazat és a benne tevékenykedő vállalatok előtt álló kihívásokat, valamint mindezt részletesen is szükséges megtenni az egyes önálló vállalatok specialitásainak figyelembevételével. A környezet feltérképezése, a kihívások megfogalmazása, és az adott vállalat fejlesztési irányainak ismerete vezethet el olyan szintézishez, amelynek segítségével stratégiai célok, végül pedig a célok eléréséhez szükséges stratégiai akciók fogalmazhatók meg. A konkrét stratégiai akciók tudatos megvalósítása lehetőséget jelenthet nemcsak az egyes vállalati szereplők, hanem az egész ágazat hosszú távú versenyképességének megalapozásához.

Az értekezés egyik következtetéseként az alábbi stratégiai célkitűzések kerültek megfogalmazásra:

1. Piaci pozíciók megőrzése, javítása
2. Költséghatékonyság javítása
3. Integrációk fejlesztése
4. Ágazati koncentráció elősegítése
5. Állategészségügy és élelmiszerbiztonság fejlesztése
6. Stratégiai szemléletű vezetés megvalósítása
7. Átfogó pénzügyi racionalizálás, forrásmenedzsment
8. Érdekérvényesítés erősítése
9. Termelési önkorlátozás

Természetesen a felsoroltak egyike sem jelenthet önmagában megoldást az egyes vállalati szereplők problémáira, és nem is értelmezhetők egyenként érvényes és hasznos célkitűzéseként. Fontos, hogy e fő tényezők mentén kerüljön feldolgozásra az adott piaci szereplő minden tevékenysége, majd a részletes elemzések után kerüljenek meghatározásra a közgazdaságilag mérhető célkitűzések is. Ezek ismeretében alakíthatók ki azok a stratégiai akciók, amelyek megvalósítása révén az Európai Unió versenykörnyezetében is életképes baromfiipari integrációk alakulhatnak ki Magyarországon.

A hazai baromfiszektorban megindult strukturális átrendeződési folyamatokból kiindulva, valamint figyelembe véve azt, hogy a fentiekben megfogalmazott stratégiai célokhoz hasonló megoldások már kialakulóban vannak a hazai szereplők körében megállapítható, hogy az átrendeződési folyamat várhatóan dinamikus folytatódni fog, és egy-két éven belül, akár néhány fájdalmas következmény elviselése után is, de talpon tud maradni a hazai baromfiipar, és vállalati szereplői méretükhöz mérten megállhatják helyüket az Európai Unió egységes piacán.

6. Összefoglalás

A kutatási téma feldolgozása során kialakult, és a bevezetőben konkrétan megfogalmazott célkitűzésekhez illeszkedően az értekezés tudományos igényességű vizsgálatok alkalmazásával kísérelte meg feltárni mindazon hatótényezők rendszerét, amelyek a hazai baromfiiparban tevékenykedő vertikálisan integrált vállalkozások működését befolyásolják.

Az ágazatra vonatkozó szakirodalomnak, a kitűzött vizsgálati célokhoz igazodó feldolgozásából kiindulva a baromfiipar nemzetközi és hazai működési környezete, a vertikális integrációk belső működési sajátosságai, az ágazat hazai szereplőinek költség- és jövedelemhelyzete, valamint a vállalati szereplők előtt álló versenyképességi kihívások rendszere is értékelésre került.

A hazai baromfiipari szereplők lehetőségeinek, és az őket körülvevő hatótényezők rendszerének teljes körű vizsgálatát ugyan valószínűleg nem teszi lehetővé egy ilyen jellegű munka terjedelme, de néhány kiemelt fontosságú részterület tudományos alapú vizsgálatára, és a gyakorlatban is alkalmazható következtetések megfogalmazására mindenképpen jó lehetőséget jelent.

A főbb elemzési területek kifejtése alapján részletes eredmények születtek a baromfiipar vertikális vállalati struktúrájának meghatározásában, költség- és jövedelemhelyzetének elemzésében, az ágazatban tevékenykedő vállalati szereplők több szempontú versenyképesség vizsgálatában, valamint a hosszú távú versenyképesség eléréséhez vezető stratégiai célok megfogalmazásában.

A vizsgálatok eredményei nem jelentenek általánosan alkalmazható megoldási javaslatot egy-egy baromfiipari vállalat helyzetének javítására, de napjaink rendkívül gyorsan változó üzleti környezetében, és az egyre inkább globálissá váló élelmiszeriparban ez valószínűleg lehetetlen is volna anélkül, hogy minden vállalati működési területre vonatkozóan részletes információkkal ne rendelkezzünk.

A fentiekből kifolyólag az értekezés általános megoldási javaslatok helyett inkább csak módszertani segítséget jelenthet abban, hogy miként érdemes megpróbálni orvosi műszóval élve „anamnesist” keresni és „diagnosist” találni mindazokra a külső környezetből érkező kihívásokra, és a vállalati belsőben meglévő kóros elváltozásokra, amelyek veszélyeztethetik a hazai baromfiipar szereplőinek közép- és hosszú távú versenyképességét.

A vertikális integráció, mint vállalati működési forma a baromfiiparban általánossá vált az elmúlt néhány évtized folyamán, a magyar ágazati szereplők azonban csak néhány éve gyakorolják működtetését valódi magántulajdonosi és piacgazdasági körülmények között. Mindezt egy olyan üzleti környezetben igyekeznek megvalósítani, amelyet az Európai Unióhoz való csatlakozással járó piacnyitás, valamint az ágazatot néhány éve súlytó recesszió nagymértékben megnehezít.

A hazai baromfiágazatban a vállalati szereplők többségének kritikus helyzete mellett is léteznek azonban olyan komparatív előnyök, amelyek kihasználásával, és egy az egész ágazatra egységesen, illetve a benne tevékenykedő vállalati szereplőkre külön-külön megvalósított reorganizáció kivitelezésével valódi versenyhelyzetbe hozható az ágazat.

A fentiek alapja azonban, hogy a vertikális rendszerek működtetésének számos részletét ismerő ágazati szereplők kövessék nyomon korunk élelmiszergazdaságának rohamosan változó üzleti környezetét, elemezzék tevékenységük erősségeit, gyengeségeit, és lehetőségeik mind magasabb szintű kihasználásával olyan válaszokat fogalmazzanak meg a jelen és a jövő kihívásaira, amelyek stratégiai időtávon is helyzetbe hozhatják a hazai baromfiipart és a benne tevékenykedő integrált vállalati rendszereket.

7. Ábrák és táblázatok jegyzéke

Ábrák jegyzéke

Sorszám	Cím	Oldal
1. ábra	A húsfélék világpiacának alakulása (ezer tonna)	16.
2. ábra	A világ meghatározó baromfi-hús előállító régióinak termelése (ezer tonna)	17.
3. ábra	Baromfi-hús termelés és prognosztizált növekedés néhány meghatározó világpiaci szereplő esetében	18.
4. ábra	Az Európai Unió baromfi-hús mérlegének alakulása (1965-2002) (ezer tonna)	20.
5. ábra	Az európai Unió főbb baromfiipari integrációinak termelése (ezer tonna)	23.
6. ábra	Magyarország baromfi-hús termelése (ezer tonna)	69.
7. ábra	A hazai baromfiipar külkereskedelmi mérlege (ezer tonna)	69.
8. ábra	Jelentősebb hazai baromfiipari szereplők termelése (2003), (ezer tonna)	70.
9. ábra	Baromfiipari társaságok részesedése az ország termeléséből (2003), (tonna)	71.
10. ábra	Baromfiipari társaságok részesedése a belföldi értékesítésből (2003), (tonna)	71.
11. ábra	Baromfiipari társaságok részesedése az export értékesítésből (2003), (tonna)	72.
12. ábra	Az Európai Unió új tagországainak baromfi-hús termelése (ezer tonna)	73.
13. ábra	Az európai Unió főbb baromfiipari országainak termelése (ezer tonna)	73.
14. ábra	A hazai baromfiipar jelentősebb szereplőinek feldolgozóüzemei	80.
15. ábra	A baromfi termékpálya vázlatos felépítése, főbb termékpálya-elemei	83.
16. ábra	A Bábolna csoport vertikális integrációjának áttekintése	85.
17. ábra	A vertikális integráció egyéb szerves részei	87.
18. ábra	A Bábolna csoport vertikális integrációjának piaci kapcsolatrendszere	88.
19. ábra	A Bábolna csoport működési egységeinek vázlatos áttekintése 2002-ben	92.
20. ábra	A csirkehízalás és a csirkefeldolgozás költségszerkezete 2003-ban (%)	97.
21. ábra	A csirkehízalás önköltsége és a felvásárlási ár alakulása különböző források adatai alapján (Ft / kg élősúly)	99.
22. ábra	A csirkehízalás fajlagos eredménytermelő képessége különböző források adatai alapján (Ft / kg élősúly)	100.
23. ábra	A csirkefeldolgozás főtermékeinek önköltsége és feldolgozó értékesítési ára (átadási ára) (Ft / kg késztermék)	102.
24. ábra	A csirkefeldolgozás főtermékeinek előállítása során realizálódó fajlagos eredmény (Ft / kg késztermék)	103.
25. ábra	A különböző termékpálya-elemek fedezeti összegének alakulása (Ft / kg késztermék)	105.
26. ábra	A különböző termékpálya-elemek részesedése a termékpálya mentén képződő fedezettömegből (Ft / kg és %)	107.
27. ábra	A egyes költségváltozók hatása a termékpálya-elemek költségszerkezetére a determinációs együtthatók alapján	113.
28. ábra	Ráfördítések hatékonysága és eredményhányad a csirkehús előállításban	116.
29. ábra	A csirkehízalás önköltsége néhány jelentősebb baromfitermelő országban (USD Cent / kg végtermék)	118.
30. ábra	Az egész csirke önköltsége néhány jelentősebb baromfitermelő országban (USD Cent / kg végtermék)	121.
31. ábra	A feldolgozott friss egész csirke árszínvonala néhány jelentősebb európai baromfitermelő országban (Ft / kg)	123.
32. ábra	A vizsgálatba bevont vállalkozások tőkeerőssége	126.
33. ábra	A vizsgálatba bevont vállalkozások árbevétel arányos üzemi eredménye	127.
34. ábra	A vizsgálatba bevont vállalkozások eladósodottsági foka	128.
35. ábra	Az Európai Unió néhány országa baromfiipari versenyképességének szubjektív értékelése	135.
36. ábra	A hazai baromfiipari vállalkozások SWOT elemzése	137.

Táblázatok jegyzéke

Sorszám	Cím	Oldal
1. táblázat	Az Európai Unió új tagországainak baromfihús termelése (tonna)	21.
2. táblázat	A költség- és jövedelmezőségi adatbázis (kalkulációs modell) tartalma	60.
3. táblázat	Eltérő termelési szinteken gazdálkodó feldolgozó vállalatok éves költségei	108.
4. táblázat	A csirkehíztlás önköltségére ható költségváltozók korrelációs együtthatói	109.
5. táblázat	Az egész csirke önköltségére ható költségváltozók korrelációs együtthatói	110.
6. táblázat	A csirkecomb önköltségére ható költségváltozók korrelációs együtthatói	111.
7. táblázat	A csirkemell filé önköltségére ható költségváltozók korrelációs együtthatói	112.
8. táblázat	Az egész csirke fogyasztói árára ható költségváltozók korrelációs együtthatói	114.
9. táblázat	Az összehasonlító vizsgálatba bevont vállalatok számviteli mutatószámainak összefoglaló táblázata	125.
10. táblázat	A hazai baromfiipari szereplők lehetséges stratégiai céljai	145.

8. Irodalomjegyzék

1. **Aho P. (1999):** The economics of the US chicken meat industry. Poultry Perspective, Connecticut, USA. www.thepoultrysite.com
2. **Aho P. (2004):** The outlook for the global poultry industry – For BASF. www.thepoultrysite.com
3. **Agrárgazdasági Kutató Intézet (2004):** A tesztüzemek főbb ágazatainak költség- és jövedelemhelyezete 2003-ban. Budapest, 2004.
4. **Agrárgazdasági Kutató Intézet (2005):** A tesztüzemek főbb ágazatainak költség és jövedelemhelyezete 2004-ben. www.akii.hu
5. **Akar L. – Vanicsek M. – Vértes A. (2003):** A baromfiipar helyzete és fejlődése. GKI Gazdaságkutató Rt., Budapest
6. **A.V.E.C. (2003):** The poultrymeat sector in the European Union – 2002. www.avec.dk
7. **A.V.E.C. (2004):** The poultrymeat sector in the European Union – 2003. www.avec.dk
8. **A.V.E.C. (2005):** The poultrymeat sector in the European Union – 2004. www.avec.dk
9. **A.V.E.C. (2004):** Challenges for the poultry industry in the EUR-25. www.avec.dk
10. **A.V.E.C. (2003):** Annual report by the president of A.V.E.C. – 2003. 46th general assembly of A.V.E.C., www.avec.dk
11. **Barakonyi K. (1999):** Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
12. **Barkema A – Drabentott M. (1995):** The Many Paths of Vertical Coordination: Structural Implications for U.S. Food System. Agribusiness, XI. sz.

13. **Bábolna Rt. (2004):** 2003. évi éves beszámoló. Komárom Esztergom Megyei Cégbíróság
14. **Csath Magdolna (2001):** Stratégiai változásmenedzsment. Aula Kiadó, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest
15. **Csete L. – Horn P. – Papócsi L. (1996):** Az integráció az agrárgazdaságban. XXXVIII. Georgikon Napok, Keszthely, 1995. (előadás)
16. **Clement E. W. (1998):** Vertical integration comparison: beef, pork and poultry. Oklahoma Cooperative Extension Service, www.osuextra.com
17. **ConAgra Foods Inc. (2005):** Annual Report 2004. ConAgra Foods Inc., www.conagrafood.com
18. **Dimény I. – Rédei I. (1994):** A vertikális kapcsolódások fejlesztésének összefüggései. Gazdálkodás, XXXVIII. évf., 5. sz.
19. **Erneyi Gy. (1993):** A termékpálya-menedzsment és a vertikális marketingrendszerek. Gazdálkodás, XXXVII. évf., 8. sz.
20. **European Comission (2003):** System of Common Market Organisations – Poultry. European Comission, www.europa.eu.int
21. **FAO (2004):** On-line mezőgazdasági adatbázis – Baromfihús termelési adatok 2000-2004-ig. www.fao.org
22. **Fertő I. (1996):** A vertikális koordináció a mezőgazdaságban. Közgazdasági Szemle, XLIII. évf., 1996. november
23. **Fertő I. – Mohácsi K. (1998):** Az élelmiszer-gazdaság versenyképességét meghatározó tényezők. Vezetéstudomány, XXIX. évf., 3. sz.
24. **Fertő I. – Szabó G. G. (2002):** Vertical co-ordination in transition agriculture: A Hungarian co-operative case study. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóintézet, MT-DP. 2002 / 10

25. **Földi P. (2003):** A magyar baromfiágazat 2002-ben. Baromfiágazat, 2003. 1. sz.
26. **Földi P. (2004):** A magyar baromfiágazat 2003-ban. Baromfiágazat, 2004. 1. sz.
27. **Földművelési és Vidékfejlesztési Minisztérium (2003):** Az Európai Unió agrárszabályozása – A baromfiágazat közös piaci szabályozása. Szaktudás Kiadó Rt., Budapest
28. **Gallicoop Rt. (2004):** 2003. évi éves beszámoló. Igazságügyi Minisztérium, Budapest
29. **Ihrig K. (1929):** A szövetkezetek. Magyar Szemle Társaság, Budapest
30. **Ihrig K. (1937):** Szövetkezetek a közgazdaságban. Szerzői magánkiadás, Budapest
31. **Halmi G. (1995):** Az Európai Unió agrárrendszere. Mezőgazda Kiadó, Budapest
32. **Her-Csi Hús Rt. (2004):** 2003. évi éves beszámoló. Igazságügyi Minisztérium, Budapest
33. **Hungerit Rt. (2004):** 2003. évi éves beszámoló. Igazságügyi Minisztérium, Budapest
34. **Joiner J. (2004):** World chicken outlook – from the USA point of view. AJC International Inc., 47th General Assembly of A.V.E.C., www.avec.dk
35. **Komló L. (1964):** Ipari mezőgazdaság felé – Franciaországi útinapló. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
36. **Komló L. (1971):** A mezőgazdaság iparosítása a tőkés gazdaságokban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
37. **Kovács F. – Bíró G. (szerk.) (2003):** Élelmiszer-biztonság, EU-szabályozás. Agroinform Kiadó, Budapest
38. **Központi Statisztikai Hivatal (2003):** A Magyar mezőgazdaság 2001-ben. A KSH CD kiadványa

39. **Martinez S. W. (1999):** Vertical Coordination in the Pork and Broiler Industries. United States Department of Agriculture, Economic Research Service, Food and Rural Economics Division, www.ers.usda.gov
40. **Martinez S. W. (2002):** Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons from the Poultry, Egg and Pork Industries. United States Department of Agriculture, Economic Research Service, Food and Rural Economics Division, www.ers.usda.gov
41. **Márton J. (1977):** Az integrálódó mezőgazdaság. Mezőgazdasági Könyvkiadó, Budapest
42. **Mészáros T. (1997):** A stratégia jövője, a jövő stratégiája. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, 1997
43. **Nagy F. (2003):** Az Európai Unió élelmiszergazdasága. FVM Képzési és Szaktanácsadási Intézet, Budapest
44. **Nábrádi A. – Fáklya E. (1997):** A baromfihús termelés gazdasági kérdései. PHARE IPP Projekt Sorozat, Debrecen
45. **Nutreco Holding N.V. (2005):** Annual Report 2004., Nutreco Holding N.V., www.nutreco.com
46. **OECD (2003):** Agricultural outlook 2003 / 2008. www.oecd.org
47. **Orbánné N. M. (1996):** A baromfiipar versenyképességét motiváló tényezők. *műhelytanulmány*, „Versenyben a világgal” – kutatási program, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék
48. **Orbánné N. M. (1999):** Állati eredetű termékeink exportjának lehetőségei és korlátai. Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet – Agrárgazdasági Tanulmányok, 1999. 6. sz.
49. **Orbánné N. M. (2003):** A baromfiágazat világkereskedelmének várható alakulása 2009-ig. Baromfiágazat, 2003. 1. sz.

50. **Orbánné N. M. (2004):** Magyar baromfitermékek versenyképessége az Európai Unióban. Baromfiágazat, 2004. 1. sz.
51. **Pacific Basin Economic Council (PBEC) (1999):** The value chain for poultry. PBEC Working Committee on Food Products, www.pbec.org
52. **Pannon Baromfi Kft. (2004):** 2003. évi éves beszámoló. Pannon Baromfi Kft., Győr
53. **Papp M. (2003):** Az élelmiszerbiztonság fejlődése az Európai Unióban. Baromfiágazat, 2003. 2. sz.
54. **Peterson – Wisocky (1997):** Coordination methods of agri-food chain. www.newportuniv.com
55. **Popp J. – Udovecz G. (2003):** Közös piaci rendtartások hazai alkalmazása – Baromfi. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., Budapest
56. **Porter M. (1990):** Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, The Free Press
57. **Potori N. – Udovecz G. (szerk.) (2004):** Az EU-csatlakozás várható hatásai a magyar mezőgazdaságban 2006-ig. Agrárgazdasági Tanulmányok, 2004. 7. sz., Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest
58. **Poultry International (2002):** The world's poultry industry (production and trade). Poultry International, 2002 / 6.
59. **Rabobank International (2001):** The Central and Eastern European Poultry Sector - New investment opportunities due to the upcoming enlargement? Food and Agribusiness Research, www.rabobank.com
60. **Rabobank International (2002):** Gyorsuló szerkezeti változások a magyarországi baromfiiparban. Rabobank Hungária Rt., Budapest

61. **Rabobank International (2003):** CEEC meat industry: time to gear up for enlargement. Food and Agribusiness Research, www.rabobank.com
62. **Ráki Z. (2003):** A hazai baromfitelepek műszaki állapota és az EU követelmények. Baromfiágazat, 2003. 1. sz.
63. **Shane S. M. (2003):** The US poultry industry – 2003 in review. World Poultry, No. 12. Volume 19. 2003, 12-14. o., Reed Business Information International Agri-& Horticulture.
64. **SáGa Foods Rt. (2004):** 2003. évi éves beszámoló. Igazságügyi Minisztérium, Budapest
65. **Szabó G. G. (2002):** A szövetkezeti vertikális integráció fejlődése az élelmiszer-gazdaságban. Közgazdasági Szemle, XLIX. évf., 2002. március
66. **Szekeres I. Z. (2003):** Az uniós csatlakozás hatása a magyar baromfiágazatra. Baromfiágazat, 2003. 2. sz.
67. **Szekeres I. Z. (2003):** Baromfi termékpálya az EU csatlakozás előtt. Baromfiágazat, 2004. 1. sz.
68. **Szentirmay A. (2003):** Koncentráció és vertikális integráció sz európai és a hazai baromfiiparban. Gazdálkodás, XLVII. évf. 3. sz.
69. **Szentirmay A. – Gergely I. (2005):** Vertikális integrációk az élelmiszer-gazdaságban. Gazdálkodás, XLIX. évf. 2. sz.
70. **Taylor B. (1989):** Corporate Planning for the 1990: The New Frontiers. Long Range Planning.
71. **Tyson Foods Inc. (2005):** Annual Report 2004. Tyson Foods Inc., www.tysonfoodsinc.com
72. **Tömpe F. (2000):** Egy felmérés tanulságai a baromfi termékpályáról. Gazdálkodás, XLIV. évf., 3. sz.

73. **Udovecz G. (2003):** A magyar baromfiágazat kilátásai az EU csatlakozás előtt. Baromfiágazat, 2003. 3. sz.
74. **USDA (2004):** EU-25 Poultry and Products. Poultry Annual, Global Agricultural Information Network, www.usda.com
75. **Zalabaromfi Rt. (2004):** 2003. évi éves beszámoló. Igazságügyi Minisztérium, Budapest
76. **Zoltán P. (2004):** A világ baromfiiparának várható fejlődése a következő években. Baromfiágazat, 2004. 3. sz.
77. **Zoltán P. (2003):** A magyar baromfiipar az EU csatlakozás előtt. Baromfiágazat, 2003. 1. sz.
78. **Zoltán P. (szerk.), (1997):** Baromfihús- és tojástermelők kézikönyve. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest
79. **Zoltán P. (2001):** A baromfiágazat helyzete és fejlesztésének lehetőségei. Baromfiágazat (különszám), Budapest
80. **ZMP (2004):** On-line mezőgazdasági adatbázis – Baromfihús termelési adatok 2000-2004-ig. www.zmp.com
81. **Vanicsek M. (2002):** A húszágazat versenyképességének alakulása és fejlesztésének lehetőségei különös tekintettel a baromfiágazatra. GKI Gazdaságkutató Rt., Budapest
82. **World Poultry (2002):** Poultry companies in Europe. World Poultry – Magazine on Production Processing and Marketing, 2002 / 4.