

PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola



dr. Csizmásné Tóth Judit

Tulajdonosi vagy szerződéses integráció?

**A vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználásának vizsgálata a
turnusonként 30.000 feletti állománnyal rendelkező broilercsirke termelők
körében**

DOI: 10.18136/PE.2016.608

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető: Dr. Hollósy Zsolt

Keszthely
2016

**Tulajdonosi vagy szerződéses integráció? - A vertikális integrációból fakadó
előnyök kihasználásának vizsgálata a turnusonként 30.000 feletti állománnyal
rendelkező broilercsirke termelők körében**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében a Pannon Egyetem Gazdálkodás-
és Szervezéstudományok Doktori Iskolájához tartozóan.

Írta:
dr. Csizmásné Tóth Judit

**Készült a Pannon Egyetem iskolája/
programja/alprogramja keretében

Témavezető: Dr. Hollósy Zsolt

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....
(alíírás)

A jelölt a doktori szigorlaton%-ot ért el,

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: igen /nem

.....
(alíírás)

Bíráló neve:) igen /nem

.....
(alíírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján%-ot ért el.
Keszthely,

.....
a Bíráló Bizottság
elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....
az EDHT elnöke

Tartalomjegyzék

ÁBRAJEGYZÉK.....	5
TÁBLÁZATJEGYZÉK	7
KIVONAT	10
ABSTRACT	11
AUSZUG	12
1. BEVEZETÉS.....	13
1.1 Kutatás aktualitása, téma jelentősége	14
1.2 Dolgozat felépítése	19
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	20
2.1 Integráció fogalma, típusai	20
2.2 Vertikális integráció fogalmának változása – vertikális koordináció és integráció fogalmának elválása	23
2.3 Vertikális integráció szereplői, és az integráció előnyei és hátrányai	31
2.4 Integrációk történeti fejlődése	34
2.4.1 Vertikális integrációk történelmi fejlődése – nemzetközi kitekintés	34
2.4.2 Horizontális integrációk történelmi fejlődése és jelentősége a vertikális integrációs folyamatban– nemzetközi kitekintés	36
2.4.3 Vertikális és horizontális integráció történelmi fejlődése és a baromfiágazat helyzete Magyarországon a rendszerváltás előtt	38
2.4.4 Vertikális integrációk történelmi fejlődése és a baromfiágazat helyzete a rendszerváltás után Magyarországon.....	41
2.5 Baromfiágazat jelenlegi helyzetének bemutatása.....	45
2.5.1 Baromfiágazat jelenlegi helyzete – nemzetközi kitekintés	45
2.5.2 Magyar baromfiágazat jelenlegi helyzete	48
2.6 Stratégiai gondolkodás keretei, stratégia és integráció kapcsolata	57
2.6.1 Stratégia fogalma és a stratégiai gondolkodás fejlődése	57
2.6.2 Stratégiai gondolkodás fogalmi kereteinek meghatározása	62
2.6.3 Adaptációs készség lényege, elemei	64
2.6.4 Stratégia és integráció kapcsolata a különböző stratégiaalkotási elméletekben	67
2.6.5 Stratégia és az integráció kapcsolata korábbi szekunder kutatásokban	70
3. KUTATÁSI MODELL, ANYAG ÉS MÓDSZER.....	72
3.1 Kutatási modell és módszertan	72

3.2 Adatszerzési és alkalmazott vizsgálati módszerek a hipotézisek tesztelésére	76
3.3 Az adatbázis és a vizsgált minta statisztikai jellemzői	79
4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK.....	86
4.1 Az 1. hipotézis vizsgálatának eredményei: stratégiaalkotási folyamat és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolatának vizsgálata	86
4.1.1 Stratégia megalkotása és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolatvizsgálata.....	87
4.1.2 A tervezés időhorizontja és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolatvizsgálata	90
4.2 A 2. hipotézis vizsgálatának eredményei: adaptációs képesség és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata.....	93
4.2.1 Kiszámíthatóság és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata	93
4.2.2 Reagálás és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata	95
4.2.3 Hitelhez jutás nehézsége és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata	96
4.2.4 Állatállomány és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata	99
4.2.5 Vállalatméret és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata	105
4.2.6 Adaptációs készség további elemeinek kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel	107
4.3 A 3. hipotézis vizsgálatának eredményei: vertikális integráció típusa és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata	108
4.3.1 Integráció típusa és a korszerű termelés technológia biztosításának a kapcsolata	109
4.3.2 Integráció típusa és a gépi szolgáltatások nyújtásának kapcsolata.....	110
4.3.3 Integráció típusa és a megfelelő értékesítési ár biztosításának kapcsolata.....	111
4.3.4 Integráció típusa és a termékpályán keletkező jövedelem igazságos elosztásának a kapcsolata	112
4.4 A 4. hipotézis vizsgálatának eredményei: vertikális integráció típusa és a vertikális integrációból eredő kockázatok változásának kapcsolata	114
4.4.1 Integráció típusa és a vágócsirke árának változási kockázata az integrációba lépés óta	115
4.5 Az 5. hipotézis vizsgálatának eredményei: az integrációba lépés motivációi és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata	117
4.5.1 Az integrációba lépés okainak és a korszerű termelés technológia biztosításának a kapcsolata	118
4.5.2 Az integrációba lépés okainak és a gépi szolgáltatások nyújtásának a kapcsolata	120
4.5.3 Az integrációba lépés okainak és a megfelelő értékesítési ár biztosításának a kapcsolata	121
4.5.4 Az integrációba lépés okainak és a termékpályán keletkező jövedelem igazságos elosztásának a kapcsolata	122
4.6 Klaszterezés eredménye	124
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	126
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	131
IRODALOMJEGYZÉK.....	132
FÜGGELÉK	141

Ábrajegyzék

1. ábra: Az állattenyésztés és növénytermesztés arányának alakulása (1998-2014)	15
2. ábra: Baromfiállomány alakulása (1990-2013)	17
3. ábra: A vertikális koordináció stratégiái	25
4. ábra: Vertikális koordináció típusai a koordináció erőssége szerint.....	25
5. ábra: Baromfihús vertikum felépítése Magyarországon	29
6. ábra: Baromfihús termelése és exportja vágott súlyban (1982-2013)	43
7. ábra: Baromfihús importjának alakulása vágott súlyban (1994-2013).....	43
8. ábra: A világ hústermelésének változása a négy hústípus között	45
9. ábra: Világ hústermelésének előrejelzése 2023-ra.....	46
10. ábra: Világ fő baromfihús termelő országai 2012, 2023	46
11. ábra: A világ fő baromfihús exportőrei 2012, 2023.....	47
12. ábra: A világ fő baromfihús importőrei 2012, 2023	47
13. ábra: A világ baromfihús termelésének megoszlása 2013-ban.....	48
14. ábra: Az EU-28 fő baromfihús termelő országai 2014-ben	48
15. ábra: A broiler termelés költségei kg-onként Magyarországon néhány EU tagállamhoz viszonyítva 2011-ben (eurocentben, élősúlyra vetítve).....	49
16. ábra: Broiler termelés kg-onkénti költségei Magyarországon, az EU-átlagában, és a nem EU-tagországokban 2011-ben (eurocentben kg-onként – élősúlyra vetítve).....	50
17. ábra: Vágócsirke felvásárlási átlagárának, a naposcsibe- és a takarmány átlagárainak alakulása.....	51
18. ábra: Egy főre jutó hazai baromfifogyasztás alakulása (1990-2013)	52
19. ábra: Hazai baromfihús fogyasztásból az import arányának alakulása 1992-2013 között	53
20. ábra: Broiler csirkét tartó gazdaságok és a broiler csirke állomány megoszlása nagyságkategóriák szerint.....	53
21. ábra: Vágó-állat termelés alakulása főbb hústípusonként Magyarországon (1990-2013)	54
22. ábra: Mezőgazdaság teljes bruttó kibocsátásának megoszlása termelési típus szerint 2014-ben	54
23. ábra: Az Európai Unió tagországok baromfihús önellátottsági szintje 2014-ben ...	55
24. ábra: Tudatos és menet közben kialakuló stratégia	58
25. ábra: Thompson stratégiai modellje.....	62
26. ábra: Stratégiai tervezés folyamatának fő elemei	63
27. ábra: Chandler stratégia felfogása.....	68
28. ábra: Vállalati együttműködési formák.....	69
29. ábra: Agrárvállalkozások stratégiái	71
30. ábra: Vizsgált minta megoszlása az integráció típusa szerint.....	80
31. ábra: Vizsgált minta megoszlása a stratégiaalkotás időhorizontja szerint	81
32. ábra: Vizsgált minta megoszlása a követett stratégiájuk alapján.....	81
33. ábra: Vizsgált minta megoszlása a stratégiaalkotásuk sikeressége alapján	82
34. ábra: Vizsgált minta megoszlása a stratégia kidolgozásának és végrehajtásának fontossága szerint.....	82
35. ábra: Vizsgált minta megoszlása a környezet kiszámíthatóságának megítélése alapján.....	83
36. ábra: Vizsgált minta megoszlása a környezet változásaira való reagálás alapján	83
37. ábra: Vizsgált minta megoszlása a vállalkozások döntéshozatala alapján	84
38. ábra: Vizsgált minta megoszlása a hitelhez és a támogatásokhoz történő hozzájutás nehézsége alapján	84

39. ábra: Vizsgált minta megoszlása a turnusonként tartott broilerállomány alapján	85
40. ábra: Vizsgált minta megoszlása vállalatméret alapján	85
41. ábra: A stratégiaalkotás és a korszerű termelés technológia biztosításának a kapcsolata.....	88
42. ábra: A stratégiaalkotás és a megfelelő értékesítési ár biztosításának a kapcsolata .	89
43. ábra: A tervezés időhorizontjának és a korszerű termelés technológia biztosításának a kapcsolata.....	91
44. ábra: A hitelhez jutás nehézsége és a szerződéses fegyelem fenntartásának a kapcsolata.....	97
45. ábra: A hitelhez jutás nehézsége és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás kapcsolata.....	99
46. ábra: Az integráció típusa és a turnusonkénti állatállomány kapcsolata	100
47. ábra: A turnusonkénti állatállomány és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata.....	101
48. ábra: Turnusonkénti broiler állomány és a gépi szolgáltatások nyújtásának kapcsolata.....	102
49. ábra: Turnusonkénti broilerállomány és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás kapcsolata.....	104
50. ábra: Korrespondenciaelemzés – a vállalatméret és az állatállomány kapcsolata ..	106
51. ábra: Vállalatméret és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata .	106
52. ábra: Integráció típusa és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata	109
53. ábra: Integráció típusa és a gépi szolgáltatások nyújtásának kapcsolata	110
54. ábra: Integráció típusa és a megfelelő értékesítési ár biztosításának kapcsolata	111
55. ábra: Integráció típusa és a jövedelmek igazságos elosztásának kapcsolata	112
56. ábra: Integráció típusa és a vágócsirke árának változásából adódó kockázat változása az integrációba lépés óta	115
57. ábra: Integrációba lépés okainak és a korszerű termelés technológia biztosításának a kapcsolata.....	118
58. ábra: Állatállomány és az integrációba történő belépés okainak kapcsolata	119
59. ábra: Integrációba lépés okainak és a gépi szolgáltatások nyújtásának a kapcsolata	120
60. ábra: Az integrációba lépés okainak és a megfelelő értékesítési ár biztosításának a kapcsolata.....	121
61. ábra: Az integrációba lépés okainak és a termékpályán keletkező jövedelem igazságos elosztásának a kapcsolata	122

Táblázatjegyzék

1. táblázat: A mezőgazdaság és az élelmiszeripar részaránya a GDP-ből és a foglalkoztatásból	14
2. táblázat: Állatállomány alakulása Magyarországon, ezer darab (1980-2013).....	15
3. táblázat: Vágócsirketermelés természetes hatékonyságának összehasonlítása	18
4. táblázat: Vertikális integráció ösztönzői és visszatartó tényezői az egyes húsipari integrációk esetében.....	28
5. táblázat: Termelési rendszerek ágazati megoszlása az állattenyésztésben 1976-ban .	39
6. táblázat: A broilertermelés természetes hatékonyságmutatói néhány EU tagállamban ..	50
7. táblázat: Egy főre eső évi baromfihús fogyasztás az EU-ban 2010-ben.....	52
8. táblázat: Egy főre jutó hazai húsfogyasztás megoszlása	52
9. táblázat: A baromfihús, és ezen belül a csirkehús export, import alakulása a 2013. és a 2014. évben	56
10. táblázat: Stratégiai gondolkodás fejlődési állomásai	59
11. táblázat: Stratégiai gondolkodás és a stratégiaalkotás elméleteinek kapcsolata.....	60
12. táblázat: Stratégiaalkotási folyamat összehasonlítása a különböző iskoláknál	61
13. táblázat: Mechanikus és organikus struktúra jellemzői	64
14. táblázat: Koordinációs eszközök csoportosítása.....	65
15. táblázat: Szervezeti formák és jellemzőik	65
16. táblázat: Vállalatméret – létszám szerinti besorolás (saját szerkesztés)	66
17. táblázat: Állatállomány szerinti besorolás (saját szerkesztés)	66
18. táblázat: Adaptációs képesség tényezői	66
19. táblázat: PIMS modell – üzleti siker tényezőinek hatása az eredményváltozókra ...	67
20. táblázat: Ansoff – növekedési stratégiák és a szóba jöhető stratégiaváltozatok.....	67
21. táblázat: A vizsgált magyarázó változók és indikátorai.....	73
22. táblázat: A vizsgált magyarázott változó és indikátorai	74
23. táblázat: A mezőgazdasági kockázatok fogalma és típusai	75
24. táblázat: A különböző csoportszámok melletti Bonferroni-féle alfa értékek	77
25. táblázat: 1. hipotézis változóinak mérési szintje és az alkalmazott vizsgálati módszerek	86
26. táblázat: Stratégiaalkotás kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel (nemparaméteres próba – Mann Whitney U teszt)	87
27. táblázat: A korszerű termelésteknológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei a stratégiát alkotó és nem alkotó vállalkozások esetében	88
28. táblázat: Megfelelő értékesítési ár biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei a stratégiát alkotó és nem alkotó vállalkozások esetében	89
29. táblázat: Időhorizont kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel (nemparaméteres próba, Kruskal Wallis teszt)	90
30. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – időhorizont és a korszerű termelésteknológia biztosításának kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)	91
31. táblázat: A korszerű termelésteknológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei időhorizontonként	92
32. táblázat: 2. hipotézis változóinak mérési szintje és az alkalmazott vizsgálati módszerek	93
33. táblázat: Kiszámíthatóság kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel (nemparaméteres próba - Kruskal-Wallis próba).....	93

34. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – kiszámíthatóság és az integráció korszerű termelés technológia biztosítása esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)	94
35. táblázat: Reagálás kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel (nemparaméteres Kruskal-Wallis próba)	95
36. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – reagálás és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)	95
37. táblázat: Hitelhez jutás nehézségének kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel – nemparaméteres próbák (Kruskal-Wallis teszt)	96
38. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – a hitelhez jutás nehézsége és a szerződéses fegyelem fenntartásának kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)	97
39. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – a hitelhez jutás nehézsége és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)	98
40. táblázat: Állatállomány kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel – nemparaméteres próbák, Kruskal-Wallis teszt	99
41. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – turnusonkénti állatállomány és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)	100
42. táblázat: A korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei a turnusonkénti állatállomány szerint	101
43. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – turnusonkénti állatállomány és a gépi szolgáltatások nyújtása kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)	102
44. táblázat: A gépi szolgáltatások nyújtását jellemző változó módusz és medián értékei a turnusonkénti állatállomány szerint	103
45. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – turnusonkénti állatállomány és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)	103
46. táblázat: A törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatást nyújtó változó módusz és medián értékei a turnusonkénti állatállomány alapján	104
47. táblázat: Állatállomány kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel – nemparaméteres próbák, Kruskal-Wallis teszt	105
48. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei - vállalatméret és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)	105
49. táblázat: A korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei az vállalatméret szerint	107
50. táblázat: 3. hipotézis változóinak mérési szintje és az alkalmazott vizsgálati módszerek	108
51. táblázat: Integráció típusának kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel – nemparaméteres próba, two independent samples, Mann-Whitney U teszt	108
52. táblázat: A korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei integráció típusonként	109
53. táblázat: A gépi szolgáltatások nyújtását jellemző változó módusz és medián értékei integráció típusonként	110

54. táblázat: A jövedelmek igazságos elosztását jellemző változó módusz és medián értékei - integráció típusonként.....	112
55. táblázat: 4. hipotézis változóinak mérési szintje és az alkalmazott vizsgálati módszerek	114
56. táblázat: Integráció típusának kapcsolata a mezőgazdasági kockázatok változásával az integrációba lépés óta – nemparaméteres próba, two independent samples, Mann-Whitney U teszt	114
57. táblázat: Vágócsirke árváltozásának (integrációba lépés óta) kockázatát jellemző változó módusz és medián értékei - integráció típusonként	115
58. táblázat: 5. hipotézis változóinak mérési szintje és az alkalmazott vizsgálati módszerek	117
59. táblázat: Integrációba lépés okainak kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel – nemparaméteres próba, two independent samples, Mann-Whitney U teszt	118
60. táblázat: A korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei az integrációba való belépés okai szerint	119
61. táblázat: A gépi szolgáltatások nyújtását jellemző változó módusz és medián értékei az integrációba való belépés okai szerint.....	120
62. táblázat: Megfelelő értékesítési ár biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei az integrációba való belépés okai szerint.....	121
63. táblázat: A jövedelmek igazságos elosztását jellemző változó módusz és medián értékei az integrációba való belépés okai szerint.....	122
64. táblázat: Klaszterek jellemzői az egyes változók mentén – saját szerkesztés	125

Kivonat

A magyar mezőgazdaság csökkenő versenyképessége, és a baromfiágazat jelenlegi helyzete indokolja, hogy foglalkozzunk a vertikális integrációk szerepével, fontosságával.

A doktori értekezés fő célja egy eddig nem kutatott terület vizsgálata, a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználását meghatározó tényezők vizsgálata a tulajdonosi és szerződéses vertikális integrációba tartozó turnusonként legalább 30.000-es állatállománnyal rendelkező broilercsirke hizlalással foglalkozó vállalkozások körében. A kutatás a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására a stratégiaalkotás folyamatának, az adaptációs képességnek, és a vertikális integrációval való kapcsolatnak (integráció típusának, integrációba való belépés okának) a hatását vizsgálja.

Az értekezés részletesen bemutatja az integráció és ezen belül a vertikális integráció fogalmi meghatározásait, típusait, nemzetközi és hazai fejlődésének főbb irányvonalait. Kitér az ágazat jelenlegi nemzetközi és hazai helyzetének bemutatására, fejlődési tendenciáinak ismertetésére. Az értekezés foglalkozik továbbá a stratégiai gondolkodás fogalmi kereteinek meghatározásával, a stratégiaalkotás és adaptációs képesség tényezőinek bemutatásával, valamint a stratégia és az integráció kapcsolatának vizsgálatával.

Az empirikus kutatás a Baromfi Termék Tanács tagjai körében a turnusonként legalább 30.000-es broilerállománnyal rendelkező, vertikális integrációban részt vevő, broiler hizlalással foglalkozó termelők körében végzett kvantitatív kutatásra épül. Az alkalmazott módszertan a vizsgált változók mérési szintjéhez igazodva kapcsolatok vizsgálatán alapul.

A kutatási eredmények rámutattak arra, hogy a vertikális integráció típusának (tulajdonosi vagy szerződéses) és az integrációba lépés okának van a legnagyobb hatása a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására, az adaptáció és a stratégiaalkotás csak kisebb hatást gyakorol az előnyök kihasználására.

Abstract

The declining competitiveness of Hungarian agriculture and the current situation of the poultry sector justify addressing the role and importance of vertical integration.

The main objective of the doctoral thesis is the examination of a field that has not been researched yet, examining the decisive factors in exploiting the benefits of vertical integration among broiler fattening enterprises with flocks of at least 30.000 birds per cycle that are under proprietary and contractual vertical integration. The research examines the effects of the strategy development process, adaptability, and the relationship with vertical integration (type of integration, reason for entering integration) to exploit the benefits of vertical integration.

The thesis describes in detail the conceptual definitions, types, the main routes of national and international development of integration and, more specifically, of vertical integration. The current international and domestic situation of the sector and its development trends are presented. The thesis also deals with the identification of the conceptual framework for strategic thinking, with the presentation of strategy development and the aspects of adaptability, as well as the examination of the relationship between strategy and integration.

The empirical research is based on quantitative research conducted among broiler fattening producers with flocks of at least 30.000 birds per cycle who are members of the Poultry Product Board of Hungary and participate in vertical integration. The methodology used is based on the analyses of relationships in line with the level of measurement of the variables examined.

The research results have shown that the type of vertical integration (proprietary or contractual) and the reason for entering integration have the greatest impact on exploiting the benefits of vertical integration, adaptation and strategy development have only minor effects on the utilization of benefits.

Auszug

Die sinkende Wettbewerbsfähigkeit der ungarischen Landwirtschaft und die derzeitige Situation des Geflügelsektors begründen insgesamt die Notwendigkeit, uns mit der Rolle und der Bedeutung der vertikalen Integration zu befassen.

Das Hauptziel dieser Doktorarbeit ist die Untersuchung eines bisher nicht beforschten Gebietes, die Untersuchung der bestimmenden Faktoren im Zusammenhang mit der Nutzung von Vorteilen, die aus der vertikalen Integration entspringen bei Mastunternehmen, die Eigentümerisch oder vertraglich zur vertikalen Integration gehören und pro Turnus mindestens 30.000 Broilerhühner mästen. Im Zusammenhang mit der Nutzung der Vorteile, die sich aus der vertikalen Integration ergeben, wird die Wirkung des Prozesses der Strategiebildung sowie der Anpassungsfähigkeit und deren Verbindung mit der vertikalen Integration (Typus der Integration, Gründe für die Teilnahme an der Integration) untersucht.

Diese Arbeit zeigt die begrifflichen Bestimmungen der Integration, innerhalb dieser der vertikalen Integration, der Typen und internationalen sowie ungarischen Entwicklungsströmungen detailliert auf. Des Weiteren werden die internationale und ungarische Lage des Sektors vorgestellt und die wichtigsten Entwicklungstendenzen erörtert. Diese Arbeit beschäftigt sich des Weiteren mit der Bestimmung des begrifflichen Rahmens des strategischen Denkens, mit der Vorstellung der Faktoren der Fähigkeit zur Strategiebildung und Anpassung sowie der Untersuchung der Beziehung zwischen Strategie und Integration.

Die empirische Forschung basiert auf einer quantitativen Erhebung, die bei Unternehmen, die Mitglieder des Geflügelprodukttrats sind, an der vertikalen Integration teilnehmen und sich mit der Mastung von mindestens 30.000 Broilern pro Turnus beschäftigen, durchgeführt wurde. Die angewandten Methoden basieren - unter Berücksichtigung des Messniveaus der untersuchten Variablen - auf der Untersuchung von Verhältnissen.

Die Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass der Typ der vertikalen Integration (eigentümerschaftlich oder vertraglich) und der Grund für die Teilnahme an der Integration die größte Wirkung auf die Nutzung der Vorteile, die sich aus der vertikalen Integration ergeben, haben, wohingegen Anpassung und Strategienbildung sich nur in geringerem Maße auf die Nutzung der Vorteile auswirken.

1. Bevezetés

Kutatási témám a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználását meghatározó tényezők vizsgálata a turnusonkénti 30.000 darabszám feletti állatállománnyal rendelkező vertikális integrációban részt vevő broiler csirketermelők körében. A mintát a Baromfi Terméktanács tagjai közül vettem. Azért választottam a 30.000 feletti turnusonkénti broilerállománnyal rendelkező termelőket, mert a Terméktanáccsal történt egyeztetésem alapján az ezen állományméret fölötti vállalkozások már az állatjóléti támogatások igénybevétele miatt valószínűsíthetően terméktanácsi tagsággal rendelkeznek. A Terméktanács ezen tagjai adták a kutatás keretlistáját, melyet leszűkítettem a vertikális integrációban részt vevő termelőkre. A turnusonként 30.000 broilerállománnyal, illetve e felett rendelkező gazdaságok életvitelszerűen és tartósan főtevékenységként ezzel a tevékenységgel foglalkoznak. Ekkora állományméret mellett már a vállalkozások stratégiaalkotása is vizsgálható.

A kutatás során a stratégiaalkotás, adaptáció, és a vertikális integrációval való kapcsolat (integráció típusa, és az integrációba való belépés oka) hatását vizsgáltam a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására. Arra kerestem a választ, hogy a mérhető, kihasználható előnyök kapcsán előnyösebb-e a termelők számára a tulajdonosi, mint a szerződésen alapuló integráció? Azt vizsgáltam, hogy mely stratégiaalkotási, és adaptációs tényezők befolyásolják a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználását. Témaválasztásom azért esett a vertikális integrációk vizsgálatára, mert a mezőgazdaság, illetve ezen belül a baromfiágazat nehézségeivel foglalkozó tanulmányok, a jelenlegi helyzet javításának lehetőségét a szétaprózódottság, alacsony szervezettség, koncentráció problémáját kezelő integrációs mechanizmusok ösztönzésében (Nábrádi – Szöllősi, 2008; Udovecz – Popp - Potori, 2009) látják.

Mindemellett az agrárstratégiában (Nemzeti Vidékstratégia 2012-2020) a mezőgazdaság jelenlegi gátló tényezőinek felszámolására meghatározott lépései között is szerepel az integrációs kezdeményezések ösztönzése.

A KAP 2014-2020 intézkedései is kiemelt prioritásként kezelik az agrártermelők piaci pozíciójának megerősítését szolgáló termelői csoportosulások, ágazati szakmaközi szervezetek támogatását. „A második pilléres forrásokból elismert termelői és szakmaközi szervezetek részére támogatás adható horizontális és vertikális együttműködésekre, új termékek, technológiák fejlesztésére stb., amennyiben szerepelnek a tagállam vidékfejlesztési programjában” (Potori et al, 2012, 30. oldal). A vertikális integrációt azért a baromfi termékpiacán vizsgáltam, mivel egyrészt itt a legmagasabb az integráltság szintje (Clement, 1998), másrészt ez az ágazat a nyolcvanas években a magyar állattenyésztés egyik sikerágazata volt. Jelenlegi helyzete viszont a hatékonysági mutatók (naturális hatékonyságmutatók, technológiai lemaradás), és a baromfi termelés koncentrációja terén a legnagyobb európai versenytársakhoz képest lemaradást mutat, fejlesztésekre, változtatásokra szorul, így ezen a területen éreztem fontosnak kutatásomat.

1.1 Kutatás aktualitása, téma jelentősége

A kutatás aktualitását két tényező is alátámasztja, egyrészt a magyar mezőgazdaság csökkenő versenyképessége, másrészt a baromfiágazat jelenlegi helyzete. Csáki 2008-ban már megállapította, hogy a magyar mezőgazdaság eddigi helyzetére a csökkenő versenyképesség, pozíció- és piacvesztés a jellemző, melynek oka a változó piaci körülményekhez való alkalmazkodás hiánya. Ez pedig arra vezethető vissza, hogy a mezőgazdasági rendszerváltás nem járt együtt egy korszerű agrárstratégia kidolgozásával. A helyzet sajnos napjainkban sem változott.

A hazai agrár- és élelmiszertermelés jelenlegi helyzete *kedvezőtlen* hiszen a mezőgazdaság és az élelmiszeripar GDP-ből és foglalkoztatásból való részesedése a kilencvenes évektől a KSH adatai alapján jelentősen csökkenő tendenciát mutat. A GDP-ből a mezőgazdaság és az élelmiszeripar együttes részesedése 1995-ben 10,5%, 2000-ben még 7,8% volt, addig 2011-re és 2012-re már 6% alá csökkent. A foglalkoztatásban való együttes részesedésük 2001-ben még 10% felett volt, addig 2012-re már csak 8,5% körül mozog, és az utóbbi pár évben a foglalkoztatottak aránya stagnál (1. táblázat).

1. táblázat: A mezőgazdaság és az élelmiszeripar részaránya a GDP-ből és a foglalkoztatásból

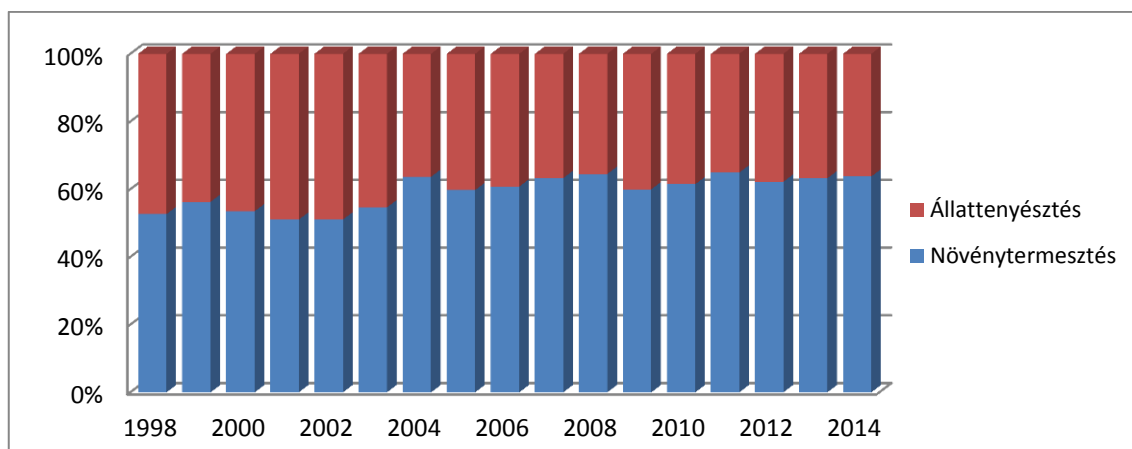
Év	Mezőgazdaság részaránya		Élelmiszeripar részaránya	
	Foglalkoztatásban (%)	Bruttó hazai termék (GDP) termelésében (folyó áron, %)	Foglalkoztatásban (%)	Bruttó hazai termék (GDP) termelésében (folyó áron, %)
1990	14,2	12,5
1995	8,0	7,2	...	3,3
2000	6,6	5,0	...	2,8
2001	6,3	4,9	4,1	3,1
2002	6,2	4,3	4,2	3,1
2003	5,5	3,9	3,9	2,7
2004	5,3	4,4	3,6	2,4
2005	5,0	3,8	3,6	2,3
2006	4,9	3,6	3,6	2,2
2007	4,7	3,6	3,4	2
2008	4,4	3,4	3,3	1,9
2009	4,6	3,0	3,5	2,2
2010	4,5	3,0	3,3	2,1
2011	4,9	3,9	3,3	1,9
2012	5,2	4,0	3,3	1,8
2013	4,9	4,0+	3,4	

Forrás: KSH (2015)

A *mezőgazdaság termelési szerkezete* a növénytermesztés és állattenyésztés tekintetében az *állattenyésztés rovására eltolódott*. Míg az 1980-as években az állattenyésztés volt a mezőgazdaság húzóágazata (55-60%), addig az 1990-es évek végére ez az arány megfordult és a növénytermesztés kezdett előtérbe kerülni. Míg a kilencvenes években megközelítőleg 50-50%-os arányt képviselt a növénytermesztés és

az állattenyésztés, addig napjainkra az élő állatok és állati termékek aránya a mezőgazdasági termékeken belül már 40% alá csökkent (KSH, 2015) (1. ábra).

1. ábra: Az állattenyésztés és növénytermesztés arányának alakulása (1998-2014)



Forrás: KSH (2015) adatai alapján saját szerkesztés

A rendszerváltás óta jelentősen lecsökkent az állatállomány (2. táblázat), ami hozzájárult a baromfihús és sertéshús importjának növekedéséhez. Ami viszont mindenképpen pozitívumnak tekinthető, hogy 2012-re megfordulni látszódik a szarvasmarha állomány, 2013-ra pedig a sertésállomány csökkenése, kismértékű növekedés látszódik a KSH (2015) adataiból.

2. táblázat: Állatállomány alakulása Magyarországon, ezer darab (1980-2013)

	Szarvasmarha	Sertés	Juh	Baromfi
1980	1918	8330	3090	65042
1990	1571	8000	1865	50011
1995	928	5032	977	35659
2000	805	4834	1129	37016
2005	708	3853	1405	41076
2010	682	3169	1181	42213
2012	760	2989	1185	38546
2013	782	3004	1214	37900
2014	802	3136	1185	38599

Forrás: KSH (2015)

A mezőgazdaság jelenlegi helyzete több problémára vezethető vissza. A rendszerváltást követően gyökeres változások következtek be az agrobusiness tulajdonosi, szervezeti, irányítási, termelési, piaci és foglalkoztatási viszonyaiban (kárpótlás, privatizáció, dereguláció és liberalizáció, szövetkezet átalakulása következtében). A kárpótlás és privatizáció következtében szétaprózódott a korábbi agrárvagyon, a termelés technikai-technológiai háttere, és felbomlottak az agrobusiness egyes vertikumi szintjei közötti korábban fennálló vertikális és horizontális kapcsolatrendszerek. A vidéki ipari munkahelyek megszűnésével a termőföld magántulajdonba adása (kárpótlás) révén sok mezőgazdasági termeléssel foglalkozó kényszervállalkozó jelent meg a piacon. A helyzetet csak tovább rontotta a multinacionális, élelmiszer-feldolgozó és –kereskedelmi cégek megjelenése. A szétaprózódott termelők ennek következtében igen hátrányos helyzetbe kerültek, alkuerejük a tőke erősebb feldolgozókhöz és a

kereskedőkhöz képest jelentősen meggyengült (Molnár - Tömpe, 2000). A tulajdoni szerkezet jelenleg elaprózódott, az üzemszerkezet duális, amelyben nagyszámú kisgazdaság (egyéni gazdaságok, nem üzemszerű házkörűli termelést folytatók) és kiszámú, de a termőterület nagy részét használó nagygazdaság (társas vállalkozás) van jelen (Nemzeti Vidékstratégia 2012-2020).

Általánosságban megállapítható a feldolgozóipar fokozatos leépülése, komolyabb termékfejlesztés már hosszú ideje nem folyik. A nagyobb hozzáadott értéket, és a gazdaság belső vertikumát képző ágazatok, mint például az állattenyésztés fokozatosan veszítenek súlyukból. Az élelmiszeriparban előállított termékek hozzáadott értéke általában alacsony, a magyar mezőgazdaság egyre inkább Nyugat-Európa számára szükséges nyersanyag előállítójává válik (Buday-Sántha, 2009). Láthatunk azonban kivételeket. Van néhány olyan tőkeerős piaci szereplő, aki felismerte a vertikális és horizontális vállalati integrációban rejlő igen komoly lehetőségeket, és annak megfelelően fejlődik. Piaci helyállásuk javul. Megítélésem szerint a vidék népesség megtartó erejének növelése, a mezőgazdaság multifunkcionalitásának figyelembevétele mellett a nemzetközi piacon is versenyképes vállalkozások pozícióba hozását is szem előtt kell tartani. A magyar mezőgazdaság rendelkezik olyan természeti és humán erőforrásokkal amelyek lehetővé teszik a nagyobb arányú megjelenést mind a hazai mind a nemzetközi piacon. Ezt a tendenciát erősítheti az a megállapítás is, hogy a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat nemzetgazdasági ág beruházásai 2011-ben 6,8%-kal nőttek (Magyar Élelmiszer-gazdaság 2011.évi helyzete, VM).

A korábban említett problémák hátterében mélyen meghúzódó okok is állnak. Az egyik ilyen ok az *együttműködési készség hiánya*, mely egyrészt a magyarok egyik nemzeti sajátossága az erős individualizmusra, másrészt a korábbi termelősövetkezetek rossz tapasztalataira vezethető vissza. Természetesen nem szabad megfeledkezni a termelősövetkezeti és állami gazdasági rendszer kedvező hatásairól sem.

Említést érdemel, hogy *a vevő-szállító kapcsolatokban is a bizalomhiány* jellemző, mely a gazdasági szereplők eltérő alkuerejére, a pozícióikból adódó előnyök egyoldalú kihasználására és a stratégiai gondolkodás hiányára vezethetők vissza. Külön problémát jelent az időről időre változó alkuereje és az, hogy adott időben ki van kedvezőbb helyzetben a termelő-feldolgozó-végső fogyasztónak értékesítő kereskedő rendszerében. Az egyértelműen látható, hogy az utóbbiak alkuereje a legnagyobb. Nem szabad azonban arról sem megfeledkezni, hogy az egyes üzletláncok pedig egymással vannak kiélezett versenyben.

További problémát jelent *a mezőgazdasági termelők alulinformáltsága és alulképzettsége*. A termelők ugyanis nehezen jutnak információhoz a pályázati, forrásszerzési és értékesítési lehetőségekről (Csete, 2006). Ami az alulképzettséget illeti, a magyar mezőgazdaságban „a gazdálkodók 92%-a csak 8 osztállyal, vagy annál kisebb végzettséggel rendelkezik” (Buday-Sántha, 2009, 126. o.). Ez pedig azért is hátrányos, mivel az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező vállalkozók sokkal kisebb mértékben tekintik fontosnak az integrációk jelentőségét, mint a képzettebb vállalkozók (Keller – Lakner – Kocsondi, 2001). *Tőkehiány* is gátolja a technológiai fejlesztések elmaradását, ami csökkenti a versenyképességet azáltal, hogy a termékminőség nem javul; másrészt az integrátorok helyzetét is megnehezíti a termelők tevékenységének finanszírozása terén. (Széles, 2003). Az elmúlt időszakra a területalapú támogatás növekedése (2013-ban érték el a 100%-os támogatási szintet),

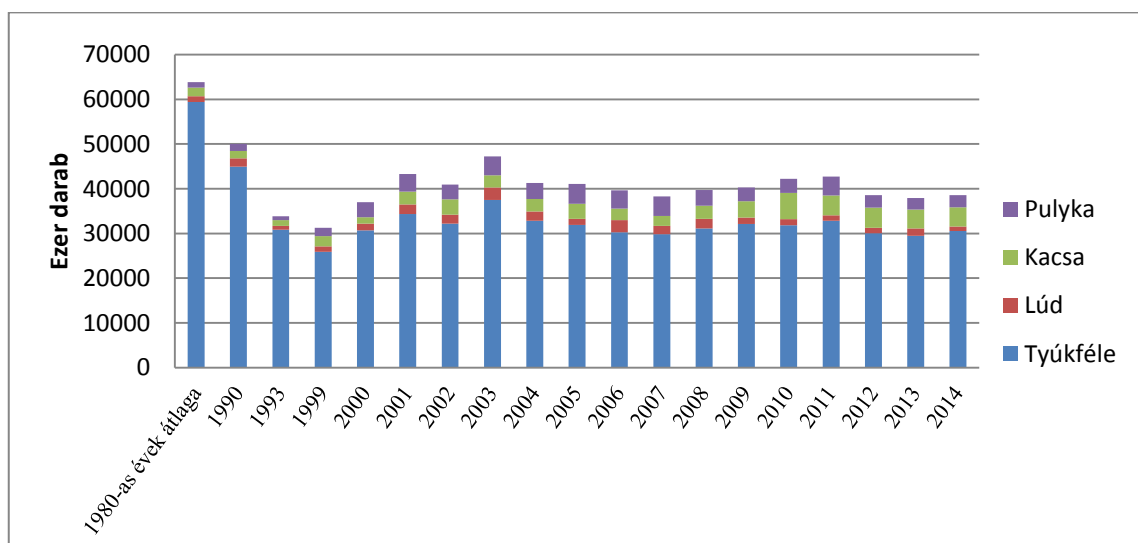
illetve a beruházásokra, pl. gépvásárlásra, nyújtott támogatások kedvezőbb helyzet teremtettek. A bankok is egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az agrárfinanszírozásnak. (www.agrarsektor.hu).

Magyarország versenyhátrányát eredményező további tényező a *kiszámíthatatlan gazdasági és jogi környezet*, mely elriasztja a külföldi és a hazai tőkét is. *Magas az adóteher*, mely hozzájárul ahhoz, hogy a „feketegazdaság GDP-hez viszonyított aránya Magyarországon 20-30%, míg a fejlett EU- tagállamokban 7-8% között valószínűsíthető” (Udovecz-Popp-Potori, 2009, 3. o.). A feketegazdaság nehezíti például a vertikális integrációt, mivel jövedelmezőbb egy tevékenységet nem legálisan folytatni, mint legálisan csatlakozni egy integrációhoz (Udovecz-Popp-Potori, 2009). A szürke- illetve feketegazdaság magas arányát megerősíti a jelenlegi agrárstratégia helyzetértékelése is, melyhez a magas adóterhek mellett, a gyakori és követhetetlen adminisztratív, jogi szabályozások is hozzájárulnak.

Problémát jelent továbbá az is, hogy Magyarországon az agrárpolitika többnyire csak támogatáspolitikai, melynek célja, az uniós források maximális lehívása (Udovecz – Popp – Potori, 2009), nem pedig a versenyképes üzemmérettel rendelkező gazdaságok támogatása. Olyan beruházásokat is támogat az agrárpolitika, amelyek nem érik el a versenyképes méretet, ebből adódik az, hogy az elmúlt évtizedben például az állattenyésztésben végrehajtott beruházások hatása nem érzékelhető. „A beruházások többsége a veszteséges volta miatt ma már nem is működik, vagy nem hozza az elvárt eredményeket” (Buday-Sántha, 2009, 123. o.). Fontos lenne tehát a versenyképes üzemméretek támogatására is hangsúlyt helyezni. A KAP (2014-2020) reformja is az életképes gazdaságok középpontba helyezését tűzte ki célul.

A baromfiágazat jelenlegi helyzete is ugyanezekkel a problémákkal küzd. Az állattartás elszakadása a földhasználatától jelentősen hozzájárult az ágazat visszafejlődéséhez. A rendszerváltás óta jelentősen lecsökkent az állatállomány, napjainkra a tyúkfélék száma a nyolcvanas évek átlagához képest csaknem a felére csökkent (2. ábra). Ami viszont pozitívum, hogy a kacsák és a pulykák állomány több, mint a kétszeresére nőtt.

2. ábra: Baromfiállomány alakulása (1990-2013)



Forrás: KSH (2015) adatai alapján

Nábrádi – Szöllősi (2008) szerint a magyar baromfiágazat legfőbb problémája a nemzetközi versenyképesség romlása, melynek oka az ágazat hazai és nemzetközi piaci kiszolgáltatottságának növekedése, valamint az ágazatban lévő objektív versenyhátrányok -technológiai lemaradás, ágazati stratégia hiánya, alacsony jövedelmezőség, korszerű tudás hiánya- megléte, valamint a relatíve kedvezőtlen makroökonomiai környezet (magas 27%-os Áfatartalom, relatíve magas energia árak) (Szöllősi – Szűcs, 2014). Problémát jelent az is, hogy Magyarországon a baromfiipar koncentrációja még nem érte el a Nyugat-Európai szintet, a teljes broiler állomány 50%-át 50.000 darabos állatállomány alatti üzemekben állítják elő (Alizicki, 2012). Az integráció hiánya az alacsony szervezethez és koncentráción keresztül hozzájárul a piaci kiszolgáltatottság növekedéséhez. A technológiai lemaradás és a kis állomány méret is felelős az alacsony természetes hatékonyságmutatókért (3. táblázat). Sőt ebben a fekete-szürke gazdaság szerepe sem lehet elhanyagolható, melynek szerepe a Baromfi Terméktanács (BTT) becslése alapján a szektoron belül 15-25%-ról 35%-ra nőtt (Alizicki, 2012).

3. táblázat: Vágócsirketermelés természetes hatékonyságának összehasonlítása

Natúrális hatékonyságmutatók	EMSLAND (Németország) broiler integráció 2012. év átlaga	2012. év magyar átlaga
Elhullás (%)	3,01	4,40
Átlagsúly (kg)	2,43	2,35
Fajlagos nettó takarmányfelhasználás (kg/kg)	1,61	1,88
Átlagos vágási nap	39,2	41,3
Napi átlagos testtömeg gyarapodás (g/nap)	62,09	58

Forrás: BTT ágazati stratégiája (2014-2020)

Az Unióban szigorúbbak az állategészségügyi és a környezetvédelmi elvárások is, mint a világ más országaiban. Az alapanyagtermelés helyzetét az is nehezíti, hogy a növénytermesztés és az állattenyésztés elvált egymástól. A gazdaságok döntő része nem rendelkezik földterülettel, így nem tudja megtermelni a szükséges takarmányt. Problémát jelent a keletkezett trágya elhelyezése is. Az ország földrajzi fekvése miatt a baromfi húsexport is költségesebb a szállítás miatt. (Nyárs, 2008; Nábrádi – Szöllősi, 2008) A versenyképességet hátráltatja továbbá az ágazat alacsony érdekérvényesítő képessége (Nábrádi-Szóllősi, 2008, Aliczki, 2012).

Popp (2014a) szerint a magyar mezőgazdaság problémáira, jelenlegi helyzetére, versenyképtelenségének okaira a hatékonyságorientált stratégia jelenthet megoldást. Véleményem szerint a hatékonyság javításához a magyar mezőgazdaság versenyképességét korlátozó akadályokat kellene elsősorban megszüntetni, és ez a baromfiágazatra is pozitív hatással lenne. A hatékonyság javításának elsődleges eszköze lehet a vertikális integrációs megoldások ösztönzése, előmozdítása – az agrárstratégia és operatív intézkedések útján (Csizmásné – Hollósy – Túróczi, 2015).

Kutatásom célja egy feltáró kutatás elvégzése. Arra kerestem a választ, hogy mely tényezők határozzák meg leginkább a vertikális integrációból fakadó előnyök

kihasználását a tulajdonosi és szerződéses vertikális integrációba tartozó broilercsirke hizlalással foglalkozó vállalkozások esetében. A stratégiaalkotási folyamat, az adaptációs képesség, és az integrációval való kapcsolat hatását vizsgáltam a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására.

A kutatási téma azért tekinthető újszerűnek, hiszen egy eddig nem vizsgált területet térképez fel, és az ágazati problémákat tekintve is aktuális. A kutatás középpontjában a vertikális integrációs folyamatok vizsgálata áll, melynek támogatása, ösztönzése, mind a mezőgazdaság, és mind az ágazat problémáira egyaránt megoldást jelenthet.

1.2 Dolgozat felépítése

A szakirodalmi összefoglaló részben bemutatom a vertikális integráció fogalmi meghatározásait, típusait, és meghatározom, hogy kutatásom során mit értek a vertikális integráció fogalma alatt. Kitérek a horizontális és vertikális integrációk nemzetközi és hazai fejlődésének vizsgálatára, különbségeik szemléltetésére. Majd az ágazat jelenlegi nemzetközi és hazai helyzetét, fejlődési tendenciát ismertetem. Az integrációkra vonatkozó elméleti áttekintő rész után foglalkozom a stratégiai gondolkodás fogalmi kereteinek meghatározásával. A stratégiaalkotási folyamatot kutatásom során a stratégiai menedzsment keretein belül értelmezem. A kutatás szempontjából fontos stratégiaalkotás és adaptációs képesség tényezőit is bemutatom. Kitérek azon stratégiaalkotási elméletek ismertetésére, amelyek korábban már vizsgálták a stratégia és az integráció kapcsolatát, és két szekunder kutatási eredményt is ismertetek, melyek érintőlegesen foglalkoztak a stratégia és az integráció kapcsolatával. Végül rátérek a dolgozat központi részére, a kutatási modell és a hipotézisek ismertetésére, majd a kutatás eredményeinek bemutatására, és az eredmények alapján felállított tézisek megfogalmazására.

2. Szakirodalmi áttekintés

Ebben a fejezetben mutatom be az integráció fogalmát, típusait, és ezen belül részletesen foglalkozom a vertikális integráció fogalmi változásával, és meghatározom, hogy kutatásom során mit értek vertikális integráció alatt. Vizsgálom a vertikális integráció szereplőit, és az integráció előnyeit és hátrányait a szereplők számára.

2.1 Integráció fogalma, típusai

Márton 1977-ben már egy igen pontos meghatározást adott a gazdasági integráció fogalmára. Az integrációt egy olyan gazdaságszervezési folyamatnak tartja, amely a szoros gazdasági egymásrautaltság felismeréséből fakad, és érdekközösség megteremtésére irányul. Az integráció eredményeként egy integrált szervezet jön létre, melyben megtalálhatóak a különálló, önmagukban is gazdaságilag életképes szervezeti egységek. Fellelhető a szervezeti egységek önállóságának valamilyen foka, annak ellenére, hogy közös irányítás alatt állnak, és az egységek gazdasági tevékenysége közvetlenül egymáshoz kapcsolódik. A közös irányítás eredményez egy közös döntéshozatali jogot. Az egységes irányítással szemben érvényesülnek bizonyos széttartó erők a szervezeti egységek bizonyos mértékű önállósága miatt. Márton az integrációt céltudatos, tervszerű cselekvések sorozatának tartja.

Márton (1977) az integrációhoz kapcsolódó tevékenységek hat csoportját különböztette meg:

- mezőgazdasági termelési eszközök létrehozása
- termelési eszközök és szolgáltatások eljuttatása a mezőgazdaságba
- szorosan értelmezett mezőgazdasági termelés (növénytermesztés, állattenyésztés)
- mezőgazdasági termékek eljuttatása a fogyasztókhoz, vagy a feldolgozó helyekre
- mezőgazdasági nyerstelemek feldolgozása
- feldolgozott mezőgazdasági termékek eljuttatása a fogyasztóhoz (nagykereskedelem, kiskereskedelem, kereskedelmi vendéglátás) (Márton, 1977, 11. o.)

Palkovics (1996) is az integráció fogalmát folyamatként azonosította, amelynek alakulására hatással vannak a társadalmi viszonyok, a politika, és a gazdaság kapcsolatának változásai. A változások hatását vagy képes követni az integráció, vagy részben széttöredezik, felbomlik, hogy az új viszonyoknak megfelelően újjáépüljön.

Soós (1996) az integrációs folyamatok kialakításában, fenntartásában szerepet játszó tényezőket azonosította:

- területi integráció pl: tájtermelési hagyományok megtartására
- technikai, technológiai integráció
- érdek vertikálisan integráló ereje
- tőke integrációs hatása
- szervezet, információ, szaktanácsadás integráló szerepe.

Az integrációnak két alaptípusát különböztethetjük meg, a horizontális és a vertikális integrációt. A horizontális integráció azonos termékcsoportok, termékek, termékreszek

azonos gazdasági műveleteinek, a vertikális integráció pedig különböző termékek, termékcsoportok különböző gazdasági műveleteinek egybefoglalása (Márton, 1977).

A vállalkozás, amikor dönt az integrációról, tulajdonképpen arról hoz döntést, hogy gazdasági céljait piaci tranzakciók helyett belső, igazgatási tranzakciókkal valósítsa meg (Székely, 2000), ebből a szemszögből nézve tulajdonképpen kockázatsökkentést jelent a kiélezett piaci versenyben. Célja az együttes haszonmaximalizálás, vagyis a kölcsönös érdekeken alapuló együttműködés.

Az integrációnak az integrálódási iránya szerint két formája lehet:

- előre felé haladó integráció: a termékpályán a fogyasztók irányába történő összekapcsolódás
- visszafelé történő integráció: ellátó (input) tevékenységek felé történő tevékenység összekapcsolódás. (Székely, 2000)

Az integrálódás foka tekintetében az alábbi fokozatokat különböztetjük meg:

- teljes integráció: esetén a vállalkozások a termékpálya minden fontos erőforrásával tulajdonosként rendelkeznek
- kvázi integráció: esetén a vállalatok már nem tulajdonosai a termékpályához tartozó valamennyi erőforrásnak, a teljes tulajdon és a hosszú távú szerződések közötti kapcsolatrendszer jellemzi ezeknek a vállalkozásoknak a vevőikkel/szállítóikkal való kapcsolatát. Pl: licenyszerződések, franchise ügyletek, stb.
- leszűkített integráció: olyan részleges integráció, amikor a vállalkozás függővé válik valamely külső erőforrástól.
- integráció hiánya: ebben az esetben a vállalkozás teljes mértékben függővé válik a külső erőforrásoktól. Partnereinek elkötelezettsége szerződések megkötésével növelhető. (Buzás – Nemessályi – Székely, 2000).

Ha egy vállalkozás bármilyen integráció mellett dönt, akkor ez a döntés hosszabb távra meghatározza a vállalkozás működését. Ezért az integrációról a vállalkozás stratégiai döntés keretében dönthet, ezt azonban minden esetben meg kell előznie egy alapos külső piaci, ágazati és belső vállalati elemzésnek. Ezután kerülhet sor az integrációs stratégiák megalkotására, akcióprogramok felvázolására, majd a stratégiák elemzésére. Ráirányulhat a figyelem annak az elemzésre, hogy az integráció a vállalkozás szempontjából milyen jövőbeni lehetőségeket eredményezhet, illetve milyen előnyök – hátrányok szólnak az adott integrációs döntés mellett. Az elemzés után születhet meg a végső döntés, majd kerülhet sor az integrációs lépések megtételére.

Az eredményes integráció megvalósításához több feltétel szükséges:

- integráció „résztevői felismerjék hosszú távú érdekeiket, a célt, a várható eredményeket, azonosuljanak a célokkal és hajlandóak legyenek közreműködni a termékpálya együttes teljesítményének elérésében” (Csete – Horn – Papócsi, 1996, 5. o.)
- integrációban résztvevők rugalmas alkalmazkodóképessége
- jól informáltság, információ megosztás, vagyis az információ a megfelelő helyen, időben, minőségben és mennyiségben álljon rendelkezésre
- résztvevők közötti kölcsönös bizalom erősítése
- tulajdonosi és irányítói szerepkörök szétválasztása nagyobb vertikumokban

- integrációs érdekeltség szinten tartása, például közös teljesítmény mérések révén
- szakmai menedzsment és marketing funkciók hatékony működtetése. (Csete – Horn – Papócsi, 1996)

Az integráció fogalmi meghatározását követően térek rá a kutatási témám szempontjából lényeges vertikális integráció fogalmának pontosabb, mélyrehatóbb vizsgálatára, a vertikális integráció fogalmi változásainak ismertetésére.

2.2 Vertikális integráció fogalmának változása – vertikális koordináció és integráció fogalmának elválása

Az integráció fogalmi változásainak bemutatásakor arra törekedtem, hogy az egyes elméleteket rendszerezem, és az elméletek közötti kapcsolatokra is rávilágítsak. A következőkben végigkövetem a vertikális integráció fogalmi változásait, egyre pontosabban körülhatároltabbá válását.

Rasinski (1968) a vertikális integráció magasabb és alacsonyabb formáit különböztette meg. A legmagasabb formája, ahol a termelés egymást követő szakaszai egységes irányításnak vannak alárendelve (tulajdon átruházás, fúzió). Az alacsonyabb formákban az integrációba való belépés alapja a szerződéskötés.

Márton (1977) a vertikális kapcsolatok egyik szélső pólusaként azonosította a vertikális integrációt (melyben érvényesül az integrálódási irányzat, időben egymást követő tevékenységek egymásra utaltsága, összegződési tendencia, és új szervezet jön létre). A vertikális integráció lényegét a sokoldalú együttműködésben, a folyamatok összehangolásában látja, mely mindenképpen megköveteli az egységes irányítás szükségességét. Az egységes irányítás feladatát az integrátor látja el. Véleménye szerint a vertikális kapcsolatoknak számos formája létezik, olyanok is, melyekben nincs integrálódási irányzat, nincs új szervezet, nincsen összegződési tendencia. Sőt olyan vertikális kapcsolatokat is azonosít, amelyek a szétválás, megszűnés irányába haladnak. Ezen kapcsolatok ellenpólusa tehát a vertikális integráció.

Sipos (1977) és Sárándi (1986) a mezőgazdasági termékértékesítéssel kapcsolatos szerződések, illetve az integrációs szerződések gyakorlati eseteit vizsgálva a vertikális integrációs folyamatoknak két formáját különböztették meg, a tulajdonba vétel illetve a szerződések útján történő integrációt. Az integráció létrejöttének módja alapján tettek elhatárolást.

Sipos – Halmai (1988) a vertikális integrációt a vertikális kapcsolatok összehangolásának az ad hoc adásvételnél lényegesen intenzívebb fokának tekintette, amelynek célja a partnerek érdekeinek legalább részleges összehangolása.

Csete – Horn - Papócsi (1996) ettől egy komplexebb megfogalmazást ad az integráció céljára vonatkozóan, hiszen megfogalmazásuk szerint az együttműködők az integráció által közösen kedvezőbb eredményt, piaci versenypozíciót érhetnek el, mintha elkülönülten tevékenykednének, tehát már túllépnek az érdekek pusztá összehangolásán.

Fertő (1996) már megkülönböztette / szétválasztotta a vertikális koordináció és integráció fogalmát. A vertikális koordináció meghatározásával kapcsolatos elméleteket 3 dimenzió mentén csoportosította.

Az első csoportba tartozó meghatározások a vertikális koordinációt a *marketingcsatorna (termékpálya) vertikális struktúrájának* leírására használják, különböző intézmények és piaci szerződések sorozataként ábrázolható koordinációs mechanizmusként írják le. A koordinációs mechanizmusok a vertikális kapcsolatos szorossága szerint a nyílt piaci tranzakcióktól a szerződéses/stratégiai kapcsolatokon keresztül egészen a vertikális integrációig terjedhetnek. Ebben a megközelítésében a vertikális integráció tehát a

vertikális koordináció egyik szélső pólusának tekinthető, amikor a különböző vertikális lépcsőfokok egy vállalatban (egyetlen tulajdonos kezében) összpontosulnak. Fertő (1996) rávilágít arra, hogy a hazai szóhasználatban eddig a vertikális koordináció bármely formáját vertikális integrációnak tekintették, ebben a meghatározásban viszont a vertikális integráció feltétele, hogy a vertikális kapcsolatok egyetlen vállalat / tulajdonos kezében összpontosuljanak.

Ebbe a csoportba sorolható Frank és Henderson (1992) elmélete, akik az élelmiszergyártó iparágak árubeszerzés módját a készárupiacról kezdődően egészen a vertikális integrációig csoportosították, ezzel a vertikális koordináció öt különböző fokozatát különböztették meg: készárupiac, piac-specifikus szerződések, termelésmenedzsment szerződések, erőforrás-ellátást biztosító szerződések, vertikális integráció.

Ugyancsak ebbe a csoportba sorolható Barkema és Darencott (1995) meghatározása, akik a vertikális koordinációs mechanizmusoknak két fő csoportját különböztetik meg: a külső és a belső koordinációt. A külső koordináció esetében az információ és a jóságok cseréje külön vállalatok (önálló gazdasági szereplők) között történik, a koordináció árjelzéseken alapul, és jól definiált minőségi rendszert, standardokat igényel.

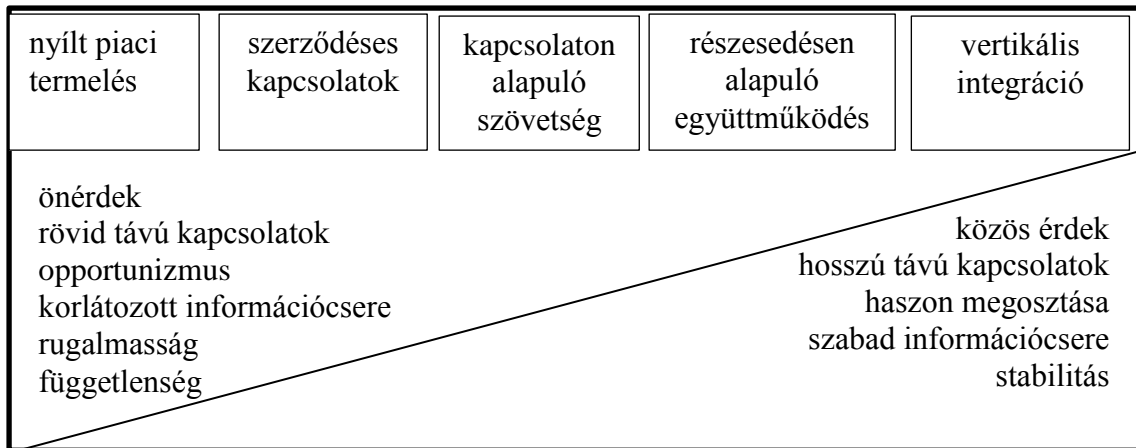
A külső koordinációs mechanizmusok alábbi formáit különböztette meg:

- spot piacok (nyílt piaci termelés)
- szerződések
 - piaci specifikáció
 - termelésmenedzsment
 - erőforrás-biztosítás
 - összefüggő szerződések
- stratégiai szövetségek (Fertő, 1996)

A belső koordináció esetében a termékpálya egyes elemei közötti információ és jóság cseréje egy vállalatban belül történik, a koordináció vállalatban belüli adminisztratív döntéseken alapul. A belső koordináció tehát vertikális integrációnak tekinthető.

Peterson (2001) Barkema és Darencott elméletét fejlesztette tovább, hiszen a vertikális koordinációt kontinuumként értelmezi, melynek két végpontja a nyílt piaci termelés (külső koordináció szélsőséges esete), és a vertikális integráció (belső koordináció). A kontinuum megjelölés arra utal, hogy a végpontok között számos koordinációs stratégia található, mely eltérő részletességű, hatókörű, időtartalmú szerződésekben valósul meg, és ezek a koordinációs stratégiák eltérő kockázataiban, a koordinált-integrált egységek eltérő számában, és a szervezetek függetlenségében/függőségében öltönek testet. A nyílt piaci termeléstől a vertikális integráció felé haladva egyre csökken a szervezetek függetlensége, a koordinált-integrált egységek száma, és ezzel együtt jár a kockázat csökkenése is. Az egyre nagyobb biztonság tehát a függetlenség bizonyos fokú feladásával jár együtt. A két végpont a „láthatatlan kéz” (külső koordináció) és az irányított koordináció (belső koordináció) jellemző jégeit mutatja (3. ábra).

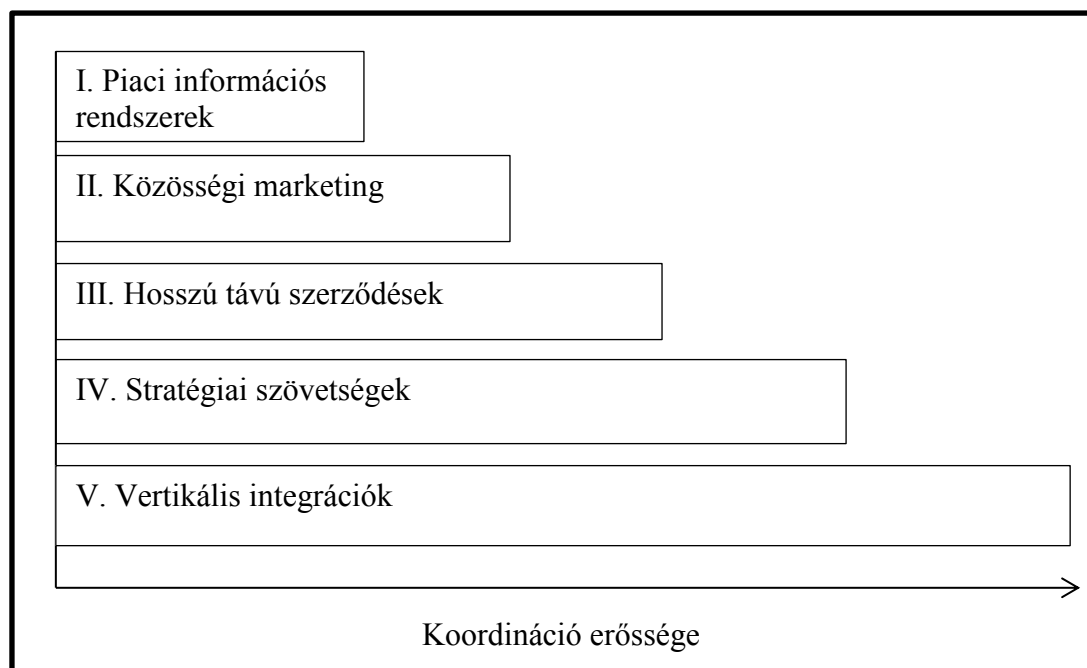
3. ábra: A vertikális koordináció stratégiái



Forrás: Peterson (2001), 151. o.

És szintén ebbe a csoportba sorolható Szentirmay és Gergely (2005) fogalmi meghatározása, akik az előzőekhez hasonlóan a vertikális integrációt a vertikális koordináció egyik szélső pólusának tartják (4. ábra), amelyben a termékpálya elemei egy gazdasági szervezetben összpontosulnak. A koordináció erőssége alapján a piaci információs rendszerektől (leggyengébb koordinációtól), különböző fokozatokon keresztül (közösségi marketing, hosszú távú szerződések, stratégiai szövetségek) juthatunk el a vertikális integrációig (a koordináció legerősebb formájáig).

4. ábra: Vertikális koordináció típusai a koordináció erőssége szerint



Forrás: Szentirmay – Gergely (2005) 67. o.

Fertő (1996) a vertikális koordináció fogalmának második értelmezésében a vállalat marketingrendszerben való viselkedésére összpontosít. Ebbe a csoportba sorolható elméletek a koordinációs mechanizmusok vállalaton belüli kiválasztásának folyamatát (motivációs okait) és megvalósítását vizsgálják.

Ebbe a csoportba sorolható Sheldon (1991), Csete-Horn-Papócsi (1996) és Széles (2003)-as fogalmi meghatározása, hiszen ők mindannyian a vertikális integráció háttérében meghúzódó motivációs tényezőket vizsgálták.

Sheldon (1991) a vertikális koordináció létrejöttének okait három csoportba sorolta, a termelési folyamat technológiai összefüggéseinek kiaknázása, tranzakciós költségek csökkentése, valamint a termelési folyamat feletti vertikális kontroll megszerzésének előnyei (Fertő, 1996).

A termelési folyamat technológiai összefüggéseinek kiaknázására jellemző példa a baromfiágazat, amelyben a brojlercsirke termelése az alábbi vertikálisan összefüggő tevékenységek koordinációjaként valósulhat meg: fehérjeimport, gabonafelvásárlás, tápkverőüzemek, fajtaelőállítás és – szaporítás, hizlaló farmok, vágóhidak, kereskedelem, export (Fertő, 1996).

A tranzakciós költségek csökkentése bővebben azt jelenti, hogy a piaci cserefolyamatok – külső koordináció- magas tranzakciós költségei miatt kerül sor az alacsonyabb tranzakciós költségekkel járó belső koordinációs mechanizmusok kiválasztására (Coase, Williamson, In: Fertő, 1996).

Csete – Horn – Papócsi (1996) integráció fogalmának értelmezésében, kívánatos jövőbeli állapotként a termékpályák egészét rendszerbe ötvöző integrációt tarják, amelyben a fogyasztótól az alapanyag termelőig összehangolt együttműködés marketing láncolata valósul meg. Több az integráció háttérében meghúzódó motivációt azonosítottak:

- kedvezőbb piaci versenypozíció elérése
- minőség, teljesítmény, hatékonyság növelése
- tőkekímélés és tőkekoncentráció előnyeinek kihasználása
- munkamegosztásra épülő specializáció előnyeinek kihasználása
- finanszírozási előnyök
- bizonytalanságból eredő kockázatok csökkentése
- minőségbiztosítás szigorúbb, egy központban történő megvalósíthatósága.

Széles (2003) a vertikális integrációk kialakulásának háttér okaként a mindinkább előtérbe kerülő fogyasztói igényeket, ezek kielégítését azonosítja.

Fertő (1996) a vertikális koordináció fogalmának harmadik értelmezésében *a vertikális koordinációt a hatékonyság szempontjából vizsgálja*. Olyan teljesítménynormaként írja le, mely egy vertikális termelési elosztási rendszer tökéletesítésére (tökéletes koordinálására) irányul. Ide sorolható Marion (1976) elmélete.

Marion (1976) szerint a tökéletes koordináció olyan, mint egy tökéletes kapcsolat a hatékonyan szervezett termelési – feldolgozási - elosztási folyamatból kikerülő jóságok és a fogyasztók preferenciái között. Egyensúlyi állapotban egy optimálisan koordinált vertikális marketingrendszer maximalizálja a társadalmi jólétet, hiszen a megfelelő helyre és időpontban megfelelő minőségű és mennyiségű jóságot szállít, optimálisan allokálja az erőforrásokat.

Juhász (1999) és Szabó (2002) ezzel szemben az időtáv alapján rövid (minimum 1 évre szóló), közép, és hosszú távú szerződéseken alapuló integrációs kapcsolatokat

különböztet meg. Juhász (1999) fogalmi meghatározásában a közös gazdasági érdekeken alapuló, általában hosszú távú együttműködést érti vertikális integráció alatt, amelyben az integrátor nyújt biztonságot az integrálnak különböző szolgáltatásokkal, vagy finanszírozással. Szabó (2002) megállapítása szerint is minél hosszabb az időtáv, annál inkább közelít a kapcsolat a vertikális integrációhoz.

Karalyos (2001) már az integrációs pólusok kialakulásának okait és a szereplők erőviszonyait azonosítja. „Integrációs pólusok ott alakulnak ki, ahol az anyagi és szellemi tőke koncentrációja gyorsabb dinamikával valósult meg.” (Karalyos 2001, 33. o.) Magyarországon a rendszerváltást követően a termelői, feldolgozó, és kereskedelmi érdekkörben jelentős információs aszimmetria alakult ki, hiszen míg a feldolgozásban, és kereskedelemben dinamikus koncentráció, anyagi-technikai-szellemi erőfölény jellemző, addig a termelői körben a szétaprózódás miatt szervezeti dezintegráció, érdekek szétartása, egymásnak feszülése dominál. Ezen információs aszimmetria következménye az, hogy az átalakuló, tőkeszegény gazdaságokban a feldolgozóipari, kereskedelmi érdekeltségű vertikális integrációs kapcsolatok túlsúlyban, míg a termelői-szövetkezeti integrációk gyakorlatilag el sem tudnak indulni. A termelői érdekek érvényesüléséhez a szövetkezés nyújthatna segítséget.

Tömpe (2000) ugyanezen álláspontot erősíti meg, hiszen véleménye szerint is a vertikális integrációs folyamatok követelményei a gyakorlatban a multinacionális feldolgozó és kereskedelmi vállalatok terén adottak leginkább. Mivel a vertikális koordináció természeténél fogva függőségi viszonyokra épül, így a vertikális integrációban is elsőrendű szerepe van annak, hogy a szereplők alkupozíciója, érdekérvényesítő képessége milyen erős. Az erőviszonyok tekintetében a legrosszabb helyzetben az alapanyag-termelők, magánvállalkozók, családi gazdaságok vannak, ami gyenge alupozíciót, és nagy kiszolgáltatottságot eredményez. Hátrányaik csökkentése csak a vertikális koordinációban történő egyenrangú részvételükkel lenne elképzelhető, de ehhez kormányzati-gazdaságpolitikai intézkedések is szükségesek lennének.

A vertikális integráció fogalmának értelmezésében két eltérő nézet alakult ki. Az egyik csak a tulajdonon alapuló szerveződést tekinti vertikális integrációnak. A vertikális integráció tehát a vertikális koordináció egyik szélső pólusának tekinthető. Csak tulajdoni alapon szerveződik, tehát a termékpálya elemek egyetlen vállalaton belül integrálódnak (Oxenfeld 1951; Szénay 1974, 1975, 1976; Pearce 1993; Frank és Henderson 1992; Barkema és Darencott 1995; Fertő 1996; Szabó M. 1999; Peterson 2001; Szentirmay-Gergely 2005). Ehhez a nézethez tartozik az egy tulajdonosi körhöz tartozó vállalatok rendszere, integrációja, ezt nevezhetjük holding típusú integrációnak. Ez esetben különálló vállalkozásokról (jellemzően Kft-kről vagy Rt.-kről) beszélhetünk, ami mögött jellemzően egy tulajdonos vagy egy tulajdonosi kör áll.

A másik megközelítés már a vertikum egyes elemei között szerződéses alapon létrejött kapcsolatot is vertikális integrációnak tekinti (Rasinski 1968; Márton 1977; Benet 1979; Burgerné 1980; Sipos – Halmai 1988, Juhász 1999; Szabó G. 2002), abban az esetben, ha a szerződést hosszabb időtávra kötik. Véleményem szerint is ez a helyes megállapítás, hiszen ha a vertikális integráció történeti fejlődését tekintjük, akkor ott is fellelhetjük mind a szerződéses és mind a tulajdoni integrációkat egyaránt.

A kutatási témám szempontjából fontos brojlercsirke termelésében pedig a szerződéses kapcsolatok kiemelkedő jelentőségét már Henderson (1994) is hangsúlyozta. És a

későbbiekben Szabó (2002) is megerősítette, miszerint a baromfihús értékesítése is többnyire előzetes szerződések alapján történik az Európai Unióban. A vertikális integrációnak a baromfi esetében az USA-ban és Nyugat Európában is nagy jelentősége van (Halmai 1995). Ugyanezt támasztja alá Clement (1998) vizsgálata is, aki a termelési jellemzőik, és a vertikális integráció ösztönző és visszatartó tényezői alapján hasonlította össze az egyes húsipari integrációkat (4. táblázat). Az összehasonlítás eredményéből pedig látható, hogy a vertikális integráció szintje a baromfihús esetében magasnak tekinthető.

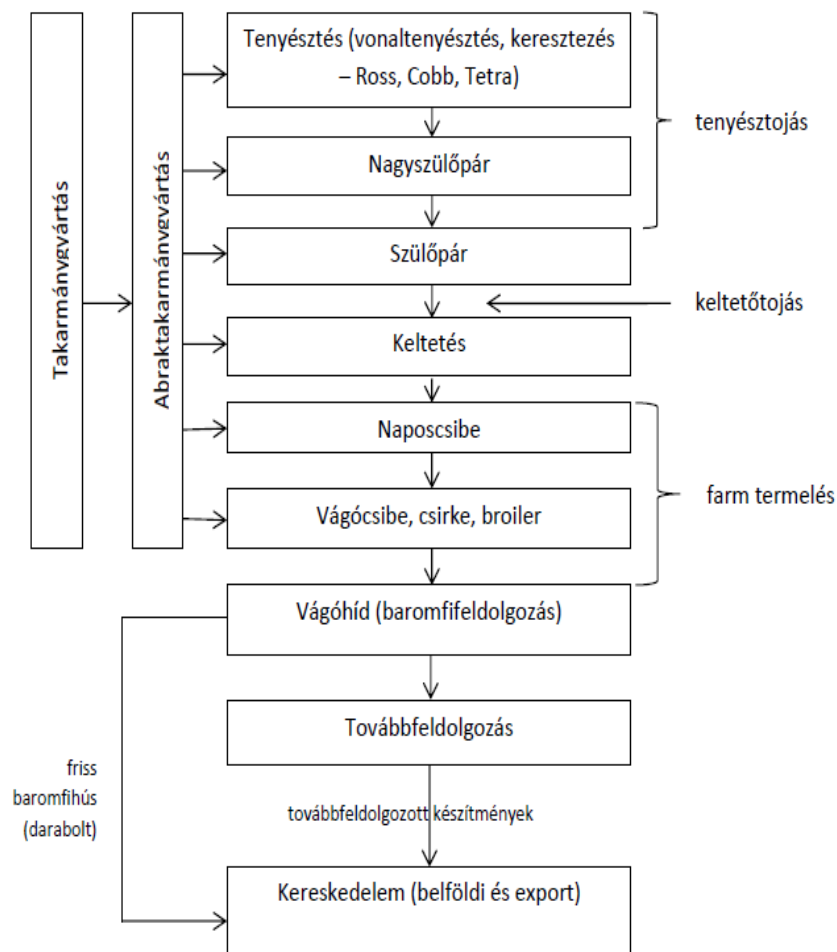
4. táblázat: Vertikális integráció ösztönzői és visszatartó tényezői az egyes húsipari integrációk esetében

		Marhahús	Sertéshús	Baromfihús
vertikális integráció ösztönző tényezői	magas feldolgozottságú termékek jelenléte a kiskereskedelemben	alacsony	közepes	magas
	Termékfejlesztés intenzitása	alacsony	közepes	magas
	Termékmarketing	alacsony	közepes	magas
vertikális integráció visszatartó tényezői	Tőkeszükséglet és a kockázat szintje	magas	közepes, és részben megosztott	alacsony, és megosztott (termelőkkel)
	Mennyiségi és minőségi ellenőrzés következetessége	alacsony	közepes	magas
	Vezetői szakértelem szükségessége	magas	csökkenő	alacsony
	Vertikális integráció szintje	gyenge	erős	magas

Forrás: Clement (1998) alapján saját szerkesztés

Véleményem szerint vertikális integrációnak tekinthető az a megoldás, ha a termékpálya elemei (alapanyag-termeléstől egészen a kereskedelemig – 5. ábra) részben vagy egészben tulajdonosi alapon integrálódnak egyetlen vállalat, vagy egy tulajdonosi körhöz tartozó vállalkozások keretei között. De vertikális integrációnak tekinthető az is, ha a termékpálya elemei szerződéses alapon integrálódnak különböző vállalkozások között. Viszont fontos, hogy mindez hosszú távú szerződések révén valósuljon meg, amely kölcsönös érdek-előny függőséget jelent a szereplők számára, és az integrációt szervező integrátorok különféle szolgáltatásokat (szaktanácsadások, tőke) is nyújtsanak az integrált számára, tehát kölcsönös előnyszerzésről beszélhessünk a kialakuló integráció által.

5. ábra: Baromfihús vertikum felépítése Magyarországon



Forrás: Bárány et al (2013) és a BTT anyagai alapján saját szerkesztés

Hosszú távú gazdasági együttműködést kialakítani csak kölcsönös előny és érdek alapján lehet. Ha a kapcsolatok gazdasági ésszerűség helyett kényszerből jönnek létre, akkor azok a hatótényezők változásával azonnal átalakulnak, felszámolódnak. (Hollósy, 2000)

Az integráció célja tehát a versenyképesség javítása, a piaci pozíció erősítése, és a fogyasztói igények magasabb szintű kielégítése. Az integráció mindenképpen biztonságosabb piaci termelést tesz lehetővé. A nem egy vállalat kezében megvalósuló termékpálya-elemek integrációja esetén a kisebb szervezetméretek miatt rugalmasabb alkalmazkodást feltételezhetünk a változó környezeti hatások közepette. A befektetendő tőke szempontjából is kedvezőbb lehet a szerződéses alapon megvalósuló integráció, hiszen tulajdonosi alapon csak a nagy tőkeerejű vállalkozásoknak lenne esélye vertikális integrációt kezdeményezni, így viszont a kisebb tőkével rendelkező vállalkozások sincsenek kizárva ebből a folyamatból, és ennek előnyeiből.

Összefoglalva az integráció meghatározásáról kialakult véleményeket, érzékelhető az összhang abban, hogy az integrációval *a vertikumon belül valami új jön létre, szervezettebbé, összehangoltabbá válik a termékek útja a termelőtől - előállítótól - a feldolgozón át a végső fogyasztóig.* Az integráció által az *információ és a tőke*

szervezettebb, célorientáltabb áramlása, hatékonyabb elosztása valósul meg, ami a folyamatban résztvevőket *gazdasági előnyökhöz juttatja* az integráció nélkül gazdálkodókkal szemben. Lehetővé válik a termelés optimálisabb megszervezése. A gazdasági előnyre helyezve a hangsúlyt *a szerződésre alapuló hosszabb távú kapcsolatokat is* integrációnak tekintem, így csatlakozom Buzás-Nemessályi –Székely (2000) véleményéhez, amelyben szűkebb értelemben a „vertikális integráció egy termékpályához tartozó termelési, szolgáltatási, feldolgozási folyamatok kombinációja egy adott vállalat keretei között. Tágabb értelemben a termékpályához kapcsolódó vállalatok szorosabb együttműködését, koordinációját is integrációnak tekintik. (Csizmásné – Hollósy – Túróczi; 2015) A fogalmi meghatározást követően az integráció szereplőivel, és a vertikális integrációból származó előnyök és hátrányok bemutatásával foglalkozom.

2.3 Vertikális integráció szereplői, és az integráció előnyei és hátrányai

Márton (1977) szerint a vertikális integrációban az egységes irányítás feladatát az integrátornak kell ellátnia, aki nem feltétlen a gazdaságilag legerősebb résztvevő, de jó rendező-szervező képességgel kell rendelkeznie. Az integrátor feladatait a következőkben azonosította:

- integráció előkészítése, integrációba lépni kívánó partnerek összehozása, a megalakulás jogszabályi kereteinek és a jóváhagyás feltételeinek a megteremtése;
- piackutatás végzése a vertikum termékei iránti keresletről;
- szükséges berendezések, felszerelések beszerzési forrásainak felkutatása;
- belépő felek szaktanácsokkal történő segítése a beruházási, fejlesztési terveikben;
- segíti a létrehozandó közös üzem szakszerű üzemeltetésének és korszerű technológiájának kialakítását;
- segíti az integrált tevékenységek jövedelmező üzemeltetését, folyamatos fejlesztését, azáltal, hogy a fejlesztési erőforrásokat a leggyengébb láncszemre összpontosítja;
- koordinálja a termékek értékesítését;
- kezdeményezi az innovációs törekvéseket.

Sipos - Halmai (1988) és Juhász (1999) szerint az integrátor nyújt biztonságot az integrátnak különböző szolgáltatásokkal, vagy *finanszírozással*, és kihasználja a szereplők eltérő erőviszonyaiból adódó előnyöket a *profitmaximalizálás érdekében* (Sipos, 1977). Csete – Horn - Papócsi (1996) az integrátor feladatait kibővítette, hiszen a szervezési képesség mellett kiemelte Juhászhoz, Sipos-Halmaihoz hasonlóan a szükséges tőkével való rendelkezést, új elemként pedig a *termékpálya áttekintésének képességét* emelte ki. Véleményük szerint integrátor tehát az a fél lehet, aki rendelkezik: a szükséges tőkével; szakmai, üzleti és szervezési felkészültséggel; fogyasztói igényekről, piaci előrejelzésekről szóló információkkal; valamint a termékpálya áttekintésének lehetőségével.

Csete – Horn – Papócsi (1996) szerint az integráció célja az, hogy résztvevői *együtt közösen kedvezőbb eredményt, piaci versenypozíciót* érjenek el, mintha külön-külön tevékenykednének. Tehát az integráció gazdasági értelme a minőség, a teljesítmény és a hatékonyság növelése, a piaci versenyben való helytállás, a tőkekímélés és tőkekoncentráció előnyei, valamint a *bizonytalanságból eredő kockázatok csökkentése*. Hollósy (2000) szerint az integrációval szervezettebbé, összehangoltabbá válik a termékek útja a termelőtől a feldolgozón át a végső fogyasztóig. Az információ és a tőke szervezettebb, célorientáltabb áramlása, hatékonyabb elosztása a *folyamatban résztvevőket gazdasági előnyökhöz juttatja* az integráció nélkül gazdálkodókkal szemben.

Porter (1993) azonosította a vertikális integráció előnyeit és hátrányait. A vertikális integráció előnyeként kiemeli annak bizonyos költségeket, és kockázatokat csökkentő szerepét, hiszen csökkenti a tranzakciós költségeket, a készletezési költségeket, a kockázat terén az üzleti kockázatot és az árváltozásból eredő kockázatot. Az egymást követő fázisok egységes irányításával hatékonyságnövelés érhető el. A vertikális integráció hátrányaként azonosította a kevésbé rugalmas reagálást a gazdasági környezet változásaira, az integrációban résztvevő szereplők ösztöneinek eltompulását, és a mobilitási korlátokat. További hátránya, hogy a termékpályán belül az egymást

követő szakaszok nem megfelelő összehangolása hatékonyságromláshoz vezethet. Megvalósulásának legnagyobb korlátja a megvalósításához megfelelő mennyiségű tőke megléte.

Véleményem szerint is a magyar gazdaságban az integrációk létrejöttének egyik legfőbb gátló tényezője az induláshoz szükséges tőke meglétének a hiánya, másrészt a termelőszövetkezetek rossz tapasztalataira visszavezethető bizalmatlanság, és az alacsony együttműködési hajlandóság. A Porter által hátrányként azonosított kevésbé rugalmas reagálással nem értek egyet, bár a szervezetméret növekedése csökkentheti a szervezet környezeti változásokra való reagáló képességét, de a termékpálya több tevékenységének átfogása, átlátása révén nőhet a piacismeret, és a környezeti változások előre jelezhetősége is. A termékpálya szakaszok nem megfelelő összehangolása természetesen hátrányt jelenthet, de a jól működő integrációk lényege a termelés optimális megszervezésében rejlik, és az integráción kívüli termelés esetében is fennáll ennek a kockázata, így ezt nem tekintem az integrációhoz köthető hátránynak.

Lehota (2001) a vertikális integrációból származó előnyök között tartja számon a méretgazdaságosságból és információáramlásból származó előnyöket is, viszont a méretgazdaságosság miatt hátránya, hogy csökken a környezethez való alkalmazkodás, reagálás képessége.

Széles (2003) a vertikális integráció alábbi üzemgazdasági előnyeit azonosította:

- integrált partner termelésének segítése, megszervezése, koordinálása,
- integrált partner termeléséhez szükséges forgóeszközök részben vagy egészben történő megfinanszírozása,
- előállított termék megvásárlása az integrált partnertől feldolgozás vagy továbbértékesítés céljából,
- igénybevett támogatások, kedvezmények integrálttal szemben történő érvényesítése.

Széles (2003) a vertikális integráció előnyeit csak az integrált fél (a termelő) szemszögéből azonosította, ezzel szemben Szentirmay – Gergely (2005) már az integrátor számára rejlő előnyöket is külön számbavette.

Az integrátor (feldolgozó) számára a vertikális integráció az alábbi előnyöket nyújthatja:

- profitmaximalizálás
- programozható termelés
- költséghatékonyság
- kereskedelem által igényelt nagy termelési potenciál és széles termékskála
- folyamatos technológia-, és termékfejlesztés
- élelmiszerbiztonság, és a termék-előállítás nyomon követhetősége

Integrált fél (termelő) számára a vertikális integráció az alábbi előnyöket eredményezheti:

- előállított termékek piaca biztos
- termékek előre szerződött áron kerülnek értékesítésre
- integrátor segítséget nyújt a termelő tevékenység forgóeszköz finanszírozásában

- integrátor segítséget nyújt az új technológiák gyorsabb alkalmazásában, és a technológiai fegyelem betartásában
- az előző előnyök alapján pedig a tevékenység folytatásának stabilitása adott lesz.

A mezőgazdasági vállalkozások esetében azért is van olyan kiemelt fontossága a vertikális integrációnak, hiszen jelentős szerepet játszik ezen szervezetek egyik jellemző sajátosságának, a szervezetek megosztottságának leküzdésében, ami a termelők, feldolgozók, kereskedők nagy számából adódik. Porter (1993) a mezőgazdasági vállalatokat stratégiai jellemzői alapján a megosztott ágazatok közé sorolta, hiszen a piacon sok kis és közepes, jelentős piaci részesedéssel nem rendelkező vállalkozás versenyez, amelyek önállóan képtelenek befolyásolni az egész ágazat működését. (Székely, 2000) Az integrációknak ebből a szempontból kiemelt szerepük van a hazai baromfiágazat esetében is.

Ezen problémák leküzdésében játszhat tehát szerepet az integráció. Másrészt, bizonyos ágazatok esetében, mint például a baromfiipar, az integráció szükségességének, vagyis a megosztottság leküzdésének kellő időben történő felismerése, vezető piaci pozíció elérését teszi lehetővé (baromfi ágazat integrálódása, nagyfokú koncentráció). Az integráció eredményeként növelhető a vállalatméret, és lehetőség adódik a méretgazdaságosságból adódó előnyök kihasználására, valamint a kompetenciákból erőforrásokból, tevékenységekből adódó szinergiák kihasználására. Az előrefelé haladó vertikális integráció továbbá lehetővé teszi a vevői igények jobb felmérését, és ezáltal kielégítését. Az integrációk hatékonyságának és versenyképességének alapja a termelés-feldolgozás optimális összhangjának megszervezése. A magyar baromfiágazat rendkívüli integráltsága (a többi ágazathoz viszonyítva) szerepet játszott abban, hogy a rendszerváltást sikerült túlélnie.

A következőkben az integrációk történeti fejlődését mutatom be.

2.4 Integrációk történeti fejlődése

Ebben a fejezetben a vertikális és horizontális integrációk nemzetközi és hazai fejlődését, és a két fejlődéstörténet közötti különbségeket mutatom be a baromfiágazat példáján keresztül. Azért tartom fontosnak az integrációk fejlődéstörténetének a felvázolását, mert a magyar mezőgazdaság, és a baromfiágazat jelenlegi problémáira csak ezek ismeretén keresztül lehet megoldási javaslatot tenni.

2.4.1 Vertikális integrációk történelmi fejlődése – nemzetközi kitekintés

A második világháborút követően az ötvenes években, az USA-ban, és Nyugat-Európában a mezőgazdasági termelés koncentrációjának új formái jelentek meg: az ágazatközi vertikális kapcsolatok, és integrációs formák. A világháborút követő technikai haladás, életszínvonal emelkedés, urbanizáció, a hűtőgépek elterjedése, a vásárlói szokások átalakulása, az emberi egészséggel kapcsolatos felfogások változása az élelmiszer-feldolgozás, és kereskedelem jelentőségének megnövekedéséhez vezetett. Ez eredményezte, hogy a mezőgazdaságot termelőeszközzel ellátó, mezőgazdasági termékeket továbbfeldolgozó, és értékesítő élelmiszeripari monopóliumok egyre inkább ellenőrzésük alá vonták a mezőgazdasági termelés irányítását. Az integráció kialakulásához vezető korszak legfontosabb eredményeinek tekinthetjük az ipari forradalom hatására a termelés bővítésére irányuló belterjesítés kialakulását a mezőgazdaságban, majd pedig az ipart követően a specializáció és koncentráció megjelenését. A vertikális integráció a mezőgazdaságban tulajdoni (vállalatok fúziója, vagy részvénytársaságok megszerzése) vagy szerződéses integrációként valósult meg (Sipos, 1977).

A vertikális integráció lényege a termékpálya különböző szakaszaira vonatkozó döntések egy kézben történő centralizálása. Formailag az integrátor a saját kezébe koncentrálja a több fázist érintő döntéseket. Tartalmilag a mezőgazdaság integrálása az ipari, kereskedelmi monopóliumok által történik. Nagymértékben különböző gazdasági erejű, alkuerejű szereplők lesznek a folyamat részesei, hiszen a kis alkuerejű mezőgazdasági üzemek állnak szemben a nagy alkuerejű feldolgozókkal és kereskedőkkel. A vertikális integrációban az integrátor a szereplők eltérő erőviszonyaiból adódó előnyöket használja ki a profitmaximalizálás érdekében. A tudományos technikai forradalom, a megváltozott fogyasztói igények, és a mezőgazdaság növekvő tökeszükséglete mind meghatározó szerepet játszott a vertikális integráció kialakulásában (Sipos, 1977).

Kezdetben a mezőgazdaságban szerződéseken alapuló integrációk terjedtek el, mivel a mezőgazdasági termékeket feldolgozó ipari vállalatoknál lényegesen magasabb volt a koncentráció és a specializáció foka, mint a mezőgazdasági termelő üzemeknél. Ezért a mezőgazdasági termékeket feldolgozó ipari nagyvállalatok kezdetben nyersanyagszállításra kötöttek szerződést a farmerekkel a nagyobb haszonszerzés érdekében. A szerződéses integráció lényege, hogy több évre szól a szerződés időtartalma, és a szerződötető különféle szolgáltatásokat nyújt a termelőnek. A baromfitenyésztésben például az integrátorok a szerződéskötések által megtakaríthatták a termelési létesítésekhez szükséges beruházásokat (pl: baromfifeldolgozóknál a takarmány előállítókkal kötött szerződések), valamint olcsóbb és hatékonyabb munkaerőhöz jutottak, mint a tulajdoni integrációval (Sipos, 1977). A farmer számára

előnyös, hogy földje tulajdonosa marad, viszont termelését a szerződés értelmében teljes egészében az integrátor igényeinek kell alárendelnie. Teljesen szélsőséges esetben a farm teljes termelési folyamatáról dönt, hiszen az integrátor biztosítja a csibét, a takarmányt, a szükséges hitelt, a termelőeszközöket. Ebből fakad a farmer alárendelt szerepe, aki önállóan nem lenne képes ilyen szintű, a piac elvárásainak megfelelő termelés végrehajtására.

Az USA-ban a broiler termelésben a szerződéses vertikális integrációs forma az 1946-47-es években kezdett széles körben elterjedni, mely az 1944-es túltermelési válság után egy újabb ilyen helyzet elkerülésére szolgáltatott megoldást, de csak ideiglenesen. 1951-56 között pedig már erőteljes ütemben zajlott le a független farmerek önálló termeléséből – saját költségére, saját kockázatára - való átmenete a vertikálisan integrált iparszerű termelésbe (Rasinski, 1968). 1951-ben „56 takarmánygyártó cég, feldolgozó és baromfikeltető üzem, majdnem 60 millió broilerre vonatkozó termelési szerződéssel rendelkezett” (Rasinski, 1968, 35. o.). A takarmánygyárak és a feldolgozóipari cégek számára a szerződések által lehetővé vált, hogy részt vegyenek a termelési folyamatok koordinálásában. A tulajdoni integráció a baromfihús-termelés területén akkor került csak előtérbe, amikor a bérköltségek jelentősége csökkent a baromfitenyésztés gazdaságosságának fokozása miatt (technikai fejlődés, magas gépesítettség, automatizálás elterjedése). A mezőgazdaság technikai fejlődésével a mezőgazdasági ipari termékeket feldolgozó nagyvállalatok, takarmánygyárak már magas profit elérése érdekében fektethették be a tőkájüket a mezőgazdasági termelő üzemekbe (Sipos, 1977).

A hatvanas években már a kereskedelmi és mezőgazdasági termékeket feldolgozó vállalatok mezőgazdasági üzemeket, állattenyésztő gazdaságokat létesítettek, hogy maguk állíthassák elő az általuk feldolgozott, forgalmazott termékek egy részét. Svédországban, Angliában, NSZK-ban, Olaszországban, és az USA-ban a baromfeldolgozó iparban az integrátor keltetőt, baromfi vagy tojástermelő gazdaságot, baromfivághidat, takarmányüzemet létesített.

A vertikális integráció elterjedéséhez a technikai haladás mellett több tényező is vezetett. A technikai fejlődés által a fogyasztói igények megváltozása (magasabb minőségű, gyárilag előre feldolgozott termékek iránti igény), a vásárlói szokások átalakulása miatt felértékelődött az élelmiszer-kereskedelem, és – feldolgozás jelentősége. „Hatalmas, specializált élelmiszergyárak létesültek bonyolult üzemi technológiával, nagy kapacitással, szigorú technológiai sorrendben. Az állótőke nagy aránya, a technológiák érzékenysége megnövelte a nyersanyaggal szembeni igényeket. Az új típusú élelmiszergyárak számára döntő kérdéssé vált a nagy tömegű, egységes minőségű áruk meghatározott időben való szállítása” (Sipos, 1977, 92. o.). Az élelmiszerkereskedelemben az új típusú értékesítési formák (pl: önkiszolgáló eladások) megjelenése tovább növelte az előállított termékekkel szembeni követelményeket.

A mezőgazdaság egyre növekvő tőkeszükséglete szintén hozzájárult a vertikális integráció elterjedéséhez. Egyes termelési ágakban, mint például a pecsenyebarmfitenyésztés területén a jelentős áringadozások, és a folyamatos költségek (pl: takarmányköltség) magas hányada miatt megnőtt a rövid lejáratú hitelek iránti igény a hízalástól az eladásig terjedő időszakban. A rövid lejáratú hitelek finanszírozását a hagyományos hitelintézetek nem vállalhatták, ezáltal a takarmánytermelő és takarmánykereskedő monopóliumok, hogy romlandóságuk miatt termékeik számára

piacot biztosítsanak, vállalták a termelők finanszírozását, és mellette még kiegészítő szolgáltatásokat is (pl: tanácsadás) nyújtottak.

A mezőgazdasági termékek kereskedelmében, az élelmiszer feldolgozó iparban végbement erős koncentrációs folyamatnak köszönhetően (konszernek megjelenése, pl: Unilever-konzern) nagymértékben megváltozott az áruforgalom mennyiségi és minőségi összetétele. Mindez „új követelményeket állított a mezőgazdasággal szemben. A hatalmas üzemek számára ugyanis nélkülözhetetlen a nagytételű és egységes minőségű folyamatos szállítás.”(Sipos, 1977, 98. o.) Ennek eredményeképpen a mezőgazdaságnak is a kívánt mennyiségű és minőségű áruk folyamatos szállítására kellett berendezkednie, és erre jelentett megoldást a vertikális integráció, melynek keretei között megvalósíthatták a nagybani mezőgazdasági termelést.

A fejlett országok élelmiszertermelésére a termékpálya szervezettsége, a termelők szövetkezése, és a nagy tőkeerejű nemzetközi monopóliumok integráló szerepe érvényesül. Amerikában egyre inkább a tőkeerős élelmiszertermelő, - forgalmazó cégek terjeszkedése figyelhető meg a baromfi-, tojástermelésben, marha-, sertéshízlásban, addig nyugat-európában meghatározó szerepe van a termelők szövetkezésének (tej-, hús, zöldség-, gyümölcstermelésben), és az ezekre épülő vertikális integrációknak (Németi, 1999). A vertikális integrációs folyamat kezdeményezői tehát vagy az élelmiszeripari feldolgozó és kereskedelmi cégek, vagy a farmerek, parasztok által létrehozott szövetkezetek (Pl: Dánia).

2.4.2 Horizontális integrációk történelmi fejlődése és jelentősége a vertikális integrációs folyamatban– nemzetközi kitekintés

Dániában 1866-ban hozták létre az első fogyasztási szövetkezetet angol mintára, és a nyolcvanas évek elején alakultak meg az úgynevezett dán szövetkezetek (pl: 1882-ben alakult meg az első tejszövetkezet). Az európai agrárkrízist követően a dán gazdaság a külföldi piacok igényeinek szem előtt tartásával gabonagazdálkodásból állattenyésztő gazdálkodás lett. A szövetkezetek megalakulása tette lehetővé azt, hogy a kisbirtokok termékei minőségükben és áraikban is felvehessék a versenyt a nagybirtokok termékeivel. A gazdák a szövetkezetek létrehozását követően rájöttek, hogy az általuk megtermelt áruk feldolgozásával, kiváló minőségű termék előállításával növelhető az áruk eladási ára is (pl: tojásszövetkezetek). A szövetkezetek elterjedését segítették az országon belüli közlekedési és gazdasági viszonyok is (Reichenbach, 1926). A szövetkezetek lehetővé tették tehát a kisbirtokosok alkupozícióinak javítását.

A dán agrárpolitika három alappilléren nyugszik, a földbirtok-politikán, a szaktanácsadó rendszeren, és a szövetkezeti társulásokon. A magyar mezőgazdaság számára iránymutató lehet a dán földbirtok politika azon eleme, hogy a 30 hektárnál nagyobb gazdaságok gazdálkodóinak mezőgazdasági szakképzettséggel kell rendelkezniük. A gazdák munkáját továbbá segíti egy hatékonyan működő szaktanácsadó és továbbképző rendszer. A szaktanácsadás a gazdaszervezeteken keresztül valósul meg, a gazdák tagdíjfizetés ellenében járulnak hozzá az alapszolgáltatások fenntartásához. A legtöbb gazda számára hitelezési tanácsadói, könyvelési, pénzügyi szolgáltatást nyújtanak. Kezdetben az állam 100%-os, jelenleg a szolgáltató összköltségének megfelelő 10-15%-os támogatást nyújt a szaktanácsadói rendszer fenntartásához (Székely, 2011). A

szaktanácsadói szervezetnek olyan felkészült intézményei vannak, amelyek az EU és az állam részére is megbízásokat tudnak teljesíteni (Szeremley, 2008).

Az agrárpolitika harmadik pillére a szövetkezeti társulás. A dán szövetkezet olyan társulás, amelyben több gazdaság valamilyen gazdálkodási műveletet közös üzemben végez vagy végeztet el, ám úgy, hogy a gazdaságokat függetlenül hagyja. A szövetkezet a tagok tevékenységét előmozdító szerveződés, valójában kisvállalkozói beszállító rendszer. A szövetkezés fő célkitűzése: a tagok által irányított termelői közösség létrehozása abból a célból, hogy a tagok termékeit optimális áron adja el, s kockázatukat mérsékelje (Szeremley, 2008).

A nyugati típusú (dán, holland mintájú) úgynevezett előmozdító típusú szövetkezetek célja „a tag egyéni gazdaságából származó jövedelmének növelése, illetve a tag saját gazdaságukba, valamint a szövetkezetbe befektetett tőkéje megtérülésének biztosítása” (Szabó, 2007, 351. o.). A szövetkezetek csak egy-egy termelési folyamathoz kapcsolódó tevékenységet végeznek, például csak beszerzést, feldolgozást, vagy értékesítést. Ennek oka, hogy ezáltal javítják a piacon a termelők gyenge (beszerzési, értékesítési) alkupozícióját. A szövetkezetek azáltal, hogy nagyobb kereslettel - kínálattal jelennek meg a piacon, hozzájárulnak a termelők által előállított alapanyagok minőségének javulásához. Dániában és Hollandiában az önálló farmokra épülve alakulnak ki az elsődleges szövetkezetek, majd az elsődleges szövetkezetekre alapozva jönnek létre a másodlagos szövetkezetek, melyek szintjén megvalósulhat a koordináció és az integráció. Ezek az előmozdító típusú szövetkezetek szerződéses integrációt valósítanak meg a klasszikus termelőszövetkezetekkel szemben, melyek a tulajdonosi integráció speciális esetei voltak (Szabó, 2007).

Az előmozdító típusú szövetkezeteknek mindenképpen nagy előnye, hogy a szerződéses integráció miatt kisebb tőkelekötést igényelnek, mint a klasszikus tulajdoni integrációt megvalósító szövetkezetek. A termelők alkuerejének növelése révén hozzájárulnak a minőség előtérbe kerüléséhez. Jobb minőségű alapanyagot tudnak a termelők előállítani, ami a feldolgozást követően a kereskedelemben kerülve nagyobb hozzáadott értékű terméket eredményez, ami a fogyasztói igényeket magasabb szinten elégítheti ki.

A szövetkezetek vertikális integrációban betöltött szerepe tehát jelentős, hiszen a szövetkezetek célja a termelők alkupozíciójának erősítése (a kereskedelmi és feldolgozó szektorral szemben). A szövetkezetek révén válik lehetőség a termelőtagok technológiai és piaci hatékonyságának növelésére, jövedelmi pozíciójuk és függetlenségük megőrzésére és erősítésére (Szabó 2002).

Vertikális integráció szempontjából az előmozdító típusú szövetkezetek az alábbi előnyöket eredményezik:

- „új piacok megszerzése és megtartása hosszú távon is;
- technológiai- és piaci kockázat csökkentése;
- nagy hozzáadott értékű tevékenység végzése;
- nagyobb hatás a piacra és az árakra;
- tranzakciós költségek csökkentése;
- fogyasztó közelebb hozatala a termelőhöz, s így az információs költségek csökkentése;
- a marketing csatorna egy másik szintjéről a jövedelem egy részének a termelő számára való biztosítása.” (Szabó, 2007, 358. o.)

A termelők alkuerejének növelése a feldolgozók, és a kereskedők számára is előnyös lehet, hiszen segíthetik a termelőt abban, hogy a fogyasztói igények figyelembevételével állítsák elő a kívánt minőségű alapanyagot, minél alacsonyabb költség mellett.

Dániában a sertésvágás és a tejfeldolgozás 98%-a szövetkezeti vállalatoké (Szeremley, 2008). Ezzel szemben a baromfiiparban a vágóhidak nincsenek szövetkezeti tulajdonban. A baromfiiparban itt is a vertikális integrációs formák a meghatározóak, horizontális integrációs folyamatok (szövetkezetek kialakítása) keretében pedig törekszenek a termelők alkupozíciójának emelésére kisebb-nagyobb sikerrel.

2.4.3 Vertikális és horizontális integráció történelmi fejlődése és a baromfiágazat helyzete Magyarországon a rendszerváltás előtt

Az USA-ban és a fejlett európai országokban az integrációs folyamat kezdeményezői az élelmiszeripari feldolgozó és kereskedelmi cégek voltak, akiknél a koncentráció és a specializáció foka lényegesen magasabb volt, mint a mezőgazdasági termelő üzemeknél. Ezzel szemben Magyarországon a rendszerváltás előtt az integrációs folyamat szervezése politikai alapokon nyugodott, és kezdeményezői a nagy mezőgazdasági szervezetek és azok szövetségei voltak. Ennek a folyamatnak gazdaságszervezési okai is voltak, gondolva a marketing kultúra alacsonyabb szintjére, és a végtermék vezérelt kooperációs láncok hiányára (Fülöp – Juhász – Mohácsi, 2001).

1968-as Új Gazdasági Mechanizmus a mezőgazdasági együttműködések számára kedvezőbb feltételeket teremtett. A korábbi tervutasításos rendszer időszakában a hazai gazdaságpolitika még fenntartással kezelte és lassítani próbálta az integrációk létrejöttét. Így a magyar állattenyésztésben az integrált termelés térhódítása a hatvanas évek végétől a nyolcvanas évek közepéig tartott. Ezen időszak alatt az agrárszektor mennyiségi mutatóit tekintve dinamikusan fejlődő mezőgazdaságról beszélhetünk, de a helyzet már rosszabb képet mutat, ha a pusztai mennyiségi összehasonlítás helyett a mezőgazdasági termelés hatékonyságát komplex módon elemezzük és hasonlítjuk össze a nemzetközi adatokkal (Fertő, 1993). Az integrációs szervezetek két nagy csoportjának volt meghatározó szerepe: a horizontális integráció terén a termelési rendszereknek, a vertikális integrációk terén pedig a Bábolnai Mezőgazdasági Kombinátnak és Nádudvari Vörös Csillag Mezőgazdasági Termelő Szövetkezetnek, valamint a baromfifeldolgozó üzemek integrátori tevékenységének.

A korszak agrárgazdaságának és az integrációs együttműködések alapjai a mezőgazdasági termelőszövetkezetek (1958-1961 mezőgazdaság szocialista átszervezésének időszakában nagy számban jöttek létre) és az állami gazdaságok voltak.

A horizontális integráció (termelési rendszerek létrehozásának) egyik indítéka a gyorsaság. Lerövidíthető a hosszú évek magas szintű szaktudásának megszerzése, és megvalósítható a termelési folyamatot átfogó szellemi – anyagi szolgáltatások minél kisebb ráfordítással és minél nagyobb hatásfokkal történő igénybevétele.

Másik indítéka a létrehozók önállóságának megőrzése, hiszen az integrációba bevitt tevékenységekre vonatkozó döntésekben továbbra is aktívan részt vesznek az egyes

szereplők. A horizontális integrációk (termelési rendszerek) előnye tehát, hogy megőrzi az önállóan gazdálkodó rendszerek rugalmasságát, és a magas szaktudással és technológiai színvonallal eléri a befektetések hatékonyságának növelését. Ez egy közös szervező, koordináló és irányító központ – rendszerközpont - létrehozásával válik lehetővé, amelynek szerepét általában valamely erősebb állami gazdaság, termelészövetkezet, vagy valamilyen létrehozott társasági forma látta el. Állami rendelkezések írják elő az integrált egységek és a rendszerközpont kötelezettségeit. (Márton, 1977)

A termelési rendszer tehát „önálló mezőgazdasági vállalatok meghatározott ágazatainak gazdaságos fejlesztését szolgáló integráció, amely a biológiai, a műszaki és a szervezési tudományok eredményeit egységes termelési folyamattá ötvözi, azok üzemi alkalmazását különféle szellemi és anyagi szolgáltatások révén szervezi” (Sipos – Halmai, 1988, 232. o.).

A termelési rendszerek célja, hogy az integrációba vont területen az átlagosnál gyorsabb növekedést valósítsanak meg az élenjáró termelési technológiával, és a magas szintű szaktudás segítségével. A termelési rendszerekben megvalósult az ágazati (szakágazati) érdekvédelem, másrészt az integráció keretei között gyorsult az ágazat (szakágazat) fejlődése, harmadrészt megkísérelte az adott mezőgazdasági termelés optimalizálását. A termelési rendszerekben a koordináció vállalatközi jellegűvé vált. Nőtt a termelésbe bevont szaktudás, mélyreható koordináció valósult meg, és rendkívül szigorú munkafegyelem érvényesült. Ennek köszönhetően jelentősen megnövekedtek a hozamszintek (Troján – Tenk, 2009a). 1976-ban a magyar mezőgazdaságban „21 szántóföldi növénytermelési, 13 állattenyésztési és 20 kertészeti rendszer működött (5. táblázat). Az állami gazdaságok 90%-a, a termelészövetkezetek 70%-a volt tagja valamely termelési rendszernek.” (Márton, 1977, 92. o.) 1982-ben már összesen 75 termelési rendszer működött: 21 szántóföldi növénytermesztési, 24 állattenyésztési és 29 kertészeti rendszer (Szabó, 2001). „A termelési rendszereknek ... óriási szerepük volt a magyar mezőgazdaság fellendülésében, nemzetközileg is elismert eredményeiben, a termésátlagok növelésében, új fajták termesztésbe vonásában, a technológiai fegyelem szigorításában, az elosztásos kereskedelem hiányainak enyhítésében, a korszerűbb eszközök importjában, a szakember képzésben, a rendszerszerű szemlélet terjedésében és a világlátásában.” (Csete – Horn – Papócsi, 1996, 3. o.).

5. táblázat: Termelési rendszerek ágazati megoszlása az állattenyésztésben 1976-ban

Ágazatok	Száma	Megoszlása (%)
Pecsenyecsirke termelés	1	7,7
Tojástermelés	1	7,7
Pulykatermelés	1	7,7
Húsmarha ágazat	3	23,1
Tejtermelési ágazat	4	30,8
Sertés ágazat	2	15,3
Kacsatenyésztés és Pecsenyekacsa termelés	1	7,7
Összesen	13	100,0

Forrás: Márton (1977) alapján saját szerkesztés

Az állattenyésztésben, a baromfi ágazatban a termelési rendszerek igen kiemelkedő eredményeket értek el (Márton, 1977). A termelési rendszerek működése kapcsán előnyeik mellett azonban több negatívum is meghatározható. Egyik ilyen negatívum a rendszerközpont és a taggazdaságok közötti érdekellentét. A rendszerközpont az átlagtermések növelésében volt érdekelt, a taggazdaságok pedig a területegységre jutó nettó jövedelem elérésében (Troján – Tenk, 2009a). Másrészt a termésátlagok fokozatos növelése a ráfordítások, és a termelési költségek, valamint az önköltség növekedését is eredményezte, ezáltal a termelési rendszerekben sokat, de drágán lehetett termelni (Szabó, 2001). „Az állattenyésztési termelési rendszerhez csatlakozó gazdaságokban az állattenyésztés gazdaságossága – a baromfiágazat kivételével - nem volt jobb, mint a rendszeren kívüli gazdaságoké.” (Troján – Tenk, 2009b, 394 o.) Magasabb költségek minőségi javulást sem eredményeztek. Harmadrészt, mivel a hetvenes években divattá vált a termelési rendszerek szervezése, ez azt is lehetővé tette, hogy gyengébb gazdaságok is a termelési rendszerek taggazdaságává váljanak. További érvágást jelentett a devizahitelek megszűnése. Mindezek hozzájárultak ahhoz, hogy a nyolcvanas évek elején megtört a termelési rendszerek fejlődése.

A vertikális integrációkban fontos szerepet töltöttek be a kombinátok és az egyesületek/társulások. A kombinátok vertikális termelést folytató nagyvállalatok, melyek a tenyészanyag, illetve a vetőmag nemesítéstől a termelésen, feldolgozáson keresztül a technológiagyártásig és az értékesítésig kézben tartották a teljes termelési és értékesítési vertikumot. Az egyesületekben/társulásokban a tagvállalatok önállóan gazdálkodtak a termelési fázisok egymás közötti megosztása mellett és fontos szerepet játszottak a kistermelés integrálásában. (Németi, 2003)

Az 1970-es évek közepétől a mezőgazdasági nagyüzemek jelentős szerepet töltöttek be a kisüzemi termelés szervezett integrálásában, a nagyüzemek tenyészanyaggal, takarmánnyal, állat-egészségügyi ellátással segítették a kisüzemi termelőket, és szervezték a termelést és az értékesítést, ezzel jelentős szerepet töltöttek be a kistermelés stabilizálásában és fejlesztésében. A nyolcvanas években bontakozott ki a nagyüzemi állatállomány kistermelőkhöz, háztáji gazdaságokhoz való kihelyezése. Az integrált termelés eredményeként a nagyüzemek a mezőgazdasági termelés 2/3-át, a háztáji gazdaságok a termelés közel 1/3-át adták (Szabó, 2001). 1982-ben a nagyüzemek állították elő a kistermelők által felhasznált takarmány 70%-át és a naposbaromfi 90%-át. (Németi, 2003)

A vertikális integráció terén a baromfiágazatban két fő integrátor volt a nyolcvanas években: a Bábolnai Mezőgazdasági Kombinát és Nádudvari Vörös Csillag Mezőgazdasági Termelő Szövetkezet. „Ezek a tenyésztési termékek (keltetőtojás, naposcsibe, napospulyka) illetve a keveréktakarmány, takarmány-kiegészítő piac jelentős részét tartották kézben és folytattak integrátori tevékenységet is.” (Szekeres, 1998, 34. o.) Mellettük a baromfifeldolgozó üzemek integrátori tevékenysége volt még jelentős a termelési körzetükben. A vertikális integrációk révén a baromfi vertikum, és a keleti export virágzása idején 55-60%-os csirkevolument állítottak elő a magántermelők, akik a naposcsibét, a takarmányt, és a szaktanácsadást az integrátortól kapták (Szekeres, 1998).

Magyarországon a hatvanas évektől a nyolcvanas évek közepéig korszerű, integrált baromfigazdaságot fejlesztettek ki, melynek következtében a magyar baromfiszektor dinamikusan fejlődött (Kozák, 2003; Magda 1998). A növekvő belföldi kereslet és a

bővülő exportlehetőségek (főleg szovjet piac) megkivánták a meglévő üzemek korszerűsítését, valamint új üzemek létrehozását (Orbánné, 1996). A hetvenes évek nagy eredménye a világszínvonalú feldolgozó kapacitások kifejlesztése, termelési integrációk országos kiterjedése, és a vertikális integráció magas fokának elérése (Kozák, 2003). A baromfiágazat a nyolcvanas években a magyar állattenyésztés egyik sikerágazata volt. Az iparág teljesítményének csúcspontja 1988 volt, amikor 466,3 ezer tonna baromfit dolgoztak fel, és az export értéke 237 ezer tonna volt (Orbánné, 1996).

2.4.4 Vertikális integrációk történelmi fejlődése és a baromfiágazat helyzete a rendszerváltás után Magyarországon

„A rendszerváltás utáni évtizedben a kényszer vitte rá a feldolgozó vállalatokat és egyes kereskedő cégeket arra, hogy maguk fejlesszék a vertikális koordinációt biztosító szervezeteiket. Ebbéli törekvéseikben azonban hátrányban vannak az uniós versenytársaikkal szemben a koordinációt segítő intézményrendszer fejletlensége és az eltérő agrárszabályozás miatt.” (Fülöp – Juhász – Mohácsi, 2001, 1. o.).

A baromfiágazat kilencvenes évekig megmutatkozó viszonylagos stabilitása három okra vezethető vissza: a baromfihús, mint a többi húsfélénél olcsóbb hús árának keresletnövelő hatására; a tömegmértékű baromfitermelés technológiájának elterjedésére; valamint a fogyasztói preferencia egészségesebb fehér húsok irányába történő elmozdulására (Tömpe, 2000). A kilencvenes évek első harmadában a baromfi vertikum válságba került. Az ágazat teljesítménye 1993-ban mélypontra zuhant, amikor is a baromfitermelés 308,8 ezer tonnára, a kivitel pedig 74,7 ezer tonnára esett vissza (6. ábra). 1991-1993 között Magyarország külpiacainak kétharmadát (szovjet piac) elvesztette, eladási áraiban nem tudta érvényesíteni a növekvő termelési költségeket, és kamatterheket; számos vállalat csődbe jutott, vagy felszámolásra került; lassan haladt az ágazatban a privatizáció, és a külföldi tőke is csak későn érkezett meg (Orbánné, 1996 és 1997). 1995 december 31.-én a baromfiiparban a külföldi tőke aránya 32% volt (Földművelésügyi minisztérium kimutatása szerint), mely alulmúlja az élelmiszeripari 53%-os átlagértéket (Orbánné, 1997).

További problémát jelentett, hogy a baromfi vertikum különféle fázisainak korábbi szoros kapcsolatai összetöredeztek, hiszen míg a nyolcvanas években a kisüzemekben folyó baromfitermelést a termelőszövetkezetek, állami gazdaságok finanszírozták (inputokat megelőlegezték a termelőknek), addig 1991-től az integrátori szerep a feldolgozókhöz került át, mely további többletterheket rótt a feldolgozókra, melyeket újabb hitelek felvételéből fedeztek (Magda, 1998).

A kilencvenes évek második felében az 1993-as mélyponthoz képest kisebb-nagyobb ingadozásokkal újra bővült a termelés, és a baromfi export is újból fellendült. Ennek oka egyrészt, hogy a nyugat-európai országok zöme kilábalta a válságból, és megélénkült keresletük a baromfihús iránt, másrészt az EU társulási megállapodásban biztosított kedvezményes kvóták évenkénti növekedése és javuló kihasználása is hozzájárult az export fellendüléséhez (Orbánné, 1996 és 1997). A válságos évek után megélénkültek a baromfifeldolgozó iparban a beruházások, a cégek döntően daraboló-csomagoló és továbbfeldolgozó kapacitásokat fejlesztettek (Orbánné, 1997).

Az ágazatot kedvezőtlenül érintette viszont az exporttámogatások folyamatos csökkentése (Magyarországon a GATT/WTO uruguayi fordulóján elfogadott Mezőgazdasági Megállapodást 1995. január 1.-től vezette be). A gazdaságos export feltételei a korábban alacsony támogatások további megvonása és az input költségek emelkedése miatt megszűntek (Nábrádi - Fáklya, 1997).

A kilencvenes évek második harmadában a vállalatok között erős koncentrációs folyamat zajlott le (Bábolnai Baromfi Rt, Hajdúsági Baromfitermelő Rt). A Bábolna Rt. 1998-ban a hazai baromfifeldolgozás 1/5-ét, a Hajdú-Bét Rt pedig a 35%-át adta, együttes export piaci részesedésük elérte a 60%-ot (Kozák, 2003). A baromfi ágazat termelését nagyfokú integráltság jellemezte.

Az ágazat helyzetére újabb megrázkódtatást jelentett az orosz piaci válság, mely már 1998. nyaratól érezte hatását, és a baromfifeldolgozóknál 35 ezer tonnás készletet halmozott fel. A termelők egy részénél eközben még nőtt a kibocsátás, mely a baromfiágazatot érintő beruházás-támogatási rendszernek (elősegítette a termelők, feldolgozók kapacitásnövekedését) volt köszönhető. A helyzetet csak tovább rontotta az EU exportpiacaink hirtelen telítettsége, és az emiatt bekövetkező árcsökkenés. A gazdaságpolitika a helyzet megoldására drasztikus támogatáscsökkentéssel (mind a közvetlen és mind a beruházási támogatások esetében) reagált, ahelyett, hogy a termelőket egy ésszerű, összehangolt termelés-visszafogás irányába ösztönözte volna. Mindez az ágazat általános válságát eredményezte (Tömpe, 2000).

Az Európai Unióhoz történő csatlakozás csak tovább nehezítette az ágazat helyzetét. A csatlakozást követően „puha szabályozású”¹ ágazatként ugyanis megszűntek az ágazatspecifikus nemzeti támogatások. Az ágazat termelői csak nagyon szűkös támogatási formákat vehetnek igénybe, például fiatal gazdáknak nyújtott támogatás keretében vagy környezetvédelmi, állatjóléti célú beruházásokhoz (termelést nem növelő) való központi hozzájárulás keretében. Az uniós tartási követelményeknek (állatjóléti intézkedések) és az egyre szigorodó állategészségügyi előírásoknak köszönhetően csökkent a hazai baromfihús termelés (Csizmásné, 2014).

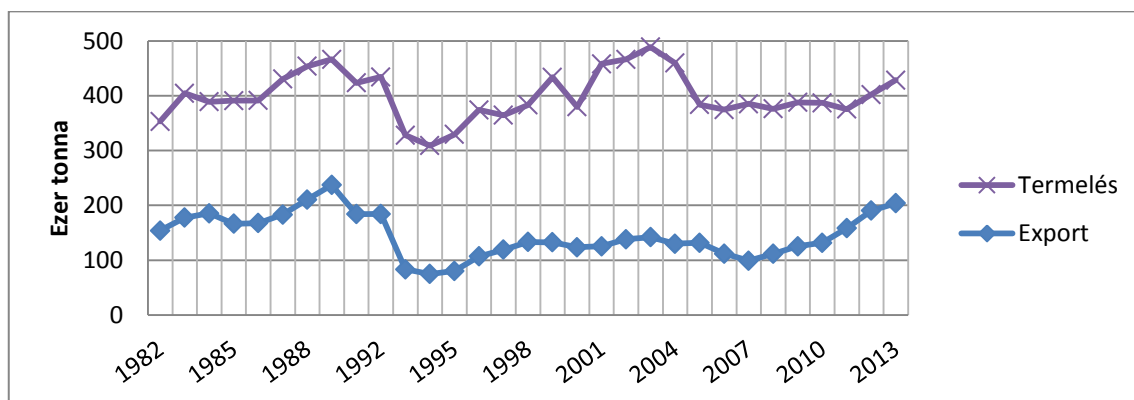
Popp (2007) az Uniós csatlakozás okozta változásokat a rendszerváltás hatásaihoz hasonlította. Mivel az állam fokozatosan kivonult a támogatási rendszerből, a verseny fokozódott a termékpálya valamennyi szereplőjénél. A termékpálya szereplőinek együttműködése alacsony fokú, alkalmazkodóképessége pedig nehézkes a piaci kihívásokra. Alapvetően a rövid távú túlélési stratégia jellemezte a szereplőket (stratégiai együttműködés helyett), amely a köztük lévő bizalmatlanságból is fakadt. A piacon is bizonytalanság volt a szélsőséges ármozgások miatt.

Az 1999-2006 közötti időszakban sorra mentek csődbe az 1990-es évek meghatározó baromfiipari szereplői, az egyes integrált hazai cégcsoportok (Carnex, Bábolna, Hajdú-Bét). (Nyárs, 2008)

¹ „Puha szabályozású ágazat: az alaprendeletek a piaci intervenciós intézkedések minden formáját kizárják, az ágazat támogatását kizárólag a kínálat kereslethez történő igazításával lehet megvalósítani. Ennek eszközei: termelés, feldolgozás, forgalomba hozatal jobb szervezését elősegítő intézkedések, minőségjavítást célzó intézkedések, rövid és hosszú távú termelési előrejelzések készítése, piaci árszínvonal változásának nyomon követése. (Hajdú – Figeczky, 2001/2002.)

A 2005 őszen kialakult madárinfluenza-járványról közölt félrevezető információk Magyarországon a baromfiszektor válságát tovább mélyítették 2006-2007 között. A fogyasztók félelme miatt csökkent a baromfitermékek iránti kereslet, valamint csökkentek a felvásárlási árak is. Ezek következtében sokak szüneteltették, abbahagyták a termelést. A feldolgozók eladhatatlan készleteiktől csak később és nyomott árakon tudtak megszabadulni. A kereskedelem a hiányzó mennyiséget olcsó Brazil és Thaiföldi import csirkével pótolta. Az állategészségügyi óvintézkedések és a termelők visszavonulása miatt lecsökkent a baromfiállomány. (Nyárs, 2008) A baromfihús termelésében ezt követően egy stagnáló időszak, majd egy kisebb növekedés, exportjában pedig egy gyorsabb növekedés (6. ábra) vette kezdetét.

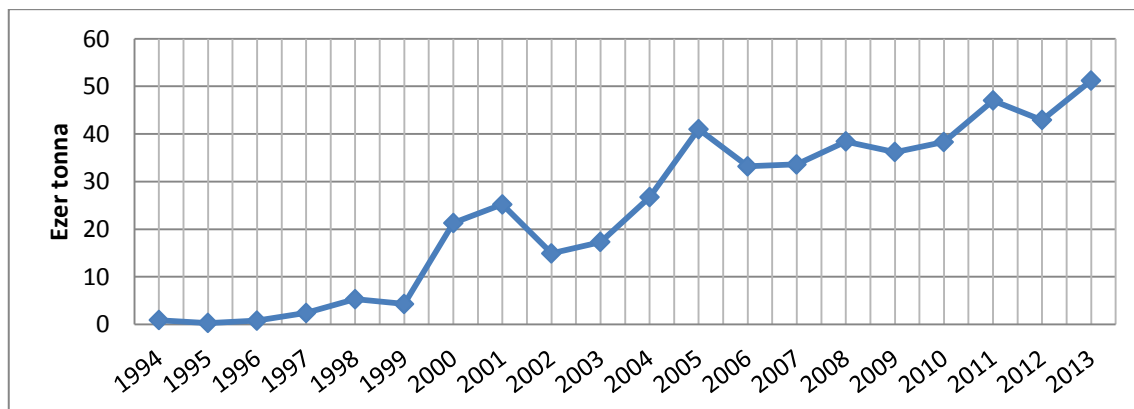
6. ábra: Baromfihús termelése és exportja vágott súlyban (1982-2013)



Forrás: KSH (2015) alapján saját szerkesztés [In: Csizmásné– Hollósy (2014)]

A magyar baromfitermékek külpiaca meglehetősen koncentrált. A magyar baromfiexport döntő hányada 1991-től az Európai Unióba irányult, az 1991-1997. évek átlagában az összes kivitel 70-80%-át az Európai Unió országai vették fel, ebben az időszakban legfontosabb importálóink Németország, Franciaország, Ausztria és Svájc voltak (Orbánné, 1997; Kozák 2003). 2012-ben baromfihús exportunk döntő többsége, 81%-a (KSH) az EU-27 tagállamok piacaira irányult. 2012-ben legjelentősebb importálóink Németország, Ausztria, Románia, Franciaország, Szlovákia és Franciaország voltak (Szabó, 2013).

7. ábra: Baromfihús importjának alakulása vágott súlyban (1994-2013)



Forrás: KSH (2015) alapján saját szerkesztés [In: Csizmásné– Hollósy (2014)]

2000-ig a baromfiszektorban nem volt jelentős az import mennyisége (7. ábra). Az orosz válság miatt kialakult hazai termelésesökkenés mellett a növekvő hazai fogyasztást importból fedezték, emiatt megugrott az import mennyisége. A baromfihús importja a hazai fogyasztás növekedése miatt az EU csatlakozást követően is bővült, és az import azóta is növekvő teendenciát mutat. 2011-re az import részesedése a fogyasztásból a korábbi 10-15%-ról már megközelítette a 20% körüli szintet (19,3%), 2013-ban pedig átlépte a 20% feletti értéket (20,8%) (KSH).

A helyzetet tovább nehezítette 2006-2011 között a takarmányárak és az energiaárak nagymértékű növekedése (takarmányárak éves átlagos növekedése a csirkeápolók esetében 13% volt; a villamos áram ára pedig ezen időszak alatt 22%-kal, a földgázé 99%-kal, a gázolajé 50%-kal drágult). A növekvő felvásárlási árak ezeket a költség-növekedéseket csak részben tudták kompenzálni, így a baromfi hízlalók jövedelempozíciója romlott. A baromfifeldolgozás jövedelmezősége is csökkent a felvásárlási árak növekedése és az átadási árak stagnálása miatt. Az Áfa kulcs emelése a fogyasztói árak emelkedése miatt visszafogta a belföldi fogyasztást és erősítette a szürke és feketegazdaságot, mely a BTT becslése alapján a szektoron belül 15-25%-ról 35%-ra nőtt. A 2012-es aszály pedig tovább rontotta a helyzetet. A meleg többletelhullást, súlygyarapodás csökkenést eredményezett, és a takarmányárak is tovább növekedtek (Aliczki, 2012).

A következő fejezetben a baromfiágazat jelenlegi nemzetközi és hazai helyzetét, fejlődési tendenciáit ismertetem.

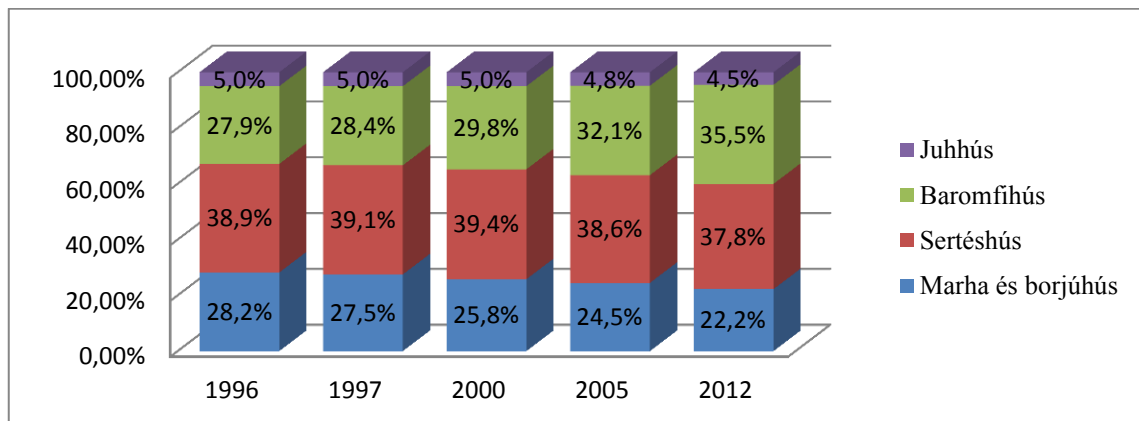
2.5 Baromfiágazat jelenlegi helyzetének bemutatása

Ezen fejezet célja a baromfiágazat jelenlegi nemzetközi, és hazai helyzetének valamint nemzetközi fejlődési tendenciáinak bemutatása, kitérve a hazai baromfiágazat problémáinak az ismertetésére. A magyar baromfiágazat hazai helyzetének javítására tesztek egy megoldási javaslatot, melynek fontos pillére a vertikális integrációk ösztönzése és támogatása.

2.5.1 Baromfiágazat jelenlegi helyzete – nemzetközi kitekintés

A baromfihús termelése 2012-ben is a második helyet (35,6%) foglalta el a világ hústermelésében a sertéshús után (37,8%). 1997-ben a baromfihús termelése (28,4%) megelőzte az addig második helyen lévő marha és borjúhús (27,5) termelését, és azóta folyamatosan sikerült megőriznie második helyét a világ hústermelésben, sőt termelése folyamatosan növekvő tendenciát mutat, egyre közelebb kerül a sertéshúshoz (8. ábra). 2012-ben már csak közel 2%-os különbség mutatkozott a baromfi és a sertéshús termelése között, a korábbi, több mint 10%-os különbséghez képest (1996-os, 1997-es adatok).

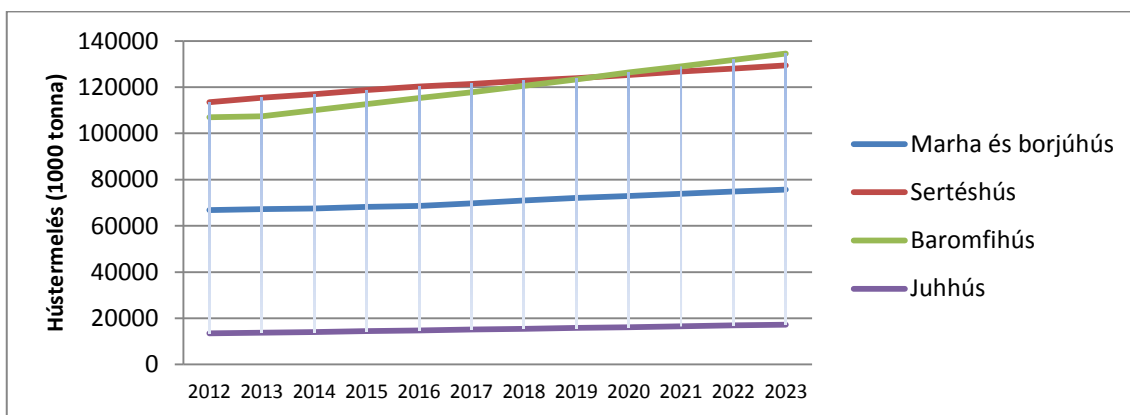
8. ábra: A világ hústermelésének változása a négy hústípus között



Forrás: OECD-FAO (2015) alapján saját szerkesztés

Az OECD-FAO (2012) mezőgazdasági előrejelzése alapján 2011-2020 között a baromfihús előállításának bővülhet a legnagyobb mértékben, bár üteme lassabb lesz, mint az 1980-as és 1990-es években volt (Thury, 2012). 2020-ra pedig a baromfihús termelése elérheti, sőt meg is előzheti a sertéshús termelését (9. ábra), 2023-ig pedig további növekvő tendenciát mutat. Az előrejelzés alapja, hogy a vizsgált időszakban feltételezik, hogy a takarmány ára viszonylag magas marad, melyhez a baromfiágazat tud leggyorsabban alkalmazkodni a jobb takarmányértékesítés, és a rövidebb termelési ciklus miatt (Thury, 2012). A baromfihús versenyképes ára és a baromfitermelést jellemző gyors rotációk miatt a jövőben is várhatóan kedveltebb lesz a sertéshússal és a marhahússal szemben. Az OECD-FAO hosszú távú előrejelzése alapján a világ baromfihús-termelése a 2011–2013 közötti időszak átlagához viszonyítva 26,7 %-kal emelkedhet 2023-ra (évi 2,7%-kal), így elérheti a 134,5 millió tonnát (Kálmán, 2014). A fejlett országokban a baromfihús-termelés 2013 és 2023 között évente átlagosan 1,7 %-kal emelkedhet, míg a fejlődő országokban évente átlagosan 2,7 %-os növekedés prognosztizálható (Kálmán, 2014).

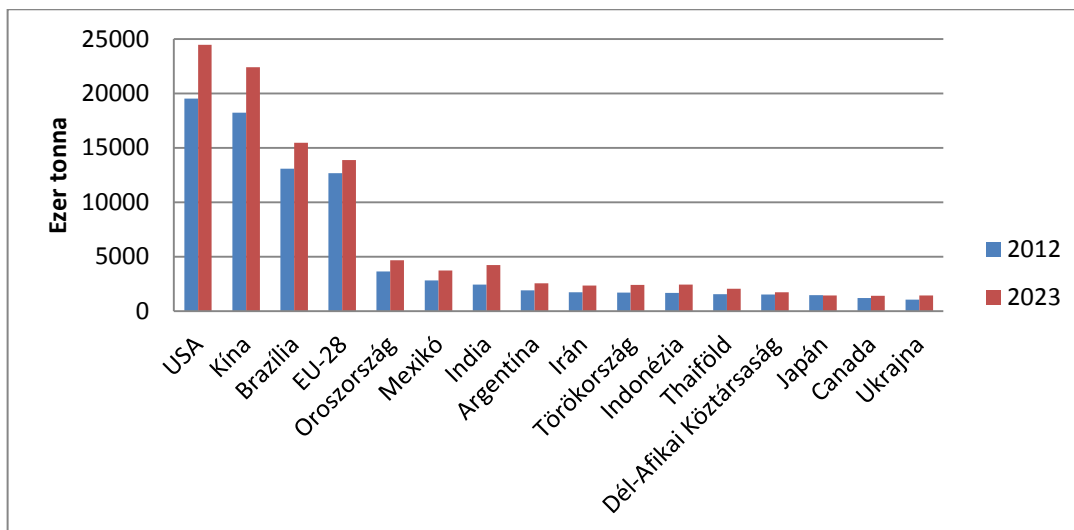
9. ábra: Világ hústermelésének előrejelzése 2023-ra



Forrás: OECD-FAO (2015) alapján saját szerkesztés

A világ fő baromfihús termelő országai (10. ábra) közül a legjelentősebbek, az USA, Kína, Brazília, és az EU-28 országai adták 2012-ben a világ baromfihús termelésének több, mint a felét, 59,4%-át. Vezető szerepüket az OECD-FAO előrejelzése szerint 2023-ra is sikerül majd megőrizniük. Az USA, Kína, Brazília, az EU-28 tagországai, valamint Oroszország, Mexikó, és India együttes termelése adta 2012-ben a világ termelésének 67,7%-át, vagyis több, mint kétharmadát. Az OECD-FAO (2015) előrejelzése szerint 2023-ra Oroszország (3,4%-ról, 3,5%-ra), Mexikó (2,6%-ról 2,8%-ra), és India (2,3%-ról 3,2%-ra) is tovább fogja tudni javítani a piaci részesedését, sőt India termelése meg is fogja haladni 2023-ban Mexikóét.

10. ábra: Világ fő baromfihús termelő országai 2012, 2023

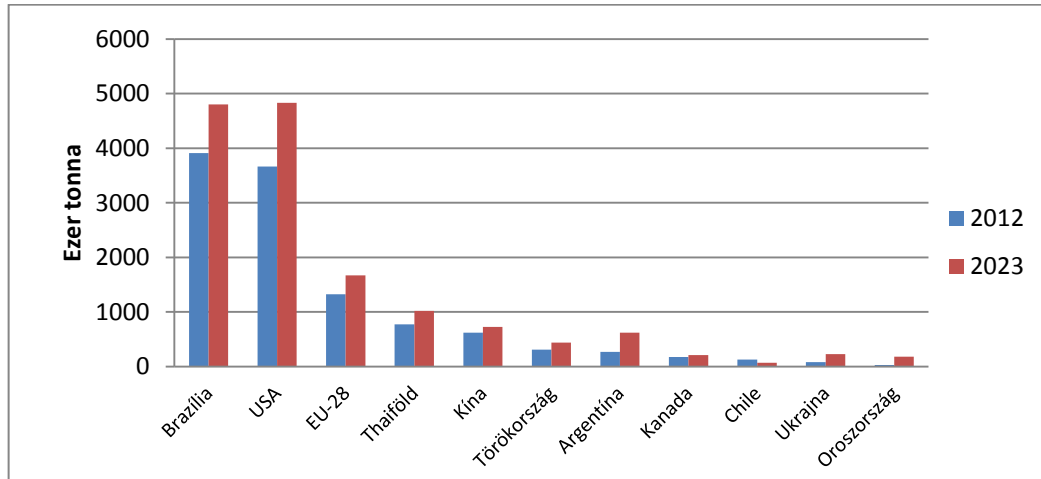


Forrás: OECD-FAO (2015) alapján saját szerkesztés

A jelentős baromfitermelő országok közül 2023-ra India kibocsátása nőhet a legnagyobb mértékben (+73 %). Indiát követi Indonézia (+46%), Törökország (+41%), Ukrajna (+35%), Irán (+34%), Argentína (+33%), Thaiföld (+33%), Mexikó (+33%) valamint Oroszország (+28%). Az Európai Unió a sor végén áll csupán +10 %-os növekedési előrejelzésével. A legnagyobb fejlődést a baromfihús előállításában az elmúlt öt évben Oroszország, és Ukrajna (évi 15-20%-os növekedéssel), valamint India (évi 6,5 %-os növekedéssel) érte el. Oroszországban az elmúlt 10 évben több mint 200 milliárd rubel (6,7 milliárd USA dollár) értékben hajtottak végre fejlesztéseket az ágazatban. A kormányzati támogatásoknak és a külföldi tőkének köszönhetően 2005-

2012 között háromszorosával nőtt a termelés, és az előállított baromfihús minősége is javult (Alzicki, 2012). Így nemcsak az orosz import visszaesése, de az orosz export növekedése is hosszabb távú tendenciáként megfigyelhető.

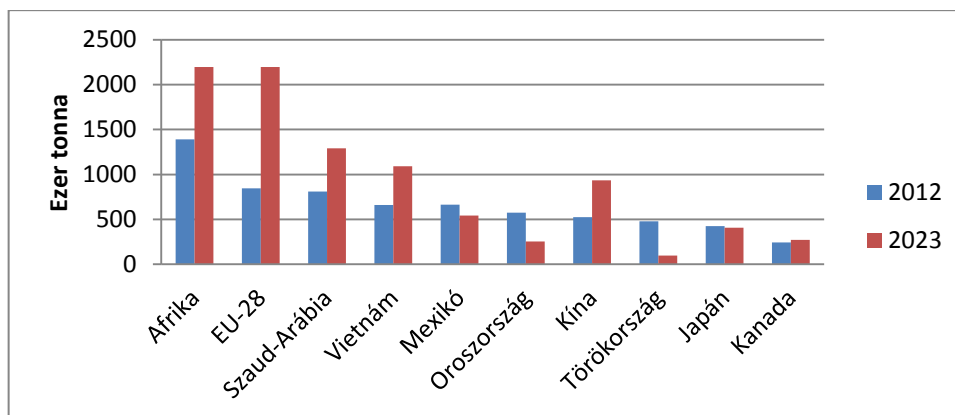
11. ábra: A világ fő baromfihús exportőrei 2012, 2023



Forrás: OECD-FAO (2015) alapján saját szerkesztés

A világ baromfihús exportjának 61%-át 2012-ben Brazília (31,5%) és az USA (29,5%) adta. Őket követte az EU-28 (10,7%), Thaiföld (6,2%) és Kína (5%) exportja, akik az USA-val és Brazíliával együtt adták a világ baromfihús exportjának 82,9%-át 2012-ben. Az elmúlt években mérsékelten növelte kivitelét Brazília, USA, és az EU, viszont a közepes méretű exportőrök (Thaiföld, Kína, Törökország, Argentína, Chile, Ukrajna) nagyobb mértékben növelték a baromfihús kivitelét (Kálmán, 2013a). Az OECD-FAO (2015) előrejelzése szerint 2023-ban is ezen országok vezető piaci részesedése meg fog maradni a baromfihús exportjának terén, bár Kína esetében egy megközelítőleg 0,5%-os piacvesztéssel számolnak az előrejelzések. Argentína (2,2%-ról 3,9%-ra), Törökország (2,5%-ról 2,7%-re), Ukrajna (0,7%-ról 1,4%-ra), és Oroszország (0,2%-ról 1,1%-ra) piaci részesedése mutat az előrejelzés alapján jelentősebb növekedést (11. ábra).

12. ábra: A világ fő baromfihús importőrei 2012, 2023



Forrás: OECD, FAO (2015) alapján saját szerkesztés

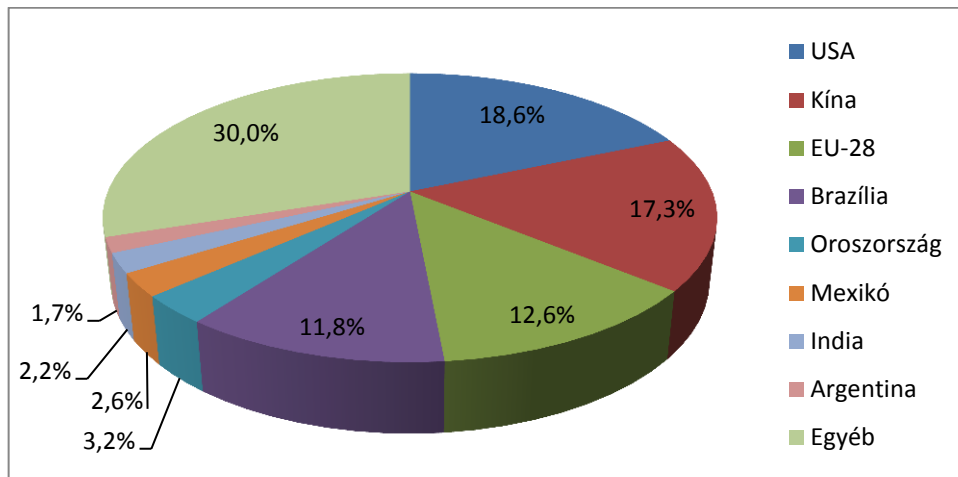
A világ fő baromfihús importjában 2012-ről 2023-ra az OECD-FAO (2015) előrejelzése alapján az Afrikai országok (11,3%-ról 13,9%-ra), Szaud-Arábia (6,6%-ról 8,2%-ra), Vietnám (5,4%-ról 6,9%-ra) és Kína (4,3%-ról 5,9%-ra) importjában várhatóak nagyobb növekedések, Oroszország (4,7%-ról 1,6%-ra), Törökország (3,9%-ról 0,6%-

ra), és Mexikó (5,4%-ról 3,4%-ra) importjában várhatóak jelentősebb csökkenések a növekvő baromfihús termelés miatt (12. ábra).

2.5.2 Magyar baromfiágazat jelenlegi helyzete

Az Európai Unió baromfihús termelése 2013-ban a világ összes baromfihús termelésének 12,6%-át (AVEC, 2015) adta (13. ábra).

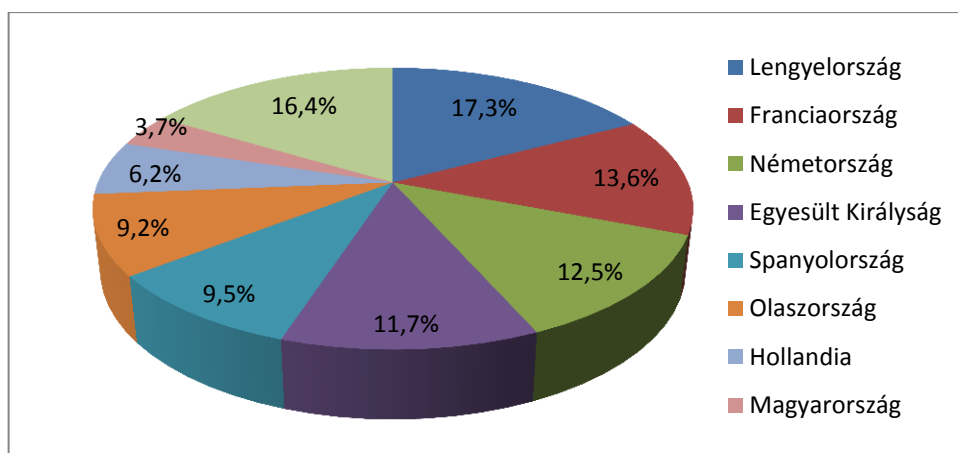
13. ábra: A világ baromfihús termelésének megoszlása 2013-ban



Forrás: AVEC (2015) alapján saját szerkesztés

Az Európai Unió baromfihús termelésének 73,8%-át, közel háromnegyedét hat tagország állítja elő: Lengyelország, Franciaország, Németország, az Egyesült Királyság, Spanyolország és Olaszország (14. ábra). Magyarország baromfihús termelése 2014-ben az EU-28 tagországok rangsorában Lengyelország, Franciaország, Németország, az Egyesült Királyság, Spanyolország, Olaszország, és Hollandia után a 8. helyet foglalta el (543 ezer tonnás értékével, vágott súlyban), és termelése az EU-28 összes baromfihús termelésének 3,7%-át tette ki.

14. ábra: Az EU-28 fő baromfihús termelő országai 2014-ben

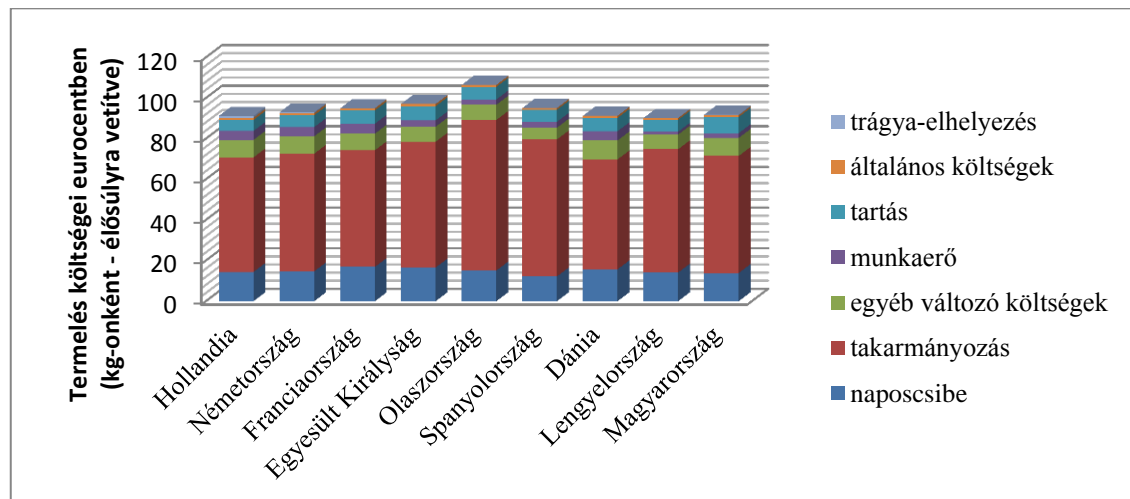


Forrás: AVEC (2015) alapján saját szerkesztés

A csirkehús termelés területén pedig az Európai Unió a világ csirkehús termelésének 11,5%-át adja, USA (20,0%), Kína (16,5%), és Brazília (15,1%) után (Kálmán, 2013 b). Együttes termelésük a világ csirkehús termelésének közel kétharmadát, 63,1%-át teszi ki.

Az EU tagországok baromfitermelését nehezítik a magas termelési költségek (takarmány-alapanyag, munkaerő, energia) és a szigorú élelmiszerbiztonsági, állategészségügyi, és állatvédelmi előírások (Alzicki, 2012).

15. ábra: A broiler termelés költségei kg-onként Magyarországon néhány EU tagállamhoz viszonyítva 2011-ben (eurocentben, élősúlyra vetítve)

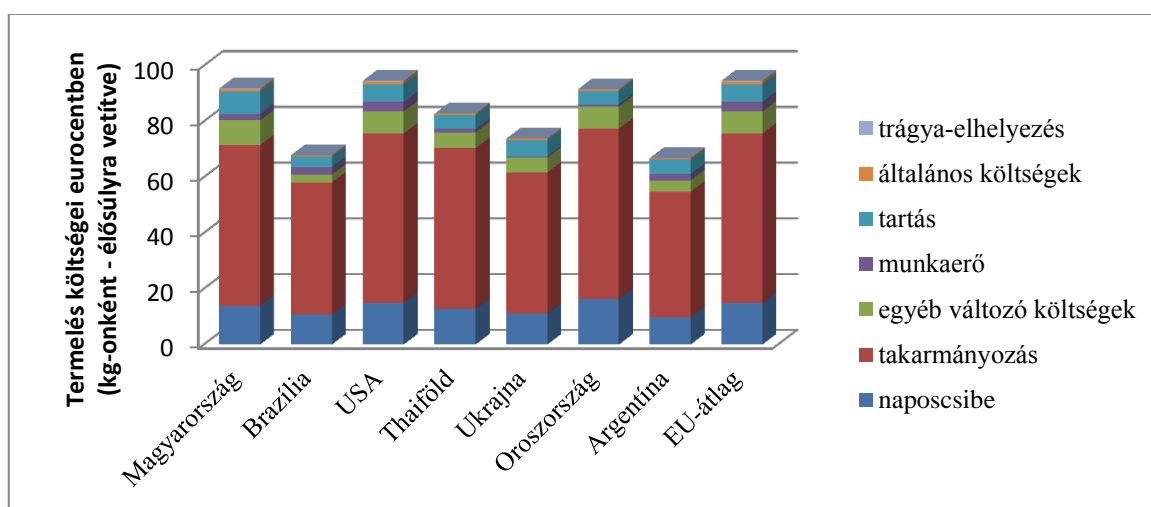


Forrás: Van Horne – Bondt (2013) 35. o.

Magyarország broiler termelési költségei az EU tagországok termelési költségeihez viszonyítva (15. ábra) még az alacsonyabbak közé tartoznak. Magyarországot csak három Európai Unió tagországa előzi meg kedvezőbb broiler termelési költségek tekintetében: Lengyelország, Hollandia és Dánia.

A nem EU-s tagországok broiler termelési költségeihez viszonyítva az adatokat azonban megállapítható, hogy a termelési költségeink magasnak tekinthetők, hiszen a takarmány fehérjeforrások beszerzési költségei, az energia, és a munkabér költségei magasabbak, mint például Brazíliában, Thaiföldön, az USA-ban, vagy Ukrajnában (16. ábra).

16. ábra: Broiler termelés kg-onkénti költségei Magyarországon, az EU-átlagában, és a nem EU-tagországokban 2011-ben (eurocentben kg-onként – élőszúlyra vetítve)



Forrás: Van Horne – Bondt (2013)

A természetes hatékonyság mutatók (6. táblázat) sem mutatnak kedvező képet az országról.

6. táblázat: A broilertermelés természetes hatékonyságmutatói néhány EU tagállamban

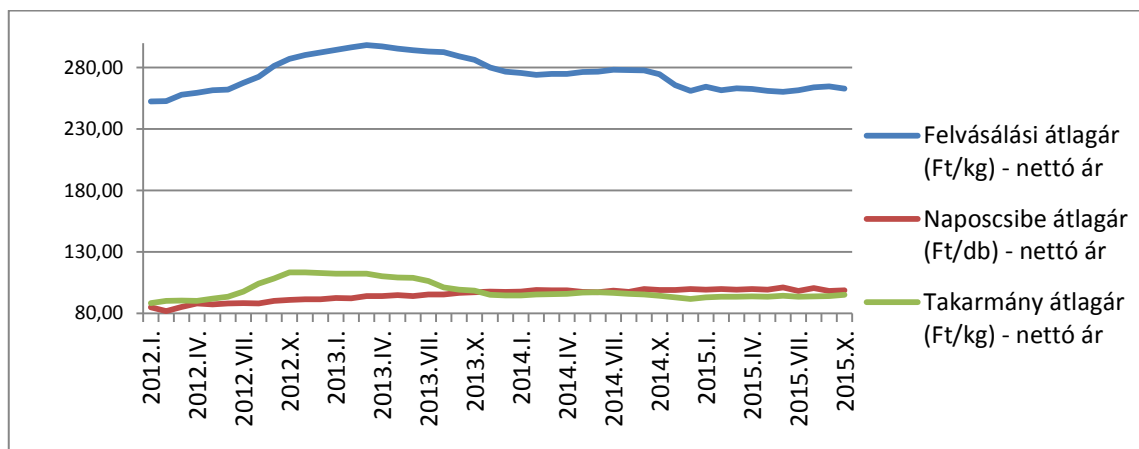
Ország	Átlagsúly (kg)	Takarmányfelhasználás (kg/kg)	2,30 kg-ra korrigált takarmányfelhasználás	Elhullás (%)
Hollandia	2,20	1,67	1,71	3,7
Németország	2,20	1,68	1,72	3,8
Dánia	2,10	1,65	1,73	nincs adat
Egyesült királyság	2,30	1,75	1,75	4,0
Lengyelország	2,30	1,76	1,76	4,5
Magyarország	2,30	1,80	1,80	4,0
Franciaország	1,92	1,75	1,90	4,2

Forrás: Szöllösi – Szűcs (2014), 276. o.

Magyarország még nem érte el a legnagyobb európai versenytársak szintjét olyan hatékonysági mutatók terén, mint a termelők szakértelme, vagy a termelőeszközök és technológiai elemek modernitása. A takarmány felhasználás legalább 0,05-0,1 kg-val magasabb, mint a főbb európai versenytársak esetében. Ez a lemaradásunk miatt is lényeges, mivel a termelési költségek körülbelül 70%-át a takarmány költségei teszik ki. Emellett a takarmányárak (2004-2012 között 58,6%-os növekedés) és az energiaárak nagymértékű növekedése (2006 és 2012 között a villany árának 22%-os, a gáz árának 99%-os növekedése) is kedvezőtlenül érinti a termelési költségek alakulását. Kedvezőtlen továbbá az ágazat számára a magas Áfa tartalom is. (Szöllösi-Szűcs, 2014) Az alacsony hatékonyság következménye pedig a szerény jövedelemtermelő képesség, ebből fakad az ágazat alacsony tőkevonzó képessége. A hazai csirkeágazat legnagyobb versenyhátránya tehát a korszerű tudás hiánya (Bárány et al, 2013). Emellett a BTT felmérése alapján a húscsirke alapanyagtermelésben az épületállomány 60-70%-a 20 évesnél idősebb, és valamennyi 5 évnél idősebb épületnél rekonstrukciós munkák lennének szükségesek (Aliczki-Bárány, 2013).

17. ábra: Vágócsirke felvásárlási átlagárának, a naposcsibe- és a takarmány átlagárainak alakulása

(2012-2015)



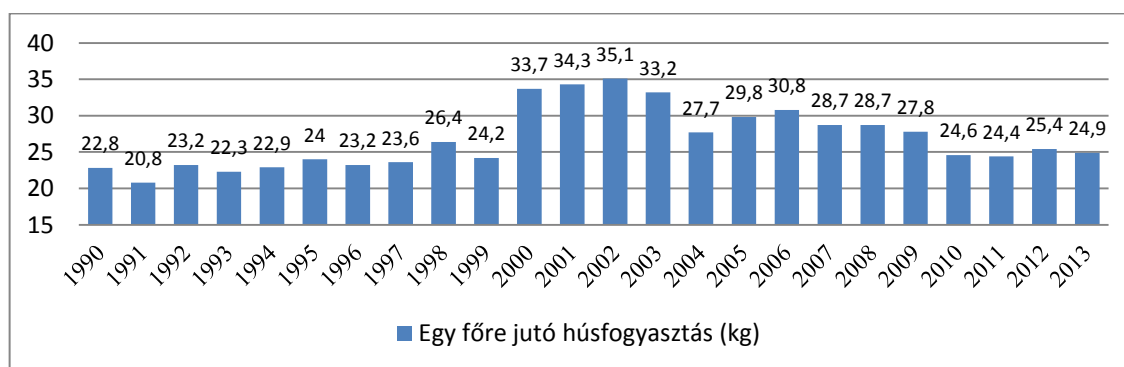
Forrás: BTT (2015) adatai alapján

2012. január és 2015. október közötti időszakban a felvásárlási átlagárak alakulásához a grafikus ábra alapján a takarmány átlagárak változása hasonló irányú elmozdulásokat mutat, a naposcsibe árának alakulása pedig csökkenő mértékű növekedést jelez (17. ábra). Megvizsgáltam az évenkénti változások mértékét. A naposcsibe ára 2012-ben (január és december között) 7,8%-os emelkedést, 2013-ban 5,2%-os emelkedést, 2014-ben 2,3%-os emelkedést, 2015. január – október közötti időszakban pedig 0,5%-os csökkenést mutatott. A felvásárlási átlagár 2012-ben (január és december között) 5,7%-kal nőtt, 2013-ban 6,0%-kal csökkent, 2014-ben 5,3%-kal csökkent, 2015. január – október közötti időszakban pedig 0,6%-os csökkenést mutatott. A takarmány átlagár alakulása pedig 2012-ben (január és december között) 27,6%-kal növekedett, 2013-ban 15,7%-kal csökkent, 2014-ben 3,2%-kal csökkent, 2015. január – október közötti időszakban pedig 2,3%-os növekedést mutatott. A takarmány átlagárak alakulása ²2012-ben január és december között 11,9%-kal nagyobb mértékű növekedést mutatott a felvásárlási árak növekedéséhez képest, 2014-ben pedig 2,1%-kal kisebb mértékű csökkenést mutatott a felvásárlási árak növekedéséhez képest. Tehát a takarmányárak kedvezőtlen alakulása nagymértékben ronthatja a termelők jövedelmi helyzetét.

Az ágazat helyzetét nehezíti az a tény is, hogy Magyarországon az egy főre eső éves baromfihús fogyasztás 2002 óta többnyire csökkenő tendenciát mutat (18. ábra).

² A takarmány átlagárakat a BTT adatai alapján az indító, nevelő és befejező tápok átlagárainak adatai alapján számítottam.

18. ábra: Egy főre jutó hazai baromfifogyasztás alakulása (1990-2013)



Forrás: KSH (2015) alapján saját szerkesztés [In: Csizmásné– Hollósy (2014)]

2006-ban például Magyarország egy főre jutó éves baromfihús fogyasztása (30,8 kg) még magasan az EU-átlag (23-24 kg) felett volt (Szöllősi, 2008), addig 2010-ben már csak kis mértékben tudtuk meghaladni az EU-átlag fogyasztását (7. táblázat).

7. táblázat: Egy főre eső évi baromfihús fogyasztás az EU-ban 2010-ben

Legtöbbet fogyasztók		Legkevesebbet fogyasztók	
Ország	Fogyasztás (kg/fő/év)	Ország	Fogyasztás (kg/fő/év)
Portugália	34,1	Svédország	12,0
Írország	30,5	Finnország	16,7
Spanyolország	30,2	Belgium	17,0
Egyesült Királyság	28,7	Olaszország	18,0
Szlovákia	27,0	Szlovénia	18,9
EU-27 átlaga	22,6	Magyarország	24,6

Forrás: Horn – Sütő (2014), 26. o.

Pozitívum azonban, hogy a hazai húsfogyasztáson belül a baromfihús fogyasztása még mindig az első helyen áll (8. táblázat). Bár 2010-ben a sertéshús mögé szorult 43,4%-os értékével, de 2013-ra sikerült visszazereznie vezető helyét 44,9%-os értékével (KSH, 2015).

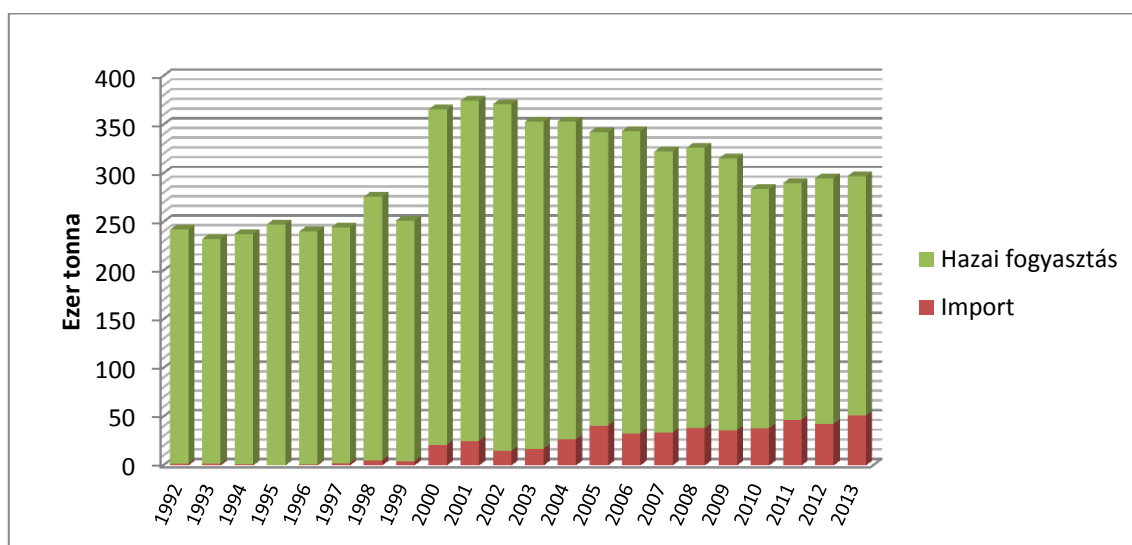
8. táblázat: Egy főre jutó hazai húsfogyasztás megoszlása

	2000		2005		2010		2013	
	kg	%	kg	%	kg	%	kg	%
Húsféleség								
Marha- és borjúhús	4,3	6,1%	3,1	4,9%	2,5	4,4%	2,2	4,0%
Sertéshús	28,0	39,9%	26,7	42,0%	25,3	44,6%	24,0	43,2%
Baromfihús	33,7	48,0%	29,8	46,9%	24,6	43,4%	24,9	44,9%
Egyéb hús	1,1	1,6%	1,2	1,9%	1,6	2,8%	2,2	4,0%
Belsőség	3,1	4,4%	2,7	4,3%	2,7	4,8%	2,2	4,0%
Összesen	70,2	100,0%	63,5	100,0%	56,7	100,0%	55,5	100,0%

Forrás: KSH Statisztikai Tükör (2015a)

Az egy főre jutó hazai baromfihús fogyasztás csökkenésével egyidejűleg az import részesedése a fogyasztásból is egyre magasabb (19. ábra), 2006-ban a KSH (2015) adatai alapján például még csak 10% feletti értéket mutatott (10,7%), addig 2013-ban már átlépte a 20% feletti értéket (20,8%).

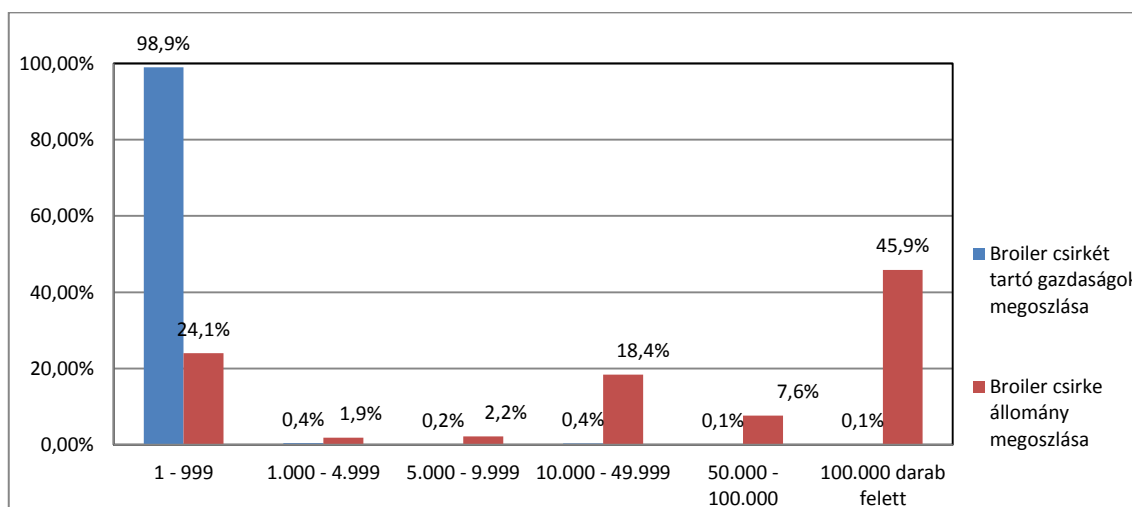
19. ábra: Hazai baromfihús fogyasztásból az import arányának alakulása 1992-2013 között



Forrás: KSH (2015) alapján saját szerkesztés

Problémát jelent továbbá, hogy Magyarországon a broiler termelés koncentrációja még nem érte el a Nyugat-Európai szintet. A teljes broiler állomány 50%-át 50.000 darabos állatállomány alatti üzemekben állítják elő (Alzicki, 2012). Az ÁMÖ 2010 adatai alapján a broiler csirke esetében jobb a helyzet. Az állatállomány 53,5%-át állítják elő az életképesnek mondható 50.000 darabszám feletti üzemekben, ami viszont a broiler csirkét tartó gazdaságok mindössze 0,1%-át jelenti (20. ábra). Magyarországon még mindig nagy a szétaprózottság, a broiler csirkét tartó gazdaságok túlnyomó része, 98,9%-a 1000 baromfinál kevesebbet nevel, de az állatállomány mindössze 24,1% tartozik ebbe a kategóriába. 2013-ra sem javult a helyzet (GSZÖ, 2013 adatai szerint), hiszen az állatállomány, és az állattartó gazdaságok száma is tovább csökkent a 2010-es adatokhoz képest (Csizmásné, 2014). Kis állományméret esetén a modern technológiai berendezések használata gazdaságtalan, az elavult tartástechnológia viszont rosszabb hizlalási paramétereket eredményez (Popp, 2014b).

20. ábra: Broiler csirkét tartó gazdaságok és a broiler csirke állomány megoszlása nagyságkategóriák szerint

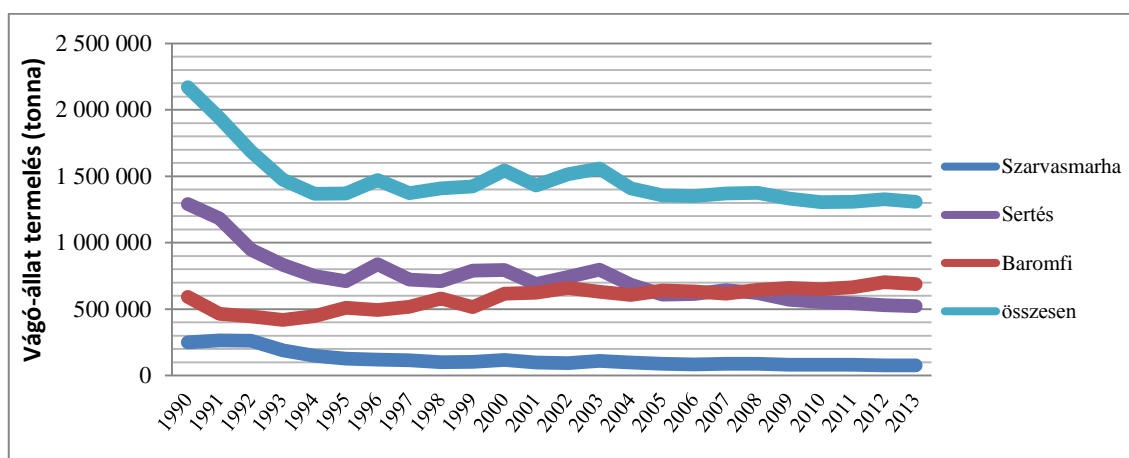


Forrás: KSH - ÁMÖ (2010), 2010. június 1.-ei adatok alapján saját szerkesztés

Ezzel szemben az EU-ban a baromfihús 60%-át 100.000 férőhelynél nagyobb gazdaságokban állítják elő (Popp, 2014b). A feldolgozás a termeléssel szemben nagyobb mértékű koncentrációt mutat (Aliczki, 2012). A KAP 2014-2020 javasolt támogatási rendszerének Magyarországra vonatkozó hatásvizsgálata során (Popp et al 2012) az állattenyésztésben a korábbi tendenciák folytatódását valószínűsítik. A szerzők véleménye szerint a közvetlen támogatásokból kizárt baromfiágazat stagnálására, visszaesésére lehet számítani.

Más mutatók terén viszont érzékelhető, hogy a lemaradások mellett a baromfiágazat igen nagy fejlődésen ment keresztül. 2008-tól kezdődően átvette a vezető szerepet a vágóállat termelésben (21. ábra) a sertéságazattal szemben, és azóta is őrzi első pozícióját. 2013-ban a vágóállat-termelés 1308 ezer tonnájából 688 ezer tonnát (53%-ot) állított elő a baromfiágazat (KSH, 2015).

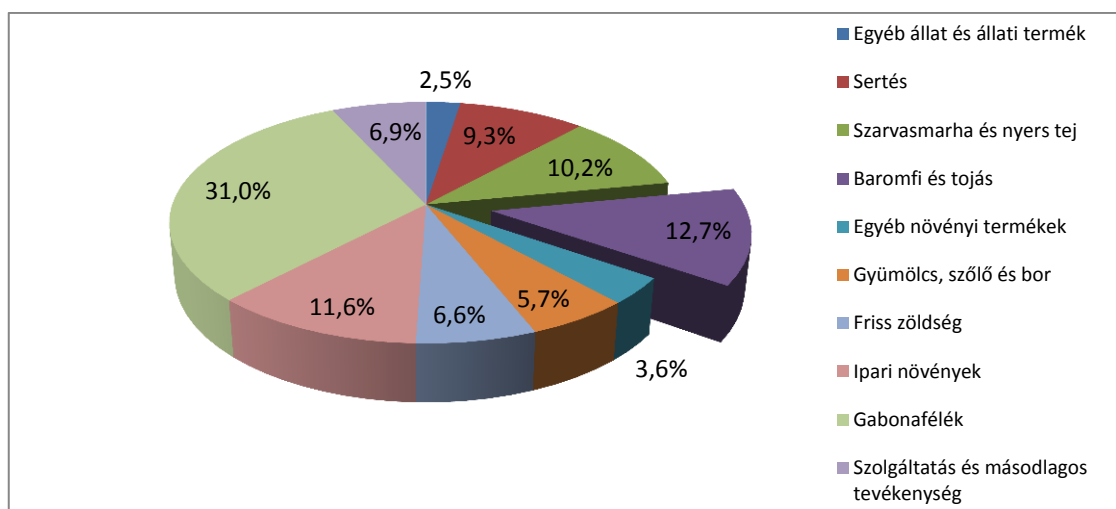
21. ábra: Vágóállat termelés alakulása főbb hústípusonként Magyarországon (1990-2013)



Forrás: KSH (2015)

Másrészről 2014-ben Magyarország teljes bruttó kibocsátásának 12,7%-át adta a baromfi és tojás szektor (22. ábra), megelőzve a sertésszektort (9,3%), valamint a szarvasmarha és a nyers tej előállítását (10,2%) (KSH, 2015).

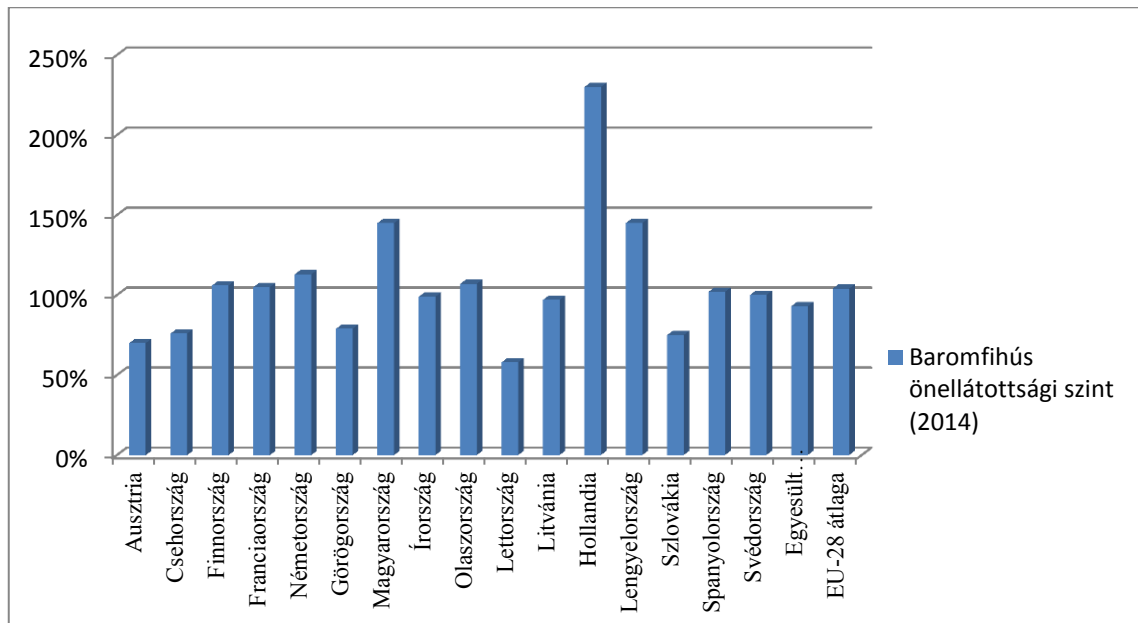
22. ábra: Mezőgazdaság teljes bruttó kibocsátásának megoszlása termelési típus szerint 2014-ben



Forrás: KSH Statisztikai Tükör (2015b) alapján

Pozitívum továbbá, hogy Magyarországon a baromfihús önellátottsági szintje 2014-ben 145% (ugyanannyi, mint Lengyelországé), ami magasan az Európai Unió tagországok átlagos önellátottsági szintje (104%) felett van (AVEC, 2015), és csak Hollandia előzi meg 230%-os önellátottsági szintjével (23. ábra). A baromfihús önellátottsági szintje a BTT adatai alapján pedig a 170%-os értéket is meghaladja (Csorbai, 2015).

23. ábra: Az Európai Unió tagországok baromfihús önellátottsági szintje 2014-ben³



Forrás: AVEC, 2015

A magas önellátottsági szintből adódóan a baromfiipar minden ágazata jelentős exportárbevételt ért el 2014-ben. Csirkehús esetében az árbevétel 26-27%-a származik exportból, a kacska és lúdágazat esetében 55-57%, míg a pulyka esetében 46-47% (Csorbai, 2015).

A baromfiágazat helyzete igen jó, hiszen a teljes élelmiszergazdasági kivitelben belül 6,7%-ról 7,1%-ra nőtt a részesedése 2013-ról 2014-re, az agár külkereskedelmi egyenleghez való hozzájárulása 15,3%-ról 17,7%-ra javult (Szabó, 2015).

A baromfihús külpiaci értékesítése 5%-kal, ezen belül pedig a csirkehúsé 7%-kal növekedett 2013-ról 2014-re. Sajnálatos azonban, hogy a baromfihús importja az exportnál is nagyobb mértékű, 8%-os növekedést mutat, a csirkehús esetében viszont pozitívum az import 5%-os csökkenése 2013-ról 2014-re (9. táblázat).

³ Belgium, Luxembourg, Bulgária, Dánia, Észtország, Portugália, és Románia önellátottsági szintjére a forrásban (AVEC, 2015) nincsen adat

9. táblázat: A baromfihús, és ezen belül a csirkehús export, import alakulása a 2013. és a 2014. évben

	Export			Import		
	2013	2014	2014/2013 (%)	2013	2014	2014/2013 (%)
Baromfihús összesen (tonna)	201 979	212 718	105%	57 483	62 321	108%
Csirkehús (tonna)	91 397	97 622	107%	37 333	35 596	95%

Forrás: Kálmán (2015) - KSH adatai alapján

A baromfihús kivitelünk zöme mind 2013-ban (79,4%), mind 2014-ben (81%) az Európai Unió belpiacára került. 2014-ben legnagyobb felvevőpiacaink Ausztria, Németország, Románia, Szlovákia, Franciaország és Svájc voltak (Szabó, 2015).

A Watt Poultry USA 2015. áprilisi előrejelzése alapján fel kell készülni a baromfiágazatban a túltermelésre, ami nyilvánvalóan csökkenti a jövedelmezőséget (Földi et al, 2015b), és kihathat az ágazat export árbevételére is.

A baromfiágazatban a meghatározóan magyar tulajdonosi kör 60.000 fő közvetlen alkalmazását biztosítja, cégeik 30 milliárd forint adót fizetnek be ÁFA nélkül (Csorbai, 2015). A termékpálya szervezett, a baromfi termékeket ágazati védjegyek is támogatják. A nemzeti támogatások alacsony szintje miatt (évi 7-9 milliárd, 2015-ben várhatóan 13 milliárd Ft, amely mintegy fele a sertéságazaténak) az elmaradó beruházások, korszerűsítések jelentős versenyhátrányt okoznak, ezért még mindig kevés a nemzetközi szinten is versenyképes vállalkozás. Az ágazat helyzetét nehezíti a magas Áfa kulcs, és a szürke-fekete gazdaság magas aránya (Csorbai, 2015).

Az ágazat súlyának megítélését pedig nehezítik a pontatlan statisztikák, a baromfihús fogyasztási adatok alatta maradnak a tényleges fogyasztásnak, az export-import adatok is csak részben megbízhatóak (Csorbai, 2015).

A magyar baromfiágazat jelenleg az uniós átlagnál jóval gyorsabban növekszik, potenciálja további lehetőségeket rejt, hiszen csak most értük el az 1988-as év szintjét (Földi et al, 2015a). Ez a növekedés a korábbi 6. ábrán is látható. Emiatt kiemelten fontos az ágazat versenyhátrányát eredményező tényezők folyamatos javítása, fejlesztése, az integrációk ösztönzésének pedig meghatározó szerepe lehet a versenyhátrány fokozatos leküzdésében.

A következőkben térek rá a kutatási témám szempontjából még egy fontos terület, a stratégiaalkotás fogalmi változásainak bemutatására, valamint a stratégia és a vertikális integráció kapcsolatának vizsgálatára.

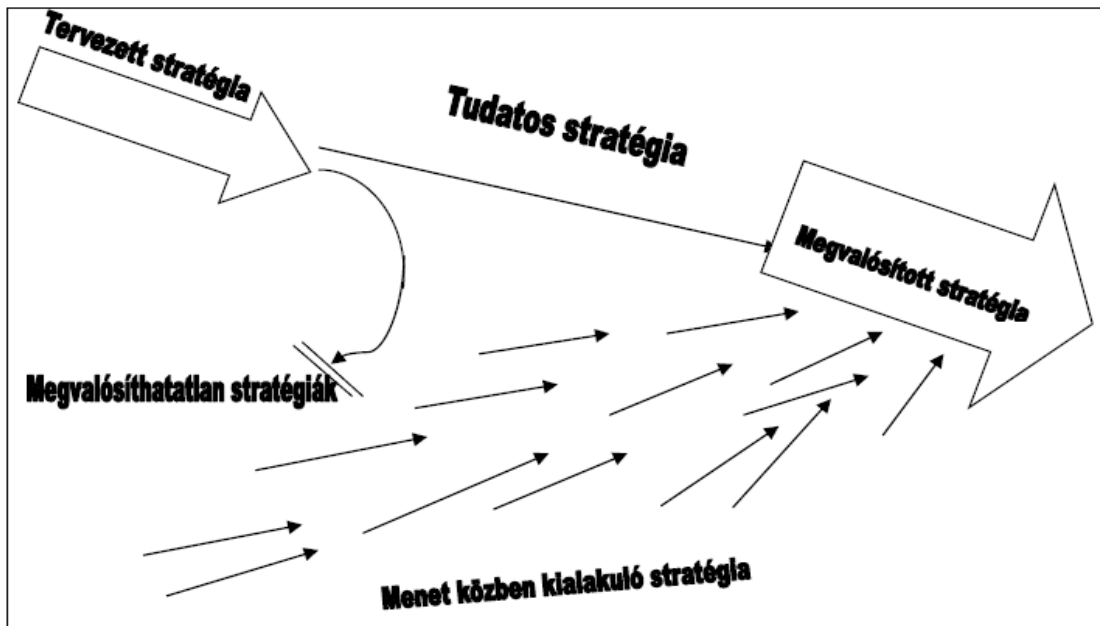
2.6 Stratégiai gondolkodás keretei, stratégia és integráció kapcsolata

Ezen fejezet célja a stratégiai gondolkodás kereteinek meghatározása, kijelölése a kutatáshoz. A stratégiai menedzsment keretein belül értelmezem a stratégiai gondolkodás fogalmát, és a stratégiaalkotási folyamatot. Vizsgálom a stratégiaalkotási elméletekben és a korábbi szekunder kutatásokban a stratégia és az integráció kapcsolatát.

2.6.1 Stratégia fogalma és a stratégiai gondolkodás fejlődése

A *stratégia* fogalmának meghatározásához a stratégiai menedzsment keretei között **Mintzberg (1987) 5P** fogalomértelmezését tartom a mai turbulens környezetben helytállóknak, aki a stratégia fogalmát a hagyományos értelmezéshez képest kitágítja. Mintzberg a stratégia fogalmát tervként, cselként, mintaként, pozícióként, és jövőképként is értelmezi. Mintzberg fogalomértelmezésében a stratégia lehet egy *terv (Plan)*, valamilyen tudatosan megtervezett jövőre irányuló cselekvéssor, program egy szituáció kezelésére. Tervként a stratégiát lehet általánosan vagy specifikusan is értelmezni. A specifikus értelmezés szerint a stratégia, mint terv, lehet *csel (Ploy)* is, ha a vállalkozás a stratégia révén a versenytárs eszén akar túljárni. Abban az esetben, ha a stratégiát tervként értelmezzük tehát, a stratégia tervezett stratégiának tekinthető. Ha a tervezett stratégia teljes mértékben megvalósul, megvalósított stratégiának, az egyáltalán nem megvalósítottakat pedig megvalósíthatatlan stratégiának nevezzük. De a tervezett stratégia nem mindig realizálódik, illetve a megvalósított stratégia nem biztos, hogy feltétlenül tervezett is, ebben az esetben menet közben kialakuló stratégiáról beszélhetünk (a szervezet által tett lépések idővel valamiféle felismerhető következetességgé, mintává állnak össze). Így a stratégiát *viselkedési mintaként (Pattern)*, cselekvésben megnyilvánuló mintaként (magatartás szabályszerűsége) is értelmezi, mely következetes viselkedést eredményez a vállalkozás számára egy adott időszakon belül. Ha a stratégiát mintaként értelmezzük, akkor a stratégia megvalósított stratégiának nevezhető (24. ábra).

24. ábra: Tudatos és menet közben kialakuló stratégia



Forrás: Mintzberg, 1987, 14. o.

A stratégia fogalmát lehet továbbá egy *pozícióként (Position)* is értelmezni, amikor is a szervezet a külső környezetben helyezi el magát (stratégia kifelé tekint), a versenytársakhoz viszonyított piaci pozíció meghatározása történik egy adott iparágban. A pozíció célként kitűzhető tervben, vagy cselben, illetve elérhető magatartásminta révén is. Ha a stratégiát tehát pozícióként értelmezzük, akkor lehet tervezett vagy megvalósított stratégia is. A stratégia fogalmának utolsó értelmezése szerint a stratégia lehet egy *jövőkép (Perspective)*, egy szemléletmód (stratégia befelé figyel), mely vagy a vezető fejében jelenik meg vagy kollektív stratégiaalkotási folyamat eredménye, és mint hosszú távú irányvonal, a szervezet jövőjének víziója. A jövőkép kitűzhető egy tervben, vagy felfogható a magatartásminták előidézőiként is. Ily módon, ha a stratégiát jövőképként értelmezzük, akkor lehet tervezett, vagy megvalósított stratégia is. (Mintzberg 1987, 1994, Mintzberg et al 1988, Mintzberg – Ahlstrand – Lampel 2005) Mintzberg meghatározása szerint a stratégia alapján történő működésnek *nem feltétele, hogy maga a stratégia a vállalkozásnál formálisan is tetten érhető legyen*. Ez a megállapítása szintén egy igen újszerű megközelítésnek tekinthető a hagyományos stratégia értelmezésekhez képest.

Kutatásom során a stratégiaalkotás, az adaptáció, és a vertikális integrációval való kapcsolat hatását vizsgálom a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására. A stratégiaalkotás folyamatát a stratégiai gondolkodás fejlődési állomásait áttekintve (10. táblázat) a stratégiai menedzsment keretei között értelmezem.

10. táblázat: Stratégiai gondolkodás fejlődési állomásai

	Pénzügyi tervezés	Hosszú távú tervezés	Stratégiai tervezés	Stratégiai menedzsment
időszaka	II. világháborút követően kb 1955-ig	kb: 1955-1970	kb: 1970-1980	kb: 1980-tól
tervezés időhorizontja	1 év	rendszerint 5-10 év	pontosan nem határolható be	pontosan nem határolható be
környezet jellemzői	statikus	statikus	dinamikus	turbulens
jellemzői	- befektetések megtérülésének vizsgálata - bázisszemlélet - pénzügyi teljesítmény áll a középpontban	- formalizált prognosztikai módszerek - értékesítés extrapolatív előrejelzése	- hangsúly a stratégia kialakításán, a tervezésen van	- hangsúly a stratégia kialakításának és végrehajtásának összhangján van - kreatív stratégiai szemlélet - tervezésről a vezetésre tevődik át a hangsúly - puha módszerek előtérbe kerülése
buktatói	- csak kiszámítható környezetben alkalmazható - rövid távú pénzügyi egyensúly áll a középpontban a stratégia helyett	- csak kiszámítható környezetben alkalmazható - rendszerszemlélet hiánya	- turbulens környezetben nem alkalmazható - túlzott részletezettség, formalizáltság - puha módszerek hiánya	- nem ismert

Forrás: Barakonyi, 1999; Antal-Mokos – Balaton – Drótos – Tari, 2000 alapján saját szerkesztés

A stratégiai menedzsment koncepciója szélesebb körben kezeli a stratégia kialakítását befolyásoló tényezőket, szemben a stratégiai tervezés racionális döntéshozatalra épülő koncepciójával, valamint a stratégiaalkotás mellett a megvalósításra is ugyanakkora hangsúlyt fektet (Balaton – Tari et al, 2014). A stratégiai menedzsmentben a tervezésről a vezetésre tevődik át a hangsúly (Barakonyi, 1999). Mintzberg (1994) munkássága alapján a stratégia tervezés tévhiteit vizsgálva arra jutott, hogy a hatékony stratégiaalkotáshoz egy szervezetnek képesnek kell lennie arra, hogy kontrollálja a környezetét és megjósolja annak változásait (eleve elrendeltség tévhite). Továbbá a hatékony stratégiaalkotás összeköti a cselekvést a gondolkodással, ezáltal kapcsolatot teremt a stratégia kialakítása és végrehajtása között (elkülönülés tévhite). Végül a stratégiaalkotási folyamat egy igen komplex folyamat, mely éleslátást, kreativitást, és szintézist igényel, és fontos szerepe van a folyamatban a tanulásnak is (formalizáltság tévhite). A stratégiaalkotás folyamata tehát egy szintetizálás, melynek nincsen formalizált technikája.

Mintzberg – Ahlstrand – Lampel (2005) a stratégiaalkotás elméleteit a stratégiai gondolkodás lényege, szerepe, célja, módszertana alapján 10 iskolába rendezte (11. táblázat). A *normatív (előíró)* jellegű iskolák azt vizsgálják, hogy miképp kell kialakítani a stratégiánkat, a stratégiaalkotás folyamata mellett azonban a megvalósítás kérdései alig merülnek fel. A stratégiaalkotás folyamata ezen iskolák keretein belül *a stratégiai tervezés koncepciójának* feleltethető meg. Ezen megközelítések rendszerint a racionális döntéshozatal koncepciójára építenek. A racionális döntéshozatal kritikája

viszont azt eredményezte, hogy sikerült azonosítani a stratégiaalkotás és –megvalósítás során a szervezeti tényezők (pl: érdek-hatalmi viszonyok, szervezeti kultúra) fontos szerepét, melyek a leíró jellegű iskolák elméleteinek az alapját képezik. A *leíró iskolák* azt vizsgálják, hogy hogyan, milyen folyamatok eredményeként alakulnak a stratégiák. A leíró iskolák –ellentétben a normatív iskolákkal- a stratégia megvalósítására is ugyanakkora hangsúlyt fektetnek, mint a stratégiaalkotásra, a *stratégiai menedzsment koncepcióját* képviselve (Balaton – Tari et al, 2014).

11. táblázat: Stratégiai gondolkodás és a stratégiaalkotás elméleteinek kapcsolata

Iskola jellege	Stratégiai gondolkodás	Iskola elnevezése	Iskola jellemzői
Normatív (előíró) jellegű	Stratégiai tervezés	Koncepcióalkotási iskola	stratégia kialakítása, mint koncepcióalkotási folyamat
		Tervezési iskola	stratégia kialakítása, mint formális, részletesen szabályozott folyamat
		Pozicionáló iskola	stratégia kialakítása, mint analitikus folyamat
Leíró jellegű	Stratégiai menedzsment	Vállalkozói iskola	stratégia kialakítása, mint vízióalkotási folyamat
		Kognitív iskola	stratégia kialakítása, mint gondolkodási, információfeldolgozási és döntési folyamat
		Tanulási iskola	stratégia kialakítása mint menet közben kialakuló elköteleződés, tanulási folyamat
		Hatalmi iskola	stratégia kialakítása, mint tárgyalási, alkudozási folyamat
		Kulturális iskola	stratégia kialakítása, mint kollektív megismerési és tanulási folyamat
		Környezeti iskola	stratégia kialakítása, mint reaktív folyamat
		Konfigurációs iskola	stratégia kialakítása, mint transzformációs folyamat

Forrás: Mintzberg – Ahlstrand – Lampel (2005), Balaton – Tari et al (2014) alapján saját szerkesztés

A stratégiai gondolkodás különböző iskoláiban azonosíthatók a közös pontok.

- „a stratégia mind a szervezetre, és mind a környezetre irányul – vagyis a szervezet a környezethez való alkalmazkodásra használja a stratégiát
- a stratégia lényegi tulajdonsága a bonyolultság – amelyből következik, hogy nem strukturált, nem programozható, nem rutinszerű és nem ismételtető problémákra irányul

- a stratégia a szervezet egészének az állapotát befolyásolja
- a stratégia magában foglalja annak mind tartalmára, mind folyamatára vonatkozó kérdéseket – vagyis az akciókat és más tartalmi elemeket – együtt a rájuk vonatkozó döntések meghozatalával és végrehajtásával
- nem beszélhetünk tisztán szándékolt stratégiáról, meg kell különböztetni az eltervezett, kifejlődő és megvalósított stratégiákat” (Mészáros, 2005, 157. o.)

A különböző stratégiaalkotási iskolákban eltérő módokon, eltérő folyamatok keretében jön létre a stratégia, és ennek függvényében más-más konkrét formában is jelenik meg. Ennek szemléltetésére szolgál az alábbi 12. táblázat.

12. táblázat: Stratégiaalkotási folyamat összehasonlítása a különböző iskoláknál

Stratégiaalkotási iskolák	Hogyan jöhet létre, hogyan születhet a stratégia?	Milyen folyamat keretében?	Milyen konkrét formában jelenhet meg?
Tervezési	Kialakítják	Erősen formalizált	Stratégiai terv
Koncepcióalkotási iskola		Laza, kevésbé formalizált (jövőkép-orientált)	Jövőkép/misszió + stratégiai akciók
Pozicionálási			Jövőkép
Vállalkozói	Részben kialakítják, részben kialakul	Kevésbé formalizált, részben spontán	Jövőkép / misszió
Megismerési Tanulási Hatalmi Kulturális Környezeti Konfigurációs	Kialakul	Spontán folyamat	Viselkedési minták

Forrás: Salamonné (2000), 50. o.

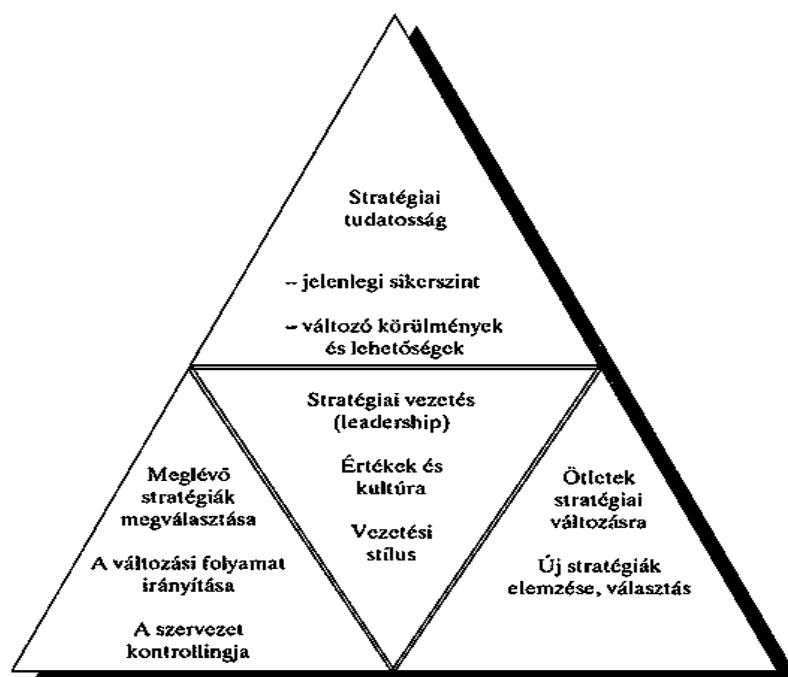
Kutatásom során a *konfigurációs* iskola kereteit használom, mely szerint „egy szervezet az esetek többségében leírható saját jellemzőinek valamiféle stabil konfigurációjával: egy körülhatárolható időszakban ugyanis saját struktúraformát ölt, amely illeszkedik a környezet adott típusához, s ezzel sajátos viselkedésformákat vesz fel, amelyekből sajátos stratégiamódozatok nőnek ki.” (Mintzberg – Ahlstrand – Lampel, 2005, 331. o.) A konfiguráció tehát egy állapotot ír le. Egy adott állapoton belül a stratégia viszonylagos stabilitása jellemző, a stabilitás periódusait időnként valamiféle átalakulási folyamat szakítja meg, és ebben az esetben a stratégiakészítés az egyik állapotból (konfigurációból) a másikba való átugrás folyamatává válik, és együtt jár a meggyökeresedett viselkedésmódok fellazításával. A stratégiai menedzsment lényege tehát általában a *stabilitás fenntartása*, de időről időre fel kell ismerni az *átalakulás* szükségességét, és irányítani kell az átalakulás folyamatát. A stratégiakészítés folyamata tehát történhet a stratégiaalkotás valamennyi iskolájának tanításai szerint (konceptióalkotási, tervezési, pozicionálási, vállalkozói, ismerési, tanulási, hatalmi, kulturális és környezeti), de mindegyiknek meg kell találnia a maga helyét és idejét. Az elmélet lényege szerint tehát a stratégiaalkotás iskolái maguk is sajátos konfigurációt képviselnek. Kutatásom során a konfigurációs iskola keretein belül a szervezetek adott időpontbeli (adott konfigurációjához tartozó) stratégiáját, és a környezettel való

kapcsolatát vizsgálom, és ezek hatását elemzem a vertikális integrációból fakadó előnyökre.

2.6.2 Stratégiai gondolkodás fogalmi kereteinek meghatározása

A stratégiai gondolkodás fogalmi kereteinek kijelöléséhez Thompson (1997) stratégiai menedzsment modelljét vettem alapul (25. ábra). A modell egyik központi eleme a stratégiai tudatosság, mely a jelenlegi teljesítmények valamint a környezeti lehetőségek, és fenyegetések figyelésére helyezi a hangsúlyt. Ezek alapján fogalmazza meg a stratégiai változás szükségességét, elemzi a lehetséges stratégiákat, választ közülük, és menedzseli a változási folyamatokat. Az elmélet középpontjában a stratégiai vezető áll, de központi helyet foglal el a vállalati kultúra és a vezetési stílus is. (Barakonyi, 1999)

25. ábra: Thompson stratégiai modellje



Forrás: Barakonyi (1999), 59. o.

Thompson (1997) szerint a stratégia inkább egy megértendő folyamat, melynek révén a szervezet gyakran változó környezetben meghatározza szándékait, céljait és azok kívánt teljesülési fokát; dönt az elérésükre szolgáló akciókról és azok időzítéséről, végrehajtja az akciókat, valamint értékeli az előrehaladást és az eredményeket.

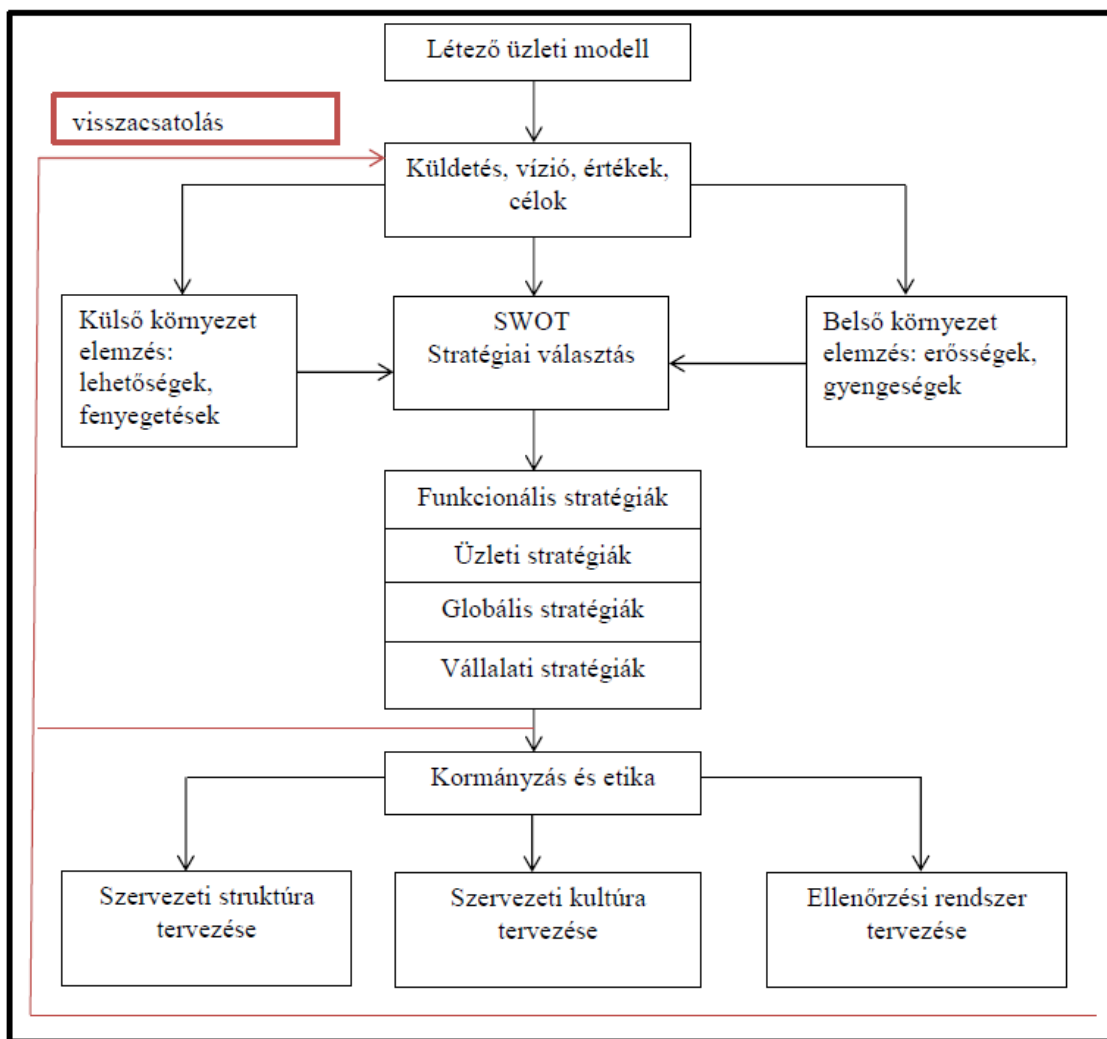
Ezt a gondolatot vezeti tovább Hill - Jones – Schilling (2013) is, akik a stratégia megalkotásának folyamatát 5 fő lépésben határozták meg (26. ábra):

1. Vállalati küldetés és a főbb vállalati célok kijelölése.
2. Szervezet külső környezete alapján a lehetőségek és fenyegetések azonosítása.
3. Szervezet belső környezete alapján az erősségek és a gyengeségek meghatározása.
4. Stratégiai választás: Olyan stratégiát kell választani, mely épít a belső erősségekre, javítja a gyengeségeket, annak érdekében, hogy a vállalkozás kihasználhassa a külső lehetőségeket, és elkerülje a veszélyeket. A választott

stratégiának összhangban kell lennie a vállalati küldetéssel, és a főbb vállalati célokkal.

5. Stratégia bevezetése (a szervezeti struktúra, kultúra, és ellenőrzési rendszer a stratégiaalkotással együtt mozgó, egymást támogató folyamat).

26. ábra: Stratégiai tervezés folyamatának fő elemei



Forrás: Hill – Jones – Schilling, (2013), 13. o.

Mindezek alapján a **stratégiai gondolkodást** olyan hatékony stratégiaalkotási folyamatként értelmezem, melynek során a stratégiát a turbulensen változó környezet figyelembevételével alakítjuk ki, kapcsolatot teremtünk a stratégia kialakítása és végrehajtása között, valamint elfogadjuk, hogy a stratégiaalkotási folyamat éleslátást, kreativitást és szintézist igényel, és fontos szerepe van a folyamatban a tanulásnak is. A stratégiai gondolkodás mellett azonban az adaptációs készség szerepe is fontos.

2.6.3 Adaptációs készség lényege, elemei

A vállalkozások versenyképességének alapvető feltétele a piaci környezetükhöz való alkalmazkodás, a piaci adaptáció. A piaci adaptáció szempontjából fontos a környezet bizonytalanságának ismerete, melyet a környezet változékonysága és komplexitása határoz meg együttesen. A piac változékonysága a partnerek változásának gyakoriságából, a változások intenzitásának mértékéből és azok szabálytalan jellegéből adódik (Kieser 1974). A piac változékonysága alapján megkülönböztethetünk statikus és dinamikus piaci környezetet. A komplexitást a szervezetre vonatkozó döntések meghozatalánál figyelembe veendő külső tényezők száma határozza meg (Kieser, 1974). Komplexitás alapján egyszerű és összetett piaci környezetről beszélhetünk. Statikus és egyszerű környezetben a mechanikus szervezeti struktúra, dinamikus és összetett környezetben az organikus szervezeti struktúra alkalmazása eredményes (Burns - Stalker 1961) (13. táblázat).

13. táblázat: Mechanikus és organikus struktúra jellemzői

Mechanikus struktúra	Organikus struktúra
munkafeladatok világos meghatározása, behatárolása	munkafeladatok egymáshoz kapcsolódása
centralizált döntéshozatal	decentralizált döntéshozatal
ellenőrzés, hatáskör, kommunikáció hierarchikus struktúrája	ellenőrzés, hatáskör, kommunikáció hálózati struktúra formájában működik
vertikális kommunikációs rendszerek	vertikális és horizontális kommunikációs rendszerek
felsővezetői döntések, utasítások alapján történik az irányítás	utasítások, döntések helyett inkább tanács, információ adása
lojalitás és az engedelmesség a szervezeti struktúrához tartozás feltétele	feladat elvégzése fontosabb, mint a szervezet iránti lojalitás vagy az engedelmesség

Forrás: Burns - Stalker (1961) alapján saját szerkesztés

Az adaptációt befolyásoló további szervezeti tényező a szervezeti forma, melynek legfőbb jellemzői a munkamegosztás, a hatáskörmegosztás, a koordináció és a konfiguráció. A munkamegosztás egy nagyobb feladatkomplexum részfeladatokra bontását és a részfeladatok szervezeti egységekhez történő hozzárendelését jelenti. A munkamegosztás funkcionális, tárgyi vagy regionális elv alapján alakítható ki. Munkamegosztás alapján beszélhetünk egydimenziós és többdimenziós szervezetről. Az egydimenziós szervezetekben az elsődleges munkamegosztás az említett három elv egyike szerint történik, a többdimenziós szervezeteknél az említett munkamegosztási elveket párhuzamosan alkalmazzák. A hatáskörmegosztás a munkamegosztási elvek alapján tagolt szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak kialakítását jelenti.

Hatáskörmegosztás alapján beszélhetünk egy-, és többvonalas szervezetről. Egyvonalas szervezetnél az alárendelt szervezeti egységeket csak egy felsőbb szervezeti egység utasíthatja, míg a többvonalas szervezetnél az alárendelt szervezeti egységeket két vagy több felsőbb szervezeti egység is utasíthatja. (Dobák, 2001) Ahhoz azonban, hogy különböző feladatokat ellátó, eltérő hatáskörökkel rendelkező a szervezeti egységeket összhangba lehessen hozni a szervezeti célok érdekében, szükséges koordinációs eszközök alkalmazása (Lawrence-Lorsch, 1967). Khandwalla (1975) a koordinációs

eszközöket három csoportba sorolta: strukturális, technokratikus, és személyorientált koordinációs eszközöket különböztetett meg (14. táblázat).

14. táblázat: Koordinációs eszközök csoportosítása

Koordinációs eszköz típusa	Koordinációs eszköz
Strukturális	hierarchia – utasítások, jelentések ad hoc és állandó bizottság, team, projekt, termékmenedzserek
Technokratikus	szabályok, szabályzatok, eljárások tervek, programok, menetrendek költségkeretek, pénzügyi tervek, elszámolóárak
Személyorientált	motiváció, konfliktusfeloldás, vezető kiválasztás, szervezeti kultúra, belső értékrend, továbbképzés

Forrás: Khandwalla, (1975) – In: Dobák, 2001, 51. o.

A szervezeti formákat, és jellemzőiket az alábbi 15. táblázatban összegeztem.

15. táblázat: Szervezeti formák és jellemzőik

szervezeti formák	munkamegosztás	hatáskörmegosztás	koordináció	döntéshozatal	környezeti feltételek
lineáris	egydimenziós szervezet, elsődleges munkamegosztás funkcionális elv szerint történik	egyvonalas szervezet	jellemzően strukturális koordinációs eszközök	centralizált	stabil környezet
funkcionális	egydimenziós szervezet, elsődleges munkamegosztás funkcionális elv szerint történik	többvonalas szervezet	jellemzően technokratikus koordinációs eszközök és pótlólagos strukturális koordinációs eszközök	centralizált	stabil környezet
divíziós	egydimenziós szervezet, elsődleges munkamegosztás tárgyi vagy regionális elv szerint történik	egyvonalas szervezet	leginkább technokratikus koordinációs eszközökkel történik, de jelentős szerepe van a személyorientált koordinációs eszközöknek is	decentralizált	dinamikus környezet
mátrix	többdimenziós szervezet	többvonalas szervezet	jelentősek a személyorientált koordinációs eszközök	decentralizált	turbulens környezet

Forrás: Dobák, (2001) alapján saját szerkesztés

A negyedik jellemző, a konfiguráció a szervezeti struktúra vázát jelenti, mely a szervezet mélységi, szélességi tagoltságával, és a szervezet méretével írható le. A kutatásom során a szervezetszervezet méret vizsgálata során a képzett csoportokat a foglalkoztatottak száma (16. táblázat), és a turnusonként tartott broiler állomány mennyisége (17. táblázat) alapján határoztam meg.

16. táblázat: Vállalati méret – létszám szerinti besorolás (saját szerkesztés)

Vállalati méret (alkalmazottak létszáma alapján)	Létszámhatárok
mikro vállalat	10 fő alatti
kisvállalat	10-50 fő
középvállalat	51-250 fő
nagyvállalat	250 fő felett

A vizsgált vertikális integrációban részt vevő termelőket 3 csoportba soroltam be. A turnusonként 30.000-50.000 broiler állomány alatti vállalkozások, és a versenyképes üzemméretűnek tekinthető turnusonkénti 50.000-100.000 és a 100.000 feletti broiler állománnyal rendelkező termelők.

17. táblázat: Állatállomány szerinti besorolás (saját szerkesztés)

Üzemméret (tartott broilerállomány mennyisége alapján)	
30.000-50.000 broiler állomány	nem versenyképes
50.000-100.000 közötti broilerállomány	versenyképes
100.000 feletti broiler állomány	

Az adaptációt befolyásoló fontos tényező a környezeti változásokra való reagálás, amely alapján a vállalkozásokat négy csoportba soroltam be. Child (1972) alapvetően megváltoztatta a környezeti változásokra való reagáláshoz alkotott képet, hiszen rámutatott arra, hogy a vállalkozások is képesek lehetnek befolyásolni a környezetüket. A környezeti változásokra passzívan reagáló vállalkozások nehezen követő, késve reagáló (reaktív); a változásokra aktívan reagáló vállalkozások változásokra felkészülő (preaktív), valamint változásokat befolyásoló (proaktív) stratégiát folytathatnak (18. táblázat).

18. táblázat: Adaptációs képesség tényezői

	Környezeti változásokra való reagálás	Jellemzők
Passzívan reagálók	nehezen követő	törekszik a fontosabb környezeti változások felismerésére, azonban ezekre a kihívásokra gyakran nem megfelelő válaszokat ad
	késve reagáló (reaktív)	gyakran felismeri a fontosabb környezeti változásokat és a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követ
Aktívan reagálók	változásokra felkészülő (preaktív)	képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követ
	változásokat befolyásoló (proaktív)	képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészül, és megfelelő válaszokkal alkalmazkodik, sőt maga is törekszik a környezeti feltételek tudatos befolyásolására

Forrás: Child (1972), Antal (2006) alapján saját szerkesztés

2.6.4 Stratégia és integráció kapcsolata a különböző stratégiaalkotási elméletekben

Ebben a fejezetben azokat a stratégiaalkotással kapcsolatos elméleteket mutatom be, amelyekben kimutatható a stratégia és az integráció kapcsolata. Az első ilyen modell a stratégiai pozíció elemzésére szolgáló PIMS (Profit Impacts of Marketing Strategies) modell. A PIMS lényege (Barakonyi, 1999) azon független változók feltérképezése, amelyek leginkább befolyásolják az üzleti sikert mérő célváltozókat, a tőkejövedelmezőséget, és a készpénzforgalmat. Az egyik ilyen tényező a vertikális integráció is, mely az elmélet szerint hatással van a vállalkozás stratégiai pozíciójára, melynek vizsgálata a stratégiaalkotás kiindulópontja. A tényezők pozitív és negatív hatását az eredményváltozókra az alábbi 19. táblázat foglalja össze.

19. táblázat: PIMS modell – üzleti siker tényezőinek hatása az eredményváltozókra

Kulcstényezők	Célváltozók	Tőkejövedelmezőség	Készpénzforgalom
Beruházás igényesség		-	-
Termelékenység		+	+
Piaci pozíció		+	+
Piaci növekedés		+	-
Minőség		+	+
Innováció (erős pozícióban)		+	+
Vertikális integráció			
- Stabil piacon		+	+
- Gyorsan változó piacon		-	-

Forrás: Barakonyi (1999), 167. o.

A következő két elméletben (Ansoff, Chandler) a vertikális integráció kialakítására való törekvés a növekedési stratégiák felvázolásának keretében jelenik meg. Ansoff növekedési (termék / piac) stratégiáiban a diverzifikáció keretében kerülhet sor például a vertikális integrációra (20. táblázat).

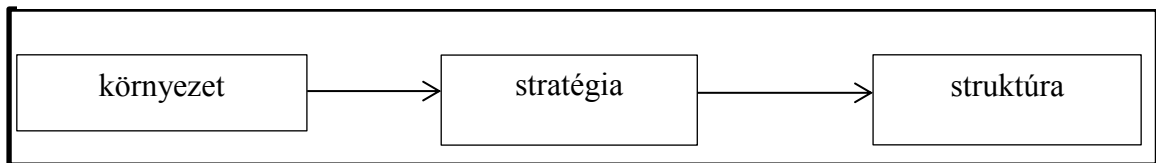
20. táblázat: Ansoff – növekedési stratégiák és a szóba jöhető stratégiaváltozatok

	Meglévő termék	Új termék
Meglévő piac	Piaci behatolás <ul style="list-style-type: none"> - növelni a piaci részarányt - növelni a termék használatát - növelni a használat gyakoriságát - növelni a használat minőségét - új alkalmazásokat bevezetni 	Termékfejlesztés <ul style="list-style-type: none"> - tökéletesíteni a terméket - új terméket kifejleszteni ugyanarra a piacra - termékvonallal kiterjesztése
Új piac	Piacfejlesztés <ul style="list-style-type: none"> - kiterjeszteni a már létező termék piacát - földrajzi terjeszkedés - új piaci szegmens meghódítása 	Diverzifikáció <ul style="list-style-type: none"> - vertikális integráció - előreirányuló integráció - hátraírányuló integráció - eddigi tevékenységgel kapcsolatos diverzifikáció - eddigi tevékenységgel nem kapcsolatos diverzifikáció

Forrás: Marosán (2006), 116. o.

Chandler elméletében egy általa általánosnak tekintett vállalatfejlődési útvonalat mutat be a nagy amerikai iparvállalatok tanulmányozása alapján, melyben a stratégia egy vállalati növekedési formát jelent (Antal-Mokos 1990). Chandler négy fejezetet különít el a cégek történetében élekciklusaik alapján. Az élekciklus első szakasza az induló erőforrások beszerzése, a marketing- és disztribúciós csatornák kiépítése, a beszállítási rendszer megszervezése (vertikális integráció). A második szakasz az erőforrások hatékonyabb kiaknázásának, a funkcionális struktúrák kiépítésének szakasza. A harmadik szakasz a profilbővítés a kezdeti piacok telítődését követően, melynek keretében új piacokra léphet be a vállalkozás. A negyedik szakasz pedig a struktúraváltás szakasza, a divizionális szervezeti forma kialakítása. (Mintzberg-Ahlstrand-Lampel, 2005) Chandler (1962) véleménye szerint tehát a különböző növekedési stratégiák és a szervezetek belső strukturális fejlődése között oksági kapcsolat van, vagyis a vállalat környezete meghatározza a szervezet stratégiáját, a szervezeti struktúra pedig követi a stratégiát (27. ábra).

27. ábra: Chandler stratégia felfogása



Forrás: Chandler (1962) alapján saját szerkesztés

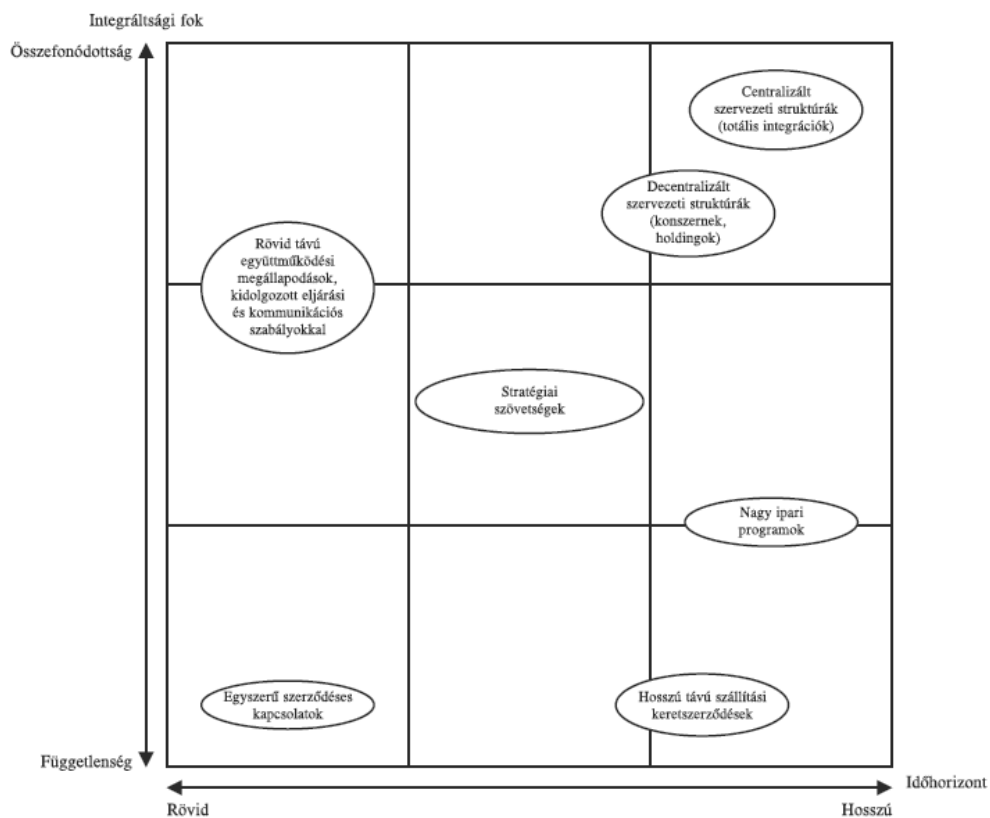
Bebizonyosodott azonban, hogy a stratégia kialakítása Chandler elméletével szemben egy integrált folyamat, és a valóságban a stratégiaalkotás és a struktúra tervezése a szervezetet és egymást is támogató folyamat. Az egyik mindig megelőzi a másikat, illetve követi azt, kivéve, ha a szervezet új pozícióba kerül, és együtt mozognak (Mintzberg-Ahlstrand-Lampel, 2005).

Végül a vállalati együttműködési formák közül a stratégiai szövetséget mutatom be, mely „... egy kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló együttműködés, amelynek során megvalósul – a szövetség rendelkezésére bocsátott ismeretek, eszközök, erőforrások révén - a felek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja” (Tari, 1996, 369.o.). A stratégiai szövetségek tehát közbülső pozíciót foglalnak el (28. ábra), az egyszerű, alkalmilag létrejövő szerződéses kapcsolatok, és a totális integrációk között, hiszen az együttműködés időhorizontját, és az integráltság mértékét tekintve a két forma között egy közbülső helyen helyezkednek el. A stratégiai szövetség egy hosszabb távú együttműködést kíván meg a vállalkozások részéről, mivel a szövetség létrejöttének kezdeményezése stratégiai előrelátást feltételez, másrészt a totális integrációkhoz képest egy decentralizáltabb szervezeti struktúrát valósít meg (Tari, 1996). A stratégiai szövetséget öt kritérium alapján lehet megkülönböztetni a hagyományos szövetségektől (Wakeam, 2003):

1. **Alapvető üzleti cél megléte:** jövedelemnövelő célok teljesítésére irányul a szövetség figyelme.
2. **Alapvető képességek vagy más versenyelőnyök megléte:** másik módja annak, hogy egy szövetség stratégiai legyen, ha vezető szerepet játszik a fejlesztésben vagy az alapvető képességek, kompetitív előnyök védelmében.

3. **Versenyből fakadó fenyegetések blokkolása:** egy szövetség attól is lehet stratégiai, ha sikeresen blokkolja a versenyből fakadó fenyegetéseket.
4. **Jövőbeli stratégiai lehetőségek teremtése, támogatása:** hosszabb távon kritikussá válhat az a szövetség, amelyik ma nem tud megvalósítani egy alapvető üzleti célt.
5. **Jelentős üzleti kockázatok csökkentése:** a kockázatok természete és hatása a mögöttes üzleti célokra irányadó a stratégiák kidolgozásában.

28. ábra: Vállalati együttműködési formák



Forrás: Tari (1996), 369. o.

A stratégia és integráció kapcsolatát bemutató stratégiaalkotási elméletek után a következő fejezetben két olyan korábbi szekunder kutatást mutatok be, amelyben a stratégia és integráció kapcsolatának vizsgálatára sor került.

2.6.5 Stratégia és az integráció kapcsolata korábbi szekunder kutatásokban

Az agrárvállalkozási stratégiákat, a stratégia és integráció kapcsolatát két korábbi kutatás (Keller – Lakner – Kocsondi, 2001; Székely, 2000) keretében vizsgálták érintőlegesen, és a következőkben ezek eredményeit mutatom be. Kutatásom során ezen eredményeket figyelembe véve (Székely, 2000) határoztam meg a termelők agrárvállalkozási stratégiáit.

Keller – Lakner – Kocsondi (2001) agrárvállalkozók és stratégiák témakörében végzett kutatásainak eredménye az támasztja alá, hogy az agrárvállalkozók minél inkább magasabb végzettségűek és minél nagyobb birtokmérettel rendelkeznek, annál inkább fontosnak érzik a stratégiai gondolkodás szükségességét, és a vállalkozások közötti integráció kialakítását.

Az iskolázottabb agrárvállalkozók nagyobb mértékben ismerik fel a különleges minőségű, egyedi termékek előállításának fontosságát, valamint a környezetkímélő termelési, tenyésztési eljárások alkalmazásának jelentőségét. A termelői tulajdonban lévő értékesítési szövetkezetek létrehozását szintén csak a felsőfokú végzettséggel rendelkező vállalkozók tartják fontosnak, és szintén ugyanez a réteg az, aki fokozott jelentőséget látott a feldolgozókkal a jelenleginél kedvezőbb szerződések megkötésében. A magasabb végzettségű agrárvállalkozók fontosabbnak látják a nagyobb méretű vállalkozások létrehozását, a méretgazdaságosság elérését, a korszerűbb gépek és eszközök alkalmazását, ezzel szemben az alacsonyabb végzettségűek az olcsóbb termelési eljárásokat preferálják. Egyértelműen látszik, hogy stratégiai gondolkodásról csak a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező agrárvállalkozók esetében beszélhetünk, hiszen ők azok, akik döntéseik következményeit hosszú távon mérlegelik, és nem a rövid távú, pillanatnyi érdekek alapján döntenek.

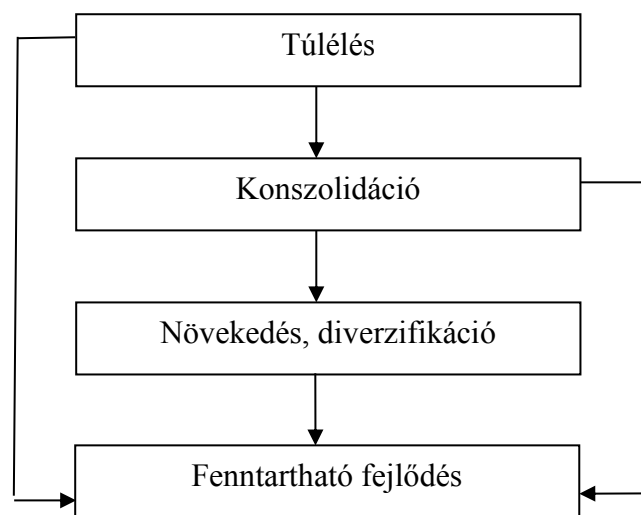
Birtokméret alapján végzett felmérésük eredménye azt támasztja alá, hogy a nagyobb méretű vállalkozások fokozottabb jelentőséget tulajdonítanak a környezetkímélő eljárások alkalmazásának, a különleges minőségű, egyedi termékek előállításának, fontosabbnak érzékelik a termelői tulajdonban lévő értékesítési szövetkezetek létrehozását, tehát rájuk is jellemző a stratégiai gondolkodásmód, de ezen felül tisztában vannak a vállalkozások közötti integrációk előnyeivel is, melynek révén erősebbé válna a termelők alkupozíciója a piacon.

A vállalkozások fejlődését gátló tényezőkként azonosították a kutatás résztvevői - a legkevésbé iskolázott válaszolók kivételével - a mezőgazdasági termelők szétaprózottságát, szervezetlenségét, a piacismeret hiányát, és valamennyi válaszadó csoportnál problémaként merült fel a szerződéses fegyelem be nem tartása, a gyakori szerződésszegések, az alacsony felvásárlási árak, és a piaci változások nehéz kiszámíthatósága. Nagyon jónak tartom, hogy ilyen jól azonosították az őket érintő problémákat, hiszen a környezetelemzés az első lépés mindig egy stratégiai döntés meghozatalában, az integrációk pedig segíthetnek ezen problémák leküzdésében (Csizmásné, 2010).

Székely (2000) az agrárvállalkozások stratégiáit illetően négy stratégia típust azonosított: a *túlélési*, *konzolidációs*, *növekedési* és *diverzifikációs*, valamint a *fenntartható fejlődési stratégia* típusokat. A túlélési stratégia a kedvezőtlen időszakok

áthidalását szolgálja, például meglévő erőforrások értékesítésével, részbeni felélésével, vagy hagyományos költségtakarékossgal, illetve a kapacitások jobb kihasználásával. A nehézségek áthidalását követően tartja a vállalkozások számára alkalmazhatóvá a konszolidációs stratégiát, melynek keretében jelentősebb bővítéseket a vállalkozás még nem tud végrehajtani a rendelkezésre álló erőforrásaiból, de a vállalkozás piaci helyzetét stabilizálhatja. Ezen stratégia intézkedései például: termelés és erőforrás racionalizálása, szervezeti –szervezési racionalizálás, pénzügyi stabilizáció, kedvezőbb beszerzési és értékesítési lehetőségek felkutatása. Ezt követően kerülhet sor a növekedési és diverzifikációs, valamint a fenntartható fejlődési stratégiákra. A növekedési és diverzifikációs stratégia lehetőségeként valósítható meg a vertikális és horizontális integráció. Az integrációban bizonyos szintet elért agrárvállalkozások számára pedig további stratégiai lehetőség lehet a termékpiacon és földrajzi növekedés (Csizmásné, 2010).

29. ábra: Agrárvállalkozások stratégiai



Forrás: Buzás – Nemessályi – Székely (2000), 269. o. [In: Csizmásné (2010)]

A fenntartható fejlődési stratégia a piacon már eredményesen működő vállalkozások számára választható, hasonlóképpen, mint a növekedési és diverzifikációs stratégia, de itt a fenntartható fejlődés kerül a középpontba, nem pedig a piaci növekedés. Bár a két felfogás, a piaci növekedés és a fenntarthatóság nem mond szükségszerűen ellent egymásnak, de a piaci növekedés a kiélezett versenyhelyzet miatt olykor szembekerülhet az ökológiai fenntarthatósággal. A fenntarthatósági stratégia ugyanis ellentétben a túlélési, konszolidációs, növekedési és diverzifikációs stratégiákkal nem önálló alternatíva, hanem egy lehetőség, melyet mindenkor érvényesíteni kellene a vállalkozásoknak. A stratégiák egymásra épülése, kapcsolata a 29. ábrán látható (Csizmásné, 2010). Kérdőíves kutatásom során a megkérdezett termelők stratégiaalkotását is ezen kategóriák mentén vizsgáltam (Kérdőív – 1. függelék 4. kérdés)

A stratégiaalkotási folyamat bemutatása, a stratégia és integráció kapcsolatának vizsgálata után térek rá kutatási modellem, célkitűzéseim, és a kutatási módszertan bemutatására.

3. Kutatási modell, anyag és módszer

Ebben a fejezetben mutatom be kutatási kérdéseimet, modelletem, és az általam felállított hipotéziseket. Ismertetem a kutatás során alkalmazott módszereket, a vizsgált minta általános statisztikai jellemzőit, majd rátérek a hipotézisek vizsgálatának eredményeire, és az eredmények alapján felállított tézisek ismertetésére.

3.1 Kutatási modell és módszertan

Kutatásom során a stratégiaalkotás, az adaptációs képesség és a vertikális integrációval való kapcsolat hatását vizsgáltam a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására a nagyobb üzemmérettel rendelkező, turnusonként 30 000 darabszám feletti, vertikális integrációban részt vevő broilercsirke termelő vállalkozások körében. Három kutatási kérdést tettem fel a téma vizsgálatával kapcsolatosan:

1. A termelők stratégiaalkotása befolyásolja-e a vertikális integráció által elérhető előnyök kihasználását?
2. A termelők adaptációs képessége befolyásolja-e a vertikális integráció által elérhető előnyök kihasználását?
3. A termelők vertikális integrációval való kapcsolata (integráció típusa, integrációba lépés oka) befolyásolja-e a vertikális integráció által elérhető előnyök kihasználását?

A kutatásom által vizsgált kérdések korábbi kutatások vizsgálati alapját nem képezték, ilyen jellegű vizsgálatra korábban még nem került sor, így a kutatási téma mindenképpen újszerű, és az ágazati problémákat tekintve aktuális is. Kutatási kérdéseim alapján három független (magyarázó) változót azonosítottam, majd meghatároztam a szakirodalmi áttekintések alapján azokat az indikátorokat, amelyekkel mérhetőek ezek a változók. A termelők stratégiaalkotását a stratégiai menedzsment keretei között vizsgáltam az elmúlt 3 év (2012-2014) adatai alapján. A szakirodalmi áttekintés alapján a stratégiaalkotás folyamatát nyolc indikátor mentén, az adaptációs képességet tíz indikátor mentén, a termelők integrációval való kapcsolatát pedig két indikátor mentén térképeztem fel (21. táblázat).

21. táblázat: A vizsgált magyarázó változók és indikátoraik

Független (magyarázó) változók	Indikátorok
Stratégiaalkotás folyamata	stratégiaalkotás – alkot-e stratégiát?
	időhorizont
	követett stratégia
	tudatosság
	kollektivitás
	stratégiaalkotás sikeressége
	kidolgozás fontossága
	végrehajtás fontossága
Szervezet adaptációs képessége (környezeti változásokra való gyors reagáló képesség)	környezet kiszámíthatósága
	reagálás
	döntéshozatal
	továbbképzéseken történő részvétel az elmúlt 3 évben
	szaktanácsadó alkalmazása
	hitelhez jutás nehézsége
	támogatásokhoz jutás nehézsége
	szervezet kora
	állatállomány
vállalatméret	
Vertikális integrációval való kapcsolat	vertikális integrációs formához tartozás (tulajdonosi vagy szerződéses)
	integrációba lépés motivációi (kényszer vagy belső motiváció)

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A függő (eredmény) változó a vertikális integráció által elérhető előnyök vizsgálata. Ezt a változót a szakirodalmi áttekintések alapján egy statikus és egy dinamikus dimenzió mentén vizsgáltam. A statikus dimenzió mentén azonosítottam azokat az indikátorokat, előnyöket a termelők számára, amelyekben jelenleg részesülhetnek a vertikális integrációba történő belépés következtében (alapanyagok biztosítása; korszerű termeléstechológia biztosítása; gépi szolgáltatások nyújtása; szaktanácsadás mértéke; szerződéses fegyelem fenntartása; törvények, rendeletek változásairól való folyamatos tájékoztatás; termelői tevékenység finanszírozása; előállított termékek számára piac biztosítása; megfelelő értékesítési ár kialakítása; termékpályán keletkező jövedelem igazságosabb elosztása). A dinamikus dimenzió mentén külön vizsgáltam az előnyök közül a termelőket érő mezőgazdasági kockázati tényezők változásának mértékét az integrációba történő belépés óta, hogy meghatározhassam, csökkentek-e a kockázataik a vizsgált időszakban (22. táblázat).

22. táblázat: A vizsgált magyarázott változó és indikátorai

Függő (eredmény) változó	Indikátorok
<p style="text-align: center;">Vertikális integráció előnyei</p>	<p><u>Statikus szemléletű mutatók</u></p> <p>Vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználása (adott időpontban):</p> <ul style="list-style-type: none"> • alapanyagok biztosítása • korszerű termelés technológia biztosítása • gépi szolgáltatások nyújtása • szaktanácsadás mértéke • szerződéses fegyelem fenntartása • törvények, rendeletek változásairól való folyamatos tájékoztatás • termelői tevékenység finanszírozása • előállított termékek számára piac biztosítása • megfelelő (hosszú távon megélhetést, jövedelmet biztosító) értékesítési ár kialakítása • termékpályán keletkező jövedelem igazságosabb elosztása
	<p><u>Dinamikus szemléletű mutatók</u></p> <p>Mezőgazdasági kockázatok mértékének csökkentése</p> <ul style="list-style-type: none"> • termelési kockázatok, • piaci kockázatok, • személyi kockázatok, • intézményi kockázatok, • pénzügyi kockázatok

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A mezőgazdasági kockázatok mértékének vizsgálatához Székely-Pálinkás (2009) és Pálinkás (2011) alapján meghatározott fő kockázati típusokat vettem alapul: a termelési, a piaci, a személyi, az intézményi és a pénzügyi kockázatot (23. táblázat).

23. táblázat: A mezőgazdasági kockázatok fogalma és típusai

Kockázatok típusai	Kockázatok fogalma
Termelési kockázat	A termelési kockázat abból fakad, hogy az inputok felhasználása révén előállított outputok mennyisége, és minősége előre pontosan nem ismerhető. Az állattenyésztésben a betegségekből, helytelen tartásból és bánásmódból, és a nem megfelelő súlygyarapodásból adódik.
Piaci kockázat	A végtermék, az inputárak, és az energiaárak bizonytalanságából adódik. A baromfiágazat, az Európai Unió csatlakozás követően, mint puha szabályozású ágazat, fokozott ki van téve az árbizonytalanságoknak, hiszen az ágazatban megszűntek az ágazatspecifikus nemzeti támogatások.
Személyi kockázat	Mezőgazdasági vállalkozást vezető személy megbetegedése, sérülés vagy halála. Dolgozók körében a technológiai fegyelem betartása.
Intézményi kockázat	Agrárpolitikai szabályozásból adódó hatások, mint pl: egészségügyi, környezetvédelmi, állatjóléti előírások. Ide tartozik a szerződéses kockázat is, pl: szerződésszegés, szerződéses feltételek be nem tartása.
Pénzügyi kockázat	A vállalkozás finanszírozásából adódó kockázat, pl: kamatlábváltozás, árfolyamkockázat, likviditási problémák.

Forrás: Pálinkás (2011) alapján saját szerkesztés

Az első kutatási kérdésem alapján az alábbi hipotézist állítottam fel:

- 1. hipotézis:** A stratégiaalkotás folyamata hatással van a vertikális integrációból fakadó előnyök érvényesítésére.

Második kutatási kérdésem alapján az alábbi hipotézist fogalmaztam meg:

- 2. hipotézis:** Az adaptációs képesség hatással van a vertikális integrációból fakadó előnyök érvényesítésére.

Harmadik kutatási kérdésem alapján pedig további három hipotézist fogalmaztam meg:

- 3. hipotézis:** A vertikális integráció típusa hatással van a vertikális integrációból fakadó előnyök érvényesítésére.
- 4. hipotézis:** A vertikális integráció típusa hatással van a mezőgazdasági kockázatok mértékének változására.
- 5. hipotézis:** Integrációba lépés motivációi hatással vannak a vertikális integrációból fakadó előnyök érvényesítésére.

3.2 Adatszerzési és alkalmazott vizsgálati módszerek a hipotézisek tesztelésére

Kutatásom során kvantitatív adatgyűjtési módszert, kérdőíves megkérdezést alkalmaztam. A vertikális integrációban részt vevő, 30 000 feletti broiler állománnyal rendelkező termelők számára kérdőíveket küldtem ki. A kérdőívek (*1. függelék*) nagy részét (90%-át) a Google Drive rendszerén keresztül elektronikusan juttattam el a termelők számára, kis részét (10%-át) pedig postai úton válaszborítékkal. Mivel a Baromfi Terméktanácstól előzetesen olyan információt kaptam, hogy a kérdőívek egyszerű kiküldése esetén alacsony válaszadási hajlandóságra számítsak, ezért úgy döntöttem, hogy a kérdőívek kiküldése előtt a kutatás célcsoportjába tartozó termelőket előzetesen telefonon is felkerestem, és megkértem őket, hogy vegyenek részt a kutatásomban.

Kutatásom során mind a független változók, és mind a függő változó oldalán a vizsgált, mért indikátorok alacsony mérési szintűek (nominális és ordinális skálán mért változók), így az általam alkalmazott módszerek alacsony mérési szintű változók esetén alkalmazhatóak, és a hipotézisekben megfogalmazott kapcsolatok vizsgálatára, elemzésére alkalmasak.

A nominális és ordinális skálákon mért változóknál a hipotézisek tesztelésére a *nemparaméteres próbák alkalmazhatóak*. A nemparaméteres módszerek alkalmazása a paraméteres próbákhoz képest kevesebb feltételhez kötött, nem szükséges a sokaság paramétereinek becslése, és a vizsgált változó sem kell, hogy elméleti eloszlást kövessen. Alkalmazásának egyetlen előfeltétele, hogy a hipotézisvizsgálat céljaira egy vagy több független azonos eloszlású (FAE) minta álljon rendelkezésre. Kutatásom során egyszerű véletlen (EV) mintavitelt alkalmaztam. A mintát a Baromfi Terméktanácsnál regisztrált, integrációban részt vevő turnusonként 30 000 darabszám feletti broilerállománnyal rendelkező termelők közül vettem. Ennél az állománynagyságnál a termelők már igen nagy valószínűséggel mind Terméktanács tagoknak tekinthetők, hiszen a baromfi állatjóléti támogatás igénylése gazdasági szervezeti tagsághoz kötött (államilag elismert termelői csoport, BÉSZ, tenyésztő szervezet, terméktanács vagy szakmai szervezet, mely nyitott tagsággal működik), viszont a BTT adatai alapján az ilyen magas –turnusonként 30 000 darab feletti állomány esetén a termelők- már mind terméktanácsi tagok. ⁴

Feltételezve, hogy valamennyi turnusonként 30.000 darabszám feletti integrációban részt vevő, broilercsirkét tartó termelő terméktanácsi tagnak tekinthető, a Terméktanács turnusonként 30 000 feletti állatállománnyal rendelkező integrációban részt vevő termelőinek listája tekinthető a kutatás keretlistájának. Mint hangsúlyoztam az

⁴ A 139/2007. (XI. 28.) FVM rendeletben meghatározott támogatási jogcímek (takarmányok nem kívánatos anyagtartalma mentességének biztosítása; mechanikai sérülés megelőzése; kíméletes anyagmozgatás és szállítás biztosítása; állati fehérje mentes takarmány használata; takarmányozáshoz ivóvíz minőségű víz biztosítása) alapján turnusonként 30 000 darabos állatállománynál növendék csirke (vágócsirke) esetén számításaim szerint 945.642 Ft baromfi állatjóléti támogatás igényelhető negyedévente (*számítások a 2. függelékben találhatóak*). De ennek az összegnek a BTT adatai alapján körülbelül 40-60% -ához tudtak csak hozzájutni eddig a termelők, hiszen a jogos igények meghaladták a támogatási kereteket. A támogatási keretösszegek emelésével várhatóan javulni fog a helyzet, és a jogos igényeket várhatóan 90-100%-ban ki tudják majd elégíteni (BTT adatai alapján).

alkalmazott elemzési módszerek egy része nemparaméteres próba, melyek alkalmazhatóságának feltétele, hogy FAE minta álljon rendelkezésre. Véges sokaság esetén a FAE és az EV mintavétel abban különbözik, hogy a FAE visszatevéssel, az EV pedig visszatevés nélkül készül. A gyakorlati mintavételi feladatok esetén a FAE minta követelménye ritkán teljesül, hiszen a visszatevés a gyakorlatban nem mindig vagy nem teljes körűen hajtható végre. Nagy sokaság esetén viszont a visszatevés nélküli (EV) mintavétel is közelítőleg független azonos eloszlású (FAE) mintához vezet (Hunyadi-Mundruczó-Vita, 2000). A vizsgált sokaság elemszáma esetemben (terméktanácsnál regisztrált integrációban részt vevő legalább turnusonként 30 000 darab broilerállománnyal rendelkező termelők) 169 fő, mely már nagy sokaságnak tekinthető, így módon tehát teljesül a nemparaméteres próba feltétele. A mintavételi arány esetemben 47% (80/169). A nemparaméteres próbák alkalmazásának feltételei tehát teljesülnek. A nemparaméteres próbák eredményeinek elemzése során a három vagy több független minta elemzésére a Kruskal-Wallis próbát alkalmaztam (K independent samples), a páronkénti összehasonlító elemzésekre a Mann-Whitney U próbát (two independent samples). A szignifikanciaszintet az eredmények elemzése során 5%-ban határoztam meg. A páros összehasonlításoknál az elsőfajú hibák összegződésének elkerülése végett a szignifikanciaszintet korrigáltam (Bonferroni-féle alfa). A Bonferroni eljárás lényege, hogy az egyes döntések szignifikancia szintjét szigorítjuk úgy, hogy az aggregált döntések együttes szignifikanciaszintje az 5%-ot ne lépje túl. A részdöntésekben alkalmazandó szignifikancia szint (alfa*) kiszámítása: $\text{alfa}^* = \text{alfa}/k$ (24. táblázat).

24. táblázat: A különböző csoportszámok melletti Bonferroni-féle alfa értékek

csoportok száma	Bonferroni-féle alfa
k=3	0,0167
k=4	0,0125
k=5	0,01
k=6	0,0083

Forrás: Huzsvai (2013) alapján saját szerkesztés)

A nominális illetve ordinális mérési szintű változók kapcsolatainak további vizsgálatára *keresztáblaelemzést* is végeztem. Abban az esetben, ha két nominális változó, vagy egy nominális és egy ordinális változó kapcsolatát vizsgáltam, a Pearson-féle khi négyzet mutatót is számoltam, és a kapcsolat erősségére vonatkozóan Cramer V mutatót. Abban az esetben, ha mindkét változó ordinális skálán mért változó volt, szimmetrikus táblánál Kendall tau-b, nem szimmetrikus táblánál Kendall tau-c mutatót (Sajtos – Mitev, 2007) számoltam. A keresztábla elemzés módszerét leginkább a nemparaméteres kapcsolatok megerősítésére használtam. Elsődlegesen tehát a nemparaméteres tesztek eredményei alapján vontam le a következtetéseimet.

A minőségi ismérvek közötti kapcsolat grafikus megjelenítése érdekében *korrespondenciaelemzést* is végeztem, abban az esetben a Pearson-féle khi négyzet mutatót szignifikáns volt. A korrespondencia-elemzés egy olyan exploratív többváltozós technika, amely az asszociációs kapcsolat vizuális elemzése érdekében egy kontingencia tábla adatait grafikus ábrává konvertálja (Hajdu, 2003).

Végül a *klaszterezés* módszerével vizsgáltam a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználásának és a kockázatok változásának különbségét meghatározó tényezőket. Az

eredmények vizsgálatára a két fázisú klaszterezés (two step klaszter) módszerét alkalmaztam, melynek előnye hogy alkalmazható nagy adatállományokon is, kombinálhatóak a nem metrikus és metrikus ismérvek, ideális klaszterszámot javasol, kiszűri a kiugró értékeket, és alapértelmezés szerint sztenderdizál. Nagy adatállományoknál még a K-means klaszterezés is alkalmazható, de itt a klaszterképző változóknak magas mérési szintűnek kell lenniük, mivel euklideszi értelemben vett távolságokkal dolgozik (Székelyi – Barna, 2008), így végül a kétfázisú klaszterezés módszere mellett döntöttem. A következőkben mutatom be kutatási mintám statisztikai jellemzőit.

Visszacsatolásként, a kérdőívből kapott eredmények helytállóságának megítélése érdekében megkérdezést végeztem, interjút készítettem a tulajdonosi és szerződéses integrációban részt vevő termelőkkel, illetve broilercsirke integrációk témakörében jártas szakértőkkel (3. függelék). A visszacsatolásként végzett megkérdezések eredményeit (4. függelék) is figyelembe vettem következtetéseim levonása, és téziseim megalkotása során.

3.3 Az adatbázis és a vizsgált minta statisztikai jellemzői

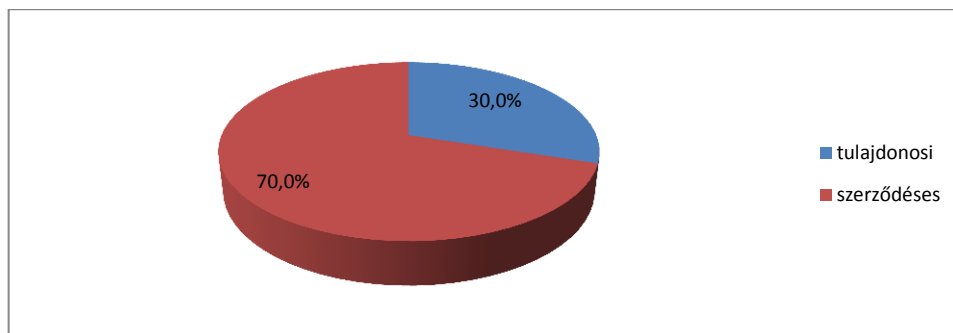
Kutatásom során 169 kérdőívet küldtem ki a Google Drive online kérdőívszerkesztő program rendszerén és postai úton keresztül a Baromfi TermékTanács vertikális integrációban résztvevő turnusonként legalább 30.000 darabos broiler állománnyal rendelkező termelő vállalkozásai részére. A kérdőívekből 92 érkezett vissza, melyből 80-at tudtam a kiértékelés során felhasználni. Azokat a kérdőíveket zártam ki a kiértékelésből, akik a turnusonként tartott broilerállomány nagyságát 30.000 darab alatt jelölték meg, vagy az integráció értékelésére vonatkozó kérdésekre nem adtak választ. A mintavételi arány így 47%-os lett (80/169). A kérdőívek anonimak voltak.

Az adatbázis vállalkozásainak 39%-a mezőgazdasági őstermelő és egyéni vállalkozó volt, 61%-a gazdasági társaság. Az adatbázisban lévő gazdasági társaságok 63%-a a baromfi termékpályára vonatkozó főtevékenységén kívül más egyéb tevékenységeket is folytatott, mint például sertés-, juh-, ló-, kecske-, vagy szarvasmarha tenyésztése. De olyan egyéb tevékenységek is előfordultak, mint adótanácsadás, építőipari szolgáltatás, szállítmányozás, vagy vegyi áru kereskedelem. A kérdőívben nem kérdeztem rá a vállalkozások árbevétele, és eredményadataira. Ennek két oka is volt. Egyrészt az előzetes telefonbeszélgetés során jelezték nekem a termelők, hogy vállalkozásukra vonatkozóan árbevétele és eredményadatokat nem fognak megadni, mert ezt üzleti titoknak minősítik, ha pedig ilyen kérdéseket tennék fel, elzárkóznának a kérdőív kitöltésétől. Másrészt mivel nagy részük a baromfi termékpálya tevékenységein, mint főtevékenységen kívül más egyéb tevékenységeket is folytatott, így nehezen tudták volna megmondani, hogy az árbevétele és eredményadatai mekkora hányada származik a baromfi termékpálya (ezen belül pedig a broilerszűrtékhez kapcsolódó) tevékenységeikből. A számviteli törvény szerint sem kötelező a vállalkozások számára tevékenységeik szerint elkülönülő árbevétele, és eredmény adataikat nyilvánosan bárki számára hozzáférhető módon közzétenni, hiszen ez méltányolandó üzleti titkaik körébe esik, így ezen adatok megosztása nem volt elvárható jelen felmérésben.

Ezen okból kifolyólag, a kérdőíves megkérdezés lebonyolítását, a kapott eredmények (80 elemű mintára elvégzett) elemzését követően az adatbázisból kiszűrtem azokat a gazdasági társaságokat, akik a baromfi termékpályához kapcsolódó főtevékenységükön kívül más egyéb tevékenységet nem folytattak, így árbevétele, és eredményadataik nem torzítottak (41 vállalkozás). Az ő esetükben beszámolóikból kigyűjtöttem az értékesítés nettó árbevétele, és az üzemi-üzleti tevékenység eredményét az utolsó 3 évre (2012-2014) vonatkozóan. Az utolsó 3 év adataiból számoltam átlagos éves nettó árbevétele, és átlagos éves üzemi-üzleti tevékenység eredményét. Majd megvizsgáltam, hogy van-e kapcsolat az integráció típusa és az árbevétele és eredményadatai alakulása között. Ezen vizsgálat eredményét, ugyanúgy, mint az interjúk eredményét, *visszacsatolásként* kezeltem, a kérdőíves megkérdezés során kapott eredmények helytállóságának vizsgálatára (5. függelék).

A vizsgált minta statisztikai jellemzőinek bemutatásánál azoknak a tényezőknek az ismertetésére törekedtem (integrációval való kapcsolat, stratégiaalkotás, adaptáció), amelyek hatását a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználásra a hipotézisekben vizsgálni fogom. A kérdőívet kitöltő vertikális integrációban részt vevő turnusonként legalább 30.000 darabos állatállománnyal rendelkező broiler termelők 30,0%-a (24 vállalkozás) tulajdonosi, és 70,0%-a (56 vállalkozás) szerződéses integráció tagja (30. ábra).

30. ábra: Vizsgált minta megoszlása az integráció típusa szerint



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

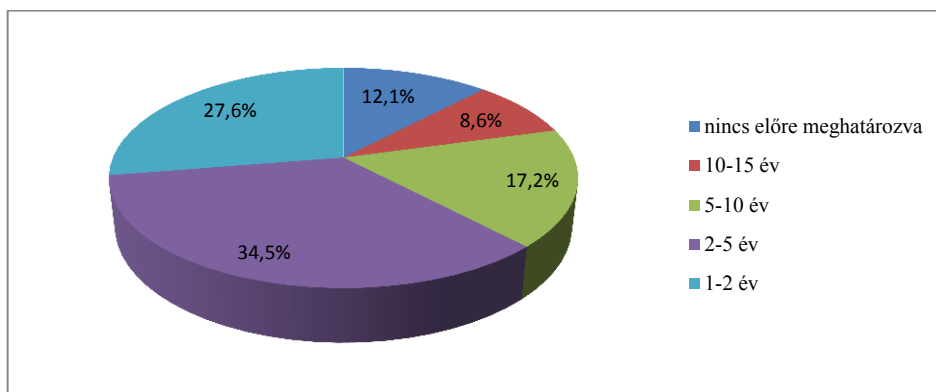
A tulajdonosi és szerződéses integráció meghatározásánál kontroll kérdést (1. függelék - kérdőív 22. kérdése) is alkalmaztam, és tulajdonosi integrációnak azt a vállalkozást tekintem, amelyik a termékpálya elemei közül (alapanyagtermeléstől a kereskedelemig) legalább 3 tevékenységet önállóan végzett (pl: szántóföldi takarmánygyártás, broilersirke hizlalás, vágóbaromfi feldolgozása), és emellett bizonyos integrátori szolgáltatásokat nyújtott a termelők számára. Alapvetően tehát a feldolgozók, és a takarmánykeverők integrátori tevékenységét érttem tulajdonosi integráció alatt.

Szerződéses integráció alatt pedig azokat a termelőket érttem, akik integrátorukkal hosszabb távú megegyezést kötnek a vágócsirke felvásárlására, és emellett különböző szolgáltatásokban részesülhetnek (pl: a termelés finanszírozása, állategészségügyi szolgáltatás, tartástechnológiáról iránymutatás, termelésről nyújtott szaktanácsadás). A mintába tehát olyan termelők is kerültek, aki számára az integrátor finanszírozza meg a termelő tevékenységét oly módon, hogy „papíron megveszik” az integrátortól az alapanyagot (naposcsibét, takarmányt), és ennek ellenértékét a vágócsirke árába számítják be, de olyan termelők is, akik úgy kötnek szerződést az integrátorral, hogy nem kérik a termelés finanszírozását, de ezen kívül egyéb szolgáltatásokban részesülnek (pl: állategészségügyi szolgáltatás, szaktanácsadás).

Nyilvánvaló, hogy a termelő számára többletköltségekkel jár az a megoldás, ha termelését az integrátor finanszírozza meg, ezért a nagyobb állatállománnyal rendelkező, tőkeerősebb termelők az integrátorral inkább olyan szerződés megkötésére törekednek, amiben már saját maguk finanszírozzák meg a termelésüket, de a feldolgozó elvárásai alapján teljesítenek (általuk elvárt alapanyagokat használják). A mintában a vizsgált vállalkozások többsége, 72,2%-a az integrációba gazdasági előnyök miatt lépett be, és 27,8%-a pedig kényszerből.

A stratégiaalkotás szempontjából a kérdőívben vizsgált turnusonként legalább 30.000 darabos broiler állománnyal rendelkező vertikális integrációban részt vevő termelő vállalkozások 72,5%-a alkot, 27,5%-a nem alkot stratégiát. A vállalkozások stratégiaalkotása a stratégiát alkotó vizsgált vállalkozások közel 70%-nál nem formalizált formában történik, ez az arány összhangban is van a vizsgált vállalkozások vállalatméretével, hiszen a kérdőívet kitöltő vállalkozások több, mint 70%-a mikrovállalkozás. A stratégiaalkotás időhorizontja szempontjából a vizsgált vállalkozások többsége (62,1%-a) inkább rövidebb időszakra (2-5, és 1-2 évre) tervezi meg a stratégiáját (31. ábra).

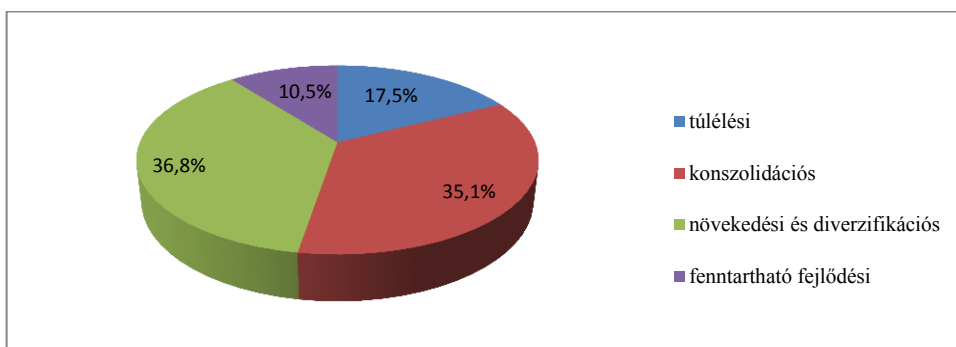
31. ábra: Vizsgált minta megoszlása a stratégiaalkotás időhorizontja szerint



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A vizsgált vállalkozások többségénél, 72,4% -ánál a stratégiaalkotás személyes módon, 27,6%-nál kollektív módon történik. A vizsgált vállalkozások zöme 75,9%-a a stratégiáját részben tudatosan, részben spontán alkotja, 20,7%-a tudatosan, és csak 3,4%-a spontán módon. A vizsgált vállalkozások nagy része növekedési és diverzifikációs (36,8%-a) valamint konszolidációs stratégiát folytat (35,1%-a) (32. ábra).

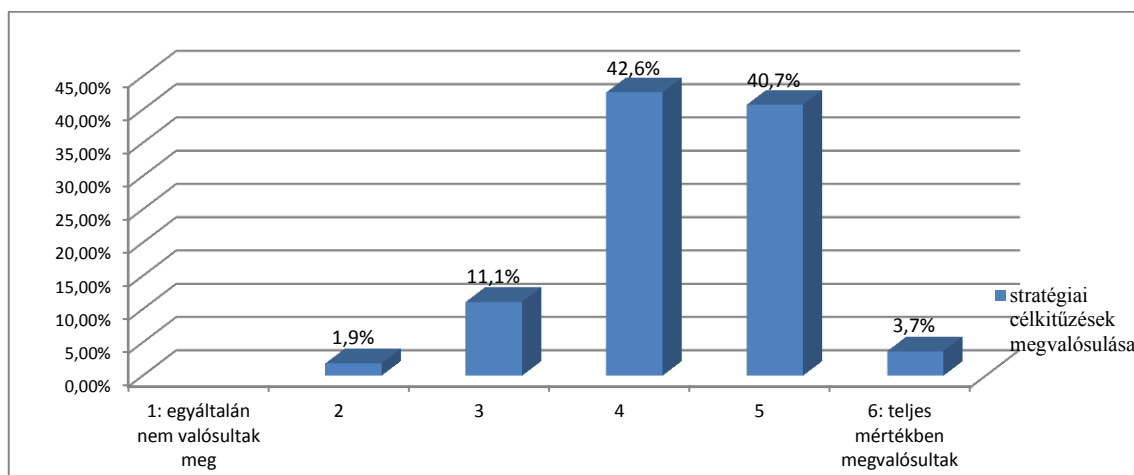
32. ábra: Vizsgált minta megoszlása a követett stratégiájuk alapján



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Valószínűleg a követett stratégia megoszlásából is következik, hogy a vizsgált vállalkozások többnyire sikeresnek ítélik meg stratégiaalkotásukat (33. ábra).

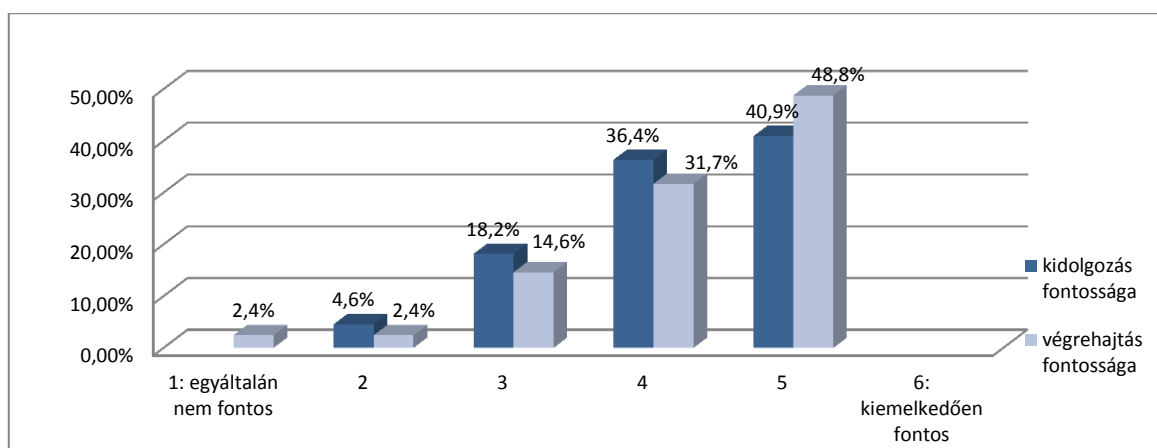
33. ábra: Vizsgált minta megoszlása a stratégiaalkotásuk sikeressége alapján



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A stratégia kidolgozását egy picivel fontosabbnak ítélték meg a vizsgált vállalkozások, mint a stratégia végrehajtásának fontosságát, de nagy különbség nincsen a kettő megítélése között (34. ábra).

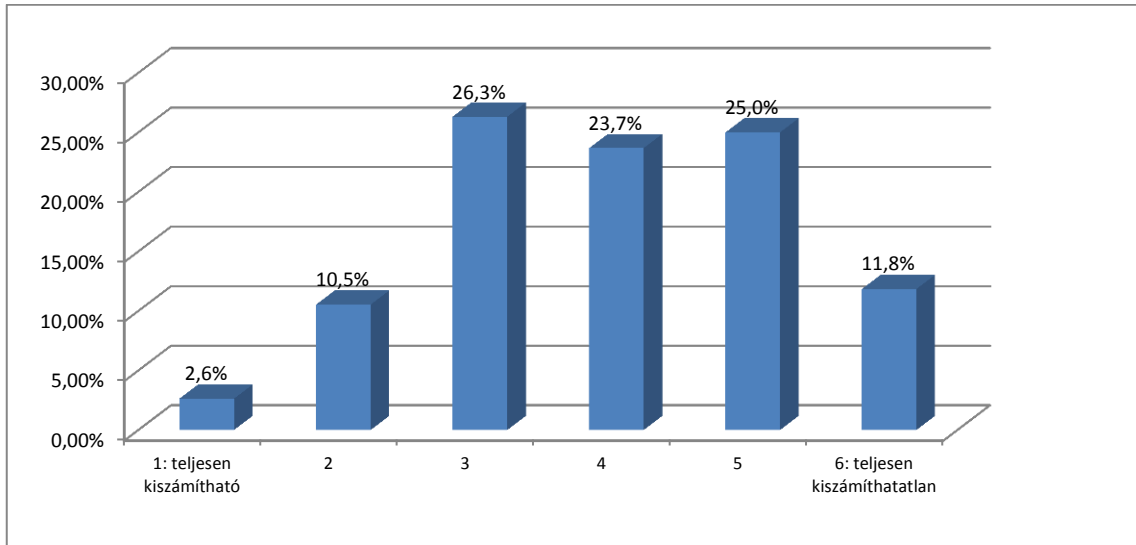
34. ábra: Vizsgált minta megoszlása a stratégia kidolgozásának és végrehajtásának fontossága szerint



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Adaptáció szempontjából vizsgált vállalkozások többsége, 60,5%-a piaci környezetét inkább kiszámíthatatlannak ítélte meg, 39,5%-a pedig inkább kiszámíthatónak (35. ábra).

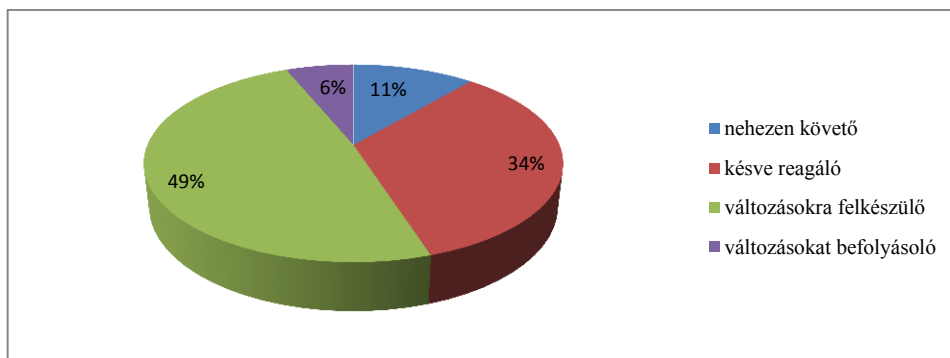
35. ábra: Vizsgált minta megoszlása a környezet kiszámíthatóságának megítélése alapján



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Környezet változásaira való reagálás (36. ábra) tekintetében a vállalkozások zöme (55%-a) magatartását inkább aktívnak ítélte meg, hiszen a vizsgált termelők 48,8%-a változásokra felkészülő, 6,2%-a változásokat befolyásoló magatartást követ. A termelők 45%-a minősítette a környezet változásaira való reagálását inkább passzívnak, 33,8%-uk késve reagáló, 11,2%-uk pedig nehezen követő kategóriába sorolta be magát. A környezet kiszámíthatóságának és a környezet változásaira való reagálás megítélésének a tekintetében érzek egy kis ellentmondást az adatok között, hiszen a környezetüket kiszámíthatóbbnak érzékelő vállalkozások magatartását várnánk aktívabbnak, míg a kiszámíthatatlanabbakét passzívabbnak. Itt utólag értékelve érdemes lett volna egy kontrollkérdést is alkalmaznom.

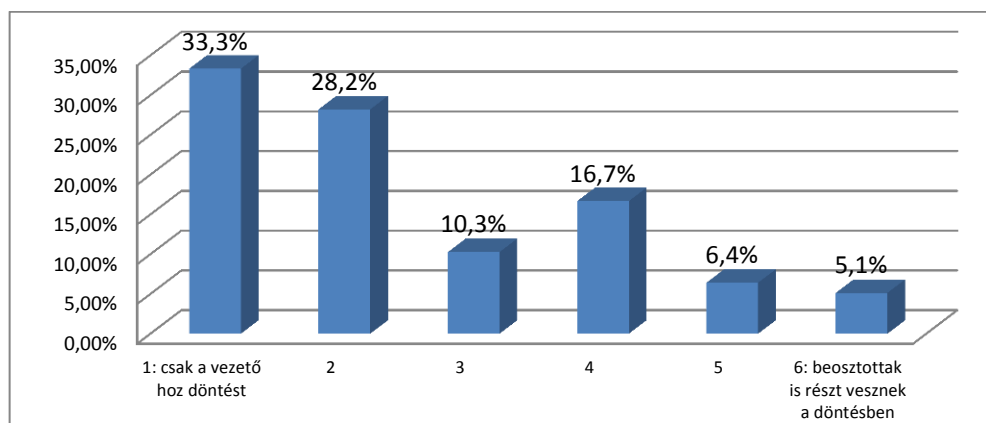
36. ábra: Vizsgált minta megoszlása a környezet változásaira való reagálás alapján



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A vizsgált termelő vállalkozások többsége 81,3%-a az elmúlt 3 évben vett részt továbbképzésen, és 54,4%-uk alkalmaz szaktanácsadót. A megkérdezett vállalkozások nagy részénél (71,8%-ánál) a döntéseket inkább a vezető személyesen hozza meg, és csak 28,2%-uk alkalmazza inkább a participációs stílust (37. ábra). Ez várható is volt, hiszen a vállalkozások körülbelül ugyanilyen arányánál a stratégiaalkotás is személyesen, és nem kollektív módon történt.

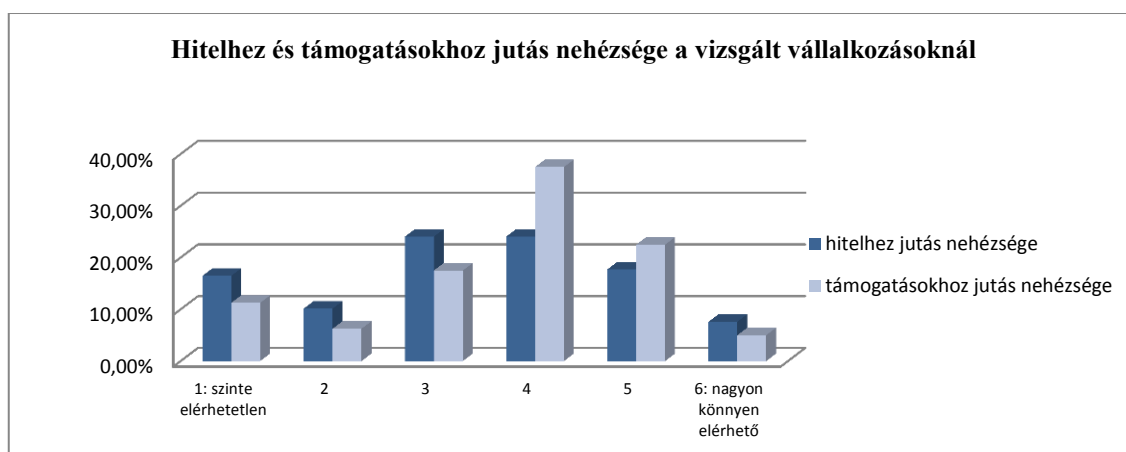
37. ábra: Vizsgált minta megoszlása a vállalkozások döntéshozatala alapján



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A kutatásban részt vevő vállalkozások a hitelhez történő hozzájutást nehezebbnek értékelték, mint a támogatásokhoz történő hozzájutást. A vizsgált vállalkozások 50,6%-a úgy véli, inkább nehezebben jut hitelhez, míg ugyanezt a támogatások esetében csak 35,0%-uk érzi (38. ábra).

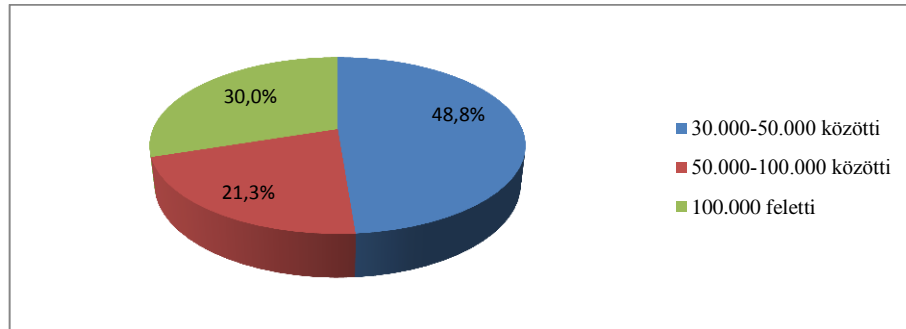
38. ábra: Vizsgált minta megoszlása a hitelhez és a támogatásokhoz történő hozzájutás nehézsége alapján



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Végül a kutatásban részt vevő vállalkozások állatállomány szerinti megoszlását ismertetem. A kérdőívet kitöltő termelők közel 50%-a (48,8%-a) turnusonként 30.000-50.000 közötti, 21,3%-a 50.000-100.000 közötti, és 30%-uk 100.000 feletti broilerállománnyal rendelkezik (39. ábra).

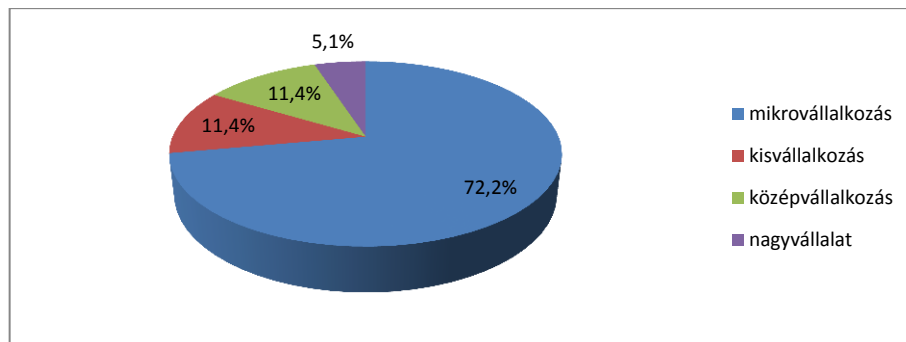
39. ábra: Vizsgált minta megoszlása a turnusonként tartott broilerállomány alapján



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A vállalatmérete szerint tekintve a kutatásban részt vevő vállalkozások megoszlását, a vállalkozások többsége 72,2%-a mikrovállalkozás, 11,4%-uk kis-, 11,4%-uk közép-, és 5,1%-uk pedig nagyvállalat (40. ábra).

40. ábra: Vizsgált minta megoszlása vállalatméret alapján



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A vizsgált minta statisztikai jellemzőinek bemutatását követően térek rá hipotéziseim részletes vizsgálatára.

4. Eredmények és értékelésük

A hipotézisek vizsgálata során a statisztikai vizsgálatokat az SPSS 22.0 program próbaverziójával végeztem el, az ábrák szerkesztéséhez pedig az SPSS mellett az Excel programot használtam. A fejezetben az egyes hipotézisek tartalmának bemutatását követően térek ki azok részletes vizsgálatára, majd az eredmények alapján megfogalmazott tézisek ismertetésére.

4.1 Az 1. hipotézis vizsgálatának eredményei: stratégiaalkotási folyamat és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolatának vizsgálata

1. hipotézis: A stratégiaalkotás folyamata (stratégiaalkotás, tudatosság, részvétel a stratégiaalkotásban, kidolgozás fontossága, végrehajtás fontossága, stratégia időhorizontja, követett stratégia típusának helyes megválasztása) hatással van a vertikális integrációból fakadó előnyök érvényesítésére.

25. táblázat: 1. hipotézis változóinak mérési szintje és az alkalmazott vizsgálati módszerek

Független változók	Mérési szint	Függő változó	Mérési szint	Feltételek teljesülése	alkalmazott módszer
stratégiaalkotás folyamatának elemei	alacsony	vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználásának indikátorai	alacsony	igen	nemparaméteres próbák, keresztábra elemzés

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Az 1. hipotézis kapcsolatainak vizsgálatára a nemparaméteres tesztek (25. táblázat) és a keresztábra elemzés módszerét alkalmaztam. A keresztábra elemzés módszerét leginkább a nemparaméteres kapcsolatok megerősítésére használtam, és elsődlegesen a nemparaméteres tesztek eredményei alapján vontam le a következtetéseket.

4.1.1 Stratégia megalkotása és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolatvizsgálata

A vállalkozás stratégiaalkotása és a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználása esetében (26. táblázat), két szakmailag magyarázható szignifikáns kapcsolatot sikerült azonosítanom, a stratégiaalkotás és a korszerű termeléstechológia biztosítása ($p=0,036$), valamint a stratégiaalkotás és a megfelelő értékesítési ár biztosítása ($p=0,005$) között. A továbbiakban ezen eredmény bemutatására térek ki részletesen.

26. táblázat: Stratégiaalkotás kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel (nemparaméteres próba – Mann Whitney U teszt)

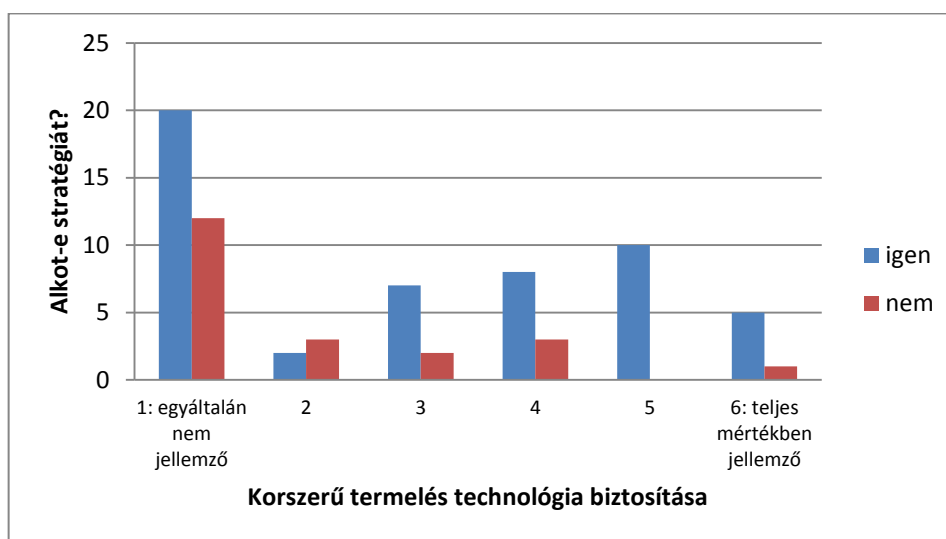
	Vertikális integrációból fakadó előnyök	Medián teszt	Szignifikancia szint
stratégiaalkotás	alapanyagok biztosítása	0,059	0,183
	korszerű termeléstechológia biztosítása	0,046	0,036
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,939	0,984
	szaktanácsadás	0,516	0,946
	szerződéses fegyelem fenntartása	0,962	0,941
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatása	0,163	0,482
	termelői tevékenység finanszírozása	0,978	0,911
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,220	0,174
	megfelelő értékesítési ár biztosítása	0,107	0,005
	jövedelem igazságos elosztása	0,240	0,269

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A stratégiaalkotás szempontjából vizsgálva a korszerű termeléstechológia biztosítását, mint integrációból fakadó előnyt szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (MW teszt eredménye: $p=0,036$). Vagyis a stratégiát alkotó vállalkozásokra jobban jellemző a korszerű termeléstechológia biztosítása, mint a stratégiát nem alkotó vállalkozásokra.

Az eredmény abból fakadhat, hogy a korszerűbb termelés módszerek bevezetéséről a vállalkozás stratégiai döntés keretében határoz, viszont stratégiai döntését mindenképpen befolyásol(hat)ja az integrátor elvárása, tulajdonosi integrációk esetében a helyzet egyértelmű, de szerződéses integrációk esetében is fogalmazhat meg az integrátor elvárásokat, mutathat mintát (saját termelési mintáját). Az elvárások pedig befolyásol(hat)ják a termelő stratégiaalkotását. Végül a megalkotott stratégiai célkitűzésekben kell döntenie a korszerűbb termelési technológiák bevezetéséről. Arról nem is beszélve, hogy már maga, a választott integrációba való belépés is stratégiai döntés eredménye.

41. ábra: A stratégiaalkotás és a korszerű termelés technológia biztosításának a kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Az eredményeket jól szemlélteti a megoszlást bemutató grafikus ábra (41. ábra), és stratégiát alkotó és nem alkotó vállalkozások esetében a korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értéke is (27. táblázat).

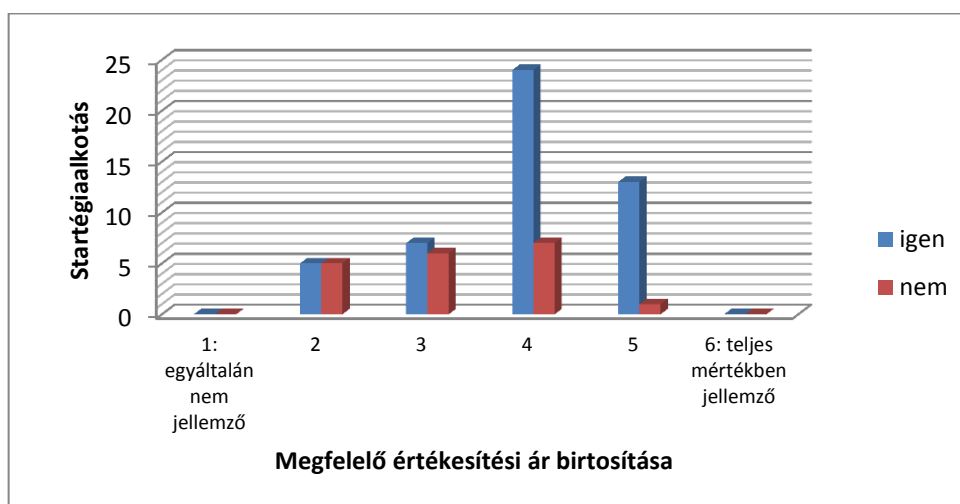
27. táblázat: A korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei a stratégiát alkotó és nem alkotó vállalkozások esetében

Alkot-e stratégiát	igen	nem
medián	3	1
módusz	1	1

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A stratégiaalkotás és a megfelelő értékesítési ár biztosítása között szignifikáns kapcsolat van (MW teszt eredménye: $p=0,005$). A grafikus ábra (42. ábra) eredményei alapján látható, hogy a stratégiát alkotó vállalkozásoknál jobban teljesül a megfelelő értékesítési ár biztosítása, mint a stratégiát nem alkotó vállalkozások esetében.

42. ábra: A stratégiaalkotás és a megfelelő értékesítési ár biztosításának a kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Az eredmény abból fakadhat, hogy a vállalkozások stratégia keretében hoznak döntést arról a magatartásukról, melynek keretében befolyásolni próbálják, illetve befolyást próbálnak gyakorolni a felvásárlási árakra. A felvásárlási árak végső nagysága ugyanis alkupozíció kérdése (mely függ az állatállománytól, az integrátorral való kapcsolattól), és ezek függvényében a termelők is törekszenek magasabb felvásárlási árak elérésére.

Az eredményeket jól szemlélteti a stratégiát alkotó és nem alkotó vállalkozások esetében a megfelelő értékesítési ár biztosítását jellemző változó módusz és medián értéke is (28. táblázat).

28. táblázat: Megfelelő értékesítési ár biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei a stratégiát alkotó és nem alkotó vállalkozások esetében

Alkot-e stratégiát	igen	nem
medián	4	3
módusz	4	4

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A Pearson-féle khi-négyzet mutató alapján szignifikáns a két változó kapcsolata ($p=0,046$). A Cramer V mutató értéke 0,343, ami egy laza kapcsolatot jelez a változók között.

4.1.2 A tervezés időhorizontja és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolatvizsgálata

Az időhorizont kapcsolatát megnéztem az vertikális integrációból fakadó előnyökkel (29. táblázat), és a három szignifikáns kapcsolat közül egyetlen szakmailag magyarázható szignifikáns kapcsolatot sikerült azonosítanom az időhorizont és a korszerű termelési technológia biztosítása között ($p=0,016$). A továbbiakban ezen eredmény bemutatására térek ki részletesen.

29. táblázat: Időhorizont kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel (nemparaméteres próba, Kruskal Wallis teszt)

	Vertikális integrációból fakadó előnyök	Medián teszt	Szignifikancia szint
időhorizont	alanyagok biztosítása	0,420	0,155
	korszerű termelési technológia biztosítása	0,012	0,016
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,013	0,029
	szaktanácsadás	0,052	0,109
	szerződéses fegyelem fenntartása	0,430	0,029
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,193	0,723
	termelői tevékenység finanszírozása	0,701	0,619
	előállított termékek számára piac biztosítása	-	0,884
	megfelelő értékesítési ár biztosítása	0,381	0,256
jövedelem igazságos elosztása	0,364	0,413	

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Tervezés időhorizontja és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata

Az időhorizont szempontjából vizsgálva a korszerű termelés technológia kialakítását szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (KW teszt eredménye: $p=0,016$). A MW tesztek eredményei alapján szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a hosszú távra (10-15 évre) történő tervezés, és a rövidebb időtávra történő tervezés (5-10 év és 1-2 év) korszerű termelés technológia biztosítása között (30. táblázat).

30. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – időhorizont és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)

	Nincs előre meghatározva	10-15 év	5-10 év	2-5 év	1-2 év
Nincs előre meghatározva	-	0,847	0,063	0,12	0,028
10-15 év		-	0,009	0,028	0,004
5-10 év			-	0,504	0,757
2-5 év				-	0,334
1-2 év					-

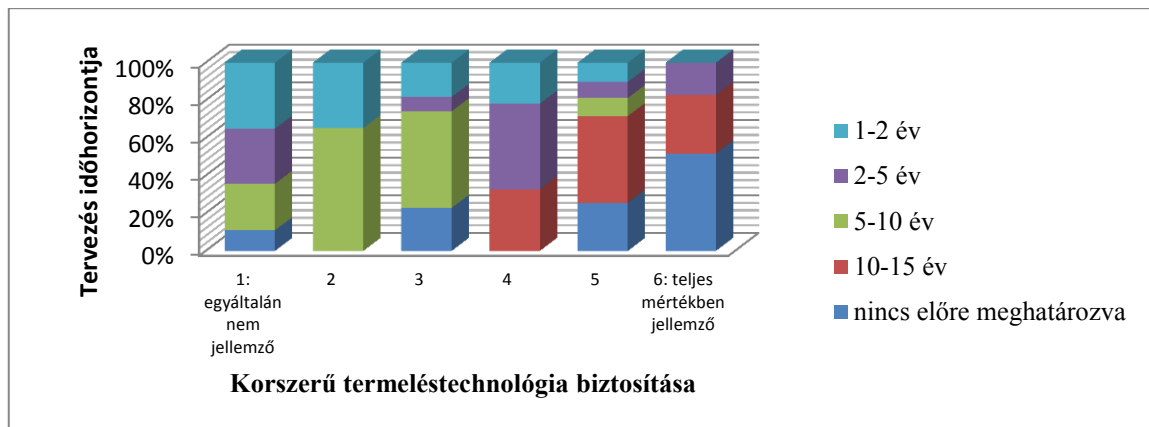
*korrigált szignifikanciaszint ($k=5$ - $\alpha=0,01$)

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Azoknál a vállalkozásoknál, ahol a tervezés időhorizontja hosszú, 10-15 év, jobban jellemző a korszerű termelés technológia biztosítása, szemben a rövidebb időhorizontra (5-10 évre és az 1-2 évre) történő tervezéssel.

A kapott eredmény logikus, hiszen a vállalkozások a korszerű termelés technológiai beruházás megvalósításáról általában hosszabb távú stratégiai döntés keretében döntenek, mivel ez egy versenyképességet befolyásoló tényező. Az integrátor kezdeményezésének, termelővel szembeni elvárásának is meghatározó szerepe lehet ezen irányú beruházások előmozdításában.

43. ábra: A tervezés időhorizontjának és a korszerű termelés technológia biztosításának a kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A kapott eredményeket erősíti meg a megoszlást szemléltető 43. ábra és az egyes időhorizontok esetén megfigyelt, a korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értéke is (31. táblázat).

31. táblázat: A korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei időhorizontonként

időhorizont	nincs előre meghatározva	10-15 év	5-10 év	2-5 év	1-2 év
medián	5	5	2,5	3,5	1
módusz	3	5	1	1	1

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A stratégiaalkotási folyamat további elemei (formalizáltság, követett stratégia, tudatosság, kollektivitás, stratégiaalkotás sikeressége, kidolgozás fontossága, végrehajtás fontossága) és a vertikális integrációból fakadó előnyök között egyetlen szakmailag magyarázható szignifikáns kapcsolatot sem sikerült azonosítanom (6. függelék).

A stratégiaalkotási folyamat elemei és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolatának vizsgálatai közül összességében három szignifikáns kapcsolatot tudtam kimutatni. Az időhorizont a korszerű termelés technológia biztosításával, a stratégiaalkotás pedig a korszerű termelés technológia, és a megfelelő értékesítési ár biztosításával mutatott szignifikáns kapcsolatot. Ezek alapján kijelenthetem, hogy a stratégiaalkotási folyamat elemei közül leginkább a stratégia megalkotása befolyásolta az integrációból eredő előnyök kihasználását. Összességében azonban a stratégiaalkotási folyamat csekély hatást gyakorolt a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására. Melynek az lehet az oka, hogy a piac szereplőinek sikere nem egy adott stratégia típusán, vagy egy adott (behatárolható) tervezési időtávon, esetleg a tervezés tudatosságán múlik. A kutatás eredményei alapján nem azonosítható be olyan megállapítás, mely szerint egy bizonyos stratégiát folytató, vagy egy bizonyos időtávra tervező, illetve a csak tudatosan stratégiát alkotó vállalkozások eredményesebbek lennének társaiknál. A vállalkozások sikerességét inkább az befolyásolja, hogy az adott környezetben, szervezeti adottságaik figyelembevételével képesek-e a számukra megfelelő a stratégiatípust, illetve időhorizontot megválasztani és a környezet változásaihoz alkalmazkodva stratégiájukat kellő időben módosítani.

4.2 A 2. hipotézis vizsgálatának eredményei: adaptációs képesség és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata

2. hipotézis: Az adaptációs képesség (pl: reagálás, hitelhez jutás nehézsége, állatállomány) hatással van a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására.

32. táblázat: 2. hipotézis változóinak mérési szintje és az alkalmazott vizsgálati módszerek

Független változók	Mérési szint	Függő változó	Mérési szint	Feltételek teljesülése	Alkalmazott módszer
adaptációs készség elemei	alacsony	vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználásának indikátorai	alacsony	igen	nemparaméteres próbák, kereszttábla elemzés, korrespondenciaelemzés

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Az adaptációs képesség elemeinek a kapcsolatát a vertikális integrációból fakadó előnyökkel külön-külön mutatom be. A kapcsolatok vizsgálatára nemparaméteres próbákat, valamint a kereszttábla elemzés és a korrespondenciaelemzés módszerét alkalmaztam (32. táblázat).

4.2.1 Kiszámíthatóság és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata

A kiszámíthatóság kapcsolatát megnéztem a vertikális integrációból fakadó előnyökkel (33. táblázat) nemparaméteres próbák segítségével.

33. táblázat: Kiszámíthatóság kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel (nemparaméteres próba - Kruskal-Wallis próba)

	Vertikális integrációból fakadó előnyök	Medián teszt	Szignifikancia szint
kiszámíthatóság	alapanyagok biztosítása	0,206	0,007
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,034	0,017
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,253	0,346
	szaktanácsadás	0,035	0,415
	szerződéses fegyelem fenntartása	0,004	0,068
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,063	0,090
	termelői tevékenység finanszírozása	0,670	0,647
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,066	0,012
	megfelelő értékesítési ár	0,058	0,079
	igazságos jövedelem elosztása	0,306	0,574

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Egyetlen szakmailag magyarázható szignifikáns kapcsolatot sikerült azonosítanom a kiszámíthatóság és a korszerű termelés technológia biztosítása között (KW teszt eredménye: $p=0,017$). Az előállított termékek számára piac biztosítása adottságnak tekinthető az integrációban, így ennek eltérő megítélése a kiszámíthatóság

függvényében az integrátorral való elégedettséget, vagy elégedetlenséget mutathatja, az alapanyagok biztosításával mutatott kapcsolata pedig szakmailag nem volt értelmezhető. A kiszámíthatóság és a korszerű termelés technológia kapcsolatának mélyebb vizsgálata során a páronkénti összehasonlítások (MW tesztek) eredményei nem mutattak a csoportok között szignifikáns különbséget (34. táblázat).

34. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – kiszámíthatóság és az integráció korszerű termelés technológia biztosítása esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)

	1: teljesen kiszámítható	2	3	4	5	6: teljesen kiszámíthatatlan
1: teljesen kiszámítható	-	0,176	0,031	0,074	0,020	0,033
2		-	0,342	0,693	0,053	0,068
3			-	0,361	0,055	0,055
4				-	0,037	0,056
5					-	0,565
6: teljesen kiszámíthatatlan						-

* korrigált szignifikancia szint ($k=6 - \alpha= 0,0083$)

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A nemparaméteres vizsgálatok eredményei alapján megállapítható, hogy a környezet kiszámíthatósága nem befolyásolta a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználását.

4.2.2 Reagálás és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata

A reagálás kapcsolatát is megnéztem a vertikális integrációból fakadó előnyökkel nemparaméteres próbák segítségével (35. táblázat).

35. táblázat: Reagálás kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel (nemparaméteres Kruskal-Wallis próba)

	Vertikális integrációból fakadó előnyök	Medián teszt	Szignifikancia szint
reagálás	alapanyagok biztosítása	0,141	0,150
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,174	0,112
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,349	0,257
	szaktanácsadás	0,795	0,622
	szereződéses fejelem fenntartása	0,469	0,224
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,023	0,019
	termelői tevékenység finanszírozása	0,531	0,363
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,087	0,077
	megfelelő értékesítési ár	0,815	0,265
	igazságos jövedelem elosztás	0,101	0,130

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Egyetlen szignifikáns kapcsolatot sikerült azonosítanom a reagálás és az egyik integrációból fakadó előny, a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás között (KW teszt eredménye: $p=0,019$). A MW tesztek eredményei alapján azonban nem tapasztalhatunk szignifikáns különbséget a csoportok közötti páronkénti összehasonlítások eredményei alapján (36. táblázat).

36. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – reagálás és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)

	Nehezen követő	Késve reagáló	Változásokra felkészülő	Változásokat befolyásoló
Nehezen követő	-	0,623	0,026	0,550
Késve reagáló		-	0,045	0,349
Változásokra felkészülő			-	0,025
Változásokat befolyásoló				-

* korrigált szignifikanciaszint ($k=4 - \alpha= 0,0125$)

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A nemparaméteres vizsgálatok eredményei alapján megállapítható, hogy a reagálás nem befolyásolta a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználását.

4.2.3 Hitelhez jutás nehézsége és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata

A hitelhez jutás nehézsége kapcsolatát is megnéztem a vertikális integrációból fakadó előnyökkel nemparaméteres próbák segítségével (37. táblázat).

37. táblázat: Hitelhez jutás nehézségének kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel – nemparaméteres próbák (Kruskal-Wallis teszt)

	Vertikális integrációból fakadó előnyök	Medián teszt	Szignifikancia szint
hitelhez jutás nehézsége	alapanyagok biztosítása	0,128	0,023
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,004	0,008
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,214	0,171
	szaktanácsadás	0,687	0,069
	szereződéses fegyelem fenntartása	0,007	0,000
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,001	0,005
	termelői tevékenység finanszírozása	0,307	0,159
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,780	0,287
	megfelelő értékesítési ár	0,376	0,070
	igazságos jövedelem elosztás	0,209	0,073

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Statisztikailag négy szignifikáns kapcsolatot sikerült azonosítanom a hitelhez jutás nehézsége és a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználása között, melyből csupán kettő bizonyult szakmailag magyarázhatónak, a hitelhez jutás nehézsége és a szerződéses fegyelem fenntartása, valamint a hitelhez jutás nehézsége és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás között.

A páronkénti összehasonlítások eredményei alapján viszont a hitelhez jutás nehézsége alapján képzett hat csoportból mindkét esetben csak három csoport között volt kimutatható a szignifikáns különbség (3 és a 4,5 csoportok között).

Hitelhez jutás nehézsége és a szerződéses fegyelem fenntartásának kapcsolata

A hitelhez jutás nehézsége alapján vizsgálva a szerződéses fegyelem fenntartását szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (KW teszt eredménye: $p=0,000$). A MW tesztek eredményei alapján szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a könnyebben hitelhez jutó vállalkozások (4,5), és a hitelhez nehezebben hozzájutó vállalkozások (3) szerződéses fegyelem fenntartása között (38. táblázat).

38. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – a hitelhez jutás nehézsége és a szerződéses fegyelem fenntartásának kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)

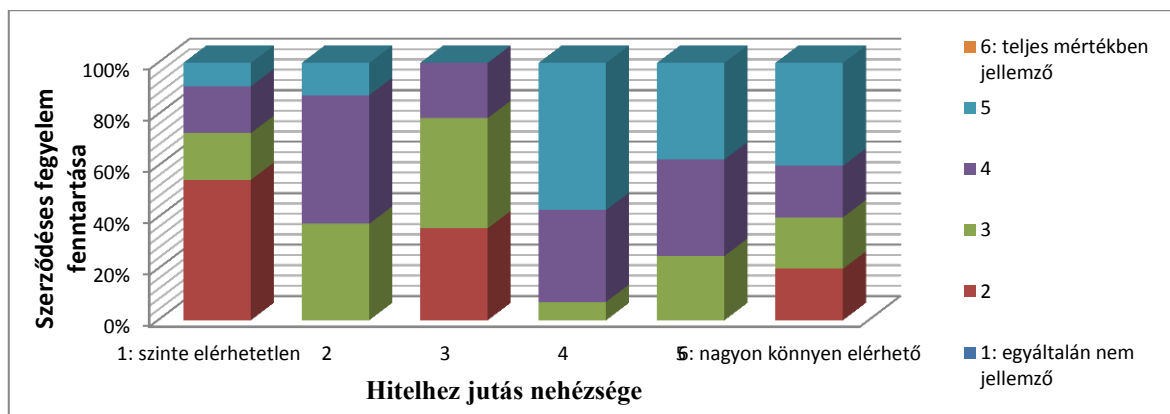
	1: szinte elérhetetlen	2	3	4	5	6: nagyon könnyen elérhető
1: szinte elérhetetlen		0,043	0,682	0,001	0,015	0,136
2			0,021	0,025	0,340	0,818
3				0,000	0,005	0,121
4					0,276	0,262
5						0,701
6: nagyon könnyen elérhető						

*korrigált szignifikancia szint ($k=6 - \alpha=0,0083$)

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A hitelhez legkönnyebben hozzájutó vállalkozások (6) valószínűleg kis minta elemszámuk (5db) és nagy szórásuk miatt nem mutattak szignifikáns eltérést. Azoknál a vállalkozásoknál, amelyek könnyebben jutnak hitelhez (4,5), jobban megvalósul a szerződéses fegyelem fenntartása, mint azoknál, akik számára a hitel kevésbé elérhető (3). Ez a megállapítás azzal magyarázható, hogy a hitelhez könnyebben hozzájutó vállalkozások valószínűleg tőkeerősebbek, emiatt jobban betartják a szerződéseikből eredő kötelezettségeiket. Ugyanezt bizonyítja a megoszlást szemléltető 44. ábra is.

44. ábra: A hitelhez jutás nehézsége és a szerződéses fegyelem fenntartásának a kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A Kendall tau-b és a Somers féle d mutató értéke (0,358) egy pozitív irányú, laza kapcsolatot mutat a hitelhez jutás nehézsége és a szerződéses fegyelem fenntartása között.

Hitelhez jutás nehézsége és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás kapcsolata

A hitelhez jutás nehézsége alapján vizsgálva a törvények rendeletek változásairól való tájékoztatást, szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (KW teszt eredménye: $p=0,005$). A MW tesztek eredményei alapján szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a könnyebben hitelhez jutó vállalkozások (4,5), és a hitelhez nehezebben hozzájutó vállalkozások (3) törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatása között (39. táblázat).

39. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – a hitelhez jutás nehézsége és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)

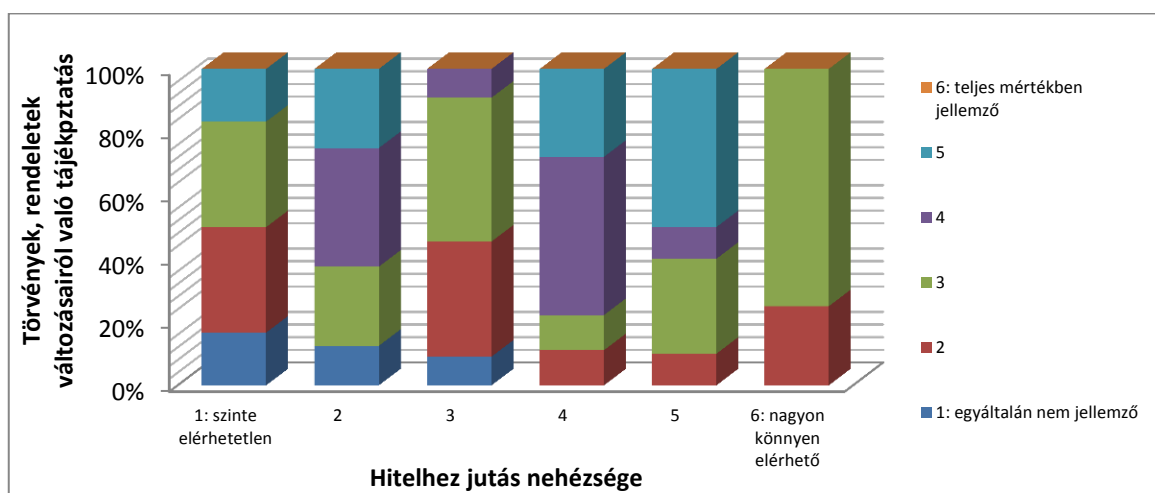
	1: szinte elérhetetlen	2	3	4	5	6: nagyon könnyen elérhető
1: szinte elérhetetlen		0,166	0,957	0,034	0,061	0,645
2			0,032	0,574	0,545	0,110
3				0,001	0,008	0,613
4					0,762	0,020
5						0,070
6: nagyon könnyen elérhető						

*korrigált szignifikancia szint ($k=6 - \alpha= 0,0083$)

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A hitelhez legkönnyebben hozzájutó (6) és a legnehezebben hozzájutó (1) vállalkozások valószínűleg kis minta elemszámuk (4db és 6 db) és nagyobb szóródásuk miatt nem mutattak szignifikáns eltérést. Azoknál a vállalkozásoknál, akik könnyebben jutnak hitelhez (4,5), jobban megvalósul a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás, mint azoknál, akik számára a hitel kevésbé elérhető (3). Ez a megállapítás is abból eredhet, hogy a hitelhez könnyebben hozzájutó vállalkozások tőkeerősebbek, így számukra fontosabb versenyképességük érdekében a változások folyamatos nyomon követése, és az ezekhez történő mielőbbi alkalmazkodás. A fenti megállapítást bizonyítja a megoszlást szemléltető 45. ábra is.

45. ábra: A hitelhez jutás nehézsége és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A Kendall tau-b és a Somers féle d mutató értéke (0,191) egy pozitív irányú, laza kapcsolatot mutat a hitelhez jutás nehézsége és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás között.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a hitelhez jutás nehézsége is csak kicsiny hatást gyakorolt a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására.

4.2.4 Állatállomány és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata

Az állatállomány kapcsolatát is megnéztem a vertikális integrációból fakadó előnyökkel a nemparaméteres tesztek alapján (40. táblázat). A négy statisztikailag szignifikáns kapcsolatból három magyarázható szakmailag, és a következőkben ezek vizsgálatának eredményeit fogom bemutatni.

40. táblázat: Állatállomány kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel – nemparaméteres próbák, Kruskal-Wallis teszt

	Vertikális integrációból fakadó előnyök	Medián teszt	Szignifikancia szint
állatállomány	alapanyagok biztosítása	0,298	0,668
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,014	0,004
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,117	0,015
	szaktanácsadás	0,578	0,565
	szerződéses fegyelem fenntartása	0,306	0,121
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,015	0,036
	termelői tevékenység finanszírozása	0,282	0,167
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,065	0,026
	megfelelő értékesítési ár	0,299	0,200
	igazságos jövedelem elosztás	0,087	0,068

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Állatállomány és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata

A turnusonkénti állatállomány szempontjából vizsgálva a korszerű termelés technológia biztosítását szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (KW teszt eredménye: $p=0,014$). A MW tesztek eredményei alapján szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a 100.000 alatti (30.000-50.000 és 50.000-100.000) és a 100.000 feletti turnusonkénti állatállománnyal rendelkező vállalkozások korszerű termelés technológia biztosítása között (41. táblázat).

41. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – turnusonkénti állatállomány és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)

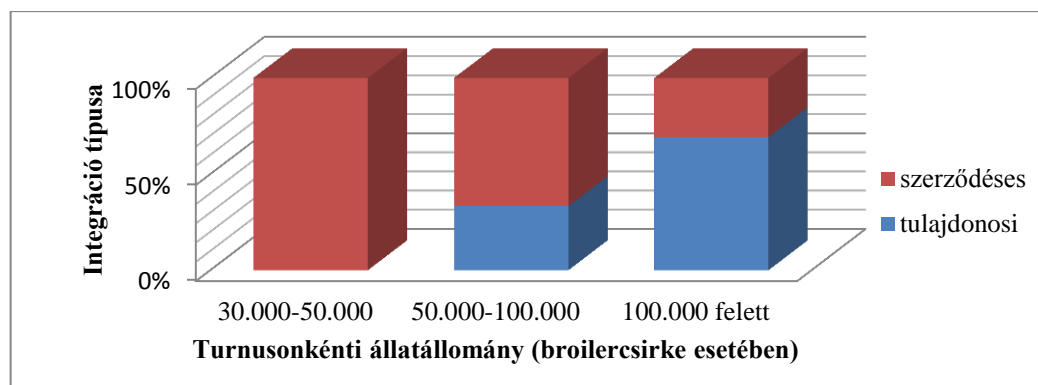
	30.000-50.000	50.000-100.000	100.000 feletti
30.000-50.000	-	0,384	0,005
50.000-100.000		-	0,006
100.000 feletti			-

*korrigált szignifikanciaszint ($k=3$ - $\alpha= 0,0167$)

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A 100.000 feletti turnusonkénti broilerállománnyal rendelkező vállalkozásoknál jobban teljesül a korszerű termelés technológia biztosítása, mint a 30.000-50.000 és az 50.000-100.000 közötti turnusonkénti broilerállománnyal rendelkező vállalkozásoknál. Ennek oka, hogy az integráció típusa és az állatállomány magyarázóváltozók között szignifikáns kapcsolat van (MW teszt: $p = 0,000$). A Pearson-féle khi-négyzet mutató alapján szignifikáns a két változó kapcsolata ($p=0,000$). A Cramer V mutató értéke 0,555, ami egy közepesen erős kapcsolatot jelez a változók között. A kutatási eredmények alapján a tulajdonosi integrációk közel 70%-a magasabb, 100.000 feletti állatállománnyal rendelkezett, míg ez az arány a szerződéses integrációk esetében csak 30% körül volt. Vagyis a tulajdonosi integrációk inkább nagyobb állatállománnyal rendelkeznek, mint a szerződéses integrációk (46. ábra). Ennek köszönhető, hogy a 100.000 feletti állatállománnyal rendelkező gazdaságoknál, jobban teljesül az integrációból fakadó előnyök közül a korszerű termelés technológia biztosítása, mint a kisebb állatállománnyal rendelkezőknél.

46. ábra: Az integráció típusa és a turnusonkénti állatállomány kapcsolata

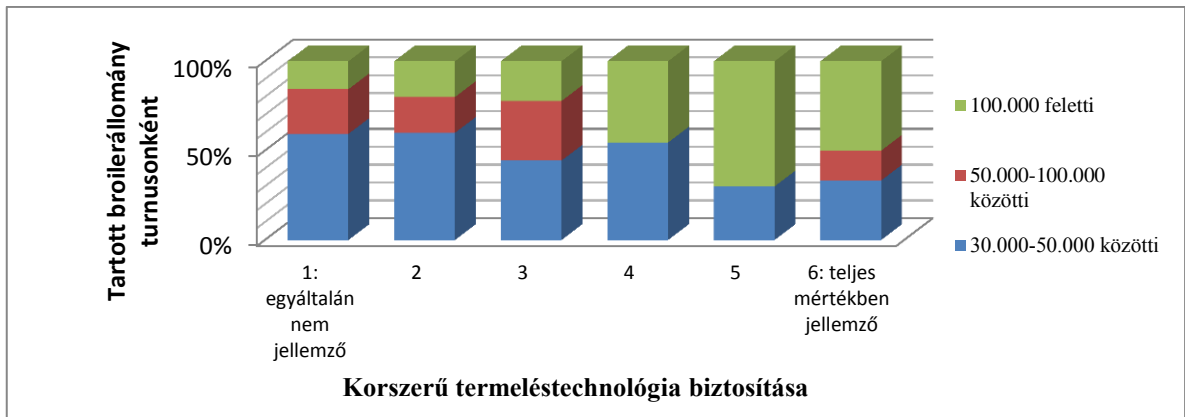


Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A tulajdonosi integrációknál az integrátor biztosítja a korszerű termelés technológiát, a szerződéses integrációknál pedig ezt a vállalkozások önállóan, az integrátor segítségével

nélkül szerzik be, az integrátor viszont mintaként mutathatja be számukra saját telepeinek technológiáit. A tulajdonosi integrációk általában tőkeerősebbek, könnyebben tudnak beruházásokat végrehajtani, illetve pályázati lehetőségeket kihasználni. Továbbá a tulajdonosi integrációk esetében, mivel azok nagyobb állatállománnyal rendelkező gazdaságok, fajlagosan olcsóbb is az új tartástechnológiák beszerzése (a nagyobb volumen miatt), és hatékonyabban működtethetőek, mint a kisebb állatállománnyal rendelkező gazdaságok esetében.

47. ábra: A turnusonkénti állatállomány és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A kapott eredményt bizonyítja a megoszlást szemléltető 47. ábra, és a turnusonkénti állatállomány alapján megfigyelt, a korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értéke is (42. táblázat). A Kendall tau-c ($p=0,249$) és a gamma mutató értéke ($p=0,358$) egy pozitív irányú, laza kapcsolatot mutat a turnusonként tartott broilerállomány és a korszerű termelés technológia biztosítása között.

42. táblázat: A korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei a turnusonkénti állatállomány szerint

korszerű termelés technológia biztosítása	30.000-50.000	50.000-100.000	100.000 felett
medián	1	1	4
módusz	1	1	5

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Állatállomány és a gépi szolgáltatások nyújtásának kapcsolata

A turnusonkénti állatállomány szempontjából vizsgálva a gépi szolgáltatások nyújtását szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (KW teszt eredménye: $p=0,015$). A MW tesztek eredményei alapján szignifikáns különbséget tapasztalhatunk az 50.000-100.000 közötti és a 100.000 feletti turnusonkénti állatállománnyal rendelkező vállalkozások gépi szolgáltatások nyújtása között (43. táblázat).

43. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – turnusonkénti állatállomány és a gépi szolgáltatások nyújtása kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)

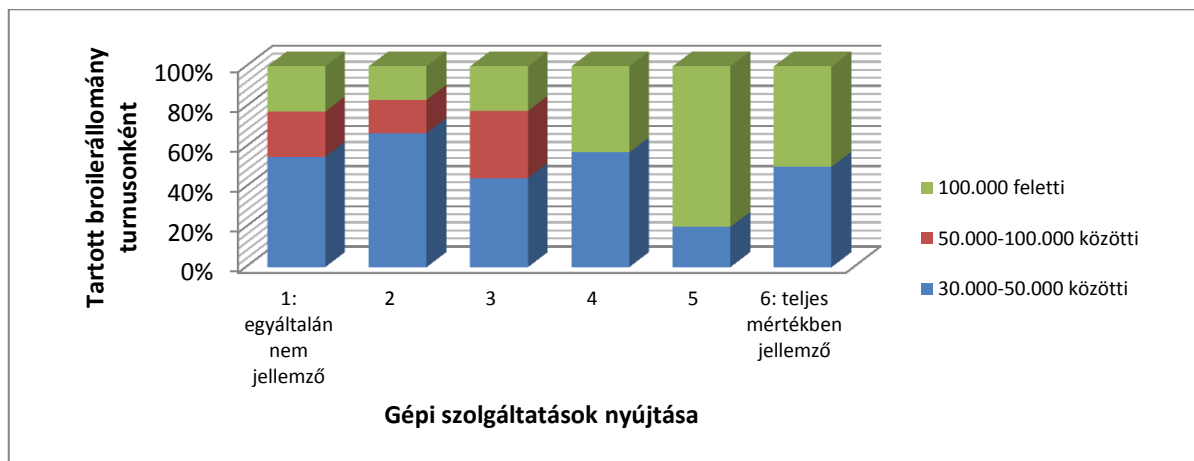
	30.000-50.000	50.000-100.000	100.000 feletti
30.000-50.000	-	0,395	0,019
50.000-100.000		-	0,013
100.000 feletti			-

*korrigált szignifikanciaszint ($k=3$ - alfa= 0,0167)

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A 100.000 feletti turnusonkénti broilerállománnyal rendelkező vállalkozásoknál jobban teljesül a gépi szolgáltatások nyújtása, mint az 50.000-100.000 közötti turnusonkénti broilerállománnyal rendelkező vállalkozásoknál. A kapott eredmény itt szintén arra vezethető vissza, hogy a nagyobb állatállománnyal rendelkező tulajdonosi integrációk esetében az integráció jellegéből fakadóan jobban teljesül a gépi szolgáltatás nyújtása (növénytermesztés esetén), mint a kisebb állatállománnyal rendelkező szerződéses integrációk esetében.

48. ábra: Turnusonkénti broiler állomány és a gépi szolgáltatások nyújtásának kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A kapott eredményt bizonyítja a megoszlást szemléltető 48. ábra és a turnusonkénti állatállomány alapján megfigyelt, a gépi szolgáltatások nyújtását jellemző változó módusz és medián értékei is (44. táblázat). A Kendall tau-c ($p=0,205$) és a gamma mutató értéke ($p=0,328$) egy pozitív irányú, laza kapcsolatot mutat a turnusonként tartott broilerállomány és a gépi szolgáltatások nyújtása között.

44. táblázat: A gépi szolgáltatások nyújtását jellemző változó módusz és medián értékei a turnusonkénti állatállomány szerint

gépi szolgáltatások nyújtása	30.000-50.000	50.000-100.000	100.000 felett
medián	1	1	3,5
módusz	1	1	1

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Állatállomány és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás kapcsolata

A turnusonkénti állatállomány szempontjából vizsgálva a a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatást szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (KW teszt eredménye: $p=0,036$). A MW tesztek eredményei alapján szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a 30.000-50.000 közötti és a 100.000 feletti turnusonkénti állatállománnyal rendelkező vállalkozások a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás, mint vertikális integrációból fakadó előny kihasználása között (45. táblázat).

45. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei – turnusonkénti állatállomány és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)

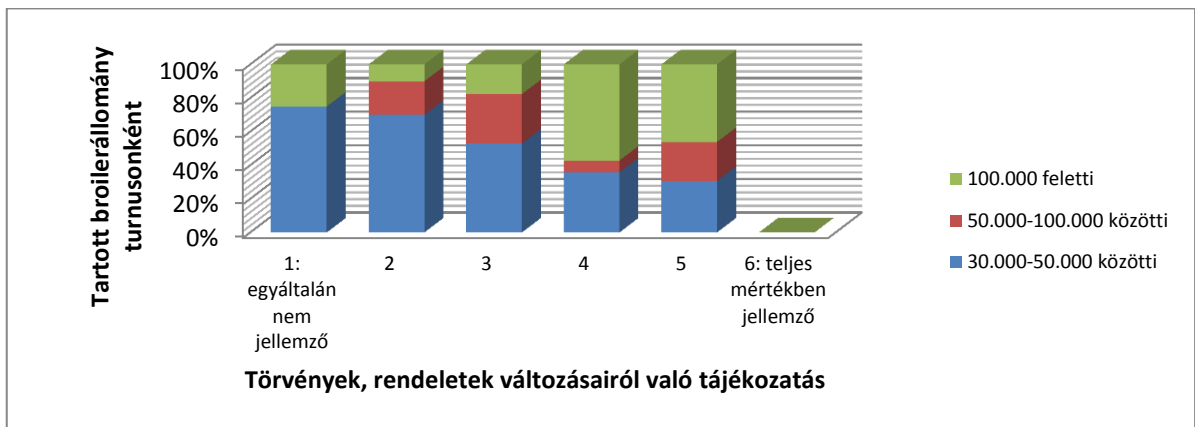
	30.000-50.000	50.000-100.000	100.000 feletti
30.000-50.000	-	0,316	0,011
50.000-100.000		-	0,227
100.000 feletti			-

*korrigált szignifikanciaszint ($k=3$ - alfa= 0,0167)

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A 100.000 feletti turnusonkénti broilerállománnyal rendelkező vállalkozásoknál jobban teljesül a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás, mint a 30.000-50.000 közötti turnusonkénti broilerállománnyal rendelkező vállalkozásoknál. A kapott eredmény arra vezethető vissza, hogy a nagyobb állatállománnyal rendelkező gazdaságoknál nagyobb szerepe lehet a fejlesztések, beruházások minél korábban történő bevezetésének, illetve a pályázati lehetőségek minél korábbi kihasználásának a versenyképes működés miatt, és ezért fontos a törvényi változások minél pontosabb nyomon követése.

49. ábra: Turnusonkénti broilerállomány és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A kapott eredményt bizonyítja a megoszlást szemléltető 49. ábra és turnusonkénti állatállomány szerint megfigyelt, a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatást nyújtó változó módusz és medián értékei is (46. táblázat). A Kendall tau-c ($p=0,306$) és a gamma mutató értéke ($p=0,414$) egy pozitív irányú, gyenge közepes kapcsolatot mutat a turnusonként tartott broilerállomány és a törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás között.

46. táblázat: A törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatást nyújtó változó módusz és medián értékei a turnusonkénti állatállomány alapján

törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	30.000-50.000	50.000-100.000	100.000 felett
medián	3	3	4
módusz	3	3	4

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

4.2.5 Vállalati méret és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata

A vállalati méret kapcsolatát is megnéztem a vertikális integrációból fakadó előnyökkel a nemparaméteres tesztek alapján (47. táblázat). A két szignifikáns kapcsolatot azonosítottam, ezek közül egy kapcsolat volt statisztikailag magyarázható, és a következőkben ezen kapcsolat vizsgálatának eredményeit fogom bemutatni.

47. táblázat: Állatállomány kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel – nemparaméteres próbák, Kruskal-Wallis teszt

	Vertikális integrációból fakadó előnyök	Medián teszt	Szignifikancia szint
vállalati méret	alapanyagok biztosítása	0,751	0,524
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,160	0,027
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,172	0,148
	szaktanácsadás	0,130	0,184
	szerződéses fegyelem fenntartása	0,918	0,917
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,664	0,950
	termelői tevékenység finanszírozása	0,671	0,312
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,166	0,154
	megfelelő értékesítési ár	0,025	0,030
	igazságos jövedelem elosztás	0,180	0,221

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Vállalati méret és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata

A vállalat mérete szempontjából vizsgálva a korszerű termelés technológia biztosítását szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (KW teszt eredménye: $p=0,027$). A MW tesztek eredményei alapján szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a nagyvállalatok és a mikro-, valamint a középvállalkozások korszerű termelés technológia biztosítása között (48. táblázat).

48. táblázat: Páronkénti összehasonlítás p értékei - vállalati méret és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata esetén- (2 independent samples – Mann – Whitney U teszt)

	mikro	kis	közép	nagy
mikro	-	0,261	0,470	0,006
kis		-	0,718	0,016
közép			-	0,009
nagy				-

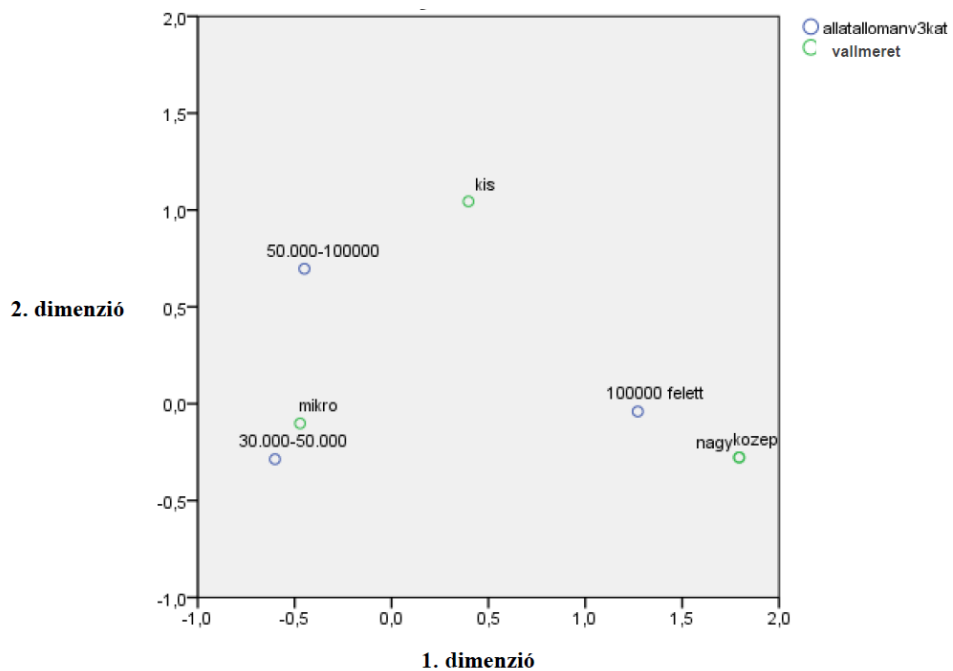
*korrigált szignifikanciaszint ($k=4$ - $\alpha=0,0125$)

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A nagyvállalatoknál jobban teljesül a korszerű termelés technológia biztosítása, mint a mikro-, és a középvállalkozásoknál. A kapott eredmény itt is az integráció típusa és az vállalati méret magyarázóváltozók közötti szignifikáns kapcsolatra vezethető vissza (MW teszt: $p=0,000$). A Pearson-féle khi-négyzet mutató alapján szignifikáns a két változó kapcsolata ($p=0,000$). A Cramer V mutató értéke 0,611, ami egy közepesen erős kapcsolatot jelez a változók között. Vagyis a nagyobb, 100.000 feletti állatállománnyal rendelkező gazdaságok (70%-uk tulajdonosi integráció tagja) nagyobb vállalati mérettel rendelkeznek, mint a kisebb állatállománnyal rendelkező gazdaságok (zömében

szerződéses integrációk). A vállalatméret és az állatállomány változók kapcsolatát jól szemlélteti a korrespondenciaelemzés ábrája (50. ábra).

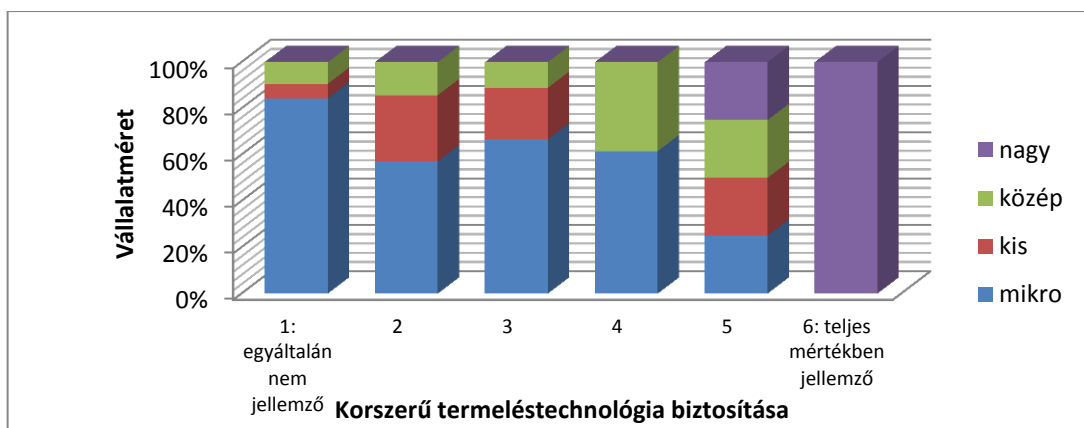
50. ábra: Korrespondenciaelemzés – a vállalatméret és az állatállomány kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Esetünkben a két dimenzió alkalmas a megjelenítésre, hiszen az értékek szóródásának 100%-át magyarázza (7. függelék). A kapott eredményt bizonyítja a megoszlást szemléltető 51. ábra is.

51. ábra: Vállalatméret és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Az eredményeket megerősíti a vállalatméret alapján megfigyelt, a korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értéke is (49. táblázat). A Kendall tau-c ($p=0,190$) és a gamma mutató értéke ($p=0,360$) egy pozitív irányú, laza kapcsolatot mutat a vállalatméret és a korszerű termelés technológia biztosítása között.

49. táblázat: A korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei az vállalatméret szerint

korszerű termelés technológia biztosítása	mikro	kis	közép	nagy
medián	1	3	4	6
módusz	1	5	4	6

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

4.2.6 Adaptációs készség további elemeinek kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel

Az adaptációs képesség további elemeinek (döntéshozatal, továbbképzés, szaktanácsadó, támogatásokhoz jutás nehézsége, szervezet kora) a kapcsolatát is megvizsgáltam a vertikális integrációból fakadó előnyökkel. Az azonosított néhány statisztikailag szignifikáns kapcsolat közül nem volt egyetlen szakmailag magyarázható sem, így megállapítottam, hogy az adaptációs képesség előbb említett elemei nem hatnak a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására (8. függelék).

Az adaptációs képesség elemei közül a turnusonkénti állatállomány hatása volt a legnagyobb a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására. A kutatási eredmények egyértelműen kimutatták, hogy a 100.000 feletti turnusonkénti broilerállománnyal rendelkező vállalkozásokra jobban jellemző a korszerű termelés technológia, mint a kisebb állatállománnyal rendelkező gazdaságokra. Ennek oka, hogy a turnusonkénti állatállomány az integráció típusával (egy másik magyarázó változóval) is szignifikáns kapcsolatban állt. Vagyis az eredmények alapján a tulajdonosi integrációk általában nagyobb (100.000 feletti) állatállománnyal rendelkeznek, tőkeerősebbek, és a külső forrásokat is nagyobb sikerrel tudják gazdálkodásukba bevonni a szerződéses integrációkhoz képest. A nagyobb állatállománnyal rendelkező tulajdonosi integrációk esetében fajlagosan olcsóbb az új tartástechnológiák beszerzése (a nagyobb volumen miatt), és hatékonyabban működtethetőek, mint a kisebb állatállománnyal rendelkező gazdaságok esetében.

A többi vertikális integrációból fakadó előnyre azért nem gyakorolható hatást a turnusonkénti állatállomány, mert azok kihasználásának megítélése szubjektívebb, az integrátorral való személyes kapcsolatán is múlik.

Összességében az adaptációs készség csekély hatást gyakorolt a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására.

4.3 A 3. hipotézis vizsgálatának eredményei: vertikális integráció típusa és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata

3. hipotézis: A vertikális integráció típusa (tulajdonosi vagy szerződéses) hatással van a vertikális integrációból fakadó előnyök érvényesítésére.

50. táblázat: 3. hipotézis változóinak mérési szintje és az alkalmazott vizsgálati módszerek

Független változók	Mérési szint	Függő változó	Mérési szint	Feltételek teljesülése	alkalmazott módszer
integráció típusa (integrációval való kapcsolat)	alacsony	vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználásának indikátorai	alacsony	igen	nemparaméteres próbák, keresztábra elemzés

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Nemparaméteres tesztek és a keresztábra elemzés módszere segítségével megvizsgáltam az integráció típusa kapcsolatát a vertikális integrációból fakadó előnyökkel (50. táblázat). Ezekből a kapcsolatokról négy bizonyult a Mann-Whitney U teszt eredményei szerint szignifikánsnak (51. táblázat). Az integráció típusával a korszerű termelés technológia biztosítása, a gépi szolgáltatások nyújtása, a megfelelő értékesítési ár biztosítása, valamint a termékpályán keletkező jövedelmek igazságos elosztása mutatott szignifikáns kapcsolatot.

51. táblázat: Integráció típusának kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel – nemparaméteres próba, two independent samples, Mann-Whitney U teszt

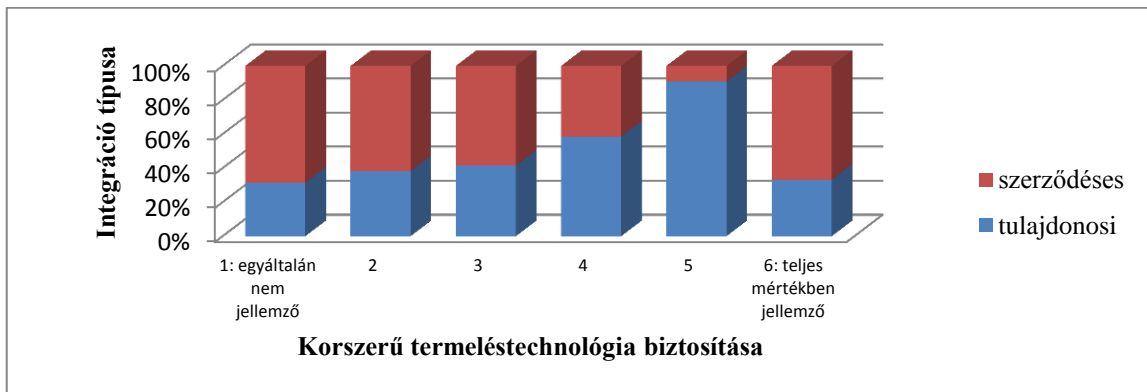
	Vertikális integrációból fakadó előnyök	Medián teszt	Szignifikancia szint
integráció típusa	alapanyagok biztosítása	0,978	0,877
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,032	0,009
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,140	0,032
	szaktanácsadás	0,509	0,957
	szerződéses fegyelem fenntartása	0,712	0,751
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,359	0,209
	termelői tevékenység finanszírozása	0,211	0,063
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,389	0,755
	megfelelő értékesítési ár biztosítása	0,166	0,012
	igazságos jövedelem elosztás	0,059	0,011

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

4.3.1 Integráció típusa és a korszerű termelés technológia biztosításának a kapcsolata

A korszerű termelés technológia – mint vertikális integrációból fakadó előny - szempontjából vizsgálva az integráció típusait szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (MW teszt eredménye: $p=0,009$). A Pearson-féle khi-négyzet mutató szerint is szignifikáns a két változó közötti kapcsolat 5%-os szignifikancia szinten ($p=0,005$).

52. ábra: Integráció típusa és a korszerű termelés technológia biztosításának kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A tulajdonosi integráció vállalkozásaira jobban jellemző a korszerű termelés technológia biztosítása, mint a szerződéses integráció vállalkozásaira (52. ábra). Ezt a megállapítást a tulajdonosi és szerződéses integrációk eltérő jellege támasztja alá. A tulajdonosi integrációknál ugyanis az integrátor biztosítja a korszerű termelés technológiát, a szerződéses integrációknál pedig ezt a vállalkozások önállóan, az integrátor segítségével nélkül szerzik be, az integrátor mintaként mutathatja be számukra saját telepeinek technológiáit. A tulajdonosi integrációk általában tőkeerősebbek, könnyebben tudnak beruházásokat végrehajtani, illetve pályázati lehetőségeket kihasználni. A tulajdonosi integrációk nagyobb állatállománnyal rendelkeznek, ezért fajlagosan olcsóbban jutnak hozzá az új tartástechnológiai eszközökhöz (a nagyobb volumen miatt). A nagyobb üzeméret miatt hatékonyabban működtethetőek ezek az eszközök, mint a kisebb állatállománnyal rendelkező gazdaságok esetében.

A kapott eredményt bizonyítja a tulajdonosi és a szerződéses integráció esetén megfigyelt, a korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értéke is (52. táblázat). A két változó közötti kapcsolat közepesnek mondható a Cramer V együttható értéke alapján (0,477).

52. táblázat: A korszerű termelés technológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei integráció típusonként

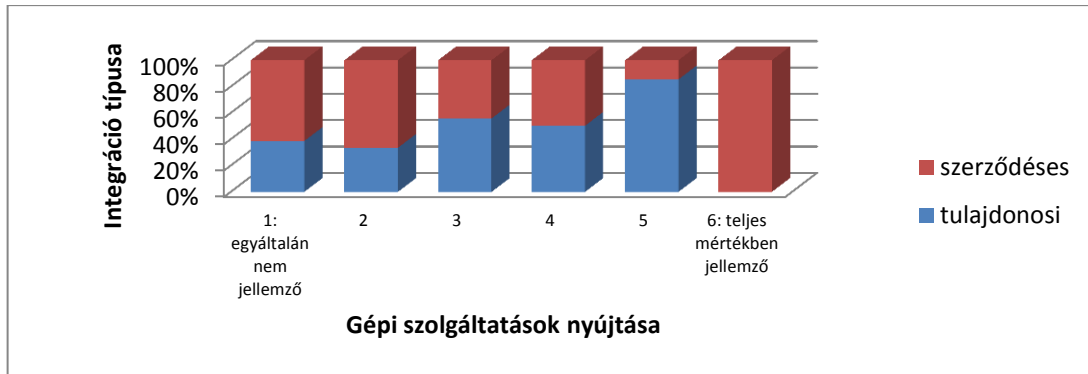
integráció típusa	tulajdonosi	szerződéses
medián	4	1
módusz	5	1

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

4.3.2 Integráció típusa és a gépi szolgáltatások nyújtásának kapcsolata

Az integráció típusa szempontjából vizsgálva a gépi szolgáltatások nyújtását – mint vertikális integrációból fakadó előnyt - szignifikáns eltérést tapasztalhatunk a csoportok között (MW teszt eredménye: $p=0,032$). A Pearson-féle khi-négyzet mutató szerint is szignifikáns a két változó közötti kapcsolat 5%-os szignifikancia szinten ($p=0,047$).

53. ábra: Integráció típusa és a gépi szolgáltatások nyújtásának kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A tulajdonosi integráció vállalkozásaira jobban jellemző a gépi szolgáltatások nyújtása, mint a szerződéses integráció vállalkozásaira. Ezt a megállapítást pedig önmagában alátámasztja az integrációk eltérő jellege és az állatállomány nagysága, hiszen a tulajdonosi integráció a termékpálya minél nagyobb részének lefedésére törekszik és általában nagyobb állatállománnyal rendelkezik, így nagyobb valószínűséggel folytathatnak a hizlalásához kapcsolódóan takarmánykeverést, és növénytermesztés, mint a szerződéses integráció vállalkozásai. A kapott eredményt bizonyítja a megoszlást szemléltető 53. ábra valamint a tulajdonosi és a szerződéses integráció esetén megfigyelt, a gépi szolgáltatások nyújtását jellemző változó módusz és medián értéke (53. táblázat). A két változó közötti kapcsolat gyenge közepesnek mondható a Cramer V együttható értéke alapján (0,389).

53. táblázat: A gépi szolgáltatások nyújtását jellemző változó módusz és medián értékei integráció típusonként

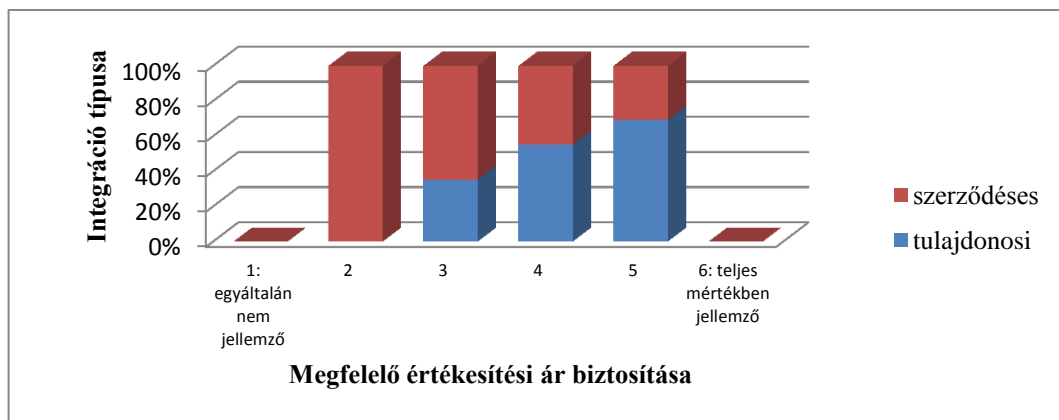
integráció típusa	tulajdonosi	szerződéses
medián	3	1
módusz	1	1

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

4.3.3 Integráció típusa és a megfelelő értékesítési ár biztosításának kapcsolata

A megfelelő értékesítési ár biztosítása – mint vertikális integrációból fakadó előny - szempontjából vizsgálva az integráció típusait szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (MW teszt eredménye: $p=0,012$). A Pearson-féle khi-négyzet mutató szerint 10%-os szignifikanciaszinten szignifikáns a két változó közötti kapcsolat ($p=0,085$).

54. ábra: Integráció típusa és a megfelelő értékesítési ár biztosításának kapcsolata



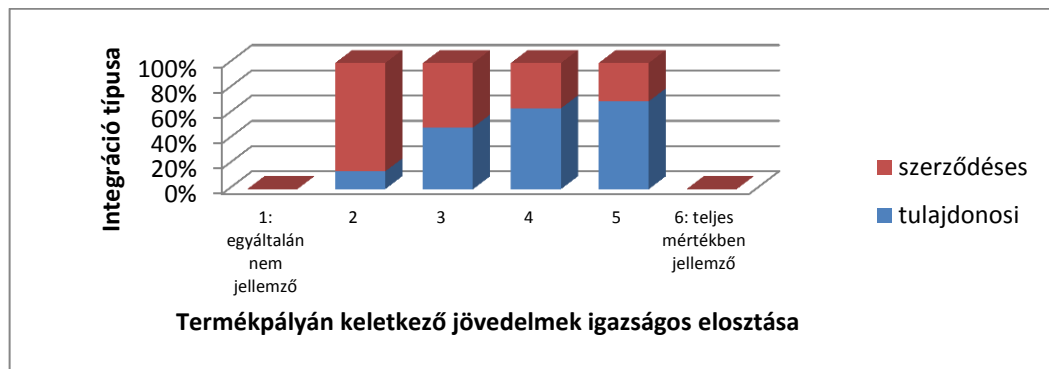
Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A tulajdonosi integráció vállalkozásaira jobban jellemző megfelelő értékesítési ár biztosítása, mint a szerződéses integráció vállalkozásaira. Ez az eredmény pedig arra vezethető vissza, hogy a tulajdonosi integráció vállalkozásainak jobb a piacon az alkupozíciójuk, így magasabb felvásárlási árat érhetnek el, mint a szerződéses integráció vállalkozásai. A kapott eredményt bizonyítja a megoszlást szemléltető 54. ábra is. A két változó közötti kapcsolat lazának mondható a Cramer V együttható értéke alapján (0,312).

4.3.4 Integráció típusa és a termékpályán keletkező jövedelem igazságos elosztásának a kapcsolata

A termékpályán keletkező jövedelem igazságos elosztása – mint integrációból fakadó előny - szempontjából vizsgálva az integráció típusait szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (MW teszt eredménye: $p=0,011$). A Pearson-féle khi-négyzet mutató szerint 10%-os szignifikanciaszinten szignifikáns a két változó közötti kapcsolat ($p=0,078$).

55. ábra: Integráció típusa és a jövedelmek igazságos elosztásának kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A tulajdonosi integráció vállalkozásaira jobban jellemző a termékpályán keletkező jövedelem igazságos elosztása, mint a szerződéses integráció vállalkozásaira. Ez az eredmény szintén az eltérő alkupozícióra, és a kialakult felvásárlási árak különböző szintjeire vezethető vissza. Ezt bizonyítja a megoszlást szemléltető 55. ábra valamint a tulajdonosi és a szerződéses integráció esetén megfigyelt, a jövedelem igazságos elosztását jellemző változó módusz és medián értéke (54. táblázat). A két változó közötti kapcsolat lazának mondható a Cramer V együttható értéke alapján (0,349).

54. táblázat: A jövedelmek igazságos elosztását jellemző változó módusz és medián értékei - integráció típusonként

integráció típusa	tulajdonosi	szerződéses
medián	4	3
módusz	4	2

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy a tulajdonosi integráció vállalkozásainál a vertikális integrációból fakadó előnyök közül jobban érvényesülnek a hosszabb távú, stratégiai jellegű előnyök, mint a korszerű termelés technológia biztosítása, a gépi szolgáltatások nyújtása, a megfelelő értékesítési ár biztosítása, és a jövedelmek igazságos elosztása, mint a szerződéses integráció vállalkozásainál.

Ezek abból fakadnak, hogy a tulajdonosi integrációk saját telepeikről optimálisabban megszervezhetik a rendszer működtetését, többek között a szállításokat pontosan a

hizlalási idő végéhez igazítják, illetve a rotációkat a feldolgozás igényeinek megfelelően szervezik. A szerződéses integrációkban résztvevők, mint külső termelők alkalmazkodásra kényszerülnek, a feldolgozók termeléséhez és az integrátor esetleges saját telepeinek működtetéséhez. A tulajdonosi integráció azáltal, hogy a termékpálya több elemét átfogja, szervezettebb, koordináltabb, és koncentráltabb termelést tud megvalósítani, nagyobb a piaci helyzetre való rálátása. Mindez nagyobb működési stabilitást, és hosszabb távú megélhetési biztonságot, hatékonyságnövekedést jelent a tulajdonosi integrációk számára, szemben a szerződéses integrációkkal. A kutatási eredmények azt is alátámasztják, hogy a tulajdonosi integrációk általában nagyobb állatállománnyal is rendelkeznek a szerződésesekhez képest.

A kapott eredményeket megerősítette a későbbiekben bemutatásra kerülő klaszterezés vizsgálata, és a visszacsatolások eredménye (4. függelék) is, így a 3. hipotézis eredményeinek alapján az alábbi tézist állítottam fel:

Tézis 1: A tulajdonosi integráció vállalkozásainál a vertikális integrációból fakadó előnyök közül jobban érvényesül a korszerű termeléstechológia biztosítása, a gépi szolgáltatások nyújtása, a megfelelő értékesítési ár biztosítása, és a jövedelmek igazságos elosztása, mint a szerződéses integráció vállalkozásainál.

4.4 A 4. hipotézis vizsgálatának eredményei: vertikális integráció típusa és a vertikális integrációból eredő kockázatok változásának kapcsolata

4. hipotézis: A vertikális integráció típusa (tulajdonosi vagy szerződéses integráció) hatással van a vertikális integrációból eredő kockázatok mértékére.

Nemparaméteres tesztekkel és a keresztábra elemzés módszerével megvizsgáltam az integráció típusa (alacsony mérési szintű változó), és az integrációba lépés óta az egyes mezőgazdasági kockázatok változásának a kapcsolatát (55. táblázat).

55. táblázat: 4. hipotézis változóinak mérési szintje és az alkalmazott vizsgálati módszerek

Független változók	Mérési szint	Függő változó	Mérési szint	Feltételek teljesülése	alkalmazott módszer
integráció típusa (integrációval való kapcsolat)	alacsony	kockázatok változása az integrációba lépés óta indikátorai	alacsony	igen	nemparaméteres próbák, keresztábra elemzés

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

Ezekből a kapcsolatokról egy bizonyult a Mann-Whitney U teszt eredményei szerint szignifikánsnak, az integráció típusa és a vágócsirke árváltozásából adódó kockázat változása az integrációba lépés óta (56. táblázat).

56. táblázat: Integráció típusának kapcsolata a mezőgazdasági kockázatok változásával az integrációba lépés óta – nemparaméteres próba, two independent samples, Mann-Whitney U teszt

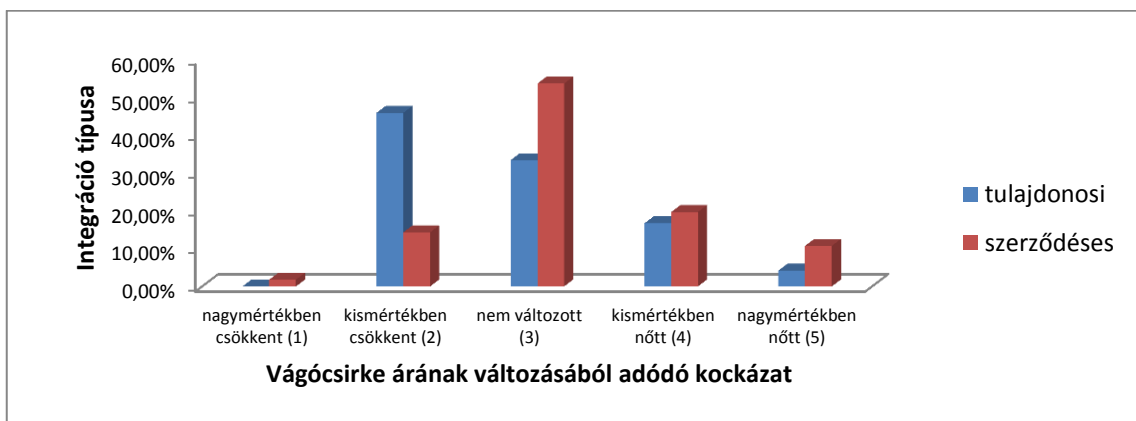
	Mezőgazdasági kockázatok változása	Medián teszt	Szignifikancia szint
integráció típusa	elhullás kockázatának változása	0,661	0,059
	alapanyag és energiaárak változásának kockázatváltozása	0,398	0,081
	vágócsirke árának kockázatváltozása	0,548	0,029
	technológiai fegyelem be nem tartásának kockázatváltozása	0,705	0,266
	agrárpolitikai intézkedések kockázatváltozása	0,909	0,103
	szerződésszegés kockázatának változása	0,911	0,074
	finanszírozási problémák kockázatának változása	0,374	0,055

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

4.4.1 Integráció típusa és a vágócsirke árának változási kockázata az integrációba lépés óta

Az integráció típusa szempontjából vizsgálva az integrációba lépés óta a vágócsirke árának változási kockázatát szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (MW teszt eredménye: $p=0,029$). A Pearson-féle khi-négyzet mutató szerint is szignifikánsnak mondható a kapcsolat a két változó között ($p=0,044$).

56. ábra: Integráció típusa és a vágócsirke árának változásából adódó kockázat változása az integrációba lépés óta



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A tulajdonosi integráció vállalkozásainál az integrációba lépés óta inkább csökkent a vágócsirke árváltozásának kockázata, szemben a szerződéses integráció vállalkozásainál tapasztaltakkal. Ezt bizonyítja a megoszlást szemléltető 56. ábra, valamint a tulajdonosi és a szerződéses integráció esetén megfigyelt, a vágócsirke árváltozásának kockázatát jellemző változó módusz és medián értéke (57. táblázat). A két változó közötti kapcsolat lazának mondható a Cramer V együttható értéke alapján (0,350).

57. táblázat: Vágócsirke árváltozásának (integrációba lépés óta) kockázatát jellemző változó módusz és medián értékei - integráció típusonként

vágócsirke árának változási kockázata	tulajdonosi	szerződéses
medián	3	3
módusz	2	3

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A kapott eredmény alapján megállapítható, hogy a tulajdonosi integráció vállalkozásainál az integrációba lépés óta inkább csökkent a vágócsirke árának változásából adódó kockázat, szemben a szerződéses integráció vállalkozásainál, ahol az nem változott.

A tulajdonosi integrációs forma a piaci kockázat mérséklésén keresztül csökkenti a termelők piaccal szembeni kiszolgáltatottságát. A kockázatcsökkentés abból fakad, hogy a tulajdonosi integráció vállalkozásai a termékpálya több elemét átfogják, ezáltal

jobb a piaci helyzetre való rálátásuk. A tulajdonosi integráció vállalkozásai általában ármeghatározó szerepben vannak, az ár meghatározása pedig erősen függ a szereplők piaci alkupozíciójától. A tulajdonosi integráció vállalkozásai helyzetüknél fogva kedvezőbb alkupozícióban vannak, mint a szerződéses integráció termelői. A többi kockázati tényező (termelési, személyi, intézményi, és pénzügyi kockázat) esetében nem volt tapasztalható szignifikáns különbség.

A kapott eredményeket megerősítette a későbbiekben bemutatásra kerülő klaszterezés vizsgálata, és a visszacsatolások eredménye (4. függelék) is, a 4. hipotézis eredményeinek alapján az alábbi tézist állítottam fel:

Tézis 2: A tulajdonosi integráció vállalkozásainál az integrációba lépés óta inkább csökkent a vágócsirke árának változásából adódó kockázat, szemben a szerződéses integráció vállalkozásainál tapasztaltakkal.

4.5 Az 5. hipotézis vizsgálatának eredményei: az integrációba lépés motivációi és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolata

5. hipotézis: Integrációba lépés motivációi (kényszer vagy belső motiváció) hatással vannak a vertikális integrációból fakadó előnyök érvényesítésére.

Nemparaméteres tesztek és a keresztábra elemzés módszere segítségével megvizsgáltam az integrációba lépés okainak kapcsolatát a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználásával (58. táblázat).

58. táblázat: 5. hipotézis változóinak mérési szintje és az alkalmazott vizsgálati módszerek

Független változók	Mérési szint	Függő változó	Mérési szint	Feltételek teljesülése	alkalmazott módszer
integrációba lépés motivációi (integrációval való kapcsolat)	alacsony	vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználásának indikátorai	alacsony	igen	nemparaméteres próbák, keresztábra elemzés

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A Mann-Whitney U teszt eredményei alapján öt szignifikáns kapcsolatot azonosítottam (59. táblázat), de ezek közül négyet találtam szakmailag magyarázhatónak, így ezen négy kapcsolat bemutatására térek ki részletesen. Az integrációba lépés okaival a korszerű termelés technológia biztosítása, a gépi szolgáltatások nyújtása, a megfelelő értékesítési ár biztosítása, és a jövedelmek igazságos elosztása mutatott szakmailag magyarázható szignifikáns kapcsolatot. Az előállított termékek számára piac biztosítása a integrációban adottságnak tekinthető, így ennek csoportonként eltérő megítélése az integrátorral szembeni elégedettséget, vagy elégedetlenséget mutathatja.

59. táblázat: Integrációba lépés okainak kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel – nemparaméteres próba, two independent samples, Mann-Whitney U teszt

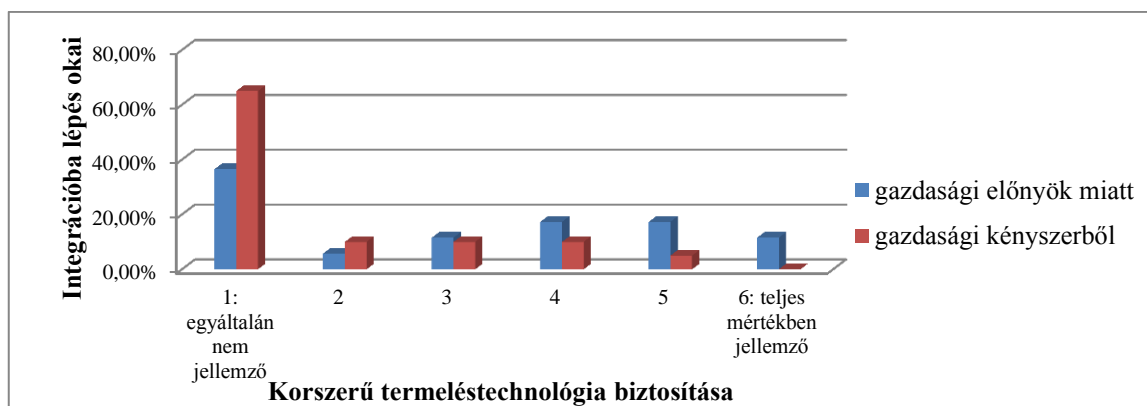
	Vertikális integrációból fakadó előnyök	Medián teszt	Szignifikancia szint
integrációba lépés okai	alanyagok biztosítása	0,676	0,644
	korszerű termeléstechológia biztosítása	0,026	0,008
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,45	0,008
	szaktanácsadás	0,296	0,072
	szerződéses fegyelem fenntartása	0,873	0,774
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,287	0,170
	termelői tevékenység finanszírozása	0,424	0,182
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,031	0,023
	megfelelő értékesítési ár biztosítása	0,393	0,003
	igazságos jövedelem elosztás	0,082	0,029

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

4.5.1 Az integrációba lépés okainak és a korszerű termelés technológia biztosításának a kapcsolata

A korszerű termeléstechológia – mint vertikális integrációból fakadó előny - szempontjából vizsgálva az integrációba lépés okait szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (MW teszt eredménye: $p=0,008$).

57. ábra: Integrációba lépés okainak és a korszerű termeléstechológia biztosításának a kapcsolata

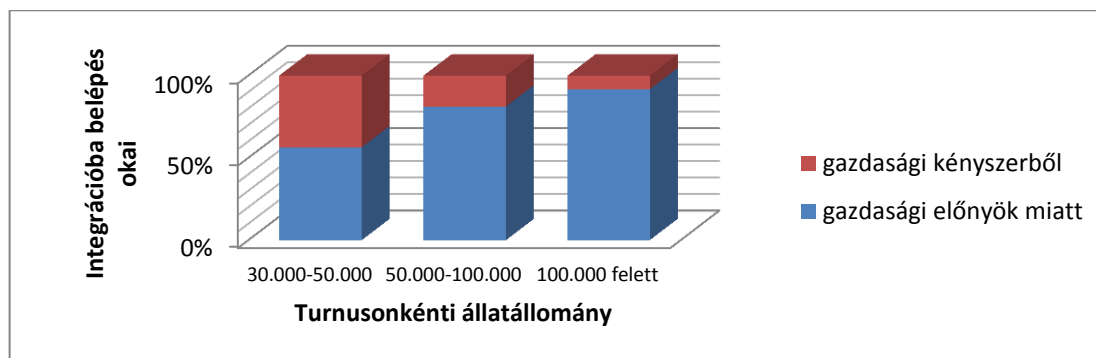


Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A gazdasági előnyök miatt integrációba lépő vállalkozásokra jobban jellemző a korszerű termeléstechológia biztosítása, mint a gazdasági kényszerből integrációba

lépő vállalkozásokra (57. ábra). A gazdasági előnyök miatt integrációba lépő vállalkozások nagyobb állatállománnyal rendelkeznek (MW teszt eredménye az állatállomány és az integrációba való belépés okai kapcsolatának vizsgálata során: $p=0,002$; 58. ábra), emiatt jobb az alkupozíciójuk, és valószínűleg jobb integrációkba tudtak belépni. Ezáltal integrációjukra is jobban jellemző a korszerű termelésteknológia biztosítása, mint az integrációba kényszerből belépő vállalkozások esetében.

58. ábra: Állatállomány és az integrációba történő belépés okainak kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A Pearson-féle khi-négyzet mutató szerint is szignifikáns a belépés okai és az állatállomány közötti kapcsolat ($p=0,007$). A két változó kapcsolata a Cramer V együttható értéke alapján (0,356) lazának mondható.

A kapott eredményeket, vagyis a belépés okai és a korszerű termelésteknológia biztosításának kapcsolatát bizonyítja, az integrációba lépés okai esetén megfigyelt, a korszerű termelésteknológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értéke is (60. táblázat).

60. táblázat: A korszerű termelésteknológia biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei az integrációba való belépés okai szerint

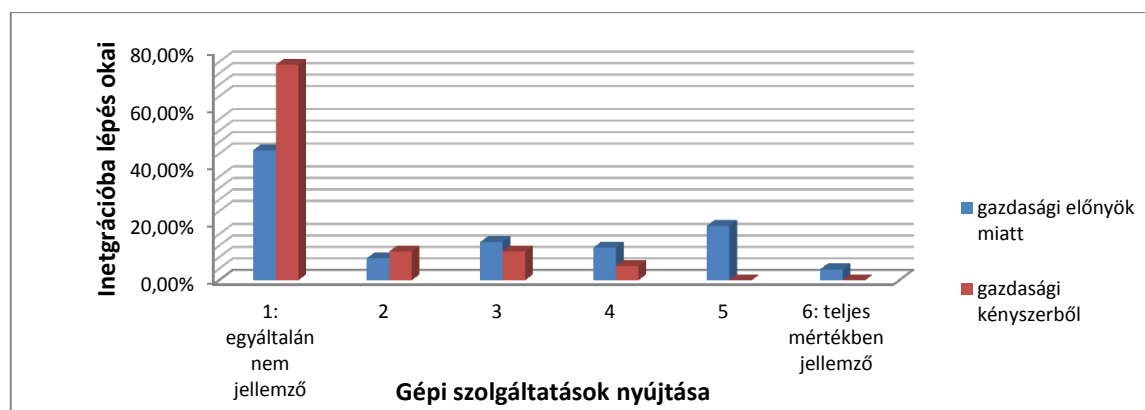
integrációba lépés okai	gazdasági előnyök miatt	gazdasági kényszerből
medián	3	1
módusz	1	1

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

4.5.2 Az integrációba lépés okainak és a gépi szolgáltatások nyújtásának a kapcsolata

A gépi szolgáltatások nyújtása – mint vertikális integrációból fakadó előny - szempontjából vizsgálva az integrációba lépés okait szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (MW teszt eredménye: $p=0,008$).

59. ábra: Integrációba lépés okainak és a gépi szolgáltatások nyújtásának a kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A gazdasági előnyök miatt integrációba lépő vállalkozásokra jobban jellemző a gépi szolgáltatások nyújtása, mint a gazdasági kényszerből integrációba lépő vállalkozásokra. Ez az eredmény is logikus, hiszen az integrációba előnyök miatt belépő vállalkozások termelésük hatékonyabb, optimálisabb megszervezése érdekében a termékpálya szélesebb lefedésére törekedhetnek (nagyobb állatállománnyal is rendelkeznek – 58. ábra), folytathatnak növénytermesztést, esetleg takarmánykeverést az integrációba kényszerből belépő vállalkozásokkal szemben, így rájuk a gépi szolgáltatások nyújtása is jobban jellemző. A kapott eredményt bizonyítja a megoszlást szemléltető 59. ábra és az integrációba lépés okai esetén megfigyelt, a gépi szolgáltatások nyújtását jellemző változó módusz és medián értéke (61. táblázat).

61. táblázat: A gépi szolgáltatások nyújtását jellemző változó módusz és medián értékei az integrációba való belépés okai szerint

integrációba lépés okai	gazdasági előnyök miatt	gazdasági kényszerből
medián	2	1
módusz	1	1

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

4.5.3 Az integrációba lépés okainak és a megfelelő értékesítési ár biztosításának a kapcsolata

A megfelelő értékesítési ár biztosítása – mint integrációból fakadó előny - szempontjából vizsgálva az integrációba lépés okait szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (MW teszt eredménye: $p=0,003$). A Pearson-féle khi-négyzet mutató szerint is szignifikáns a két változó közötti kapcsolat ($p=0,005$).

60. ábra: Az integrációba lépés okainak és a megfelelő értékesítési ár biztosításának a kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A gazdasági előnyök miatt integrációba lépő vállalkozásokra jobban jellemző a megfelelő értékesítési ár biztosítása, mint a gazdasági kényszerből integrációba lépő vállalkozásokra. Ez az előny abból fakadhat, hogy az integrációba gazdasági előnyök miatt belépő vállalkozások alkupozíciója jobb lehet (nagyobb állatállománnyal rendelkeznek), így kedvezőbb felvásárlási árakat tudnak elérni, mint az integrációba kényszerből belépő vállalkozások. A kapott eredményt bizonyítja a megoszlást szemléltető 60. ábra és az integrációba lépés okai esetén megfigyelt, megfelelő értékesítési ár biztosítását jellemző változó módusz és medián értéke (62. táblázat). A két változó közötti kapcsolat gyenge közepesnek mondható a Cramer V együttható értéke alapján (0,440).

62. táblázat: Megfelelő értékesítési ár biztosítását jellemző változó módusz és medián értékei az integrációba való belépés okai szerint

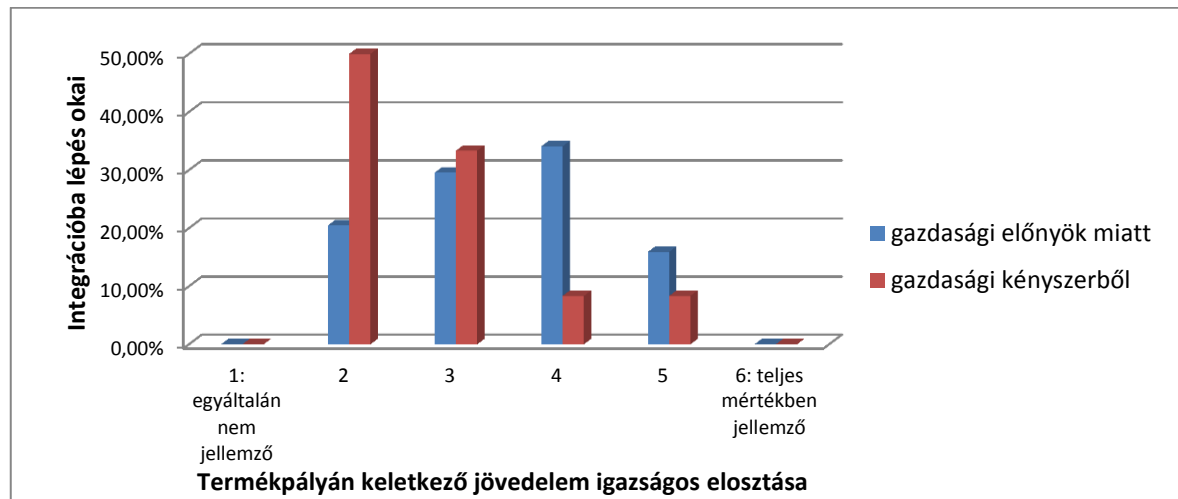
integrációba lépés okai	gazdasági előnyök miatt	gazdasági kényszerből
medián	4	3
módusz	4	3

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

4.5.4 Az integrációba lépés okainak és a termékpályán keletkező jövedelem igazságos elosztásának a kapcsolata

A termékpályán keletkező jövedelmek igazságos elosztása – mint integrációból fakadó előny - szempontjából vizsgálva az integrációba lépés okait szignifikáns különbséget tapasztalhatunk a csoportok között (MW teszt eredménye: $p=0,029$).

61. ábra: Az integrációba lépés okainak és a termékpályán keletkező jövedelem igazságos elosztásának a kapcsolata



Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A gazdasági előnyök miatt integrációba lépő vállalkozásokra jobban jellemző a jövedelmek igazságos elosztása, mint a gazdasági kényszerből integrációba lépő vállalkozásokra. Ez a megállapítás is visszavezethető arra, hogy a gazdasági előnyök miatt integrációba belépő vállalkozások alkupozíciója kedvezőbb lehet, mint az integrációba kényszerből belépő vállalkozásoké, így a magasabb felvásárlási árak elérése igazságosabb jövedelemelosztást eredményez számukra. Ezt bizonyítja a megoszlást szemléltető 61. ábra és az integrációba lépés okai esetén megfigyelt, a jövedelem igazságos elosztását jellemző változó módusz és medián értéke (63. táblázat).

63. táblázat: A jövedelmek igazságos elosztását jellemző változó módusz és medián értékei az integrációba való belépés okai szerint

integrációba lépés okai	gazdasági előnyök miatt	gazdasági kényszerből
medián	3,5	2,5
módusz	4	2

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy a vertikális integrációba gazdasági előnyök miatt belépő vállalkozásoknál a vertikális integrációból fakadó előnyök közül jobban érvényesülnek a stratégiai jellegű előnyök, mint a korszerű termelés technológia

biztosítása, a gépi szolgáltatások nyújtása, a megfelelő értékesítési ár biztosítása, és a jövedelmek igazságos elosztása, mint az integrációba kényszerből belépő vállalkozásoknál. Ennek oka, hogy az integrációba gazdasági előnyök miatt belépő vállalkozások alkupozíciója jobb az integrációba kényszerből belépő társaikhoz képest. Az eredményeket alátámasztja, hogy a belépés okai és az állatállomány magyarázóváltozók között szignifikáns kapcsolat van.

Az integrációba gazdasági előnyök miatt belépő vállalkozások nagyobb állatállománnyal rendelkeznek, mint az integrációba kényszer miatt belépő vállalkozások, ezáltal jobb a piaci alkupozíciójuk, lehetőségük van a jobban működő integrációkba történő belépésre. Mivel egy jobban működő integráció tagjai lehetnek, így termelésük, működésük is biztonságosabb, szervezettebb, illetve hatékonyabb lehet az integrátor által nyújtott szolgáltatások magasabb színvonalá által. Az integrációba kényszerből belépő vállalkozások számára rosszabb alkupozíciójuk miatt a kevésbé vonzó integrációk maradnak. Ők az integrációra a talpon maradás egyetlen eszközeként tekintenek, az integrációba való belépéssel inkább a negatívumokat látják, mint az önállóságuk részleges elvesztését és az integrációhoz való tartozás többletköltségeit a szabad piaci termelésükhöz képest. De a negatívumok mellett mérlegelik az integrációból fakadó előnyöket, és végül racionális döntést hozva az integrációs folyamat részeseivé válnak.

A kapott eredményeket megerősítették a visszacsatolások eredményei (4. függelék), de a klaszterezés során ezt a változót nem tudtam bevonni, így ezen hipotézis eredményei alapján tézist nem fogalmaztam meg, az eredményeket csupán a nemparaméteres vizsgálatok eredményei alapján megállapításként kezeltem.

4.6 Klaszterezés eredménye

A klaszterezés során az integráció típusai és a vele kapcsolatban lévő változók alapján két egymástól elkülönülő klasztert sikerült azonosítanom a two step klaszterezés módszerének a segítségével. A klaszterezést nominális és ordinális szintű változók segítségével végeztem. A vizsgált mintaelemek 62,5%-át sikerült a két klaszter valamelyikébe besorolni. A vertikális integrációban részt vevő termelők 36%-át az első klaszter (18 vállalkozás), a termelők 64%-át (32 vállalkozást) a második klaszter tartalmazza. A klaszterezés minősége (9. függelék) a good (jó) kategóriába esik.

Az első klaszterbe, melyet eredményeik alapján élenjáróknak neveztem (64. táblázat), főként a tulajdonosi integrációban lévő termelők tartoznak, akik zömében 100.000 feletti broilerállománnyal rendelkeznek. Az élenjárók könnyebbnek értékelték a hitelhez történő hozzájutást, mint a 2. klaszterbe tartozó vállalkozások (lemaradók). A vertikális integrációból fakadó előnyök közül, a korszerű termelés technológia biztosítása, a gépi szolgáltatások nyújtása, a termékpályán keletkező jövedelem igazságos elosztása, és a megfelelő értékesítési ár biztosítása jobban jellemző az 1. klaszter vállalkozásaira, mint a 2-es klaszterbe tartozók esetében. Az 1. klaszterbe tartozó vállalkozások esetében a vágócsirke árának változási kockázata az integrációba lépés óta inkább csökkent, mint a 2-es klaszter vállalkozásai esetében.

A második klaszterbe, melyet eredményeik alapján lemaradóknak neveztem (64. táblázat), a szerződéses integrációba lévő termelők tartoznak, akik zömében 30.000-50.000 és 50.000-100.000 közötti broilerállománnyal rendelkeznek. A lemaradók nehezebbnek értékelték a hitelhez történő hozzájutást, mint az 1-es klaszterbe tartozó vállalkozások (élenjárók). A vertikális integrációból fakadó előnyök közül, a korszerű termelés technológia biztosítása, a gépi szolgáltatások nyújtása, a termékpályán keletkező jövedelem igazságos elosztása, és a megfelelő értékesítési ár biztosítása is kevésbé jellemző a 2. klaszter vállalkozásaira, mint az 1. klaszterbe tartozók esetében. A 2. klaszterbe tartozó vállalkozások esetében a vágócsirke árának változási kockázata az integrációba lépés óta leginkább nem változott.

64. táblázat: Klaszterek jellemzői az egyes változók mentén – saját szerkesztés

	élenjárók	lemaradók
méret	36% (18)	64% (32)
változó	integráció típusa	integráció típusa
átlag	1,11	2,00
fontosság	1	1
változó	állatállomány	állatállomány
átlag	2,72	1,28
fontosság	0,49	0,49
változó	hitelhez jutás nehézsége	hitelhez jutás nehézsége
átlag	4,44	3,00
fontosság	0,19	0,19
változó	korszerű termelés technológia biztosítása	korszerű termelés technológia biztosítása
átlag	4,11	2,41
fontosság	0,17	0,17
változó	gépi szolgáltatások nyújtása	gépi szolgáltatások nyújtása
átlag	3,50	1,97
fontosság	0,16	0,16
változó	jövedelem igazságos elosztása	jövedelem igazságos elosztása
átlag	3,89	3,03
fontosság	0,12	0,12
változó	megfelelő értékesítési ár	megfelelő értékesítési ár
átlag	4,28	3,59
fontosság	0,09	0,09
változó	vágócsirke árváltozásából adódó kockázatváltozás	vágócsirke árváltozásából adódó kockázatváltozás
átlag	2,50	3,00
fontosság	0,08	0,08

Forrás: saját kutatás eredményei alapján

A 10. függelék ábrái is jól szemléltetik a klaszterek közötti különbségeket. A klaszterezés eredményei alapján tehát azok a vertikális integrációban részt vevő termelő vállalkozások, akik tulajdonosi integrációban tevékenykednek, eredményesebbek, jobban ki tudják használni a vertikális integrációból fakadó előnyeik egy részét, valamint egy jelentős piaci kockázati tényező esetében a kockázatuk is inkább csökkent az integrációba való belépés óta, szemben a szerződéses integrációban lévő vállalkozásoknál tapasztaltakkal. A klaszterezés vizsgálata során kapott adatok tehát megerősítik a 3. és a 4. –es hipotézisek vizsgálata során kapott eredményeket, és megalkotott téziseket.

5. Következtetések, javaslatok

Ezen fejezet célja kutatási eredményeim összefoglalása, kiértékelése, a kutatási kérdéseim megválaszolása, a megalkotott tézisek rendszerezése, és a kutatás eredményeiből levonható következtetéseim megfogalmazása.

Kutatásom célja egy eddig nem kutatott terület vizsgálata volt, arra kerestem a választ, hogy mely tényezők határozzák meg leginkább a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználását a turnusonként 30.000 broilerállománnyal rendelkező, broilercsirke hizlalással foglalkozó vállalkozások esetében. A stratégiaalkotási folyamat, az adaptációs képesség, és a vertikális integrációval való kapcsolat hatását vizsgáltam a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására. Az eredmények alapján a vertikális integrációval való kapcsolat (integráció típusa és a belépés motivációja) volt a legnagyobb hatással az integrációból fakadó előnyök kihasználására. Az adaptáció kisebb, a stratégiaalkotás pedig csekély hatást gyakorolt az integrációból fakadó előnyök kihasználására.

Kutatásom kezdetén három kérdést tettem fel a téma vizsgálatával kapcsolatosan, és a kutatás befejeztével, az eredmények kiértékelésével megadom ezekre a kérdésekre a választ.

1. A termelők stratégiaalkotása befolyásolja-e a vertikális integráció által elérhető előnyök kihasználását?

Várakozásaimmal ellentétben a stratégiaalkotás nem gyakorolt jelentős hatást a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására. A stratégiaalkotási folyamat elemei és a vertikális integrációból fakadó előnyök kapcsolatának vizsgálati közül összességében három szignifikáns kapcsolatot tudtam kimutatni. Az időhorizont a korszerű termeléstechológia biztosításával, a stratégiaalkotás pedig a korszerű termeléstechológia, és a megfelelő értékesítési ár biztosításával mutatott szignifikáns kapcsolatot. Ezek alapján kijelenthetem, hogy a stratégiaalkotási folyamat elemei közül leginkább a stratégia megalkotása befolyásolta az integrációból eredő előnyök kihasználását. Összességében a stratégiaalkotási folyamat csekély hatást gyakorolt az integrációból fakadó előnyök kihasználására. Melynek az lehet az oka, hogy a piac szereplőinek sikere nem egy adott stratégia típusán, vagy egy adott (behatárolható) tervezési időtávon, esetleg a tervezés tudatosságán múlik. A kutatás eredményei alapján nem azonosítható be olyan megállapítás, mely szerint egy bizonyos stratégiát folytató, vagy egy bizonyos időtávra tervező, illetve a csak tudatosan stratégiát alkotó vállalkozások eredményesebbek lennének társaiknál, jobban ki tudnák használni az integrációból fakadó előnyeiket. A vállalkozások sikerességét inkább az befolyásolja, hogy az adott környezetben, szervezeti adottságaik figyelembevételével mellett képesek-e a számukra megfelelő a stratégiatípust, illetve időhorizontot megválasztani és a környezet változásaihoz alkalmazkodva stratégiájukat kellő időben módosítani.

2. A termelők adaptációs képessége befolyásolja-e a vertikális integráció által elérhető előnyök kihasználását?

Az adaptációs képesség kismértékben befolyásolta a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználását. Az adaptációs képesség elemei közül a turnusonkénti állatállomány hatása volt a legnagyobb a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására. Az állatállomány nagysága a korszerű termeléstechológia biztosítását, mint integrációból fakadó előnyt befolyásolta leginkább. A kutatási eredmények egyértelműen kimutatták, hogy a 100.000 feletti turnusonkénti broilerállománnyal rendelkező vállalkozásokra jobban jellemző a korszerű termelés technológia, mint a kisebb állatállománnyal rendelkezőknél. Ennek az az oka, hogy a turnusonkénti állatállomány nagysága az integráció típusával (egy másik magyarázó változóval) is szignifikáns kapcsolatban állt. A kutatási eredmények alapján a tulajdonosi integrációk közel 70%-a magasabb, 100.000 feletti állatállománnyal rendelkezett, míg ez az arány a szerződéses integrációk esetében csak 30% körül volt.

A tulajdonosi integrációknál az integrátor biztosítja a korszerű termeléstechológiát, a szerződéses integrációknál pedig ezt a vállalkozások önállóan, az integrátor segítségével nélkül szerzik be, az integrátor viszont mintaként mutathatja be számukra saját telepeinek technológiáit. A tulajdonosi integrációk általában tőkeerősebbek, könnyebben tudnak beruházásokat végrehajtani, illetve pályázati lehetőségeket kihasználni. Továbbá a tulajdonosi integrációk esetében, mivel azok nagyobb állatállománnyal rendelkező gazdaságok, fajlagosan olcsóbb is az új tartástechológiák beszerzése (a nagyobb volumen miatt), és hatékonyabban működtethetőek ezek az eszközök, mint a kisebb állatállománnyal rendelkező társaik esetében.

A kutatási eredmények szerint az utolsó kérdéskör kapcsán vizsgált vertikális integrációval való kapcsolat gyakorolta a legnagyobb hatást a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására.

3. A termelők vertikális integrációval való kapcsolata (integráció típusa, integrációba lépés oka) befolyásolja-e a vertikális integráció által elérhető előnyök kihasználását?

A termelők vertikális integrációval való kapcsolata jelentősen befolyásolta a vertikális integráció által elérhető – statikus és dinamikus – előnyök (korábbi 22. táblázat) kihasználását. Az integráció típusa erős hatást gyakorolt az integrációból fakadó előnyök kihasználására. A statikus előnyök közül, a tulajdonosi integráció vállalkozásainál jobban érvényesültek a hosszabb távú, stratégiai jellegű előnyök, mint a korszerű termeléstechológia biztosítása, a gépi szolgáltatások nyújtása, a megfelelő értékesítési ár biztosítása, és a jövedelmek igazságos elosztása, mint a szerződéses integrációba tartozóknál. Ezek abból fakadnak, hogy a tulajdonosi integrációk saját telepeikről optimálisabban megszervezhetik a rendszer működtetését, többek között a szállításokat pontosan a hízalási idő végéhez igazítják, illetve a rotációkat a feldolgozás igényeinek megfelelően szervezik. A szerződéses integrációkban résztvevők, mint külső termelők alkalmazkodásra kényszerülnek, a feldolgozók termeléséhez és az integrátor esetleges saját telepeinek működtetéséhez. A tulajdonosi integráció azáltal, hogy a termékpálya több elemét átfogja, szervezettebb, koordináltabb, és koncentráltabb termelést tud megvalósítani. A tulajdonosi integrációk termelői általában magasabb áron

értékesíthetnek, ami az alapját képezi a hosszabb távú versenyképes és eredményes működésnek. Mindez nagyobb működési stabilitást, és hosszabb távú megélhetési biztonságot, hatékonyságnövekedést, és kockázatsökkentést jelent a tulajdonosi integrációk számára, szemben a szerződéses integrációkkal. A kutatási eredmények azt is alátámasztják, hogy a tulajdonosi integrációk általában nagyobb állatállománnyal is rendelkeznek a szerződésesekhez képest.

Az integráció típusa az integrációból fakadó dinamikus előnyökre (mezőgazdasági kockázatok változására) is hatást gyakorolt. A kutatási eredmények alapján a tulajdonosi integrációk egy lényeges piaci kockázati tényezőt tudtak mérsékelni a szerződéses integrációkhoz képest, a vágócsirke árváltozásából adódó kockázatot. A tulajdonosi integráció vállalkozásainál az integrációba lépés óta inkább csökkent a vágócsirke árának változásából adódó kockázat, szemben a szerződéses integráció vállalkozásainál, ahol az nem változott. A tulajdonosi integrációs forma a piaci kockázat mérséklésén keresztül csökkenti a termelők piaccal szembeni kiszolgáltatottságát. A kockázatsökkentés abból fakad, hogy a tulajdonosi integráció vállalkozásai a termékpálya több elemét átfogják, ezáltal jobb a piaci helyzetre való rálátásuk. A tulajdonosi integráció vállalkozásai általában ármeghatározó szerepben vannak, az ár meghatározása pedig erősen függ a szereplők piaci alkupozíciójától. A tulajdonosi integráció vállalkozásai helyzetüknél fogva kedvezőbb alkupozícióban vannak, mint a szerződéses integráció termelői. A többi kockázati tényező (termelési, személyi, intézményi, és pénzügyi kockázat) esetében nem volt tapasztalható szignifikáns különbség.

A belépés motivációja is jelentős hatást gyakorolt a vertikális integrációból fakadó statikus előnyök kihasználására. Az integrációba gazdasági előnyök miatt belépő vállalkozásoknál több integrációból fakadó előny is jobban érvényesült (korszerű termeléstechológia biztosítása, gépi szolgáltatások nyújtása, megfelelő értékesítési ár biztosítása, jövedelmek igazságos elosztása), mint az integrációba kényszerből belépő vállalkozásoknál. Ennek oka, hogy az integrációba gazdasági előnyök miatt belépő vállalkozások alkupozíciója jobb, hiszen nagyobb állatállománnyal rendelkeznek, mint az integrációba kényszer miatt belépő vállalkozások, így lehetőségük van a jobban működő integrációkba történő belépésre. Mivel egy jobban működő integráció tagjai lehetnek, így termelésük, működésük is biztonságosabb, szervezettebb, illetve hatékonyabb lehet az integrátor által nyújtott szolgáltatások magasabb színvonalára által. Az integrációba kényszerből belépő vállalkozások számára rosszabb alkupozíciójuk miatt a kevésbé vonzó integrációk maradnak. Ők az integrációra a talpon maradás egyetlen eszközeként tekintenek, az integrációba való belépéssel inkább a negatívumokat látják, mint az önállóságuk részleges elvesztését és az integrációhoz való tartozás többletköltségeit a szabad piaci termelésükhöz képest. De a negatívumok mellett mérlegelik az integrációból fakadó előnyöket, és végül racionális döntést hozva az integrációs folyamat részeseivé válnak.

A klaszterezés során ezt a változót nem tudtam bevonni a csoportok elkülönítése során, így ezen eredmények alapján tézist nem fogalmaztam meg, az eredményeket csupán a nemparaméteres vizsgálatok és a visszacsatolások eredményei alapján megállapításként kezeltem.

Végül az eredmények tükrében az alábbi két tézis került megfogalmazásra:

Tézis 1: A tulajdonosi integráció vállalkozásainál a vertikális integrációból fakadó előnyök közül jobban érvényesül a korszerű termelés technológia biztosítása, a gépi szolgáltatások nyújtása, a megfelelő értékesítési ár biztosítása, és a jövedelmek igazságos elosztása, mint a szerződéses integráció vállalkozásainál.

Tézis 2: A tulajdonosi integráció vállalkozásainál az integrációba lépés óta inkább csökkent a vágócsirke árának változásából adódó kockázat, szemben a szerződéses integráció vállalkozásainál tapasztaltakkal.

A megfogalmazott téziseket mind a nemparaméteres tesztek eredményei, mind a klaszterezés eredményei egyaránt alátámasztották, és a visszacsatolások eredményei (4. függelék) is megerősítették.

Az eredmények alapján úgy gondolom, hogy az agrárpolitikának, és az ágazati stratégiának kiemelt feladatként kellene kezelnie a tulajdonosi alapon szerveződő vertikális integrációs formák támogatását, és további ösztönzési lehetőségeinek célirányosabb kidolgozását. Segítenie és ösztönöznie kellene a bizalmi viszonyokon alapuló szerződéses integrációs kapcsolatok kiépítését. Véleményem szerint a baromfiágazat helyzetét elsődlegesen a vertikális integrációk ösztönzése révén lehetne javítani. Nagyobb hangsúlyt kellene helyezni az integrációk támogatására, hiszen a versenyképesség javításához, a hatékonyság, hozzáadott-érték növeléséhez például szükséges lenne a vertikális integrációk fejlesztése (Udovecz – Popp - Potori, 2009). A KAP 2014-2020 célkitűzései között is szerepel a horizontális és vertikális együttműködések támogatása (pl: ellátási lánc rövidítése; új termékek, technológiák fejlesztése), amely a vállalkozások számára akkor érhető el, ha az szerepel a tagállam vidékfejlesztési programjában.

A Baromfi Terméktanács (BTT) által kidolgozott hétéves fejlesztési ágazati stratégiában (2014-2020) is központi szerepet kapott az integrációk támogatása. A BTT által kidolgozott stratégia szerint az ágazatban 2014-2020 között 315 milliárd forint beruházásra szükség lenne ahhoz, hogy jelentősen javuljanak a baromfiipiaci szereplők pozíciói, és Magyarország elérje az első helyet az egy főre jutó európai baromfihús-exportban. A stratégia eredményeként visszaszoríthatóvá válna az egyre növekvő import is. A fejlesztési stratégia alapfeltételei között szerepel a sertéshúshoz hasonló radikális ÁFA csökkentés, a hús- és baromfiipari termékek ÁFA kulcsának 5%-ra történő csökkentése (Baromfi Terméktanács ágazati stratégiája 2014-2020). Ez hozzájárulna az ágazat termékei iránt a hazai keresletnövekedéshez, másrészt csökkentené a meglévő fekete-, és szürkegazdaság részarányát, mely gátolja a koncentrációs folyamatokat. Mindez a baromfiágazati versenyképesség növekedését eredményezné.

A stratégia egyik következő pillére a baromfi állatjóléti támogatások 10 milliárd forintra történő emelése, valamint az ágazatban az integrációk erősítése. A beruházási program elsődleges célja ugyanis az alapanyag-termelés korszerűsítése (épületállomány rekonstrukciója, tartástechnológia fejlesztése) elsősorban az integrációs háttérű vállalkozásoknál. Megfontolandónak tartanak egy önkéntes alapon szerveződő nemzeti exportvállalat létrehozását is (Baromfi Terméktanács ágazati stratégiája 2014-2020). Az

ágazati stratégia az integrációk támogatása terén összhangban van a KAP 2014-2020 célkitűzéseivel.

A BTT által szorgalmazott lépések között szerepel a baromfi termékpálya súlyának megfelelő támogatása. Az EU és nemzeti támogatások ágazati forrásainak jelentős emelése jövedelmezővé teheti a termékpályát, ezáltal beruházási kedvet teremthet, a beruházások megvalósulásával pedig a versenyképességünk javulhat. Viszont olyan átgondolt fejlesztési, beruházási programokat kellene támogatni, mely tovább erősíti a baromfiágazati integrációkat. A jelenleg is működő, hiteles integrációk szakmai és üzleti garanciát jelenthetnek a beruházásokhoz. A BTT álláspontja alapján át kellene értékelni a hazai KKV és nagyvállalat számveteli, illetve pályázati definícióját, mivel ez jelenleg belföldön és EU szinten is versenyhátrányt eredményez, valamint a beruházások és korszerűsítések támogatási indexét meg kellene emelni 50 %-ra és kamattámogatással el kellene érni, hogy a nettó kamat ne haladja meg a 3 %-ot (Csorbai, 2014).

Csatlakozva a Baromfi Termék Tanács által kidolgozott stratégiához, véleményem szerint is fontos lenne a vertikális integrációs formák ösztönzése, átgondolt fejlesztési és beruházási programok formájában, azonban az integrációk támogatásához *megelőző lépések is szükségesek lennének*. Az integrációs folyamat szereplőit *elkötelezetté* kellene tenni az integrációba való belépés és bennmaradás iránt. Olyan ösztönző mechanizmusokra lenne szükség, mely a termelőknek az integrációba történő belépés előnyei mellett, más kedvezményeket is juttatna. Erre jó példa lehetne az „állattartó telepek korszerűsítése” pályázatok keretében azon vállalkozások korszerűsítésének elsődleges támogatása, akik jelenleg vertikális integrációban vesznek részt. Jelenleg ugyanis csak a horizontális integrációban, termelői csoportban részt vevő vállalkozások kaphatnak kedvezményt (a nagyértékű gépbeszerzések értékelése során a mezőgazdasági termelők 2 pontot kaphatnak a termelői csoporttagságukra) az állattartó telepek korszerűsítésének keretében meghirdetett pályázatok elbírálása során (116/2013 VM rendelet). A horizontális integrációk szerepe pedig a baromfiágazatban jelenleg elhanyagolható.

Szükséges lenne a fekete- és a szürke gazdaság visszaszorítása érdekében egy kiszámíthatóbb gazdasági és jogi környezet megteremtésére. Az ágazat számára hosszú távú előnyöket szolgálná, ha a szerződéses integrációk szereplői, a termelők és az integrátorok közötti kölcsönös gazdasági előnyökön nyugvó, bizalmon alapuló együttműködések kialakítását ösztönöznék. A termékpályát átfogó vertikális integrációs formák támogatása, illetve az ezekben való részvétel ösztönzése (szerződéses integrációk révén) megvalósítható lenne például adókedvezmények bevezetése révén.

A kutatás lebonyolítása és az eredmények kiértékelése után is úgy gondolom, hogy ezen a területen érdemes lenne még tovább vizsgálni. Feldolgozói oldalról is mindenképpen hasznos lenne egy hasonló jellegű kutatás lebonyolítása, úgy pedig a feldolgozó és a termelői oldalról kapott eredmények összevethetőek lennének. Úgy gondolom, hogy feldolgozói oldalon a stratégiaalkotás és az adaptáció is erősebb hatást gyakorolna a vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználására. Véleményem szerint minden olyan terület vizsgálata kiemelten fontos lehet, amely bármi módon segítheti az ágazat helyzetének további erősítését, vagy ráirányíthatja a figyelmet az előrelépéshez szükséges, lényeges teendőkre.

Köszönetnyilvánítás

Szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. Hollósy Zsoltnak, aki tanácsaival, és iránymutatásaival folyamatosan segítette disszertációm megírását.

Ezúton szeretném megköszönni a kutatás lebonyolításához nyújtott segítségét a Baromfi Termék Tanács Igazgatójának, Dr. Csorbai Attilának, és a Broilerszövetség titkárának Dr. Fodor Zoltánnak.

Kutatási eredményeim vizsgálatánál Dr. Poór Judittól nagyon sok segítséget kaptam, amit ezúton is hálásan köszönök.

Dr. Pupos Tibor Tanár Úrnak, és Hegedűsné Dr. Baranyai Nórának hasznos, és iránymutató tanácsaiért szeretnék köszönetet mondani.

Sánta Gábornak is szeretném megköszönni a termelőkkel való kapcsolatfelvételben nyújtott segítségét. Ezúton szeretném még egyszer megköszönni azoknak a termelőknek a segítségét is, akik szabadidejüket rááldozva kitöltötték a kérdőívet, és ezzel hozzájárultak kutatásom lebonyolításához.

Végül pedig Kedves és Szerető Családomnak, férjem, gyermekeimnek, édesanyámnak szeretném megköszönni a segítségét, a megértését, és a támogatását abban, hogy e fárasztó útnak a végére érhettem.

Irodalomjegyzék

1. Aliczki K. (2012): Baromfiágazat helyzete piaci kilátásai rövid és középtávon, AKII Tanulmányok, <https://www.aki.gov.hu/>, letöltés dátuma: 2012.12.03
2. Aliczki K. – Bárány L. (2013): Versenyképes-e a magyar húscsirketermelés? Baromfiágazat, 2013/3, 13. évfolyam.
3. Antal-Mokos Z. (1990): A stratégia tartalma, kialakításának folyamata és a szervezeti struktúra; Vezetéstudomány 2. sz., 5-14.o.
4. Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (2000): Stratégia és szervezet. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest.
5. Antal Zs. (2006): A szervezeti struktúra, mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz. Versenyben a világgal 2004-2006 gazdasági versenyképességük vállalati nézőpontból című kutatás. Versenyképesség kutatás műhelytanulmány sorozat 40. sz kötet.
6. Balaton – Tari et al (2014) - Balaton K.– Hortoványi L.– Incze E.– Laczkó M.– Szabó Zs.– Tari E.(2014): Stratégiai menedzsment, Akadémiai Kiadó.
7. Barakonyi K. (1999): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest.
8. Barkema, A. – Drabenstott, M. (1995): The Many Paths of Vertical Coordination: Structural Implications for U.S. Food System. Agribusiness, XI. sz. 483-492. pp.
9. Bárány et al (2013) – Bárány L. – Pupos T. – Szöllősi L. (2013): Versenyképes brojlerhizlalás, Szaktudás Kiadó Ház Rt, Budapest.
10. Benet I. (1979): Mezőgazdaság, élelmiszergazdaság, agrár-ipari komplexum. KJK Bp.
11. Buday-Sántha A. (2009): Új agrárstratégia alapjai. Gazdálkodás, LIII. évfolyam, 2. szám, 2009.
12. Burgerné Gimes A. (1980): Az élelmiszer-termelés gazdaságtana. MgK., KJK., Bp.
13. Burns, T – GM Stalker (1961): The Management of Innovation. Tavistock, London.
14. Buzás Gy. – Nemessályi Zs. – Székely Cs. (2000): Mezőgazdasági üzemtan I. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest.
15. Clement, E. W. (1998): Vertical Integration Comparison: Beef, Pork, and Poultry. Oklahoma Cooperative Extension Service, Oklahoma State University.

16. Csorbai A. (2014): Verseny és versenytársak, Derzsy szakmai napok előadása, Budapest, 2014.05.26.
17. Csorbai A. (2015): A magyar baromfiipar és az ágazatok helyzete, lehetőségei, versenyképessége, avagy előre vagy hátra? Baromfi hírmondó, 3. negyedév, 22. szám.
18. Csizmásné Tóth J. – Hollósy Zs. – Túróczi I. (2015): Hatékonyság és integráció a magyar mezőgazdaságban – Gondolatok Mészáros Sándor – Szabó Gábor vitairásához, Gazdálkodás, 59. évfolyam 1. szám, 47-61. oldal.
19. Csizmásné Tóth J. (2010): Stratégia és integráció kapcsolata az agrárvállalkozások körében, *Economica - A Szolnoki Főiskola Tudományos Közleményei* 2010/3. 51-59. oldal
20. Csizmásné Tóth, J. – Hollósy, Zs. (2014): Is there a Way out? Assessment of the Situation of the Hungarian Poultry Sector, *Economica- A Szolnoki Főiskola Tudományos Közleményei* 2014/1. pp 26-34.
21. Csizmásné Tóth, J. (2014): The relationship between agricultural strategy and integration in the poultry industry, *Analecta - Review of Faculty of Engineering Analecta Technica Szegedinensia*, 2014. vol. 8, no.2. pp 114-119
22. Chandler, AD (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprize*. MIT Press, Chambridge.
23. Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6: 2-22
24. Csáki G. (2008): Gondolatok a magyar mezőgazdaság versenyképességéről. *Gazdálkodás*, LII. évfolyam, 6. szám.
25. Csete L. –Horn P. –Papócsi L. (1996): Integráció az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás*, XL. évfolyam, 5. szám.
26. Csete L. (2006): A magyarországi adottságok érvényesülését és a feszültségek feloldását segítő agrárstratégia szerkezete. *Gazdálkodás*, L évfolyam, 2. szám.
27. Dobák M. (2001): *Szervezeti formák és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001.
28. Földi et al (2015 a) - Csorbai A. – Földi P. – Fodor Z. – Látits M. – Molnár Gy. (2015): A magyar baromfiágazat helyzete 2014-ben. *Baromfiágazat*, 15. évfolyam, 1. szám.
29. Földi et al (2015 b) - Csorbai A. – Földi P. – Fodor Z. – Látits M. – Molnár Gy. (2015): A magyar baromfiágazat 2015 első negyedévében. *Baromfiágazat*, 15. évfolyam, 2. szám.

30. Frank, S. D. – Henderson, D. R. (1992): Transactions Costs as Determinants of Vertical Integration in the U.S. Food Industries. *American Journal of Agricultural Economics*, 74.
31. Fertő I. (1993): Egy szocialista sikertörténet bukása. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest.
32. Fertő I. (1996): A vertikális koordináció a mezőgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, XLIII. évfolyam, november (957-971. oldal).
33. Fülöp J. – Juhász P. – Mohácsi K. (2001): Az élelmiszer-gazdaság vertikális együttműködése – a kis- és közepes vállalkozások helyzete. *Európa Fórum*, 2. szám.
34. Hajdu O (2003): Többváltozós statisztikai számítások, Budapest, Központi Statisztikai Hivatal.
35. Hajdú Z. – Figezky G. (2001/2002): A baromfiágazat közös piaci szabályozása. (FVM) Szaktudás Kiadó Rt.
36. Halmai P. (1995): Az Európai Unió agrárrendszere, Mezőgazda Kiadó.
37. Henderson, D. R. (1994): Measuring and assessing vertical ties in the agro-food system.
38. Hill, C. W. L. , Jones, G. R., Schilling, M. A. (2013): *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*, Canada, Nelson Education, Ltd.
39. Hollósy Zs. (2000): A gabonavertikum hatékonyságának, szervezettségének növelése és feltételrendszere, Doktori értekezés, Veszprémi Egyetem Georgikon Mg.tud Kar Keszthely.
40. Horn P. – Sütő Z. (2014): A világ baromfi-hús-termelése és az előállítás versenyképessége, *Acta Agraria Kaposváriensis*, 18. évfolyam, 1. szám pp 14-29.
41. Hunyadi L. – Mundruczó Gy. – Vita L. (2000): *Statisztika*, Aula Kiadó Kft, Budapest.
42. Huzsvai L. (2013): *Variancia-analízisek az R-ben*, Seneca Books, Debrecen.
43. Juhász A. (1999): A vertikális kapcsolatok változásai a zöldség-gyümölcs ágazatban in *Agrárgazdasági Tanulmányok 1999.10.sz.* AKI, BP.
44. Karalyos Zs. (2001): Az átalakuló mezőgazdaság integrációs pólusai. *Gazdálkodás*, XLV. évfolyam, 3. szám.
45. Kálmán Á. (2013 a): Agrárpiaci jelentések - Baromfi, XIII. évfolyam 23. szám
46. Kálmán Á. (2013 b): Agrárpiaci jelentések - Baromfi, XIII. évfolyam 24. szám

47. Kálmán Á. (2014): Agrárpiazi jelentések – Baromfi, XIV. évfolyam, 15. szám
48. Kálmán Á. (2015): Agrárpiazi jelentések – Baromfi, XV. évfolyam, 5. szám
49. Keller M. – Lakner Z. – Kocsondi J. (2001): Agrárvállalkozók és stratégiáik. Bankszemle, 45. évfolyam 6. szám.
50. Khandwalla P. W. (1975): Uncertainty and the Optimal Desing of Organisations. Working Paper, In: Organisations Theory. Stuttgart.
51. Kieser, A. (1974): Der Einfluss der Umwelt auf die Organisationsstruktur. Zeitschrift für Organization, Nr. 6. S. 302-314.
52. Kozák J. (2003): Magyarország baromfigazdasága és szabályozó rendszerének EU-konformitása, Agroinform Kiadó, Budapest.
53. Lawrence, P. R. – Lorsch, J. W. (1967): Organization and Environment. Graudate School of Business Administration. Harvard University. Boston.
54. Lehota J. (2001): Élelmiszergazdasági marketing. Az értékesítési csatorna szerepe a marketingben. Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
55. Magda S. (1998): Mezőgazdasági vállalkozások szervezése és ökonómiája. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest.
56. Marion, B. W. (1976): Vertical Coordination and Exchange Arrangements: Concepts and Hypotheses. In: Coordination and Exchange in Agricultural Subsectors. University of Wisconsin – Madison: North Central Regional Reserach Publication 228.
57. Marosán Gy. (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje, Műszaki Kiadó, Budapest.
58. Márton J. (1977): Az integrálódó mezőgazdaság. Mezőgazdasági könyvkiadó.
59. Mészáros T. (2005): A stratégia jövője, a jövő stratégiája, AULA Kiadó Kft.
60. Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept I.: Five Ps For Strategy; California Management Review; Fall 1987; 30, 1; ABI/INFORM Global, pp. 11-24.
61. Mintzberg et al (1988) - Mintzberg, H. – Lampel, J – Quinn, J.B. – Ghoshal S. (1988): The strategy process: concepts, contexts, cases; Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
62. Mintzberg, H. (1994): Rethinking Strategic Planning Part I.: Pitfalls and Fallacies; Long Range Planning, Vol. 27, No. 3., pp 12-21.
63. Mintzberg – Ahlstrand – Lampel (2005): Stratégiai szafari. HVG Kiadói Rt, Budapest.

64. Molnár J.– Tömpe F. (2000): Az agrobusiness vertikális koordinációjának jellemzői az évezred végi Magyarországon. XLII. Georgikon Napok, Keszthely. Az Agrár-termékpiacon és környezetük I. kötet. 2000, szeptember 21-22.
65. Nábrádi A. - Fáklya E. (1997): A baromfi-hústermelés gazdasági kérdései, Gazdasági szaktanácsadások 8. szám, Debrecen.
66. Nábrádi A. – Szöllősi L. (2008): A baromfiágazat versenyképességének helyreállítása, Gazdálkodás, LII. évfolyam, 5. szám, 418-431. p.
67. Németi L. (1999): Az élelmiszer-gazdaság fejlődése és a vertikális integráció közgazdasági kérdései, Egyetemi jegyzet, Gödöllő.
68. Németi L. (2003): A magyar agrárgazdaság az ezredfordulón. Szaktudás Kiadó Ház Rt, Budapest.
69. Nyárs L. (2008): A magyarországi baromfiágazat középtávú kilátásai, Gazdálkodás, LII. évfolyam, 3. szám, 248-252 p.
70. Orbánné dr. Nagy M. (1996): A baromfiipar versenyképességét motiváló tényezők. Műhelytanulmányok – „Versenyben a világgal” kutatási program. Budapest.
- http://edok.lib.uni-corvinus.hu/226/1/MT_5_Orb%C3%A1nn%C3%A9.pdf,
letöltés dátuma: 2012.11.01.
71. Orbánné dr. Nagy M. (1997): A magyar baromfiipar versenyképessége, Európa Fórum, 1997. 2. szám, 103-117. p.
72. Oxenfeld, A.R. (1951): Industrial pricing and market practices. Prentice-Hall, New-York, 1951. 7. pp
73. Palkovics M. (1996): Az integráció, mint folyamat. XXXVIII. Georgikon Napok – Integráció az agrárgazdaságban. Keszthely, 1996. szeptember 12-13.
74. Pálincás P. (2011): Kockázatkezelési eljárások alkalmazása az Európai Unió mezőgazdaságában. Doktori Értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő.
75. Pearce D. (1993): A modern közgazdaságtan ismerettára. KJK. Bp.
76. Peterson, H. C. (2001): Strategic choice along the vertical coordinal continuum. International Food and Agrobusiness Management Review (4) 149-166.
77. Popp J. (2007): A baromfiágazat jelenlegi helyzete és jövőbeni kilátásai. In: Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a baromfi ágazatban – A baromfiágazat helyzete, kilátásai és fejlesztési lehetőségei (Szerk: Nábrádi András – Szöllősi László) Debrecen, Center-Print Nyomda.

78. Popp et al (2012) - Popp J.- Papp G. - Kovács M. - Potori N. KAP 2014-2020 (2012): a közvetlen támogatások javasolt új rendszerének hatásvizsgálata Magyarországon. *Gazdálkodás*, LVI. évfolyam, 1.szám.
79. Popp J. (2014 a): Hatékonyság és foglalkoztatás a magyar mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, LVIII. évfolyam, 2. szám.
80. Popp J. (2014 b): A baromfiágazat globális helyzete és kilátásai (II.), *Baromfiágazat*, 2014/1, 14. évfolyam.
81. Porter, E. M. (1993) *Versenysztratégia*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
82. Potori et al (2012) - Potori N. – Biró Sz. – Bögréné Bodrogi G. – Kovács M. – Kozak A. – Mándi Nagy D. – Molnár A. – Papp G. - Popp J. – Rácz K. – Radóczné Kocsis T. – Székely E. (2012): *Közös Agrárpolitika 2014-2020: A reformtervezetek alapján. Várható hatások és kihívások Magyarországon*, AKI, Budapest.
83. Rasinski, J. (1968): *Az USA mezőgazdaságának vertikális integrációja*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
84. Reichenbach B. (1926): *Dánia mezőgazdasága magyar gazdaszemmel nézve*. Budapest, Pátria Irodalmi Vállalat és Nyomdai Rt.
85. Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest.
86. Salamonné Huszty A. (2000): *Mi is az a stratégia? Vezetéstudomány*, 2000/2. szám 15-26. oldal.
87. Sárándi I. (1986): *A mezőgazdasági termékforgalom joga*. KJK, Budapest.
88. Sheldon, I. M. (1991): *Vertical Coordination: An Overview*. Előadás a NC-194 sz. *Examining the Theory Base for Vertical Coordination* szimpóziumon, Chicago
89. Sipos A. (1977): *A technikai haladás hatása a fejlett tőkés országok agrárviszonyaira*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
90. Sipos A. – Halmai P. (1988): *Válaszúton az agrárpolitika*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
91. Soós K. (1996): *Integrációt befolyásoló tényezők az agrártermelésben*. XXXVIII. Georgikon Napok – Integráció az agrárgazdaságban. Keszthely, 1996. szeptember 12-13.
92. Szabó G. (2001): *Élelmiszer-Gazdaságtan*. Kaposvár-Debrecen.
93. Szabó G. (2002): *A szövetkezeti vertikális integráció fejlődése az élelmiszer-gazdaságban*. *Közgazdasági Szemle*, XLIX. évfolyam, március (235-250. oldal).

94. Szabó G. (2007): Az európai mezőgazdasági szövetkezeti modellfejlődés Dánia és Hollandia példáján keresztül bemutatva. In: Somai József (szerk) Szövetkezetek Erdélyben és Európában. Romániai Magyar Közgazdász Társaság, Kolozsvár, pp 349-365.
95. Szabó J. (2013): Baromfi termékek a magyar agrár- külkereskedelemben (2012) Agrárágazat, 2013. július, XIV. évfolyam 7. szám.
96. Szabó J. (2015): Bővülő piacok, javuló eredmények. Baromfiágazat, 15. évfolyam, 2. szám.
97. Szabó M. (1999): Vertikális koordináció és integráció az Európai Unió és Magyarország tejgazdaságában. AKI, Bp.
98. Szeremley B. (2008): A dán modell. Valóság, LI. évfolyam, 12. szám.
99. Szekeres I. Z. (1998): A baromfifeldolgozás helyzete és piaci-pénzügyi állapotának, perspektívájának elemzése. GKI Ágazati elemzés, Budapest.
100. Székely Cs. (2000): Gondolatok az agrárvállalkozások stratégiai tervezéséről. Gazdálkodás, XLIV. évfolyam 2. szám.
101. Székely Cs. - Pálincás P. (2009): Agricultural Risk Management in the European Union and in the USA. Studies in Agricultural Economics. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet – Magyar Tudományos Akadémia. No. 109, 55-72. p.
102. Székely E. (2011): A magyarországi mezőgazdasági szaktanácsadás intézményi jellemzői. Gazdálkodás, 55. évfolyam 5. szám.
103. Székelyi M. – Barna I. (2008): Túlélőkészlet az SPSS-hez, Typotex, Budapest.
104. Széles Gy. (2003): Az integráció üzemgazdasági összefüggései. Gazdálkodás, XLVII. évfolyam, 4. szám.
105. Szentirmay A. – Gergely I. (2005): Vertikális integrációk az agrárgazdaságban. Gazdálkodás, XLIX. évfolyam, 2. szám.
106. Szénay L. (1974): A vertikális integráció és az érdekeltség összefüggésének néhány kérdése. Tudomány és Mezőgazdaság 12. évf. 6. sz. 46-57. oldal
107. Szénay L. (1975): A vertikális integráció és az érdekeltség összefüggésének néhány új kérdése. Tudomány és Mezőgazdaság. 13. évf. 1. sz. 22-32. oldal
108. Szénay L. (1976): A vertikális kapcsolatok érdekeltségi problémái az élelmiszertermelésben. Akadémiai Kiadó, Bp.

109. Szöllősi L. (2008): Brojler csirke hizlalás ökonómiai helyzete Magyarországon. Agrártudományi Közlemények, 2008/29 Különszám.
110. Szöllősi L. –Szűcs I. (2014): An economic approach to broiler production: A case study from Hungary, Annals of the Polish Association of Agricultural and Agrobusiness Economist, XVI/3.
111. Tari E. (1996): Vállalati stratégiai szövetségek, Közgazdasági Szemle, XLIII. évfolyam, 363-380. oldal
112. Thompson, J. L. (1997): Strategic Management – Awareness and change. International Thompson Business Press, London-Bonn-Boston etc.
113. Thury Eszter (2012): A baromfiágazat fejlődhet a legdinamikusabban; http://agrarium-profit.hu/rovatok+piaci_informaciok+a_baromfiagazat_fejlohdhet_a_legdinamikusabban.html, forrás: AKI, letöltés ideje: 2012. október 14.
114. Tömpe F. (2000): A vertikális integráció elméleti és gyakorlati problémái az agrobusinessben (a baromfivertikum példáján), Doktori (PhD) értekezés, Gödöllő.
115. Troján Sz. – Tenk A. (2009a): A hazai mezőgazdasági együttműködések a gazdálkodás folyóiratban III. Gazdálkodás, LIII. évfolyam, 3. szám.
116. Troján Sz. – Tenk A. (2009b): A hazai mezőgazdasági együttműködések a gazdálkodás folyóiratban III. Gazdálkodás, LIII. évfolyam, 4. szám.
117. Udovecz G. – Popp J. – Potori N. (2009): A magyar agrárgazdaság versenyelőjei és stratégiai dilemmái. Gazdálkodás, LIII. évfolyam, 1. szám.
118. Van Horne, P.L.M – Bondt, N. (2013): Competitiveness of the EU poultry meat sector, LEI Wageningen UR, The Hague, 2013, december.
119. Wakeam, J. (2003): The five factors of a strategic alliance, Ivey Business Journal, May/June.

Egyéb források:

120. Magyar Élelmiszer-gazdaság 2011.évi helyzete, Gazdálkodás, 2012, 04. szám, VM által összeállított jelentés rövidített változata
121. KSH: Általános Mezőgazdasági Összeírás - ÁMÖ (2010)
- http://www.ksh.hu/docs/hun/xtabla/amo/tablamo_5_7.html, letöltés ideje: 2013.10.16
- http://www.ksh.hu/docs/hun/xtabla/amo/tablamo_5_8.html, letöltés ideje: 2013.10.16
122. KSH, Statisztikai Tükör (2015a), Élelmiszermérlegek és tápanyagfogyasztás, 2013; 2015/41.
123. KSH, Statisztikai Tükör (2015b), A hazai mezőgazdaság teljesítménye 2014-ben; 2015/77.
124. KSH, Gazdaságszerkezeti Összeírás (GSZÖ) 2013
- http://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=35119&p_temakor_kod=KSH&p_session_id=826493272277454&p_lang=HU
125. Nemzeti Vidékstratégia 2012-2020, videkstrategia.kormany.hu, letöltés ideje: 2013. április 4.
126. Baromfi Termék Tanács Ágazati stratégiája 2014-2020
• <http://www.magyarbaromfi.hu/show.php?pageid=0&pagetype=0&newsid=1326>, letöltés ideje: 2013.10.16
• <http://www.magyarbaromfi.hu/show.php?pageid=0&pagetype=0&newsid=1063>, letöltés ideje: 2013.10.16
• <http://www.magyarbaromfi.hu/show.php?pageid=0&pagetype=0&newsid=1332>, letöltés ideje: 2013.10.16
127. AVEC 2015 Annual Report, <http://www.avec-poultry.eu/annual-reports-overview/annual-report-2015> , letöltés ideje: 2014.12.01
128. A 139/2007. (XI. 28.) FVM rendelet a baromfi ágazatban igénybe vehető állatjóléti támogatások feltételeiről
129. 116/2013. (XII. 12.) VM rendelet: az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból egyes jogcímek esetében technológiai berendezések korszerűsítés céljából történő beszerzéséhez nyújtandó támogatások részletes feltételeiről

Függelék

1. Függelék - Kérdőív

Kérdőív

A Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájának hallgatójaként a stratégiai gondolkodás és a vertikális integráció által elérhető előnyök kihasználásnak kapcsolatát vizsgálom a broiler csirke termelő vállalkozások körében. Kérem, hogy segítse kutatásomat az alábbi névtelen kérdőív kitöltésével!

Segítségét megköszönve: Csizmásné Tóth Judit

Stratégiai gondolkodásra vonatkozó kérdések

1) Az ön vállalkozása rendelkezik-e stratégiával?

igen

nem

- Amennyiben a vállalkozása nem rendelkezik stratégiával, kérem térjen át a 9. kérdésre!

2) Milyen időhorizontra készíti a vállalkozása stratégiát?

- a. nincs előre meghatározva a stratégia időhorizontja
- b. 10-15 éves időtartamra
- c. 5-10 éves időtartamra
- d. 2-5 éves időtartamra
- e. 1-2 éves időtartamra

3) Az ön vállalkozása rendelkezik-e írott stratégiai tervvel?

igen

nem

4) Határozza meg, hogy vállalkozása, mely stratégiát vagy stratégiákat követte az elmúlt 3 évben?

- a. túlélési stratégia: külső környezeti nehézségek, kedvezőtlen időszakok áthidalását szolgáló vállalati magatartást (pl: költségtakarékosság, meglévő erőforrások felélése, kapacitások jobb kihasználása)
- b. konzolidációs stratégia: a vállalkozás stabilizálja a piaci helyzetét, de jelentősebb bővítéseket még nem tud végrehajtani a rendelkezésre álló erőforrásaiból (pl: termelés és erőforrás racionalizálása, szervezeti –szervezési racionalizálás, pénzügyi stabilizáció, kedvezőbb beszerzési és értékesítési lehetőségek felkutatása)
- c. növekedési és diverzifikációs stratégia: vállalkozás piaci növekedését szolgáló magatartás, pl: integráció, termékpiaci növekedés, földrajzi növekedés
- d. fenntartható fejlődési stratégia: a fenntarthatóságot, fenntartható fejlődést szolgáló vállalati magatartás, célja, hogy a természeti erőforrások túlhasználata nélkül tegye lehetővé a hosszú távú növekedést
- e. egyéb,
és pedig:.....
.....

5) Hogyan jön létre a stratégia az Önök vállalkozásánál?

- a. tudatosan, azaz a stratégia megalkotása egy tudatos, ellenőrzött több lépésből álló folyamat eredménye, melynek során a stratégia megvalósulásához szükséges lépéseket (középtávú, és rövidtávú működési tervek, programok, költségek) is tudatosan meghatározzuk a folyamat során
- b. részben tudatosan, részben spontán, tehát a stratégiát körvonalalaiban, fő vonalaiban tudatos, szándékos tevékenység eredményeként határozzuk meg, de a részletek menet közben (helyzettől függően) alakulnak ki
- c. spontán, mert a környezet kiszámíthatatlansága miatt a stratégia kialakítása nem tudatos, nem szándékos folyamat eredménye, hanem egy menet közben kialakuló elköteleződés a jövőbeli haladási irányt illetően

6) Kihez vagy kikhez köthető a stratégiaalkotási folyamat az Ön vállalkozásánál?

- a. a stratégiaalkotási folyamat személyes, általában a szervezet vezetője felelős a stratégia megalkotásáért
- b. a stratégiaalkotási folyamat egy kollektív, többszereplős folyamat, amely során a vezető mellett a beosztottak is részt vesznek a stratégia megalkotásában, a stratégiaalkotás egy tárgyalási, alkudozási folyamat eredménye

7) Értékelje, hogy mennyire tartja sikeresnek vállalkozása jelenlegi stratégiáját 1-6-ig tartó skálán!

a stratégiai célkitűzések

egyáltalán nem valósultak meg					teljes mértékben megvalósultak
1	2	3	4	5	6

8) Értékelje 1-6-ig tartó skálán, hogy mekkora hangsúlyt fektet a vállalkozása a stratégia kidolgozására és a végrehajtására! (számok jelentése: 1 – egyáltalán nem fontos, elhanyagolható; 6 – kiemelkedően fontos, hangsúlyos)

	egyáltalán nem fontos			kiemelkedően fontos		
stratégia kidolgozásának fontossága	1	2	3	4	5	6
stratégia végrehajtásának fontossága	1	2	3	4	5	6

Adaptációs kérdések

9) Értékelje a vállalkozás piaci környezetének a bizonytalanságát 1-6-ig tartó skálán!

vállalkozás piaci környezete

teljesen kiszámítható					teljesen kiszámíthatatlan
1	2	3	4	5	6

10) Hogyan reagál vállalkozása a környezeti változásokra?

- a. A vállalkozása törekszik a fontosabb környezeti változások felismerésére, azonban ezekre a kihívásokra gyakran nem megfelelő válaszokat ad (**nehezen követő**)

- b. A vállalkozása gyakran felismeri a fontosabb környezeti változásokat és a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követ **(reaktív – késve reagáló)**
- c. A vállalkozása rendszerint képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követ **(preaktív – változásokra felkészülő)**
- d. A vállalkozása képes előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészül, és megfelelő válaszokkal alkalmazkodik, sőt maga is törekszik a környezeti feltételek tudatos befolyásolására **(proaktív – változásokat befolyásoló)**

11) Határozza meg vállalkozása vezetési szintjeinek a számát! A vezetési szint az azonos döntési jogkörrel rendelkező vezetőket jelenti.

- a. egy vezetési szint van: a vállalkozásnak egy vezetője van, vagy minden vezető azonos döntési jogkörökkel rendelkezik (egyik vezető sincsen alárendelve a másik vezetőnek)
- b. két vezetési szint van: van egy magasabb döntési jogkörrel rendelkező vezető (pl: ügyvezető), és alatta vannak az alacsonyabb döntési jogkörökkel rendelkező vezetők (Pl: számviteli, pénzügyi, értékesítési vezető stb.)
- c. három vezetési szint van: van egy felsővezetői szint, egy középvezetői szint, és az alsóvezetői szint

12) Értékelje, hogy az Ön vállalkozásánál az alárendelt szervezeti egységek hány személytől kaphatnak utasítást?

- a. alárendelt szervezeti egységeket csak egy személy, vagy egy felsőbb szervezeti egység utasíthatja (minden beosztottnak csak egy főnöke van)
- b. alárendelt szervezeti egységek két vagy több felsőbb szervezeti egység (vagy személy) is utasíthatja (a beosztottnak két vagy több főnökük is lehet)

13) Értékelje, hogy vállalkozása milyen elv alapján alakítja ki a szervezeti egységeit?

- a. szervezeti egységek a fő szervezeti funkciók szerint (pl: pénzügy, számvitel, kereskedelem stb) vannak kialakítva (lineáris vagy funkcionális szervezet)
- b. szervezeti egységek a különböző termékek, a főbb vevők, vagy a földrajzi régiók szerint vannak kialakítva, a szervezet (divíziókra) tagolódik (divizionális szervezet)
- c. a szervezeti egységek a fő szervezeti funkciók és a különböző termékek, vevők vagy földrajzi régiók szerint egyszerre vannak kialakítva (mátrixszervezet)

14) Értékelje 1-6-ig tartó skálán, hogy vállalkozása az alábbi irányítási (koordinációs) eszközöket milyen mértékben alkalmazza?

- a. munkavállalók irányítása az alá – fölérendeltségi viszonyok révén (vezető – beosztott kapcsolatok révén), vezetői utasítások és vezetőnek készülő jelentések által történik
 egyáltalán nem jellemző teljes mértékben jellemző
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

b. a munkavállalók irányítása szabályzatok, tervek alapján történik, pl: költségkeretek, pénzügyi tervek, termelési tervek, értékesítési tervek
 egyáltalán nem jellemző teljes mértékben jellemző
 1 2 3 4 5 6

c. munkavállalók irányítása egyéni – csoportos motiválás, szervezeti kultúra, belső értékrend alapján valósul meg
 egyáltalán nem jellemző teljes mértékben jellemző
 1 2 3 4 5 6

15) Értékelje a vállalkozás döntéshozatalát 1-6-ig tartó skálán! Milyen mértékben vehetnek részt a beosztottak a vezetői döntésekben?

a döntéshozatalban

csak a vezető vesz részt a beosztottak is teljes mértékben részt vesznek
 1 2 3 4 5 6

16) Vett-e részt az elmúlt 3 évben szakmai továbbképzésen?

igen nem

17) Mely alábbi információs forrás(ok) igénybe vételét tartja fontosnak a gazdálkodás működtetése során? Több válasz is megjelölhető!

- a. internet
- b. integrátor
- c. nyomtatott sajtó
- d. szaktanácsadó
- e. tanfolyamok, szakmai továbbképzések
- f. más gazdálkodók
- g. minisztériumi kiadványok
- h. gazdaszövetségek
- i. televízió műsorok
- j. rádióműsorok
- k. szakkönyvek
- l. egyéb:.....

18) Alkalmaz-e szaktanácsadót a gazdálkodásában?

igen nem

19) Értékelje vállalkozás hitelhez jutási és a támogatásokhoz való hozzáférés lehetőségét, mennyire nehéz vállalkozása számára hitelhez, illetve támogatásokhoz hozzá jutni? (számok jelentése: 1 –nagyon nehéz, szinte elérhetetlen, 6- nagyon könnyen elérhető)

	szinte elérhetetlen			nagyon könnyen elérhető		
hitelhez jutás nehézsége	1	2	3	4	5	6
támogatásokhoz való hozzájutás nehézsége	1	2	3	4	5	6

Vertikális integrációra vonatkozó kérdések

Vertikális integráció alatt az alábbi meghatározást értem: vertikális integrációnak tekinthető, ha a termékpálya elemei (alapanyag-termeléstől egészen a kereskedelemig) tulajdonosi alapon integrálódnak egyetlen vállalat keretei között, de vertikális integrációnak tekinthető az is, ha a termékpálya elemei szerződéses alapon (lehetőleg hosszú távú szerződések révén) integrálódnak különböző vállalkozások között, és az integrációt szervező integrátor különböző szolgáltatásokat is nyújt az integrált számára.

20) Véleménye szerint szükség van-e a baromfi termékpályán vertikális integrációra, a baromfitermelők tevékenységének integrátor által történő összefogására?

igen

nem

21) Milyen típusú vertikális integrációban vesz részt jelenleg?

- a) szerződéses (integrátorral - feldolgozókkal kötött szerződések) alapon szerveződő
- b) tulajdonosi alapon szerveződő (a hizlalás mellett a tulajdonos más tevékenységeket is folytat, pl: takarmánykeverés, feldolgozás, keltetés, stb)

Integrációhoz csatlakozás időpontja

(év):.....

22) Vállalkozása(i) milyen tevékenységet(ket) végez(nek)? (Kérem, választ aláhúzással jelölje! Több tevékenység is megjelölhető!)

- a. szántóföldi növénytermesztés
- b. szülőpártartás
- c. tenyésztójas termelés
- d. naposbaromfi keltetés
- e. takarmánygyártás
- f. broilercsirke hizlalás
- g. vágóbaromfi feldolgozása (vágóhídon történő vágása)
- h. vágott baromfi termékek továbbfeldolgozása
- i. vágott baromfi termékek értékesítése
- j. vágott baromfi továbbfeldolgozott termékek értékesítése

23) Milyen okok motiválták, hogy belépjen az integrációban?

- a. gazdasági előnyök miatt, mint pl: piac biztosítása, szaktanácsadás, termelés finanszírozása, stb.
- b. gazdasági kényszerből, mint például: integráció nélkül nem fogadná a vágóhíd az állományom

24) Mennyire elégedett jelenlegi integrációjával?

egyáltalán nem vagyok vele megelégedve

1

2

3

teljes mértékben elégedett vagyok vele

4

5

6

25) Kérem, értékelje a megadott szempontok alapján jelenlegi integrációját! (Kérem, értékelje a megadott szempontokat 1-től 6-ig terjedő skálán, úgy hogy a számok jelentése: 1 –egyáltalán nem jellemző, 6- teljes mértékben jellemző)

	egyáltalán nem jellemző			teljes mértékben jellemző		
a) alapanyagok (inputok) biztosítása	1	2	3	4	5	6
b) korszerű termelés technológia biztosítása	1	2	3	4	5	6
c) gépi szolgáltatások nyújtása	1	2	3	4	5	6
d) szaktanácsadás	1	2	3	4	5	6
e) szerződéses fegyelem fenntartása	1	2	3	4	5	6
f) törvények, rendeletek változásairól való folyamatos tájékoztatás	1	2	3	4	5	6
g) termelői tevékenység finanszírozása	1	2	3	4	5	6
h) előállított termékek számára piac biztosítása	1	2	3	4	5	6
i) megfelelő (hosszú távon megélhetést/jövedelmet biztosító) értékesítési ár kialakítása	1	2	3	4	5	6
j) a termékpályán keletkező jövedelem igazságosabb eloszlása (integrátor/feldolgozó és a termelő között)	1	2	3	4	5	6

26) Értékelje, hogy az Ön által a baromfi értékesítésére megkötött szerződésai a szerződést megkötő felek számára mennyire lehetnek előnyösek!

- csak a feldolgozó (integrátor) számára előnyös, a termelő érdekeit, nehézségeit figyelmen kívül hagyja
- a feldolgozó (integrátor) számára előnyösebb, de a termelő érdekeit sem hagyja figyelmen kívül
- a feldolgozó (integrátor) és a termelő számára egyformán előnyös

27) Értékelje, hogy vállalkozása alábbi kockázati hogyan változtak az integrációba lépés óta, és az elmúlt 3 évben! Húzza alá a vállalkozására jellemző választ!

a. Állatbetegségek, járványok miatti elhullás kockázata

integrációba lépés óta	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt
elmúlt 3 évben	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt

b. Alapanyagárak, energiaárak változásának a kockázata

integrációba lépés óta	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt
elmúlt 3 évben	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt

c. Vágócsirke árának változásából adódó kockázat

integrációba lépés óta	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt
elmúlt 3 évben	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt

d. Technológiai fegyelem be nem tartásából adódó kockázat

integrációba lépés óta	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt
elmúlt 3 évben	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt

e. Agrárpolitikai intézkedések (pl: környezetvédelmi, állatjóléti előírások) kockázata

integrációba lépés óta	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt
elmúlt 3 évben	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt

f. Szerződészegés kockázata

integrációba lépés óta	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt
elmúlt 3 évben	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt

g. Finanszírozási problémák kockázata (pl: adósság)

integrációba lépés óta	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt
elmúlt 3 évben	(1) nagymértékben csökkent – (2) kismértékben csökkent – (3) nem változott – (4) kismértékben nőtt – (5) nagymértékben nőtt

Demográfiai kérdések

28) Működési forma

- a. egyéni gazdaság
- b. gazdasági szervezet

29) Szervezeti méret – foglalkoztatottak létszáma

- a. mikro (kevesebb 10 főnél)
- b. kis (10-50 fő között)
- c. közép (50-250 fő között)
- d. nagy (250 fő felett)

30) Mekkora állatállománnyal rendelkezik turnusonként?

- a) 10.000 alatti broiler csirke állománnyal
- b) 10.000 -20.000 darab közötti broiler csirke állománnyal
- c) 20.000 -30.000 darab közötti broiler csirke állománnyal
- d) 30.000 -40.000 darab közötti broiler csirke állománnyal
- e) 40.000 -50.000 darab közötti broiler csirke állománnyal
- f) 50.000 -100.000 ezer közötti broiler csirke állománnyal
- g) 100.000 darab feletti broiler csirke állománnyal

31) Mióta létezik a vállalkozás?

32) Vállalkozás vezetőjének (vezetőinek) van-e mezőgazdasági jellegű végzettsége?

- igen nem

33) Vállalkozás vezetőjének (vezetőinek) a végzettsége

- a. 8 általános alatt
- b. 8 általános
- c. szakmunkásképző
- d. gimnázium vagy szakközépiskola
- e. főiskola vagy egyetem

34) Megye:.....

2. Függelék - Turnusonkénti 30.000 darabszám melletti vágócsirke esetén a negyedévente igényelhető baromfi állatjóléti támogatás összegének kiszámítása

A 139/2007. (XI. 28.) FVM rendeletben meghatározott támogatási jogcímenként igényelhető állatjóléti támogatás összege állategységenként

Támogatási jogcímek	Támogatás mértéke
1) takarmányok nem kívánatos anyagtartalma mentességének biztosítása: az az igénylő jogosult támogatásra, aki (amely) rendszeresen, a baromfiállományok nevelési ideje alatt - a letelepítés vagy átminősítés és a vágás közötti időszakban - egy alkalommal ellenőrizteti az általa felhasznált baromfi nevelő-, pulyka utónevelésnél nevelő, valamint befejező táp nem kívánatos anyagtartalmát, ezen belül a mikotoxin tartalmát.	2078 Ft/ ÁE
2) mechanikai sérülés megelőzése: E jogcím alapján az az igénylő jogosult támogatásra, aki teljesíti a baromfiállományban a mellsérülés megelőzéséhez szükséges, a 6. számú mellékletben foglalt követelményeket. Az igénylő által a vágóhidra leadott állatoknál a mellsérülést szenvedő állatok aránya állományonként nem haladhatja meg az 5%-ot.	4736 Ft/ÁE
3) kíméletes anyagmozgatás és szállítás biztosítása: E jogcím alapján az az igénylő jogosult támogatásra, aki vagy amely teljesíti a kíméletes állatmozgatás és szállítás következő követelményeit: a) a 3 kg-nál nem nehezebb baromfinál felülrakható mobil ketrecek használata, b) kizárólagos kézi rakodás, c) rakodó személyzet oktatása, és d) takarmánymegvonási és vízmegvonási terv megléte. Az igénylő által a vágóhidra leadott állatoknál a törött végtagú állatok aránya állományonként nem haladhatja meg az 5%-ot.	633 Ft/ÁE
4) állati fehérje mentes takarmány használata: E jogcím alapján az az igénylő jogosult támogatásra, aki vagy amely kizárólag hallisztmentes takarmányt használ.	8520 Ft/ ÁE
5) takarmányozáshoz ivóvíz minőségű víz biztosítása: E jogcím alapján az az igénylő jogosult támogatásra, aki (amely) a baromfiállomány takarmányozásához - a 3. számú mellékletben előírt dokumentumokkal igazolt - az ivóvíz minőségi követelményeiről és az ellenőrzés rendjéről szóló 201/2001. (X. 25.) Korm. rendelet előírásainak megfelelő minőségű vizet használ.	2575 Ft/ÁE
Összesen	18542 Ft/ÁE

Baromfi állatjóléti támogatás negyedéves igényelhető összegének meghatározása 30.000 darabos állatállomány mellett (saját számítás)	
Váltószám (ÁE/állat) növendék csirke (vágócsirke) esetén	0,0017
Állategység meghatározása 30.000 darabos broilerállomány esetén	$30.000 * 0,0017 = 51$ állategység
Támogatás mértéke 30.000 darabos broilerállomány esetén összesen	- $18542 \text{ Ft/ÁE} * 51 = 945.642 \text{ Ft}$

3. Függelék – Visszacsatolásként végzett interjú résztvevői, kérdései

Visszacsatolásként végzett megkérdezés a kérdőívek eredményeiről		
Törőcsik Károly	Sui-Trade Kft	2015.12.14
Szalai László	egyéni vállalkozó, Kunfehértó	2015.12.15
Sánta Gábor	Agroprofil Kft. termelés-szervezés (csirke)	2015.12.16
Varga András	egyéni vállalkozó, Szeged	2015.12.21
Czirle László	egyéni vállalkozó, Kötegyán	2015.12.22
Csatai Zoltán	Junior-Farm Kft, Rém	2016.01.04
Miklóssy Attila	Mastergood termeltetési vezetője	2016.01.05
Rott János	Palotabozsoki Zrt.	2016.01.06

Interjú kérdései a visszacsatoláshoz

1. Véleménye szerint milyen előnyök származnak az integrációból (vertikális integrációs folyamatban való részvételből)?
2. Értékelje, hogy vannak-e esetleg hátrányai az integrációhoz történő tartozásnak? Ha igen, milyenek?
3. Véleménye szerint a turnusonkénti állatállomány befolyásolja-e, hogy az integrációból fakadó előnyök közül hogyan valósul meg vállalkozásánál a korszerű termeléstechológia biztosítása? Ha igen, miért?
 - Nyújt-e az integrátor segítséget a korszerű termeléstechológiák biztosításához, beszerzéséhez (vagy más módon segíti-e ebben a termelőt)?
4. Milyen alapanyagot biztosít az integrátor vállalkozása számára (naposcsibe, takarmány)? – A biztosított alapanyag körét meg lehet-e választani, vagy ez egy adottság az integráción belül? (pl: tápot kívülről vásárolok)
5. Véleménye szerint az integrátor tulajdonosi körébe tartozó termelő vállalkozások esetében jobban megvalósul-e,
 - a. a korszerű termelőtechnológia biztosítása,
 - b. gépi szolgáltatások nyújtása (növénytermesztés folytatása esetén)
 - c. megfelelő értékesítési ár biztosítása
 - d. termékpályán keletkező jövedelem igazságos elosztásaösszehasonlítva, az integrátorral szerződéses viszonyban álló termelők esetében? Ha igen, miért?
6. Véleménye szerint az integrátor tulajdonosi körébe tartozó termelő vállalkozások esetében jobban csökken-e a vágócsirke árának változásából adódó kockázat, mint az integrátorral szerződéses viszonyban álló termelők esetében? Ha igen, miért? Mi lehet az oka?

7. Véleménye szerint azoknál a vállalkozásoknál, akik gazdasági előnyök miatt léptek be az integrációba, jobban megvalósul-e
- a. a korszerű termelőtechnológia biztosítása,
 - b. gépi szolgáltatások nyújtása
 - c. megfelelő értékesítési ár biztosítása
 - d. termékpályán keletkező jövedelem igazságos elosztása
- összehasonlítva, az integrációba kényszerből belépő vállalkozások esetében?
Válaszát indokolja!

4. Függelék – Visszacsatolásként végzett megkérdezések eredményei

Visszacsatolásként végzett megkérdezés a kérdőívek eredményeiről 1.

Törőcsik Károly, 2015.12.14

1) Vertikális integrációból származó előnyök:

- biztonságot jelent a termelés szempontjából, főként akkor, ha túltermelés van a piacon, mint most is (pl: most az előző turnushoz képest 12 Ft-al kisebb az átvételi ár, ezenkívül a táp ára is nőtt)
- alacsony a piacra történő belépési korlát

2) Vertikális integrációból származó hátrányok:

- nincsen

3) 4-5 technológiát forgalmazó cég van a piacon, és elképzelhető, hogy a nagyobb állományméret esetén nagyobb engedményt lehet kapni az árból

integrátor szerződéses integrációknál nem nyújt segítséget a korszerű termeléstehnológiák biztosításához

40000-es állatállomány felett trágyatároló megléte szükséges, ennek beszerzése 50-60 millió Ft lenne, ezért nem tudjuk bővíteni az állatállományt

fejlesztésekre kevés pályázati lehetőség van, és nagyon előre kell készülni a pályázatok beadására, a legutóbb, 2 éve beadott pályázatunknál (korszerűsítés) 24 óra sem volt a pályázatok benyújtására a lehetőség, nekünk is csak azért volt lehetőségünk beadni, mert a pályázati anyagot előre összeállítottuk

4) az integrációban a naposcsibét és a takarmányt az integrátor biztosítja (adottság), ha az integrátor finanszírozza meg a termelést, a telepítéskor kijön a szaktanácsadó (szaktanácsadót az integráció biztosítja)

finanszírozási problémák miatt kerültünk be az integrációba

integrátor évente 1-2 alkalommal szervez továbbképzést

5) lehetséges, hogy a tulajdonosi integrációknál a felsorolt előnyök jobban megvalósulnak, mint a szerződéses integrációknál

megfelelő értékesítési ár biztosítása esetében, például abból fakadhat ez az előny, hogy a felvásárlási ár meghatározása megállapodás kérdése, nagyobb turnusok esetén jobb árban lehet megegyezni, mivel nagyobb a szereplő alkupozíciója

6) el tudom képzelni, hogy míg nálam az előző turnushoz képest 12 Ft-al csökkent a szerződéses felvásárlási ár, addig a tulajdonosi körbe tartozó vállalkozásnál csak 5 Ft-al

túltermelés esetén az ár nyomottabb szokott lenni, 2-3 évente szokott nagyobb túltermelés, vagy hiány lenni, kb 2 évvel ezelőtti túltermelés esetén az integrátor élt is a 10%-os elállási jogával

elszámolás engedményezési megállapodás keretében történik, a felvásárlási árból az integrátor levonja a naposcsibe és a takarmány árát; a szerződés mennyiségétől az integrátor $\pm 10\%$ -ban térhet el

vágósúly után történik a felvásárlási ár meghatározása, a beszállított súlyból a minősítés levonásra kerül (pl: szárnysérülés, mellsérülés, talpfekély, kobzás) – a minősítés általában a beszállított csirke 1,5%-a

7) én gazdasági előnyök miatt léptem az integrációba és megalapozottnak látom ezt az állítást

Visszacsatolásként végzett megkérdezés a kérdőívek eredményeiről 2.

Szalai László, 2015.12.15

1) Vertikális integrációból származó előnyök:

- biztonságot jelent a termelés szempontjából

2) Vertikális integrációból származó hátrányok:

- integráció a termelő számára többlet költségekkel jár, ha az integrátor finanszírozza a termelést, hiszen az integrátor nagy mennyiségi kedvezményekkel jut hozzá a naposcsibéhez, takarmányhoz, mégis a vele szerződő termelőtől ezért magasabb árakat kér – ezen ok miatt szerződtem le közvetlenül a feldolgozóval

sajnos a termelők között nincsen összefogás

3) 100.000-es turnusállományhoz képest a 600.000-700.000 már önmagában versenyképes

véleményem szerint a tulajdonosi integráció nagyüzemei arra szolgálnak, hogy az árakat lefelé generálják, de kevésbé törekednek a minőségre

kisebb turnusállományok esetén is rendelkezésre állhatnak a korszerű termelési technológiák, de az állatállomány mindenképpen meghatározza a korszerű termeléstehnológiák rendelkezésre állását

az integrátor szerződéses integrációknál nem nyújt segítséget a korszerű termeléstehnológiák biztosításához

az integrátor/feldolgozó menedzsmentjénél felkészültebb a szakértői háttér, mint az egyéni gazdaságoknál, jobban ki tudják használni a pályázatok által nyújtott fejlesztési lehetőségeket

4) integrátor által biztosított alapanyag fix, adottság – nagyobb üzemméret esetében talán ez is lehet megállapodás kérdése

5) igen, elképzelhető, de a korszerű termeléstehnológiák a szerződéses integrációknál is rendelkezésre állhatnak

6) igen, a szerződéses partner jobban ki van téve az áringadozásoknak

integrátornak mindegy, hogy a haszon termelői vagy feldolgozó oldalán csapódik-e le nála

túltermelés esetén az integrátor a saját telepeket helyezi előtérbe, pl: karácsonykor mindig zuhan a csirke felvásárlási ára, van aki ilyenkor turnust hagy ki, vagy ütemez át

7) ez a megállapítás igaz lehet

Visszacsatolásként végzett megkérdezés a kérdőívek eredményeiről 3.

Sánta Gábor, 2015.12.16

1) Vertikális integrációból származó előnyök:

- biztonságot, kiszámíthatóságot, hatékonyságot jelent a termelés szempontjából (optimalizálható a termelés), és a folyamatok a növekvő koncentráció irányába mutatnak (10-15 éve)
- a vertikális integrációban rejlő előnyöket nem használjuk ki (pl: még mindig sok a kisebb állománymérettel rendelkező gazdaságok száma)– de a tendencia a kisebb volumenű gazdaságok lemorzsolódásának irányába hat
- integrátor szerepe a szaktanácsadások megszervezése révén meghatározó – segíti a termelőt a hatékonyság növelésében, közös érdek

2) Vertikális integrációból származó hátrányok:

- termelők gyenge alkupozíciója, önállóság részbeni feladása

3) a nagyobb állatállománnyal rendelkező gazdaságok esetében fajlagosan olcsóbb az új tartástechnológiák beszerzése (a nagyobb volumen miatt), és hatékonyabban működtethetőek ezek az eszközök, mint a kisebb állatállománnyal rendelkező gazdaságok esetében

épületek állagában, tartástechnológiában még mindig nagy az elmaradás Nyugat-Európához képest – ehhez mérten kevés a pályázati forrás

az állattartó telepek korszerűsítésére benyújtandó pályázatoknál pl: többletpont jár szövetkezeti tagságra, de ezek a termelők alkupozíciójának növelését nem szolgálják, a vertikális integrációban való részvételre ezzel szemben nem jár pont

4) integrátor által biztosított alapanyag (ha ő finanszírozza a termelést): a naposcsibe, és a takarmány - adottság

5) ezek az előnyök abból fakadnak, hogy a tulajdonosi integráció vállalkozásai saját telepeikről optimálisabban tudják megszervezni a rendszer működtetését, például a szállításokat is pontosan a hízalási idő végéhez igazítják, illetve a rotációkat is a feldolgozás igényeinek megfelelően szervezik

szereződéses integrációk esetében a külső termelőknek alkalmazkodnia kell a feldolgozók termeléséhez, a saját telepek működtetéséhez (kevésbé optimális a termelés szervezés)

6) tulajdonosi integráció tulajdonában van a feldolgozó, ő határozza meg a felvásárlási árat, így kisebb számára az árváltozásból adódó kockázati tényező

7) igaz lehet a megállapítás

akik gazdasági kényszerből léptek be az integrációba, az várták, hogy az integrátor finanszírozza termelést, ez számukra önállóságuk részbeni feladását jelentette, az integrációhoz való tartozással az integrációhoz való tartozás többletköltségeit (például a naposcsibe árában, takarmány árában elrejtett integrációs díjakat) látják, ami haszonvesztéssel járt a számukra

akik gazdasági előnyök miatt léptek be az integrációba, ők az integrációval kapcsolatos előnyöket látják, például állategészségügyi szolgáltatást, tartástechnológiáról, újításokról adott iránymutatást, tájékoztatást (saját telepek mintaként való bemutatása), termelésről nyújtott szaktanácsadást

vannak olyan integrációk, pl: Mastergood, ahol az integrátorok mintaként mutatják saját telepeiket (saját telepeiknél alkalmazott korszerű és hatékony technológiákat), illetve termelői konferenciákat tartanak

Visszacatolásként végzett megkérdezés a kérdőívek eredményeiről 4.

Varga András, 2015.12.21

1) Vertikális integrációból származó előnyök:

- biztonságot, garanciát jelent, hogy nem marad a csirke a nyakamon

2) Vertikális integrációból származó hátrányok:

- termelők gyenge alkupozíciója, termelő nagyon kiszolgáltatott a felvásárlási ár kérdésében (vágás előtt 1-2 héttel határozzák meg az árat, amiben a piaci folyamatok erősen közrejátszanak, pl: túltermelés)

3) állatállomány nagysága mindenképpen meghatározza a korszerű termeléstehnológiát

az integrátor a szerződéses integrációknál nem nyújt segítséget a korszerű termeléstehnológiák biztosításához

önállóan pályáztunk fejlesztésre, pályázatíró cég felkérése útján

4) integrátor, abban az esetben ha nem ő finanszírozza a termelést, egyre jobban meghatározza az alapanyagok körét, naposcsibe típusát, takarmányt, de ez érthető, hiszen ő is vásárolja fel a vágócsirkét (auditálás miatt nem mindegy a felhasznált alapanyag)

5) előfordulhat általánosságban, a termékpályán nagyobb jövedelmezőségnek kellene lenni

6) teljesen egyetértek, a szerződéses integrációba tartozó termelőknél inkább nőtt az árváltozásból adódó kockázat

van egy minimális védőár, de már ez alá ment a felvásárlási ár

7) inkább kényszerből lépnek ma be az integrációba, mint 10-15 évvel ezelőtt

ma már az integráció az egyetlen útja a hosszú távú fennmaradásnak

Visszacsatolásként végzett megkérdezés a kérdőívek eredményeiről 5.

Czirle László, 2015.12.21

1) Vertikális integrációból származó előnyök:

- biztonságot jelent, biztos piacot jelent, és azt is jelenti, hogy megfizetik a vágócsirke árát

2) Vertikális integrációból származó hátrányok:

- termelő nagyon kiszolgáltatott a felvásárlási ár kérdésében (vágás előtt 1-2 héttel határozzák meg az árat), ha pedig az integrátor finanszírozza a termelést akkor ez sokba kerül a termelőnek (drága a naposcsibe és a takarmány)

3) teljesen egyetértek, csak így lehet

4) abban az esetben, ha az integrátor finanszírozza a termelést, akkor adottság, ha nem ő finanszírozza, akkor nagyobb a mozgástér, de akkor is előirányozza a naposcsirke típusát (Ross, vagy Cobb), és meghatároz 2-3 féle tápot, amit ő elfogad

5) általánosságban igaz lehet

viszont a szerződéses integrációkban is rendelkezésre állhatnak a korszerű termeléstechológiák, de ezek kialakítását nagymértékben meghatározza az állatállomány nagysága

áralkura lehetőség van a szerződéses integrációban is, mindez alkupozíció függvénye szerződésekben nem határoznak meg árat, vágás előtt 1-2 héttel mondja meg a feldolgozó az árat, de ebben van egy kis alkulehetőség

6) teljesen egyetértek, a szerződéses integrációban inkább növekedett a vágócsirke árváltozásából adódó kockázat

7) gazdasági előnyök miatt léptünk be az integrációba és ezzel teljes mértékben egyetértek

Visszacsatolásként végzett megkérdezés a kérdőívek eredményeiről 6.

Csatai Zoltán, 2016.01.04

1) Vertikális integrációból származó előnyök:

- termelői biztonságot jelent

2) Vertikális integrációból származó hátrányok:

- jelenlegi integrációmban nincsen

3) igen, ez így van, a kisebb termelők pedig lassan kikopnak (ez a tendencia)

4) adottság, naposcsibét, takarmányt integrátor írja elő

5) általánosságban igaz, de szerintem integrációfüggő is

6) igen, egyetértek

7) igen, aki gazdasági előnyök miatt lép az integrációba, olyan integrációba kerül, ahova szeretne

Aki kényszerből lép be, rosszabbul működő integrációba kerülhet, és ott több is a problémalehetőség (pl: nem nagyon fizetnek)

Alapvetően mindenki jól működő integrációba szeretne bekerülni, de ez nehéz, nekem is öt évbe tellett mire beléphettem

Visszacsatolásként végzett megkérdezés a kérdőívek eredményeiről 7.

Miklóssy Attila, 2016.01.05

1) Vertikális integrációból származó előnyök:

- hatékonyan, jól működő integrációkban jobb az inputanyagok minősége, a kiszolgálás minősége, stabilabb az értékesítés, és több a lehetőség van a technológiai újdonságok alkalmazására, a fejlődésre, ennek következményeként az integrátor húzza felfelé magával a partnereit – összességében a biztonság miatt javul az áruk (végtermék) minősége

2) Vertikális integrációból származó hátrányok:

- szezonális ingadozás

3) igen, minél nagyobb a turnuslétszám, annál nagyobb technológiai fejlesztést tud biztosítani (hatékonyság)

a szerződéses partnereknek szaktanácsadói hálózattal és a saját telepek mintaként történő bemutatása által nyújt segítséget

4) előszerkezetettől függ

5) igaz, teljesen egyetértek

6) igen, egyetértek, a tulajdonosi integráció vállalkozásainál a termékpályák egymásra épülése az oka annak, hogy ezt a piaci kockázati tényezőt csökkenteni tudja

7) Igen, ezzel is egyetértek

Visszacsatolásként végzett megkérdezés a kérdőívek eredményeiről 8.

Rott János, 2016.01.06

1) Vertikális integrációból származó előnyök:

- kiszámítható, biztos, folyamatos a termelés tervezhetősége (input – végtermék esetében)
- termelőknek is viszonylagos biztonságot jelent
- jól szervezett rendszerben történő működés mindenkinek biztonságot jelent, kiszámíthatóságot jelent (ha a vágóhíd fejleszt, ezen keresztül a termelő is tud fejlődni)

2) Vertikális integrációból származó hátrányok:

- termelőt köti a szerződés így nem tudja kihasználni a piaci lehetőségeket (télen gyengébb a felvásárlási ár, és magasabb a termelési költség; tavasszal, nyár elején alacsonyabb a termelési költség, és magasabb a felvásárlási ár)

3) igen, bizonyos állatállomány alatt nem tud annyi profitot generálni, hogy fejlesztéseket tudjon végrehajtani, teljesen elképzelhetőnek tartom Magyarországon az eredmények alapján kijött 100.000-es létszámot

Hollandia esetében pl: 200.000 az az állatállományi nagyság, amely eltartja a vállalkozást, és még innovatívan is tud fejleszteni

4) változó, általában ő biztosítja a naposcsibét, és a saját takarmányt a termelők kb 2/3-ánál az integrátor finanszírozza a termelést, kb 1/3-a önállóan finanszírozza a termelését (ők tőkeerősebbek) – náluk az integrátorral együtt történik az alapanyagok meghatározása

5) igaz, az az első két előny esetében a nagyobb állatállomány miatt, a megfelelő értékesítési ár, és a jövedelem igazságos elosztása esetében pedig azért, mert a tulajdonosi integrációk a termékpálya nagyobb részét fedik le (takarmánykeverés, hizlalás, vágás)

6) igen, hiszen a vágóhíd határozza meg az árat, mely nagyon sokban nem térhet el a piaci ártól, de így tudja tompítani a piaci kockázatot

7) igen, akik gazdasági előnyök miatt lépnek be az integrációba, a folyamatos biztos termelés miatt választják, és ezzel megalapozzák a későbbi fejlesztési lehetőségeiket

5. Függelék - Visszacsatolás, a kérdőíves megkérdezés során kapott eredmények helytállóságának vizsgálata

A kérdőíves megkérdezés lebonyolítása, az eredmények elemzését, a tézisek megfogalmazását követően az adatbázisból kiszűrtem azokat a gazdasági társaságokat, akik a baromfi termékpályához kapcsolódó főtevékenységükön kívül más egyéb tevékenységet nem folytattak, így árbevétel, és eredményadataik nem torzítottak (41 vállalkozás). Az ő esetükben beszámolóikból kigyűjtöttem az értékesítés nettó árbevételét, és az üzemi-üzleti tevékenység eredményét az utolsó 3 évre (2012-2014) vonatkozóan. Az utolsó 3 év adataiból számoltam átlagos éves nettó árbevételt, és átlagos éves üzemi-üzleti tevékenység eredményét. Majd megvizsgáltam, hogy van-e kapcsolat az integráció típusa és az árbevétel és eredményadatok alakulása között.

Független változók	Mérési szint	Függő változó	Mérési szint	Feltételek teljesülése	alkalmazott módszer
integráció típusa (integrációval való kapcsolat)	alacsony	átlagos éves nettó árbevétel	magas	varianciaanalízis feltétele nem teljesül	nemparaméteres próbák
integráció típusa (integrációval való kapcsolat)	alacsony	átlagos éves üzemi-üzleti tevékenység eredménye	magas	varianciaanalízis feltétele nem teljesül	nemparaméteres próbák

Nemparaméteres teszttel vizsgáltam meg az integráció típusa (alacsony mérési szintű változó), és az átlagos éves nettó árbevétel, valamint az átlagos éves üzemi-üzleti tevékenység eredménye (magas mérési szintű változó) kapcsolatát, mivel a függő változókra nem teljesült a normál eloszlás feltétele (mindkét esetben: $p=0,000$), ezért nem a varianciaanalízis módszerét alkalmaztam.

Normál eloszlás vizsgálata

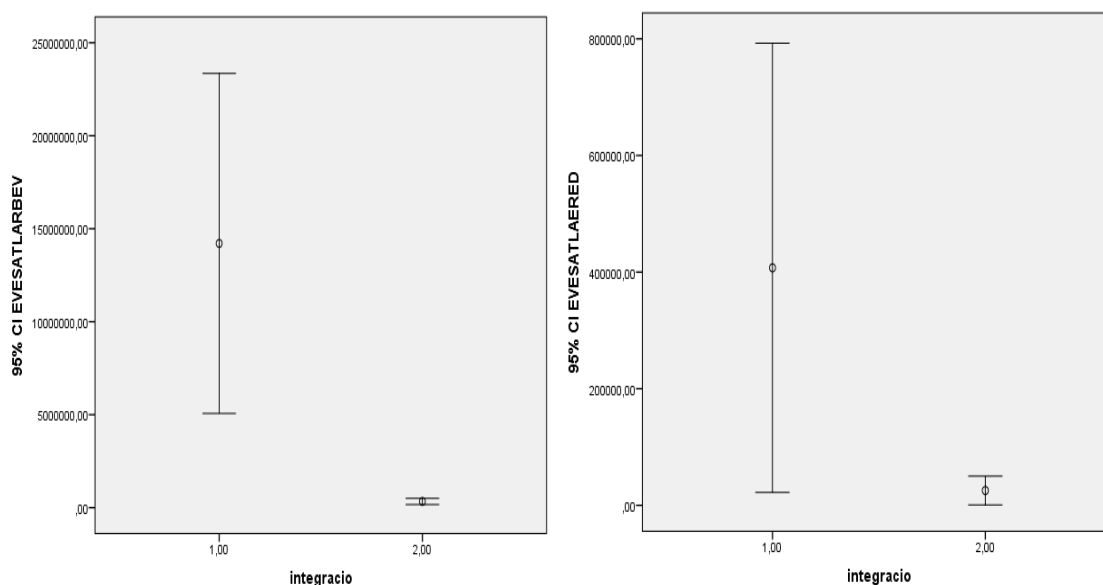
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statisztika	df	Sig.	Statisztika	df	Sig.
átlagos éves nettó árbevétel	,345	37	,000	,524	37	,000
átlagos éves üzemi-üzleti tevékenység eredménye	,334	37	,000	,505	37	,000

a. Lilliefors Szignifikancia Korrekció

A változók közötti kapcsolat a Mann-Whitney U tesztek alapján szignifikánsnak bizonyult, az integráció típusa és az átlagos éves nettó árbevétel esetében ($p=0,000$), az integráció típusa és az átlagos éves üzemi-üzleti tevékenység eredménye tekintetében pedig ($p=0,014$).

	Vertikális integrációból fakadó előnyök	Medián teszt	Szignifikancia szint
integráció típusa	átlagos éves nettó árbevétel	0,001	0,000
	átlagos éves üzemi-üzleti tevékenység eredménye	0,061	0,014

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy tevékenységeikben a tisztán baromfi termékpályához kapcsolódó tulajdonosi integrációk esetében szignifikánsan magasabb a vállalkozások átlagos éves nettó árbevétele, és az átlagos éves üzemi-üzleti tevékenység eredménye, mint a szerződéses integrációk esetében, és ezt a grafikus ábrák is megerősítik.



A kapott eredmények megerősíthetik tehát a 2. tézisben megfogalmazott állítást, miszerint a tulajdonosi integráció vállalkozásainál bizonyos vertikális integrációból fakadó előnyök jobban érvényesülnek (korszerű termelés technológia biztosítása, gépi szolgáltatások nyújtása, megfelelő értékesítési ár biztosítása, jövedelmek igazságos elosztása), mint a szerződéses integráció vállalkozásainál. De megerősíthetik a 3. tézis állításait is, miszerint a tulajdonosi integráció vállalkozásainál az integrációba lépés óta inkább csökkent a vágócsirke árának változásából adódó kockázat, szemben a szerződéses integráció vállalkozásainál tapasztaltakkal.

Mélyebb pénzügyi elemzés során még érdekes lehetne az integrációból fakadó előnyök kihasználásának további pénzügyi vonatkozásait is megvizsgálni, de ezt két-három integráció vonatkozásában beható pénzügyi elemzés keretében lehetne megtenni, hiszen ehhez a tulajdonosi összefonódások és a számviteli politika pontos ismerete is szükséges lenne, bizonyos pénzügyi mutatószámok vizsgálata mellett.

6. Függelék - Stratégiaalkotási folyamat további elemeinek kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel – nemparaméteres próba, K independent samples, Kruskal-Wallis teszt

	Vertikális integrációból fakadó előnyök	Medián teszt	Szignifikancia szint
formalizáltság	alanyagok biztosítása	0,680	0,526
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,770	0,254
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,201	0,203
	szaktanácsadás	0,872	0,828
	szerződéses fegyelem fenntartása	0,445	0,480
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,461	0,689
	termelői tevékenység finanszírozása	0,929	0,648
	előállított termékek számára piac biztosítása	-	0,603
	megfelelő értékesítési ár biztosítása	0,835	0,922
	jövedelem igazságos elosztása	1,000	0,857
követett stratégia	alanyagok biztosítása	0,060	0,008
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,070	0,224
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,202	0,313
	szaktanácsadás	0,586	0,295
	szerződéses fegyelem fenntartása	0,115	0,174
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,454	0,070
	termelői tevékenység finanszírozása	0,798	0,866
	előállított termékek számára piac biztosítása	--	0,087
	megfelelő értékesítési ár biztosítása	0,420	0,416
	jövedelem igazságos elosztása	0,184	0,293
tudatosság	alanyagok biztosítása	0,590	0,627
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,667	0,508
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,240	0,363
	szaktanácsadás	0,553	0,856
	szerződéses fegyelem fenntartása	0,562	0,836
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,565	0,378
	termelői tevékenység finanszírozása	0,802	0,903

	előállított termékek számára piac biztosítása	-	0,197
	megfelelő értékesítési ár biztosítása	0,418	0,445
	jövedelem igazságos elosztása	0,056	0,110
kollektivitás	alapanyagok biztosítása	0,888	0,889
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,934	0,691
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,665	0,905
	szaktanácsadás	0,931	0,735
	szerződéses fejelem fenntartása	0,962	0,851
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,975	0,942
	termelői tevékenység finanszírozása	0,408	0,776
	előállított termékek számára piac biztosítása	-	0,693
	megfelelő értékesítési ár biztosítása	0,970	0,770
	jövedelem igazságos elosztása	0,106	0,190
stratégiaalkotás sikeressége	alapanyagok biztosítása	0,380	0,418
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,331	0,225
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,627	0,689
	szaktanácsadás	0,902	0,623
	szerződéses fejelem fenntartása	0,275	0,566
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,697	0,425
	termelői tevékenység finanszírozása	0,681	0,607
	előállított termékek számára piac biztosítása	-	0,096
	megfelelő értékesítési ár biztosítása	0,533	0,672
	jövedelem igazságos elosztása	0,336	0,810
kidolgozás fontossága	alapanyagok biztosítása	0,243	0,078
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,375	0,335
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,512	0,628
	szaktanácsadás	0,741	0,266
	szerződéses fejelem fenntartása	0,147	0,073
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,929	0,574
	termelői tevékenység finanszírozása	0,540	0,532
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,550	0,549

	megfelelő értékesítési ár biztosítása	0,263	0,330
	jövedelem igazságos elosztása	0,334	0,249
végrehajtás fontossága	alanyagok biztosítása	0,637	0,725
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,464	0,588
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,716	0,704
	szaktanácsadás	0,122	0,606
	szerződéses fegyelem fenntartása	0,539	0,349
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,594	0,193
	termelői tevékenység finanszírozása	0,638	0,637
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,302	0,452
	megfelelő értékesítési ár biztosítása	0,596	0,875
	jövedelem igazságos elosztása	0,781	0,308

7. Függelék - Korrespondenciaelemzés – vállalatméret és az állatállomány kapcsolata

Az inercia (az adatok súlyozott varianciája) ad információt az egyes kategóriák geometriai súlypontjaik körüli szóródásnak a mértékéről. Az inercia aránya azt mutatja meg, hogy az első dimenzió 96%-ban magyarázza a szóródást, míg a másik 4%-ban.

Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation ²
1	,708	,502			,960	,960	,072	-,038
2	,144	,021			,040	1,000	,113	
Total		,523	41,292	,000 ^a	1,000	1,000		

a. 6 degrees of freedom

Overview Row Points^a

	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution					
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point			
					1	2	1	2	Total	
vallalatmeret										
mikro	,722	-,472	-,102	,115	,227	,052	,991	,009	1,000	
kis	,114	,397	1,044	,031	,025	,861	,415	,585	1,000	
kozep	,114	1,794	-,277	,261	,518	,061	,995	,005	1,000	
nagy	,051	1,794	-,277	,116	,230	,027	,995	,005	1,000	
Active Total	1,000			,523	1,000	1,000				

a. Symmetrical normalization

Overview Column Points^a

	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
					1	2	1	2	Total
allatallomany 3kat									
30.000-50.000	,481	-,602	-,286	,129	,246	,273	,956	,044	1,000
50.000-100000	,215	-,450	,697	,046	,061	,723	,672	,328	1,000
100000 felett	,304	1,271	-,040	,348	,693	,003	1,000	,000	1,000
Active Total	1,000			,523	1,000	1,000			

a. Symmetrical normalization

8. Függelék - Adaptációs készség további elemeinek kapcsolata a vertikális integrációból fakadó előnyökkel (nemparaméteres próba)

	Vertikális integrációból fakadó előnyök	Medián teszt	Szignifikancia szint
döntéshozatal	alapanyagok biztosítása	0,271	0,073
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,111	0,074
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,044	0,094
	szaktanácsadás	0,184	0,047
	szereződéssel fegyelem fenntartása	0,079	0,034
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,687	0,748
	termelői tevékenység finanszírozása	0,405	0,147
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,261	0,167
	megfelelő értékesítési ár	0,570	0,509
	igazságos jövedelem elosztás	0,609	0,511
továbbképzés	alapanyagok biztosítása	0,084	0,004
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,961	0,935
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,532	0,279
	szaktanácsadás	0,917	0,310
	szereződéssel fegyelem fenntartása	0,968	0,087
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,821	0,938
	termelői tevékenység finanszírozása	0,666	0,570
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,038	0,003
	megfelelő értékesítési ár	0,709	0,429
	igazságos jövedelem elosztás	0,793	0,532
szaktanácsadó	alapanyagok biztosítása	0,133	0,046
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,545	0,254
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,584	0,589
	szaktanácsadás	0,841	0,718
	szereződéssel fegyelem fenntartása	0,809	0,427
	törvények, rendeletek változásairól való tájékoztatás	0,545	0,987
	termelői tevékenység finanszírozása	0,646	0,741
	előállított termékek számára piac biztosítása	0,121	0,020
	megfelelő értékesítési ár	0,811	0,917
	igazságos jövedelem elosztás	0,012	0,061
támogatásokhoz jutás nehézsége	alapanyagok biztosítása	0,249	0,504
	korszerű termelés technológia biztosítása	0,439	0,398
	gépi szolgáltatások nyújtása	0,796	0,706
	szaktanácsadás	0,036	0,400

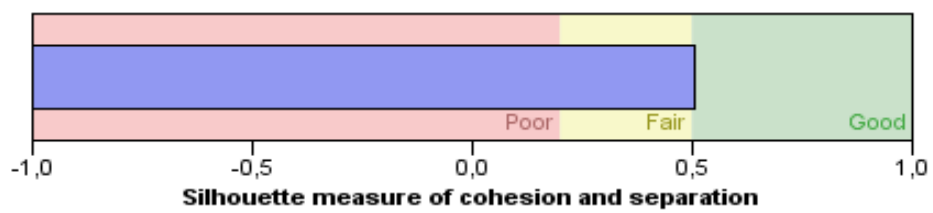
	szereződéses fenntartása	fegyelem	0,306	0,511
	törvények, változásairól tájékoztatás	rendeletek való	0,419	0,389
	termelői finanszírozása	tevékenység	0,582	0,077
	előállított termékek számára piac biztosítása		0,689	0,754
	megfelelő értékesítési ár		0,655	0,487
	igazságos jövedelem elosztás		0,138	0,272
szervezet kora	alapanyagok biztosítása		0,603	0,601
	korszerű termelés technológia biztosítása		0,296	0,447
	gépi szolgáltatások nyújtása		0,560	0,742
	szaktanácsadás		0,382	0,692
	szereződéses fenntartása	fegyelem	0,985	0,937
	törvények, változásairól tájékoztatás	rendeletek való	0,145	0,323
	termelői finanszírozása	tevékenység	0,076	0,306
	előállított termékek számára piac biztosítása		0,210	0,318
	megfelelő értékesítési ár		0,825	0,642
	igazságos jövedelem elosztás		0,507	0,298

9. Függelék – Klaszterezés minősége

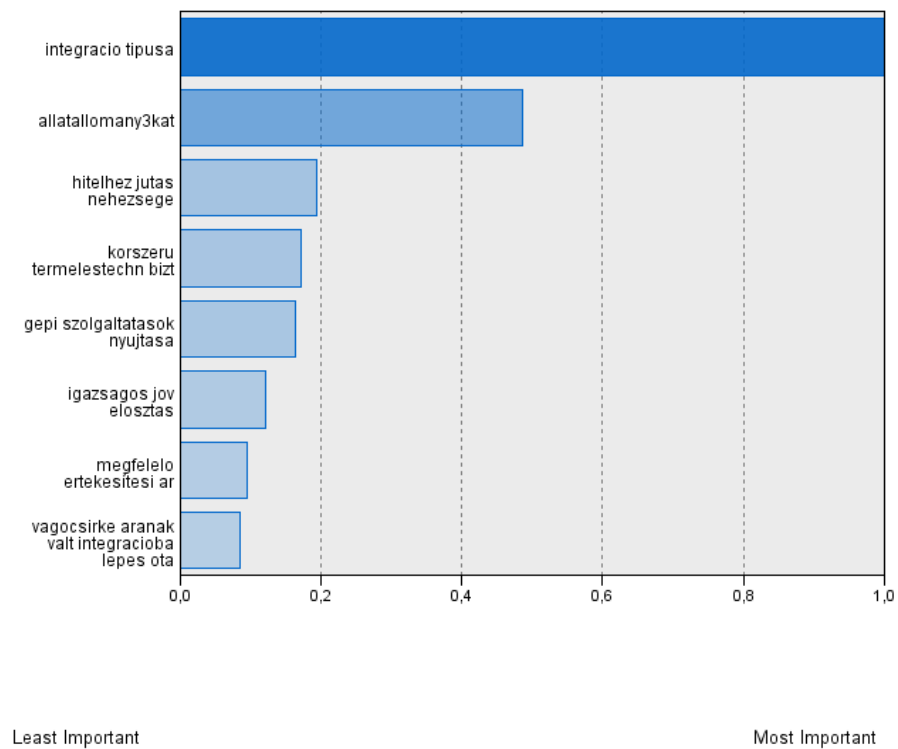
Model Summary

Algorithm	TwoStep
Inputs	8
Clusters	2

Cluster Quality

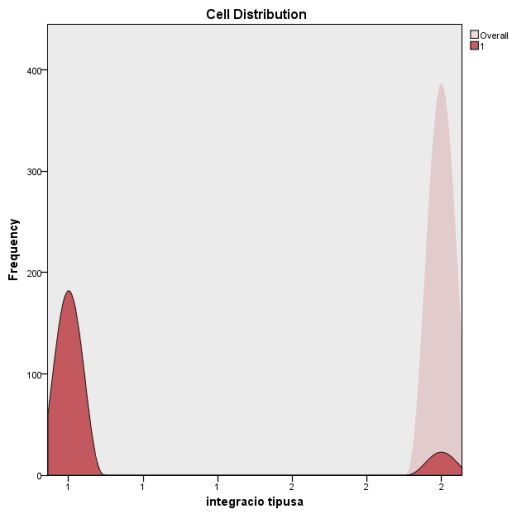


Predictor Importance



10. Függelék - Klaszterezés eredményeinek szemléltetése ábrákon

ÉLENJÁRÓK -1-es klaszter



LEMARADÓK- 2-es klaszter

