A baromfiágazat versenyképességének helyreállítása

Nábrádi András – Szőllősi László

Kulcsszavak: baromfiágazat, problémafa, célstruktúra, nemzetközi versenyképesség, versenyhátrányok.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A helyzetfelmérés eredményeként megállapítható, hogy a magyar baromfiágazat legfőbb problémája a nemzetközi versenyképesség romlása. Ennek számos következménye lehet, ami közvetlenül vagy közvetve érinti a fenntarthatóság három pillérét, a gazdasági, társadalmi és természeti tényezőket. Az elemzésben feltárt problémák ok-okozati kapcsolataiból egyértelműen kiderül, hogy mindezt az ágazat hazai és nemzetközi piaci kiszolgáltatottságának növekedése, valamint az ágazatban tapasztalható objektív versenyhátrányok megléte okozta. Ez utóbbi a versenytársakhoz képest tartósan alacsony jövedelmezőségnek, a technológiai színvonalban tapasztalható lemaradásnak, a korszerű tudás, illetve az ágazati stratégia hiányának tulajdonítható. A főbb problémakörökre összpontosítva az ágazat stratégiai célkitűzéseként megfogalmazható az újból versenyképes magyar baromfiágazat, melyhez specifikus célkitűzésként rendelhető az ágazat hazai és nemzetközi piaci kiszolgáltatottságának csökkentése, a jövedelem növelése, illetve a műszaki és technológiai fejlődés.

Véleményünk szerint a bemutatotthoz hasonló struktúrában, célirányosan, az egyes termékpályák szereplőinek bevonásával indokolt az állattenyésztési ágazatokat érintő kérdések tisztázása és azok időszakonkénti felülvizsgálata. Az adott ágazaton belüli problémák és azok közötti ok-okozati kapcsolatok feltárásával, majd az erre épülő célstruktúra-célhierarchia felállításával cselekvési programok, elvégzendő feladatok fogalmazhatók meg. Mindezen feladatok időbeli összehangolása, rendszerszemléletben való kezelése indokolja az ágazatokra lebontott, s ezen keresztül a teljes állattenyésztés stratégiai tervének kialakítását. Egyes tevékenységek kiemelése, megvalósítása a többi figyelembevétele nélkül rendkívüli veszélyeket rejt magában.

BEVEZETÉS

A baromfiágazat nagy múltra tekint vissza Magyarországon és az Európai Unióban egyaránt, ugyanakkor jelenlegi helyzete nem mondható kedvezőnek. Míg néhány országban növekszik a baromfiipar jelentősége és ezzel párhuzamosan annak világpiaci részesedése (USA, Brazília), addig a magyarországi baromfiszektor folyamatosan problémákkal küzd (*Keszi et al., 2003*). A hazai baromfivertikum szereplőinek egyre élesebb piaci versenyben kell helytállniuk. Ennek ellenére az ágazat napjainkban is a magyar mezőgazdasági termelés fontos elemének tekinthető. A hazai baromfihús-termelésben és -fogyasztásban legjelentősebb a csirkehús, az EU-csatlakozás után azonban a hazai piacon emelkedett az importtermékek aránya. A gazdasági és piaci környezet változásai, illetve az éleződő piaci verseny mind üzemi szinten, mind a vertikum egészére kiterjesztve indokolja a magyar baromfivertikum versenyképességét befolyásoló tényezőinek vizsgálatát.

A Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrár-

gazdasági és Vidékfejlesztési Kara által 2007-ben szervezett „Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a baromfiágazatban" című szakmai tanácskozás keretében a baromfiágazat aktuális kérdéseit tekintettük át, aktívan bevonva a teljes vertikum szereplőit.[1] Jelen tanulmány célkitűzése a magyar baromfiágazat problémáinak feltárása, összegyűjtése és rendszerezése, illetve ez alapján az ágazat fejlesztésére vonatkozó célstruktúra összeállítása, mely megfelelő kiindulási alapot biztosíthat az ágazati stratégia kidolgozásának, ezen túlmenően ágazatspecifikus innovációs ötletek megfogalmazásának.

CÉLRENDSZER ÉS MÓDSZER

Az Európai Unió strukturális alapok tervezéséhez használatos módszertana szerint a stratégiai program, azaz a középtávú terv a következő lépésekből épül fel: problémafa-elemzés, célfa, jövőkép, stratégiai prioritások (beavatkozási területek) és intézkedések meghatározása, forrásmegosztás, operatív program, monitoring, illetve kommunikáció. Az EU programozási gyakorlata szerint a helyzetfeltárás mindig körültekintő, elemző, térben strukturált, ugyanakkor lehetőleg tömören összefoglalt.

Célkitűzésünkben az ágazat stratégiai irányainak és fejlesztési lehetőségeinek megalapozásához problémafa- és célfaelemzést alkalmaztunk, mely elemzési lépéseket a tervezésben sokan hanyagolják, mondván egyrészt „úgyis tudjuk, mi a probléma", másrészt „a célkitűzést úgyis alulról felfelé, vagyis a tervezett, szervezetünk érdekeit szolgáló tevékenységekből határozzuk meg". Azonban ez a gondolkodás szemben áll a projekttervezés logikájával, hiszen jó célkitűzést meghatározni csak a megoldani kívánt probléma alapos és logikus feltárása után tudunk (*Kellermann, 2007*).

A problémaelemzésben a célterületek, célcsoportok főbb problémáinak azonosításán alapulva meghatározzuk a problémák közötti ok-okozati összefüggéseket, és ez alapján elkészíthető a problémafa. Önmagában álló probléma nem létezik, mindig része egy ok-okozati problémaláncnak. Ha a problémát rosszul azonosítják, a megoldás is hibás. Ezért fontos, hogy a problémák mindig konkrétan, tényszerűen szerepeljenek, kerülve az általános megfogalmazásokat. Ha az „A" probléma „B" probléma oka, akkor „B" alá helyezzük, ha következménye, akkor „B" fölé helyezzük, ha pedig nem oka és nem is következménye, akkor egyelőre melléhelyezzük, annak reményében, hogy a problémafa ágainak „bokrosodása" során egyszer csak megtaláljuk alsóbb vagy felsőbb szinten az összekapcsolódást. A gyakorlat eredménye egy ágakra bomló fastruktúra, amely világosan mutatja a területen jelentkező problémák ok-okozati összefüggéseit, rávilágítva arra, hogy a részproblémák hogyan függnek össze a főproblémával. Ezek alapján a felállított problémafa nem más, mint egy olyan eszköz, aminek segítségével logikai rendbe sorolhatjuk a problémákat és az okokat, továbbá ezek csoportjából kiemelhetjük a fő okot, de emellett a problémafaszerkezet körvonalazza a megoldás felé mutató célkitűzéseket is. Az elkészült problémafa így nem más, mint egy létező negatív szituáció komplex problémakörének vizuális megjelenítése (*Szűcs – Grasselli, 2007; Kellermann, 2007; Anonim-1, 2007*).

Míg a problémafa valamely fennálló helyzet negatív aspektusait mutatja, addig a célok elemzése a kívánatos jövőbeni helyzetet vázolja fel. Ennek módja a problémák újrafogalmazása célok formájában, így a problémafa alapján elkészíthetjük a célkitűzéseket magában foglaló célstruktúrát. Ha az ok-okozati összefüggéseket jól ál-

[1] A rendezvényt Baross Gábor innovációs program keretében, a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal (NKTH) nevében a Kutatás-fejlesztési Pályázati Iroda (KPI) támogatta, a munka egyben a 6J2A0G0051 keretszámú innovációs szerződés részét képezte.

lítottuk fel, úgy a célfa (célstruktúra) megmutatja, hogy a fő probléma megoldásához milyen részfeladatok megvalósításával juthatunk közelebb. A projekt célkitűzései és a feltárt problémák közötti szoros megfelelés így biztosítható.

AZ EREDMÉNYEK

A hazai baromfiágazat problémafája

Az ágazati megközelítésben készült helyzetfelmérés eredményeként első lépésben elkészült a magyar baromfiágazat SWOT mátrixa (*Nábrádi – Szőllősi, 2007*), mely számba veszi az ágazat erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit, illetve veszélyeit. Az aktuális problémák és az azok között lévő ok-okozati kapcsolatok feltárásához elsősorban a SWOT mátrixban is megfogalmazott hátrányokat és veszélyeket vettük figyelembe. Az összeállított problémafa az 1. ábrán tekinthető meg részletesen, melynek egymással logikai kapcsolatban álló elemei alulról felfelé mutatják a köztük fennálló ok-okozati kapcsolatokat.

Az elemzések alapján kijelenthető, hogy napjainkban a magyar baromfiágazat központi problémája a nemzetközi versenyképesség romlásában keresendő, mely ágazati piacvesztéshez, ezen keresztül a vertikumban tevékenykedő versenyképtelen vállalkozások megszűnéséhez vezet. Mindezek eredményeként nemzetgazdasági problémák (csökkenő kibocsátás, csökkenő adó- és járulékbevételek, romló külkereskedelmi mérleg stb.) jelentkezhetnek. A megszűnő munkahelyek miatt növekedhet a más ágazatba nem konvertálható munkanélküliek száma, továbbá a megszűnő vállalkozások esetében a befektetett eszközök oldaláról egyfajta költségremanencia figyelhető meg, illetve az ágazat beszűkülése más, úgynevezett kiszolgáló ágazatok (például takarmányipar) kihasználatlanságához vezethet.

A helyzetfelmérésből kiderült, hogy a hazai baromfiágazat nemzetközi versenyképességének romlása mögött két alapvető probléma húzódik meg: a hazai és nemzetközi piaci kiszolgáltatottság utóbbi években bekövetkezett növekedése, másrészt az ágazatban tapasztalható objektív versenyhátrányok megléte.

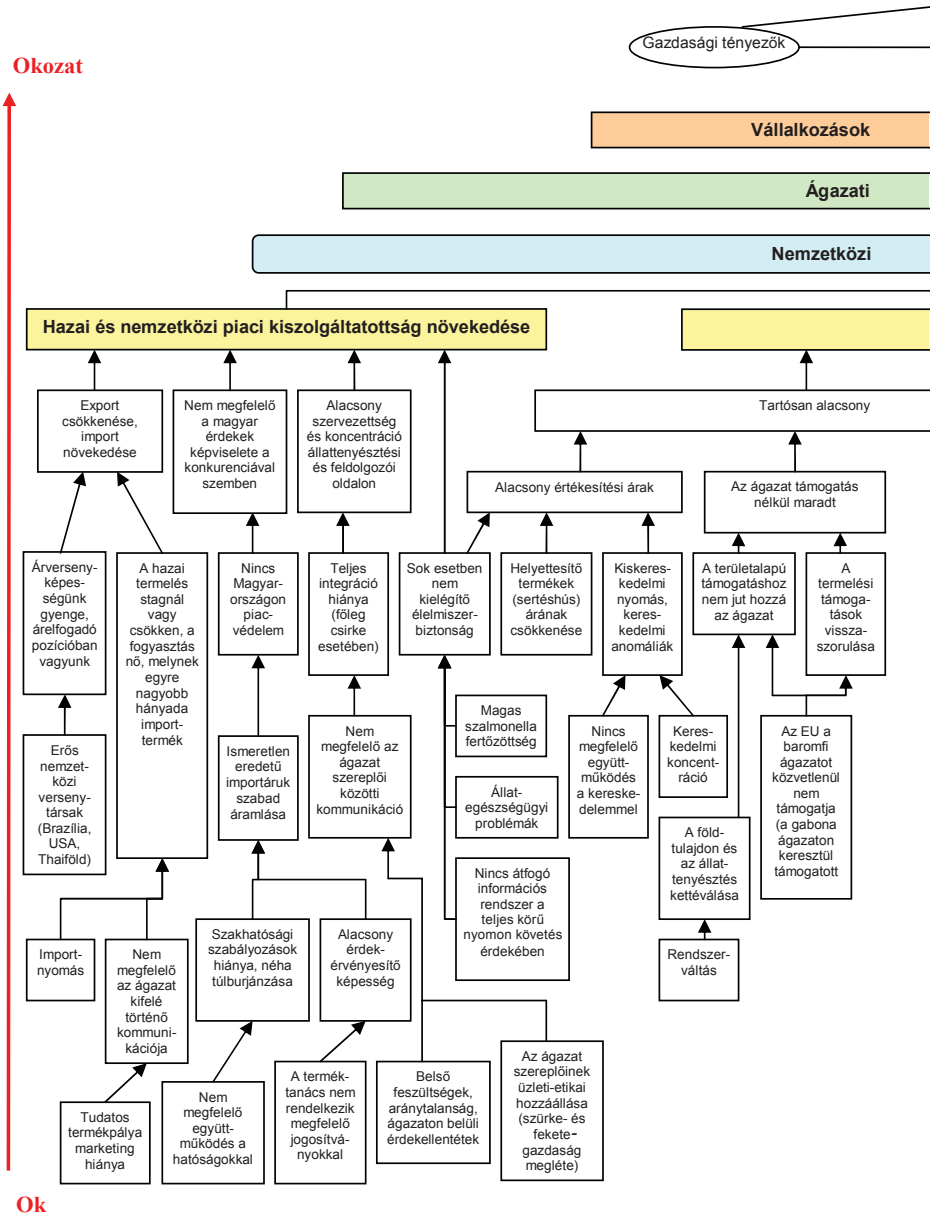
A hazai és nemzetközi piaci kiszolgáltatottság növekedése

A hazai és nemzetközi piaci kiszolgáltatottság növekedéséhez hozzájárult az export csökkenésével egyidejűleg mutatkozó importnövekedés (2. ábra), a magyar érdekek nem megfelelő képviselete a konkurenciával szemben, illetve a magyar baromfiszektorban tapasztalható alacsony szervezettség és koncentráció, tenyésztési és feldolgozói szinten egyaránt. A kiszolgáltatottság növekedését eredményezi továbbá a sok esetben nem kielégítő élelmiszer-biztonság, mely alatt a magas szalmonella-fertőzöttség, a különböző állat-egészségügyi problémák (madárinfluenza), illetve a teljes körű nyomon követés érdekében szükséges átfogó információs rendszer hiánya érthető.

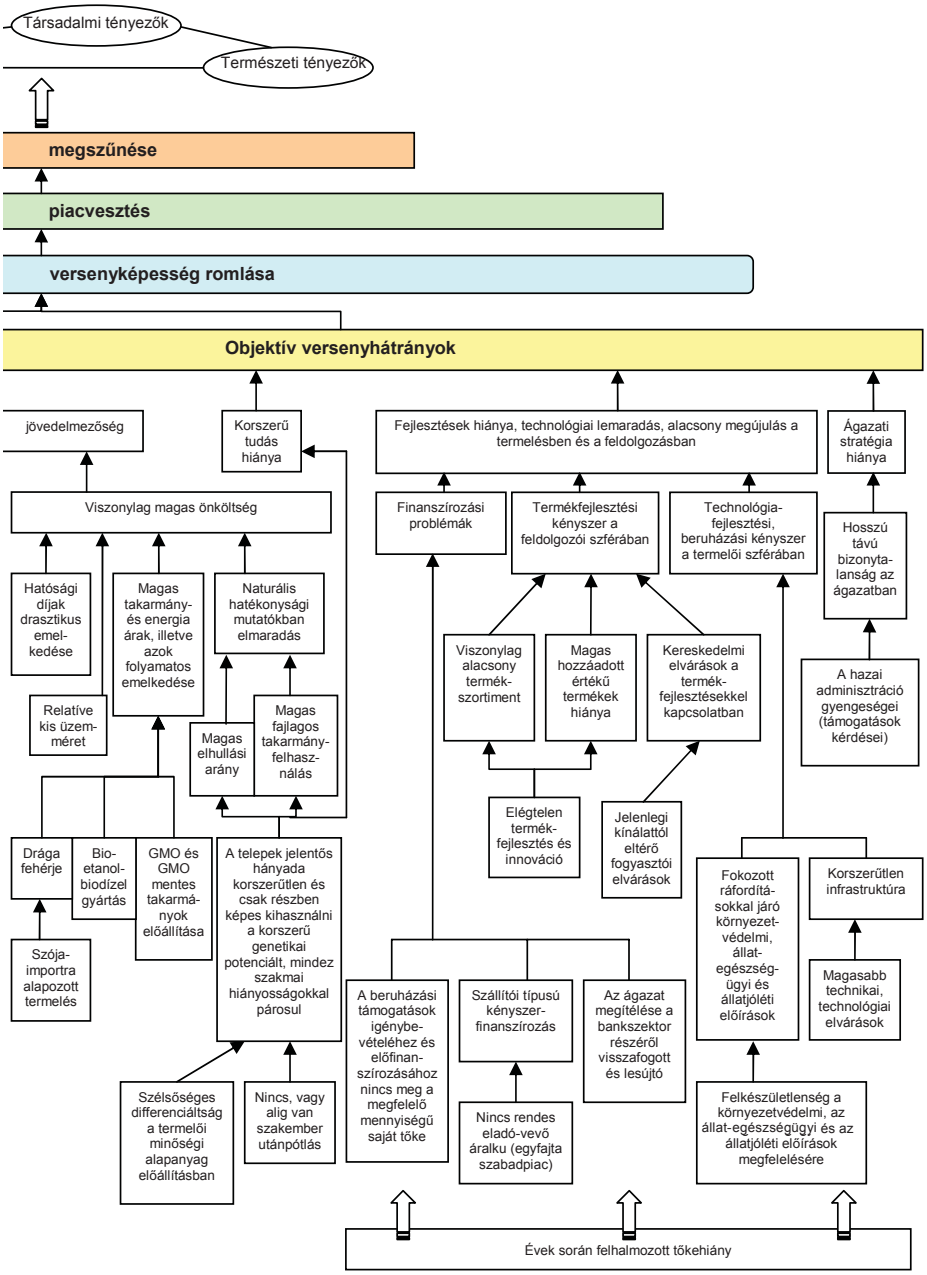
Az export csökkenése és az import növekedése hátterében egyrészt a hazai piac bővülésének árnyoldala áll. *Popp (2007)* is megállapítja, hogy az összes baromfihús-fogyasztásból 2000-ben 10% körüli, 2004-ben 12%, 2006-ban már 14% volt importeredetű. A csatlakozást követő élesebb piaci helyzetben a magyar baromfiszektor exportorientált jellege veszélybe sodródott, hiszen a fogyasztás időszakos növekedésével párhuzamosan stagnált, illetve csökkent a termelés és a kivitel, az import viszont bővült, a pozitív egyenleg pedig folyamatosan mérséklődött. Míg 2003-ban a baromfihúsexport és -import egyenlege mintegy 110 ezer tonnát tett ki, addig 2006-ban csak 55 ezer tonnát. A csirkehús esetében 2007-ben gyakorlatilag elolvadt a kiviteli többlet. Az elemzés rávilágított arra, hogy mindez a napjainkban tapasztalható importnyomással, illetve a tudatos termékpálya-marketing hiányán keresztül az ágazat fogyasztók irányába történő nem megfelelő kommunikációjával magyarázható. Előbbi az ágazattól független külső tényező, utóbbi viszont az ágazathoz kapcsolódó belső tényező, mely közvetlenül befolyásolható.

I. ábra

A baromfiágazat problémafája

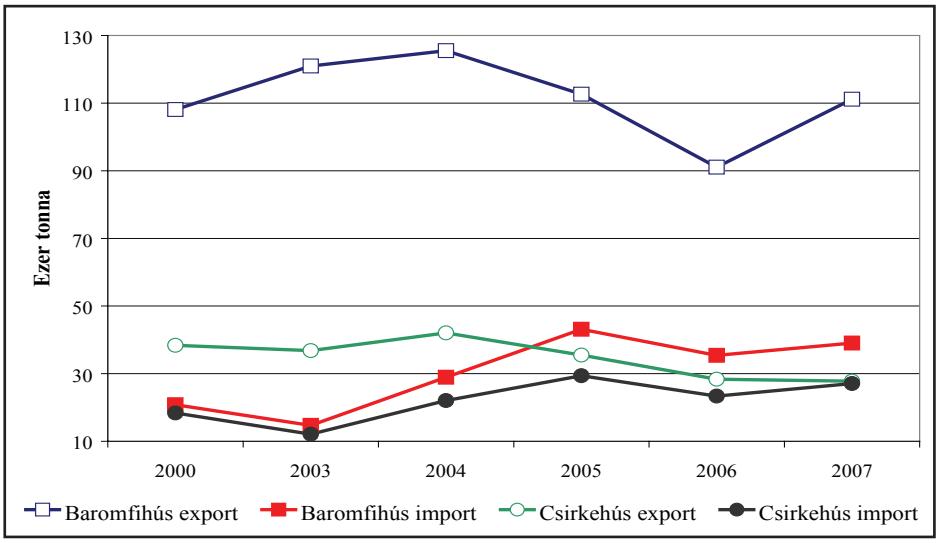


Forrás: saját szerkesztés


Társadalmi tényezők
Természeti tényezők
megszűnése
piacvesztés
versenyképesség romlása
Objektív versenyhátrányok
jövedelmezőség
Korszerű tudás hiánya
Fejlesztések hiánya, technológiai lemaradás, alacsony megújulás a termelésben és a feldolgozásban
Ágazati stratégia hiánya
Viszonylag magas önköltség
Finanszírozási problémák
Termékfejlesztési kényszer a feldolgozói szférában
Technológia-fejlesztési, beruházási kényszer a termelői szférában
Hosszú távú bizonytalanság az ágazatban
Hatósági díjak drasztikus emelkedése
Magas takarmány- és energia árak, illetve azok folyamatos emelkedése
Naturális hatékonysági mutatókban elmaradás
Viszonylag alacsony termék-szortiment
Magas hozzáadott értékű termékek hiánya
Kereskedelmi elvárások a termék-fejlesztésekkel kapcsolatban
A hazai adminisztráció gyengeségei (támogatások kérdései)
Relatíve kis üzem-méret
Magas elhullási arány
Magas fajlagos takarmány-felhasz-nálás
Elégtelen termék-fejlesztés és innováció
Jelenlegi kínálattól eltérő fogyasztói elvárások
Drága fehérje
Bio-etanol-biodízel gyártás
GMO és GMO mentes takarmá-nyok előállítása
A telepek jelentős hányada korszerűtlen és csak részben képes kihasználni a korszerű genetikai potenciált, mindez szakmai hiányosságokkal párosul
Fokozott ráfordítá-sokkal járó környezet-védelmi, állat-egészség-ügyi és állatjóléti előírások
Korszerűtlen infrastruktúra
Szója-importra alapozott termelés
A beruházási támogatások igénybe-vételéhez és előfinan-szírozásához nincs meg a megfelelő mennyiségű saját tőke
Szállítói típusú kényszer-finanszírozás
Az ágazat megítélése a bankszektor részéről visszafogott és lesújtó
Magasabb technikai, technológiai elvárások
Szélsőséges differenciáltság a termelői minőségi alapanyag előállításban
Nincs, vagy alig van szakember utánpótlás
Nincs rendes eladó-vevő áralku (egyfajta szabadpiac)
Felkészületlenség a környezetvédelmi, az állat-egészségügyi és az állatjóléti előírások megfelelésére
Évek során felhalmozott tőkehiány

2. ábra

A magyar baromfihús- és csirkehús-külkereskedelem alakulása



Forrás: KSH, 2007

A külkereskedelmi egyenleg negatív irányú változásához hozzájárul az a körülmény is, hogy Magyarország árversenyképessége gyenge, ezért árelfogadó pozícióban van. Ezt az állítást több szerző is alátámasztja (*Popp, 2007; Erdélyi, 2007*), akik szerint a legnagyobb problémát a „külvilág" okozza. A legjelentősebb vágócsirke-előállító országok termelési költségei között jelentős eltérések tapasztalhatók. A takarmányozási költségek terén Brazília és az USA komparatív előnnyel rendelkezik, ami a fehérjeforrások alacsonyabb beszerzési költségeivel magyarázható. Ezen kívül az energia és a munkabér költségei is jóval alacsonyabbak, mint az EU tagállamaiban, így hazánkban. Mindemellett kedvezőbb az állat-egészségügyi és a környezetvédelmi helyzet is (*Nyárs et al., 2004; Nyárs, 2008; Wesselink, 2006*).

Az ágazat szereplői és a hatóságok között nincs megfelelő együttműködés, melynek következtében sok esetben hiányoznak (hiányosak) a szükséges szakhatósági szabályozások, vagy bizonyos területeken túl részletekbe menőek. Több szakember (*Szabó, 2007; Bárány, 2007; Erdélyi, 2007*) is kiemeli, hogy rendkívül fontos a baromfiágazaton belüli összefogás, szakmai egyeztetés, a folyamatos kapcsolattartás a hatóságokkal a magyar érdekek képviseletében. Ezzel párhuzamosan a *Baromfi Terméktanács* nem rendelkezik olyan jogosítványokkal, ami néhány nyugat-európai országban működő hasonló szervezetre jellemző (*Bárány, 2007*). Mindez az ágazat alacsony érdekérvényesítő képességében nyilvánul meg. A megemlített hiányosságok miatt Magyarországon egyre gyakrabban lehetünk tanúi az ismeretlen eredetű importáruk piacon történő megjelenésének, melyből egyértelműen az a következtetés vonható le, amit *Erdélyi (2007)* is hangsúlyoz, hogy az Európai Unióhoz történő csatlakozás után szinte nincs piacvédelem hazánkban. Ezen problémák vizsgálatát követően kijelenthető, hogy hazánkban nem megfelelő a magyar baromfiágazat érdekképviselete a konkurenciával szemben.

Az ágazatban tapasztalható belső feszültségek, aránytalanságok és érdekellentétek, illetve a vertikum szereplőinek üzleti-etikai hozzáállása – gondolunk itt a szürke- és fe-

ketegazdaság jelentőségére – egyértelműen mutatják azt, hogy az egyes ágazati résztvevők között sok esetben nem megfelelő a kommunikáció és együttműködés, mely főleg a vágócsirke esetében a teljes integráció hiányához vezet. Fontos a teljes integráció megléte, hiszen így valamennyi tőlünk függő költségtényező (tojás, napos állat, takarmány, előnevelt és hízóállat) kézben tartható, ezáltal kialakítható az optimális költséggazdálkodás a vertikum minden egyes szakaszában (*Csete et al., 1996; Széles, 2003; Szentirmay, 2003; Bamiro et al., 2006; Erdélyi, 2007*). Az integráció hiánya egyértelműen hozzájárul az alacsony szervezettségen és koncentráción keresztül a piaci kiszolgáltatottság fokozódásához.

Az objektív versenyhátrányok

A hazai baromfiágazat központi problémájának – nemzetközi versenyképesség romlása – második legfőbb oka az objektív versenyhátrányok megléte a szektorban, mely két főbb problémára vezethető vissza: a versenytársakhoz képest tartósan alacsony jövedelmezőség, ezzel párhuzamosan a fejlesztések hiánya, technológiai lemaradás, alacsony megújulás a termelésben és a feldolgozásban. Ezenkívül okként említhető még a korszerű tudás, illetve az ágazati stratégia hiánya. *Popp (2007)* megfogalmazása szerint: „A nemzetközi versenyképesség romlása csak részben vezethető vissza hazai hibákra, hiányosságokra, noha szerepük továbbra sem lebecsülendő. A jövő esélyeit mindinkább objektív versenyhátrányok árnyékolják be."

A továbbiakban a baromfiágazatban jelentkező tartósan alacsony jövedelmezőség, mint problémakör okait mutatjuk be. A vállalkozások által elérhető jövedelem függ az árbevétel, a termelési költségek, illetve az igénybe vehető támogatások alakulásától. A helyzetértékelés alapján megállapítható, hogy az árbevételt meghatározó értékesítési ár, a termelési költség, illetve a támogatások az ágazat tekintetében negatívan alakultak az elmúlt években.

Az alacsony értékesítési árak kialakulásához és tartós stagnálásához – 2005. és 2007. év között – hozzájárult a madárinfluenza következtében kialakult fogyasztói pánik, továbbá az, hogy a sertéshús ára az utóbbi években csökkent – mint helyettesítő termék –, továbbá kereskedelmi nyomás és kereskedelmi anomáliák a feldolgozók és a kereskedelem között. Ez utóbbi a kereskedelmi koncentrációnak, illetve az egyes kereskedelmi partnerek közötti megfelelő együttműködés hiányának ítélhető. Kereskedelmi anomáliák alatt a kereskedői és gyártói oldal között lévő aszimmetrikus érdekérvényesítés, a beszerzési ár alatt történő értékesítés, a fizetési határidő törvényileg rögzített mértékének megkerülése, a beszállítók által fizetett díjak, a kötbér, az elmaradt haszon megtérítése, illetve a „mindenki versenyez mindenkivel a magyar kereskedelemben" érthető (*Tóthné Kecskés, 2007*).

1. táblázat

A vágócsirke-termelés naturális hatékonysága (2004)

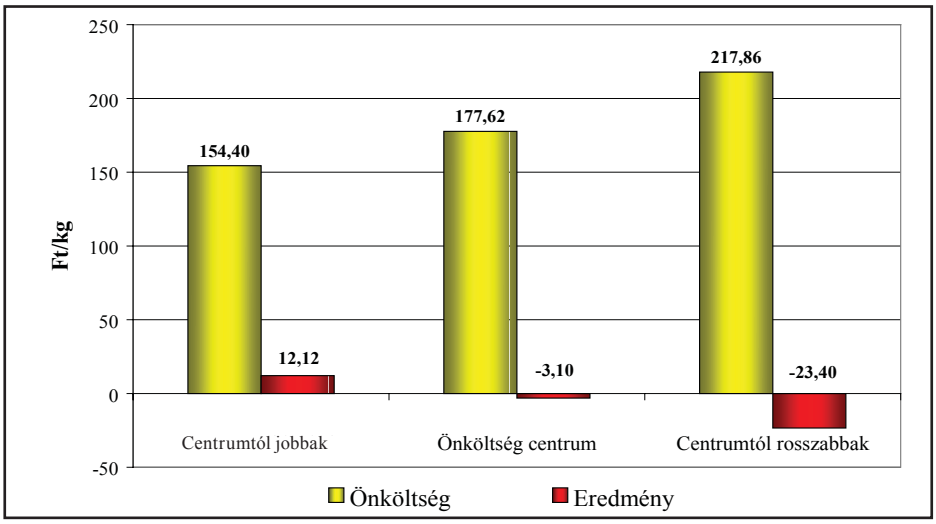
Országok	Vágási tömeg (kg)	Takarmány-felhasználás (kg/kg)	Elhullás (%)
Hollandia	2,12	1,74	3,6
Németország	1,92	1,75	3,8
Franciaország	1,96	1,87	3,8
Egyesült Királyság	2,33	1,85	3,8
Lengyelország	2,25	1,85	4,0
Magyarország	*2,13	*1,91	*4,4

*2007. évi adat (Baromfi Termék Tanács felmérése)
Forrás: Nyárs, 2008

A versenytársakhoz képest viszonylag magas önköltség egyrészt a gyengébb naturális hatékonysági mutatókkal (1. táblázat), másrészt az emelkedő inputárakkal, illetve a magas hatósági díjakkal hozható összefüggésbe. További probléma, hogy hazánkban az állatállomány koncentrációjának mértéke elmarad a versenyképes baromfihús-termelő országokétól (*Burgerné Gimes, 2002*). A jelenlegi gazdasági helyzetben a magyar baromfiágazat jövedelmének növelése mérethatékonysággal érhető el.

3. ábra

A csirkehizlalás költségének és jövedelmének alakulása Magyarországon (piacmeghatározó gazdaságok, 2006)



Forrás: Béládi – Kertész, 2007

Nincs érdemi közeledés a versenytársakhoz az olyan hatékonysági mutatókban, amelyek egyrészt a vállalkozásokon, a szakemberek képzettségén, másrészt a berendezések, a technológiai elemek korszerűségén múlnak. Ez utóbbi is vállalkozói képességtől, döntéstől függ, noha az ágazat általános gazdasági környezete, sőt az irányítási, szabályozási közeg is hatást gyakorolhat rá. Mindezek eredményeként a hazai vágócsirke-termelésben a meghatározó európai versenytársakhoz képest magas az elhullási arány, s továbbra is legalább 0,10-0,15 kg/kg-mal magasabb a fajlagos takarmányfelhasználás. A baromfitartók egyes csoportjai között még mindig kimutatható a technikai felszereltségben, a szakmai munka színvonalában, a hatékonysági mutatókban, következésképpen az önköltségben és a jövedelmezőségben létező eltérés (3. ábra). A legrosszabb mutatókkal dolgozó vállalkozások rendre kiszorulnak a termelésből (*Popp, 2007*).

A hatékonyság alakulásával is összefüggő korszerű szakmai tudás hiánya közvetlen objektív versenyhátrányként is említhető. *Bárány (2007)* megfogalmazása szerint „szakmai tudásunk 1995-2000 éves szinten megrekedt, menedzsmenttudásunk 15-20 évvel ez előtti szinten van". Mindehhez hozzájárul az a tény, hogy Magyarországon a baromfiipar – tenyésztés, termelés, feldolgozás – területén nincs, vagy alig van szakember-utánpótlás.

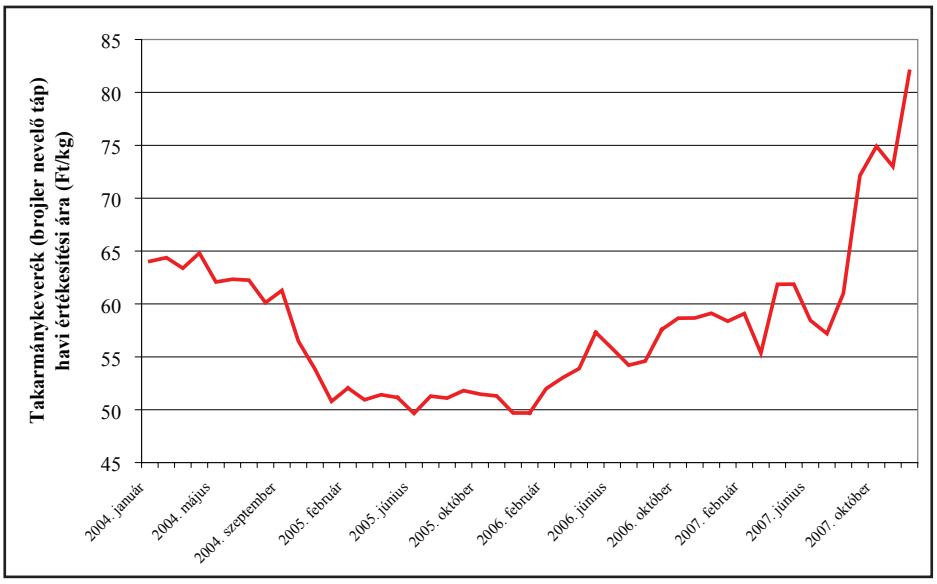
A következő évek legnagyobb kihívása a baromfiágazatban a takarmány- és energiaárak drasztikus emelkedése (4. ábra).

A felhasznált takarmányok árát nagymértékben befolyásolja, hogy fehérjéből (szója) kiszolgáltatott helyzetben vagyunk, továbbá a korábban alacsony kukoricaárak növekedése prognosztizálható a bioetanol-gyártás felfutásának következtében, hiszen az alapanyag (kukorica) árakat elsősorban a bioetanol- és a biodízelgyártók fogják meghatározni a jövőben (*Popp, 2007; Bárány, 2007*).

Popp (2007) véleménye szerint a jövőben a hatósági díjak drasztikus növelésére lehet számítani, melyek a termelési költségen belül egyre nagyobb hányadot tesznek ki. Nemzetközi összehasonlításban a hatósági díjak vélhetően magasabbak lesznek Magyarországon, mint más EU tagállamban.

4. ábra

Takarmánykeverékek havi értékesítési árának alakulása (2004-2007)



Forrás: AKI PÁIR, 2008

Az AKI számításai alapján kijelenthető, hogy támogatások nélkül a brojlerágazat veszteséges marad az elkövetkezendő években (*Potori et al., 2004; Udovecz – Popp, 2006*). Ezzel összefüggésben problémát jelent az a körülmény, hogy az ágazat szinte „támogatás nélkül maradt" (*Erdélyi, 2007*), hiszen az 1990-es rendszerváltáskor a földhasználat és az állattenyésztés nagyobbrészt kettévált, és ezáltal a jelenlegi támogatási rendszer keretében nyújtott területalapú támogatás szinte teljes egészében a növénytermesztő vállalkozásokhoz került. Természetesen saját takarmánybázisra alapozott termelés esetében ez nem releváns.

A hazai baromfiszektorban fennálló objektív versenyhátrányok másik nagy területét a fejlesztések hiánya, a technológiai lemaradás és az alacsony megújulás jelenti, mely mind a termelésben, mind a feldolgozásban egyaránt tapasztalható.

Erdélyi (2007) hangsúlyozza a fejlesztésekhez szükséges saját erő meglétét – mind a beruházási támogatások előfinanszíro-

zásához, mind külső források igénybevételéhez –, mely megfogalmazása szerint „sok esetben szűkös erőforrásnak bizonyul". Az elmúlt időszakban többször hangoztatott beruházások, technológiai korszerűsítések többnyire elmaradtak. A beruházások kivitelezéséhez szükséges saját erő nemcsak a múltban, de jelenleg sem áll rendelkezésre, így a versenyképesség megőrzéséhez szükséges fejlesztések végrehajtása a következő években is problémát jelenthet az ágazat szereplői számára.

A beruházások finanszírozásához – ezzel összefüggésben az ezek megvalósítására rendelkezésre álló támogatások felhasználásához – szükséges külső források (hitel) igénybevétele is nehézségekbe ütközik, hiszen *Bárány (2007)* szavaival élve: „Az ágazat megítélése a bankszektor részéről rendkívül visszafogott és lesújtó." Mindez az elmúlt években bekövetkezett madárinfluenza-járvánnyal és az ágazatban általánosan tapasztalható tőkeszegénységgel magyarázható.

A hosszú távú finanszírozási gondokkal párhuzamosan rövid távú problémák is jelen vannak. Napjainkban kevés a saját termelését finanszírozni képes termelő. Nagyarányú az eladósodottság, magasak a kamatterhek, ugyanakkor a termelésben realizálható nyereség alacsony. Az ágazatban jelen van egy termelési kényszerben lévő – hitel-visszafizetési kötelezettséggel küzdő, vidéken élő és más megélhetéssel nem rendelkező – gazdálkodói kör, akiknek anyagi forrásai igen korlátozottak. Az alultőkésítettségből következően kialakult és folyamatosan fennáll egy szállítói típusú kényszerfinanszírozás.

A bemutatott rövid és hosszú távú finanszírozási problémák egyértelműen befolyásolták, és jelenleg is hozzájárulnak a hiányzó fejlesztésekhez és a versenytársakkal szemben fennálló technológiai lemaradáshoz.

Az ágazatban nem megfelelő a termékfejlesztés és innováció a feldolgozó szférában, mely szintén összefüggésben van az évek során felhalmozott tőkehiánnyal. Mindez viszonylag alacsony termékszortimentet és a magas hozzáadott értékű termékek hiányát indukálja. Ezzel párhuzamosan „senkinek nem újdonság, hogy a piac elmozdult a kényelmi, magasabban feldolgozott termékek felé" (*Kuti, 2007*), mely a fogyasztói igényeken keresztül a kereskedelmi elvárásokban jelenik meg.

A feldolgozói szférában tapasztalható termékfejlesztési hiányosságokkal – ezzel összhangban megjelenő termékfejlesztési kényszerrel – párhuzamosan technológiafejlesztési és beruházási hiányosságok mutathatók ki a termelői szférában is. Az elmúlt évtizedbeli várakozással szemben, mely szerint a hazai baromfiágazat termelőüzemeiben többnyire megtörténik a technológiai berendezések cseréje, korszerűsítése – ez elmaradt. Az Európai Unióhoz történő csatlakozás után a baromfitartás gazdasági környezete teljes mértékben megváltozott. A piaci lehetőségek bővülésével párhuzamosan megjelenő piaci verseny kényszere miatt elkerülhetetlenné vált a gyors műszaki fejlesztés. Ebben az új helyzetben a korábban 4-6 évre becsült eszközváltásnak még korán sincs vége, még kezdeti szakaszában van. A hazai és világpiaci verseny által diktált állandó fejlesztési kényszerrel, újabb és újabb piaci kihívásokkal is szembe kell nézniük a termelőknek (*Hadfalvi, 2007*). A minél hatékonyabb termék-előállítást segítő műszaki fejlesztések mellett sok esetben problémát jelent a fokozott ráfordításokkal járó környezetvédelmi, állat-egészségügyi és állatjóléti előírásoknak való megfelelés is (*Földi, 2007; Hadfalvi, 2007*), melyet súlyosbít az a körülmény, hogy „a tudatos és módszeres csatlakozási felkészülés elmu-

lasztása inkább a versenytársakat fogja helyzetbe hozni" (*Popp, 2007*).

A baromfiágazat célstruktúrája

A helyzetfelmérés alapján összeállított és rendszerezett problémák konkrétan megfogalmazott célokká, feladatokká történő konvertálásával elkészítettük az ágazat célstruktúráját, amely részletesen a 5. ábrán tekinthető át.

Stratégiai célkitűzésként fogalmazható meg az újból versenyképes, eredményes magyar baromfiágazat kialakítása, melynek eléréséhez három kiemelt területet, úgynevezett specifikus célkitűzést határoztunk meg:

- Hazai és nemzetközi piaci kiszolgáltatottság csökkentése.
- Jövedelem növelése és a jövedelmezőség javítása.
- Fejlesztések, technológiai megújulás a termelésben és a feldolgozásban.

Mindezekkel együtt az ágazatfejlesztés teljes körű koordinációjaként fogalmaztuk meg azt a specifikus horizontális célt, mely mindhárom specifikus célkitűzéssel szinergiában van.

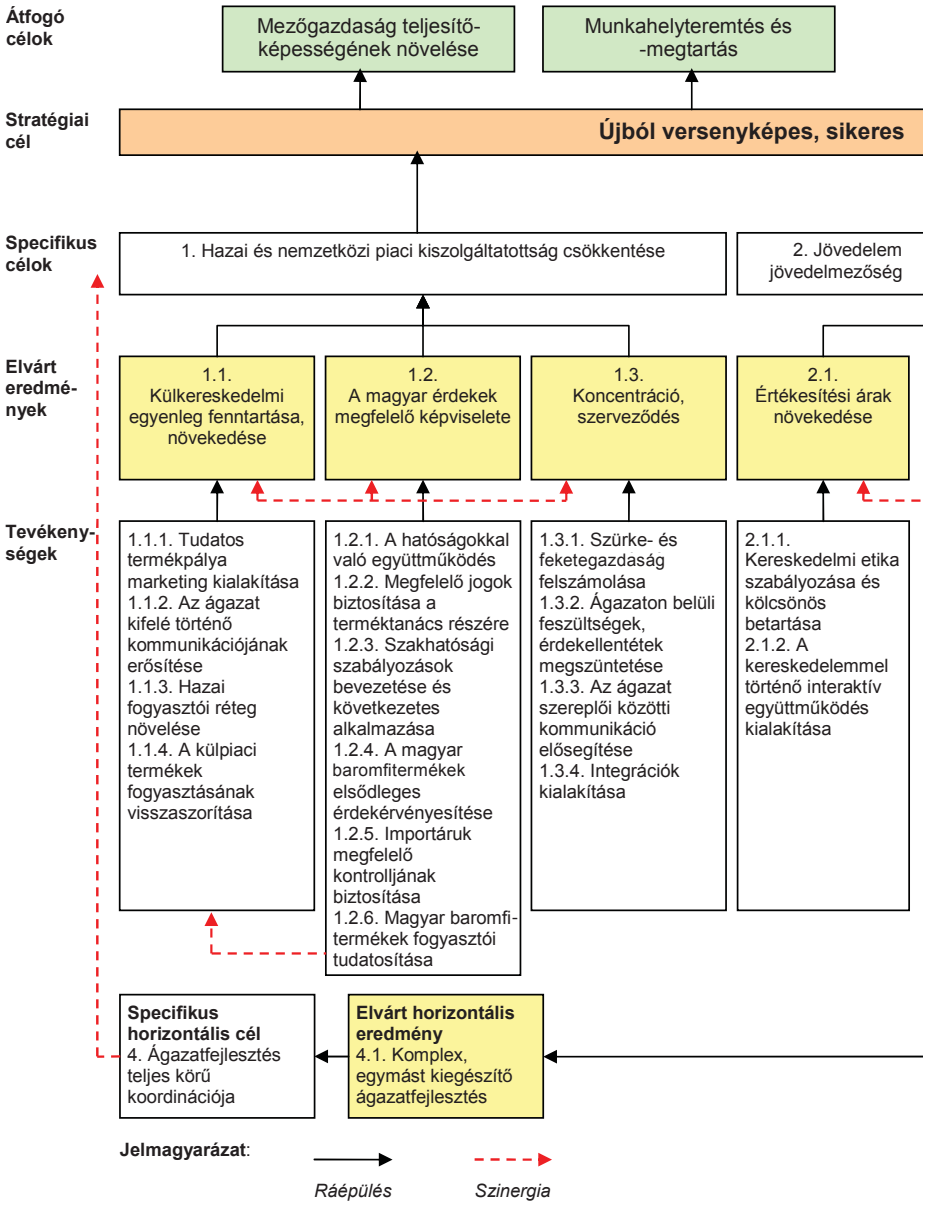
A specifikus célkitűzések eléréséhez konkrét, az egyes problémák feloldásához szükséges feladatokat, tevékenységeket állapítottunk meg (4. ábra), melyekhez mérhető elvárt eredményeket rendeltünk. Célszerű kiemelni, hogy az így felépített célstruktúra egyes elemeinek önálló megvalósítása nem vezethet eredményre. A közölt célstruktúra-javaslat komplexen, egyes elemeket parallel, másokat időben külön-külön megvalósítva vezetne felmutatható eredményekhez.

Nem állítjuk, hogy a fenntartható baromfiágazat magyarországi problémája ezzel megoldható. Csupán az első lépések tehetők meg a nemes cél eléréséhez. Ami világos és egyértelmű, azok a következők:

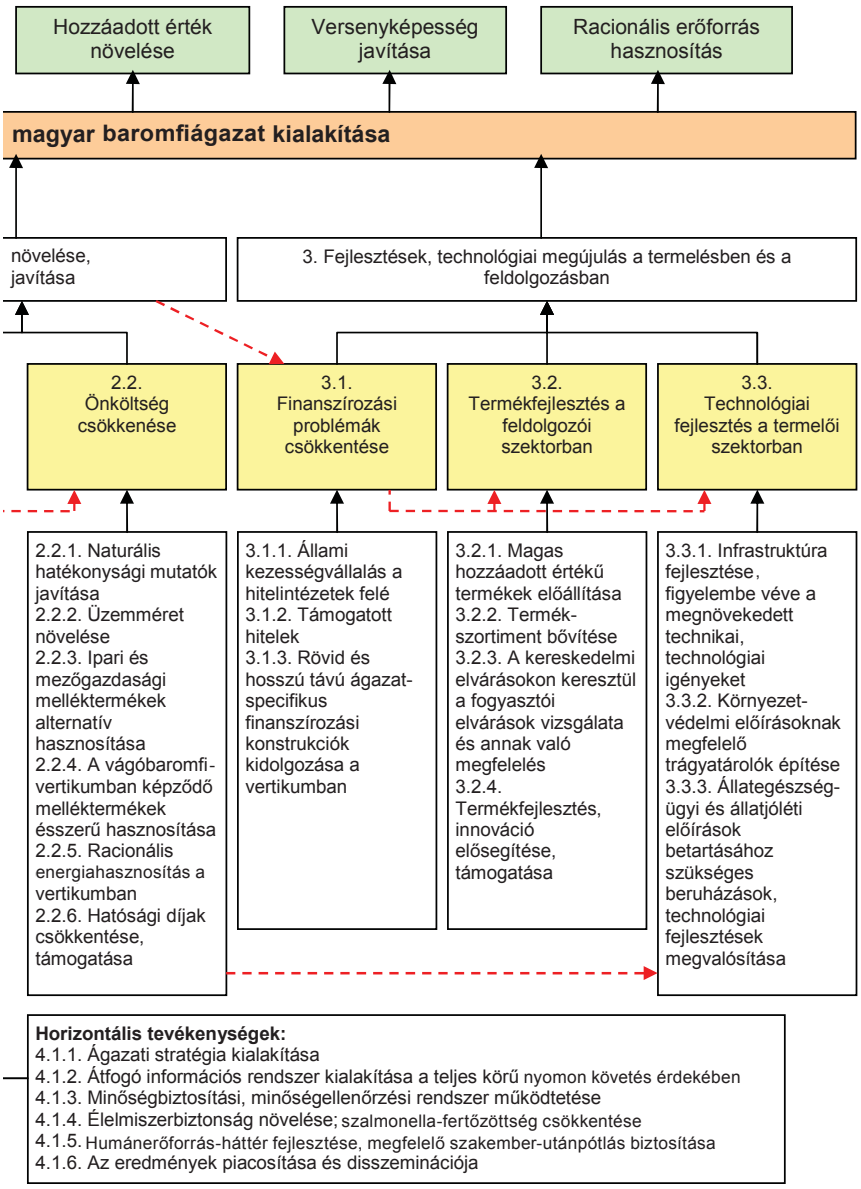
1. Hasonló struktúrában, célirányosan, a termékpálya összes szereplőjének bevonásával időről időre indokolt az ágazatot érintő minden egyes kérdéskör tisztázása.
2. A problémák ok-okozati feltárása az elemzések kiindulópontja.
3. A célstruktúra-célhierarchia felállításával cselekvési programok fogalmazhatók meg.
4. Mindezen feladatok időbeli összehangolása, komplex rendszerbe való beépítése indokolja az ágazatra kialakítandó stratégiai tervet. Csupán egyes tevékenységek kiemelése, megvalósítása – a többi figyelembevétele nélkül – rendkívüli veszélyeket rejt magában.

5. ábra

A baromfiágazat célstruktúrája



Forrás: saját szerkesztés


Hozzáadott érték növelése
Versenyképesség javítása
Racionális erőforrás hasznosítás
magyar baromfiágazat kialakítása
növelése, javítása
3. Fejlesztések, technológiai megújulás a termelésben és a feldolgozásban
2.2. Önköltség csökkenése
3.1. Finanszírozási problémák csökkentése
3.2. Termékfejlesztés a feldolgozói szektorban
3.3. Technológiai fejlesztés a termelői szektorban
2.2.1. Naturális hatékonysági mutatók javítása
2.2.2. Üzemméret növelése
2.2.3. Ipari és mezőgazdasági melléktermékek alternatív hasznosítása
2.2.4. A vágóbaromfi-vertikumban képződő melléktermékek ésszerű hasznosítása
2.2.5. Racionális energiahasznosítás a vertikumban
2.2.6. Hatósági díjak csökkentése, támogatása
3.1.1. Állami kezességvállalás a hitelintézetek felé
3.1.2. Támogatott hitelek
3.1.3. Rövid és hosszú távú ágazat-specifikus finanszírozási konstrukciók kidolgozása a vertikumban
3.2.1. Magas hozzáadott értékű termékek előállítása
3.2.2. Termék-szortiment bővítése
3.2.3. A kereskedelmi elvárásokon keresztül a fogyasztói elvárások vizsgálata és annak való megfelelés
3.2.4. Termékfejlesztés, innováció elősegítése, támogatása
3.3.1. Infrastruktúra fejlesztése, figyelembe véve a megnövekedett technikai, technológiai igényeket
3.3.2. Környezet-védelmi előírásoknak megfelelő trágyatárolók építése
3.3.3. Állategészség-ügyi és állatjóléti előírások betartásához szükséges beruházások, technológiai fejlesztések megvalósítása
Horizontális tevékenységek:
4.1.1. Ágazati stratégia kialakítása
4.1.2. Átfogó információs rendszer kialakítása a teljes körű nyomon követés érdekében
4.1.3. Minőségbiztosítási, minőségellenőrzési rendszer működtetése
4.1.4. Élelmiszerbiztonság növelése; szalmonella-fertőzöttség csökkentése
4.1.5. Humánerőforrás-háttér fejlesztése, megfelelő szakember-utánpótlás biztosítása
4.1.6. Az eredmények piacosítása és disszeminációja

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) AKI PÁIR, https://pair.aki.gov.hu/ (2008) – (2) Anonim-1: MDF Tool: Problem Tree Analysis. Elérhetőség: http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/91/910EE48E-350A-47FB-953B-374221B375CE/03%20Problem%20tree%20analysis.pdf, 2007. augusztus – (3) Bamiro, O.M. – Dayo, O.A.P. – Momoh, S. (2006): Vertical Integration and Technical Efficiency in Poultry (Egg) Industry in Ogun and Oyo States, Nigeria. In.: International Journal of Poultry Science, 5 (12). 1164-1171. pp. – (4) Bárány L. (2007): Feldolgozói szektor helyzete, jövőbeni kilátásai. In: Nábrádi A. – Szőllősi L. (szerk.): Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a baromfi ágazatban – A baromfiágazat helyzete, kilátásai és fejlesztési lehetőségei. Debrecen, Center-Print Nyomda, 61-67. pp. – (5) Béládi K. – Kertész R. (2007): A tesztüzemek főbb ágazatainak költség- és jövedelemhelyzete 2006-ban. Agrárgazdasági Információk, 7. sz., Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 49-60. pp. – (6) Burgerné Gimes A. (2002): A mezőgazdaság tőkeellátottsága. Gazdálkodás, XLVI. évf. 4. sz., 22-28. pp. – (7) Csete L. – Horn P. – Papócsi L. (1996): Integráció az agrárgazdaságban. Gazdálkodás, XL. évf. 5. sz., 1-6. pp. – (8) Erdélyi I. (2007): Pulykaágazat helyzete és jövője a magas tartási és takarmányozási költségek árnyékában. In: Nábrádi A. – Szőllősi L. (szerk.): Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a baromfi ágazatban – A baromfiágazat helyzete, kilátásai és fejlesztési lehetőségei. Debrecen, Center-Print Nyomda, 41-49. pp. – (9) Földi P. (2007): Brojlerágazat helyzete és jövője a magas tartási és takarmányozási költségek árnyékában. In: Nábrádi A. – Szőllősi L. (szerk.): Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a baromfi ágazatban – A baromfiágazat helyzete, kilátásai és fejlesztési lehetőségei. Debrecen, Center-Print Nyomda, 50-60. pp. – (10) Hadfalvi M. (2007): Baromfiágazat technológiai állapota és fejlesztések iránya az építészet és a gépészet tekintetében. In: Nábrádi A. – Szőllősi L. (szerk.): Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a baromfi ágazatban – A baromfiágazat helyzete, kilátásai és fejlesztési lehetőségei. Debrecen, Center-Print Nyomda, 74-81. pp. – (11) Kellermann É.: Pályázatkészítési technikák: problémafa, SWOT elemzés, logikai keretmátrix készítése. Elérhetőség: http://www.tka.hu/upload/docs/kepzesek/IHM/swot_lfr2.pdf, 2007. augusztus – (12) Keszi, A. – Csorbai, A. – Jankovics, P. – Kalmár, S. (2003): The integrated broiler meat production financial problems in Hungary. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA) Nemzetközi Konferencia, Debreceni Egyetem ATC AVK, Debrecen, 2003. április 1-2. – (13) KSH adatbázisa. www.ksh.gov.hu, (2007) – (14) Kuti Z. (2007): Termékek, technológiák fejlesztése a baromfi húsféleségeknél (fogyasztói trendek Nyugat-Európában). In: Nábrádi A. – Szőllősi L. (szerk.): Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a baromfi ágazatban – A baromfiágazat helyzete, kilátásai és fejlesztési lehetőségei. Debrecen, Center-Print Nyomda, 121-123. pp. – (15) Nábrádi A. – Szőllősi L. (2007): SWOT analízis. In: Nábrádi A. – Szőllősi L. (szerk.): Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a baromfi ágazatban – A baromfiágazat helyzete, kilátásai és fejlesztési lehetőségei. Debrecen, Center-Print Nyomda, 142-146. pp. – (16) Nyárs L. (2008): A magyarországi baromfiágazat középtávú kilátásai. Gazdálkodás, 52. évf. 3. sz., 248-252. pp. – (17) Nyárs L. – Papp G. – Vőneki É. (2004): A főbb hazai állattenyésztési ágazatok kilátásai az Európai Unióban. Agrárgazdasági Tanulmányok, 4. sz. Agrárgazdasági Kutató Intézet, 31-38, 58-66, 76-80. pp. – (18) Popp J. (2007): A baromfiágazat jelenlegi helyzete és jövőbeni kilátásai. In: Nábrádi A. – Szőllősi L. (szerk.): Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a baromfi ágazatban – A baromfiágazat helyzete, kilátásai és fejlesztési lehetőségei. Debrecen, Center-Print Nyomda, 18-29. pp. – (19) Potori N. – Erdész F-né – Fogarasi J. – Hingyi H. – Nyárs L. – Papp G. – Spitálszky M. – Vőneki É. (2004): A főbb mezőgazdasági ágazatok élet- és versenyképességének követelményei. Agrárgazdasági Tanulmányok, 8. sz. (szerk.: Potori N.) Agrárgazdasági Kutató Intézet, 45-48. pp. – (20) Szabó M. (2007): A lúdágazat helyzete és jövője. In: Nábrádi A. – Szőllősi L. (szerk.): Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a baromfi ágazatban – A baromfiágazat helyzete, kilátásai és fejlesztési lehetőségei. Debrecen, Center-Print Nyomda, 37-40. pp. – (21) Szentirmay A. (2003): Koncentráció és vertikális integráció az európai és a hazai baromfiiparban. Gazdálkodás, XLVII. évf. 3. sz., 25-33. pp. – (22) Széles Gy. (2003): Az integráció üzemgazdasági összefüggései. Gazdálkodás, XLVII. évf. 4. sz., 28-36. pp. – (23) Szűcs I. – Grasselli N. (2007): A projektmenedzsment elmélete és gyakorlata. Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, 58-70. pp. – (24) Tóthné Kecskés M. (2007): Kereskedelmi anomáliák. In: Nábrádi A. – Szőllősi L. (szerk.): Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a baromfi ágazatban – A baromfiágazat helyzete, kilátásai és fejlesztési lehetőségei. Debrecen, Center-Print Nyomda, 68-71. pp. – (25) Udovecz G – Popp J. (2006): A magyar baromfiágazat az EU-csatlakozás után. In: Magyar Baromfi. 12. sz., Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 29-33. pp. – (26) Wesselink, W. (2006): Broiler meat production costs differ per country. In: World Poultry. Vol. 22. No. 11. 2006. 17-18. pp.