

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

SZENTIRMAY ANDRÁS

MOSONMAGYARÓVÁR

2006

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

GAZDASÁGTUDOMÁNYI INTÉZET

EURÓPAI UNIÓS OKTATÁSI KÖZPONT

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

Doktori Iskola vezető:

DR. SCHMIDT JÁNOS

egyetemi tanár, az MTA levelező tagja

Az állati termék előállítás, feldolgozás és forgalmazás ökonómiai kérdései program

Programvezető:

DR. Tenk Antal CSc

egyetemi tanár

Témavezető:

DR. HABIL. NAGY FRIGYES PhD

c. egyetemi tanár

**INTEGRÁLT BAROMFIIPARI VÁLLALKOZÁSOK
AZ EURÓPAI UNIÓ PIACÁN**

TÉZISEK

Írta:

SZENTIRMAY ANDRÁS

MOSONMAGYARÓVÁR

2006

1. A kutatás aktualitása, tárgya, célrendszere és forrásai

A magyar baromfiipar és a részeként tevékenykedő vállalati szereplők működésével, közép- és hosszú távú versenyképességével kapcsolatos vizsgálatok – az elmúlt néhány év baromfiágazati szempontból kifejezetten recessziós időszakában – rendkívül aktuálisak. A közép-kelet-európai léptékben jelentősnek számító magyar baromfiipar jövője ugyanis elsősorban azon múlik, hogy az ágazat képes lesz-e átvészelni ezt a válságos időszakot, és hatékonyságának javítása révén képes lesz-e megmaradni az Európai Unió baromfiipari versenykörnyezetében.

Az értekezés tudományos igényességgel elvégzett vizsgálatokból levonható következtetések és javaslatok segítségével kíván hozzájárulni a hazai baromfiipar helyzetének feltárásához, és jövőbeni lehetőségeinek megfogalmazásához. Ennek keretében a vizsgálatok egyrészt a hazai baromfiipar egészével foglalkoznak, másrészt pedig – a mélyebb elemzés érdekében – esetenként a meghatározó magyar baromfiipari vállalkozások jellemző szerkezeti felépítését és működési sajátosságait elemzik.

A vizsgálatok alapvető célja a hazai baromfiiparban működő vertikális integrációk versenyhelyzetének feltárása, és javaslatok megfogalmazása jelenlegi helyzetük javítása érdekében. Ennek keretében az értekezés célja, hogy (1) feltárja a hazai baromfiipar objektív helyzetét; (2) mélyrehatóan elemezze a baromfiipari integrációk működési sajátosságait; (3) az előzőek alapján felvázolja baromfiipari integráció mintaként szolgáló szerkezeti modelljét; (4) elemezze a hazai integrációk versenyképességét, költség- és jövedelemviszonyait; (5) a megbízhatóbb következtetések érdekében az előzőeket nemzetközi összehasonlításban is értékelje; és (6) mindezek alapján pedig új, és újszerű tudományos eredményekkel is alátámasztott javaslatokat fogalmazzon meg a hazai baromfiipar integrációinak eredményesebb működése érdekében.

Az értekezés alapját képező kutatómunka a témakör irodalmi forrásainak elemzésével kezdődött, amelynek során a hazai és nemzetközi szakirodalom számos publikációja került feldolgozásra. A részletes vizsgálatokhoz (*integrációs struktúra összeállítása, költségszerkezeti, jövedelmezőségi és versenyképességi elemzések, stb.*) felhasznált adatok és információk a Bábolna Rt. tevékenységeinek vizsgálata során kerültek összegyűjtésre. Felhasználásra kerültek továbbá a *Baromfi Termék Tanácstól (BTT)*, és az *Agrárgazdasági Kutató Intézettől (AKI)* származó országos adatok is, amelyek egy része a *World Poultry (WP)*, az *A.V.E.C.*, és a *FAO* adatai alapján nemzetközi összehasonlításban is értékelésre került.

2. A kutatás módszerei, eljárása és a vizsgálatok részterületei

Az alkalmazott kutatási módszerek – függetlenül attól, hogy az értekezésben mely vizsgálati részterületeken kerültek alkalmazásra – az alábbiak voltak:

1. Statisztikai adatokon és számítási eredményeken alapuló leíró jellegű összehasonlító elemzés grafikus kiegészítésekkel.
2. Statisztikai adatokon és számítási eredményeken alapuló leíró jellegű nemzetközi összehasonlító elemzés grafikus kiegészítésekkel.
3. Saját tapasztalatokon és megfigyeléseken alapuló termékpálya-modell szerkesztése.
4. Költségszerkezeti számításokon, valamint ráfordítás- és árbevétel adatokon alapuló eredmény- és fedezetszemplétű kalkulációs modell alkalmazása.
5. Statisztikai adatbázisokból és saját adatgyűjtésből származó költség- és eredményadatok korrelációs elemzése.
6. A termékpálya szereplőinek jellemző sajátosságait figyelembe vevő SWOT elemzés összeállítása.

A vizsgálatok a részterületei és konkrét módszerei az értekezés célkitűzéseire illeszkedően az alábbiak voltak:

1. A hazai baromfiipar áttekintése

A hazai baromfiipar főbb szereplői tevékenységének összefoglalása révén megismerhető az ágazat vállalkozásai által alkotott szűkebb üzleti környezet; az ágazati piac mérete és szerkezete; valamint a benne tevékenykedő szereplők néhány egyéb jellemző működési sajátossága. A témakör kifejtése során az eredmények alapvetően leíró jellegű elemzésként kerültek közlésre.

2. Vertikális integráció a magyar baromfiiparban

A hazánkban működő integrációk vizsgálata során egy olyan termékpálya-modell meghatározása volt a célkitűzés, amelynek révén meghatározható az integrált baromfiipari vállalkozások (1) működési struktúrája, belső és külső kapcsolatrendszere, (2) belső gazdasági folyamatainak rendszere, és (3) egymásra épülő költség- és jövedelemtényezőik logikai sorrendje. A modell a termékpálya-elemek kapcsolódásai alapján összeállított ábrák segítségével készült.

3. A vertikális struktúra költség- és jövedelemhelyzetének vizsgálata

A költség- és jövedelemhelyzet vizsgálata az egymásra épülő termékpálya-elemek önálló költségstruktúra-elemzésén alapult, majd a kapott adatok az egyes résztevékenységek tényleges kapcsolódásai szerint is értékelésre kerültek, mint összeadódó költségtényezők. A költségszerkezeti számításokhoz egy adatbázis (*kalkulációs modell*) került felállításra, amely 2002-től 2005. harmadik negyedévéig havi bontásban tartalmazza a hízlalás, a feldolgozás és a kiskereskedelem fajlagos költségváltozóit. Az elvégzett számítások alapján az értekezés meghatározza a termékpálya egyes elemeinek fajlagos jövedelemtermelő képességét, fedezettermelő képességét, valamint a teljes termékpálya mentén elérhető fedezet összegét. A számítások eredményei főként grafikus formában kerültek megjelenítésre.

A számítások az alábbi összefüggések alapján kerültek elvégzésre:

$$\text{Eredménytermelő képesség} = \text{Végtermék elérhető értékesítési ára} - \text{Végtermék önköltsége}$$

$$\text{Fedezettermelő képesség} = \text{Végtermék elérhető értékesítési ára} - \text{Végtermék alapanyag költsége}$$

$$\text{Teljes termékpálya fedezet} = \text{Hízalás fedezete} + \text{Feldolgozás fedezete} + \text{Kiskereskedelem fedezete}$$

Az eredmény- és fedezetjellegű kalkulációk mellett az értekezésben a termékpálya költségváltozóinak korrelációszelemléletű vizsgálatára is sor került. E számítások során az egyes költségváltozók akként kerültek értékelésre, hogy milyen korrelációban állnak az adott termékpálya-elem végtermékének önköltségével. Mindezek alapján a termékpálya egyes költségváltozóit, illetve a végtermékek önköltsége közötti korreláció (*korrelációs koefficiens*) az alábbi összefüggés szerint került meghatározásra:

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

r = korrelációs koefficiens

x_i = adott költségváltozó

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

y_i = adott önköltség

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

A korrelációs számítás mellett az egyes termékpálya-elemek esetében elérhető *eredményhányad*, azaz egységnyi ráfordítással realizált eredmény, illetve a *ráfordítások hatékonysága* azaz egységnyi ráfordítással előállított árbevétel kiszámítása is megtörtént. Az eredmények grafikus feldolgozása segítségével következtetni lehet az egyes termékpálya-elemek ráfordításainak hatékonyságára.

4. A hazai baromfiipar versenyképességének vizsgálata

A versenyképesség vizsgálatakor sor került (1) a termékpálya-elemek költségtényezőinek nemzetközi összehasonlítására, (2) néhány hazai és külföldi baromfiipari vállalat gazdasági adatainak vázlatos összehasonlítására, valamint (3) a magyar baromfiipar, mint ágazat versenyképességének értékelésére.

A baromfiipari vállalkozások gazdasági adataiból kiindulva olyan mutatók kerültek összehasonlításra, amelyekkel leírható a társaságok (1) tőkeellátottsága, (2) eredménytermelő képessége és (3) pénzügyi- és likviditási helyzete. A mutatók kalkulációja a vállalatok cégnyilvántartásban elérhető adataiból történt.

A versenyképesség ágazati értékelése során öt, a baromfiipar versenyhelyzetére jelentős befolyással bíró tényezőcsoport került kiválasztásra, amelyek a következők voltak: (1) természetes termelési tényezők, (2) piaci tényezők, (3) költség- és jövedelemhelyzet, (4) ágazatstrukturális tényezők, (5) pénzügyi helyzet, tőkeellátottság és finanszírozási tényezők. Az értékelésben a tényezők ötfokozatú skálán kerültek osztályozásra a következők szerint: (1) gyenge versenyhelyzet; (2) leszakadó versenyhelyzet; (3) közepes versenyhelyzet; (4) versenyelőny; (5) kiemelkedő versenyelőny.

5. A hazai baromfiipar integrációinak stratégiai lehetőségei

A baromfiágazat jelenlegi helyzetének értékeléséből levonható következtetések alapján a hazai baromfiipari integrációk előtt álló stratégiai kihívásokra komplex válaszok megfogalmazása szükséges. A stratégiai irányok meghatározásának módszerül a SWOT elemzést és az az alapján megfogalmazható stratégiai célok rendszerének felállítását alkalmazza az értekezés. Az elemzés a hazai baromfiipar integrált vállalati szereplőinek szempontjából készült, de megállapításai révén az egész ágazatra jellemző következtetések is levonhatók.

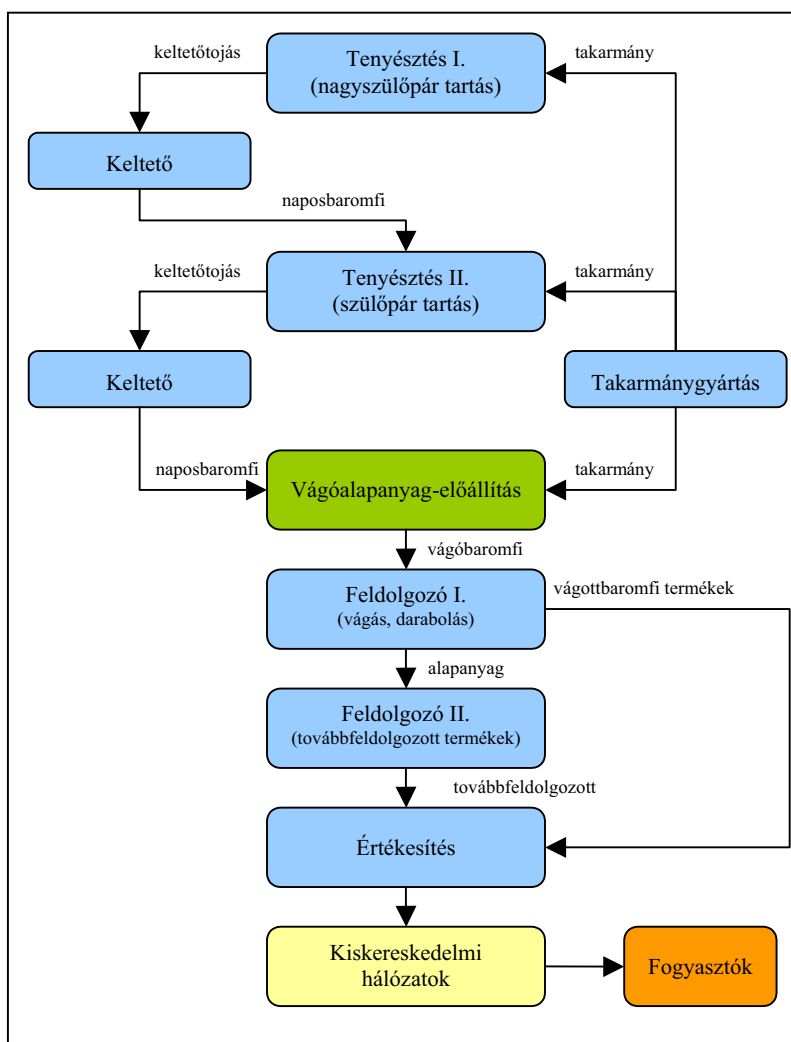
3. Az elvégzett vizsgálatok eredményei

3.1. Vertikális integráció a hazai baromfiiparban

A hazai baromfiiparban működő integrált vállalati rendszerek alapstruktúrája a nemzetközi trendekhez igazodóan az 1. ábrán látható modell szerint írható le.

1. ábra

Az integrált baromfiipari vállalkozások tevékenységeinek áttekintése

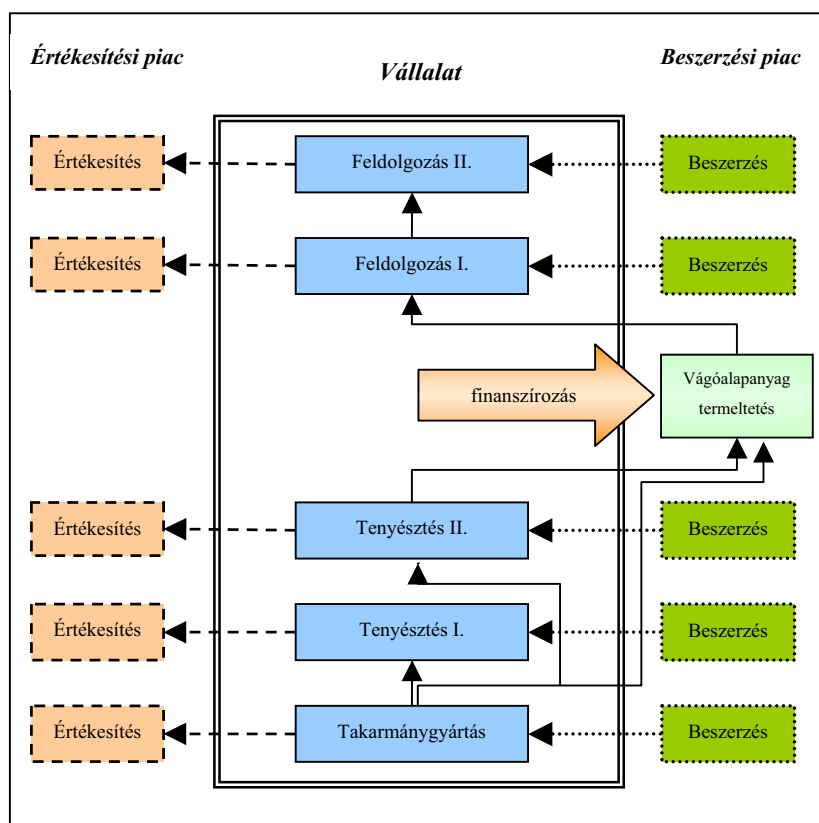


Forrás: A szerző saját összeállítása (2005)

A baromfi termékpálya vertikális jellemzőiből, valamint belső kapcsolatrendszeréből kiindulva egyértelműen tipizálható az a piaci mikrokörnyezet, amelyben egy ilyen jellegű vállalati struktúra működik. A rendszer specialitása, hogy a belső termékátadásokon kívül a termékpálya-elemek gyakran önálló piaci kapcsolatokkal is rendelkeznek. A kapcsolatrendszer főbb összefüggéseit a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

Egy integrált baromfiipari vállalkozás piaci kapcsolatrendszere



Forrás: A szerző saját összeállítása (2005)

A nemzetközi tendenciákhoz illeszkedően a hazai baromfiipar vállalkozásai is az iménti ábrakon látható integrált rendszerek kialakítására törekednek.

A Magyarországon működő baromfiipari vállalkozások struktúrája azonban nehezen egységesíthető, hiszen az integrációs lánc alapelemei nem állnak mindenhol rendelkezésre. Minden integrátor a rendelkezésére álló elemekből kénytelen építkezni. Új integrációs elemek létrehozása jelentős tőkebefektetéseket igényelne, de erre az ágazat jelenlegi helyzetében nincs mód. A hazánkban kialakult rendszerek ennek megfelelően sokfélék és nehezen tipizálhatók, de a fő integrációs elemeket szerződések révén vagy tulajdonosi képviselő útján igyekeznek koordinációjuk alá vonni.

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

3.2. A vertikális struktúra költség- és jövedelemhelyzete

Az integrált baromfiipari vállalkozások költség- és jövedelemhelyzetének elemzése során az értekezés az alábbi főbb vizsgálati eredményekre jutott:

- A termékpálya főbb tevékenységeinek költségszerkezete alapján megállapítható, hogy a baromfiipar alapvetően alapanyag költség orientált ágazatként működik. *(A megállapítást az értekezésben elvégzett költségstruktúra elemzés és az egyes költségváltozók korrelációs elemzése is alátámasztja.)* Az eredménytermelő képességet költségoldalról leginkább a felhasznált alapanyagok költségei determinálják, és e téren csak kisebb szerepet játszanak az egyéb költségek *(pl.: energiaköltségek, személyi jellegű ráfordítások, logisztikai költségek, stb.)*.

- A baromfiipar egyes résztevékenységeinek output piacán *(pl.: hústermékeket felvásárló kiskereskedelmi hálózatok, vágóalapanyagot felvásárló feldolgozóüzemek)* az értékesítési árak szintje meglehetősen merev, az utóbbi időben nem mutatott tartósan emelkedő tendenciát. Mindez az előző megállapítással együttesen olyan helyzetet eredményezett, amelyben a vágóalapanyag előállítás és a feldolgozás az utóbbi időszakban rendkívül csekély eredménytermelő képességgel bírt, sőt esetenként veszteséges volt.
- Az ágazat egyes résztevékenységeinek fedezettermelő képessége szempontjából elvégzett számítások alapján megállapítható, hogy az alapanyag költségek szintjén számított fedezeti összeg gyakran nem, vagy csak részben volt képes fedezni a termékpálya-elemek alapanyag költségeken kívüli ráfordításait. A termékpálya mentén képződő teljes fedezettömeg egyes termékpálya-elemek közötti megoszlása döntően a kiskereskedelmi hálózatok irányába tolódik el. A termékpálya egyéb szereplői kénytelenek jóval alacsonyabb fedezeti összegből kigazdálkodni költségeiket és eredményüket.

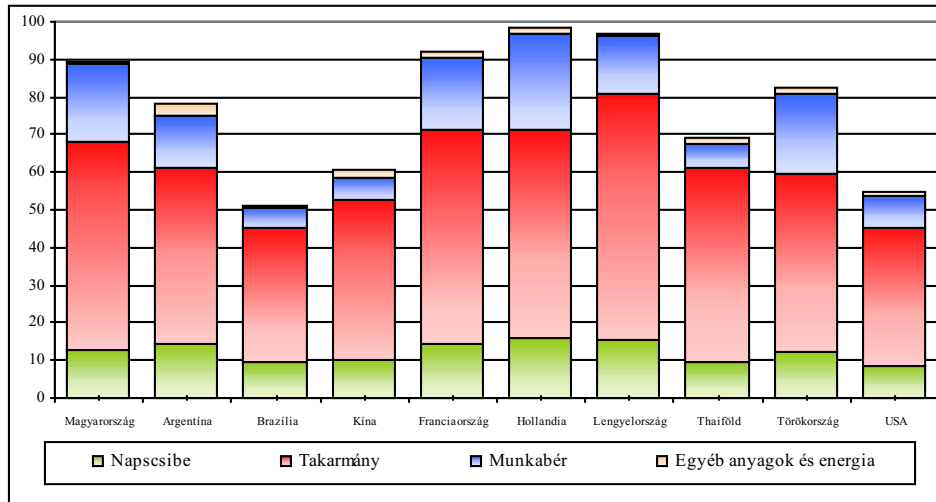
3.3. A hazai baromfiipar versenyképessége

Az értekezés az ágazat, és a vállalati szereplők versenyhelyzetét komplex elemzés keretében közelítette meg, amely (1) ágazat költséghatékonyágának nemzetközi összehasonlítását, (2) néhány vállalati szereplő gazdasági mutatóinak értékelését, illetve (3) egy ötfokozatú szubjektív vizsgálatot foglalt magában.

A versenyképességet leginkább befolyásoló költséghatékonyág témakörében az alapanyag költségek, illetve az egyes termékpálya-elemek végtermékei önköltségének összehasonlítása volt a legfőbb célkitűzés. Az értekezés e tekintetben rámutat arra, hogy a költséghatékonyág legfőbb tényezője a takarmányköltségek alakulása, amely képes jelentősen befolyásolni a termékpálya végtermékeinek önköltségét. Az összehasonlítás eredményei a 3. és 4. ábrákon láthatók.

3. ábra

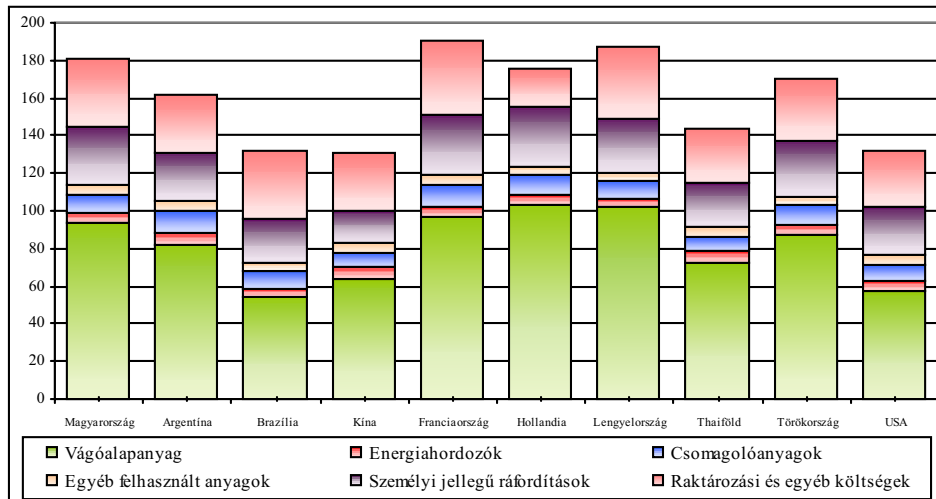
A vágóbaromfi önköltségének nemzetközi összehasonlítása (USD Cent / kg)



Forrás: A szerző saját összeállítása az A.V.E.C. és a FAO adatai alapján (2005)

4. ábra

Az egész csirke önköltségének nemzetközi összehasonlítása (USD Cent / kg)



Forrás: A szerző saját összeállítása az A.V.E.C. és a FAO adatai alapján (2005)

A versenyképesség vállalat-gazdaságtani értelmezése és elemzése során a különböző pénzügyi és számviteli adatokból kalkulált mutatószámok összehasonlítása révén kiderült, hogy a hazai szereplők az integrált struktúra legfontosabb vállalati kritériumainak számító tőkeellátottság és likviditás szempontjából is jelentős hátrányban vannak a külföldi szereplőkkel szemben.

Az ágazat versenyképességének szubjektív értékelése alapján megállapítható, hogy a magyar baromfiipar az átlagos európai versenyképességi színvonal alatt folytatja tevékenységét. Az ágazat a természetes termelési tényezők szempontjából a **kiemelkedően versenyelőnyös**; a piaci tényezők szempontjából a **közepes versenyhelyzetű**; a költség- és jövedelemhelyzet szempontjából a **leszakadó versenyhelyzetű**; az ágazatstrukturális tényezők szempontjából a **leszakadó versenyhelyzetű**; a pénzügyi helyzet és tőkeellátottság szempontjából pedig szintén a **leszakadó versenyhelyzetű** kategóriába került besorolásra.

3.4. A hazai baromfiipar integrációinak stratégiai lehetőségei

A magyar baromfiipar integrált vállalati szereplői számára megfogalmazható stratégiai lehetőségek az értekezés vizsgálati fejezeteire támaszkodva összeállított SWOT elemzés alapján kerültek kialakításra. *(Az elemzés eredménye az 5. ábrán látható.)* Az elemzés alapján megfogalmazott célrendszer a vállalatok és az egész ágazat helyzetére is javító hatással lehet, hiszen a célok eléréséhez vezető stratégiai akciók kidolgozása és megvalósítása számos jelenlegi és a közeli jövőben várható feladat megoldásához nyújthat segítséget.

A megfogalmazott stratégiai célkitűzések a következők: (1) Piaci pozíciók megőrzése, javítása; (2) Költséghatékonyság fejlesztése; (3) Integrációk fejlesztése; (4) Ágazati koncentráció elősegítése; (5) Állategészségügy és élelmiszerbiztonság fejlesztése; (6) Stratégiai szemléletű vezetés megvalósítása; (7) Átfogó pénzügyi racionalizálás, forrásmenedzsment; (8) Érdekérvényesítés erősítése; (9) Termelési önkorlátozás.

5. ábra

A hazai baromfiipari vállalkozások SWOT elemzése

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

Forrás: A Szerző saját összeállítása (2005)

4. Az új és újszerű kutatási eredmények összefoglalása

1. Az értekezés egyik eredményeként fogható fel az alkalmazott komplex vizsgálati módszer kialakítása, amely a vizsgált tényezőcsoportok mindegyike esetében több különböző szempont és módszer szerinti elemzéssel dolgozik. Ez a komplex szemléletű vizsgálat tette lehetővé, hogy az integrált baromfiipari vállalatok egységes egészként kerüljenek elemzésre, figyelembe véve az egyes termékpálya-elemek logikai és gazdasági kapcsolódásait és a közöttük működő érdekviszonyokat.
2. A hazánkban működő integrált baromfiipari vállalatok belső jellemzőinek elemzése révén az értekezés olyan termékpálya modellt állított össze, amely valós gyakorlati megfigyeléseken alapul, és tükrözi a magyar baromfiipar vállalatainak tényleges struktúráját és belső logikai összefüggéseit. Emellett lehetőséget jelent (1) az ágazati szereplők működési sajátosságainak és piaci kapcsolatrendszerének vizsgálatára; (2) a termékpálya-elemek közötti kapcsolatok modellezésére és (3) a termékpálya egyes elemeinek költség- és jövedelemhelyzet szempontjából történő értékelésére.
3. A vertikális integrációk egyes termékpálya-elemeinek költség- és jövedelemhelyzete több módszer egybehangzó eredményei alapján került értékelésre. Az értekezés feltárja, és tényadatokkal támasztja alá az ágazat alapanyag költség orientált működését, illetve az egyes költségváltozók közötti logikai kapcsolódásokat. A tényadatok alapján bemutatásra került a termékpálya jövedelemtermelő képessége, illetve megtörtént a jövedelemtermelő képességre ható tényezők kritikai értékelése. Az elemzés során kiderült, hogy a magyar baromfiipar alaptervékenységei igen alacsony jövedelemtermelő képesség mellett, sőt időszakonként veszteségesen folytatják tevékenységüket.

4. Az ágazat és a vállalati szereplők versenyképessége (1) a gyenge természetes hatékonyság és alacsony költséghatékonyság; (2) a mindezt részben determináló földrajzi adottságok; (3) a gyenge szervezethez, tőkeellátottság és likviditás; (4) a vertikális integráció alacsony szintje; valamint (5) a túlkapacitás és a dekoncentrált üzemméreti struktúra miatt alapvetően korlátozott. A megállapítást ebben az esetben is több szempontú elemzések támasztják alá.
5. A versenyképesség javításának témakörében az értekezés az egész ágazat, és különösen a vállalati szereplők szempontjából a stratégiai gondolkodást helyezi előtérbe. A vizsgálati eredmények alapján összeállított SWOT elemzés segítségével pedig olyan stratégiai célkitűzéseket fogalmaz meg, amelyek segíthetnek a vállalati szereplők jelenlegi és közeli jövőben várható kihívásainak kezelésében.

5. Javaslatok az eredmények elméleti és gyakorlati alkalmazásához

1. Az értekezés eredményeinek egyik elméleti alkalmazása abban állhat, hogy az elemzéshez felállított alapszabványok részletesebben is kidolgozásra kerülnek, és segítségével egy egységes, a valós vállalati működésre is könnyen alkalmazható elemző modell alakítható ki.
2. Az értekezés eredményei közül az alkalmazott vizsgálati módszertan, illetve annak vállalat-specifikusan továbbfejlesztett változatai segíthetnek a valós integrált vállalati szereplők tevékenységeinek komplex elemzésében. A költség- és jövedelemtényezők vizsgálata, illetve a vállalat belső és külső kapcsolati rendszereinek értékelése a valóságban is alkalmazható lehetnek a gyenge pontok meghatározására, a főbb kihívások megfogalmazására, illetve az adott vállalatokra specializált stratégiai célrendszer felállítására.

3. A költségelemzés, különösen a korrelációs költségelemzés, illetve annak vállalat-specifikusan továbbfejlesztett változata lehetőséget jelenthet arra, hogy az egyes vállalkozások kontrolling rendszereinek részeként tervezhetőbbé váljon az integrált baromfiipari tevékenység egésze.
4. A stratégiai szemléletű vezetés egyik módszerül a valós vállalati működés esetében is javasolható a SWOT elemzés, amelynek segítségével az adott gazdálkodó szervezetre vonatkozó stratégiai kihívások, és lehetőségek fogalmazhatók meg.
5. Az értekezésben megfogalmazott stratégiai célkitűzések rendszere olyan megállapításokat tartalmaz, amelyek mindenképpen alkalmazhatók a hazai baromfiipar különböző szereplői helyzetének javítása érdekében. Természetesen egy differenciáltabb elemzés révén ezek a célkitűzések az adott vállalati szereplőkre szabhatók és konkrét feladatokká konvertálhatók, amelyek segítséget jelenthetnek, és orientációt nyújthatnak a mindennapi működés során.
6. Összességében az értekezésben megfogalmazott eredmények továbbfejlesztése révén számos gyakorlati megoldás fejleszthető ki, amelyek elsősorban a hazai baromfiipar vállalati szereplőinek gazdasági irányításában, termelésprogramozási rendszerében, piacpolitikájában, és komplex stratégiai menedzsmentjében alkalmazhatók.

6. Az értekezéshez kötődő tudományos közlemények

Magyar nyelvű lektorált folyóiratban megjelent közlemények:

1. Szentirmay A. (2003): Koncentráció és vertikális integráció az európai és a hazai baromfiiparban. GAZDÁLKODÁS XLVII. évf. 3. sz.
2. Szentirmay A. – Gergely I. (2005): Vertikális integrációk az élelmiszergazdaságban. GAZDÁLKODÁS XLIX. évf. 2. sz.

Idegen nyelvű lektorált folyóiratban megjelent közlemények:

1. Szentirmay A. (2006): Analysis of some important cost factor of poultry meat production. Acta Agronomica Óváriensis – megjelenés alatt

Hazai tudományos konferencián elhangzott előadások:

1. Káldi J. – Szentirmay A. – Nagy F. (2002): Az EU-ban kapható támogatások adminisztratív feltételei. XXIX. Óvári Tudományos Napok, 2002. október 3-4., Mosonmagyaróvár
2. Szentirmay A. – Gergely I. (2003): A baromfiágazat vertikális integrációja mint stratégiai lehetőség. XLV. Georgikon Napok, 2003. szeptember 25-26., Keszthely