

Agrárgazdasági Kutató Intézet

**TULAJDONOSI ÉS SZERVEZETI
VÁLTOZÁSOK A HAZAI
ÉLELMISZERIPARBAN**



**Budapest
2009**

Kiadja:

az Agrárgazdasági Kutató Intézet

Főigazgató:

Udovecz Gábor

Szerkesztőbizottság:

Dorgai László, Kapronczai István, Kartali János, Kovács Gábor,
Mihók Zsolt (titkár), Popp József, Potori Norbert, Udovecz Gábor

Készült:

a Gazdaságelemzési Igazgatóságon

Szerzők:

Bojtárné Lukácsik Mónika

Felkai Beáta Olga

Györe Dániel

Kapronczai István

Kürti Andrea

Székelyné Raál Éva

Tóth Piroska

Vágó Szabolcs

Közreműködött:

Biczó András

Nagy Péter Tamás

Szerkesztette:

Kapronczai István

Opponensek:

Hajduné Balogh Dalma tanszékvezető egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem
Szűcs Mária szakmai tanácsadó, Pénzügyminisztérium

Tartalomjegyzék

Bevezetés	5
1. Adatbázis, módszer	9
2. Az élelmiszeripar pénzügyi helyzete	15
2.1. Az élelmiszeripar általános jellemzői	15
2.2. A vizsgált szakágazatok jövedelme és jövedelmezősége	20
2.3. A vizsgált szakágazatok pénzügyei	24
2.3.1. Húsfeldolgozás és -tartósítás	26
2.3.2. Hús-, baromfi- és halhús készítmény gyártása	27
2.3.3. Baromfi- és halhús feldolgozás	27
2.3.4. Gyümölcs- és zöldségfeldolgozás	28
2.3.5. Tejtermékek gyártása	29
2.3.6. Malomipari termékek gyártása és takarmánygyártás	29
2.3.7. Tésztagyártás	31
2.3.8. Söripari termékek gyártása	31
2.3.9. Üdítőitalok gyártása	32
2.3.10. Dohánytermékek gyártása	32
2.4. Az élelmiszeripar meghatározó vállalkozásai	33
3. A vizsgált szakágazatok szereplői	37
3.1. Húsfeldolgozás, húskészítmények gyártása	38
3.2. Baromfi- és halhús feldolgozás	41
3.3. Gyümölcs- és zöldségfeldolgozás	45
3.4. Tejtermékek gyártása	48
3.5. Malomipari termékek gyártása és takarmánygyártás	51
3.6. Tésztagyártás	54
3.7. Söripari termékek gyártása	57
3.8. Üdítőitalok gyártása	59
3.9. Dohánytermékek gyártása	61
4. Változások, hatások, konzekvenciák	65
4.1. „Sokkesemények” a vizsgált vállalati körben	65
4.2. A tulajdonosváltás hatására többségi külföldi tulajdon alakult ki vagy alakult újra	69
4.2.1. Emberi erőforrás	69
4.2.2. Növekedés	70
4.2.3. Tőkeellátottság	71
4.2.4. Hatékonyság	71
4.3. A tulajdonosváltás hatására kisebbségi külföldi tulajdon alakult ki vagy alakult újra	72
4.3.1. Emberi erőforrás	72
4.3.2. Növekedés	73
4.3.3. Tőkeellátottság	73
4.3.4. Hatékonyság	73
4.4. A tulajdonosváltás hatására hazai tulajdon alakult ki vagy alakult újra	74
4.4.1. Emberi erőforrás	74
4.4.2. Növekedés	75
4.4.3. Tőkeellátottság	76
4.4.4. Hatékonyság	77

4.5. A menedzsmentváltás hatásai	77
4.5.1. Menedzsmentváltás után a vezetés külföldi dominanciájú lett vagy maradt	78
4.5.2. Menedzsmentváltás után a vezetés hazai dominanciájú lett vagy maradt	80
4.6. Összeolvadás történt	81
4.6.1. Emberi erőforrás	82
4.6.2. Növekedés	82
4.6.3. Tőkeellátottság	82
4.6.4. Hatékonyság	82
5. Meghatározhatók-e stratégiai típusok?	83
5.1. Felélő típus	84
5.2. Túlélő típus	86
5.3. Optimalizáló típus	86
5.4. Buldózer típus	87
5.5. A rövid távú gondolkodás jellemzőbb	88
Főbb megállapítások, következtetések	91
Principal findings, conclusions	99
Kivonat	109
Abstract	110
Irodalomjegyzék	111
Mellékletek	117
A sorozatban eddig megjelent tanulmányok	129

Bevezetés

Az élelmiszeripar Magyarország gazdaságában fontos szerepet játszott az elmúlt egy-másfél évszázadban. A mezőgazdasági termelésre kiválóan alkalmas Kárpát-medencében megfogalmazódott az igény, hogy a mezőgazdaság termékei minél magasabb feldolgozottsággal, nagyobb hozzáadott értéket produkálva érjék el a piacokat. Ezt a törekvést hosszú időn keresztül korlátozta, hogy nem állt rendelkezésre olyan szállítási technológia, ami a gyorsan romló élelmiszerek távolabbi piacokra történő eljuttatását lehetővé tette volna. A XX. század folyamán azonban bővültek a szállítási lehetőségek, létrejöttek olyan új élelmiszer-iparágak, amelyek rohamos fejlődést tettek lehetővé az iparszerű élelmiszer-feldolgozás számára. Ennek eredményeként hazánkban a kor kihívásainak megfelelő, a belföldi fogyasztói igényeket meghaladó mennyiségű terméket előállítani képes élelmiszeripar alakult ki a rendszerváltást közvetlen megelőző időszakra. Mindezt megalapozta egy olyan fejlett mezőgazdaság, amely kielégítette az élelmiszer-feldolgozás növekvő mennyiségi és minőségi igényeit.

A rendszerváltás után a mezőgazdaságban lezajlott tulajdonváltások és a birtokrendszert destabilizáló törvények miatt leszűkült a minőségigényességre törekvő nagyüzemi termelési hagyományokat folytató (különbféle nagyságú) gazdaságok piaci súlya. Így összhanghiány alakult ki a piaci lehetőségek, az egyes élelmiszeripari-szakágazatokban megkövetelt minőségi igények és a megosztott mezőgazdasági termelői bázis kínálta lehetőségek között. (Kerek, 2002) Mindemelllett megbomlottak azok az együttműködési kapcsolatok, amelyek kölcsönös előnyöket jelentettek a termékpályák meghatározó szereplői számára. Márpedig a kölcsönös egymásrautaltság miatt, az élelmiszeripar sikere feltétele a mezőgazdasági termelők boldogulásának is.

Ugyancsak nehezítette a helyzetet, hogy a lényegében befejezettnek tekinthető iparági privatizáció után is folytatódó élelmiszeripari koncentráció ellenére sem alakult ki olyan együttműködés és érdekvédelem, ami megkímélte volna a vállalkozásokat a kereskedelmi láncok sokszor már szinte elviselhetetlen jövedelemelszívásától, ami végeredményben mind az alapanyag-termelőkre, mind a feldolgozókra kedvezőtlenül hatott.

Az uniós csatlakozás után az iparággal szemben újabb kihívást jelentett a támogatási lehetőségek beszűkülése. A Közös Agrárpolitika (KAP) a mezőgazdasági termelés szabályozásának és támogatásának lehetőségeivel foglalkozik, az élelmiszeripart – az élelmiszerkereskedelemmel együtt – a versenyszféra részének tekinti, így azt kiemelten nem támogatja. Csupán a vidékfejlesztési támogatások részeként adódik eseti lehetőség kisebb élelmiszeripari pályázatos támogatások odaítélésére.¹

Mindezeknek a folyamatoknak a következményeként napjainkban mind a kutatók, mind a szakírók, mind pedig az iparág szereplői és tisztségviselői körében általánossá vált az a nézet, hogy az élelmiszeripar az EU csatlakozás után fokozatosan veszített a dinamizmusából. Az Élelmiszerfeldolgozók Országos Szövetsége például 2008 tavaszán a negatív tendenciák felerősödéséről, az élelmiszertermelés és a belföldi értékesítés visszaeséséről, az élelmiszerfogyasztás stagnálásáról, a külföldi termékek hazai piacon történő térnyeréséről, az iparág árbevétel-arányos eredményének erodálásáról, növekvő és kielégítetlen beruházási igényről, az élelmiszeripari vállalati csődök felgyorsulásáról, végeredményben az élelmiszeripar nemzetgazdasági jelentőségének csökkenéséről nyilatkozott. (Folláth, 2008)

¹ Felvethető, hogy a KAP szemlélete nincs-e ellentmondásban a nemzetközi agrárökonómiában napjainkban már általánosan megkövetelt élelmiszer-gazdasági szemlélettel. Míg a mezőgazdaságban lezajló folyamatok megítélése már csak termékpálya-vizsgálatok alapján történhet, és az élelmiszer feldolgozás, sőt élelmiszer kereskedelem hatásvizsgálata megkerülhetetlen, a KAP úgy kezeli a mezőgazdaságot, mintha az mindezekről független, önmagában is működőképes nemzetgazdasági ágazat lenne.

A kedvezőtlen kilátások árnyékát vetíti előre, hogy az élelmiszeriparból megkezdődött a nemzetközi tőke kivonulása. Míg az 1998-ig gyakorlatilag befejeződött privatizáció után a 60%-ot is meghaladta a jegyzett tőkéből a külföldi tőke aránya, napjainkra ez már 50% alá csökkent és – ami még inkább riasztóbb – a keletkezett tökehiányt hazai forrás nem tudta pótolni. Vélhetően azoknak van igazuk, akik jellemzőnek ítélik, hogy a nemzetközi tőke terjeszkedésének folyamatában három szakasz figyelhető meg. Az első szakaszt a növekedést hozó beruházás, a fejlesztés, a nagyarányú tőkebeáramlás jellemzi. A második periódus a termelés felfutása és vele együtt a jövedelem kiáramlása. A harmadik szakasz pedig a leépüléssel járó kivonulás a magasabb profitot hozó térségekbe, országokba. (Takács, 2008) Egyes vélemények szerint Magyarországon a meghatározó külföldi érdekeltségű vállalkozások közül több is a harmadik szakaszba lépett.

A szerzők meggyőződése, hogy Magyarország természeti adottságaiból, történelmi hagyományaiából és gazdasági szükségleteiből adódóan nem engedheti meg magának, hogy hagyja elcsökevényesedni élelmiszeriparát, ezzel kitéve társadalmát – a tanulmány írásának heteit különösen jellemző – labilis világ gazdasági környezetből adódó élelmiszer- és élelmezés-biztonsági kockázatoknak². A negatív folyamatok további kiteljesedését gátló megoldásokat kell találni, célszerű megteremteni a termékpályák szereplői közt a lehetséges összhangot, a kölcsönös előnyökön nyugvó együttműködést. Mindezt úgy, hogy növekedjen a termékpályák egészének versenyképessége, hiszen a globalizált világ kihívásaira meg kell adnunk a válaszokat. Ehhez azonban közép-, illetve hosszú távra stabilnak remélt élelmiszer-gazdasági stratégia szükséges.

Kutatásunkkal ehhez kívánunk hozzájárulni. Munkánk során elsősorban az volt a célunk, hogy a visszaesés okai közül néhányat egzakt kutatási módszerekkel feltárjunk. Elsősorban annak meghatározására törekedtünk, milyen vállalati stratégiát követtek bizonyos „sokkhatások” (privatizáció, tulajdonosváltás, menedzsmentváltás, összeolvadás, szétválás, stb.) után a különböző élelmiszeripari vállalkozások. Vajon az volt-e a jellemző, hogy a külföldi tulajdonú cégek csak a piac megszerzésére törekedtek, és a magyar gazdaság valós érdekeit csak a hazai tőkések képviselték? Meghatározhatóak-e, illetve tipizálhatóak-e olyan tulajdon- és menedzsmentváltások, amelyekhez jellemzően kapcsolhatók adott vállalatfejlesztési irányok? Ha igen, lehet-e gazdaságpolitikai eszközökkel ösztönözni az élelmiszer-gazdaság szempontjából előnyösebb konstrukciók terjedését?

Mivel a kutatásunk – a módszertanból adódó, és az első fejezetben ismertetett megközelítés miatt – elsősorban a nagyobb méretű, a szakágazatokban meghatározó vállalkozásokra helyezi a hangsúlyt, a kapott eredmények is erre a körre vonatkoznak. Ez a tény a jelenleg érvényesülő folyamatok megértésében nem okoz gondot, amit az iparág koncentrálttsága – magas CR mutatók (!) – magyaráz. A jövő folyamatainak megítélésénél, illetve egy élelmiszer-gazdasági stratégia³ kialakításánál azonban ez problémát jelenthet, mivel így nem rendelkezünk információkkal azoknak a kis- és középvállalatoknak (KKV-knek) a helyzetéről, sajátosságairól és lehetőségeiről, amelyek – esetlegesen – a későbbiekben nagyobb szerepet kaphatnak a hazai élelmiszeripari üzemszerkezetben. Így ennek a kérdésnek a megválaszolása a jelenlegi tanulmány keretein túlnyúló további vizsgálatokat igényel.

² Ennek veszélyeire Bánáti Diana több tanulmányában is felhívja a figyelmet. (Bánáti, 2004. illetve Bánáti, 2008)

³ Napjainkban mind nemzetgazdasági, mind élelmiszer-gazdasági szinten nincs egyértelműen tisztázva a makroszintű, illetve a mezoszintű stratégia fogalma. A magunk részéről elfogadjuk Gáthy Andrea, Kuti István és Szabó Gábor meghatározását, miszerint a stratégia legfontosabb – egymással jórészt összefüggő – jellemzőinek az átfogó, rendszerszemléletű látásmód, a lényegi újításokat hozó célkitűzések, a hosszú távú közelítés és a tanulási folyamatként való értelmezés tekinthető. (Gáthy-Kuti- Szabó, 2006)

Végül a bevezető gondolatok keretei közt indokoltnak tartjuk megemlíteni azt is, hogy bár a tanulmány a vizsgálati cél és módszer tekintetében újszerűnek ítéelhető, mégis szerves folytatása annak a több évtizedes kutatómunkának, amelyet az Agrárgazdasági Kutató Intézet (AKI) az élelmiszeriparban lezajló folyamatok megértése és bemutatása érdekében kifejtett. Ha csak a rendszerváltásig tekintünk vissza, akkor is említést kell tennünk – közvetlenül a rendszerváltást követő években – Szabó Márton, Kóbor Kálmán, Alvincz József és Oszoli Ágnes (valamint munkatársaik) tanulmányairól, akik a magyar élelmiszeripar üzemi, vállalati, piaci, export-import és tulajdoni struktúrájával (Szabó, 1991), az iparág versenyképességével (Kóbor, 1991), az élelmiszertermelés finanszírozási feltételeivel és pénzügyi helyzetével (Oszoli-Mohácsi-Szollár-Varga, 1991), valamint egyes vertikumok jövedelemhiányának okaival (Alvincz-Balogh-Csánky-Szajkó-Szederkényi, 1992) foglalkoztak.

A kilencvenes évek közepétől Alvincz József több tanulmányában is vizsgálta az élelmiszeriparral kapcsolatos történéseket. Önálló munkáiban elemezte az iparág privatizációs történéseit (Alvincz, 1993), valamint kérdőíves felmérés alapján bemutatta az élelmiszeripari vállalatok tőkeellátottságában, működési feltételeiben bekövetkezett változásokat, a szervezeti átalakulások fő jellemzőit (Alvincz, 1997). Tunyoginé Nechay Veronikával egyes tej- és húsiipari vállalatok közötti tartósan kimutatható jövedelemhelyzetbeli differenciáltság okait vizsgálta (Alvincz-Tunyoginé, 1996) Szűcs Istvánnal írt dolgozatukban az élelmiszeripar strukturális kérdéseit boncolgatták (Alvincz-Szűcs, 1998), míg Tanka Endrével és Udovecz Gáborral közösen végzett kutatásának eredményeként a külföldi tőke magyarországi működésének jogi feltételeit mutatták be és feltárták a külföldi tőke megjelenésének indokoltságát és kockázatait (Alvincz-Tanka-Udovecz, 1994).

Az ezredfordulót követő években beszűkültek az élelmiszeriparral kapcsolatos kutatások mind az AKI-ban, mind a hazai agrárökonómiai szakma egészében. A közlemények döntő része az intézetben is a külföldi tulajdon addig nem vizsgált hatásaival foglalkozott (Szabó, 2000; Rontóné, 2005; Kürti-Stauder-Wagner-Kürthy, 2007), illetve a strukturális kérdéseket vizsgálta (Orbáné, 2006).

Bízunk benne, hogy tanulmányunk napjaink kihívásainak szemüvegén keresztül képes lesz hasznos eredményekkel hozzájárulni élelmiszeriparunk jobb megismertetéséhez, az okok-okozatok feltárásához, egy reális és előremutató jövőkép felvázolásához.

A szerzők

1. Adatbázis, módszer

A tanulmányban az élelmiszeripar megnevezés alatt az élelmiszer, ital és dohány gyártását értjük. A számítások alapjául szolgáló **adatok döntő része az APEH által összeállított adatbázisból származik**. Ezt egészítettük ki adatgyűjtéssel a statisztikákból, a Cégbíróságnál megtalálható éves beszámolókból, interjúkból, valamint a szakirodalomban fellelhető közlésekből.

Az APEH adatbázisát az egyszeres és kettős könyvvitelt vezető cégek társasági adóbevallása adja.⁴ Ebben az adatbázisban csak az év végén működő, adóbevallást készítő egyszeres és kettős könyvvitelt vezető szervezetek adatai szerepelnek, míg az év közben megszűnt vagy átalakult cégek adatai nem. A jogutód adatait pedig csak részadatként – a működés kezdetétől – tartalmazza az adatbázis.

A számviteli törvény alapján (2000. C. tv.) minden vállalkozónak (kivéve az egyéni vállalkozót) beszámolót kell készítenie, amely tartalmazza a mérleget és az eredmény-kimutatást is.⁵ A számviteli törvény alapján készült mérlegek és eredmény-kimutatások jelentik a társasági adó alapját, ugyanezeket az adatokat küldik el a cégek az APEH-nak is. Ez azt jelenti, hogy elsősorban a részvénytársaságok, a korlátolt felelősségű társaságok, a betéti társaságok és a szövetkezetek, kis részben pedig az egyéb szervezetek (kutatóintézetek, közhasznú és közkereseti társaságok) találhatók az adatbázisban.

Az adatbázis a kutatás céljaira felhasználható formában az **1992. és 2006. évek közti időszakra** állt rendelkezésünkre. Ez az időhorizont már eleve meghatározta a kutatás időtávját, de szerencsésen egybeesett a kutatási célkitűzések által megszabott igényekkel is. Eszerint az elemzés a rendszerváltást követő időszakról 2006-ig terjed. Az 1992. év, mint bázisév kiválasztását – az adatok rendelkezésére állásának praktikus szempontja mellett – az is indokolta, hogy ebben az évben helyezték hatályba a két legfontosabb privatizációs törvényt (1992. LIII. tv. és 1992. LIV. tv.), valamint, hogy az élelmiszeripari privatizációk döntő többsége – 83%-a – 1992-ben, vagy az azt követő években történt. (Alvincz-Tanka-Udovecz, 1994)

A vizsgálat indító és záró éve mellé a 2. fejezetben két köztes évet is bevontunk az elemzésbe. Az 1997. év kiválasztását az indokolta, hogy az APEH adatbázis ettől az évtől kezdve alkalmazta az új TEÁOR besorolást, illetve addigra az élelmiszeripari privatizáció is a vége felé közeledett. A 2003. év kijelölését pedig az magyarázza, hogy ez volt az Európai Unióhoz történő csatlakozás előtti utolsó teljes év.

⁴ Az adatbázis nem tartalmazza a társasági adó helyett egyszerűsített vállalkozási adót fizető cégeket. Ezek száma és forgalma azonban elhanyagolható az összes mezőgazdasági társas vállalkozáshoz képest.

⁵ 2004 elejétől a beszámolót minden vállalkozónak kettős könyvvitellel kell alátámasztania, kivéve azokat a jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaságokat, melyek még nem tértek át a kettős könyvvitel alkalmazására, és éves nettó árbevételük két egymást követő évben nem haladja meg az 50 millió forintot. Ezek a vállalkozások egyszeres könyvvitelt is vezethetnek.

A vizsgálatba 9 élelmiszeripari szakágazatot vontunk be. A szűkítést elsősorban a kutatási kapacitás korlátai magyarázzák, de módszertani sajátosságok is szerepet játszottak. Például a növényolaj ipar és a cukoripar esetében a meghatározó vállalkozás olyan súlyt képviselt a szakágazaton belüli termék-előállításban, hogy adatvédelmi okok miatt a szakágazaton belüli elemzés nem közölhető. Ennek éppen az ellenkezője figyelhető meg a borágazatban, amelyet az elaprózott üzemszerkezet miatt hagytuk ki a vizsgálatból. Az **elemzett szakágazatok** a következők:

- Húsfeldolgozás, húskészítmények gyártása
- Baromfihús feldolgozás
- Gyümölcs- és zöldség feldolgozás
- Tejtermékek gyártása
- Malomipari termékek gyártása és takarmánygyártás
- Tésztagyártás
- Söripari termékek gyártása
- Üdítőitalok gyártása
- Dohánytermékek gyártása

A szakágazatok **TEÁOR besorolása** a vizsgált időszak folyamán is változott. Az elemzés során így több esetben az 1992-es évre vonatkozó adatokat külön kellett kezelnünk, mert a TEÁOR eltért az 1997 után hatályostól. A vizsgált szakágazatok iparági besorolását, illetve annak változását és a kapcsolódásokat az 1. ábra tartalmazza.

1. ábra

Vizsgált szakágazatok besorolása és változásai

1992-1996. évek	1997-2006. évek
1511 Hús- és halfeldolgozás	1511 Húsfeldolgozás, -tartósítás
1512 Baromfihús feldolgozás	1512 Baromfihús feldolgozás, tartósítás
1513 Gyümölcs- és zöldségfeldolgozás	1513 Hús- baromfihús készítmény gyártása
	1531 Burgonyafeldolgozás
	1532 Gyümölcs-, zöldséglé gyártása
	1533 Egyéb gyümölcs- és zöldségfeldolgozás
1520 Tejtermékek gyártása	1551 Tejtermékek gyártása
1531 Malomipari termékek gyártása	1561 Malomipari termékek gyártása
1533 Takarmánygyártás	1571 Haszonállat-eledel gyártása
	1572 Hobbiállat-eledel gyártása
1544 Tésztagyártás	1585 Tésztafélék gyártása
1553 Söripari termékek gyártása	1596 Sörgyártás
1554 Üdítőitalok gyártása	1598 Üdítőital gyártás
1600 Dohánytermékek gyártása	1600 Dohánytermékek gyártása

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

⁶ A TEÁOR besorolás 1998. január elsejétől változott, de az 1997. évi vállalati adatokat már az új besorolás szerint dolgozta fel és csoportosította az APEH.

A vizsgálatba vont **cégek kiválasztásánál** arra törekedtünk, hogy a vizsgált időszak kezdetén és végén meghatározó vállalkozások kerüljenek kijelölésre.⁷ Szakágazatonként – maximálisan – a két időpontban legnagyobb 10-10 céget (összesen tehát 20-at) terveztünk kiválasztani annak érdekében, hogy a szakágazati árbevételre vonatkozóan kellő lefedettséget érjünk el.⁸ Ugyanakkor, ha valamely szakágazatban már néhány (2-3) vállalkozás együttes árbevétele meghaladta a szakágazati összes árbevétel 90%-át, nem vontunk be több céget a vizsgálatba. Azoknak a vállalkozásoknak az adatait, amelyek a fenti kritériumok alapján 1992-ben, vagy 2006-ban a kiválasztottak közé kerültek, a teljes időszakra (mind a 15 évre) vonatkozóan bevontuk az elemzésbe.

A vizsgált időszakot jellemző átalakulások, felvásárlások, stb. miatt több vállalkozás – amelyek különböző üzemmódon szerepeltek az adatbázisban – egymás folytatásának (jogutódjának) tekinthetők. Annak érdekében, hogy ezeknek is vizsgálni tudjuk a fejlődési dinamikáját, illetve a fejlesztési stratégiáját, az elemzés szempontjából egy üzemmód alá helyeztük. Ugyanígy jártunk el, ha az összeolvadások következtében több vállalkozásból alakult új cég. Ebben az esetben az egyesülő vállalatok adatainak összegét tekintettük az összevont vállalkozás adatának, és a különböző mutatókat az így létrehozott adatokból újból kiszámoltuk.

A kutatás során három olyan vizsgálatot végeztünk, amelyek módszertani magyarázatot igényelnek. Az első vizsgálat eredményeit a 2. fejezetben közöljük, és az élelmiszeripar pénzügyi elemzésével foglalkozik, a másodikat a 4. fejezet tartalmazza, és a meghatározó vállalkozások fejlesztési stratégiáinak elemzéséből von le következtetéseket, míg a harmadik – az 5. fejezetben – stratégiai típusokba sorolja be a vizsgált vállalatokat.

Az **élelmiszeripar pénzügyi elemzése** során a szakágazatokat különböző pénzügyi mutatókkal is elemeztük, amihez szerkezeti, hatékonysági, jövedelmezőségi, valamint likviditási mutatókat használtunk.⁹ Az elemzés során folyó áras adatokat használtunk, mivel a számított mutatók döntő többsége szempontjából (%-ban, fordulatban, együtthatóban, stb. kifejezve) nem volt szerepe annak, hogy deflált értékekkel dolgozunk-e vagy sem.

Szerkezeti mutatóknál vizsgáltuk a befektetett eszközök arányát. A mezőgazdasági és ipari jellegű vállalkozásoknál a befektetett eszközök aránya a meghatározó. Ennél a mutatónál leginkább a tendencia lényeges. Vizsgáltuk a befektetett eszközök fedezettségét, azaz hogy milyen arányban tudják a vállalatok saját tőkéből finanszírozni az eszközeiket. A kedvező érték 100% feletti. A tökeerősség a saját tőke és a forrásösszeg arányát fejezi ki. Növekedése kedvező, 30% alatti értéke pedig kritikusnak tekinthető. Ezzel szorosan összefügg az eladósodottság foka, ami azt mutatja meg, hogy a társaság eszközállománya milyen mértékben van megterhelve kötelezettségvállalással. Csökkenő értéke a kedvező. Utolsó szerkezeti mutatóként a vevők és szállítók állományának arányát vizsgáltuk, melynél a túl magas érték fizetési gondokra hívja fel a figyelmet. Ehhez a mutatóhoz az APEH adatbázisból csak az 1995. év utáni időszakról álltak rendelkezésre forrásadatok. (Az alkalmazott mutatók számítási módját az 1. melléklet tartalmazza.)

⁷ Egyes vállalkozások szakágazati besorolását a legnagyobb hozzáadott értéket termelő tevékenysége alapján határozzák meg. Ugyanakkor számos cég más, úgynevezett másodlagos tevékenységet is folytat. Így például a Cerbona cég a malomiparba van besorolva, mégis az egyik legjelentősebb tésztagyártók egyike. Ezt a problémát nem állt módunkban kiszűrni a kutatás során.

⁸ Az általunk alkalmazott kiválasztási módszernek a hátránya, hogy csak a meghatározó vállalkozások történéseit vizsgálja, figyelmen kívül hagyja a kis- és középvállalkozásokat (KKV-eket), amelyeknek pedig – célirányos gazdaságpolitika mellett – komoly szerepe lehet a későbbiekben az élelmiszeripar fejlesztésében, a hazai fogyasztói igények kielégítésében. A kutatás makro-vállalkozásokra való szűkítése ugyanakkor éppen azt a célt szolgálta, hogy felmérje a többségében külföldi multinacionális vállalatok, illetve hazai pénzügyi befektetők tulajdonába került élelmiszeripari vállalkozások követett stratégiáját. A KKV-k reális lehetőségeinek feltárása további kutatást igényel.

⁹ A hatékonyság, jövedelmezőségi és likviditási mutatók irodalmi forrása: Takács, 2001; Sztanó-Korom, 2002.

Hatékonysági mutatók esetében a teljes eszközállományra vonatkozóan a fordulatszámban kifejezett forgási sebesség megmutatja, hogy a vállalkozás eszközállománya adott időtartam alatt hányszor térül meg az árbevételben. Az eszközök mellett a jegyzett tőke fordulatszáma is meghatározó. E mutató a jegyzett tőke és az értékesítés árbevételét viszonyítja egymáshoz. A társaság alaptevékenységének jövedelmezőségét fejezi ki az árbevétel arányos üzemi eredmény, melynek értéke minél magasabb, annál kedvezőbb.

A jövedelmezőségi mutatók közül az eszközarányos eredményt értékeltük, ami megmutatja, hogy 100 forint eszközértékre mekkora eredmény jut. Minél magasabb az eredmény, annál kedvezőbb. Vizsgáltuk a tőkearányos adózott eredményt is, mely egységnyi lekötött saját tőkéhez viszonyítva azt mutatja meg, hogy mekkora adózott eredményt hoz a társaság számára. Kifejezi a társaság osztalékfizetési képességét, növekvő tendenciája kedvező.

A likviditás elemzéséhez csak az általános likviditási mutatót választottuk, amely azt mutatja meg, hogy a forgóeszközök összege mekkora részét fedezi a rövid távú kötelezettségeknek. Az 1,3 és 1,8 közötti érték a kedvező.

A 4. fejezetben szereplő, **meghatározó vállalkozások fejlesztési stratégiáinak vizsgálata** függő és független változók elemzésére épült. A független változók valamilyen, a vállalkozás életében – feltételezhetően – változást kiváltó események, úgynevezett „sokkhatások”. Az egyértelmű beazonosíthatóság és a vállalati működésre gyakorolt feltételezett hatás jelentősége alapján a következő eseményekre szűkítettük le a független változók körét: tulajdonosváltás, menedzsmentváltás, összeolvadás, kiválás. A tulajdonosváltásnál természetesen megkülönböztetést tettünk aszerint, hogy az új tulajdonos hazai vagy külföldi befektető, illetve, hogy a változás többségi vagy kisebbségi tulajdont érintett. Ugyanígy figyelemmel voltunk arra is, hogy a menedzsment átalakítása után hazai vagy külföldi dominancia érvényesült-e a vezetésben.

A függő változók a „sokkhatások” következtében alakuló vállalati jellemzőket foglalják magukba. Így például az eszközöket, a beruházásokat, az értékesítést, az export árbevételt, a foglalkoztatottak számát és a személyi jellegű ráfordításokat, a kötelezettségeket és annak összetételét, az eredménykategóriákat, valamint a pénzügyi mutatókat. A fő cél az volt, hogy a függő változók változásának tendenciáit mutassuk be a vállalkozás életében bekövetkezett és általunk megjelölt események függvényében. A kapcsolatot vállalkozásonként határoztuk meg, de a vizsgálat eredményeit csak összesítve, valamennyi vizsgált cégre vonatkozóan közöljük.

A függő és független változók közti kapcsolat vizsgálatát úgy végeztük el, hogy a „sokkhatás” bekövetkeztének éve (mint tárgyév) és a megelőző év átlagához viszonyítottuk a tárgyévet követő két év átlagát. A vizsgálatot úgy terjesztettük ki a teljes megfigyelt vállalkozói körre, hogy – az esemény évére vonatkozóan – valamennyi, az adott független változóhoz kapcsolódó adatot összegeztük és így képeztünk egy **esemény-indexet**¹⁰. (Tehát nem a vállalati indexeket átlagoltuk!) Az így kapott értéket viszonyítottuk az általunk vizsgált sokaság ugyanazon évre a fenti módszerrel számított **iparági-index**éhez.¹¹ Az esemény-indexek és az iparági-indexek összehasonlítása alapján megkaptuk, hogy hány százalékkal nőtt vagy csökkent gyorsabban az adott függő változó a teljes

¹⁰ Az esemény-index tehát azt mutatja, hogy a „sokkhatás” éve – mint tárgyév – és a megelőző év átlagához viszonyítva miként alakult az adott „sokkhatás” szenvedett vállalati körre vonatkozóan a tárgyévet követő két év átlagában az adott változó.

¹¹ Az iparági-index tehát azt mutatja, hogy az adott év – mint tárgyév – és a megelőző év átlagához viszonyítva miként alakult a teljes sokaságra vonatkozóan a tárgyévet követő két év átlagában az adott változó.

vizsgálatba vont vállalati körhöz viszonyítva azoknál a cégeknél, ahol egy adott vizsgált független változó előfordult. Ezt neveztük **hatás-index**nek. Az évenkénti eredményekből súlyozott átlagot számítottunk a teljes vizsgált időszakra¹², és ezeket foglaltuk eredménymátrixba. Az elemzések és a közlési táblázatok ebből készültek.

Az 5. fejezetben szereplő stratégiai tipizálási vizsgálat kiindulási pontját szintén a vállalkozások életében bekövetkező jelentős események („sokkesemények”) adták. A 4. fejezetnél alkalmazott módszerhez hasonlóan, az érintett évből kiindulva az előző és tárgyév átlagához viszonyítottuk a következő két évet, és a változás százalékban kifejezett mértékéből képeztünk indexeket. A típusokba való besorolás az indexértékek alapján történt. Mivel több esetben nem rendelkezünk minden vizsgált évhez a szükséges adatokkal, így ha a két év helyett csak egyhez kapcsolódott érték, akkor csak azt vizsgáltuk, ezáltal is törekedve arra, hogy minél nagyobb számú minta alapján vonhassuk le következtetéseinket. A kategorizálás során csak abban az esetben soroltuk be az eseményeket a megfelelő stratégiai típusba, ha minden – az adott típussal szemben támasztott – követelménynek megfelelt. Sok esetben volt hiányos a használt adatsor, így egy hiányzó értéket engedélyeztünk.

A rendelkezésünkre álló adatokból kiemeltünk fontos mutatókat, mérleg és eredmény sorokat (foglalkoztatottak száma, egy főre jutó személyi költség, árbevétel, árbevétel/kibocsátás arány, egy főre jutó árbevétel, beruházások záróállománya, eszközállomány). Ezek változásaihoz rendeltünk reprezentatív értékeket, a kategória sajátosságainak figyelembe vétele mellett nyitott vagy zárt intervallumokat. (2. melléklet) Voltak olyan típusok, ahol több paraméter értékét is vizsgáltuk, és volt, ahol kevesebb alapján is egyértelműen besorolhatónak értékeltük a kategória résztvevőit.

A különböző stratégiai típusok meghatározó paraméterei közötti átfedések hatására volt néhány olyan vállalat és esemény, amely egyértelműen nem volt besorolható. Ebben az esetben egyenként megvizsgáltuk a változók értékeit, és eddigi kutatási ismereteinket felhasználva empirikus úton kategorizáltuk a kérdéses vállalatokat és eseményeket.

¹² A cél az volt, hogy az az év, ahol az adott „sokkhatás” többször előfordult, nagyobb súlyt kapjon!

2. Az élelmiszeripar pénzügyi helyzete

2.1. Az élelmiszeripar általános jellemzői

Az élelmiszeripar kibocsátása a vizsgált időszakban a nemzetgazdaság egészéhez viszonyítva jelentősen csökkent, az 1992. évi 12,5%-ról 2006-ra kevesebb mint felére, 6%-ra esett vissza. Ráadásul a szerepvesztés gyorsuló tendenciát követ (1. táblázat). Hasonló folyamat figyelhető meg az élelmiszeripar által értékesített termékek árbevételének nagysága tekintetében is. Az árbevétel nemzetgazdaságon belüli részesedése 8,1%-ról 4%-ra mérséklődött. Figyelmet érdemel ugyanakkor, hogy az élelmiszeriparnak mind a kibocsátása, mind pedig az árbevétele a 2003. évhez viszonyítva 2006-ra – folyó áron számolva is – csökkent, mégpedig közel 2%-kal. Ebben elsősorban a kiskereskedelmi áruházláncok beszerzés-politikája és az uniós csatlakozás együttes hatása játszott szerepet. Az áruházláncoknak az uniós környezetben ugyanis még nagyobb terük nyílt az olcsóbb – esetenként gyengébb minőségű¹³ – külföldi élelmiszerek forgalmazására, kiszorítva ezzel a hazai termékek egy részét a magyar piacról.

Ugyanakkor a kibocsátás folyó felhasználással csökkentett értéke – a bruttó hozzáadott érték – alig módosult, 6,9%-ról 5,4%-ra esett vissza. Ez a viszonylag kedvező adat azonban elsősorban strukturális okokkal, ezen belül is a dohányipar hozzáadott érték arányának ezredforduló körüli jelentős emelkedésével magyarázható. Ha eltekintünk ettől az iparágtól, abban az esetben a bruttó hozzáadott értékhányad 6,7%-ról 4,2%-ra csökkent. Ez azt jelenti, hogy a vizsgált időszakban az élelmiszeripar kibocsátásán belül – dohányipar nélkül számítva – 23%-ról csupán 24%-ra nőtt a bruttó hozzáadott érték aránya.

1. táblázat

Élelmiszeripar fontosabb adatai

Megnevezés	Élelmiszeripar (ezer Ft vagy fő)				Nemzetgazdaságon belüli részesedés (%)			
	1992	1997	2003	2006	1992	1997	2003	2006
Kibocsátás	425 250 481	1 186 389 335	2 106 075 890	2 072 030 428	12,45	11,51	8,91	6,00
Bruttó hozzáadott érték	96 922 994	221 767 647	629 239 938	576 342 792	6,94	5,96	7,54	5,36
Árbevétel	519 543 669	1 416 892 688	2 356 624 448	2 316 130 957	8,05	7,71	5,73	3,96
Foglalkoztatottak	179 653	126 956	120 247	100 728	8,89	6,66	5,77	4,54

Forrás: APEH Gyorsjelentés

Az élelmiszeriparban foglalkoztatottak száma is folyamatos csökkenést mutat, míg az 1990-es évek elején a nemzetgazdaság közel 9%-át foglalkoztatta az ágazat, addig 2006-ban már csak 4,5%-nak biztosított munkát. A legtöbbjüknek munkát adó ágazatok: a sütőipar, a húsipar, a baromfihús feldolgozás és a tejtermék gyártás.

Az egy fő foglalkoztatottra jutó kibocsátást vizsgálva megállapítható, hogy az élelmiszeripari érték minden vizsgált évben a nemzetgazdasági átlag felett volt, sőt a különbség a bázisévhez mérten még növekedett is: 1992-ben 10%-kal, 1997-ben 70%-kal, 2006-ban pedig több, mint

¹³ Az olcsó külföldi élelmiszerek egy része valóban gyengébb minőségű a hazainál. Ugyanakkor vigyázni kell az általánosító megállapítással, hisz vannak a hazainál olcsóbb árfekvésű, jó minőségű külföldi élelmiszerek is. Nem „altathatjuk el magunkat” az ilyen leegyszerűsítő megállapításokkal. Látni kell, hogy a hazai élelmiszertermékek magasabb árait az esetek jelentős részében versenyképességi hátrányok magyarázzák.

40%-kal nagyobb volt az élelmiszeripari érték (2. táblázat). Ezzel szemben az egy főre jutó árbevétel – 1997. év kivételével – a nemzetgazdaság átlagában volt a nagyobb. Az eltérés magyarázata, hogy a nemzetgazdaság egyéb ágazataiban – különösen a kereskedelemben – az eladásra beszerzett áruk értékének, illetve a szolgáltatásoknak az aránya jóval magasabb, mint az élelmiszeriparban.

2. táblázat

Élelmiszeripar és nemzetgazdaság egy fő foglalkoztatottra jutó kibocsátása és árbevétele¹⁴

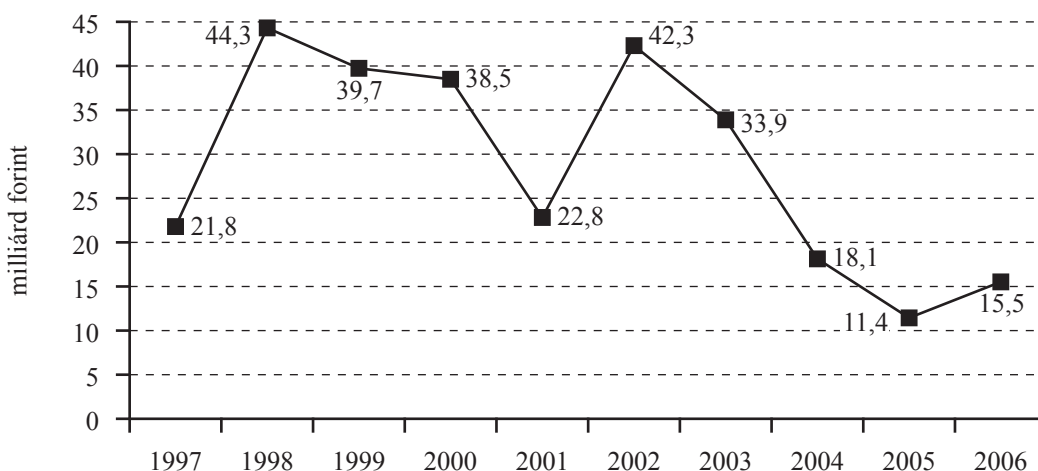
Megnevezés	1992	1997	2003	2006
1 főre jutó kibocsátás	ezer Ft/fő			
élelmiszeriparban	2 613	9 345	17 515	20 571
nemzetgazdaságban	2 358	5 406	11 332	14 575
1 főre jutó árbevétel	ezer Ft/fő			
élelmiszeriparban	2 892	11 161	19 598	22 994
nemzetgazdaságban	3 196	9 643	19 731	26 370

Forrás: APEH Gyorsjelentés alapján saját számítás

A kettős könyvvitelt vezető élelmiszeripari vállalkozások összesített, visszafizetési kötelezettség nélkül kapott támogatási, juttatási adatainak elemzéséhez az adatok 1997-től állnak rendelkezésünkre. Ennek alapján megállapítható, hogy 1997-es 22 milliárd forintról 1998-ra 44 milliárd forintra nőtt az élelmiszeripar támogatottsága, utána viszont 2001-re fokozatosan visszaesett az 1997-es szintre. Ezt követően azonban – egy kisebb fellendülés után – fokozatos csökkenés jellemezte az élelmiszeripar támogatottságát (2. ábra).

2. ábra

Az élelmiszeripar támogatása a vizsgált időszakban

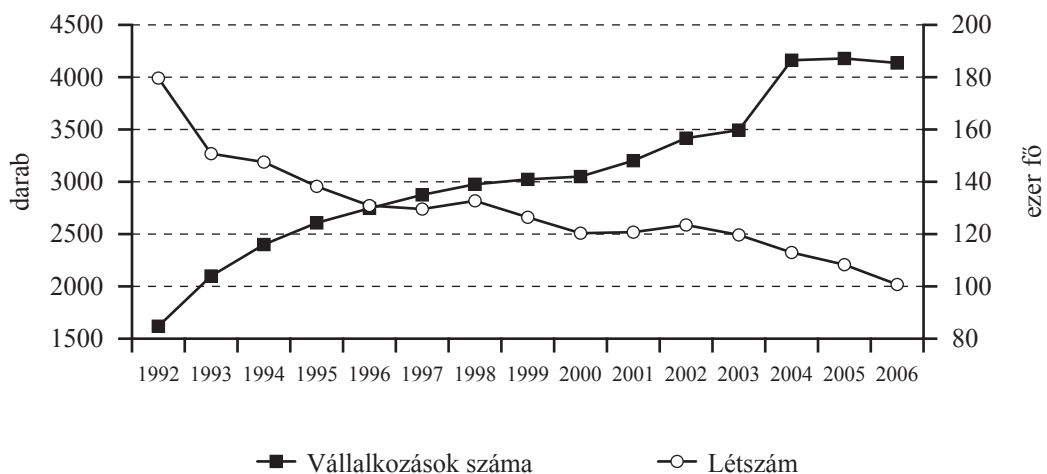


Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

¹⁴ A kibocsátás tartalmazza:
 értékesítés nettó árbevétele,
 (+/-) aktivált saját teljesítmény,
 (-) ELÁBÉ,
 (-) alvállalkozói teljesítmény.

A vizsgált időszak jellemzője volt az élelmiszeripar vállalkozásainak aprózódása. A 3. ábra mutatja, hogy míg a létszám folyamatosan csökkent, addig a gazdaságok száma 2003-ig egyenletesen nőtt. 2004-ben egy jelentős bővülés, majd stabilizálódás volt megfigyelhető. **Az 1992. évi 1619 élelmiszeripari cég helyett 2006-ban már 4136 darab szerepelt az APEH nyilvántartásában. Így az átlagos vállalatnagyság 110 főről 24 főre csökkent** a vizsgált 15 év alatt. Ez a folyamat azonban nem járt együtt az iparági koncentráció jelentős mérséklődésével, sőt **egyes szakágazatokban** – mint a tanulmány 3. fejezetéből majd kitérünk – még **növekedtek is a CR5 és a CR10 értékek**. Ebben az esetben inkább arról van szó, hogy az élelmiszeripari vállalati struktúra polarizálódott. Kisebb régiók, települések ellátására létrejöttek mikrovállalkozások, esetleg kisvállalkozások, míg továbbra is meghatározóak maradtak és esetenként erősödtek is az áruházláncok ellátására is képes nagyvállalatok. A struktúrában ugyanakkor kisebb szerepe van a középvállalkozásoknak.

3. ábra

Élelmiszeriparban foglalkoztatottak és a működő gazdaságok száma 1992-2006 között


Forrás: APEH Gyorsjelentés

Bár a vállalkozások száma az élelmiszeripar egészében bővült, az egyes szakágazatokban különböző tendenciák figyelhetők meg. Legtöbb vállalat a sütőiparban működik, és itt a vállalkozások számváltozási trendje nagyjából megegyezett a teljes élelmiszeripar adataival. A cégek száma a húsuparban is jelentős. A vizsgált időszak elején bortermeléshez 118 vállalkozás tartozott, de egyenletes, folyamatos növekedés hatására 2006-ra 591-re nőtt a borágazatban tevékenykedő vállalatok száma. Ezzel ellentétes tendencia figyelhető meg a cukor- és a dohánygyártásban. A dohánygyártásban nyilvántartott cégek száma 3 és 8 között ingadozott a vizsgált időszakban, de a csökkenés a jellemző folyamat. A cukorágazatban 1992-ben még 11 cég tevékenykedett, 2006-ra ez 3-ra redukálódott.

1992-ben az élelmiszeripar összes árbevétele 519,5 milliárd forint volt, ehhez legnagyobb mértékben a hús- és halfeldolgozás (17,8%), a takarmánygyártás (16,1%) és a tejtermék gyártás (13,6%) járult hozzá. A többi ágazat részesedése nem érte el a 10%-ot (3. melléklet).

1997-ben az élelmiszeriparon belül már 34 szakágazatot különítettek el. Az élen a húsupar állt 13,5%-os árbevétel részesedéssel, ezt a baromfi hús feldolgozás és tartósítás követte 11,5%-kal, ettől kissé lemaradva következett a tejtermék gyártás 10,6%-kal (4. melléklet).

2003-ban tovább **csökkentek a szakágazatok közötti árbevétel különbségek**, már a legtöbb éves árbevételt produkáló ágazat részesedése is épphogy meghaladta a 10%-ot. Kis mértékben ugyan, de változott az élmezőny – négy olyan ágazat volt 2003-ban, amelyek 10% körüli részesedéssel meghatározóvá váltak (5. melléklet).

Az élen továbbra is a húsfeldolgozás állt, ezt követte a dohánytermékek gyártása, ami az előző vizsgált évben csak 3,1%-os részesedést tudott felmutatni az élelmiszeripar teljes árbevételéből. Utánuk a baromfihús feldolgozás következett, majd a tejtermékek gyártása. Ez a négy ágazat együtt 2003-ban az élelmiszeriparban elért 2357 milliárd forint árbevétel 40,4%-át adta.

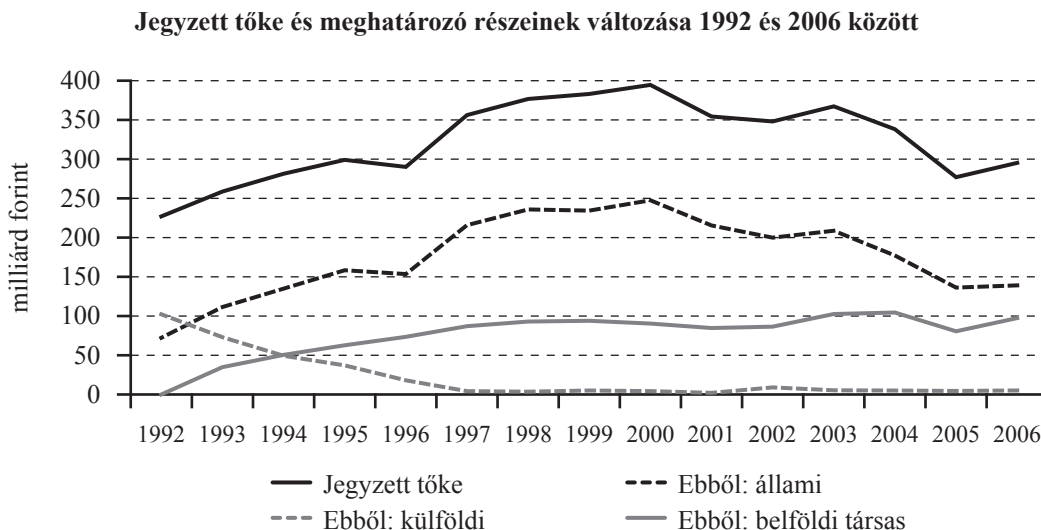
2006-ra a szakágazati hozzájárulások közötti eltérések tovább mérséklődtek (6. melléklet). A 2003. évi második helyezett dohány lecsúszott az ötödik helyre, a többi érintett sorrendje pedig átrendeződött. Legmagasabb árbevétel a tejágazatban valósult meg, ami 9,4%-os részesedést jelentett. Ezt követte a baromfi és a húsfeldolgozás 8,8-8,8%-os bevétel aránnyal.

Az élelmiszeripar általános jellemzői között említést kell tenni a jegyzett tőke, ezen belül a külföldi tőke, az állami tulajdon és a belföldi társas vállalkozások tulajdonának alakulásáról. E három tényező adja – évektől függően – a jegyzett tőke 80-90%-át.

A vizsgált 15 év során **az állami tulajdon 45%-ról 2% alá csökkent**, így aránya ma már szinte elhanyagolható. Ezzel ellentétben a külföldi tőke, illetve a belföldi társas vállalkozások részesedése folyamatosan emelkedett.

A külföldi tőke 1992-ben 31,8%-os részesedéssel bírt a jegyzett tőkén belül, 1995-ben meghaladta az 50%-ot, 1997-ben pedig már a 60%-ot is. Ehhez képest jelentős növekedés később már nem történt, a legnagyobb értékű **2000-ben volt (62,7%)**. Ezután elkezdődött a csökkenés, ami különösen meredek volt 2002 és **2006 között**, ekkor több mint 10%-ot esett vissza a külföldi részesedés (57,4%-ról **47,1%-ra**). A 4. ábra pontosan szemlélteti, mennyire **meghatározó a külföldi tőke jelenléte a magyar élelmiszeriparban**.

4. ábra



Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

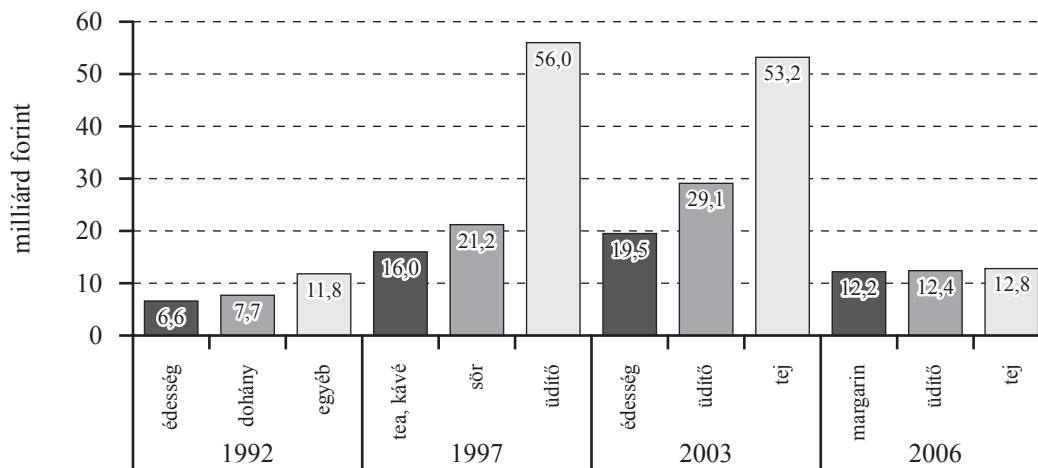
Látható, hogy ennek változása szinte teljesen együtt mozog az ágazat jegyzett tőkéjének ingadozásával, mivel **az élelmiszeriparból kivont külföldi tőkét nem pótolja a hazai befektetői, vállalkozói kör.** Ennek oka csak részben a belföldi tőkehiány, valójában az érdeklődés is lanyha a magyar élelmiszeripari befektetések iránt. Akik pedig befektetnek, azok az esetek egy jelentős hányadában pénzügyi befektetők, akiknek célja nem a hosszú távú működtetés, hanem a lehetséges haszon mielőbbi kivétele a vagyonból.

A belföldi társas vállalkozások tulajdoni részesedése 2006-ban 33% volt. Ez jelentős növekedés az 1992-es – megközelítőleg – nulla százalékos induláshoz képest. Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy csak 1997-ig volt jelentős mértékű a belföldi tőke növekedése, 1998-tól már nem volt szándék hazai tőkebefektetésre.

A külföldi tőke nagyságát és jegyzett tőkén belüli arányát szakáganként is érdemes megvizsgálni (5. és 6. ábra). 1992-ben a legmagasabb külföldi tőke értékkel (11,7 milliárd Ft-tal) a „máshová nem sorolható élelmiszerek” szakágazati kategória rendelkezett, melynek legjelentősebb cégei a Compack Douwe Egberts, az Unilever és a Jacobs Suchard voltak. Ezt a dohány ágazat követte 7,7 milliárd forintnyi külföldi tőkével, ami a teljes dohány ágazat jegyzett tőkéjének 95,9%-ával egyezett meg. Ennél nagyobb külföldi tőke hányaddal csak a növényolaj-gyártás és feldolgozás rendelkezett, a teljes jegyzett tőke 96,2%-a származott külföldről. Ennek legfőbb oka az ágazat legmeghatározóbb cégének, a Cereolnak a tőkeösszetétele, amely majdnem 100%-os külföldi tulajdonban volt. Az édesiparban a dohányiparhoz hasonló volt a külföldi tőke nagysága és jegyzett tőkéből való részesedése.

5. ábra

Az élelmiszeripar meghatározó ágazatai a külföldi tőke összege alapján



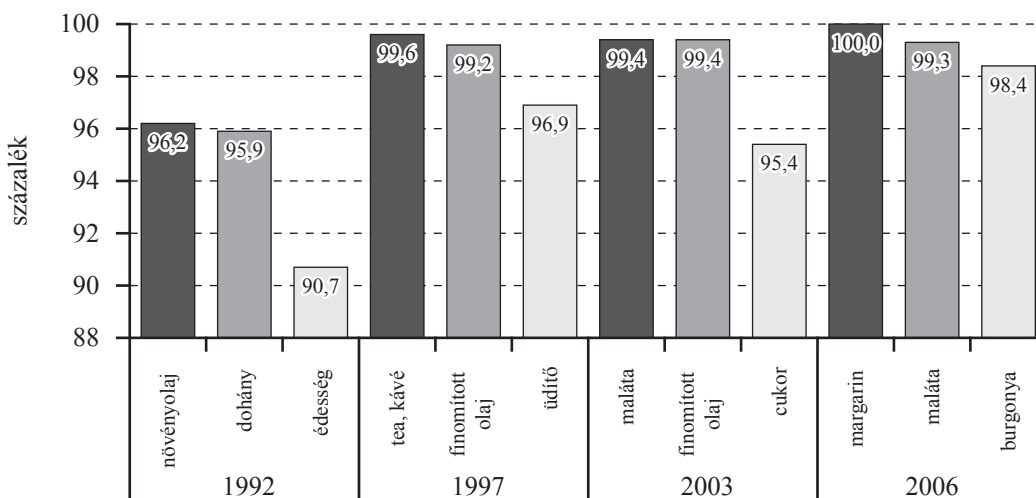
Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

Az 1997-es TEÁOR váltás hatására kialakult új szakágazatok, illetve a lassan vége felé közeledő privatizáció átrendezték a sorrendet. Az üdítőital gyártásnál a külföldi tőke közel 56 milliárd forint volt, ami a teljes jegyzett tőke 96,9%-át jelentette. A második legtöbb külföldi tőkével, 21,2 milliárd forinttal a sörgyártás rendelkezett, ami a szakágazat jegyzett tőkéjének 90,4%-át adta. A tea, kávé feldolgozásánál – az ágazatban érintett Sara Lee, Kraft Jacobs Suchard és Tchibo cégeknek köszönhetően – a külföldi tőke ellátottság meghaladta a 16 milliárd forintot, a teljes tőke 99,6%-át. Hasonlóan magas volt az arány (99,2%) a finomított olaj feldolgozásánál.

2003-ra a tejtermék gyártás lett a legnagyobb külföldi tőkével – 53,2 milliárd forinttal – rendelkező szakágazat. Az üdítőital gyártás jegyzett tőkéjének 93,5%-a, több mint 29,1 milliárd forint volt külföldi eredetű. Arányait tekintve mégsem ezek a kiemelt ágazatok, hanem a malátagyártás, ami 99,5%-ban, a finomított olaj gyártás, ami 99,4%-ban és a cukorgyártás, ami 95,4%-ban külföldi tőkével működött.

6. ábra

Az élelmiszeripar meghatározó ágazatai külföldi tőke aránya alapján



Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

Az utolsó általunk vizsgált évre drasztikus változások figyelhetők meg a külföldi tőkerészesedés területén. Mint már korábban leírtuk, a 2000. évet követően megkezdődött és egyre gyorsult a **külföldi tőke kivonása** az iparágból. Ez a folyamat **legszenbetűnőbbben a meghatározó külföldi tőkeértékkel bíró szakágazatokat jellemezte**. A tejiparban például 12,8 milliárd forintra csökkent a 2003-ban még 50 milliárd forintot meghaladó külföldi tőkeérték. Az üdítőital gyártásban 29 milliárd forintról 12,4 milliárd forintra, az édességyártásnál 19,5 milliárd forintra esett vissza az idegen tőke összege. Ha az ágazatok külföldi tőkeellátottság arányát vizsgáljuk a jegyzett tőkéhez viszonyítva, akkor a margaringyártás járt az élen (közel 100%), amelyet a malátagyártás (99,3%) és a burgonya-feldolgozás (98,4%) követett.

2.2. A vizsgált szakágazatok jövedelme és jövedelmezősége

Az üzemi tevékenység bevételeinek (melynek egyik összetevője az értékesítés árbevétele) és kiadásainak különbözeteként kapott eredmény tükrözi a vállalkozások tényleges tevékenységének eredményességét, ezt korrigálva a pénzügyi műveletek és rendkívüli tevékenységek eredményével jutunk el az adózás előtti eredményhez.

Az 1992. évet vizsgálva már megállapíthatjuk, hogy **az élelmiszeripar rossz jövedelem helyzetét nem elsősorban a tényleges tevékenységük vesztesége okozta, hanem – elsősorban – a pénzügyi műveletekből származó veszteség. Ez az alacsony tőkeellátottságból és az ebből adódó magas hiteligényből adódott.** Mint a tanulmány későbbi fejezeteiben látni fogjuk, elsősorban a forgótőkehiány volt az, ami azokat a vállalati csődöket okozta, amelyek egész termékpályákat rengettek meg és mezőgazdasági termelők tömegeit tették tönkre egy-egy időszakban. A 3. táblázat adataiból kiolvasható, hogy a vizsgált szakágazatok felében volt negatív az adózás előtti eredmény, holott az üzemi tevékenység eredménye a szakágazatok négyötödében pozitív volt. (Nem feledkeztünk meg arról sem, hogy ebben az időszakban zajlottak a privatizációk!) A kivételt a gyümölcs- és zöldségfeldolgozás jelentette, amely a 43,7 milliárd forint árbevétel ellenére üzemi szinten is veszteségesen működött. Tovább rontotta a helyzetet, hogy ez az ágazat könyvelhette el a vizsgáltak közül a legnagyobb pénzügyi művelethez, illetve rendkívüli tevékenységhez kapcsolódó veszteséget is, így összességében az ágazat adózás előtti eredménye megközelítette a -8,5 milliárd forintot. A másik, már üzemi tevékenységében is veszteséges ágazat az üdítőital gyártás volt.

3. táblázat

A vizsgált szakágazatok jövedelmének alakulása 1992-ben

ezer Ft

Szakágazatok	Árbevétel	Üzemi tevékenység eredmény	Pénzügyi műveletek eredmény	Rendkívüli tevékenység eredmény	Adózás előtti eredmény
Húsfeldolgozás és tartósítás	92 211 333	83 748	-3 359 112	-690 138	-3 965 502
Baromfihús feldolgozás	33 683 242	646 196	-1 498 678	-141 793	-994 275
Gyümölcs- és zöldség feldolgozás	43 712 169	-1 811 446	-4 970 532	-1 707 429	-8 489 407
Tejtermékek gyártása	70 775 095	2 434 746	-1 419 690	-319 854	695 202
Malomipari termékek gyártása	16 049 140	1 013 592	-620 633	-32 675	360 284
Takarmánygyártás	83 651 447	2 021 381	-3 234 618	137 503	-1 075 734
Tésztagyártás	1 995 141	200 057	2 565	-8 585	194 037
Söripari termékek gyártása	23 207 048	3 022 650	-1 060 214	-194 527	1 767 909
Üdítőitalok gyártása	5 696 853	-194 466	-476 467	-83 498	-754 431
Dohánytermékek gyártása	14 488 454	409 823	-98 769	-204 748	106 306

Forrás: APEH

1997-től a gyümölcs-zöldség szakágazatot három alágra bontották, így ezeket a továbbiakban egyesével, de aggregálva is értékeltük. A 4. táblázat már azt sejteti, hogy **a magánosítások után megkezdődött az élelmiszeripar konszolidációja. A vállalkozásokba befektetett – elsősorban külföldi – tőke lehetővé tette a hitelállomány relatív súlyának csökkentését, így a pénzügyi műveletek negatív eredménye jelentősen mérséklődött a szakágazati árbevételekhez viszonyítva.** Elsősorban ennek volt a következménye, hogy bár 1997-ben is volt két olyan ágazat, amelyek sok milliárdos árbevételeik ellenére veszteséges üzemi eredményt értek el, de ennek relatív súlya jelentősen csökkent. Az egyik szakágazat az 1992-ben is veszteséges üdítőital gyártás, a másik pedig a tésztagyártás volt.

A vizsgált szakágazatok jövedelmének alakulása 1997-ben

ezer Ft

Szakágazatok	Árbevétel	Üzemi tevékenység eredmény	Pénzügyi műveletek eredmény	Rendkívüli tevékenység eredmény	Adózás előtti eredmény
Húsfeldolgozás és tartósítás	190 741 537	5 260 445	-2 100 815	-242 333	2 917 297
Baromfi-hús feldolgozás	162 336 784	4 085 223	-4 788 007	-668 871	-1 371 655
Hús-, baromfi-hús készítmény gyártása	57 126 241	3 014 365	397 667	-613 152	2 798 880
Gyümölcs- és zöldség feldolgozás ebből:	123 212 154	6 201 253	-3 048 388	2 160 714	5 313 579
<i>burgonyafeldolgozás</i>	<i>10 629 002</i>	<i>692 682</i>	<i>-181 411</i>	<i>124 774</i>	<i>636 045</i>
<i>gyümölcs-, zöldséglé gyártása</i>	<i>35 334 977</i>	<i>2 658 735</i>	<i>-926 170</i>	<i>318 581</i>	<i>2 051 146</i>
<i>egyéb gyümölcs-, zöldség feldolgozás</i>	<i>77 248 175</i>	<i>2 849 836</i>	<i>-1 940 807</i>	<i>1 717 359</i>	<i>2 626 388</i>
Tejtermékek gyártása	149 678 134	4 388 783	-1 455 048	-226 674	2 707 061
Malomipari termékek gyártása	113 234 483	3 880 493	-4 148 226	-479 695	-747 428
Haszonállat-eledelel gyártás	101 477 154	7 706 430	-1 848 231	-146 007	5 712 192
Hobbiállat-eledelel gyártás	6 433 744	289 195	16 852	-14 720	291 327
Tésztagyártás	12 493 882	-51 523	-123 492	-106 778	-281 793
Söripari termékek gyártása	43 908 253	2 576 207	-1 238 027	-277 775	1 060 405
Üdítőitalok gyártása	61 148 205	-1 153 493	-571 581	380 954	-1 344 120
Dohánytermékek gyártása	44 083 627	5 457 734	-736 431	-58 091	4 663 212

Forrás: APEH

2003-ig folytatódott az élelmiszeripari szakágazatok jövedelem stabilizálódása, és a vizsgált szakágazatok közül már csupán a baromfiiparban, valamint a tejiparban volt negatív előjelű az adózás előtti eredmény (5. táblázat). A két említett szakágazaton kívül ugyanakkor üzemi veszteséget termelt az üdítőital gyártás is.

A vizsgált szakágazatok jövedelmének alakulása 2003-ban

ezer Ft

Szakágazatok	Árbevétel	Üzemi tevékenység eredmény	Pénzügyi műveletek eredmény	Rendkívüli tevékenység eredmény	Adózás előtti eredmény
Húsfeldolgozás és tartósítás	249 709 709	5 451 248	-1 807 436	-946 695	2 697 117
Baromfihús feldolgozás	235 386 657	-6 253 047	-7 566 999	1 522 522	-12 297 524
Hús-, baromfihús készítmény gyártása	92 145 384	2 358 375	-674 234	260 086	1 944 227
Gyümölcs- és zöldség feldolgozás ebből:	202 131 605	11 036 331	-4 560 213	160 881	6 636 999
<i>burgonyafeldolgozás</i>	<i>15 907 586</i>	<i>1 210 330</i>	<i>-179 086</i>	<i>17 015</i>	<i>1 048 259</i>
<i>gyümölcs-, zöldséglé gyártása</i>	<i>46 735 951</i>	<i>4 000 245</i>	<i>-652 819</i>	<i>27 600</i>	<i>3 375 026</i>
<i>egyéb gyümölcs-, zöldség feldolgozás</i>	<i>139 488 068</i>	<i>5 825 756</i>	<i>-3 728 308</i>	<i>116 266</i>	<i>2 213 714</i>
Tejtermékek gyártása	223 220 481	-2 738 031	-4 605 544	491 210	-6 852 365
Malomipari termékek gyártása	86 328 733	5 129 609	-2 548 061	-368 717	2 212 831
Haszonállat-eledelel gyártás	136 502 306	7 232 915	-3 102 827	1 180 194	5 310 282
Hobbiállat-eledelel gyártás	42 052 856	6 578 691	-1 303 549	10 544	5 285 686
Tésztagyártás	23 264 961	564 447	-165 160	994 586	1 393 873
Söripari termékek gyártása	93 586 195	9 797 868	-627 995	5 432 400	14 602 273
Üdítőitalok gyártása	110 328 202	-59 058	45 034	3 249 880	3 235 856
Dohánytermékek gyártása	241 535 386	13 097 168	1 320 662	-121 160	14 296 670

Forrás: APEH

2006-ra több szempontból változott a szakágazatok jövedelem helyzete (6. táblázat). **A külföldi tőke egy részének kivonulása az ágazatból**, valamint, hogy az így keletkezett forráshiányt nem tudta – vagy akarta¹⁵ – betölteni a hazai tőke, **nem csupán a kibocsátást mérsékelte, de a jövedelemhelyzetet is rontotta**. Az üzemi eredményt tekintve az üdítőipar ismét veszteséggel zárt¹⁶, de veszteséges volt a húskészítmény gyártás és jelentős – közel 7 milliárd forintos – összeggel a haszonállat-eledelel gyártás is, amely 2003-ban még a sikerágazatok közé tartozott. A pénzügyi műveletek a megszokotthoz hasonlóan majd minden ágazat esetében veszteséget mutattak, néhol sok milliárdos összeggel, így már **újra öt szakágazat adózás előtti eredménye vált negatív előjelűvé**.

¹⁵ További vizsgálatokat igényelne, hogy miért tört meg a hazai tőke 1997-ig tartó növekedési trendje az élelmiszeriparban. Mint már leírtuk ennek egyik oka, hogy az élelmiszeripar kevésbé vonzó. Emellett ugyanakkor az is **feltételezhető, hogy a jelentős mértékű külföldön befektetett magyar tőke elsősorban a kiszámíthatatlan gazdasági környezet, a piaci stabilitás hiánya miatt maradt távol a hazai befektetési lehetőségektől!**

¹⁶ A iparági teljesítményváltozásokat tekintve meglepőnek tűnik, hogy az üdítőital gyártás mind a négy vizsgált évben üzemi veszteséget termelt. Az ágazat üzemi eredményét vizsgálva a mérlegadatok ugyanakkor azt mutatják, hogy az 1992-2000 közötti időszakban nyereség és veszteség is egyaránt előfordult, 2001 után viszont a veszteség állandósult. Ennek oka, hogy az üzemi bevétel összetevői kisebb mértékben és nem is minden esetben nőttek évről évre, ezzel szemben viszont minden üzemi ráfordítás nőtt, a két legmeghatározóbb (anyagjellegű és személyi jellegű) pedig jelentős mértékben emelkedett.

A vizsgált szakágazatok jövedelmének alakulása 2006-ban

ezer Ft

Szakágazatok	Árbevétel	Üzemi tevékenység eredmény	Pénzügyi műveletek eredmény	Rendkívüli tevékenység eredmény	Adózás előtti eredmény
Húsfeldolgozás és tartósítás	203 459 202	1 457 974	-1 948 383	339 033	-151 376
Baromfihús feldolgozás	203 706 941	4 360 151	-8 958 179	474 884	-4 123 144
Hús-, baromfihús készítmény gyártása	117 628 384	-868 542	-389 745	579 404	-678 883
Gyümölcs- és zöldség feldolgozás ebből:	208 493 092	5 923 315	-2 260 783	741 907	4 404 439
<i>burgonyafeldolgozás</i>	<i>14 660 887</i>	<i>782 859</i>	<i>37 829</i>	<i>-103 634</i>	<i>717 054</i>
<i>gyümölcs-, zöldséglé gyártása</i>	<i>47 050 746</i>	<i>1 421 603</i>	<i>125 193</i>	<i>13 712</i>	<i>1 560 508</i>
<i>egyéb gyümölcs-, -zöldség feldolgozás</i>	<i>146 781 459</i>	<i>3 718 853</i>	<i>-2 423 805</i>	<i>831 829</i>	<i>2 126 877</i>
Tejtermékek gyártása	217 038 204	14 178 182	-2 555 403	538 814	12 161 593
Malomipari termékek gyártása	75 643 557	3 117 845	-1 513 241	-506 400	1 098 204
Haszonállat eledel gyártás	113 688 138	-6 919 901	-1 767 445	297 682	-8 389 664
Hobbiallat eledel gyártás	46 807 837	4 688 278	-1 171 140	65 701	3 582 839
Tésztagyártás	24 902 925	1 057 067	-317 041	90 952	830 978
Söripari termékek gyártása	94 483 466	4 157 177	-122 608	400 308	4 434 877
Üdítőitalok gyártása	134 735 298	-1 884 363	-2 184 367	2 389 501	-1 679 229
Dohánytermékek gyártása	145 244 884	4 394 961	25 962	-155 616	4 265 307

Forrás: APEH

2.3. A vizsgált szakágazatok pénzügyei

1992-ben vagyoni és tőkeösszetétel szerint az élelmiszeripar egészére a befektetett eszközök és a forgó eszközök közel azonos megoszlása volt jellemző, a befektetett eszközök aránya elérte a 47%-ot (7. táblázat). A befektetett eszközök fedezettsége kedvező volt (112%), vagyis **az élelmiszeripart az jellemezte, hogy tartós eszközeit saját erőből finanszírozta**. Tőkeerősség szempontjából az iparág 53%-os értékével – kis mértékben ugyan, de – meghaladta a minimális elvárásokat. Az eladósodottsági mutató szerint a kötelezettségek összege nem érte el a mérlegfőösszeg felét (43,8%-ot).

Az élelmiszeripar vizsgált mutatói

Élelmiszeripar	1992	1997	2003	2006
Befektetett eszközök aránya (%)	47,4	44,0	43,6	46,8
Befektetett eszközök fedezettsége (%)	112,6	105,5	92,7	83,0
Eszközök fordulatszáma (fordulat)	1,1	1,4	1,4	1,3
Tőkeerősség (%)	53,3	46,5	40,4	38,8
Tőkearányos adózott eredmény	-0,1	0,1	0,1	0,1
Likviditási ráta (%)	119,9	127,2	121,0	123,0
Vevők-szállítók aránya (%)	n.a.	144,2	136,2	136,2
Eladósodottság foka	43,8	50,5	55,5	55,4
Árbevétel arányos üzemi eredmény (Ft/100 Ft)	2,5	4,8	3,8	2,9
Eszközhatékonyság (Ft/100 Ft)	2,7	6,9	5,2	3,8
Tőkemegtérülés (fordulat)	2,3	4,0	6,4	7,8

Forrás: saját számítás APEH adatok alapján

Hatékonyságot vizsgálva megállapítható, hogy az eszközök fordulatszáma elérte a megkívánt 1 fordulatot. A tőkemegtérülés értéke 2,3 volt. Az árbevétel és az üzemi eredmény arányát (az eredményhányadot) vizsgálva **100 forint árbevételre 2,5 forint üzemi eredmény jutott**. A tőkearányos adózott eredmény az élelmiszeriparban, ha kis mértékben is, de negatív értékű volt. Az eredményhányad és a tőkearányos adózott eredmény összevetéséből látszik, hogy **az élelmiszeripari ágazatok működéséhez szükséges idegen források finanszírozása** (kamatköltsége) **fel-emésztette az üzemi tevékenység révén előállított jövedelmet**. Ha azt vizsgáljuk, hogy egységnyi lekötött eszköz mekkora eredményt hozott, akkor azt tapasztaljuk, hogy 100 forint eszközértékre 2,69 forint üzemi eredmény jutott. A likviditást nézve az ágazat csak közelítette a 130%-os elfogadható értéket, 119% volt.

1997-re a befektetett eszközök aránya 44%-ra csökkent az élelmiszeriparban. **Ezzel párhuzamosan a befektetett eszközök fedezettsége is mérséklődött 105%-ra**, de az értéke még így is elfogadható volt. Az élelmiszeripar vagyonfedezete is csökkenést mutatott, 53%-ról 46%-ra esett vissza, de összességében a kritikus 30% felett maradt. Az eladósodottság 1992-ről 1997-re közel 7 százalékponttal nőtt, a mutató értéke meghaladta az 50%-ot. 1997-ben már rendelkezésre álltak a vevők és szállítók állományának adata is. Ennek alapján elmondható, hogy **a szállítói kötelezettség fedezete 144%, vagyis az ágazatra a hitelezői pozíció volt a jellemző**, ami az iparág számára kedvezőtlen, hiszen az ebből adódó forgóeszköztöbbletet csak magas költségű bankhitelekkel tudták finanszírozni.

Az eszközök fordulatszáma növekedett, az élelmiszeripar egészére az 1,43 fordulat volt a jellemző. A tőkemegtérülés is nőtt, 2,28-ról 3,98-ra. Ez annak volt köszönhető, hogy míg a vizsgált időszakban a jegyzett tőke csak 156%-os növekedést ért el, addig az árbevétel 272%-kal bővült. Ennek megítélésénél ugyanakkor figyelemmel kell lenni arra, hogy ebben az időszakban a felgyorsuló infláció következtében a folyóáron mért árbevétel növekedése követte az árindex emelkedését, míg – természetéből adódóan – a jegyzett tőke növekedése nem ezzel volt arányban.

Az árbevétel arányos üzemi eredmény a két vizsgált év között közel a duplájára, 2,5%-ról **4,8%-ra emelkedett. Az eszközhatékonyság jelentősen nőtt** az 1992-es értékhez képest, 2,69 Ft/100 Ft-ról 6,91 Ft/100 Ft-ra. Ennek oka az üzemi eredmény jelentős növekedése volt. **Az élelmiszeripar likviditása 1997-re tovább javult**, 127%-ossá vált.

2003-ra a működéshez elengedhetetlen fontosságú befektetett eszközök aránya tovább csökkent az élelmiszeriparban, a befektetett **eszközök fedezettségével együtt**. Ez utóbbi 92,6%-os értékével nem érte el az elvárt 100%-ot. A tőkeerősség is tovább mérséklődött, a 2003. évben 40%-os érték 1997-hez képest 6 százalékpontos, 1992 értékéhez képest pedig 13 százalékpontos csökkenést mutatott. Az egész élelmiszeriparra **jellemző volt az eladósodottság növekedése**, de a vevők és szállítók kötelezettségének kedvezőtlen aránya némileg javult. Ugyanakkor továbbra is a hitelezői státusz volt a jellemző.

Az eszközök forgási sebessége kissé visszaesett az előző vizsgált évhez képest (1,36 fordulatra). **A tőkemegtérülés megint jelentősen nőtt, a 6,42-es érték a korábbinak közel a duplája.** Az árbevétel arányos üzemi eredmény csökkent, **100 forint árbevételre 2003-ban 3,8 forint üzemi eredmény jutott.** A tőkearányos adózott eredmény szempontjából az 1997-es és a 2003-as érték között jelentős változás nem történt, **az eszközhatékonyság** viszont 6,9-ről 5,2 Ft/100 Ft-ra esett vissza. **Az élelmiszeripar likviditása szintén csökkent**, 1997-ben hiába közelítette meg az elvárt 130%-ot, 2003-ra az értéke 121%-ra esett vissza.

Az utolsó vizsgált évre – **2006-ra** – **emelkedett a befektetett eszközök aránya (46,8%)**, megközelítette az első vizsgált év eredményét. **A befektetett eszközök fedezettsége romlott, a tőkeerősség 39%-ra mérséklődött.** Az eladósodottság mértéke, és a vevők/szállítók aránya nem változott.

Tovább csökkent az eszközök forgási sebessége, már éppen csak, hogy elérte 2006-ban az 1,3 fordulatot évenként. A tőkemegtérülés viszont tovább nőtt, az élelmiszeripar szintjén megközelítette a 8-at. 2006-ra már csak **2,9 forint üzemi nyereség jutott 100 forint árbevételre**, szemben a 2003-as 3,8 forinttal, vagy az 1997-es 4,8 forinttal. Az élelmiszeripar likviditási mutatójának értéke 123% volt.

2.3.1. Húsfeldolgozás és -tartósítás

A húsfeldolgozás és -tartósítás szakágazatra jellemző az átlagtól eltérő, 50% feletti befektetett eszköz arány, értéke csak 2006-ra mérséklődött 43%-ra. A befektetett eszközök fedezettsége egyik vizsgált évben sem érte el a kedvező esetet jelentő 100%-ot, a legrosszabb helyzet 2003-ban volt, amikor a mutató értéke 55%-ra csökkent. Az ágazatra tehát jellemző volt, hogy **tartósan lekötött eszközeinek közel felét idegen forrásból finanszírozta.** A vagyonszármazékos részesítés a vizsgált időszak nagy részében 30% feletti volt, 2006-ra viszont lecsökkent 21%-ra. Ennek oka, hogy 2003-ról 2006-ra a saját tőke közel 30%-kal, míg az összes eszköz értéke több mint 20%-kal mérséklődött. **A szakágazat eladósodottsága magas és egyre magasabb**, 1992-ben még 50% volt, 2006-ra már 62% lett. A vevő és szállító állományok közel azonos nagyságrendűek voltak az ágazatban, a mutató értéke stagnált.

A húsfeldolgozás és -tartósításra jellemző, hogy **az összes eszközállomány értéke egy gazdálkodási év alatt minimum másfélszer megtérül**, és a jegyzett tőke forgási sebessége is magas, minden évben meghaladja az élelmiszeriparra jellemző értéket. A vizsgált években a pozitív üzemi eredmény hatására **az árbevétel arányos üzemi eredmény** értéke is **pozitív** volt, de mértéke 1997-től csökkent.

Amennyiben az üzemi eredményt az összes eszköz átlagos értékéhez viszonyítjuk, szintén pozitív előjelű, de alacsony és egyben csökkenő mértékű eszközhatékonytságot kapunk. Az üzemi nyereség ellenére 1992-ben és 2006-ban az adózás előtti eredmény veszteséget jelzett, így **a tőkearányos adózott eredmény is negatív** volt. A fizetőképesség jelzőszáma az első két vizsgált évben 100% körüli értéket mutatott, majd 2003-ra megközelítette az ideálisnak mondott 130%-ot. 2006-ra azonban a likviditás visszaesett 98%-ra.

2.3.2. Hús-, baromfihús készítmény gyártása

1997 óta beszélhetünk elkülönített hús- és baromfihús készítmény gyártás szakágazatról, így az elemzés is csak három vizsgált évre, 1997-re, 2003-ra és 2006-ra vonatkozik. A szakágazatban az iparágra jellemző 40-50% közötti értéket lehetett kimutatni a befektetett eszközök arányának elemzésekor, de **a befektetett eszközök fedezettsége jelentős mértékben csökkent** az időszakban, 1997-ben még 153% volt, amely 2006-ra 57%-ra csökkent. A saját tőke mérsékelt növekedése miatt a vagyonszám is csökkent, a kezdeti 67%-os értékhez képest 2006-ra 25%-ig esett vissza. **Az ágazat eladósodottságát jelző mutató** értéke a vizsgált időszakban **a duplájára emelkedett**. A vevők és szállítók aránya kiegyensúlyozott volt, 100% körüli értéket mutatott.

Az eszközök fordulatszáma folyamatosan csökkent, de még 2006-ban is elérte az évi 1 fordulatot. **A jegyzett tőke forgási sebessége viszont kedvező**, növekvő a trendje és minden vizsgált évben az élelmiszeripar egészére jellemző érték felett volt. A hús-, baromfihús készítmény gyártásban üzemi veszteség keletkezett 2006-ban, így az árbevétel arányos üzemi eredmény és az eszközarányos eredmény is negatív értéket mutatott. A megelőző két vizsgált évben pozitív volt, de értéke csökkent.

A tőkearányos adózott eredményénél is hasonló a helyzet. 1997-ben az ágazati mutató pozitív volt és átlagon felüli, 2003-ban még maradt pozitív, de már jóval alacsonyabb volt az iparág átlagánál, **2006-ra** pedig az üzemi veszteséget és a pénzügyi eredmények veszteségeit a rendkívüli nyereség sem tudta ellensúlyozni. Így **az adózott eredmény és a mutató értéke is negatívvá vált**. A szakágazatban **a likviditás kedvező volt, bár markánsan csökkent**, az 1997-es 222%-ról 2006-ra 128%-ra mérséklődött.

2.3.3. Baromfihús feldolgozás

A szakágazatban a befektetett eszközök aránya kiegyensúlyozott, 45% körüli értéket mutatott. Ezen eszközök fedezettsége egyik évben sem érte el a megkívánt 100%-ot, vagyis **jellemzően idegen forrást is igénybe kellett venni a tartósan lekötött eszközök finanszírozásához**. Kritikusnak mondható a 2003-as év 47%-a, aminek oka lehet, hogy 1997 és 2003 között a befektetett eszközök értéke több mint 35%-kal nőtt, míg a saját tőke nagysága közel azonos maradt. **Az ágazat eladósodottsága** minden vizsgált évben **magas** volt, és 1992-ről 1997-re, illetve 1997-ről 2003-ra összességében 54%-ról 73%-ra növekedett, de 2006-ra visszaesett 56%-ra, ami majdnem teljesen megegyezett az élelmiszeripar egészére jellemző értékkel. A vevők és szállítók aránya 1997-ben kiugróan magas, 249%-os volt, ami jelentősen megemelte a forrásfinanszírozás költségeit. 2003-ra azonban 89%-ra csökkent a mutató értéke, vagyis abban az évben a szállítóállomány finanszírozta a vevőállomány egy részét. 2006-ra a mutató 100% körülire módosult.

Az eszközök forgási sebessége az ágazatban 1,3 és 1,7 között változott. A tőke megtérülése az 1992-es 3,2-es értékhez képest 1997-re jelentősen megnőtt (8-ra), amelynek oka, hogy az árbevétel jelentősen, míg a jegyzett tőke csak kis mértékben emelkedett. Ez az érték a későbbiekben jelentősen már nem változott. Az árbevétel arányos üzemi eredmény 2003-ra negatív előjelű értéket mutatott, a többi vizsgált évben 2-3 forint üzemi nyereség jutott 100 forint árbevételre. **A tőkearányos adózott eredmény az ágazat veszteségességéből adódóan minden vizsgált évben negatív volt.** Az eszközhatékonyság a már említett 2003-as üzemi veszteség miatt abban az évben negatív előjelű volt, egyébként 3 forint körüli üzemi nyereség jutott 100 forint átlagos eszközértékre. Az ágazat **likviditása kritikus** volt, 2006 kivételével a mutató értéke nem érte el a 100%-ot.

2.3.4. Gyümölcs- és zöldségfeldolgozás

A gyümölcs- és zöldségfeldolgozás szerkezetét a TEÁOR kódok módosítása jelentősen átrendezte. 1992-ben egyetlen kódszám alatt tartották nyilván az ágazat minden szereplőjét, így ezt az évet külön kezeljük. 1997 után viszont önálló szakágazathoz tartozott a burgonyafeldolgozás, a gyümölcs- és zöldséglé gyártás, valamint az egyéb gyümölcs- és zöldségfeldolgozás. Ezért 1997-től mind a három újonnan kialakított szakágazat pénzügyi mutatóit megvizsgáltuk.

1992-ben a gyümölcs- és zöldségfeldolgozás befektetett eszközökkel kedvező mértékben (44%) ellátott ágazat volt, amely viszont eszközeinek egy részét csak hitel segítségével tudta finanszírozni. Így a tőkeerőssége is csak 30%-os volt. Kritikus határon ingadozott és a legkedvezőtlenebb volt az egész élelmiszeriparban a szakágazat eladósodottsága (66%). Az eszközök fordulatszáma nem érte el az évi 1-et és a tőke megtérülése (1,7 fordulat/év) az élelmiszeripari érték alatt volt. Az üzemi veszteségből adódóan az árbevétel arányos üzemi eredmény, az eszközhatékonyság és a tőkearányos adózott eredmény értéke is negatív volt. A 82%-os likviditás a második legalacsonyabb volt az adott évben az élelmiszeripar szakágazatai között.

1997-től már mind a három új szakágazatot vizsgálva eltérések tapasztalhatók. A befektetett eszközök arányában jelentős változás nem történt sem ágazati, sem éves szinten, de **a befektetett eszközök fedezettségi értéke nőtt, megközelítette az elvárt 100%-ot**, sőt a gyümölcs- és zöldséglé gyártásnál meg is haladta azt. **A tőkeerősség is felülmúlta a megkívánt 30%-ot**, kivételt képez a burgonyafeldolgozás 2006-os értéke (29%). Az eladósodottság tekintetében viszont különbözik a három ágazat. A gyümölcs- és zöldséglé gyártás eladósodottsági foka folyamatosan csökkent, 2006-ra már csak 42% volt. Ezzel szemben a másik két szakágazat esetében az eladósodottság mértéke nőtt, 2006-ban meghaladta a 60%-ot. A vevők és szállítók arányát vizsgálva a burgonyafeldolgozásra jellemző a magas érték, a másik két ágazatnál a vevőállományt a szállítóállományból finanszírozták.

Az eszközök fordulatszáma az 1992. év eredményéhez képest mind a három vizsgált ágazatnál javulást mutatott. Legkedvezőbb helyzet a burgonyafeldolgozásban volt, 1,1 és 1,6 között változó értékkel. **A tőke megtérülés is javult** mindegyik szakágazatnál. Mivel az üzemi eredmény a vizsgált években minden esetben nyereséget mutatott, az árbevétel arányos üzemi eredmény és az eszközhatékonyság is pozitívan alakult. A legjobb értékek a gyümölcs- és zöldséglé gyártáshoz kapcsolódtak. **Az üzemi eredmény és az adózott eredmény is pozitív volt** mind a három szakágazat esetében. A likviditási adatok viszont eltérőek voltak, a gyümölcs- és zöldséglé gyártás likviditása egyre kedvezőbbé vált, ugyanakkor a másik két szakágazatban romlott. Ez azonban a működésüket még nem veszélyeztette.

2.3.5. Tejtermékek gyártása¹⁷

A tejtermék gyártásban 2003 volt a „változás éve”. **Az eszközarány addig kiegyensúlyozott növekedést mutatott, majd elérve az 59%-os értéket, 2006-ra visszaesett 52%-ra. A fedezettség ezzel ellentétesen alakult,** az 1992-es 123%-os értékről 2003-ra 73%-ra csökkent, majd 2006-ban ismét megközelítette a 100%-ot. A szakágazatban a tárgyi eszközök értéke és a saját tőke is folyamatosan, közel azonos mértékben nőtt. Ugyanakkor az immateriális javak állománya ingadozott. A tőkeerősség minden évben meghaladta a 40%-ot, **az ágazat eladósodottsága** pedig közelített az élelmiszeripari átlaghoz, de **csökkenő mértékű volt.** A szállítói kötelezettségfedezet alapján a tejtermékgyártásra minimális hitelezői pozíció volt jellemző, a mutató értéke a vizsgált években 110% körül alakult.

Az élelmiszeriparon belül a tejiparban volt a legmagasabb az eszközök forgási sebessége. Bár ez 1992-höz és 1997-hez képest 2003-ban visszaesett, de még így is 1,4 volt. A jegyzett tőke forgási sebességének mértéke az első három vizsgált évben 3 és 6 között változott, míg 2006-ra az érték meghaladta a 12 fordulatot. Ennek háttérében a jegyzett tőke értékének jelentős csökkenése állt (a 2003. évi 61 milliárd Ft-ról, 2006-ra 16 milliárd Ft-ra). **Az árbevétel arányos üzemi eredmény 2003-ban volt negatív, a többi évben keletkezett pozitív eredmény felülmúlta az élelmiszeripari átlagot.** Hasonló a helyzet a tőkearányos adózott eredmény esetében is. **A likviditás minden vizsgált évben 100% felett volt,** de 2006-ra 184%-ot ért el, ami nagyon kedvező az ágazat fizetőképessége szempontjából¹⁸.

2.3.6. Malomipari termékek gyártása és takarmánygyártás

A két ágazat között mind a cégek, mind az előállított termékek és azok felhasználása révén sok az átfedés, így a tanulmány többi részében ezeket egy szakágként kezeljük, de a pénzügyi elemzésnél az ágazatok esetleges finanszírozási, eladósodottsági, eredményességi sajátosságai miatt külön értékeljük őket. A takarmánygyártás 1997 után kettévált haszonállat-eledelel és hobbiállat-eledelel gyártásra, így ezeket aggregáltuk.

A malomipari termékek gyártása szakágazatban a befektetett eszközök aránya kisebb ingadozások után 2006-ra megközelítette az 50%-os szintet, a befektetett eszközök fedezettsége pedig meghaladta a 100%-ot az utolsó vizsgált év kivételével, de értéke még ekkor sem volt kritikus. A tőkeerősség 1992-ben nagyon jó volt (60%), utána azonban visszaesett, de 2003-tól ismét 40% feletti volt a mutató értéke. Az eladósodottság 1997-ben növekedett (61%), de később visszaesett az élelmiszeripar egészét jellemző 55%-os szintre. A malomiparra 1997-ben és 2003-ban a 200% feletti szállítói kötelezettségfedezet volt jellemző, de 2006-ra lecsökkent 166%-ra, ami még mindig gondokat okozott.

Az eszközök forgási sebessége az első két vizsgált évben viszonylag kedvező volt (1,36 és 1,45 fordulat), **viszont 2006-ra csökkent, és már nem érte el az 1 fordulatot. A tőkemegtérülés alakulása kedvezőbb volt, az első évtől eltekintve 5 fordulat/év érték körül stagnált.** A malomipar **minden vizsgált évben nyereséges üzemi eredménnyel zárt,** így az árbevétel arányos üzemi eredmény értéke is pozitív volt, és kissé ingadozva meg is haladta az élelmiszeripari átlagot.

¹⁷ A szakágazat vizsgálatánál figyelembe kell venni, hogy a TEÁOR változás hatására az eredeti tejtermék gyártásból kivált a jégkrémgyártás, de ez utóbbi külön vizsgálatára tanulmányunk nem tér ki.

¹⁸ A szakágazatok instabilitására talán a legjellemzőbb példa a tejipar helyzete, hiszen a 2006-ban megfigyelt tendenciák a következő évre drasztikus és negatív irányú változást vettek.

Az eszközhatékonyság 1992-ben 8,6-os értékével magasan az élelmiszeriparra jutó 2,6 forint felett volt, de 2006-ra – tendenciájában csökkenve – a teljes élelmiszeriparra jellemző 3,77 Ft/100 Ft eszközhatékonysághoz a szakágazat már csak 3,97-os értékkel járult hozzá. 1997-ben a jelentős nagyságrendű pénzügyi veszteségek miatt az ágazat adózott eredménye negatív lett, így ebben az évben a tőkearányos adózott eredmény mutató értéke is negatív. A másik három vizsgált évben ugyanakkor pozitív volt, de az adózott eredmény az élelmiszeripari átlag alatt maradt. **A szakágazat likviditása összességében kedvező volt**, bár az 1992-es 137%-ról 2006-ra 107%-ra csökkent a likviditási mutató értéke.

A **takarmánygyártás szakágazatban** 1992-ben a befektetett eszközök aránya az élelmiszeriparra jellemző 40% feletti értéket mutatott, a befektetett eszközök fedezettsége kicsivel meghaladta a 130%-ot. A tőkeerősség 58%-os értéke és az eladósodottsági mutató eredménye (39%) az ágazat kedvező helyzetére utalt. Az eszközök fordulatszáma meghaladta az 1,3-at, a tőkemegtérülés 2,4 fordulattal az élelmiszeripari érték felett volt. Az árbevétel arányos üzemi eredmény és az eszközhatékonyság az üzemi nyereség miatt kedvező értékű volt, míg a több milliárd forintos pénzügyi veszteség következtében az adózott eredmény már negatívvá vált, így a tőkearányos adózott eredmény mutató is negatív volt. A likviditás 134%-kal ideálisnak tűnt.

1997-től tudjuk elkülöníteni egymástól a haszonállat-eledel és a hobbiállat-eledel gyártást. **Befektetett eszközök szempontjából a haszonállat-eledel gyártás stabilan 30% körüli értéket mutatott, míg a hobbiállat-eledel gyártás esetében erős volt az ingadozás:** 1997-ben 23%, 2003-ban 57%, 2006-ban 49%. 2003-ban a befektetett eszközök fedezettségét jelző mutató a haszonállat-eledel gyártás esetében meghaladta az elvárt 100%-ot, a hobbiállat-eledel gyártás esetében elmaradt attól, míg 2006-ra pont fordított lett a helyzet. Tőkeerősség szempontjából is erős volt az ingadozás, haszonállat-eledel gyártásnál folyamatos csökkenés mutatkozott, 2006-ban a mutató már megközelítette a kritikus 30%-os szintet. A hobbiállat-eledel gyártásnál a változás iránya ellentétes volt, 2006-ban már 69%-ot mutatott a saját tőke ellátottság. **A haszonállat-eledel gyártás az eladósodottság tekintetében egyre kedvezőtlenebb helyzetbe került**, 1997-ről 2006-ra 10 százalékponttal nőtt a mutató. A hobbiállat-eledel gyártás ugyan 68%-os értékkel rendelkezett 1997-ben, de ez 2006-ra 24%-ra csökkent. A vevő és szállítói állomány arányát a haszonállat-eledel gyártásban a 100% feletti érték jellemezte, míg a hobbiállat-eledel gyártásban a vevőállomány alacsonyabb volt a szállítóinál.

Az eszközök forgási sebessége mindkét ágazatban kiemelkedően magas volt 1997-ben, de a többi vizsgált évben is **meghaladta az elvárt évi 1 fordulatot**. A tőkemegtérülés szintén **mindkét ágazatnál kedvező képet mutatott**, de míg 2003-ban és 2006-ban nagyságrendileg azonosak voltak az értékek, addig 1997-ben a hobbiállat-eledel gyártásnál kiemelkedően magas volt az eredmény. Ennek oka a jegyzett tőke alacsony összege. **Az árbevétel arányos üzemi eredmény majdnem minden esetben pozitív volt és jelentősen magasabb értéket jelzett az élelmiszeripar mutatójánál**. Kivételt ez alól a 2006. év jelentett, amikor a haszonállat-eledel gyártás már **alaptevékenységként is veszteséget realizált**, így az üzemi eredmény negatív volt. A hobbiállat-eledel esetében minden vizsgált évben megközelítőleg 20 forint üzemi nyereség jutott 100 forint eszközértékre. **A likviditás** mindkét szakágazatnál **megfelelő volt** a kutatásba vont évek során.

2.3.7. Tésztagyártás

A tésztafélék gyártása szakágazatban a befektetett eszközök aránya 50% körül mozgott, de a befektetett eszközök fedezettségi mutatójánál erős volt az ingadozás: 1992-ben 151%, 1997-ben 61%, majd 2003-ban és 2006-ban megközelítőleg 100%. A saját tőke ellátottsági mutató egyik vizsgált évben sem volt 30% alatt, a kritikus 1997. évben is meghaladta a 33%-ot. Az ágazat eladósodottsága 1992-ben kiemelkedően alacsony, 23,3% volt, utána romlott a helyzet és növekedett a mutató értéke, de a vizsgált időszak végén 50% körül stagnálni kezdett. A vevők és szállítók aránya magas volt és egyre növekedett, az ágazatnak sok volt a teljesített, de még anyagi ellenszolgáltatás nélküli szállítása.

1992-ben nagyon alacsony volt az eszközök forgási sebessége a tésztagyártásban, de a másik három vizsgált évben már elérte az évi 1 fordulatot. **A jegyzett tőke forgási sebessége folyamatos növekedést mutatott, 1997-től minden évben meghaladta az élelmiszeripar átlagát.** Az árbevétel arányos üzemi eredmény 1997-ben negatív, a többi esetben pozitív volt. 2006-ban 4,4 forint üzemi eredmény jutott 100 forint árbevételre, szemben az élelmiszeriparra átlagosan jellemző 2,9 forinttal. Az eszközhatékonyságnál is hasonló helyzetet lehetett megfigyelni, a legkedvezőbb mutatóérték 2006-ra volt jellemző, az ágazat üzemi vesztesége miatt pedig 1997-ben mutatkozott negatív eredmény.

Mivel 1997-ben nemcsak az üzemi eredmény volt negatív, hanem a pénzügyi műveleteké és a rendkívüli eredményé is, így a tőkearányos adózott eredmény értéke is negatív volt. A többi vizsgált évben a mutató pozitív tartományba lépett, a legkedvezőbb helyzet 2003-ban alakult ki, amikor a tésztagyártás mutatója az élelmiszeripari érték kétszeresét tette ki. Az ágazat likviditása 1992-ben kiemelkedően magas volt (296%), majd jelentősen visszaesett, de még a kedvező tartományon belül maradt.

2.3.8. Söripari termékek gyártása

A söripari termékek gyártásánál a befektetett eszközök aránya az első két vizsgált évben meghaladta az 50%-ot, 2003-ra viszont lecsökkent, és az ezt követő növekedés is csak 33%-os mutatóértéket jelentett 2006-ban. Ennek oka a tárgyi eszközök értékének jelentős csökkenése volt, ami néhány sörgár összeolvadásának és egyesek megszűnésének következménye. **A tartósan lekötött eszközök fedezettsége minden vizsgált évben magasabb volt a 100%-nál,** vagyis az ágazat szereplői képesek voltak önerőből finanszírozni az eszközállományt. A tőkeellátottság évről évre csökkent, de a legalacsonyabb érték – 2006-ban 40% – is elfogadható szintű volt. Az eladósodottsági mutató értéke ugyan kedvezően alakult a vizsgált időszakban, de folyamatos növekedése a kötelezettségek arányának bővülésére hívja fel a figyelmet. A vevőállomány mértéke jelentősen meghaladta a szállítói állományt.

Az eszközök forgási sebessége 1992-ben és 1997-ben alacsony volt, **2003 után** azonban már túllépte az évi 1 fordulatot. **A tőkemegtérülés értéke is kedvező** volt, magasabb az élelmiszeripar mutatójánál. Kivételt jelentett az 1997-es év, amikor a szakágazat jegyzett tőkéje a külföldi beruházásoknak köszönhetően jelentősen megemelkedett, és ezt az árbevétel hasonló arányú növekedése csak néhány év késéssel követte. **Az árbevétel arányos üzemi eredmény minden vizsgált évben pozitív volt, az élelmiszeripari átlagnál magasabb.** 1992-ben az élelmiszeriparban 2,4 forint üzemi eredmény jutott 100 forint árbevételre, a söriparban pedig ez az érték mintegy 13 forint. A tőkearányos adózott eredmény értéke és változása is kedvező volt, a szakágazat likviditása pedig 130 és 180% között ingadozott.

2.3.9. Üdítőitalok gyártása

Az üdítőital szakágazat befektetett eszközeinek aránya az 1992-re jellemző alacsony (37%-os) szint után folyamatosan növekedve **2006-ra elérte az 59%-ot. A befektetett eszközök fedezettségét jelző mutató 100% feletti értékű volt, kivéve a 2006-os évet, amikor 56%-ra mérséklődött**, mert a szakágazat jegyzett tőkéje 61 milliárd forintról 32 milliárd forintra visszaesett. **A saját tőke ellátottsága** az üdítőital gyártásban megfelelő volt, mert bár folyamatosan csökkent, **még 2006-ban is magasabb volt 30%-nál.** Az eladósodottság mértékét az ingadozás jellemezte, a 2003-as 31%-os érték után 2006-ra 58%-ra nőtt. A szállítói kötelezettségfedezet fokozatosan mérséklődött, az 1997-ben tapasztalható 168%-kal szemben 2006-ban már csak 103% volt.

Az eszközök forgási sebessége folyamatosan nőtt a vizsgált évek alatt, **2003 után már átlépte az elvárt évenkénti 1 fordulatot. A tőkeemegtérülési mutató** értéke alacsony volt, egyedül **2006-ban haladta meg** a szakágazat értéke **a teljes élelmiszeriparra jellemző átlagot.** Az üdítőital gyártás **minden vizsgált évben üzemi veszteséget realizált**, így az árbevétel arányos üzemi eredmény és az eszközhatékonyasági mutató értéke is negatív volt.

A többi eredménykategória is általában veszteséget mutatott az ágazatban, csak 2003-ban volt pozitív az adózott eredmény, de a tőkearányos adózott eredmény mutató még akkor is az élelmiszeriparra jellemző érték alatt maradt. Az ágazat fizetőképessége ingadozó, de kedvező, kivéve a 2006-os évre jellemző 105%-ot.

2.3.10. Dohánytermékek gyártása

A dohánytermékek gyártása szakágazatra **éveken keresztül a 40% körüli befektetett eszköz arány volt a jellemző, ami 2006-ra 57%-ra növekedett.** Ennek oka, hogy 2003-ról 2006-ra jelentősen megnőtt a tárgyi eszközök állományának értéke és ezzel párhuzamosan az összes eszköz értéke csökkent. **A befektetett eszközök fedezettsége ugyanakkor folyamatosan esett vissza**, 1992 és 2006 között 122%-ról 82%-ra. A saját tőke változásnak köszönhető, hogy a tőkeerősség is kedvezőtlenül alakult, 2003-ra már a kritikus szint alá – 21%-ra – süllyedt. Iránya 2006-ra megfordult, de az akkor elért 27% még mindig igen alacsony. Az eladósodottság az 1992-es 60%-os érték után folyamatos növekedést mutatott, 2003-ra 75%-ig emelkedett, 2006-ra viszont 69%-ra mérséklődött. A vevő és szállítói állomány aránya 1997-ben még elfogadható, 123%-os szintű volt, de a következő időszakban értéke folyamatosan nőtt. A 2006. évi 589% azt jelzi, hogy az ágazat hiába értékesített, a bevétel csak nagyon lassan realizálódott.

Az eszközök forgási sebessége csak 1997-ben volt alacsony az éves szinten mért 0,87 fordulattal, később a mutató értéke növekedett, **2006-ra már meghaladta 2 fordulatot.** A jegyzett tőke árbevételből történő megtérülése magas volt (2003-tól átlépte a 20 fordulatot), ami az árbevétel növekedésének és az ágazati jegyzett tőke csökkenésének együttes következménye. A jegyzett tőke csökkenésére magyarázat az ágazatban működő vállalkozások egy részének megszűnése. **Az árbevétel arányos üzemi eredmény 1997-ben 12,3 forint volt. 2003-ra** ennek a mutatónak az értéke **5,4 forintra esett vissza, 2006-ban pedig már csak 3 forint volt.** A csökkenés ellenére az élelmiszeriparra jellemző értéket minden vizsgált évben felülmúlta a dohányágazat mutatója.

A szakágazatban 2003-ban és 2006-ban 20 forint üzemi eredmény képződött 100 forint árbevételre vetítve. A tőkearányos adózott eredmény átlagos értéke a vizsgált években 0,2 és 0,4 között változott, veszteség csak 1992-ben fordult elő. Az ágazat likviditása stagnált, értéke 100% körüli volt.

2.4. Az élelmiszeripar meghatározó vállalkozásai

A vizsgálatba vont szakágazatok pénzügyi elemzése után kíváncsiak voltuk, hogy az élelmiszeripar egészének eredményességét mely vállalatok befolyásolták leginkább. Így a kiválasztott évekre összeállítottunk az árbevétel alapján egy-egy TOP 20-as listát, illetve megvizsgáltuk, hogy ezek a cégek milyen mértékben járultak hozzá az élelmiszeriparra jellemző üzemi eredményhez, fizetett adóhoz és adózott eredményhez, valamint a beruházások értékeihez. Számításaink azt mutatják, hogy **az első 100 vállalkozás a teljes élelmiszeripar árbevételének 65-70%-át adta, míg ha csak az első 20-at vizsgáljuk, az is lefedi – vizsgált évektől függően – az árbevétel 30-40%-át** (7. melléklet).

Az 1992. évben az árbevétel szempontjából a legtöbb vállalatot a hús- és halfeldolgozás ágazat delegálta a TOP 20-ba, együttesen 28 milliárd forintot meghaladó árbevétellel. Ezt a takarmánygyártás követte 4 céggel, közel 33 milliárd forint árbevétellel, majd a tejtermék feldolgozás következett 3 résztvevővel és 20 milliárd forint körüli árbevételi összeggel. A 20 vezető vállalkozás együttes árbevétele 1992-ben meghaladta a 130 milliárd forintot (8. melléklet), ami a teljes élelmiszeriparéból több mint 25%-os részesedést jelentett. **A piacvezető vállalkozások a fizetendő adóhoz az árbevétel arányoknál jelentősebb mértékben, 30%-kal járultak hozzá, viszont az élelmiszeripari beruházásoknak csak alig több, mint 11%-át mondhatták magukénak** (9. melléklet). **Az első 20 vállalat 7,8 milliárd forint üzemi nyereséget termelt, míg az élelmiszeripar összesen 12,8 milliárd forintot.** A 61%-os részesedés a vezető vállalkozások eredményes működésére utal. Ugyanakkor a beruházások alacsony értéke felveti azt a gyanút, hogy a meghatározó vállalkozások rövid távú stratégiát követtek, nem törekedtek eszköz- és termékfejlesztésre, innovációra, fő céljuk a lehetséges jövedelem mihamarabbi maximalizálása volt.

1997-ben az első 20 cég együttesen több mint 410 milliárd forinttal járult hozzá az élelmiszeripar teljes árbevételéhez, ami 29%-os részesedést jelent. Az árbevétel jelentős részét – mintegy 98 milliárd forintot – a baromfiágazat listán szereplő négy cége: a Hajdúsági Baromfi, a Bábolna, a Conavis és a Sága Foods termelte meg. Második helyre került szintén négy cég részvételével és 67 milliárd forintnyi árbevétellel a húsupar olyan szereplőkkel, mint például az azóta a Pick-hez tartozó Délhús, vagy a most Kométa 99 Zrt. néven ismert Pini-Hungary Kft. Harmadik kiemelt ágazat az olajgyártás egyetlen cég, a Cereol részvételével, ami amúgy magasan vezeti az egyéni árbevétel listát (10. melléklet).

Bár a vezető vállalkozások között egyre több külföldi érdekeltségű cég volt felfedezhető, ez azonban nem járt együtt a beruházási kedv növekedésével, az érintett vállalkozások részesedése az élelmiszeripari beruházásokból nem érte el 1997-ben a 10%-ot (11. melléklet). **A TOP 20 üzemi eredmény aránya csökkent, részesedésük már alatta maradt a 40%-nak.** A vezető vállalkozások üzemi eredménye az előző vizsgált évhez képest megháromszorozódott, míg az élelmiszeriparban több mint ötszörösére nőtt az érték. Mindezek miatt **a fizetett adó is csökkent, 1992-höz képest a felére, 15%-ra esett vissza az aránya.**

2003-ban a vezető vállalkozások árbevétele már lefedte az élelmiszeripar teljes értékének 36%-át. A TOP 20 bevétele 846,8 milliárd forint volt. A legtöbb árbevétel, közel 217,8 milliárd forint a dohánytermékek előállításához kapcsolódott, a BAT Pécsi Dohánygyár Kft. és a Philip Morris Magyarország Kft. árbevételéből adódóan. A fizetett adót tekintve is ez az ágazat és ezek a szereplők állnak az élen, több mint 2 milliárd forint befizetett adóval. A második legtöbb árbevételt a baromfihús feldolgozás vállalatai, a Bábolna Mezőgazdasági Rt., a Sága Foods Baromfiipari Rt. és a Hajdúsági Baromfitermelő és Értékesítő Rt. érték el, míg a tejipar cégei termelték meg a harmadik legnagyobb árbevételt, nevezetesen a Sole Hungária Rt., a Friesland Rt. és az Új-Mizo Rt. (12. melléklet).

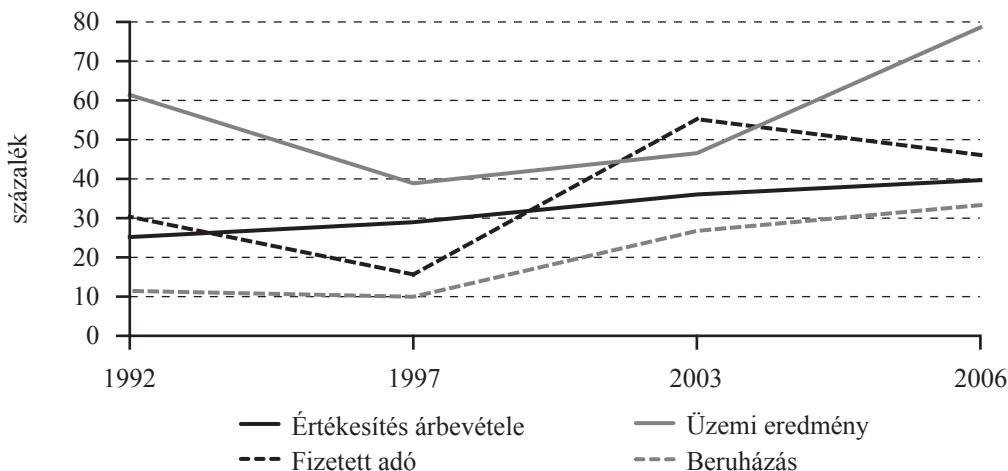
A TOP 20 vállalatok az üzemi eredménynek közel felét, a 95 milliárd forintból 44,7 milliárd forintot, míg az adózott eredmény 61 milliárd forintjából 30 milliárd forintot mondhattak a magukénak. A meghatározó vállalkozások beruházási kedve emelkedett (27%-ra), de még mindig megállapítható, hogy a TOP 20-ak az élelmiszeripari beruházásokból kisebb arányban részesedtek, mint amit valós gazdasági súlyuk indokolt. Ezzel szemben a fizetett adóból való részesedésük meghaladta az 55%-ot (13. melléklet).

2006-ról elmondható, hogy az első 20 cég 959 milliárd forintot meghaladó árbevételre tett szert, ez megközelítette a 40%-ot. Árbevétel szempontjából a meghatározó szektorok közel azonos, 120 milliárd forint körüli értéket produkáltak. Az élen álló sörtermelés ezt három céggel (Borsodi Zrt., BU Nyrt., Dreher Zrt.), az ezt követő dohánygyártás a BAT Pécsi Dohánygyárral, a tejipar pedig a már említett Friesland Zrt., Danone Kft. mellett az egyesült Sole-Mizo Zrt.-vel érte el (14. melléklet). A TOP 20 által befizetett adó mértéke ugyanakkor csökkent, ami a nagy adókedvezményekkel is magyarázható. A kutatás során találkoztunk olyan külföldi érdekeltségű élelmiszeripari vállalkozással, amely a 4 milliárd forintot meghaladó adózás előtti eredménye ellenére sem fizetett adót. A beruházások részaránya tovább nőtt, valamint az üzemi eredményben képviselt rész is emelkedett (15. melléklet). A vezető cégek üzemi eredménye 30%-kal volt több 2003-hoz képest, míg az élelmiszeriparé 25%-kal csökkent.

A 7. ábrán a meghatározó vállalatok vizsgált mutatóit idősorban is egymás mellé állítottuk. Látható, hogy a TOP 20 árbevételei évről évre egyre jelentősebb hányadát adták az élelmiszeripar teljes árbevételének. 1992 és 2006 között a meghatározó vállalkozások árbevétele több mint hétszeresére, míg az élelmiszeriparé csak négy és félszeresére nőtt. A kiemelték csoportjának összetétele a kezdeti időszakra jellemző gyakori változások után nagyjából állandóvá vált. A gyenge gazdasági kondíciójú vállalatok jellemzően átalakultak vagy összeolvadtak, és a továbbiakban újjászerveződve, egyre nagyobb piaci részesedést szerezve folytatták működésüket. A helyzet stabilizálódásával párhuzamosan a beruházások aránya – bár közel sem meggyőző ütemben – növekedésnek indult, hiszen nem elég a piacot megszerezni, meg is kell tartani, ami viszont már bővítéseket, technológiai fejlesztéseket igényel(ne).

7. ábra

A TOP 20 meghatározó értékeinek tendenciája



Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

Jelentős ingadozás a fizetett adóból való részesedésnél figyelhető meg. Ennek okai összetettek. Nem minden jelentős bevételű vállalat eredményes is egyben, másrészt több esetben előfordulhatott, hogy a piaci terjeszkedés felemésztette a vállalat forrásait, hitelfelvételre kényszerült, ennek következményeként a negatív pénzügyi eredmény rontotta a cég helyzetét. Ezen kívül csökkenthette még a fizetett adó mértékét a beruházási- és egyéb adókedvezmények hatása is.

3. A vizsgált szakágazatok szereplői

A rendszerváltás utáni időszakban élelmiszeriparral foglalkozó véleményformáló kutatók az iparág szerkezeti megújítása mellett foglaltak állást. Kóbor Kálmán és Lakner Zoltán (1992) megállapították, hogy **olyan élelmiszeripari vállalati struktúrára van szükség, amely érdemben járul hozzá a versenyképesség növeléséhez.** Változtatni kellett az iparág cégeit jellemző korszerűtlen vezetési és szervezeti rendszeren is. A versenyképesség növelése ugyanis elképzelhetetlen a döntési hatáskörök ésszerű decentralizálása, és a korszerű menedzsmentmódszerek széleskörű alkalmazása nélkül. Kóbor és Lakner a struktúraátalakítás fontos tényezőjeként említették a privatizációt.

A külföldi tőke jelenléte ugyanakkor vegyes érzelmeket váltott ki mind a szakemberek, mind a lakosság körében. (Takács, 2008) Voltak, akik pozitívan értékelték a szerepüket, mondván, hogy munkahelyeket létesítettek, adóbevételeikkel, járulékaikkal növelték a költségvetés bevételeit, hozzájárultak a GDP növekedéséhez. Dinamizáló, korszerűsítő szerepük miatt jótékony hatással voltak az élelmiszeriparra. A külföldi tőke bevonását ellenzők tábora viszont azzal érvelt, hogy a piacról kiszorították a magyar termelőket, így amennyi munkahelyet teremtettek, legalább annyit feleslegessé is tettek, a megszerzett jövedelmet kivitték az országból.

A külföldi tőke előnyeit és hátrányait hangsúlyozó felvetésekkel kapcsolatban csak a tanulmány későbbi részeiben kívánunk állást foglalni. Ugyanakkor már most meg kell jegyeznünk, hogy **Magyarország az élelmiszeripar vonatkozásában nem rendelkezett – iparágban gondolkodó – privatizációs stratégiával, politikával.** A tényleges magánosítás véleményünk szerint „esetleges privatizáció”¹⁹ volt, amelyben döntő szerepet játszott a relatíve alacsony vételi ár. **Ez a megoldás hosszú távon számos hátrányt rejtett magában,** ami az ezredforduló utáni időszakban már érezte is negatív hatását. **Rövid távon ugyanakkor számos előnye volt a külföldi tulajdonosok magyarországi megjelenésének,** tőkéjük működése révén igen rövid idő alatt átforgalmazták a privatizált vállalatok struktúráját és a velük kapcsolatban álló alapanyag-termelő, beszállító és szolgáltató szférát.

Ebben a fejezetben arra törekszünk, hogy bemutassuk a szakágazatok vállalkozásait, a velük kapcsolatos történeteket a vizsgált időszakban. A konkrét fejlesztési stratégiák vizsgálatára, markánsabb – kutatással bizonyított – következtetések levonására csak a tanulmány későbbi fejezeteiben kerülhet sor, de a szakágazati cégváltozások leíró elemzése már most is néhány – egyes esetekben talán meglepő – megállapítás leírására nyújt lehetőséget.

A szakágazatok elmúlt másfél évtizedét a cégátalakulásokon keresztül vizsgálva kitérünk, **a nagy bukások, a beszállító termelőket milliárdokkal megkárosító feldolgozó csődök azoknak a vállalatoknak, vállalatcsoportoknak az esetében volt megfigyelhető, amelyeket magyar tőkés körök vásároltak meg, vagy privatizáltak.** Ennek feltételezhető fő okai a hazai jogi környezet kiskapui voltak, amelyeket „dörzsölt” pénzügyi befektetők könnyörtelenül kihasználtak, csalárd csődöket előidézve csupán a pénz kiszivattyúzása volt a céljuk. Hatott azonban a profi hazai menedzsment, a stratégiai gondolkodás hiánya is. Hazai tőkés befektetők bukására példaként a Hajdúsági Baromfitermelő és Értékesítő Rt.-t (2004-ben), a Carnex csoport részeként a Zalabaromfi Feldolgozó és Kereskedelmi Rt.-t (2006-ban), vagy a MiZo-t (1999-ben) említhetjük.

¹⁹ Az esetleges privatizáció fogalmát nem a spontán privatizáció szinonimájaként használjuk. A spontán privatizáció értelmezésünk szerint a privatizációs törvények megszületése előtti magánosításokat jelenti, amelyek mögött – elvileg – átgondolt stratégiai elképzelés is meghúzódhatott. Az esetleges privatizáció fogalom használatával azt kívántuk érzékeltetni, hogy a magánosítás mögött nem volt megalapozott stratégiai elképzelés, csupán a „jó üzlet” reménye inspirálta a kivásárlást.

A külföldi tőkés körök esetében sokkal kevesebb a példa a csődökre, vagy felszámolásokra. (A Kecskeméti Konzervgyár 1998. évi esete sorolható ide.) A külföldi tulajdonosok nagyobb stabilitásához – a célirányosabb vállalatirányítás mellett – az is hozzájárulhatott, hogy jobb volt a forgóeszköz ellátottságuk.

A verbális elemzés arra is ráirányította a figyelmet, hogy **a zöldmezős beruházások esetén szinte egyáltalán nem fordultak elő nagy bukások, a későbbi negatív történések és hatásaik sokkal ritkábbak és mérsékeltébbek voltak, mint a már meglévő kapacitások megvásárlásával létrejött vállalkozásoknál.** Ennek vélhetően az volt az oka, hogy a zöldmezősök esetében nem volt negatív determináció, egy átgondolt üzleti tervre valósítottak meg beruházást, nem az volt a „stratégia”: most olcsón meg tudunk venni valamit, aztán majd csak alakul valahogy.

Sikeres zöldmezős beruházásokra példaként említhető külföldi befektetők esetében a Coca Cola Beverages Üdítőital Gyártó (Magyarország) Kft., a Zimbo Perbál Kft. vagy a Rauch Hungária Kft. Sikeres hazai finanszírozású zöldmezős beruházásokra is bőven található példa, melyek közül a Surjány Hús Kft-t, Gallicoop Pulykafeldolgozó Zrt-t, vagy a Taravis Baromfi és Élelmiszeripari Kft-t emelhetjük ki.

3.1. Húsfeldolgozás, húskészítmények gyártása

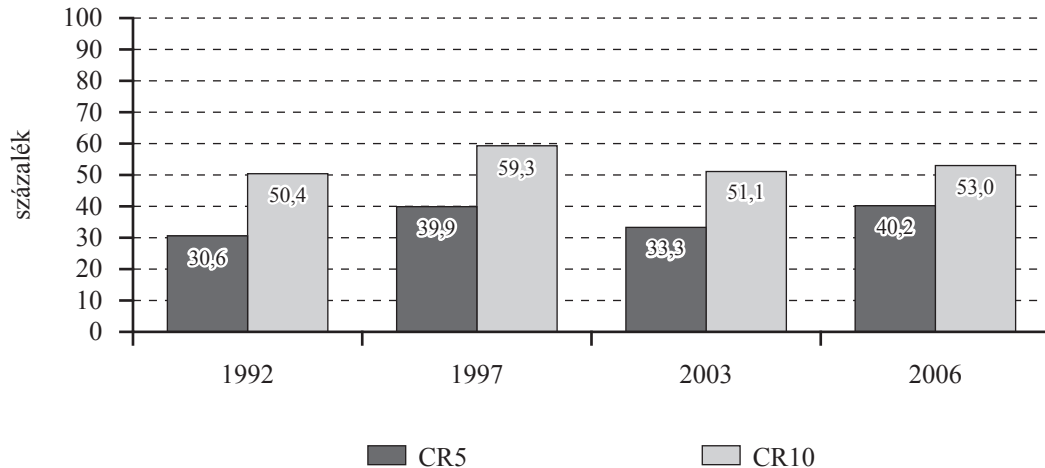
A húsfeldolgozást és húskészítmények gyártását egy csoportban kezeljük annak ellenére, hogy jelenleg a húsipari tevékenységek két TEÁOR kategóriában, a húsfeldolgozás és -tartósítás, valamint a hús- és baromfi hús készítmények gyártása kategóriában lelhetők fel. A húsfeldolgozás és -tartósítás gyakorlatilag a friss, hűtött és fagyaszott, hasított, illetve darabolt húsok előállítását öleli fel (kivéve a baromfi húst és a nyúl húst), de ide tartozik a folyamat során keletkező melléktermékek (pl. bőr és gyapjú) gyártása, az étkezési zsír gyártása és a belsőségek feldolgozása is. A hús- és baromfi hús készítmény gyártása pedig a magasán feldolgozott húsipari termékeket, szárított, sózott, füstölt húsok, különböző húskészítmények (kolbászok, szalámik, felvágottak stb.), félkész- és kész húsételek, valamint hús- és baromfikonzerv előállítását jelenti. (TEÁOR, 2003)

A húsipar az élelmiszeripar legfontosabb ágazata volt a vizsgált időszak elején. Részesedése **a teljes élelmiszeripar árbevételéből** megközelítette a 18%-ot. Szerepe az évek folyamán azonban fokozatosan visszaesett, **2006-ban** már csak **13,9%-ot tett ki** 321 milliárd forint árbevétel mellett. Termékeinek USD-ban mért exportja meglehetősen hektikusan mozgott az 1992-2006-os időszakban. Míg 1992 és 1997 között növekedést tapasztaltunk, addig az 1997-2003-as években csökkent, a 2003-tól 2006-ig terjedő időszakban pedig ismét emelkedett. Összességében az 1992-es 359 millió USD-os exporthoz képest a 2006-os 406 millió USD csak kis elmozdulást jelentett. Ugyanakkor importunk 39 millió USD-ról 297 millió USD-ra nőtt, ami külkereskedelmi egyenlegünket erősen rontotta. Exporttermékeink közül a „házi sertés más részei fagyaszott”, illetve a „kolbász, szalámi” kivitele dominált 38, illetve 14%-os részesedéssel a teljes húsipari kivitelből.

A húsiparra a 1992 és 1997 közötti vizsgált időszakokra egyértelműen a koncentráció növekedése volt a jellemző, mind a CR5, mind pedig a CR10 mutatót figyelve (8. ábra). Mindez annak ellenére következett be, hogy **a húsipari cégek száma a vizsgált időszakban 228-ról 403-ra növekedett. 2006-ban az első 5 cég adta a húsipar árbevételének 40%-át.** A CR5, illetve a CR10 mutatóban az egy vállalatcsoporthoz tartozó cégek külön-külön szerepelnek, így a valóságos koncentráció ennél is magasabb lenne, amennyiben a konszolidált beszámolót készítő cégeket egy cégnek tekintenénk (pl. a Pick csoportot és a Debreceni Hús²⁰ csoportot).

²⁰ Később Penta csoport néven szerepel.

A húsipar koncentrációjának alakulása



Forrás: AKI adatai alapján saját számítás

A húsipar mai szerkezetét a rendszerváltás előtti időszak, illetve az azt követő történések befolyásolták leginkább. Az 1986-ig tartó, az Állatforgalmi és Húsipari Tröszt nevével fémjelmezhető időszakot egy liberalizációs korszak követte, de ekkor az állam központi szerepe még nem szűnt meg teljesen. (Molnár, 2001) Az 1990-es évek elején számos új vállalkozás jött létre, a nagyobb vállalatok részvénytársaságok és Kft.-k formájában éltek tovább, s erre az időszakra tehető a nagyvállalatok privatizációja is. A privatizáció és az átalakulás folyamatára jelentős hatással volt, hogy 1989-90-ben a volt állami vállalatok közül 8 állt a csőd és a felszámolás szélén. (H. GY., 1995)

Külföldi befektetők (Pankl & Hofmann) vásárolták meg a Möbiusz Húsipari Rt.-t, s később a Bácsús Rt. is az osztrák cég kezébe került. A két cég egyesülésével később megszületett a Délhús Rt.. Számos cég külföldi befektetők kezébe került (Borsod megyei Húsipari Vállalat, Komárom megyei ÁHV, Kapuvári Húskombinát). A Budapest Húsipari Vállalat szalámigyártó részéből létrejött a Herz, húsipari részéből pedig a Landhof Kft. A Zalahús Rt.-t munkavállalói részvény program keretében privatizálták. A Pápai Húskombinát, a Vasi Húsipari Rt., valamint a Solami Rt. privatizációjakor is a cégeknél dolgozók, vezetők, beszállítók vagy a termelők váltak tulajdonossá. Számos bank is húsipari cégtulajdont szerzett, főként kényszerűségből. Így például a Gyulai Húskombinát Rt., a THUR Rt., valamint a Ceglédi Húsüzem is különböző kereskedelmi bankok kezébe került.

A privatizációt követő időszak – részben a pénzügyi befektetők sikertelen vállalati menedzsmentje miatt – a felvásárlások, a fúziók, s ezzel a „birodalomépítés” időszaka volt.

A Pick Szeged Rt. 1992. június 30-án jött létre, miután az azt megelőző évben a jogelőd Szegedi Szalámigyár egy szervezeti átalakítás keretén belül két sertéshizláló és egy szállítmányozási cég mellett megalapította a makói Hentes és Szárazárugyártó Kft.-t. Később a vállalkozás megszerezte a Herz Szalámigyár Rt.-t, a Ringa Húsipari Rt.-t és a Ceglédhús eszközeit is. Mindezek mellett számos, nem húsipari főtevékenységet folytató céget is megvásárolt, mivel célja egy teljes vertikumot átfogó húsipari integráció létrehozása volt. Az Arago Rt. tulajdonszerzésével párhuzamosan azonban romlottak a vállalat mutatói, ezért a vertikális integrációra irányuló törekvésükkel

felhagytak, s a profiltisztítás jegyében reorganizálták a vállalkozást. Megváltak a FalcoTrade-től, a Ringától (bár a márkanévet megtartották), 2004-ben az egy évvel korábban megvásárolt Soproni Marhavágó Kft.-től, valamint a nem húsipari tevékenységet folytató cégek nagy részétől is (hizlaldák, Szegedi Paprika Rt.), a ceglédi telephely termelését pedig Szegedre csoportosították át.

2004-ben a Pick tulajdonosi körében újabb változás történt, az Arago Befektetési Holding Rt. értékesített az R-KO-N Kft. részére 25,75%-nyi szavazati jogot biztosító törzsrészcéget. (Az R-KO-N Kft. egy másik magyar húsipari cégcsoportban, a Debreceni Hús csoportban is tulajdonos!) 2005-ben a DÉLHÚS Rt. 31,21%-os részesedést szerzett a Pick Szeged Rt.-ben, visszahívták a korábbi vezérigazgatót, s 2006-ban a két cég összeolvadása is megtörtént.

A Pick mellett egy másik húsbirodalom építésére is történtek kezdeményezések. A rendszerváltás előtt (és egy ideig utána is) a húsipari vállalatok exportját bonyolító külkereskedelmi vállalatot, a Terimpex Rt.-t három magánszemély vette meg, majd eladta a pénzügyi befektetőket (Citibank Rt., Kuwait Investment, Bankár Kft., EBRD²¹) tömörítő Hungarian Capital Fund-nak (HCF). Bár a HCF kezdeti próbálkozásai, a Nyíregyházi Konzervgyár, valamint a Gyulai Húskombinát megvételére csődöt mondtak, céljuk az volt, hogy a Pick mellett egy másik húsipari vertikumot építsenek. A Termipex Rt.-hez tartozó, s a BSE kiteréséig jól teljesítő Vasi Húsipari Rt. és az 1994 júliusában megvett, gyakorlatilag a Csabai Húsker Rt. utódjának tekinthető Csabahús Kft. mellett a Bankár Kft. tulajdonában lévő Debreceni Hús Rt. is hozzájuk tartozott. Ezen kívül a Solami Rt.-t (volt Szolnoki Húsipari Vállalat) és a Ceglédhús Kft.-t is megszerezték. A cégcsoportnál jelentkező forgótökehiányt azonban nem tudták orvosolni, helyrehozhatatlan ellentét alakult ki a tulajdonosi kör és a dolgozók között, s részben ennek következtében a cégcsoport felbomlott, az egyes vállalatok pedig más befektetők kezébe kerültek. A Debreceni Húst és a Csabahúst 1997-ben az R-KO-N Kft. vásárolta fel, mely már rendelkezett 1-1 üzemmel Nyíregyházán és Balmazújvárosban is, míg a Terimpex Rt. megmaradt része (Solami Rt., Ceglédhús Kft., valamint a kispesti gyártórészleg) a Fázis Rt. kezébe került. Mindehhez a tulajdonos megszerezte a Szekszárdi Húsipari Rt. vagyont is, melyet Tolna Hús Rt. néven futtatott tovább, valamint a sertésstenyésztéssel foglalkozó Tetra Meat Kft.-t is. A Fázis Rt. sem tudta azonban orvosolni a Terimpex megmaradt részénél továbbra is fennálló gondokat, így a cégcsoport felbomlott. A Ceglédhús eszközei a Pick csoporthoz kerültek.

A Debreceni Hús 1992-ben alakult állami vállalatból részvénytársasággá. 1995-ben privatizálták, majd a Terimpex 1997-ben eladta az R-KO-N Kft.-nek, mely a Debreceni Hús Rt.-n kívül megszerezte a Csabahús Kft.-t, s a Szole-Meat Kft.²² is a csoporthoz tartozott. A balmazújvárosi és nyíregyházi termeléssel elindult csoport a nagyobb vállalatok megszerzése után racionalizálta termelését. A cégcsoporthoz tartozó R-KO-N Szabolcs Hús Kft.-ben megszűnt a gyártás, a létesítményeket és eszközöket bérbe adta a szintén a cégcsoporthoz tartozó Nyíri Hús Kft.-nek, később pedig mivel már termelő tevékenység nem történt, megszüntették a céget. A Kapuvári Rt. 2003-ban került a cégcsoport érdekkörébe. 2006-ban a sorozatos vételi-eladási tranzakciók folytán gyakorlatilag három leányvállalata maradt a Debreceni Hús csoportnak: a Csabahús Kft., a Kapuvári Hús Kft. és a Szole-Meat Kft. 2004 végén új részvények kibocsátásával az új tulajdonos a Magyar Fejlesztési Bank Rt. lett.²³

A fentiekben vázolt – felvásárlásokkal és összevonásokkal jellemezhető – vállalatfejlődés mellett találunk azonban példákat jól működő zöldmezős beruházásokra (pl. a 100%-ban német tulajdonú Zimbo Perbál Kft.), valamint magyar érdekeltségű cégek folyamatos fejlődésére, pozíciószerezésére is (pl. Surjány Hús Kft.).

²¹ EBRD: Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank.

²² A Csabahús Kft., valamint a Szole-Meat Kft. ma a Penta csoport tagja.

²³ 2008 júniusában a Debreceni Hús a cseh Penta cég 98,9%-os tulajdonába került.

A húsipar kutatásba vont meghatározó vállalkozásai

1992		2006	
Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)	Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)
Ringa Húsipari Vállalat	6 011 332	Pick Szeged Szalámigyár Zrt.	51 545 778
Pick Szeged Szalámigyár Rt.	5 917 182	Hungary-Meat Kft.	29 430 045
Gyulai Húskombinát	5 466 256	Debreceni Hús Zrt.	19 914 205
Bácskai Húsipari Rt.	4 724 256	Globus Nyrt.	14 973 163
Möbiusz Húsipari Rt.	4 103 422	Kapuvári Hús Húsipari Zrt.	13 133 650
Zalai Húsipari Rt.	3 796 785	Surjány Hús Kft.	10 373 889
Globus Konzervgyár	3 617 401	Gyulai Húskombinát Zrt.	8 354 368
Budapesti Húsipari Rt.	3 331 877	Herz Szalámigyár Zrt.	7 982 940
Debreceni Hús Rt.	2 054 448	Zimbo Perbál Kft.	7 495 135
Solami Húsipari Rt.	1 988 980	Szole-Meat Húsipari Kft.	4 919 604
Kunsághús Húsipari Rt.	446 719	Csabahús Kft.	2 731 847

Megjegyzések:

- Bár az 1992-es oszlopban szereplő Budapest Húsipari Rt. a privatizáció során több részre szakadt, mi a későbbiekben vele kizárólag a Herz Szalámigyár részeként foglalkozunk.
- A vizsgált cégek között szerepel az R-KO-N Szabolcs Hús Termelő és Kereskedelmi Kft., mely megszűnéséig a Debreceni Hús Zrt. csoport tagja volt. A vállalat sem az 1992-es, sem pedig a 2006-os oszlopban nem szerepel, mivel az időszak elején még nem létezett, az időszak végére pedig már felszámolták.
- A Globus Nyrt. a húsipar vállalatai között szerepel, mivel fő tevékenységi körként ezt határozta meg. Itt kell megjegyezni, hogy a cégeket külön egységekként vizsgáljuk, bár számos közülük (pl. Pick csoport, vagy Debreceni Hús csoport) azonos tulajdonosi körrel rendelkezik, s konszolidált beszámolót nyújt be. A Globus-csoportot is vizsgálhatnánk egy egységként, ekkor azonban a gyümölcs-zöldség feldolgozásánál kellene szerepelnie, mivel fő tevékenységi köre ez lenne, annak ellenére, hogy a Globus önmaga húsipari cégnek számít.

Forrás: APEH és Céginformációs Szolgálat

3.2. Baromfihús feldolgozás

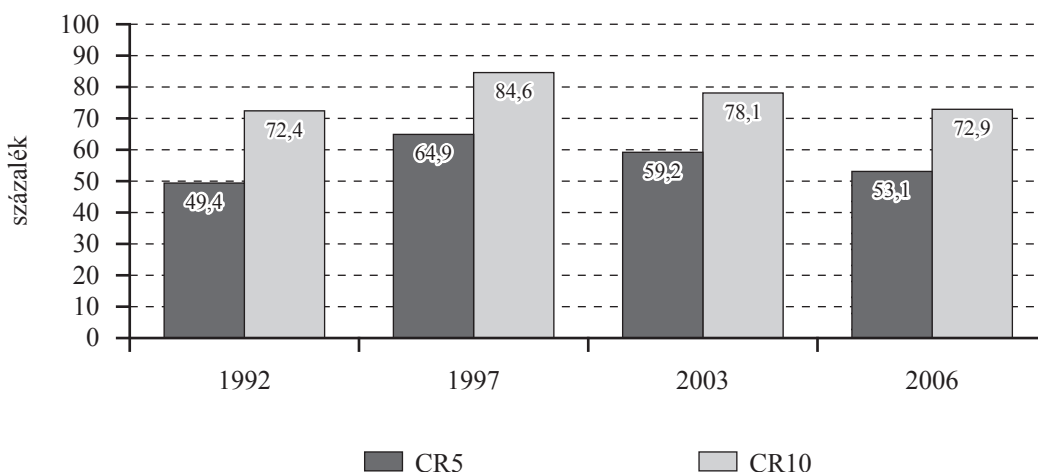
A baromfiipar a magyar élelmiszeripar egyik meghatározó ágazata. A termelés zömét a darabolt csirke és a pulyka adja. Az elsődleges feldolgozású termékek közül a legértékesebb a darabolt, csontozott csirke- és pulykamell.

Az ágazat részesedése az élelmiszeripar teljes árbevételéből 2006-ban 8,8% volt. A belpiaci értékesítésben a darabolt pulykahús részesedése folyamatosan növekedett, s 2006-ra megközelítette a darabolt csirkehús eladásának értékét. (Tunyoginé és Stummer, 2006) A friss és fagyaszott egész csirke forgalmazása a darabolt termékekhez képest folyamatosan csökkent. A magyar baromfihús kivitelének mintegy háromnegyedét a fagyaszott termékek tették ki. Ezen belül a darabolt termékek értékesítése volt a meghatározó. Baromfihús importunk 98%-a az EU tagállamaiból érkezett. A behozatalban – a kivitelünkhöz hasonlóan – a csirke- és a pulykahúsok domináltak.

A baromfiiparban 1992 és 1997 között megfigyelhető volt a koncentráció emelkedése, azóta azonban több nagyobb cég (Hajdú-Bét, Bábolna) megszűnésével a koncentráció foka csökkent. **Az öt legnagyobb vállalat a termelés mintegy felét, a tíz legnagyobb vállalat pedig 70%-át adta 2006-ban** (9. ábra). A vizsgált időszak során megfigyelhető volt a szakágazatban a termelő vállalkozások számának folyamatos növekedése: **az 1992. évi 71 vállalattal szemben 2006-ban 107 vállalatban folyt baromfifeldolgozás.**

9. ábra

A baromfiipar koncentrációjának alakulása



Forrás: AKI adatai alapján saját számítás

A privatizáció kezdetén a befektetők részéről az állami baromfiipar iránt meglehetősen csekély érdeklődés mutatkozott. (Raskó, 1999) Az okok közül kiemelendő az export visszaesése, az ebből fakadó kapacitás-kihasználtsági problémák, valamint a megállíthatatlannak tűnő eladósodási folyamat. Az első komoly külföldi szakmai befektető 1992 végén érkezett. Az angol Matthew cég 1993 márciusában vette meg a korábban nyereséges Sárvári Baromfifeldolgozó vállalatot. Az új tulajdonos a részvényeket alacsony áron vásárolta meg, azonban vállalta a feldolgozó üzem teljes technológiai és pénzügyi reorganizációját. A program sikeresen lezajlott, így 2006-ra közel 17%-os piaci részaránnyal a SáGa Foods lett az ország elsőszámú baromfifeldolgozó vállalata. A SáGa Foods Magyarországon elsőként valósította meg a Nyugat-Európában már korábban bevezetett vertikális integrációt, melynek keretében a vállalati tevékenység egészét – kezdve a tenyésztéstől, a hizlaláson és a vágáson át egészen a konyhakész termék előállításáig – zárt rendszerben, azonos érdekeltségi körben folytatták.

1993 és 1995 között még további négy vállalatba investáltak tőkét külföldi cégek, közülük azonban csak az Orosházára befektető Merian GmbH került többségi tulajdonba. Érdekeség, hogy a külföldi tőke aránya ezen cégcsoportokban rendkívül alacsony volt. A baromfiiparban a külföldi tőke aránya 1995 végére 27%-ot ért el, ami 20 százalékponttal volt alacsonyabb, mint az élelmiszeripari átlag.

A nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan a kilencvenes évek közepére Magyarországon is fellendültek a fúziók és felvásárlások. 1995 végére három vállalatcsoport (Hajdú Bét Rt., Conavis Rt., Bábolna Rt.) vált meghatározóvá a baromfifeldolgozó iparban. A lassan kialakuló oligopol piac azonban csak piaci koncentrációhoz vezetett, nem pedig az üzemi koncentrációhoz. (Orbán-Szabó, 1996)

A Conavis 1992 augusztusában alakult, tulajdonosa kezdetben az amerikai Conagra konzorcium, az Országos Kereskedelmi és Hitel Bank valamint a Hungavis Rt. voltak. A cég 1993-ban megvette a Kiskunhalasi Baromfifeldolgozó Rt.-t, majd 1994-ben a Törökszentmiklósi Rt.-t és a Pannonliver Rt.-t is, s résztulajdonosa lett a Zagyvarékasi Rt.-nek. 1995-ben a vállalatcsoport a Hungavis kizárólagos tulajdonába került, s árbevétele alapján az ország harmadik legjelentősebb baromfiipari cégévé vált. A kiskunhalasi vállalaton kívül a másik három üzem veszteséges volt, s súlyos adósságokat halmozott fel. Ennek következtében 1997-ben a Conavis Rt. négy üzemét eladta a Hajdú-Bét-nek.

A Hajdú-Bét (Hajdúsági Rt.) 1992-ben vásárolta meg a kisvárdai feldolgozót, majd hosszú egyeztetés után 1995-ben a debreceni (Barnevál) gyárat. Az addig többségben magyar magántulajdonban lévő cégben a brit Jupiter Tyndall és az amerikai Advent befektetési alapok 1996-ban 37,3%-os részvénypakethez jutottak. 1997-ben a Hajdú-Bét bekebelezte a Conavis Rt.-t, így már közel 40%-os piaci részesedést ért el. A vállalkozás ekkor már öt baromfi-feldolgozót és továbbfeldolgozó gyáregységet, három keltetőt, egy takarmánykeverő üzemet és hús – csirke, liba, kacsza szülőpár tartására alkalmas – telepet működtetett. (Gurbán, 2004) A Hajdú-Bét részére közel tízezer kistermelő állította elő az alapanyagot, s mintegy háromezer alkalmazottat foglalkoztatott. Az Rt. mélyrepülése 1998-ban kezdődött. A hirtelen megnőtt cégben nem sikerült konszolidálni az újonnan megszerzett üzemeket, így egyre nagyobb veszteségeket halmozott fel. A helyzetet tovább súlyosbította az orosz és a német piacról történő kiszorulás, valamint a piaci lehetőségek hibás felmérése. A válság kezdetén jelent meg a tulajdonosi körben a Wallis Rt. A befektetői csoport hamarosan meghatározó tulajdonrészt szerzett a Hajdú-Bét-ben, s látszólag eredményes konszolidációt hajtott végre a társaságban. A fizetési nehézségek 2002-ben kezdődtek, a libatenyésztők ekkor már csak többszöri felszólítás után, késve jutottak pénzükhöz. 2004 elején a Bábolna Rt. egy évre bérbe vette a Hajdú-Bét debreceni egységének teljes gyártókapacitását, s átvette az ott foglalkoztatottak jelentős részét. A Bábolna Rt. azonban a Hajdú-Bét tenyésztőivel semmilyen üzleti kapcsolatot nem kívánt létesíteni, így a beszállítók helyzete egyre kilátástalanabbá vált. A cég felszámolása 2004-ben kezdődött meg. A Hajdú-Bét gyárainak többségét más vállalkozások átvették, így az egyes üzemekben tovább folyt a munka.

A Bábolna Rt. – az élelmiszeriparban talán egyedüliként – állami tulajdonban volt a vizsgált időszakban. A cég privatizációjáról már a 90-es évek vége óta folyamatosan szó esett, azonban erre nem került sor. A Bábolna Rt. 1992-ben a Kecskeméti Baromfifeldolgozó Rt.-t, míg 1993-ban a Békéscsabai Baromfifeldolgozó Rt.-t szerezte meg. Mindkét vállalat veszteséges volt, s gyártókapacitásuk is felújításra szorult. A Bábolna Rt. emiatt az 1990-es évek közepén több milliárd forint tőkét kapott az ÁPV Rt.-től a kecskeméti üzem rekonstrukciójára, ami ellen a konkurens cégek a burkolt állami támogatás miatt tiltakoztak. A Bábolna Rt. a kilencvenes évek közepére a szakágazat második legjelentősebb cégévé nőtte ki magát, piaci részaránya 1995-ben elérte a 19%-ot. A Hajdú-Bét térnyerésével a Bábolna piaci részesedése csökkenésnek indult, 1997-ben már csak 13%-ot ért el. A folyamatos veszteségeket csak állami forrásokból sikerült pótolni. A Hajdú-Bét hanyatlását azonban a Bábolna megpróbálta kihasználni: a debreceni üzemegység 2004-es bérbevételével megszerzte a Hajdú-Bét piacainak 70%-át. (Kelemen, 2004) A tulajdonos magyar állam a céget 2004-ben két részre választotta. A nyereségesen működő üzletrészek a Bábolna Élelmiszeripari Rt.-be (BÉI Rt.) tömörültek, míg a régi cég (Bábolna Rt.) esetében a 40 milliárd forintos adósság miatt megtörtént a végelszámolás. A BÉI Rt.-be került át a Bábolna Takarmányipari Kft. 100, a Bábolna Baromfitenyésztő Farm Kft. 57,5, a győri Pannon Baromfi Kft. 57,5, illetve a McDonald's-nak beszállító Esca Kft. 33,4%-os részesedése, valamint a nagyigmándi hűtőház és a már felszámolás alatt álló Hajdú-Bét Rt. két korábbi üzemének bérleti joga. (Kelemen, 2005) Az életképes részegységek leválasztásának és egybetételének célja az volt, hogy a Bábolna Rt. adósságait a BÉI Rt. nyereséges működtetéséből, illetve privatizációjából befolyt összegből fedezzék. Az átalakított vállalatra azonban nem akadt vevő. Ez nyilván szoros összefüggésben volt azzal, hogy az eladásra kínált cég négy hónapos működése alatt több milliárd forintos veszteséget halmozott fel.

A 2000-es évek elején kezdett terjeszkedésbe a pénzügyi befektető Carnex-csoport. A Carnex célja az volt, hogy a csőd szélére jutott vállalatok (Bábolna, Hajdú-Bét) egyes üzemszékeit minél alacsonyabb áron megszerezze, s ezeket egyesítve egy nagy vállalatbirodalmat hozzon létre. A Hajdú-Bét Rt. megvásárlása révén stabil pozíciót szerzett a libamáj-feldolgozás piacán, majd a Bábolna Rt. felszámolása kapcsán megvásárolta annak békéscsabai részlegét. Birtokába került a Mifrovit miskolci hűtőipari gyára, valamint megvásárolta a Falcotrade-et, illetve a miskolci Borsi Húsipari Rt.-t. A sikeresen működő, német tulajdonban lévő Merian Rt.-ben is többségi tulajdont szerzett. A rendkívül gyorsan piacvezetővé váló vállalkozás azonban kérészetűnek bizonyult. A cégcsoport hatalmas veszteségeket halmozott fel, s a vállalat egyes üzemei 2006-tól felszámolásra kerültek.

A vizsgált időszak történései ugyanakkor megmutatták, hogy a megfelelő, hosszú távú célokat kitűző és szakmailag hozzáértő befektetők komoly sikereket tudnak elérni az ágazatban. Erre példa a SáGa, a Hungerit és a Gallicoop esete is. A SáGa 1992-ben került a Bernard Matthews angol szakmai befektetőcsoport kezébe, míg a Hungerit 1990-ben egy magyar-olasz-német befektető csoport tulajdona lett. A Gallicoop – angol-magyar vegyesvállalat tulajdonaként – 1989-ben alakult egy zöldmezős beruházás keretében. E három vállalkozás 2006-ra Magyarország három legjelentősebb baromfi-feldolgozó cégévé vált: az árbevétel alapján számított együttes piaci részesedésük elérte a 43%-ot.

9. táblázat

A baromfiipar kutatásba vont meghatározó vállalkozásai

1992		2006	
Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)	Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)
Hajdúsági Baromfitermelő és Értékesítő Rt.	4 836 738	Sága Foods Élelmiszeripari Zrt.	34 433 929
Békéscsabai Baromfifeldolgozó Rt.	4 201 803	Hungerit Baromfifeldolgozó és Élelmiszeripari Zrt.	31 531 177
Szentesi Baromfifeldolgozó Rt.	3 322 672	Gallicoop Pulykafeldolgozó Zrt.	21 473 116
Sárvári Baromfiipari Rt.	2 215 089	Kiskunhalasi Baromfifeldolgozó Zrt.	10 502 842
Zalabaromfi Feldolgozó és Kereskedelmi Rt.	2 061 093	Pannon Baromfifeldolgozó és Értékesítő Kft.	10 284 387
Pannonliver Baromfifeldolgozó Rt.	1 821 828	Master Good Termelő és Kereskedelmi Kft.	10 257 123
Kiskunhalasi Baromfifeldolgozó Vállalat	1 680 410	Gallfood Pulykafeldolgozó és Értékesítő Kft.	9 882 219
Avimant Baromfikeltető és Feldolgozó Rt.	1 618 680	Taravis Baromfi és Élelmiszeripari Kft.	7 477 967
Gallicoop Baromfikeltető és Feldolgozó Rt.	1 416 163	Her-csi-hús Baromfi- és Sertésfeldolgozó Kft.	6 493 536
Béke Mezőgazdasági Tsz.	1 197 542	Integrál Általános Fogyasztási és Értékesítő Szövetkezet	6 081 624

Forrás: APEH és Céginformációs Szolgálat

3.3. Gyümölcs- és zöldségfeldolgozás

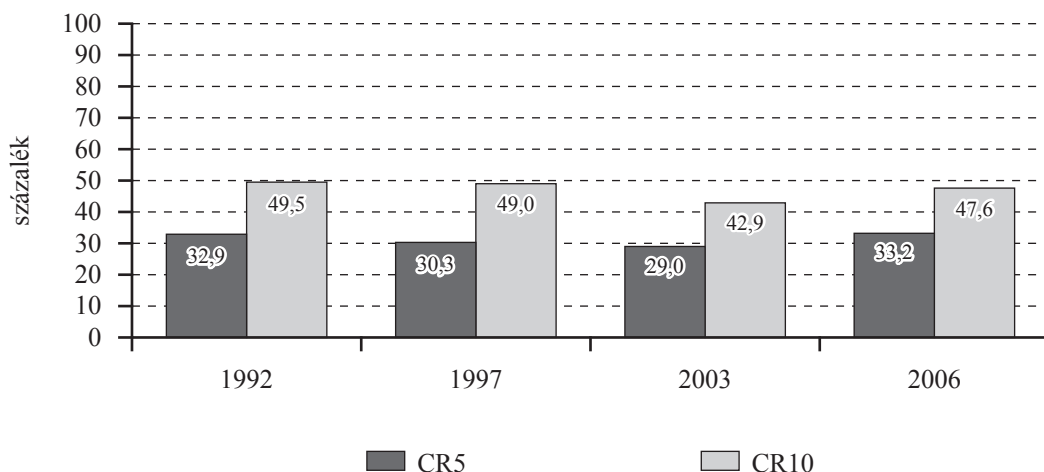
A gyümölcs- és zöldségfeldolgozás elemzését a hatályos TEÁOR szerinti három szakágazat, a burgonyafeldolgozás, a gyümölcs- és zöldséglé gyártása, valamint az egyéb gyümölcs- és zöldségfeldolgozás szakágazatok összevonásával végeztük, lényegében az 1992-es TEÁOR besorolás elveit alkalmazva. A burgonya-feldolgozás kategória különböző kész, fagyasztott burgonyák, a hazánkban legmeghatározóbb burgonyaszírom- és chips gyártást, a gyümölcs- és zöldséglé gyártás kategória a nyerslé, valamint az ebből előállított koncentrátum gyártását jelenti.²⁴ Az egyéb gyümölcs- és zöldségfeldolgozás kategóriába pedig zöldség- és gyümölcskonzervek, savanyúságok, dzsemek, lekvárok, fagyasztott és szárított zöldségek, gyümölcsök, pörkölt magvak, gesztenyemaszsa előállítása sorolható.

A gyümölcs- és zöldségfeldolgozás az élelmiszeripar teljes árbevételének 8-9%-át adta a vizsgált években. E részesedés enyhén növekedett, az időszak elején 8,4, 2006-ban pedig 9% volt. Exportorientált ágazatról beszélhetünk, az export értéke 298 millió USD-ről 553 millió USD-ra nőtt a vizsgált időszakban, ugyanakkor az import növekedése ennél jóval nagyobb arányú, az 1992-es 30 millió USD-hez képest 2006-ban már 203 millió USD volt. Ennek ellenére a szakágazat külkereskedelmi egyenlege nőtt. Az export legfontosabb termékei a csemegekukorica konzerv 24%-os részesedéssel a feldolgozott zöldségek és gyümölcsök teljes exportjából, a zöldborsókonzerv (13%) és az almálé (10%).

A gyümölcs- és a zöldségfeldolgozásra 1992 után a koncentráció jelentős ingadozása volt jellemző, hosszútávú tendenciákat nem figyelhetünk meg. **2006-ban a CR10 mutató 47,6% volt** (10. ábra). A koncentráció ingadozását a nagyobb üzemek felszámolása, az összeolvadások, az orosz válság okozta piacvesztés következtében ellehetetlenülő cégek hanyatlása, esetleg más cégek általi felvásárlása (kapacitás-, illetve piacvásárlás), valamint a cégek más TEÁOR kód alá kerülése okozta. **A szakágazatban az 1992. évi 157 vállalattal szemben 2006-ban 376 tevékenykedett.**

10. ábra

A gyümölcs- és zöldségfeldolgozó-ipar koncentrációjának alakulása



Forrás: AKI adatai alapján saját számítás

²⁴ A 12-25% közötti gyümölcsstartalmú gyümölcsitalok gyártása az üdítőital-iparhoz tartozik.

A gyümölcs-zöldségfeldolgozó ipar helyzete a rendszerváltás után megrendült. Az 1990-es évek elején még 14 darab 300 főnél többet foglalkoztató konzervipari nagyvállalat működött, amely húszezer embert foglalkoztatva elsősorban a keleti és a szovjet piacra termelt, az export aránya más élelmiszeripari ágazatokhoz mérten is rendkívül magas szintet ért el. A 300 főnél többet foglalkoztató hűtőipari vállalatok száma 8 volt, melyek főként gyorsfagyasztott zöldséget, kisebb részben pedig gyorsfagyasztott gyümölcsöt készítettek. A két német állam egyesítésével érvényét veszítette az NDK-val korábban évenként megújított árucere-egyezmény, 1990-ben pedig lejárt a Szovjetunióval 15 évre megkötött kertészeti egyezmény is, az értékesítés tehát ezeknek a piacoknak az elvesztésével erősen beszűkült. Sok cégnél hatalmas készlet keletkezett, 1992-ben az iparág állami vállalatai 9,2 milliárd forint veszteséget halmoztak fel. A szakágazat 1993-ra jutott a mélypontra, ekkor a konzervipari dolgozók létszáma a korábbi 1/3-ára esett vissza. Sok vállalat csődhelyzetbe került.

A privatizáció gyakorlatilag a válság közepette kezdődött el, a befektetők számára nem tűnt túl vonzóknak e cégek megvásárlása, sok esetben a vállalkozásokat finanszírozó bankok csak kényszerűségből lettek új tulajdonosok. (Raskó, 1999) A konzerviparban a vállalatok több mint felénél végeredményben felszámolás útján valósult meg a privatizáció. Normál privatizációs pályázatot mindössze 3 társaságnál (Nagyatádi, Nagykőrösi és Kecskeméti konzervgyár) írtak ki, míg a Globus a tőzsdén került értékesítésre.

A Debreceni Tartósítóipari Kombinát felszámolását követően a termelőkapacitások gyakorlatilag öt külön cégben működtek tovább. Létrejött a Deko Apple a Deko Food és a Deko Frucht Kft., utóbbi hamarosan beleolvadt a Deko Food Kft.-be két szolgáltató Kft.-vel együtt. Ezek az Országos Kereskedelmi és Hitelbank (OKHB) tulajdonába kerültek. Az OKHB szerezte meg az EKO Kft.-t (Nyíregyházi Konzervgyár), az Aranyfácán Konzervgyár Kft.-t, a Limpex Konzervgyár Kft.-t, a Főnix Kft.-t és az ESZAT Kft.-t is, így a bank gyakorlatilag az ország konzervipari kapacitásainak felével rendelkezett. A Deko Food és a Deko Apple később a Food Farms Kft. tulajdona lett, majd 1998-ban a Globus kezébe került.

Az OKHB a Deko Food és Deko Apple értékesítésével párhuzamosan összevonta az EKO-Kft.-t, valamint a Nagyatádi Konzervgyárat és az Aranyfácán Konzervgyárat, s Limpex-csoportként működtette tovább. Így lényegében az 1990-es évek legnagyobb konzervipari cégcsoportja jött létre. A Limpex – miután az OKHB a Bank of America Investment Group vételi ajánlatát elutasította – a Magyar Fejlesztési Bankhoz került. A hatvani Aranyfácán Konzervgyárat és a szintén Limpex-csoporthoz tartozó Szegedi Konzervgyárat 2000-ben bezárták, a nagyatádi és a nyíregyházi üzemre azonban talált vevőt az MFB. A Nagyatádi Konzervgyárat 2001-ben az ugyanabban az évben privatizált Vas Megyei Állami Gazdaság vásárolta meg. Az új tulajdonosok viszont nem tudtak eleget tenni fizetési kötelezettségeiknek, ezért a konzervgyár 2004-ben ismét állami tulajdonba került, majd 2006-ban vagyonelemeit a német Obstkonservenfabrik Siegfried Linkenheil GmbH & Co. KG. érdekeltségébe tartozó Schenk és Társa Kft. vásárolta meg. A Nyíregyházi Konzervgyárat az állami tulajdonos, a Regionális Fejlesztési Holding Rt. értékesítette az AGRO-DENT Kft. részére.

A Nagykőrösi Konzervgyár 1992-es privatizációjakor a II. számú telepet a francia Bonduelle cég vásárolta meg, így jött létre a Bonduelle Nagykőrös Kft., míg a gyár I. számú telepén MRP-s privatizáció keretében megalakult a Nagykőrösi Konzervgyár Rt. A Bonduelle a termékei iránt megnövekedett keresletre válaszul 2003-ban megvásárolta a Csabai Konzervgyár békéscsabai üzemét, amelyet Bonduna Zöldségfeldolgozó Kft. néven üzemeltetett. A Bonduna 2004-ben beolvadt a Bonduelle-be.

A Kecskeméti Konzervgyárat az amerikai H. J. Heinz Co. és az angol Hillsdown közös cége, a Magyar Food Rt. vette meg, de 1995-ben a Heinz kizárólagos tulajdonossá vált. 1998-ban az orosz válság idején a 6 rubel/USD árfolyam négyeszeresére emelkedett, ami az eladások szempontjából érzékenyen érintette az ágazat azon részét, mely az orosz térségbe exportált. 1998-ban a Heinz ezért eladta a gyár eszközeit a kanadai személyek tulajdonában lévő KCE Kft.-nek, ezzel egyidejűleg a „Kecskeméti Koronás” védjegyet, bébiétel receptúrákat és a vevőkört a Hipp Kft.-nek. A KCE azonban csak részben teljesítette a szerződésben leírt kötelezettségeit, így a Heinz továbbadta a részvénycsomagját a Kecskeméti Konzervgyár kisebbségi tulajdonosának, aki pert indított a tulajdonviszonyok rendezéséért. A többéves jogvitát peren kívüli egyezséggel az Univer Rt. tulajdonszerzése oldotta meg. Az Univer gazdasági eredményei is elmaradtak azonban a tervezettől, így leépítések kezdődtek, és a zöldségfeldolgozó bérbeadására került sor az egykori konzervgyári menedzsmant által alapított Kecskeméti Konzervgyártó Kft. részére.

A gyümölcsle gyártó cégekre részben a fejletlen hazai piacon lévő növekedési lehetőségek puffer-szerepe miatt, valamint az értékesítés keleti-piacoktól való függetlenebb volta következtében az időszak megrázkódtatásai kevésbé hatottak. Ezen kívül a jelenleg piacvezető gyümölcsle gyártó vállalat – a Rauch Hungaria Kft. – külföldi tulajdonú, így tőkeellátottsága kedvező, csakúgy, mint a második legnagyobb cégé, a Sio Eckes Kft.-é. A Rauch Hungaria 1994-ben jött létre, s zöldségberuházás keretében termelőüzemet építettek Budapesten. Azóta innen látják el gyümölcsle és teaalapú üdítőitalokkal Magyarországot és a környező kelet-európai piacokat. A Siófoki Állami Gazdaság 1977-ben jelent meg Sió márkájával, majd 1991-ben megalakult a Sió-Nektár Kft., amit az Eckes AG, Európa vezető gyümölcsle gyártója megvásárolt, s megalakult a Sió-Eckes Kft.

A gyümölcs- és zöldségfeldolgozásban árbevétel tekintetében harmadik legnagyobb cég a Chio-Wolf Hungaria Kft. 1991-ben érkezett hazánkba. A kölni székhelyű Intersnack magyar leányvállalatot alapított Chio Magyarország Kft. néven, mely még ugyanabban az évben beruházásba kezdett: extruder és pellet gyártó üzem építettek Kislángon, 1994-ben pedig a Chio átvette a Zweifel zirci chipsüzemét.

A gyümölcsle gyártó, illetve chipsgyártó cégeken kívül a konzervipari cégek között is számos olyan akadt, amely zöldségberuházást hajtott végre, s a nehéz körülmények ellenére is talpon tudott maradni, sőt nemzeti szinten jelentős vállalkozássá vált. Ilyen például a 100%-ban magyar tulajdonú Horker Kft.²⁵, amely előbb konzervipari, majd hűtőipari tevékenységbe kezdett, illetve a belga tulajdonú, szintén zöldségberuházás keretében létrejött Dunakiliti Konzervüzem Kft., mely például a Tesco részére is gyárt sajátmárkás termékeket.

²⁵ A Horker Kft. ellen 2008-ban csődeljárás indult.

A gyümölcs és zöldségfeldolgozó-ipar kutatásba vont meghatározó vállalkozásai

1992		2006	
Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)	Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)
Nagykőrösi Konzervgyár	3 941 994	Rauch Hungária Kft.	21 650 432
Debreceni Tartósítóiipari Kombinát	2 998 767	Bonduelle Nagykörös Kft.	19 376 355
Nyírség Konzervipari Rt.	2 515 784	Sió-Eckes Kft.	15 738 238
Kecskeméti Konzervgyár Rt.	2 324 728	Deko-Food Zrt.	9 151 601
Deko-Food Kft.	787 844	Kecskeméti Konzervgyártó és Kereskedelmi Kft.	5 130 019
Békéscsabai Hűtőipari Rt.	636 374	Békéscsabai Hűtőipari Zrt.	3 190 960
Sió-Nektár Kft.	413 731	EKO Konzervipari Kft.	3 118 810
Deko-Apple Kft.	139 694	Csabai Tartósítóiipari Zrt.	2 310 015
Deko-Frukt Kft.	82 701	Nagykőrösi Konzervgyár Zrt.	1 587 549
		Kecskeméti Konzervgyár Zrt.	1 490 069
		Deko-Apple Kft.	175 691

Megjegyzés:

A gyümölcs- és zöldségfeldolgozásban szereplő cégek közül sokat felszámoltak a rendszerváltás után, és csak a termelőkapacitások kerültek más cégek kezébe. Jogfolytonosság tehát nincs. Ennek ellenére a táblázat 1992-es oszlopában szerepeltettük azokat a cégeket is, amelyek eredetileg az eszközökkel rendelkeztek. (Pl. a Debreceni Tartósítóiipari Kombinátot felszámolták, s később létrejött a Deko-Food, Deko-Apple és Deko-Frukt Kft., melyek a kombinát kapacitásait használták. E cégnél ráadásul 1992-ben történtek a változások, ezért a „Deko-cégek” is szerepelnek az oszlopban.)

Forrás: APEH és Céginformációs Szolgálat

3.4. Tejtermékek gyártása

A hazai tejszektor az 1990-es évek elején nehéz helyzetbe került, néhány év alatt a tehénlétszám és a tejtermelés is kétharmadára esett vissza. A kvótaszabályozás következtében később stabilizálódott a termelés, ami csökkenő tehénlétszám és fokozatosan emelkedő hozamok mellett valósult meg. A termelőknek sikerült elérniük a felvásárlási árak magasán tartását, a feldolgozókat veszteségtérítéssel és magas vámokkal támogatták. Magyarország EU-hoz való csatlakozása a piaci körülmények jelentős változását okozta, a nyílt nemzetközi versenyben akadálytalanul áramolhattak be a máshol hatékonyabban, alacsonyabb költséggel előállított termékek.

A tejfeldolgozó-ipar részesedése az élelmiszeripar teljes árbevételéből 1992-ben megközelítette a 14%-ot, amivel a harmadik legjelentősebb szakágazat volt. **2006-ban 9,4% volt a tejtermékgyártás részesedése.**

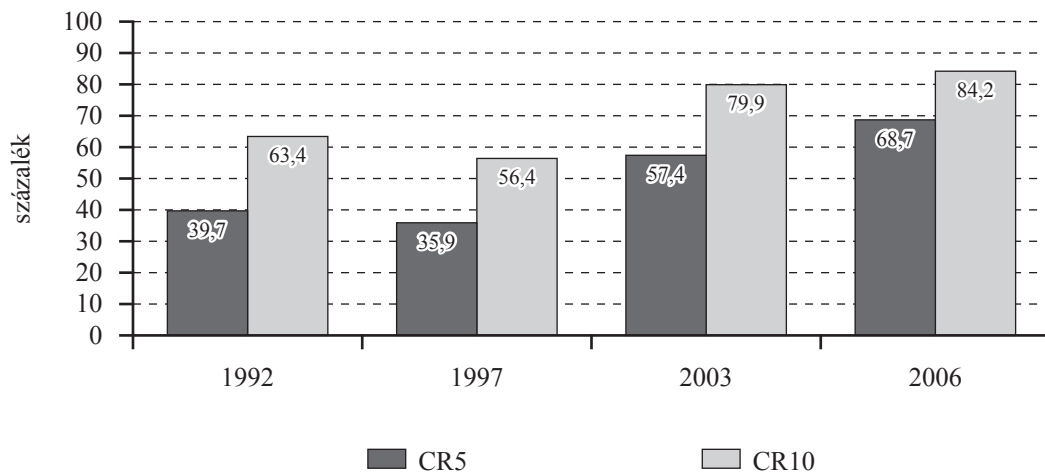
A 2004. évet megelőző időszakban dinamikus emelkedett a tej és tejtermék exportunk, ami főleg a támogatott felesleg-levezetésnek és nem a javuló versenyképességnek volt a következménye. A csatlakozás után megugrott a tejtermékek behozatala és megtorpant a kivitel, ami a külkereskedelmi többlet elvesztésével, illetve negatív egyenleg kialakulásával járt. Kedvezőtlen,

hogy kivitelünkben megnőtt a nyerstej aránya, behozatalunkban pedig tovább erősödött a magas hozzáadott-értékű tejtermékek dominanciája. A korábban minimális mennyiségű nyerstej, tejszín és egyéb alapanyag kivitele az időszak végére 230 ezer tonnára nőtt, és meghatározóvá vált exportunkban. Az alapanyagimport is jelentőssé vált, 2006-ban 73 ezer tonnát vásároltunk. Míg sajtokból 1995-ben még 5-6-szor annyit exportáltunk, mint amennyit külföldről vásároltunk, addig 2006-ra az import több mint duplája lett a kivitelnek.

A tejvertikum koncentrációja a privatizáció következtében először csökkent, mivel sok nagyvállalat egy-egy termelőüzeme kezdett önálló életet. Az 1990-es évek közepétől azonban a tökeerős külföldi tulajdonú vállalatok cégfelvásárlásai miatt a koncentráció jelentősen erősödött. Árbevétel alapján az első öt vállalat 1992-ben 40, 1997-ben 36, 2003-ban 57, és 2006-ban a piac 69%-át uralta. A tíz legnagyobb cég arányát bemutató **CR10 mutató** 1992-ben 63%, 1997-ben 56%, 2003-ban 80%, **2006-ban pedig már 84% volt** (11. ábra). 1992-ben 78 vállalat tevékenykedett a szakágazatban, míg **2006-ban a szakágazat vállalatainak száma 87 volt**.

11. ábra

A tejipar koncentrációjának alakulása



Forrás: AKI adatai alapján saját számítás

A tejipar privatizálása az élelmiszeripar többi ágához képest elhúzódott. Ennek oka a belföldi piac erőteljes szűkülése volt, így a külföldi befektetők óvatosak voltak és inkább kivárási politikát folytattak. Az elsők között érkezett Parmalat és Avonmore után 1993 és 1995 között néhány további nagy cég is megjelent, mint a Bongrain, a Danone és a Nutricia, de a külföldi tőke aránya abban az időben így is jóval kisebb volt (32,7%), mint az élelmiszeripar egészében. A jegyzett tőkére vetítve 1999 nyarán érte el a külföldi tőke aránya az élelmiszeripari átlagot, a kétharmados arányt.

Az állam a tejipari privatizáció során a mezőgazdasági termelők helyzetbe hozása érdekében a decentralizált privatizáció mellett döntött. A többnyire 3-4 üzemmel rendelkező megyei jellegű állami tejipari vállalatoktól 26 üzemet leválasztottak, és azokat egyenként kínálták eladásra. Ezeket az általában kisebb üzemeket nagyrészt hazai befektetők vették meg, de az érintettek között alig akadt mezőgazdasági vállalkozás. A termelők néhány esetben külföldi befektetők mellett szereztek kisebbségi tulajdont, de részvényeiket hamarosan eladták, hiszen a külföldiek a nyereséget visszaforgatták a vállalatba, így osztalékra nem számíthattak, a döntéseket befolyásolni nem tudták és

a részvényekért kapott pénzre is szükségük volt. A külföldi befektetők többségi tulajdonhányad megszerzésére törekedtek, és ezt a részvények felvásárlásával akkor is elérték, ha a privatizáció pillanatában még csak kisebbségi tulajdonhoz juthattak. A privatizáció eredményeként, sok egymástól független piaci szereplő megjelenésével igen intenzív verseny alakult ki a magyar piacon.

A befektetések elsődleges célpontjai a magyar tejipar legnagyobb és legjobban működő vállalatai voltak: Fejértej-Parmalat (olasz), Veszprémtej-Bongrain (francia), Hajdútej-Nutricia (holland). Ettől eltérő politikát folytatott a francia Danone, amely a Budapesti Tejipari Vállalat kelet-pesti gyárát vásárolta meg, míg a holland ERU a budafoki sajtüzemét, az ír Avonmore pedig a Közép-Magyarországi Tejipari Vállalat pásztoi üzemét, a szécsényit egy olasz cég, a nagykörösit pedig egy arab befektető vette meg. 1995-ben a Bongrain tulajdonába került a répcelaki sajtüzem, majd 1997-ben a Zalatej, és így létrejött a Pannontej Rt., amely a Veszprémtejtől független vállalként működött. A Danone megvásárolta a marcali túródesszert-üzemet. A SOLE a Szegedtej és a Szombathelyi Tejipari Vállalat megvásárlásával jött létre. A Parmalat, a Danone, az Avonmore, a Bongrain és a Nutricia az EU tejtermék-piacának jelentős szereplői, igazi multinacionális nagyvállalatok. Beruházásaik nagysága, piaci stratégiájuk és elkötelezettségük azt valószínűsítette, hogy hosszútávon meghatározó szereplői lesznek a magyar tejiparnak.

A külföldi befektetők stratégiai termékcsoportjaikkal alig-alig ütköztek egymással és elsősorban az anyavállalat termékstratégiájának irányvonalát követték a hazai piacon is. A Parmalat erőssége a tartós tej, a Danone-é a gyümölcsjoghurtok és desszertkészítmények, a Bongrain-é a sajtok, a Nutricia-é (ma Friesland) pedig a porított termékek és a gyermektápszerek voltak. A multinacionális cégek elsősorban belső növekedésükre alapozták piaci terjeszkedésüket, de más vállalatok átvételét is alkalmazták piacstratégiájukban.

Az ír tejtermelő gazdák tulajdonában álló Avonmore-t rövid ideig tartó veszteséges működés után 1998-ban a SOLE vette meg és olvasztotta magába. A holland Nutricia 1995-ben vásárolt előbb kisebbségi, majd többségi tulajdont a legnagyobb magyar tejipari vállalatban, a Hajdútejben. 2001-ben a Nutricia csoport eladta magyarországi érdekeltségeit az ugyancsak holland Friesland Holding részére. A cégcsoport 2003 júniusában Friesland Hungária Rt. néven egyesítette magyarországi tevékenységét. Hazai befektetők többségi tulajdonában volt a MiZo csoport, amely 1997-ben jött létre a korábbi Baranyatej, Győrtej, a kaposvári Glasstej és a kecskeméti Bácsstej cégekből. A MiZo 1999-re fizetésképtelenné vált, 2000 februárjában megkezdődött a felszámolása. Ennek következményeként – a Dalmand Rt. tulajdonlásával – új MiZo néven folytatta tevékenységét a csoport. Jelentős tejipari vállalatok közé sorolható még a Tolnatej Rt., mely hazai befektetők tulajdonában van, akik MRP-MBO program keretében szereztek meghatározó tulajdoni részt a vállalatban.

A legutóbbi időszakot a külföldi tőke újbóli visszaszorulása jellemezte, 2005-ben a magyar tulajdonú MiZo egy tulajdonosváltás után felvásárolta az olasz kézben lévő legnagyobb hazai céget, a SOLE-t. A Parmalat csődjét kihasználva a gyorsan növekedő Alföldi Tej Kft. – állami hitelfelvétel és kormánygarancia mellett – megvette a székesfehérvári üzemét.

A tejipar kutatásba vont meghatározó vállalkozásai

1992		2006	
Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)	Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)
Budapesti Tejipari Vállalat	9 300 150	SOLE-MIZO Zrt.	50 977 277
Hajdú Megyei Tejipari Vállalat	5 647 982	Friesland Hungária Zrt.	44 199 820
Fejértej Parmalat Tejipari Rt.	5 245 964	DANONE Kft.	26 596 844
Győr-Sopron Megyei Tejipari Vállalat	4 091 066	Tolnatej Zrt.	14 354 738
Tejipari Vállalat Szeged	3 781 391	Pannontej Zrt.	12 870 533
Vas Megyei Tejipari Vállalat	3 604 640	Veszprémtej Zrt.	8 804 481
Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Tejipari Vállalat	3 369 774		
Szolnoki Tejipari Vállalat	3 320 510		
Baranya Megyei Tejipari Vállalat	3 289 667		
Veszprém Megyei Tejipari Vállalat	3 231 105		
Tolna Megyei Tejipari Vállalat	2 944 460		

Forrás: APEH és Céginformációs Szolgálat

3.5. Malomipari termékek gyártása és takarmánygyártás

A malomipar az emberiség legrégebb és legelterjedtebb iparága. A gépi nagyipar kialakulásában a malomipar járt az élen, amikor a szél-, illetve vízimalmok szerepét fokozatosan átvették a gőzmalmok. Tevékenységére főként a kenyérgabonák, szemtermékek őrlése, hántolása jellemző. Legfontosabb alapanyagai a búza, a kukorica, a rozs, az árpa és a rizs.

A takarmányipar szorosan kapcsolódik a malomiparhoz. Nemcsak azért, mert mindkét ágazat a gabonaipar főbb termékeit hasznosítja, hanem azért is, mert a malomipar melléktermékeinek legnagyobb felhasználója a takarmányipar. A kutatás során ezért e két szakágazatot együtt vizsgáljuk.

A malom- és takarmányipar részesedése **az élelmiszeripari nettó árbevételből** 19% volt 1992-ben. Ezután fokozatos csökkenés következett be, **2006-ban** a 236 milliárd forintos árbevétel már csak **10%-os részesedéshez** volt elég.

A malomipari ágazat termelését a cereáliákból, zöldségből, gyümölcsből előállított liszt, valamint a búza- és kétszeres liszt határozza meg. Az ezredfordulóig 1 millió tonna körüli mennyiséget állítottak elő mindkét termékből, azóta folyamatos a csökkenés. A takarmányipar legfontosabb cikke a haszonállatok etetésére szolgáló takarmánykészítmény. Az évekig 2 millió tonnát meghaladó termelés 2006-ban már a másfél milliót sem érte el.

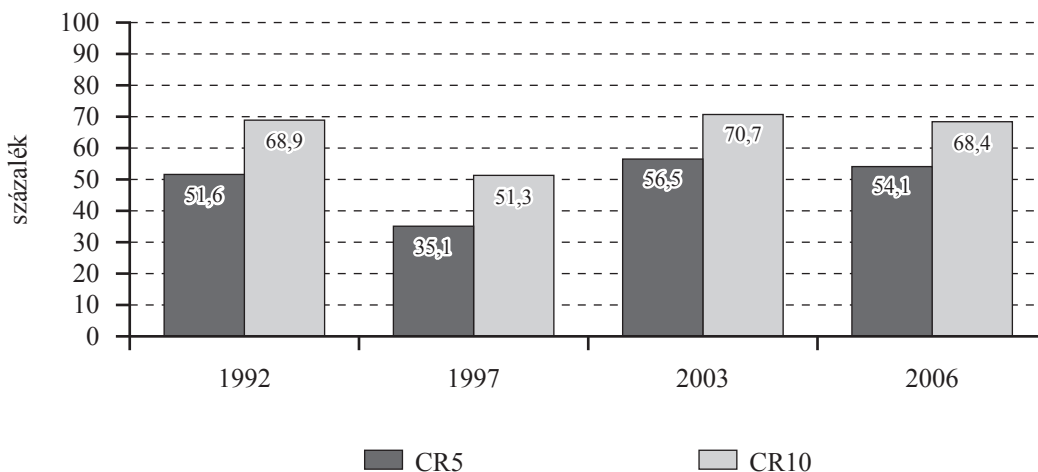
A malomipar legjelentősebb exportcikke a vizsgált időszak elején a „búza- és kétszeres liszt” volt, ami a szakágazati export 86%-át adta. Ez a részesedés 2006-ra 26%-ra csökkent. Ugyanakkor folyamatos növekedést mutatott a „kukoricadara és korpa”, illetve a „búzából készült korpás liszt” kivitele. E három tétel adta az ágazati kivitel 95%-át. A teljes malomipari importból 40 ezer tonna, azaz 96% volt a hántolt rizs behozatala 1992-ben. Volumene nem változott a vizsgált időszakban, viszont fontos importcikké vált a „búza- és kétszeres liszt”, a tészta és a gabonából puffasztással, piritással elkészített élelmiszer.

A takarmányipar külkereskedelmének 100%-át a kutya- és macskaeledel, valamint a haszonállat-eledel adta. 1992-ben a legjelentősebb kiviteli tétel még a haszonállat-eledel volt, azonban a vizsgált időszakban fokozatosan emelkedett a kutya- és macskaeledel kivitelének aránya, 2006-ra már közel kétharmad volt a részesedése. Az ágazati importban a fentebb említett tételek közel azonos súllyal bírtak, a haszonállat-eledel valamivel nagyobb jelentőségű, egyes években 60% körüli dominancia jellemezte.

A malom- és takarmányipar koncentrációjára a vizsgált időszakban ingadozás volt jellemző. Az öt legnagyobb cég uralta az ágazat 50-55%-át, kivéve 1997 környékén, akkoriban visszaesés volt tapasztalható. Ugyanez jellemzi a **CR10-es mutatót** is, amely az időszak elején és végén is **68% körül alakult** (12. ábra).

12. ábra

A malom- és takarmányipar koncentrációjának alakulása



Forrás: AKI adatai alapján saját számítás

Hazánkban a rendszerváltást megelőzően 19 megyei gabonaforgalmi és malomipari vállalat működött, tevékenységét tekintve felölelte a malomipari termékek előállítását, a takarmánygyártást és a gabonakereskedelmet is. Az ágazat privatizációja viszonylag későn – 1993-ban – indult meg. Elsődleges szempont a hazai tulajdonszerzés elősegítése volt, ezért a mezőgazdasági termelőket, a vállalati dolgozókat és a sütőipari tevékenységet folytató cégeket preferálták a pályázatok elbírálása során. Nem volt elsődleges cél a külföldi befektetők kizárása, de tény, hogy a kormányzati prioritások miatt háttérbe szorultak. Privatizációs szempont volt az is, hogy néhány társaság esetében maradjon meg a nagyvállalati jelleg, ezáltal pénzügyi reorganizációjuk után tőzsdékes cégekké

váljanak. Erre azonban nem került sor, mivel – az ipari takarmány-felhasználás jelentős visszaesése miatt – a társaságok egyike sem felelt meg a tőzsdeképesség kritériumainak. (Raskó, 1999) Végül a 19 gabonaipari vállalat nagy részénél nagyarányú MRP-részvétellel ment végbe a tulajdonosváltás.

A székesfehérvári központú Cerbona Zrt. jogelődje a Fejér Megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat volt. A privatizáció 1994 nyarán zajlott le. A cég 100%-ig magyar tulajdonban van, a részvények 93%-át a menedzsment többségi tulajdonú Cerinvest Kft. birtokolja. (Orbáné, 2006) Fő tevékenységi köre a gabonafelvásárlás és őrlés, valamint a takarmánykeverék gyártása volt. Mára a vállalat profilja kibővült a különböző gabonaalapú élelmiszerek gyártásával és értékesítésével.

Az ABO Holding Zrt. néven működő gabonakereskedelmi, malomipari és takarmányozási tevékenységet folytató vállalatkomplexum 60 évre visszanyúló múlttal rendelkezik. Az 1990-es évek elején még Szabolcs-Szatmár Megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat 1993-ban Szabolcs Gabona Rt.-vé alakult át. A folyamatos – belföldi és külföldi – vállalatfelvásárlások révén a cégcsoport egyre meghatározóbb szereplőjévé vált a szakágazatnak. 2005-ben a három tevékenységi irányúnak megfelelően új cégstruktúrát alakítottak ki. A gabonakereskedelmi divízió az ABO TRADE, a malomipari divízió az ABO MILL, a takarmánygyártással foglalkozó leányvállalat pedig az ABO MIX nevet vette fel.

A megalakulása óta magyar tulajdonban lévő Hajdúsági Gabonaipari Zrt. a vizsgált időszakban folyamatosan meghatározó szerepet játszott. Tevékenységi körére eleinte inkább a takarmánygyártás volt jellemző, később a malomipari profil is előtérbe került.

Az Első Pesti Malom- és Sütőipari Zrt. szintén egy nagy múltú vállalat (1839-ben Gróf Széchenyi István alapította az Első Pesti Hengermalom Társaságot). 1993-ban a volt Budapesti és Pest megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat jogutódjaként alakult meg az Első Pesti Hengermalom Rt. 2000-ben magába olvasztotta a korábban tulajdonába került Pesti Pék Rt.-t és a Murányi Sütőipari Rt.-t, ily módon létrehozva az Első Pesti Malom- és Sütőipari Rt.-t. Később a vállalat vagyonának növelése, fejlődése és piaci szerepének erősítése érdekében többségi (90% feletti) tulajdont szerzett különböző sütőipari és takarmányipari vállalatokban is. A 100 ezer tonna éves őrlő kapacitással bíró Zrt. tevékenységi köre a gabonakereskedelem, a malomipar és a takarmánygyártás mellett külső cégekben szerzett tulajdonjogán keresztül a sütőiparral bővült. Tulajdonosi köre összetett, a részvények túlnyomórészt az MRP, a jelenlegi menedzsment, illetve mezőgazdasági vállalkozások tulajdonában vannak.

A Mars Magyarország Kisállateledel Gyártó Kft. magyarországi jelenlétének harmadik évében, 1993-ban alapította meg akkor még Effem Hungary, később Masterfoods Magyarország Gyártó Kft. néven üzemelő állateledel gyárat a csongrád megyei Csongrád-Bokrosra. A Masterfoods Magyarország a világ egyik legnagyobb családi vállalkozásának, a Mars Incorporated-nek része. A csongrád-bokrosi szárazeledel gyár Európa legmodernebb és legnagyobb vezető állateledel gyárává vált.

Az Agrokomplex Central Soya Zrt. 100%-ban a holland Provimi cégcsoport tulajdonában lévő agrárnagyvállalatként működik Zichyújfaluban. A cég több száz terméket gyárt üzemében minden haszonállatfaj részére. Fő tevékenysége a takarmánygyártás, takarmányforgalmazás és takarmányozási szaktanácsadás.²⁶

²⁶ A Permira Alapok magánbefektetői cég 2007 első hónapjaiban megvásárolta az anyacég, a Provimi Holding 74%-nyi részvénycsomagját.

A Pet-Hungária Kft. szintén a Provimi Holding részeként működik. Alapításakor, 1998-ban még teljes mértékben magyar kézben volt, majd 2001-ben a sikeresen működő cégre felfigyelt egy német-osztrák-svájci pénzügyi befektetőcsoport. A Pet-Hungária névre keresztelt privát cím- és állateledel forgalmazó cég kezdetben bérgyártási szerződéssel dolgozott tőkehiány miatt, de folyamatos erősödésének köszönhetően 2005-re a régió legnagyobb sajátmárkás gyártójává nőtte ki magát. Ekkor vette meg a holland Provimi csoport.

A Kabai Táp- és Takarmányforgalmazó Zrt. 1994. október 1-én alakult. Alapítója a HAGE Hajdúsági Agráripari Zrt. és a Kabai Agrárvállalkozók Szövetkezete. Az Rt. 1997-től a HAGE Zrt. tulajdonában van.²⁷ A piacon elsősorban intenzív baromfi takarmányokkal van jelen, de fontos feladatának tekinti a HAGE Zrt. sertés integrációjához tartozó telepek takarmányellátását, amelyet 1998 óta folyamatosan bővülő volumenben lát el.

12. táblázat

A malom- és takarmányipar kutatásba vont meghatározó vállalkozásai

1992		2006	
Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)	Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)
Hajdúsági Gabonaipari Rt.	7 685 564	Masterfoods Kft.	32 666 940
Szolnok megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat	6 289 521	Cerbona Zrt.	12 063 536
Békés megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat	5 601 515	Agrokomplex C.S. Zrt.	11 448 853
Budapesti és Pest megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat	4 709 768	Pet-Hungária Kft.	10 769 836
Baranya megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat	4 342 527	Abo Mill Zrt.	9 852 747
Viktória Első Magyar Gabona Rt.	3 658 201	Abo Mix Zrt.	8 402 278
Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat	2 987 945	Hajdúsági Gabonaipari Zrt.	7 017 696
Fejér megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat	2 389 975	Kabai Táp és Takarmányforgalmazó Kft.	5 069 783
		Első Pesti Malom- és Sütőipari Zrt.	3 772 844

Forrás: APEH és Céginformációs Szolgálat

3.6. Tésztagyártás

Hazánkban az első tésztagyárak Budapesten létesültek az 1890-es években. Főbb termékeik a tarhonya, a metélt és a levesbetét tészták voltak. A két világháború között a Fővárosi Kenyérgyár és a Budapesti Tésztagyár három telephelyén termeltek gépi tésztát. A hatvanas évek második felében a száraztészta iránt hatalmas igény jelent meg, ami az urbanizáció, az iparosodás és a lakosság élet-színvonal növekedésének tudható be. Ekkor Magyarország még száraztészta-importra szorult.

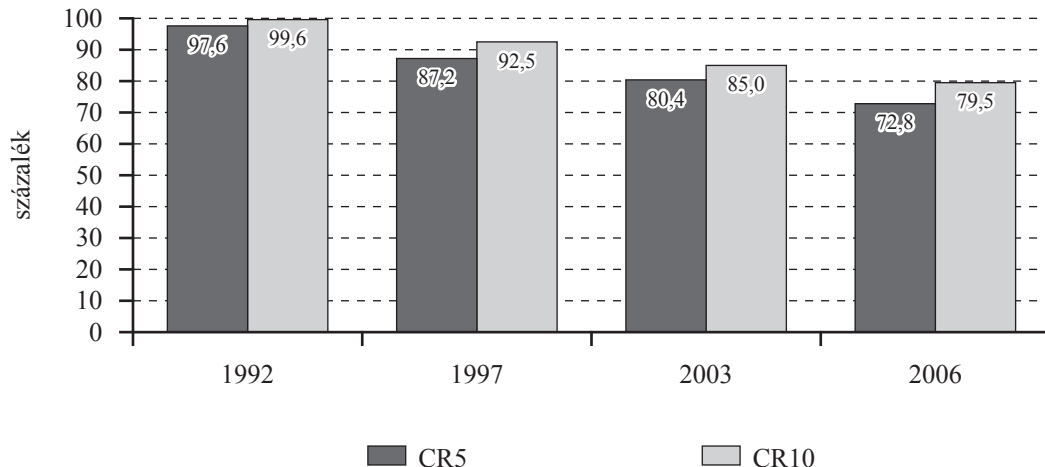
²⁷ A Kabai Táp- és Takarmányforgalmazó Zrt. 2007 februárjától a holland Cehave Landbouwbelaug cégcsoport tagjaként folytatja tevékenységét.

A tésztagyártás az élelmiszeripar árbevételéből 2006-ban 1%-kal részesedett. A tésztagyártók értékesítése 1992-2006 között a többszörösére emelkedett. Az elmúlt években az étkezési szokásoknak köszönhetően néhány százalékkal növekedett a hazai tésztafogyasztás és 2006-ban elérte a 6,5 kg/fő/évet. Ezzel az európai középmezőnybe tartozunk. A hazai piacon a négy tojásos termékek a forgalom 63%-át teszik ki. A nyolc tojásos tésztákat a családi asztalon levesbetétként fogyasztjuk.

Az ágazatra az erős koncentráció jellemző, de ez csökkenő tendenciát mutat. Ennek elsődleges oka, hogy **míg 1992-ben 31 cég tevékenykedett az ágazatban, addig számuk 2006-ra már megközelítette a 140-et.** 2006-ban a legnagyobb öt vállalat adta az ágazat összes árbevételének 73%-át, a **CR10** mutatót vizsgálva, pedig **80%-os** az ágazat árbevétel szerinti lefedettsége (13. ábra).

13. ábra

A tésztaipar koncentrációjának alakulása



Forrás: AKI adatai alapján saját számítás

A hazai tésztagyárak között jelen vannak a nagy vállalatok és a kis családi üzemek is, melyek mára bőséges kínálatlal látják el a piacot. Mivel a hazai tésztagyártási kapacitás 50%-kal nagyobb a piac által indokoltnál (az export is drasztikusan visszaszorult), a gyártók közti verseny igen éles.

A Gyermelyi Tésztagyár 1971-ben kezdte meg a termelést, mely az akkori hazai piaci hiányt jelentősen enyhítette. A vállalatot szövetkezeti formában hozták létre, két kereskedő cég és egy szakmai befektető bevonásával. 1990-ben a szövetkezet részvénytársaságba szervezte tevékenységét és megtörtént a vagyon nevesítése. Így a vállalatnál végzett munkájuk után a dolgozók is kaptak részvényt. Az erős piaci versenyre, a hazai és konkurens cégek megjelenésére reagálva 1991-ben több évre szóló komplex fejlesztési program indult, amelynek eredményeként a Gyermelyi Tésztagyár piaci részesedése 25%-ról 35%-ra növekedett. Elsősorban a Szovjetunió területéről jelentkezett nagy igény a gyermelyi tészta iránt. Az orosz gazdasági válság és az olcsó olasz tészta azonban az 1990-es évek második felében kiszorította a magyar termékeket a keleti piacról. A piacvesztés legnagyobb vesztese a Békéscsabai Konzervgyár tésztagyára volt, amelyet be is zártak.

A Mary-Ker Kft. 100%-ban magyar tulajdonban lévő társaság, amely 1990-ben alakult. A cég fő profilja a kiváló minőségű és a magyar piacon egyedülálló módon friss, pasztörözött tojáslé felhasználásával készülő négy és nyolc tojásos, illetve tojás nélküli gépi szárasztészták gyártása és forgalmazása. 1994-ben a társaság megvásárolta a Dunakeszi Konzervgyár szárasztésztáüzemét. Az üzem három gyártóvonalon évente akár 20 ezer tonna tészta előállítására is képes.

A Soós Tésztaipari Kft. 1981-ben alakult. Az első években tevékenységüket kisipari körülmények között folytatták, hagyományos, nyújtáson alapuló technológiával, minimális gépesítéssel dolgoztak. Az évek folyamán folyamatos fejlesztéssel elérték, hogy ma már modern gépek segítségével készítik a termékeiket.

A Mailinger házaspár 1940-ben alapította tésztaüzemét. Házitésztajuk széles körben ismertté tette az „Eszter házitészta” márkanévet. 1951-ben a vállalatot bezárták. A házaspár lánya, Mailinger Eszter indította újra a vállalkozást 1971-ben. Mivel az eredeti gépeket sikerült megőrizni, azokat is fel tudták használni az újraalakulásakor, ami a Szilasmenti MgTsz melléüzemágaként indult újra. Az új üzem kizárólag tarhonyát gyártott. A rendszerváltás idején a vállalat kivált a Tsz-ből, és Pásztortűz Kft. néven önálló magán céggé alakult. Fő tevékenysége a mai napig is a tarhonya előállítás maradt. Négyféle tojástartalommal kínálják házitarhonyájukat, fogyasztói és nagyüzemi csomagolásban egyaránt.

Az Izsáki Házitészta Termelő és Kereskedelmi Kft. 1990-ben alakult. Tulajdonosi szerkezetét tekintve 100%-ban családi vállalkozás. Központi telephelyük Izsákon található, de emellett még gyártó üzemekkel rendelkeznek Kunszálláson is. Napi termelésük mintegy 12-15 tonna.

13. táblázat

A tésztaipar kutatásba vont meghatározó vállalkozásai

1992		2006	
Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)	Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)
Gyermelyi Szövetkezeti Rt.	1 784 056	Gyermely Élelmiszeripari Zrt.	11 932 009
Alkotmány Mezőgazdasági Szövetkezet	79 444	Mary-Ker Kft.	3 834 756
Agro-Product Hungary Mezőgazdasági Kereskedelmi és Szolgáltató Rt.	33 139	Soós Tésztaipari Kft.	1 092 192
Pásztortűz Szárasztészta Készítő Kft.	27 253	Humán Foglalkoztató Kft.	638 029
Németh Tésztagyártó és Kereskedelmi Kft.	12 624	Izsáki Házitészta Termelő és Kereskedelmi Kft.	632 994
		Pásztortűz Szárasztészta Készítő Kft.	120 932

Megjegyzés:

A Humán Foglalkoztató Kft. a tésztaipari vállalati körbe lett besorolva, mivel fő tevékenységéként ezt határozta meg. Jellemzően azonban más tevékenységeket is végez, és a fogyatékos emberek foglalkoztatása miatt jelentős támogatásokban részesül. 2006. évi 4. helyét ez magyarázza.

Forrás: APEH és Céginformációs Szolgálat

3.7. Söripari termékek gyártása

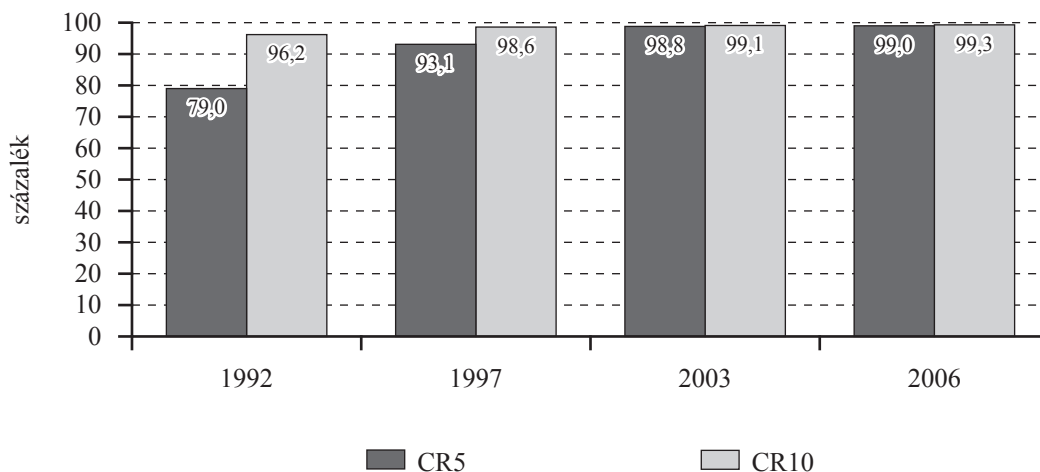
A sörgyártás több mint 8000 évet felölelő tevékenység. Az előállítás során először a tavaszi árpából malátát készítenek, ehhez kukoricagrízt adnak és komlóval ízesítik. Az erjesztés folyamatát élesztővel segítik, majd érlelés után csomagolják. (www.dreher.hu) Az „általános” változat mellett különlegességekkel is találkozhatunk, pl.: búzasör, kalóriamentes, kóser vagy alkoholmentes sör.

A sörágazat szerepe az élelmiszeriparban 1992-ben még közel 5% volt az árbevétel alapján számítva, ez az 1990-es évek végére 3%-ra csökkent, majd ismét felfelé ívelt, és **meghaladta a 4%-ot**. A sörtermelés eddigi csúcsa 1990 volt 991,8 millió literes termeléssel. Utána visszaesés következett be, a mélypont 1999 volt a maga 697,3 millió liter előállított termékével. A 2000-es években azonban ismét növekedést lehetett tapasztalni. Az EU csatlakozást követő időszak a sörgyártók számára nem volt kedvező, mert nagy mennyiségben került olcsó külföldi dobozos sör a magyar piacra. Az egy főre jutó sörfogyasztásban – 70 liter/fő/év – Magyarország a világ élmezőnyébe tartozik, bár a csúcstartóktól – pl. Németország 115-120 liter/fő/év fogyasztásától – jelentősen elmarad.

A sörgyártásra az erős koncentráció jellemző. **Annak ellenére, hogy mintegy 80 vállalat tevékenykedik az ágazatban, alig néhány cég együttese az, amely árbevételével a piac több, mint 90%-át lefedi.** A koncentráció mértéke az 1990-es évek elejétől kezdve növekedett. Akkoriban az első öt vállalat még „csak” az ágazat termelésének 79%-át fedte le, de az első tíz már a 96%-ot. Az 1990-es évek folyamán megindultak a felvásárlások és az összeolvadások, aminek következtében már a CR5 mutató is 90% fölé emelkedett, és **2006-ra a piacvezető négy cég már a piac 98,98%-át uralta** (14. ábra).

14. ábra

A söripar koncentrációjának alakulása



Forrás: AKI adatai alapján saját számítás

A Borsodi Sörgyár Zrt. története 1973-ra nyúlik vissza, ekkor kezdődött meg Bőcsön a sör- és malátagyártás. A gyárat 1991-ben megvette a belga Interbrew cég, a világ egyik meghatározó sörgyártója, amely mára már 130 országban van jelen. Ez a tulajdonosváltás jelentős minőségi, technológia és termékfejlesztési változásokat okozott a cég életében. A gyár 2006-ban is ennek a vállalatcsoportnak a része volt, annyi eltéréssel, hogy az Interbrew felvásárolta a brazil AmBev

söripari céget, és ezzel létrehozta a világpiac egyik legnagyobb söripari vállalkozását, a ma InBev-ként működő söripari óriást. A Borsodi Sörgyár Zrt.-re az utóbbi években is jellemző, hogy folyamatosan szélesíti termékválasztékát.

A Dreher Zrt. működése szintén meghatározó a magyar sörpiac alakulásában. A Dreher sörbirodalom kezdete az 1700-as évek közepéhez köthető. A kőbányai kutak vize kitűnő alapot biztosított a finom sörök elkészítéséhez. Egy monumentális terjeszkedés eredményeképpen 1933-ban létrejött a Dreher-Haggenmacher Első Magyar Részvényserfőzde Rt., amely söreivel mintegy 70%-ban uralta a piacot, és világszinten ismertté vált. A II. világháború után a céget államosították, néhány másikkal összevonták, így jött létre a Kőbányai Sörgyár. 1992-ben a Kőbányai Sörgyár részvénytársasággá alakult, és 1993-ban a South African Breweries (SAB) tulajdonába került, amely jelentős beruházásokat eszközölve modernizálta a gyárat. A cégvezetésnek 1997-ben sikerült a Dreher családtól megvenni a névhasználat jogát, azóta Dreher Sörgyárak Rt. (Zrt.) néven működik. 1997-ben megvásárolták a Kanizsai Sörgyár Rt.-t is, amely még az 1990-es évek elején a piaci részesedés 16%-át tudta magáénak, de termelését 1999-ben leállították. A Dreher Zrt. tulajdonosa a mai napig változatlan, azzal a módosulással, hogy 2002-ben a South African Breweries és a Miller Brewing Company egyesülésével létrejött a SABMiller vállalat, amely jelenleg 6 kontinensen, a világ több mint 60 országában van jelen.

A pécsi székhelyű, az 1990-es évek elején Pannónia Sörgyár Rt. néven ismert sörgyár 6-7%-os piaci részesedéssel rendelkezik a magyar sörpiacon. 1848-ban alapították a mai vállalat elődjét, és 100 évvel később államosították. 1992-ben az állami cég részvénytársasággá alakult, 1994-ben az irányítás 51%-ban a bécsi Ottakringer-csoport kezébe került. 1995-ben arculatváltás és termékfrissítés mellett a vállalat neve is megváltozott: jelenleg Pécsi Sörfőzde Zrt. néven végzi tevékenységét.

1983-ban alapították a Komárom Megyei Sörgyár Rt.-t. Eleinte csak palackozó üzemként működött, majd 1991-ben a holland Heineken cég többségi tulajdont (majd 100%-ot) szerzett és megkezdte az Amstel márka főzését. 1994-ben a cég már Amstel Sörgyárak Rt. néven szerepelt. A magyar piac ugyan egyik „legkisebb piacvezető” vállalata volt, mégis kiemelkedett, mert a prémium kategóriában kínálta termékeit. 2003 májusában a Heineken megszerezte a Brau Union Sörgyár Rt.-t, és a termelést integrálta.

A soproni és a martfői sörgyár történetét érdemes együtt tárgyalni, hiszen a vizsgált időszakban sorsuk összefonódott a. A soproni sörgyárat 1895-ben alapították Első Soproni Serfőzde és Malátagyár néven. 1992-ben Soproni Sörgyár Rt.-vé alakult, és az osztrák BBAG csoport lett a tulajdonosa. A martfői gyár 1985-ben kezdte meg a termelést szövetkezeti alapon, 28 kelet-magyarországi termelőszövetkezet és állami gazdaság összefogásával, korszerű eszközökkel. A részvénytársasággá alakult gyárat 1991-ben a Brau Union szerezte meg, majd 1997-ben a soproni és a martfői sörgyár egyesült. 1998. január elsejétől Brau Union Sörgyár Rt. névre váltottak. Modernizálás, sok milliárd forintos gyártási és csomagolási korszerűsítés lett az összeolvadás eredménye. 2003-ban a világ vezető sörgyártója, a magyar piacon az Amstel cégével részt vevő Heineken jelezte felvásárlási szándékát a BU-val kapcsolatban. A kisbefektetők azonban a részvényeikért sokkal magasabb árra számítottak, így elutasították a Heineken ajánlatát. A hónapokig elhúzódó ügy végül mégis a Heineken elképzelései szerint alakult: a Heineken nem az Amstelen, hanem egy másik cégén – a linzi Brau Umobilien GmbH-n – keresztül új vételi ajánlatot tett, és az üzlet létrejött. Az Amstel beintegrálódott a BU-ba, ami viszont így Heineken tulajdonba került, de a nevét megtartotta.²⁸

²⁸ A névváltás 2007 áprilisában bekövetkezett, azóta a vállalat Heineken Hungária Sörgyárak Nyrt. néven szerepel, soproni székhellyel.

A söripar kutatásba vont meghatározó vállalkozásai

1992		2006	
Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)	Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)
Borsodi Sörgyár Rt.	6 394 989	Borsodi Sörgyár Zrt.	44 329 390
Kőbányai Sörgyár Rt.	3 957 999	Brau Union Hungaria Sörgyarak Nyrt.	42 519 466
Kanizsa Sörgyár Rt.	3 781 658	Dreher Sörgyár Zrt.	41 435 350
Soproni Sörgyár Rt.	2 448 849	Pécsi Sörfözde Zrt.	6 439 057
Pannónia Sörgyár Rt.	1 756 013		
Első Magyar Szövetkezeti Sörgyár Rt.	1 412 192		
Komárom Megyei Sörgyár Rt.	1 263 371		

Forrás: APEH és Céginformációs Szolgálat

3.8. Üdítőitalok gyártása

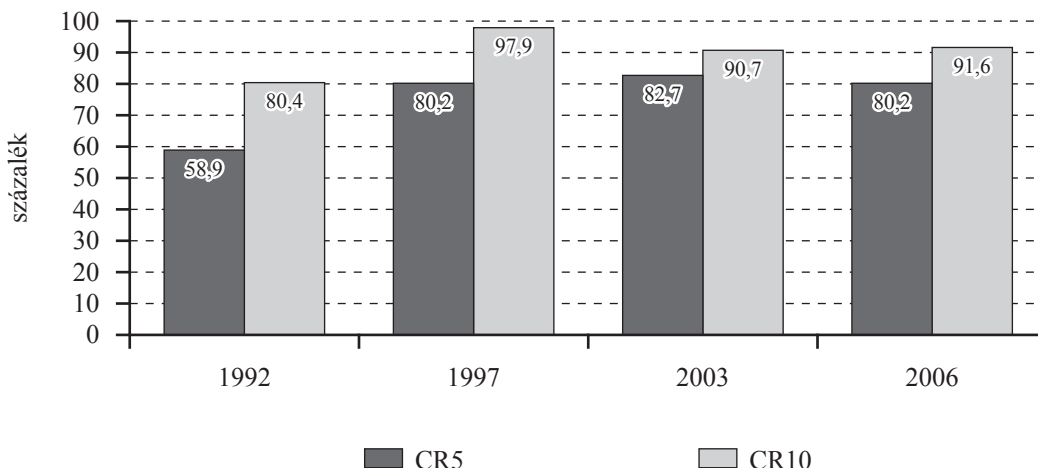
Az üdítőital gyártás az élelmiszerverteikum egyik legfiatalabb ágazata, a XX. század szülte. Az alkoholmentes italok fogyasztása a világ legtöbb országához hasonlóan hazánkban is folyamatosan növekszik. A töretlen fejlődésben a vásárlóerő növekedése, az egészséges, sportos életmódra való törekvés, az ivóvíz minőségromlása, valamint az intenzív marketing tevékenység játszott szerepet. Ebben a szakágazatba tartozik az alkoholmentes italok gyártása (az alkoholmentes sör és bor kivételével), a természetes forrás- és ásványvizek palackozása a forrásnál vagy a kútnál és más palackozott vizek, üdítőitalok gyártása, alkoholmentes színezett és/vagy édesített üdítőitalok: limonádé, narancsital, kóla, gyümölcs alapú üdítőitalok, tonik stb. gyártása.

Az üdítőital ipar az élelmiszeripar árbevételéből 2006-ban mintegy 6%-kal részesedett. Az üdítőital gyártók értékesítése 1992-2006 között 23-szorosára, 135 milliárd forintra emelkedett. A fogyasztás területileg erősen koncentrált, az országos forgalom több mint 50%-a a fővárosban történik. A szénsavas üdítőitalok és gyümölcslevek hazai fogyasztása meghaladja számos európai országét, ami 100 liter/fő évente. Ezzel szemben a magyar 53 literes fejenkénti ásványvízfogyasztás még mindig elmarad az uniós országokétól.

Az alkoholmentes üdítőitalok piacán a szénsavas üdítő italok részesedése a legnagyobb. Az országban évente közel 700 millió liter szénsavas üdítő szinte teljes egészében a belpiacon kerül értékesítésre. A hazai üdítőital-piac erősen koncentrált: a Coca-Cola és a Pepsi részaránya megközelítette a 66%-ot. Egyre népszerűbb termékek azonban a vitamin és fehérjedús sportitalok, energiaitalok és a nosztalgia italok is.

A Magyarországon előállított gyümölcsle ményisége mintegy 600 millió liter/év, ami meghaladja a piaci igényeket. Bár az elmúlt években üzembezárások történtek, még mindig vannak kihasználatlan kapacitások. A gyümölcsle gyártás a szénsavas üdítőital gyártáshoz képest kevésbé koncentrált.

Az üdítőital-ipar koncentrációjának alakulása



Forrás: AKI adatai alapján saját számítás

Az üdítőital gyártó vállalkozások száma folyamatosan növekedett a vizsgált időszakban és az 1992. évi 50 céggel szemben 2006-ban már 240 működött az országban. Az ágazat koncentráltasága ingadozó. A vizsgálat záró évében a CR5 mutató értéke 80%, a CR10-é pedig közel 92% volt (15. ábra).

Az első sikeres hazai fejlesztésű üdítőital – a Bambi – gyártása 1949-től a Margitszigeten, a Fővárosi Ásványvíz és Jégipari Vállalatnak (FÁJIV) éppen abban az üzemében folyt, ahol néhány évtizeddel később, 1970-ben az első hazai palackozású Pepsi-Cola is rekeszbe került. A rendszerváltás után az egykori tanácsi vállalat részvénytársasággá alakult, melyet 1993-ban a PepsiCo megvásárolt 79%-os részesedéssel. A Pepsi tulajdonosként való megjelenését követően beruházások, átépítések és átalakítások sokasága vette kezdetét. Az elmúlt bő egy évtized során a PepsiCo (majd a magyarországi céget 1999-ben 100%-os tulajdonba átvevő Pepsi Americas) összesen közel 100 millió dollár értékű befektetéssel fejlesztette és korszerűsítette a magyarországi gyártókapacitást és az eszközparkot.

A Coca-Cola volt az első amerikai termék, amelyet hazánkban gyártani kezdtek 1968-ban. A Magyar Likőripari Vállalat palackozóként, majd az első hazai Coca-Cola vegyes vállalat társtulajdonosaként állította elő a népszerű üdítőitalt. Az 1970-es évek elején, a Szeszipari Vállalatok Trösztjének megalakulása után valamennyi hazai szeszipari vállalat megkapta a Coca-Cola palackozásának jogát (Szabadegyháza, Győr, Kisvárd, Miskolc). Annak érdekében, hogy egyre több koncentrátumot hozhasson be az országba, a The Coca-Cola Company az 1980-as évek közepén palackozói szerződést kötött a Békéscsabai Üdítőitalgyártó Vállalattal is. 1991 májusában a Coca-Cola Amatil vegyes vállalatot hozott létre a budapesti Likőripari Vállalattal. 1998-ban a Coca-Cola Amatil kettévált, és az európai érdekeltségeiből létrejött a nagy-britanniai Coca-Cola Beverages. Magyarországon a Coca-Cola Beverages (Magyarország) Kft. a dunaharaszti és zalaszentgróti palackozón kívül 10 regionális elosztási központot is magáénak tudhat, és mintegy 1200 dolgozót foglalkoztat. A Coca-Cola üdítők előállításához használt nyersanyagok és alapanyagok 95%-át magyar szállítók biztosítják.

Közel 30 éve alakult, majd 1995-ben 100%-os görög tulajdonba került az Olympos-Top Élelmiszeripar Kft., mely a későbbiekben összeolvadt a Maspex Wadowice csoport tulajdonában lévő Maspex Hungary Kft.-vel és 2005-től Maspex Olympos Kft. néven uralja a piacot. Kínálata a legszélesebb a gyümölcslevek piacán. A magyar ásványvízpiac egyik legrégebbi védjegye az Apena ásványvíz és üdítő ital márka gyártása is a nyárlőrinci gyárban történik.

Az 1968-ban alakult Szobi Szörp Gyümölcsefeldolgozó Rt.-t 1990-ben privatizálta a francia Teisserie vállalatcsoport. Amikor a termelésük csaknem egyharmadát kitevő orosz exportpiacuk megszűnt, bémunkára kényszerültek. A megrendelő igénye szerint készítettek különböző ízű szörpöket. Az orosz piac elvesztése a társaság jövedelmi mutatóit kedvezőtlenül érintette.

15. táblázat

Az üdítőital-ipar kutatásába vont meghatározó vállalkozásai

1992		2006	
Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)	Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)
Fővárosi Ásványvíz és Üdítőipari Rt.	1 013 255	Coca Cola Beverages Üdítőital Gyártó (Magyarország) Kft.	63 418 941
Badacsonyi Állami Gazdaság	901 863	Fővárosi Ásványvíz és Üdítőipari Zrt.	25 511 895
Debreceni Állami Gazdaság	633 016	Maspex Olympos Üdítőital Gyártó Kft.	7 535 173
SZ-ÜD Üdítőitalgyártó Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	405 985	Kékkúti Ásványvíz Zrt.	7 237 341
Első Magyar Gyümölcsefeldolgozó és Gyümölcslégyártó Rt.	399 789	Szobi Szörp Gyümölcsefeldolgozó Zrt.	3 913 738

Forrás: APEH és Céginformációs Szolgálat

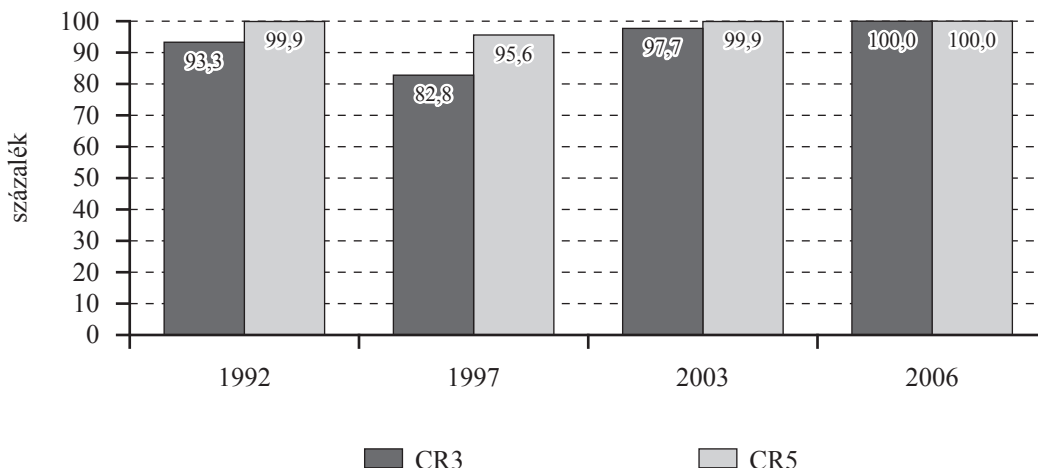
3.9. Dohánytermékek gyártása

A magyar dohányipar története az 1860-as évekig vezethető vissza, melynek jelentős mozgatórugója és befolyásoló tényezője az Osztrák-Magyar Monarchia kereslete volt. 1890-re már mintegy 21 dohánygyár működött az országban. A dohánygyárak szinte kizárólag az itthon megtermelt dohány alapanyagból dolgoztak.

Az exportot tekintve a dohány kivitele 1997 és 2003 között nőtt meg jelentősen, majd 2006-ra újra visszaesett. A cigaretta kivitele viszont éppen ellentétesen alakult, a 2003-as visszaesést 2006-ban emelkedés követte. Az export értéke azonban 2006-ban is megközelítőleg annyi volt (31 millió USD), mint 1992-ben. Az import vonatkozásában 1992 és 2003 között a dohánytermékek domináltak, míg 2006-ra a behozatal értékének már 73%-át a cigaretta tette ki. Ennek oka az, hogy több világcég beszüntette magyarországi gyártását, s termékeit más országokban fekvő gyáregységeiből szállítja a magyar piacra.

A dohánytermékek gyártása az élelmiszeripar egyik legkoncentráltabb szakágazata (16. ábra). A piaci szereplők száma a megfigyelt időszakban az uniós csatlakozásig 6-8 között mozgott. 2004 után azonban több piaci szereplő eladta magyarországi gyárait, így **csupán három dohánygyár működik hazánkban.**

A dohányipar koncentrációjának alakulása*



* A korábbi ágazatoktól eltérően a dohányipar esetében a magas koncentráció miatt a CR5 és CR10 helyett az ábrán a CR3 és a CR5 piaci részaránya szerepel.

Forrás: AKI adatai alapján saját számítás

A magyar élelmiszeripar privatizációjának első szakaszában a jövedéki iparágak állami vállalatai voltak a leginkább kelendők. Az élvezeti cikkek gyártó cégek – a dohány-, a szesz-, a sör- és az édesipar vállalatai – már 1991/92-ben elkelték és külföldi tulajdonba kerültek. Elsőként az Egri Dohánygyárat vette meg a Philip Morris (amely 80%-os részesedésre tett szert) és az Austria Tabac. A két új tulajdonos nemcsak gyors volt, de sokat is fizetett: a névérték dupláját adta a tulajdonrészért. Az Egri Dohánygyár után a sátoraljúj helyi gyárat értékesítették. Itt azonban csupán egy jelképes összeget fizetett az amerikai R. J. Reynolds, a gyár ugyanis csak szerény piaci részesedéssel, és ami még rosszabb, csak egy vitatott hazai licen szerződéssel rendelkezett. A Pécsi Dohánygyárat a BAT vásárolta meg oly módon, hogy dolgozóit saját költségen juttatta tulajdonhoz. Az utolsó jelentős privatizáció a debreceni gyár értékesítése volt, amelyet a német Reemtsma-család tulajdonában működő vállalkozás vette meg. A dohányipar így a privatizáció révén teljes egészében külföldi kézbe került.

Ezek a nagy nemzetközi cégek magukkal hozták a sok évtizedes tapasztalatot, know-how-t, a fejlett technikai berendezéseket. Tőkeerővel, jó szakemberekkel, beruházásokkal a nagy nemzetközi cigarettamárkák gyártását is megkezdték Magyarországon. Mindemellett a régi hazai márkák előállítására is folytatódott, többnyire megújult külsővel és beltartalommal. Az új beltartalom elsősorban az úgynevezett light, azaz könnyű cigaretták gyártásának felállítását eredményezte. A könnyű cigaretták piaci részaránya 1991-ben még csak 1-2% volt, 1997-ben elérte a 32%-ot. A befektetések elősegítették a dohánytermesztés fejlesztését is.

Az 1990-es évek közepén egy hazai befektetőcsoport jelent meg a dohányiparban: a V. Tabac Hungária Kft., amely az R. J. Reynoldstól felvásárolt gyárral és a budapesti fermentáló-üzemmel egyre nagyobb piaci részt próbált megszerezni magának. A V. Tabac elsősorban az alacsony árszegmensű piacot célozta meg, s viszonylag gyorsan 7%-os piaci részesedést szerzett. 2000-ben azonban a cég kivonult a piacról, s székhelyét Erdélybe tette át.

Az évtized végére a BAT Pécsi Dohánygyár Kft. lett a piacvezető. Ezt annak köszönhetette, hogy többek között a legkedveltebb hazai cigarettát is ez a cég gyártotta. A Reemtsma is egy régi, kedvelt magyar márka segítségével tartotta piaci pozícióit. A Philip Morris abban különbözött a többi multinacionális cégtől, hogy elsősorban a nemzetközi márkák hazai gyártására szakosodott. A Philip Morris, mint cég, a magánosítás idején 7,5%-os piaci részesedést vásárolt, amit az 1990-es évek végére 31% körülire emelt.

2002. május 15-én a világ negyedik legnagyobb dohányipari cége, az egyesült királyi székhelyű (Bristol) Imperial Tobacco Csoport bejelentette a Reemtsma felvásárlását, így a Reemtsma Debreceni Dohánygyár Kft. is az Imperial Tobacco Csoport tulajdonába került. 2004 elején az Imperial Tobacco Csoport Rt. közleményben jelentette be, hogy a Reemtsma felvásárlását követően felülvizsgálta dohánygyárai működését és az Európai Unió 2004-es bővítésének hatását az új tagországokban működő gyáraira. Ezt követően született az a döntés, hogy a Csoport 2004. május elsején bezárja magyarországi, szlovéniai és szlovákiai dohánygyárait, valamint a Debrecenben működő filterrúd üzemét. Az Imperial Tobacco Csoport Rt. leányvállalatán keresztül folytatta márkáinak értékesítését, marketing és logisztikai tevékenységét Magyarországon.

2004 közepén egy másik jelentős vállalkozás, az egeri székhelyű Philip Morris is bejelentette gyárának bezárását. A társaság közleménye szerint a gyárbezárás hátterében a versenyképesség növelése állt. A cég szerint új helyzet állt elő a kibővült, egységes európai piacon, így már nem felel meg az elvárásoknak a „város szívében található” egeri gyár, mert a korlátozott infrastrukturális lehetőségek akadályozták a termelés bővítését és egy – esetleges – regionális gyártóközpont kialakítását. A gyárbezárással párhuzamosan a vállalat létrehozta saját bolti kiszállítói rendszerét, így 2005 márciusától a boltosok már nem a dohány-nagykereskedőktől, hanem közvetlenül a gyártótól vásárolhatták az addigra már importált cigarettát.

A dohánygyárak száma így 2006-ra mindösszesen háromra csökkent, melyek közül kiemelkedik a BAT Pécsi Dohánygyár a maga 87%-os piaci részesedésével.

16. táblázat

A dohányipar kutatásába vont meghatározó vállalkozásai

1992		2006	
Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)	Vállalkozás neve	Árbevétel (ezer Ft)
BAT Pécsi Dohánygyár Kft.	6 173 360	BAT Pécsi Dohánygyár Kft.	126 390 928
Egeri Dohánygyár Kft.	4 281 268	Continental Dohányipari Zrt.	13 464 763
Reemtsma Debreceni Dohánygyár Kft.	3 069 745	Róna Dohányfeldolgozó Kft.	5 389 193
R. J. Reynolds Tobacco Rt.	892 240		
Szivargyár Dohányipari Kft.	71 548		
R. J. Reynolds Tobacco Magyarország Dohányipari Kereskedelmi Kft.	293		

Forrás: APEH és Céginformációs Szolgálat

4. Változások, hatások, konzekvenciák

4.1. „Sokkesemények” a vizsgált vállalati körben

A kutatásba bevont élelmiszeripari vállalatok száma a 15 éves időperiódus alatt kismértékben változott, de az összeolvadások miatt csökkenő tendenciájú volt. Míg a vizsgálat induló évében, 1992-ben 73 céget vontunk be a vizsgálatba, addig ez a szám a befejező évre (2006-ra) 61 vállalatra csökkent.²⁹

A vállalatok életében a tulajdonosváltások, a tulajdonosi szerkezet jelentős átrendeződései, a menedzsmentváltások, illetve a cég szuverenitását érintő változások (összeolvadás, kiválás) az egész vállalkozás életére kihatással vannak. Ezeket az eseményeket tanulmányunkban összefoglalóan „sokkeseménynek” nevezzük.³⁰ A következőkben a kiválasztott élelmiszeripari vállalatok „sokkeseményeinek” bekövetkezési gyakoriságát elemezzük (17. táblázat).

Az 1992-2006 közötti időszakban 259 „sokkesemény” történt a megfigyelt cégek vonatkozásában. A hatások közül 123 esetben tulajdonosváltás, míg 98 esetben menedzsmentváltás³¹ történt. Évente átlagosan 17 cég vezetésében következett be „sokkesemény”, ezen belül átlagosan évente 8 volt a tulajdonosváltás és 6 a menedzsmentváltás. A legtöbb esemény 1993-ban és 2004-ben történt. Előbbi esetben a tulajdonosváltások száma, utóbbiban pedig a menedzsmentváltások száma ért el rekordszintet.

A „sokkesemények” 47%-a tulajdonosváltásban nyilvánult meg. A tulajdonosváltások 48%-ában hazai maradt a tulajdonos, 41%-ban többségi külföldi, 11%-ában pedig kisebbségi külföldi tulajdon alakult ki. Kiténik tehát, hogy **a külföldi befektetők csak ritkán fogadták el a kisebbségi tulajdont, arra törekedtek, hogy a stratégiai döntésekhez szükséges meghatározó tulajdoni aránnyal rendelkezzenek.** A tulajdont érintő „sokkesemények” száma 1992-1997 között és 2003-2004-ben az átlagnál magasabb (9-21 eset/év), míg a fennmaradó években ennél lényegesen alacsonyabb (3-7 eset/év) volt. Mindez arra utal, hogy **mind a privatizációs időszak, mind pedig az Európai Unióhoz való csatlakozás jelentősen átrendezte az élelmiszeripar meghatározó vállalatainak tulajdoni viszonyait.**

A számokból az is megfigyelhető, hogy **míg az 1990-es években a külföldi tulajdonszerzés, addig 2000 után** (elsősorban 2002-2004 között) **a belföldi tulajdonszerzés dominált**, ami elsősorban nem a magyar tőke ambíciójával, hanem a külföldi cégek hazánkból történő kivonulásával magyarázható.

A „sokkesemények” 38%-ában menedzsmentváltás valósult meg. Ennek 65%-ában magyar, míg 35%-ában külföldi lett a cég vezetője. **A menedzsmentváltások száma az évek elteltével folyamatos növekedést mutatott**, míg 1992-1999 között évente 3-7 esetben, addig 2000-2006 között évente 4-12 esetben valósultak meg.

²⁹ A kutatási periódust jellemző évenkénti átlagos üzemszám tehát 69,6 volt. Ennek megállapítása azért fontos, mert ez alapján számítható a „sokkesemények” időbeni gyakorisága.

³⁰ A sokkesemény az olvasó számára talán külső környezeti hatást sugall, pl. pénzügyi válság, olajár-emelkedés, aszály, stb. Ezek általában negatív hatások. A tanulmányban azonban a legfontosabb belső feltételekkel, a vállalati tulajdonlás és irányítás változásával kapcsolatban használjuk ezt a fogalmat. Ennek oka, hogy nem találtunk más, hasonlóan markáns kifejezést a vizsgált változások leírására.

³¹ A kutatás során menedzsmentváltásról akkor írunk, amikor a vállalat elsőszámú operatív vezetője (általában vezérigazgató) személyében történt változás. Ezt jellemzően más vezetői szinteken is módosulás követett.

A változás számai azt mutatják, hogy 1992 és 1998 között kétszer annyiszor volt tulajdonosváltás, mint menedzsmentváltás. 1999 után ennek éppen az ellenkezője állapítható meg: az élelmiszeripar vezető cégeinél sűrűbben változtak a cégvezetők, mint a tulajdonosok.

Mindebből az a következtetés vonható le, hogy a **privatizációs időszakban, elsősorban a hazai tulajdonszerzésben a korábbi vállalati vezetés, illetve annak érdekköre volt motivált, így a tulajdonosváltás után ugyanaz a szakember garnitúra irányította a céget.** Az élelmiszeripari vállalati tulajdont szerző **külföldi érdekeltségek is több esetben – egy ideig – megtartották a hazai menedzsmentet**³². Ugyanakkor **az uniós csatlakozással szabadabbá váló kereskedelem, a fokozódó verseny erősítette a hozzáértőbb menedzsment kinevezésére irányuló törekvéseket.**

Megállapítható, hogy a cégek 14%-a összeolvadással reagált a kihívásokra, míg kiválás csupán egy esetben történt.

A fentebb leírtakból az a **markáns következtetés** adódik, **hogy** Magyarországon a rendszerváltást követő időszakban a „sokkesemények” gyakorisága meghaladta azt a szintet, amit egy szerves fejlődés indokol. **Jellemző volt a tulajdonosi és kisebb részben a menedzseri instabilitás. A vizsgált élelmiszeripari vállalatoknál minden 3,7. évben vagy tulajdonos, vagy menedzsmentváltás, esetleg összeolvadás, vagy kiválás valósult meg.** (Tulajdonosváltás 8 évenként, menedzsmentváltás 11 évenként történt egy „átlagos” vállalatnál.) A 3,7 éves „stabil” szakaszok pedig túlzottan rövidek ahhoz, hogy kidolgozott stratégia mentén közép és hosszú távon is sikeres vállalati tevékenység akár csak körvonalazódjon. **Ennek az instabilitásnak egyenes következménye a rövidtávú gondolkodás, a perspektíva hiánya.**

Csak kissé árnyalja a képet, ha szakágazonkénti bontásban vizsgáljuk a tulajdonváltás, a menedzsmentváltás, az összeolvadás és a kiválás gyakoriságát (18. táblázat). **Az összes „sokkesemény” mintegy fele 3 területre összpontosult:** a tejtermékgyártásban bekövetkezett változások az összes eset 17%-át, a gyümölcs-, zöldséggyártásban, illetve a húsfeldolgozás, -tartósításban az esetek 16-16%-át tették ki. Nem sokkal maradtak el az említettek mögött a sörgyártás, a baromfihús feldolgozás, tartósítás, valamint a malomipari termékek gyártása, takarmánygyártás szakágazatok sem (egyenként 12-15% az arány). A legkevesebb változás az üdítőital-gyártás, dohánytermékek gyártása (5-5%), valamint a tésztafélék gyártása (1%) ágazatokban történt.

³² Ezt több esetben az is ösztönözte, hogy a vezetés az új tulajdonosok segítségére volt a privatizációban.

„Sokkesemények” a vizsgált vállalati körben, éves bontásban

Sokkesemény	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Összesen
1. Tulajdonosváltás	9	21	9	10	10	10	7	4	5	3	7	10	10	4	4	123
1.1. Többségi külföldi maradt		1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1		1	1	18
1.2. Többségi külföldi lett	7	7	6	1	4	3	2	1					2			33
1.3. Kisebbségi külföldi maradt												1		1		2
1.4. Kisebbségi külföldi lett		6		1			2			1				1		11
1.5. Hazai maradt	2	7	1	5	3	6	2	2	1		3	5	7	1	2	47
1.6. Hazai lett			1	2	1				1		2	3	1		1	12
2. Menedzsmentváltás	4	4	3	3	6	6	7	5	8	4	8	8	12	8	12	98
2.1. Külföldi maradt					1		1		3		2	2	4	1	4	18
2.2. Külföldi lett	2	3	1	1	3	1	1	1					1	1	1	16
2.3. Hazai maradt		1	1	1	1	4	4	3	4	4	6	4	6	6	5	50
2.4. Hazai lett	2		1	1	1	1	1	1	1			2	1		2	14
3. Összeolvadás	2			4	5	4	3	2	3		2	5	3	3	1	37
4. Kiválás												1				1
Összesen	15	25	12	17	21	20	17	11	16	7	17	24	25	15	17	259

darab

Vizsgált élelmiszeripari vállalatok száma 73 71 74 72 71 69 71 69 71 72 72 72 71 65 64 61

Forrás: saját számítás

18. táblázat

„Sokkesemények” a vizsgált vállalati körben, szakágazatonkénti bontásban

Sokkesemény	Szakágazat										Összesen
	Hús-feldolgozás, -tartósítás	Baromfihús, feldolgozás, tartósítás	Gyümölcslé, zöldséglé gyártás	Tejtermék gyártás	Malomipari termékek gyártása; takarmány gyártás	Tésztafélék gyártása	Sör-gyártás	Üdítőital gyártás	Dohány-termékek gyártása		
1. Tulajdonosváltás	29	16	21	14	11	3	19	6	4	123	
1.1. Többségi külföldi maradt	0	0	6	3	0	0	6	2	1	18	
1.2. Többségi külföldi lett	2	3	3	6	2	2	11	2	2	33	
1.3. Kisebbségi külföldi maradt	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	
1.4. Kisebbségi külföldi lett	2	4	0	1	0	0	2	1	1	11	
1.5. Hazai maradt	22	4	9	4	8	0	0	0	0	47	
1.6. Hazai lett	3	3	3	0	1	1	0	1	0	12	
2. Menedzsmentváltás	10	13	17	16	16	0	13	4	9	98	
2.1. Külföldi maradt	0	0	2	3	2	0	4	3	4	18	
2.2. Külföldi lett	0	1	4	5	0	0	5	0	1	16	
2.3. Hazai maradt	10	7	9	6	12	0	2	0	4	50	
2.4. Hazai lett	0	5	2	2	2	0	2	1	0	14	
3. Összeolvadás	3	5	3	13	4	0	7	2	0	37	
4. Kiválás	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
Összesen	42	34	42	43	31	3	39	12	13	259	

Forrás: saját számítás

4.2. A tulajdonosváltás hatására többségi külföldi tulajdon alakult ki vagy alakult újra

A vizsgált időszakban a kiválasztott vállalatok körében összesen 33 alkalommal történt többségi külföldi tulajdon kialakulásával járó tulajdonosváltás, míg 18 esetben a megszerzett vállalat újra egy másik külföldi befektető kezébe került (hívjuk ezeket második, vagy második generációs külföldi tulajdonosnak). A vizsgált élelmiszeripari vállalatok mintegy harmada került többségi külföldi tulajdonba, és ezen cégek számával nagyjából megegyezik a hazai vagy külföldi tulajdonosnak továbbértékesített cégek száma. **Az első külföldi tulajdonosok** tehát hosszabb-rövidebb idő elteltével jellemzően eladták a megszerzett vállalatokat.

4.2.1. Emberi erőforrás

Ha a többségi külföldi tulajdonba kerülő cégek esetében a tulajdonosváltás hatásait vizsgáljuk, megállapítható, hogy a foglalkoztatottak átlagos állománya az eseményt követő években jelentősen, 16%-kal csökkent (19. táblázat). Feltételezhető tehát a sztochasztikus összefüggés a leépítések és a külföldi tulajdonba kerülés között. **Ha azonban értékesítés után újra külföldi kézbe került a vállalat, akkor az enyhe létszámnövekedéssel járt.** Iparági szinten a vizsgált időszak elején és végén találunk erősebben negatív indexeket, míg az 1990-es évek végén növekedett a foglalkoztatottság. Mindebből arra következtethetünk, hogy **az első generációs külföldi tulajdonosok igyekeztek kihasználni a vállalat belső működéséből adódó tartalékokat** (pl. túlfoglalkoztatás), amire később a második generációs külföldi befektetőknek már nem volt lehetőségük.

19. táblázat

A tulajdonosváltás hatására többségi külföldi tulajdon alakult ki vagy alakult újra

Függő változók	Iparági index	Többségi külföldi maradt		Többségi külföldi lett	
		Esemény-index	Hatás-index	Esemény-index	Hatás-index
Foglalkoztatottak átlagos állománya	0,97	1,02	1,04	0,84	0,86
Eszközök összesen	1,03	1,36	1,32	1,12	1,08
Beruházások	1,03	1,84	1,78	2,09	2,03
Hosszú lejáratú kötelezettségek	1,24	1,76	1,43	0,76	0,61
Hozzáadott érték	1,27	1,18	0,93	1,18	0,93
Értékesítés nettó árbevétele	1,08	1,02	0,94	1,14	1,05
Exportértékesítés árbevétele	1,07	1,61	1,51	1,12	1,05
Személyi jellegű ráfordítások	1,04	1,14	1,09	1,07	1,02
Bevétel/ráfordítás mutató	1,00	1,04	1,04	1,00	1,01
Adófizetési kötelezettség	0,91	1,38	1,51	0,71	0,78
Fizetett osztalék vagy részesedés	1,04	1,40	1,34	0,61	0,58
Befektetett eszközök aránya (összes vagyonból)	1,08	1,11	1,03	1,00	0,93
Vagyonfedezet (sajáttőke-fedezet) mutató	0,95	1,25	1,30	1,16	1,21
Szállítói kötelezettségfedezet	2,12	5,79	2,74	1,14	0,54
Eladósodottsági mutató (hosszú és rövid távon)	1,24	1,56	1,26	0,82	0,66
Eszközök forgási sebessége	1,00	0,87	0,87	1,06	1,05
Egy főre jutó árbevétel	1,11	1,07	0,96	1,40	1,26
Vagyon multiplikátor	1,41	1,37	0,98	2,00	1,42
Likviditási mutató	0,85	1,23	1,44	1,10	1,29

Forrás: saját számítás

A személyi jellegű ráfordításokra egyértelműen pozitív hatást gyakorolt a külföldi tulajdonlás. A hazai céget megvásárló külföldiek a jóval kisebb számú foglalkoztatottnak 7%-kal többet fizettek, és a második generációs külföldi tulajdonos is 14%-kal emelte a kifizetéseket az alig valamivel több dolgozónak. (Mindeközben a személyi jellegű ráfordításokra vonatkozóan az átlagos iparági index csak 4%-os növekedést mutatott.) Ennek a jelenségnek a háttérében állhat az esetleges leépítések pluszköltsége, a magasabban képzett munkaerő felvétele, de bebizonyosodott az a feltevés is, hogy **általában kedvezőbbek a jövedelmi viszonyok a külföldi tulajdonú cégeknél** (persze a magasabb bérért nagyobbak az elvárások is, mind munkaidőben, mind teljesítményben).

4.2.2. Növekedés

A kutatásunk eredményeként kidolgozott iparági, esemény és hatásindexek tanúsága szerint **az új külföldi tulajdonosok rendkívül intenzív beruházásokat valósítottak meg a tulajdonszerzésüket követő években.** A megfigyelt időszakban minimális növekedést mutató (az 1990-es évek közepén-végén visszaeső és az EU-csatlakozás előtt megélnékülő) iparági átlaghoz képest az első generációs külföldi tulajdonosok több mint duplájára, de a második generációsok is közel kétszerezésére emelték a beruházásokra fordított összegeket. Az időbeni eltérés és a már eleve megemelt bázis hatása miatt a második generációs külföldi tulajdonosok növekvő beruházásait nagyobb jelentőségűnek tekintjük. Ugyanakkor nem feledkezhetünk meg arról, hogy a vizsgálat módszeréből adódóan egy-egy jelentős külföldi beruházás torzíthatja az általánosan jellemző képet. Ennek kiszűrésére az 5. fejezetben lesz lehetőségünk.

A hazai céget megszerző külföldiek az iparág egészéhez képest átlagosan 5%-kal magasabb árbevétel-növekedést tudtak elérni a belföldi és külpiacokon egyaránt. A már korábban is külföldi tulajdonban lévő vállalatot megvásárló **második generációs külföldi tulajdonosok** ezzel szemben egyértelműen **az export felfuttatására törekedtek.** Az ilyen jellegű tulajdonosváltást követő években átlagosan 61%-kal ugrott meg az exportteljesítmény!

Az adófizetési kötelezettségben és az osztalékfizetésben lényegi különbség mutatkozik **az első-, illetve a második generációs külföldi tulajdonosok között.** Előbbiek tulajdonosi pozícióba kerülését követően mind az adó (-22%), mind az osztalékfizetés hatásindexe (-42%) jelentősen elmaradt az iparági átlagtól. Ez azt jelenti, hogy főleg az intenzív beruházások, a kapott adókedvezmények, a jövedelem visszaforgatása, illetve a nagyobb értékű – jövedelemkivonást is lehetővé tevő – külföldi beszállítások és a feltételezhetően nagyobb arányban igénybevett, pénzügyi és tanácsadói szolgáltatások miatt **az adófizetés, illetve a fizetett osztalék jelentősen csökkent.** Ezzel szemben **a második generációnál** már azt látjuk, hogy a tulajdonosváltást követően **az adó és az osztalékfizetés is erőteljesen** (kb. 40%-kal) **emelkedett.** E hatás elemzésekor is figyelembe kell azt venni, hogy a második generációs külföldi tulajdonosok szükségképpen időben később jelentek meg, és nem a privatizáció során jutottak hozzá a vállalatokhoz. Ebben az időszakban már a többi külföldi tulajdonos is növelte adófizetését.

A cégek fejlődését jellemzi **az eszközök forgási sebessége és a vagyon multiplikátor értéke is.** **Az első külföldi tulajdonos megjelenése után** mindkét mutató **az iparági átlagot meghaladóan növekedett, míg a második külföldi tulajdonosnál az átlagtól erősen elmaradva csökkent.** **Az első esetben a növekedés oka lehet, hogy a vállalatok kisebb tőkével, kevesebb eszközzel is igyekeztek növelni árbevételüket, míg a második generációs tulajdonosok többet fordítottak az eszközállomány bővítésére,** ami csökkentette a mutató értékét.

4.2.3. Tőkeellátottság

A külföldi tulajdonba került cégek eszközállománya gyorsabban növekedett, mint a teljes iparágé. Figyelmet érdemel, hogy a második generációs külföldi tulajdonosok növelték kiemelkedően az eszközállományt (36%-kal). Ennek okaként a jobb tőkeellátottság és az eltérő stratégia hozható fel, vagyis igazolódni látszik az a nézet, miszerint az első generációs külföldi befektetők a legszükségesebb beruházásokkal minél gyorsabb megtérülést kerestek, a második generációsak pedig hosszabb távú működtetés szándékával komolyabban investáltak a vállalatokba.

A hosszú lejáratú kötelezettségek esetében is markáns különbséget találunk, az első külföldi tulajdonszerzés hatására negyedével csökkentek, a második külföldi tulajdonszerzés után 76%-kal nőttek az indexek. A benchmarknak tekintett iparági átlag 24%-os emelkedést mutatott.

A vagyonszűkezet és a likviditási mutató a külföldi tulajdonszerzés után mindkét esetben erőteljesen javult, miközben az iparági index csökkenő értéket mutatott. Vagyis javult a fizetőképesség és a vállalat belső helyzete, stabilizálódott a működés. A szállítói kötelezettségfedezet és az eladósodottsági mutató is javult az első külföldi tulajdonosok színrelépésekor, a másodikaknál viszont romlott. Mindez arra utal, hogy az első generációs külföldi tulajdonosok jellemzően visszafizették a cég tartozásait, és tőkájüket főleg a működés elősegítésére fordították, míg a második generációsok nagyrészt hosszú lejáratú hitelekkel finanszírozott technológiai, illetve eszközfejlesztéseket vittek véghez.

4.2.4. Hatékonyság

A hozzáadott érték az első és második generációs külföldi tulajdonszerzés esetén is azonos mértékű növekedést mutatott, de ez még így is elmaradt az erőteljesen növekvő iparági átlagtól. Ezzel szemben a bevétel/ráfordítás mutató – amely megbízhatóan mutatja az eredményesség változását – kis mértékben ugyan, de az iparági átlag stagnálását meghaladó mértékben emelkedett, ami a külföldi tulajdonba került vállalatok esetében javuló eredményességre utal.

Az egy főre jutó árbevétel a hazai céget megvásárló külföldi tulajdonos – köszönhetően az árbevétel növekedés és a létszámcsökkenés együttes hatásának – átlagosan 40%-kal tudott javítani az iparági 11%-os átlaghoz képest. A második generációs külföldi tulajdonosok ilyen irányú hatékonyságjavítása viszont már némileg elmaradt az iparági indextől.

Összességében azt a következtetést vonhatjuk le a vizsgálatból, hogy a külföldi tulajdonba kerülés hatására kisebb létszámmal, de növekvő bértömeggel, nagyobb árbevétel érték el a cégek. Intenzív beruházásokba kezdtek, javult a vagyoni helyzetük (hosszú lejáratú kötelezettségek, vagyonszűkezet, eladósodottsági mutató, likviditási mutató) és a hatékonyságuk (eszközök forgási sebessége, egy főre jutó árbevétel, vagyon multiplikátor), illetve visszaesett az osztalék és adófizetésük. Miután az átszervezett, optimálisabb működésű és jobb vagyoni helyzetbe került céget továbbértékesítették, a második generációs külföldi tulajdonosok már hosszabb távú, stratégiai jellegű fejlesztésekbe kezdtek.

4.3. A tulajdonosváltás hatására kisebbségi külföldi tulajdon alakult ki vagy alakult újra

A kiválasztott vállalatok körében a vizsgált időszakban lezajlott **tulajdonosváltások mintegy 11%-a kisebbségi külföldi tulajdon kialakulásával járt**. Az események darabszámát tekintve, ez azt jelenti, hogy 11 alkalommal kisebbségi külföldi tulajdon alakult ki és csupán csak 2 esetben került a megszerzett vállalat egy második generációs kisebbségi külföldi befektető kezébe. Az 1992. évtől az ezredfordulóig közel háromszor annyi kisebbségi külföldi tulajdonosváltás történt, mint a 2001-2005 közötti időszakban.

20. táblázat

A tulajdonosváltás hatására kisebbségi külföldi tulajdon alakult ki vagy alakult újra

Függő változók	Iparági index	Kisebbségi külföldi maradt		Kisebbségi külföldi lett	
		Esemény-index	Hatás-index	Esemény-index	Hatás-index
Foglalkoztatottak átlagos állománya	0,97	0,92	0,95	0,94	0,96
Eszközök összesen	1,03	1,04	1,01	1,02	0,99
Beruházások	1,03	0,51	0,50	2,02	1,95
Hosszú lejáratú kötelezettségek	1,24	1,48	1,20	3,39	2,74
Hozzáadott érték	1,27	1,52	1,20	0,92	0,73
Értékesítés nettó árbevétele	1,08	1,10	1,02	1,05	0,97
Exportértékesítés árbevétele	1,07	1,12	1,05	1,17	1,10
Személyi jellegű ráfordítások	1,04	0,96	0,92	0,96	0,92
Bevétel/ráfordítás mutató	1,00	1,03	1,03	1,00	1,00
Adófizetési kötelezettség	0,91	n.a.	n.a.	0,67	0,73
Fizetett osztalék vagy részesedés	1,04	n.a.	n.a.	0,61	0,59
Befektetett eszközök aránya (összes vagyonból)	1,08	0,96	0,89	0,93	0,87
Vagyonfedezet (saját-tőke-fedezet) mutató	0,95	0,85	0,89	0,75	0,78
Szállítói kötelezettségfedezet	2,12	0,75	0,35	0,42	0,20
Eladósodottsági mutató (hosszú és rövid távon)	1,24	1,44	1,16	4,40	3,54
Eszközök forgási sebessége	1,00	1,05	1,04	1,01	1,01
Egy főre jutó árbevétel	1,11	1,20	1,08	1,15	1,04
Vagyon multiplikátor	1,41	1,33	0,95	1,62	1,15
Likviditási mutató	0,85	1,05	1,23	1,06	1,25

Forrás: saját számítás

4.3.1. Emberi erőforrás

A kisebbségi külföldi tulajdonba kerülő cégek esetében **a tulajdonosváltást követő két évben a foglalkoztatottak átlagos állománya 6%-kal csökkent** (20. táblázat). Ha második generációs volt a kisebbségi külföldi befektető – tehát tulajdonost váltott a kisebbségi külföldi tulajdon, – akkor ezt követően további 8%-os létszámleépítés következett be.

A személyi jellegű ráfordításokra nem gyakorolt pozitív hatást a kisebbségi külföldi tőketulajdonlás. A létszámcsökkentés eredményeként megtakarított bért nem használta fel a menedzsment a jövedelem-színvonal emelésére. Miközben az iparági index 4%-os növekedést mutatott, addig a kisebbségi külföldi tulajdonú vállalkozások esetében ugyanilyen mértékű, de ellenkező előjelű volt a személyi jellegű ráfordítások változása.

4.3.2. Növekedés

A tulajdonosváltás hatására, a kisebbségi külföldi tulajdonnal rendelkező cégeknél is jelentős beruházási tevékenység figyelhető meg. **Az első generációsok beruházásainak eseményindexe több mint a kétszerese volt az iparági indexnek.** Ezzel szemben a második generációs külföldi kisebbségi tulajdonlás esetében a felére csökkentek a beruházásokra fordított összegek. A kisebbségi külföldi tulajdonban került cégek árbevételének hatásindexe 3%-kal alacsonyabb mint az iparági index, míg a kisebbségi külföldi tulajdonban maradtak 2%-kal felülmúlják azt. Kimutatható az is, hogy **az első és második generációs kisebbségi tulajdonosok fő célja** ugyancsak **az export növelése volt**, amit a 17%-os, illetve 12%-os eseményindex jelez.

Az adófizetési kötelezettségben és az osztalékfizetésben hasonló tendencia figyelhető meg, mint ami a többségi külföldi tulajdonosoknál volt jellemző. **Az első generációs kisebbségi külföldi tulajdonosok vállalatainál mind az adó (-27%), mind az osztalék hatásindexe (-41%) igencsak elmarad az iparági átlagtól.**

Amikor kisebbségi külföldi tulajdon alakult ki a tulajdonosváltást követően, megállapítható, hogy az eszközök forgási sebessége az ipari átlag körüli mértékben, vagy azt meghaladóan növekedett.

4.3.3. Tőkeellátottság

A kisebbségi külföldi tulajdonba került cégek esetében az eszközállomány alakulása nem tér el lényegesen az iparág átlagától. **A hosszú lejáratú kötelezettségek eseményindexe** az első generációs tulajdonszerzés hatására több mint háromszorosára **emelkedett**, de a második generációs tulajdonszerzés után is 48%-os emelkedést mutatott az eseményindex.

A vagyonfedezet vagy sajáttőke-fedezet **mutató** az iparági indexhez hasonlóan **csökkenő értéket mutatott** a kisebbségi külföldi tulajdonszerzés esetén. A teljes iparág **likviditási mutatója** is csökkent 15%-kal, miközben a kisebbségi külföldi tulajdonosok kezében lévő cégeknél **növekedett** a likviditást jelző mutató.

4.3.4. Hatékonyság

A hozzáadott érték az első és második generációs kisebbségi külföldi tulajdonszerzés esetén eltérően alakult. Míg **az első generációsoknál 8%-kal csökkent az eseményindex**, addig a második generációsoknál 52%-os növekedés volt kimutatható, ami jelentősen meghaladta a növekedő iparági átlagot. Ezzel szemben **a bevétel/ráfordítás mutató** – hasonlóan a többségi külföldi tulajdon esetében tapasztalhoz – kis mértékben **emelkedett**, miközben az iparági index stagnált. **Az egy főre jutó árbevétel gyorsabban nőtt, mint az iparági átlag.**

Összességében megállapítható, hogy **a kisebbségi külföldi tulajdonba került élelmiszer-ipari cégek csökkenő létszámmal és takarékos bérgazdálkodással az ipari átlagnál kissé jobban növekvő árbevételt értek el.** Az első generációsok **intenzív beruházásai erőteljes hosszú távú kötelezettség növekedéssel jártak.** Az **eladósodottsági mutató jelentősen emelkedett**, miközben **a vagyonfedezet csökkent.** **Mérséklődött az adó- és osztalékfizetés.** Ennek ellenére kissé **növekedett az eszközök forgási sebessége és az egy főre jutó árbevétel.**

4.4. A tulajdonosváltás hatására hazai tulajdon alakult ki vagy alakult újra

A vizsgálatba vont vállalatok közül 1992 és 2006 között 47 olyan tulajdonosváltás történt, amikor hazai kézben lévő vállalat egy másik hazai tulajdonos birtokába került. Ez a megfigyelési időszak első felében, 1998-ig túlnyomórészt azt jelentette, hogy az állami tulajdont magánbefektetők privatizálták. Ezután néhány évig kevés tulajdonosváltás történt, majd ismét növekedett az esetek száma. A vizsgált időszak második felében 21 tulajdonosváltás történt, vagyis nem sokkal kevesebb, mint a privatizáció idején (26). Úgy is mondhatjuk, hogy **a privatizáció során megszerzett cégek jelentős része néhány év után gazdát cserélt**. Összesen 12 olyan eset történt a megfigyelt vállalati körben, amikor a hazai befektetők külföldi tulajdonostól vásárolták ki a vállalatot. Ezek nagyobbik része a 2000-et követő években, leginkább 2002-2004 között történt.

21. táblázat

A tulajdonosváltás hatására hazai tulajdon alakult ki vagy alakult újra

Függő változók	Iparági index	Hazai maradt		Hazai lett	
		Esemény-index	Hatás-index	Esemény-index	Hatás-index
Foglalkoztatottak átlagos állománya	0,97	1,04	1,07	1,03	1,05
Eszközök összesen	1,03	1,03	1,00	1,11	1,08
Beruházások	1,03	1,71	1,66	5,52	5,35
Hosszú lejáratú kötelezettségek	1,24	1,07	0,87	2,75	2,23
Hozzáadott érték	1,27	1,00	0,79	1,01	0,80
Értékesítés nettó árbevétele	1,08	1,01	0,93	1,01	0,93
Exportértékesítés árbevétele	1,07	1,26	1,18	0,86	0,80
Személyi jellegű ráfordítások	1,04	1,06	1,02	1,01	0,97
Bevétel/ráfordítás mutató	1,00	0,98	0,99	0,97	0,98
Adófizetési kötelezettség	0,91	0,67	0,74	0,45	0,49
Fizetett osztalék vagy részesedés	1,04	0,93	0,89	n.a.	n.a.
Befektetett eszközök aránya (összes vagyonból)	1,08	1,07	1,00	1,67	1,55
Vagyonfedezet (sajáttőke-fedezet) mutató	0,95	1,02	1,07	2,38	2,49
Szállítói kötelezettségfedezet	2,12	1,60	0,76	1,54	0,73
Eladósodottsági mutató (hosszú és rövid távon)	1,24	1,46	1,17	5,69	4,58
Eszközök forgási sebessége	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Egy főre jutó árbevétel	1,11	1,01	0,91	0,93	0,84
Vagyon multiplikátor	1,41	1,28	0,91	1,13	0,80
Likviditási mutató	0,85	1,16	1,36	0,95	1,11

Forrás: saját számítás

4.4.1. Emberi erőforrás

Az iparági index 3%-os csökkenésével ellentétben **a hazai tulajdonos felügyelete alá került cégek 3-4%-kal bővítették a foglalkoztatást** (21. táblázat), függetlenül attól, hogy hazai vagy külföldi tulajdonostól történt a kivásárlás. **Ez markáns különbség a külföldi tulajdonosok megjelenését követő drasztikus létszámleépítésekhez képest!** Mivel az állami tulajdonú, a rendszerváltás előtti politikai keretek között kialakult vállalatokban általános volt a túlfoglalkoztatás, a dolgozói létszámnövelés – kétségtelen pozitív társadalmi hatásai mellett – a hatékonyság

javítása szempontjából semmiképpen sem tekinthető célravezetőnek. Így ugyanis a foglalkoztatás-bővítésével romlottak az egyes vállalati mutatók, és ez nem szolgálta egy versenyképes élelmiszeripar megteremtését. Az adatok tanúsága szerint a vizsgált időszak második felében bekövetkezett hazai kivásárlásokat követő létszámbővítés sem állt összhangban a vállalatok árbevételének, eredményességének növekedésével.

A személyi jellegű ráfordítások ugyan nem csökkentek az új hazai tulajdonos megjelenése után, de a bérkifizetések növekedése nem tartott lépést a foglalkoztatás bővítésével és az iparági index emelkedésével. Ez arra vezethető vissza, hogy **a létszámbővítés – valószínűleg – főleg az alacsonyabb iskolázottságú, gyakorlatlanabb emberekből valósult meg.** Az adatok következtetni engednek arra is, hogy **a hazai tulajdonú cégektől a tehetségesebb szakemberek a külföldiek által ellenőrzött cégekhez vándoroltak,** illetve átcsábították őket, ezzel nagymértékben rontva a hazai tulajdonú vállalkozások versenyképességét. Az agyelszívás tehát a határokon belül is működött.³³

4.4.2. Növekedés

Bár a beruházásokra vonatkozó eseményindexek jelentős szélsőségeket is takarnak, összességében megállapítható, hogy **a tulajdonosváltást követő években az új hazai tulajdonosok is sokat fordítottak beruházásokra.** A külföldiektől átvett vállalatok esetében is markáns emelkedést tapasztalunk, amit indokolhat az is, hogy az eladás előtt a cég már nem volt képes, vagy nem akart beruházni. A teljes élelmiszeripart jellemző iparág index messze elmarad a tulajdonosváltást átélt vállalatok átlagától. Tehát **függetlenül attól, hogy hazai vagy külföldi volt az új tulajdonos, jelentős beruházási tevékenységbe fogott** különböző stratégiai elképzeléseinek megvalósítása érdekében.

Új hazai tulajdonos megjelenése után az árbevétel alakulását illetően meglepő folyamatot mutatnak az adatok: a teljes iparágat jellemző indexhez képest 7%-kal gyengébb árbevétel-növekedést, **gyakorlatilag stagnálást tapasztaltunk.** Az exportot tekintve változatosabb a kép, **a hazai kézben maradó új tulajdonos által irányított vállalkozások jelentősen bővítették kivitelüket,** míg **a külföldiektől átvett – újrakonvertált – cégek 14%-os exportcsökkenést szenvedtek el.** Itt egyértelműen kirajzolódik a hazai tulajdonosok ellenőrzése alá került cégek hátránya, **nem tudták ugyanis megtartani a korábbi tulajdonosok irányításával megszerzett exportpozícióikat.** A kivitel növelésének szempontjából sikeres tulajdonosváltások főleg a megfigyelési időszak elején történtek, 1998-tól a sikertelenek domináltak.

Az adófizetésre az új hazai tulajdonos megjelenése negatív hatással volt. A hazaiaktól átvett cégek adófizetése a „sokkhatást” követő két évben átlagosan 33%-al csökkent, a külföldiektől megvásárolt cégek esetében pedig 55%-os volt a visszaesés! Ez az adat nem annyira a magyar leleményességnek és kritikus adómorálnak tulajdonítható, mint inkább a veszteségessé váló működésnek. Popp József, Potori Norbert és Udovecz Gábor ugyanakkor egy általuk irányított kutatás során arra is felhívják a figyelmet, hogy az adómorál romlása szorosan kapcsolódik a feketegazdaság létehez. (Popp-Potori-Udovecz, 2008) **Osztalékfizetés egyáltalán nem volt jellemző** ezekre a cégekre, a csekély számú érintett vállalat csökkentette az osztalék kifizetést. (Az imént hivatkozott Popp-Potori-Udovecz tanulmány ezzel kapcsolatban kiemeli, hogy a kifizetett osztalék után adót kell fizetni, miközben rafinált módszerekkel adófizetés nélkül is ki lehet „menteni” a vagyont a vállalkozásból.)

³³ Az a megállapítás csupán tényközlés, nem minősítés. Az „agyelszívás” negatív konzekvenciái mellett nem feledkezhetünk meg arról, hogy a „szellemi pallérozódás” előre viszi a gazdaságot, márpedig az „agyelszívás” a tudás-potenciál fejlődésével is jár.

Hazai tulajdon kialakulására vagy újralakulására visszavezethetően az **eszközök forgási sebessége** az iparági indexnek megfelelően **stagnált**. A **vagyon multiplikátor** értéke ezzel szemben **növekedett, de az iparági átlagnál lassabban**. A hazai tulajdonban maradt vállalatoknál 10%, a külfölditől visszavásárolt cégeknél 20% a mutató elmaradása a szektorátlagtól. Ez a jövedelmezőség nagyfokú romlását mutatja, a befektetett tőke megtérülése alacsonyabb szintre esett vissza. Oka a nem megfelelő vezetői döntésekben, helytelen stratégiában, kedvezőtlen üzleti környezetben keresendő.

4.4.3. Tőkeellátottság

Az új hazai tulajdonosok ellenőrzése alá került cégeknél – a jelentős beruházás növekedés ellenére – **nem tapasztaltunk jelentős változást az eszközállományban**, az iparági átlagnak megfelelően minimális emelkedés történt. **A korábban külföldiek által birtokolt cégek hazai tulajdonba kerülése után viszont érzékelhető a bővülés** (átlagosan 11%-os). Találunk példát arra is, hogy az új tulajdonos nagy volumenben értékesítette a megszerzett vállalat eszközeit, de inkább a fejlesztés volt a jellemző. Mindezek háttérében az állhat, hogy a privatizáció során megszerzett cégek új tulajdonosai tőkehiánnyal küzdöttek, és az átszervezések miatt sem volt szükség a korábbi teljes eszközállományra. A külföldiek után megjelenő hazaiak egyrészt időben később – jobb támogatási-hitelezési körülmények között – tűntek fel, másrészt a külföldi tulajdonosok beruházásait az eladás előtti években már visszafogták, így a módszertanból adódóan a bázis is alacsony volt.

A hosszú lejáratú kötelezettségek messze az átlag alatt növekedtek, ha hazai maradt a tulajdonos, és közel háromszorosára nőttek, ha külfölditől vásárolták meg a céget. Időben is látványosan szétválak a hatások. **Az 1998 előtti tulajdonosváltás hatására inkább csökkentek a hosszú lejáratú kötelezettségek, utána pedig ugrásszerűen nőttek**. Előbbiek a hitelhez jutás nehézségei, az inflációs időszak és az eladósodott cégek kis tőkével történő privatizációja miatt történtek, utóbbiak pedig a nagyszámú kedvezményes, hosszúlejáratú hitelből történő finanszírozás következményei lehettek.

A vagyonfedezeti és a likviditási mutató esetében nehéz általánosan jellemző tendenciát megállapítani, hiszen nagyon szélsőséges adatokból alakult ki az átlag. Összességében az a jellemző, hogy a vagyonfedezet javult az iparági indexhez képest, ez azonban néhány kiugró értéknek a következménye, és az esetek többségében **romlás volt megfigyelhető**. **A likviditási mutató viszont sokat javult** a hazai kézben maradt cégeknél, és bár némileg csökkent az újrakonvertáltaknál, az átlagnál ez is jobb teljesítmény. Vagyis a vállalatok pénzügyi helyzete konszolidálódott, a fizetőképesség fenntartására fokozott figyelmet fordítottak.

A szállítói kötelezettségfedezet esetén az iparági index magas (2,12-es) értéke azt mutatja, hogy általában **az élelmiszeripari cégek értékesítéskor egyre később jutottak a pénzükhöz, mint ahogy nekik fizetniük kellett az alapanyagok és egyéb inputok vásárlásakor**. Nem volt ez másképp a tulajdonosváltást követő években az érintett vállalatok körében sem. Az eseményindex iparáginál alacsonyabb értéke csak azt mutatja, hogy **a vizsgálatba bevont legnagyobb cégek kevésbé szenvedték el ezt a folyamatot**. **Az eladósodottsági mutató erősen növekedett** a hazai tulajdonban maradt vállalatoknál, főleg a rövid lejáratú kötelezettségek felfutása miatt. A külfölditől visszavásárolt cégeknél a hosszúlejáratú kötelezettségek emelkedése is hozzájárult az erőteljes eladósodáshoz. **1998-ig** – amikor kiemelt cél volt a fizetőképesség fenntartása, illetve megteremtése – **az eladósodottsági mutatóra inkább csökkenő hatást váltott ki a tulajdonosváltás, aztán a fejlesztési törekvések** (és kényszer, lásd pl. EU-s elvárások!) **bátorítva a kedvezőbb hitelfelvételi lehetőségekkel egyre inkább az eladósodottság növekedéséhez vezettek**.

4.4.4. Hatékonyság

A hozzáadott érték az új hazai tulajdonos ellenőrzése alá került cégeknél az időszak átlagában, inflált adatokkal számolva **egyáltalán nem nőtt**, szemben az első vagy második külföldi tulajdonos megjelenését követő 18%-os fejlődéssel. **Az iparági indextől való elmaradás 20%-os volt!** A részletesebb adatok elemzése arra is rávilágít, hogy a privatizációt követően az 1998-ig történt tulajdonosváltások hatására még jelentősen nőtt a hozzáadott érték, ezt követően viszont általában romlott a helyzet.

A bevétel/ráfordítás mutató könyörtelenül **megmutatja az új hazai befektető kezébe került cégek gyengeségeit**, a stagnáló iparági indexhez képest 2%-kal, a korábban külföldi által tulajdonolt vállalatok esetében 3%-kal romlott a mutató. Ekkora romlás az alapvetően alacsony jövedelmezőségű iparágban könnyen veszteségessé tehetette a működést.

Az egy főre jutó árbevétel is rossz képet fest a hazai tulajdonban maradt vagy visszakerült cégek teljesítményéről, előbbieket 9%-kal, utóbbiak pedig 16%-kal teljesítettek rosszabbul, mint az iparág egésze. Az újrakonvertált cégeknél abszolút értékben is riasztó eredményt kaptunk: az egy főre jutó árbevétel 7%-kal csökkent a megvásárlást követő két évben!

A vizsgálat azt a – talán meglepő – eredményt hozta, hogy **az új hazai tulajdonos alá tartozó cégek a külföldi tulajdonba került vállalatokhoz, de az iparág egészéhez viszonyítva is rosszabbul teljesítettek.** Társadalmi szempontból leginkább pozitívum a magasabb foglalkoztatás, bár a kifizetett bértömeggel már nem lehetünk elégedettek. Az ilyen eseményt átélő vállalkozások versenyképességére, innovativitására rossz hatással volt a szakembergárda minőségromlása, ami az egy főre eső személyi jellegű kifizetések csökkenésében érhető tetten. Összevetve a külföldi tulajdonba került cégekkel, az árbevétel tekintetében messze alulteljesítettek, **jelentős piacvesztést szenvedtek el.** Nem lehet eltekinteni attól, hogy az iparági indexhez viszonyítva a legnagyobb visszaesés ezen cégek adófizetésében következett be. A tulajdonosváltás után intenzív beruházásokba kezdtek, amelynek finanszírozását kevesebb hosszulejártú és sokkal több rövid lejártú kötelezettséggel valósították meg. A likviditási helyzetben javulás állt be, de a **hatékonysági problémák eszkalálódtak:** a hozzáadott érték drasztikusan romlott, a bevétel/ráfordítás aránya fájdalmasan csökkent, az egy főre jutó árbevétel visszaesett. Összességében megállapítható, hogy a hazai tulajdonba került vállalatok esetében **gyengült a versenyképesség.**

4.5. A menedzsmentváltás hatásai

Az olvasó számára talán meglepőnek tűnhet a külön alfejezetben vizsgált menedzsmentváltás. Azt gondolhatja, hogy a tulajdonos személye és a menedzsment annyira feltételezi egymást, hogy a tulajdonosváltás hatásainak elemzése után a menedzsmentváltás hatásainak bemutatása felesleges ismétléseket tartalmaz. Ez azonban nem így van. Egyáltalán nem volt kizárólagos, hogy minden tulajdonos váltást azonnal követett menedzsmentváltás, és a tulajdonosi szerkezet stabilitása esetén is történtek változások az operatív irányításban. Ezért tartjuk fontosnak megvizsgálni azokat az eseteket, amikor a **menedzsmentváltás után a vezetés külföldi dominanciájú lett, vagy maradt,** illetve amikor a **menedzsmentváltás után a vezetés hazai dominanciájú lett, vagy maradt.**

4.5.1. Menedzsmentváltás után a vezetés külföldi dominanciájú lett vagy maradt

A mintában szereplő vállalatok életében a vizsgált időszakban **98 menedzsmentváltás fordult elő, ebből 34 alkalommal külföldi érdekeltség mutatható ki. 16 esetben külföldi dominanciájú lett az új menedzsment, és 18 alkalommal külföldi maradt**, vagyis a külföldi vezetés szintén külföldinek adta át a stafétabotot. Jellemző, hogy **2001 után, ha menedzsmentváltásra került sor, akkor a dominancia már nem változott**, ha hazai volt, hazai maradt, ha külföldi volt, úgy külföldi maradt.

A menedzsment külföldi dominanciájúvá válása (továbbiakban „külföldi lett”) jellemzően **a foglalkoztatottak számának** – iparági tendenciánál meredekebb – **csökkentésével járt együtt** (22. táblázat). **Amennyiben maradt a külföldi dominancia** (továbbiakban „külföldi maradt”) és csak a vezetés összetétele alakult át, **a foglalkoztatottak számában nem történt jelentős változás**, vagyis az új vezetés nem alakított ki új foglalkoztatási rendszert.

A külföldi dominanciájú menedzsmentre, vagy menedzsmentet váltó vállalatoknál az iparáginál nagyobb mértékben nőttek a személyi jellegű kifizetések, ahol külföldi maradt, ott dominánsabb, ahol külföldi lett, ott kisebb mértékben. Ennek látszólag ellentmond, hogy az egy főre jutó árbevétel a „külföldi lett” esetében jobban nőtt, de a létszámcsökkentés miatt mérséklődött a vetítési alap is. Az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó adatok vizsgálatából az a következtetés adódik, hogy a továbbra is **külföldi dominanciájú vezetés a minél képzetebb, tapasztaltabb és jobban megfizetett munkaerő alkalmazására törekszik.**

A menedzsmentváltással párhuzamosan a vizsgált vállalkozásokra, illetve az iparág egészére jellemző, hogy az eszközállomány növekedett, de a külföldi vezetésű cégeknél az iparáginál jelentősebb mértékben. **A külföldi dominanciájúvá váló vezetéshez fűződő eszközállomány bővülés leginkább új beruházások révén valósult meg** ami a beruházások értékének a három és félszeresre való növekedésére vezethető vissza. Ezt néhány kiugróan magas értékű beruházás magyarázza, amelyek az 1990-es évek végén zajlottak. A menedzsment külföldi maradt kategóriánál is jelentős, 20%-os a növekedés mértéke, de ez a befektetett eszközök arányát nem növelte számottevően.

A sok új beruházás növelte a kötelezettségeket is. **A hosszú lejáratú kötelezettségek aránya a „külföldi lett”-nél közel 30%-kal nőtt, míg a „külföldi maradt”-nál jelentősen csökkent.** A likviditási mutató értékének változása alapján – ami növekedést mutat, – azonban nem kritikus a helyzet. **A növekvő likviditási mutató a külföldi vezetésű cégeknél kedvezőbb helyzetet tükröz,** mint az iparág egészében, hiszen ott csökkenés történt. Ezzel párhuzamosan **az élelmiszeriparban az eladósodottság növekedett, a külföldi vezetésűeknél pedig csökkent.**

A hozzáadott érték iparági indexe 27%-kal bővült, de ennél is nagyobb volt az emelkedés abban az esetben, amikor a menedzsment külföldi maradt (97%), illetve amikor külföldi lett (43%). Az árbevétel is ennek megfelelő irányban és arányban változott, de **ahol újonnan alakult ki külföldi irányítás, az exportértékesítés szerepe markánsan növekedett.** Ennek oka a vezetők külföldi kapcsolataiban lehető fel. Ezzel szemben a már régebb óta külföldi menedzsmenttel irányított vállalatoknál a külföldi piacnövelés lehetőségei már korábban kiaknázásra kerültek.

A vezetés dominanciája a menedzsmentváltás után

Függő változók	Iparági index	Külföldi dominanciájú maradt		Külföldi dominanciájú lett		Hazai maradt		Hazai lett	
		Esemény-index	Hatás-index	Esemény-index	Hatás-index	Esemény-index	Hatás-index	Esemény-index	Hatás-index
Foglalkoztatottak átlagos állománya	0,97	1,00	1,03	0,94	0,96	1,11	1,14	1,04	1,07
Eszközök összesen	1,03	1,04	1,01	1,16	1,12	1,02	0,99	1,06	1,03
Beruházások	1,03	1,20	1,17	3,55	3,44	1,75	1,69	5,18	5,02
Hosszú lejáratú kötelezettségek	1,24	0,93	0,75	1,29	1,05	1,38	1,11	5,27	4,26
Hozzáadott érték	1,27	1,97	1,56	1,43	1,13	1,21	0,95	1,11	0,88
Értékesítés nettó árbevétele	1,08	1,35	1,25	1,10	1,01	1,06	0,98	1,17	1,08
Exportértékesítés árbevétele	1,07	1,17	1,09	1,87	1,75	1,13	1,05	1,39	1,30
Személyi jellegű ráfordítások	1,04	1,16	1,11	1,07	1,02	1,12	1,07	1,14	1,10
Bevétel/ráfordítás mutató	1,00	0,99	0,99	0,99	1,00	1,00	1,00	1,10	1,10
Adófizetési kötelezettség	0,91	1,72	1,88	0,94	1,03	0,83	0,91	2,01	2,20
Fizetett osztalék vagy részesedés	1,04	0,95	0,91	1,30	1,24	1,50	1,44	n.a.	n.a.
Befektetett eszközök aránya (összes vagyonból)	1,08	0,99	0,92	n.a.	n.a.	1,05	0,97	0,78	0,72
Vagyonfedezet (sajátforrás-fedezet) mutató	0,95	0,75	0,78	1,15	1,20	0,99	1,03	1,62	1,70
Szállítói kötelezettségfedezet	2,12	5,82	2,75	0,97	0,46	0,66	0,31	0,47	0,22
Eladósodottsági mutató	1,24	0,99	0,79	0,87	0,70	1,22	0,98	5,51	4,44
Eszközök forgási sebessége	1,00	1,19	1,19	1,02	1,02	0,99	0,98	1,10	1,10
Egy főre jutó árbevétel	1,11	1,28	1,16	1,33	1,2	0,99	0,89	1,15	1,04
Vagyon multiplikátor	1,41	1,49	1,06	1,88	1,34	1,20	0,85	1,44	1,03
Likviditási mutató	0,85	1,10	1,29	1,18	1,38	1,00	1,17	1,17	1,38

Forrás: saját számítás

Amennyiben külföldivé vált a vállalat vezetése, abban az esetben az adófizetés mértéke csökkent. Ez annak lehet a következménye, hogy – az esetek többségében – nemcsak a vezetők lettek külföldiek, hanem ezzel párhuzamosan maga a vállalat tulajdonosa is, és így adókedvezmények, adómentességek igénybevételére nyílt lehetőség. **A menedzsmentet váltó, de külföldi irányítás alatt maradó vállalatoknál az adófizetés mértéke viszont jelentősen nőtt.** Ezek a cégek ugyanis az aktuális tulajdonosi összetétellel már régebb óta vettek részt a hazai gazdasági életben, teljes értékű – kedvezményektől mentesebb – szereplőként. Esetükben nőtt az adófizetési kötelezettség és csökkent az osztalékfizetés mértéke, kevesebb volt az osztalék ágon kivehető jövedelem. Ahol a vizsgált időszakban vált külföldivé a menedzsment, ott emelkedett a fizetett osztalék mértéke.

4.5.2. Menedzsmentváltás után a vezetés hazai dominanciájú lett vagy maradt

A hazai dominanciájú vezetés esetében gyakoribbak voltak a változások: a vizsgált időszakban 64 ilyen jellegű eseményre került sor, az elemzett vállalatok 8-10%-ánál évente. A kiválasztott cégek esetében 1992 és 2006 között 14 esetben követte magyar cégirányító a külföldi vállalatvezetőt, míg 50 esetben a vállalkozás továbbra is hazai irányítás alatt maradt. **A hazai tulajdonban és a kisebbségi külföldi tulajdonban lévő cégek szinte kizárólag magyar menedzsmentet alkalmaztak.**

A hazai menedzsment irányítása alá került cégek esetében a foglalkoztatottak átlagos állománya 4%-kal emelkedett. **A hazai menedzsment – az iparági indexszel ellentétben – tovább növelte a foglalkoztatottak számát.**

A személyi jellegű ráfordítások növekedése **az újra hazai vezetés alá került cégeknél meghaladta a létszám növekedésének mértékét, így ott emelkedett az egy főre jutó munkabér.** **A menedzsmentet váltott, de hazai irányításban maradt cégek esetében** a személyi jellegű ráfordítások emelkedése csak alig haladta meg a foglalkoztatás átlagos állományának növekedését, így ezeknek a vállalatoknak az esetében **béremelkedésről nem beszélhetünk.**

A hazai menedzsment rendkívül intenzív beruházási tevékenységbe kezdett az irányítás átvétele után. A jelentős beruházási kedv hatására **az értékesítés nettó árbevétele a hazai vezetésűvé vált cégeknél 17%-kal, a hazai irányításban maradt vállalatoknál pedig 6%-kal növekedett.** Ugyanakkor **az export értékesítés** árbevétele a hazai irányítás alá került cégekben 39%-kal, a hazai irányítás alatt maradtaknál pedig 13%-kal **növekedett.**

Az adófizetési kötelezettség tekintetében jelentős különbség figyelhető meg a hazai irányítású vállalatoknál. **A hazai vezetésűvé vált cégek adófizetése a kétszeresére növekedett.** Azon cégeknél, ahol a menedzsment hazai maradt, az adófizetési kötelezettség 17%-kal csökkent, míg a fizetett osztalék vagy részesedés 50%-kal nőtt.

A hazai irányítás alá került és a hazai irányítás alatt maradt cégek eszközállománya – az intenzívebbé váló beruházások ellenére – számottevően nem változott. Ez azt sejteti, hogy **a hazai vezetésű cégek elsősorban a meglévő eszközök használatának racionalizálását helyezték előtérbe.**

A hosszú lejáratú kötelezettségek mértéke a „hazai lett” irányítású cégeknél több mint az ötszörösére emelkedett. Ez a magas érték azt mutatja, hogy **a hazai vá vált menedzsment a beruházások egészét külső forrásból (hitelből) valósította meg.** A hazai vezetésben maradt cégek esetében a hosszú lejáratú kötelezettségek értéke 38%-kal növekedett.

Az újra hazai irányítás alá került vállalkozások likviditási és vagyonfedezeti mutatója – az iparági index csökkenésével szemben – 17, illetve 62%-kal növekedett. Ez azt mutatja, hogy a vállalat **működése stabilizálódott,** s ezáltal javult a rövid távú fizetőképessége. **Ezt** a stabil működést **azonban a vezetés csak hatalmas hitelek felvételével tudta elérni.** Ezt mutatja az eladósodottsági mutató magas, 450%-os növekedése is.

A menedzsmentet váltott, de hazai irányításban maradt vállalatok azonos mutatói ennél alacsonyabbak, hiszen ezen cégek az újra hazai tulajdonba került cégek utódaiként, „megörökölt” magas hitelállománnyal folytatták működésüket.

A hozzáadott érték mutató a hazai menedzsmentűvé vált cégek esetében 12, a hazai irányítás alatt maradt vállalkozásoknál pedig 5%-kal maradt el az iparági átlagtól. Az újra hazai irányítás alá kerülő cégeknél a bevétel/ráfordítási mutató 10%-kal haladta meg az iparági indexet, ami javuló eredményességre utal.

4.6. Összeolvadás történt

A kutatásba bevont vállalatok közül az általunk vizsgált időszakban **37 alkalommal történt összeolvadás és mindössze 1 esetben kiválás**. Mivel egy esemény önmagában nem elemezhető, így a továbbiakban csak az összeolvadások által kiváltott hatásokat vizsgáljuk.

A cégegyesülések zöme – közel 57%-a – 1995 és 2000 között zajlott le, gyakorlatilag közvetlenül az élelmiszeripar privatizációját követő években. **A másik nagy összeolvadási hullám 2002 és 2005 között volt**, ekkor a vizsgált vállalatok több mint egyharmada gondolta úgy, hogy egyesülve sikeresebben működhet tovább. Szakágazonként nézve a tejiparra és a sörgyártásra voltak a legjellemzőbbek a vállalategyesítések. A fűzők több mint 35%-a a tejszektorban ment végbe, közel 20%-a pedig a söriparban.

23. táblázat

Összeolvadás

Függő változók	Iparági index	Összeolvadás	
		Esemény-index	Hatás-index
Foglalkoztatottak átlagos állománya	0,97	1,16	1,19
Eszközök összesen	1,03	1,34	1,30
Beruházások	1,03	2,11	2,04
Hosszú lejáratú kötelezettségek	1,24	1,45	1,18
Hozzáadott érték	1,27	1,45	1,14
Értékesítés nettó árbevétele	1,08	1,33	1,22
Exportértékesítés árbevétele	1,07	1,56	1,46
Személyi jellegű ráfordítások	1,04	1,28	1,22
Bevétel/ráfordítás mutató	1,00	0,99	1,00
Adófizetési kötelezettség	0,91	1,81	1,98
Fizetett osztalék vagy részesedés	1,04	0,82	0,79
Befektetett eszközök aránya (összes vagyonból)	1,08	0,99	0,92
Vagyonfedezet (sajátőke-fedezet) mutató	0,95	0,85	0,89
Szállítói kötelezettségfedezet	2,12	1,06	0,50
Eladósodottsági mutató (hosszú és rövid távon)	1,24	1,10	0,89
Eszközök forgási sebessége	1,00	0,91	0,90
Egy főre jutó árbevétel	1,11	1,14	1,03
Vagyon multiplikátor	1,41	1,42	1,01
Likviditási mutató	0,85	1,09	1,28

Forrás: saját számítás

4.6.1. Emberi erőforrás

Az összeolvadások a foglalkoztatottak átlagos állományában növekedést okoztak. **Két cég egyesülése az alkalmazottak számának 16%-os emelkedésével járt** (23. táblázat). Különösen az 1997-2000 közötti időszakban végbement vállalategyesítések voltak magukkal jelentősebb munkaerő-bővítést.

A személyi jellegű ráfordítások is átlagosan közel 30%-kal nőttek, ami kétszer akkora mértékű, mint a létszám-bővítés eseményindexe. Ez arra enged következtetni, hogy a cégek magasabb iskolai végzettségű és/vagy gyakorlottabb szakemberekkel bővítették kollektívájukat.

4.6.2. Növekedés

A beruházások megduplázódtak egy-egy összeolvadást követően. Azonban a vizsgált időszakon belül igen szélsőségesen alakult az investíció mértéke. Két évben – 1999-ben és 2000-ben – különösen kimagasló volt a vállalatok vagyonnövekedése.

Az értékesítés nettó árbevételének 33%-os növekedése is mutatja, hogy a vállalategyesítések és az azt követő beruházások pozitív hatást gyakoroltak a cégekre. Az exportból származó árbevétel emelkedése is jelentős volt, főként a külföldi vállalatokkal történt összeolvadások következményeként.

Az összeolvadások után a vállalatok adófizetési kötelezettsége átlagosan 80%-kal nőtt. Ez azzal magyarázható, hogy az egyesített vállalatok egy ideje már jelen voltak a hazai piacon, így elvesztették korábbi adókedvezményeiket – vagy nem is voltak nekik. Ezt támasztják alá az időszaki ingadozások is.

4.6.3. Tőkeellátottság

Összeolvadást követően **a vállalatok eszközállománya harmadával növekedett**, míg az iparági index gyakorlatilag stagnált. Tehát a fúziók által a tőkeellátottság is javult, a fejlesztési hajlandóság erősödésének eredményeként.

A hosszú lejáratú kötelezettségek eseményindexei arra engednek következtetni, hogy **a vállalatok beruházásait főként hitelből valósították meg.** Ez nemcsak az összeolvadó cégekre volt jellemző, a kintlévőségek az egész szektorban nőttek. A vagyonszerzési mutató is azt a megállapítást támasztja alá, hogy **a vállalatok fizetőképessége és pénzügyi helyzete nem erősödött meg egy-egy összeolvadást követően.** Az eladósodottsági mutató, ha kismértékben is, de romlott, ami a felvett hiteleknek a következménye.

4.6.4. Hatékonyság

A hozzáadott érték alakulását mutató eseményindex az egyesített vállalatok esetében jóval nagyobb mértékben nőtt, mint az átlagot jelző iparági index. A bevétel/ráfordítás mutató iparági- és eseményindexe is stagnálást jelzett, tehát a vállalategyesítések nem befolyásolták a cégek eredményességének alakulását. Az egy főre jutó árbevétel a szektorátlaghoz hasonlóan emelkedést mutat.

A vizsgálat eredményeként megállapítható, hogy **az összeolvadásoknak nem volt egyértelmű pozitív hatása.** A vállalategyesítéseket követően a foglalkoztatottak száma és a személyi jellegű ráfordítások ugyan nőttek, az egy főre jutó árbevétel viszont nem emelkedett jelentősen. A fejlesztési hajlandóság szintén jellemző volt a fúziókra, azonban kötelezettségeik növekedése miatt **pénzügyi helyzetük nem javult.**

5. Meghatározhatók-e stratégiai típusok?

Közgazdászok régi „bölcssége”, hogy a vállalatok három típusba sorolhatóak: **az egyik alakítja, a másik szemléli az eseményeket, a harmadik pedig csodálkozik rajta, hogy bekövetkeztek.** Minden cég szeretne az első típusba tartozni. Ehhez azonban megfelelő stratégiai tervezésen, majd a terv megvalósításán keresztül vezet az út. A „sokkesemények”, a lezajlott változások (privatizáció, külföldi érdekeltségek megjelenése, gazdasági és politikai környezet változása, technológiai váltás, stb.) eltérő módon és mértékben érintik a vállalatokat. Jellemző, hogy azok a vállalkozások, akik a saját stratégiájukat megfogalmazták és annak megvalósítását el is kezdték, sikeresebbek, mint ahol erre nem került sor.

A stratégia azon fogalmak egyike, melynek annyi jelentése van, ahány ember ahányféle helyzetben használja. Éppen ezért a meghatározása sem könnyű. A szakirodalom is más-más meghatározásokat említ ennek kapcsán:

- Henry Mintzberg klasszikus „5P” meghatározása szerint **a stratégia: terv (Plan), csel (Ploy), viselkedési séma (Pattern), helyzet (Position), és távlat (Perspective).** (Mintzberg, 1987)
- Michael Porter – a **stratégia** alkotás elméletének egyik meghatározó személyisége – azt vallja, hogy olyan pozíciót kell biztosítani a szervezetnek, **amelynek a fogyasztók értékét tulajdonítanak, és a versenytársak nem tudják elfoglalni,** mert azt nem képesek lemásolni. (Porter, 1996)

Al Ries és Jack Trout versenysztratégiája alapján egy adott vállalat stratégiája sok mindentől függ, elsősorban attól, hogy mi a piaci pozíciója. (Ries – Trout, 2007) Ezek szerint léteznek:

- piacvezető, ekkor a **stratégiája piacbővítő,** illetve pozíciótartó,
- piaci kihívó, a versenytársat **támadó stratégia** jellemzi,
- piaci követő, a terméket **leutánozza,** pozíciót tart,
- meghúzódo, **specializálódik** meghatározott szegmensekre.

Porter alapstratégiája abból indul ki, hogy nem lehet egyszerre olcsót és egyedít alkotni. (Porter, 1996) Ezek szerint léteznek:

- **Költségdiktáló stratégia:** ott alkalmazzák, ahol a vállalat mérete hatékony, nem bürokratikus és a szinergiahatást érvényesíti. Költségcsökkentő lehetőségeket keres, hogy növelje a piaci részesedést. Előnye: megóvja a vevő alkupozícióját (jó a vevőnek, mert a lehető legolcsóbban kapja a terméket), védelem az új belépőkkel szemben, mert senki sem adja nála olcsóbban. Következmény: nő a piaci részesedés, minden szegmenst ki kell szolgálni, nagy tőketartalék kell hozzá.
- **Differenciáló/megkülönböztető stratégia:** cél a termék megkülönböztetése, a termékek sajátosságainak kiemelése.
- **Koncentráló/összpontosító stratégia:** vagy egy termékre, vagy egy földrajzi helyzetre koncentrál a termékválasztékból. Jobb a vevő kapcsolata, de kisebb a célpiaca. Előnye: költségtakarékos, eszközhatékony.

Érzékelhető tehát, hogy a stratégia versenyhelyzetet kényszerít a vállalkozásokra és stratégiájuk nem más, mint az általuk megfogalmazott cél(ok) elérésének eszköze. A vállalati stratégiák erőteljes változáson mentek át az elmúlt években, mely kedvezően hatott a versenyképességre. Míg 1980 és 1990 között a „versenysztratégiák” nyertek nagyobb teret a cégek életében, addig az 1990-et

követő években inkább az értékláncokra és alapvető képességekre épülő stratégiákkal hódítottak a vállalatok. (Mészáros, 2002) Általánosságban elmondható, hogy fontos szempontként jelent meg a költségek figyelembevétele, a rezszi kiadások leszorítása. A termelés központúságról pedig jelentős volt az elmozdulás a piacközpontúság felé.

A fentiekből is kitűnik, hogy olyan jellegű elemzés, amely az élelmiszeripari cégekre szabottan mutatná be az alkalmazott és szakirodalomból meghatározható stratégiákat és alkalmazásuk gyakoriságát, a tanulmányunk módszertani fejezetében leírt kutatási céloktól eltérő megközelítést igényelne. Ezért **saját magunk alkottunk olyan „stratégia típusokat”³⁴, amelyek a vizsgált sokkeseményekhez rendelhetők, és amelyek alapján meghatározhattuk az egyes vizsgált vállalatok reakcióit a változásokra. Ezek a „stratégiai típusok” a következők³⁵:**

- **felélő,**
- **túlélő,**
- **optimalizáló,**
- **buldózer.**

A módszertani fejezethez kapcsolódó mellékletben részletesen leírtuk, hogy a típusba való besoroláshoz mely adatokat és mutatókat vettük figyelembe, milyen értékhatárok mellett. **A típusokat bizonyos „sokkeseményekhez” kötöttük**, abból kiindulva, hogy a tulajdonos illetve menedzsmentváltás vagy cégegyesülés után valamilyen irányú változásokkal kalkulálhatunk.

5.1. Felélő típus

Az alapkoncepció szerint **az ide sorolható cégek nehéz pénzügyi helyzetben vannak, az eszközeik pótlásához szükséges beruházásokra sincs pénzük, árbevételük folyamatosan csökken.** A csőd elkerülése érdekében a működéshez szükséges forrásaikat hitelekből, esetleg eszközértékesítésből fedezik. **Csökkenő foglalkoztatott létszám és fokozatos vagyonszűkülés** jellemzi őket.

Összesen **21 „sokkeseményhez” kötődően soroltunk ide vállalatokat** a 102 darab értékelhető és a kialakított feltételrendszernek megfelelő „sokkeseményből”. **A vizsgálati időszakon belül arányosan oszlottak meg** a felélőként azonosított cégek, 10, illetve 11 darab esemény tartozott az 1998 előtti és utáni évekhez. Az EU-csatlakozás után a felélő kategóriában volt például a Deko-Food Konzerv és Hűtőipari Rt., a Gyulai Húskombinát Rt., vagy az Első Pesti Malom- és Sütőipari Rt.

Számításaink szerint **a felélő típusú vállalatok a foglalkoztatottak létszámát 27%-kal csökkentették, az egy főre jutó személyi költség pedig alig 3,5%-kal emelkedett** (24. táblázat). Ez utóbbi mutató mindegyik típusnál növekedett, de eltérő mértékben. Mivel inflációval korrigált adatokkal számoltunk, ennek oka a reálbér-növekedés mellett az lehet, hogy a leginkább szakképzetlen emberek alkalmazása csökkent, részben a gépesítés, részben a munkafolyamatok jobb szervezése miatt. A munkabért terhelő költségek, adók emelkedése is növelte a személyi jellegű ráfordításokat. Az export aránya az értékesítésben a felélő cégeknél is növekedett, de ez a tendencia többé-kevésbé az egész megfigyelt körre igaz. Az exportarány növekedése esetükben elmarad az átlagtól.

³⁴ Ezeket a „stratégiai típusokat” nem tekinthetjük egyértelmű stratégiáknak. Kialakulásukban szerepet kapnak ugyan stratégiai jellegű tudatos elemek is, de eseti jellegű, reagálási hatások is befolyásolják létrejöttüket.

³⁵ A négy típus mellett a logikus gondolkodás megkövetelne egy ötödiket is, amely a gyémántcsiszoló fantázianevet kaphatná. Ez a kategória alapvetően a specializálódó, magasabb minőségű, magasabban pozícionált termékeket előállító cégeket jellemezné, melyekben a „sokkeseményt” követő reagálás hatására főleg a jövedelem, és a hatékonyság nő. Termékfejlesztésre, marketingre nagy hangsúlyt fektetnek az ide sorolható vállalatok. A rendelkezésre álló adatok azonban nem teremtettek lehetőséget ezen jellemzők egyértelmű elhatárolására, ami miatt végül is a kategória vizsgálatának elhagyásáról döntöttünk.

A típusok száma és eseményindexei

Stratégiai típus	Foglalkoztatottak	Egy főre jutó személyi költség	Export/belföldi értékesítés	Árbevétel/kibocsátás	Forgási sebesség	Egy főre jutó árbevétel	Eladósodottság	Beruházás	Árbevétel	Eszközállomány	db (összesen 207-ből)
Felélő	0,73	1,04	1,43	0,96	0,98	0,97	1,78	0,30	0,69	0,76	21
Túlélő	0,93	1,03	1,10	1,02	1,00	1,04	2,57	0,68	0,97	0,97	36
Optimalizáló	0,88	1,12	1,75	1,05	1,14	1,35	2,27	3,68	1,17	1,04	20
Buldózer	1,44	1,11	4,34	0,97	1,15	1,15	1,75	6,98	1,58	1,48	25
Nem besorolható	0,98	1,11	21,27	0,98	1,03	1,27	4,80	2,56	1,16	1,14	63

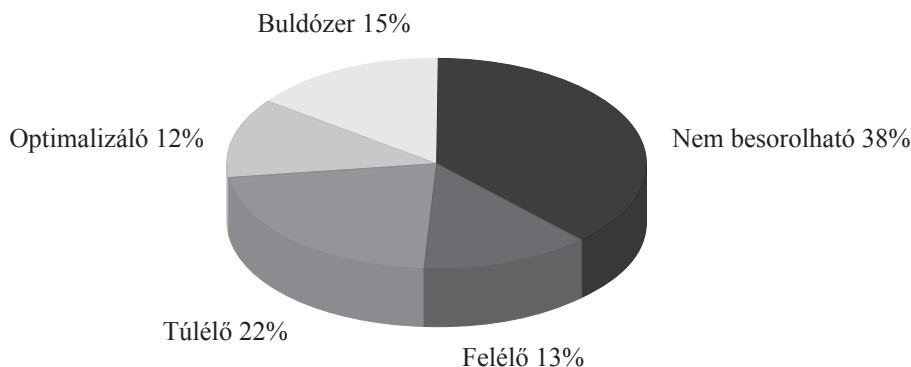
Forrás: saját számítás

Az árbevétel és a kibocsátás aránya csökkent, ami arra utal, hogy alacsonyabb minőségű, márkázatlan terméket állítanak elő, vagy az erős árverseny miatt csak alacsony árrést sikerült elérniük. A forgási sebesség is csökkent, ami **hatékonysági problémákra** utal, a „sokkeseményt” követően ezen a téren sem tudtak előrelépni. Az egy főre jutó árbevétel átlagosan 3,5%-kal lett kevesebb, vagyis **az erősen visszaeső foglalkoztatott létszámmal is nagyobb arányban zuhant az árbevétel.**

Az eladósodottság a többi vállalathoz képest mérsékeltebben növekedett, valószínűleg azért, mert kevésbé voltak hitelképesek a cégek. **Beruházásaik átlagosan 70%-kal estek vissza a „sokkhatás” után, eszközállományuknak egynegyede avulás vagy értékesítés miatt elveszett.**

17. ábra

A típusok megoszlása



Forrás: saját számítás

5.2. Túlélő típus

A túlélő típusba tartozó cégek alacsony jövedelmezőséggel működnek, a béreket képesek fizetni, de **nincs elég forrásuk, hogy beruházzanak, fejlesszenek**. Termék-innovációjuk minimális. A túlélő vállalatok főleg árban versenyeznek, új piacuk alig van, **árbevételük stagnál vagy csökken**.

Vizsgálatunk során a **túlélő típus bizonyult a legelterjedtebbnek**, összesen 36 esetben azonosítottuk ezeket. **Feltűnően gyakoribb volt ez a kategória 1998 után**, amikor 22 vállalatot sorolhattunk ide, míg korábban csak 14 esetben figyelhettük meg ezt a típust. Túlélőként azonosítottuk például 2003-ban a Globus Konzervipari Rt.-t, 2005-ben a Borsodi Sörgyár Rt.-t, a Gallicoop Pulykafeldolgozó Rt.-t, valamint a Friesland Hungária Rt.-t.

Az ide sorolható vállalatok **7%-kal csökkentették a foglalkoztatottak létszámát** a „sokkeseményt” követő két évben, és csak minimálisan, 3%-kal növekedett az egy főre jutó bérköltség. Az **enyhén (3%-kal) csökkenő árbevétel** – ami továbbra is a meglévő piacok felé irányult – az egy főre jutó árbevétel minimális, 4%-os emelésére volt elég. Nem változott sem az árbevétel/kibocsátás aránya, sem a forgási sebesség, tehát gyakorlatilag **a cég érdemi előrelépés nélkül élte túl az időszakot. Átlagos beruházásuk kétharmadára esett vissza, eszközállományuk viszont csak enyhén, 3%-kal csökkent. Eladósodottságuk erőteljesen növekedett**, amit nem beruházásokra és eszközbeszerzésekre fordítottak, hanem a fizetőképesség fenntartására.

5.3. Optimalizáló típus

A „sokkesemény” után az optimalizáló típusú cégek működésüket átszervezik, ami jelentős leépítéssel, bizonyos tevékenységek megszűnésével, üzemek bezárásával jár. **Komoly beruházás nélkül optimálisabb működés alakul ki, javul a jövedelmezőség és a hatékonyság**. Az árbevétel mérsékelt ütemben növekszik és főleg új piacok felé irányul (export). Mindezek következtében a pénzügyi helyzet nagymértékben javul. Vagyis az új tulajdonos, illetve menedzser **nem annyira új tőkét, mint inkább a korszerű vezetési ismereteit, a know-how-t használja a cég irányításában**.

Az optimalizáló kategóriába 20 vállalkozás „sokkeseményt” követő magatartása tartozott. **Nagyobbrészt az időszak első felében alkalmazták a cégek ezt a típust**, 1998 előtt 13-szor, utána pedig csak 7-szer. Optimalizáló vállalatra lehet példa a Békéscsabai Hűtőipari Rt. (1998), a Sole Hungária Tejipari Rt. (2003), vagy a Brau Union Hungária Sörgyár Rt. (2004).

Az optimalizálók átlagosan **12%-kal csökkentették a foglalkoztatottak számát**, a megmaradtak viszont a képzetesebbek, magasabb jövedelműek közül kerültek ki, ugyanis **az egy főre jutó személyi költségek 12%-kal növekedtek. Beruházásaik átlagosan 3,7-szeresére emelkedtek**, aminek meg is lett a következménye: **17%-kal nőtt az árbevétel** és 4%-kal bővült az eszközállomány (láthatóan nem az eszközvásárlásra koncentráltak!). Megfigyelhető az **új piacok felé nyitás**, ugyanis az árbevételen belül 75%-kal nőtt az export aránya. Mindez **az egy főre jutó árbevétel jelentős, 35%-os emelkedéséhez vezetett**. A vizsgált típusok közül itt nőtt leginkább az árbevétel/kibocsátás aránya, közel 5%-kal, ami minőségi előrelépésre, magasabb árrésre utal. A forgási sebesség 14%-os emelkedése is sikerként könyvelhető el. Finanszírozási oldalon az eladósodottsági mutató megduplázódása áll, de mint láttuk, nagyon jól használták fel ezeket a forrásokat.

Az optimalizáló típus tehát átszervezésre, a működés hatékonyabbá tételére helyezi a hangsúlyt, és csak másodlagos szempont az intenzív beruházási tevékenység. (Ne tévesszen meg senkit a közel négyszeresére növekvő beruházás, hiszen a „sokkeseményeket” megelőző időszakban a menedzsment már visszafogja a beruházásokat, és ehhez képest kell megítélni a későbbi növekedést.) Mindezek miatt **az optimalizáló magatartás csak rövid távon lehet eredményes**, hosszabb távon nem biztosítja a fejlődést. Inkább **pillanatnyi válságkezelésnek tekinthető, illetve a cég értékének gyors emelésére irányuló törekvésnek, a későbbi értékesítés feltételezhető céljával.**

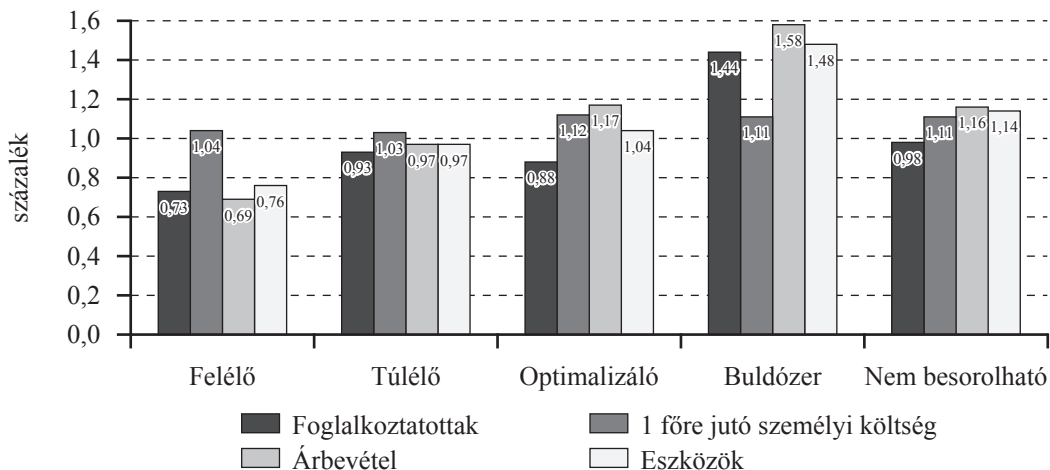
5.4. Buldózer típus

A buldózer-típusú vállalatoknál – esetleges rövid átszervezés után – **markáns beruházási tevékenység indul, nő a foglalkoztatás, az eszközállomány**, és mindezek eredményeként **az árbevétel** (export és belföldi egyaránt). Az intenzív forrásfelhasználás miatt nő a hitelállomány, az eladósodottság. A hatékonysági mutatók a termelés volumenéhez képest csak lassan javulnak.

Összesen 25 buldózer jellegű magatartást mutató céget azonosítottunk, melyek **nagyobb része** (13 db) **a megfigyelési időszak első felét jellemezte**, míg a második felét csupán 9. A vizsgált időszak utolsó éveiben buldózer vállalat volt például a BAT Pécsi Dohánygyár Kft. (2000), a Gallicoop Pulykafeldolgozó Rt. (2001), a Dél-Magyarországi Húsipari Rt. (2003), illetve a Zalabaromfi Rt. (2003).

A buldózerek esetében **masszív foglalkoztatottság-bővülést látunk**, a „sokkeseményt” követő két év alatt átlagosan 44%-kal alkalmaztak több dolgozót. Megtartott és felvett embereiket meg is fizették, egy főre 11%-kal jutott több kifizetés, vagyis minőségi előrelépés is feltételezhető. **Az átlagban 7-szeresére növekvő beruházások hatására másfélszeresére nőtt az eszközállomány és 58%-kal nőtt az árbevétel.** Vagyis **a fejlődést** nem elsősorban az ügyesebb gazdálkodásra, hanem inkább **a termelés mennyiségének emelésére alapozták.** Az összes árbevételen belül több mint négyszeresére ugrott az export aránya, vagyis ezek a cégek **kinőtték az ország kereteit** és versenyképes árú, nagy volumenben gyártott termékeiknek külpiaei elhelyezést kerestek. A termelési csúcsok idején keletkező feleslegek levezetése helyett állandó exportpiacok megszerzésére törekedtek. Az árbevétel/kibocsátás aránya enyhén csökkent, vagyis **az alacsony önköltségű tömegtermelést fejlesztették**, kevésbé jellemző a magasabb árfekvésű, minőségi termékek felé való nyitás. **Hatékonyságuk is sokat javult**, a forgási sebesség és az egy főre jutó árbevétel egyaránt 15%-kal lett magasabb. Eladósodottságuk növekedett, de a többi típushoz képest kevésbé, a finanszírozást nagyrészt az új tulajdonos tőkeereje biztosította.

A vizsgált típusok néhány jellemző eseményindexének átlaga



Forrás: saját számítás

5.5. A rövid távú gondolkodás jellemzőbb

Az elemzett 165 „sokkeseményt” követő **vállalati magatartás** jelentős hányadát – **62%-át** – **jellemezték azok a paraméterek, amelyeket a típusok definiálásakor meghatároztunk.** 63 „sokkhatáshoz” kapcsolódó vállalati reagálást azonban egyik kategóriába sem tudtunk besorolni az adatok inkonzisztenciája miatt.

Különböző jellemzőkkel bíró cégek kerültek a nem besorolható gazdaságok közé, és **markáns szélsőségeket mutat a minta.** Átlagértékeik azt jelzik, hogy a foglalkoztatottak száma ebben a körben stagnált, viszont az egy főre jutó személyi költségek jelentősen nőttek. Az export arányának erős növekedése egyetlen vállalkozás alacsony bázisról induló kiugró értékének tulajdonítható. Az egy főre jutó árbevétel 26%-os emelkedése pozitív, az eladósodottság drasztikus növekedése viszont negatív képet fest. A be nem sorolható vállalatok beruházásai jelentősen bővültek, árbevételeük 16%-kal, eszközállományuk pedig 14%-kal lett magasabb a „sokkeseményt” követő két évben. Az átlageredmények elemzése a szélsőséges értékek miatt nehéz, **de megállapítható, hogy a be nem sorolható cégek sok pozitív jellemzőt mutatva a túlélő és az optimalizáló típust alkalmazók között helyezkednek el.**

Kutatásunk eredményeként megállapítható, hogy **a vizsgálatba bevont élelmiszeripari vállalatok a 1992-2006 közötti időszakban számos negatívumot mutattak. A meghatározott négy típusból a felélő és a legnagyobb gyakorisággal előforduló túlélő egyértelműen előnytelen, valamint az optimalizálóban az eredmények mellett is sok a kedvezőtlen tendencia.** A rövid távú gondolkodás, a létszámleépítés, a fejlesztés helyett az átszervezés preferálása nemcsak a társadalom, a feldolgozóiparhoz kapcsolódó többi szektor, hanem hosszabb távon az adott cég számára sem előnyös. **Egyedül a buldózer kategóriát tekinthetjük egyértelműen pozitívnak,** az iparág fejlődése szempontjából ezek a vállalatok voltak a motorok, **ezek adták a fejlődés, a növekedés alapját.** Ezzel együtt a rés piacokra koncentráló specializált cégeknek is maradt keresnivalójuk mellettük.

Ha a vizsgált 1992. és 2006. évek közötti időszakot két szakaszra osztjuk, megállapíthatjuk, hogy míg az egyértelműen negatív típusok – a felélő és túlélő – előfordulási gyakorisága jelentősen nőtt a vizsgált időszak második felében, addig az optimalizáló és a bulldózer előfordulása egyaránt közel felére esett vissza. Ez több tényezőnek a következménye, amelyek közül ki kell emelni a kedvezőtlen piaci változásokat, valamint a társadalmi-politikai környezet a tőkevonásra gyakorolt kedvezőtlen hatását. A feltárt változások is azt jelzik, hogy az élelmiszeripar általános helyzete az ezredforduló körüli évektől tragikusan romló irányba változott. Az egyes stratégiatípusokba tartozó vállalatok a különböző szakágazatok között egyenletesen oszlottak meg, stratégiatípusok és szakágazatok között releváns összefüggést nem tártunk fel.

Főbb megállapítások, következtetések

1. A termékpályák szereplői közül évtizedeken keresztül a mezőgazdasági termelők voltak a leggyengébb érdekérvényesítő pozícióban, a termékpályán képződött összes jövedelem „elosztásakor” általában ők húzták a rövidebbet. Az utóbbi években azonban változtak az erőviszonyok. A kereskedelem gazdasági erőfölényéből következő piac- és árpolitikájának hatására az élelmiszervertikumban mérséklődött a realizálható jövedelem, és a mezőgazdaság – elsősorban politikai – érdekérvényesítő pozíciója is erősödött. Így **az élelmiszeripar kettős présbe került**, jövedelme szűkült, ami további negatív folyamatokat okozott.
2. Ha a kutatás időhorizontján túlnyúló 2007. év drasztikus helyzetromlásával nem is számolunk, amikor **az iparág adózott eredménye drámai módon csökkent** és a korábbi évek kevesebb, mint egyharmadára esett vissza, akkor is **szinte ijesztő a kirajzolódó kép**. Az élelmiszeripar kibocsátása és árbevétele az Európai Unióhoz történt csatlakozás után – még folyó áron számolva is – mérséklődő tendenciát mutatott. Jelentős volt a **gazdasági** – és ebből adódóan **gazdaságpolitikai** – **szerepvesztése**, a nemzetgazdaság egészéhez viszonyított 1992. évi 12,5%-os kibocsátás aránya 2006-ra kevesebb, mint felére, 6%-ra esett vissza. Amíg az 1990-es évek elején a nemzetgazdaság közel 9%-át foglalkoztatta az ágazat, addig 2006-ban már csak 4,5%-nak biztosított munkát, ami még akkor is drasztikus, ha figyelembe vesszük, hogy egyes – elsősorban szolgáltató – tevékenységeket ma már nem maguk végzik, hanem többségében a piacon veszik meg az élelmiszeripari vállalatok.

Az élelmiszeripar jövedelemtermelése is egyre inkább mérséklődött. Míg 1997-ben 4,8 forint üzemi nyereség jutott 100 forint árbevételre, 2003-ban már csak 3,8 forint, 2006-ban pedig mindössze 2,9 forint. Az iparág rossz jövedelem helyzetét mégsem elsősorban a tényleges **termelő tevékenységük alacsony jövedelmezősége** okozta, hanem a pénzügyi műveletekből származó veszteség. Ez a tőkebefektetés hiánya miatt kialakult **alacsony tőkeellátottságnak** és az ebből adódó **magas hiteligénynek** volt a következménye. Elsősorban a forgótőkehiány volt az, ami azokat a vállalati csődöket okozta, amelyek termékpályákat rengettek meg és mezőgazdasági termelők tömegeit tették tönkre egy-egy időszakban. Az egész élelmiszeriparra jellemző volt az eladósodottság növekedése és az állami támogatások 2002 óta tartó folyamatos csökkenése.

3. A kutatás során feltárt negatív folyamatot erősítette **a külföldi tőke kivonulása** az iparágból. A külföldi tőke 1992-ben 32%-os részesedéssel bírt a jegyzett tőkén belül, 1995-ben meghaladta az 50%-ot, 1997-ben pedig már a 60%-ot is. Ehhez képest jelentős növekedés nem történt, legnagyobb értékű 2000-ben volt (63%). Ezután drasztikusan visszaesett a külföldi részesedés, és 2006-ban már alig haladta meg a 47%-ot. Vizsgálataink egyértelműen bizonyították, hogy amennyire meghatározó volt a külföldi tőke jelenléte a magyar élelmiszeripar fejlődésében, annyira kitétté vált az ágazat a multinacionális cégek döntéseinek. Határozott választ kell adni arra a kérdésre: vajon a nemzet élelmezésbiztonsága szempontjából mennyire elfogadható a külföldi tulajdonba került élelmiszer-feldolgozóknak való kitéttég? A hazai tapasztalatok azt mutatják, hogy normális, kiegyensúlyozott gazdasági és piaci viszonyok közt a külföldi tőke pozitív szerepet tölthet be az élelmiszer-gazdaságban. **Amint azonban „megbillen” a gazdaság és válságtünetek jelentkeznek, az anyavállalatok idegen országokban lévő leányvállalataik kárára igyekeznek túlélni a nehéz időszakot, nem törődve azzal, hogy a tőke kivonás, a jövedelem repatriálása milyen negatív hatással van a leányvállalatot korábban befogadó ország gazdaságára, társadalmára. Az élelmiszeriparban a külföldi tőke hatásának kérdése tehát a nemzet biztonságának kérdése is.**

Mint kutatásunk során bizonyítást nyert, a külföldi tőke kivonulása az országból azért is járt nagy megrázkódtatásokkal, mivel **az élelmiszeriparból kivonuló multinacionális tőkét képtelen volt pótolni a hazai befektetői, vállalkozói kör.** Ennek lett a következménye, hogy a külföldi tőke mennyiségi változása szinte teljesen együtt mozgott az ágazat jegyzett tőkéjének ingadozásával, vagyis ahogy csökkent a külföldi tőke nagysága, úgy esett vissza az élelmiszeripar jegyzett tőkéjének összege is.

4. A külföldi tőke térnyerése, majd gyorsuló kivonulása felkeltette a kutatói kíváncsiságunkat annak a kérdésnek a megválaszolásában: a külföldi tőke hazai megjelenése döntően pozitív vagy negatív hatást váltott-e ki? Vizsgálataink alapján az a nézet erősödött bennünk, hogy **Magyarország az élelmiszeripar vonatkozásában** sem a rendszerváltás után, sem azt követően **nem rendelkezett – iparágban gondolkodó – privatizációs stratégiával,** politikával. A tényleges magánosítás „esetleges privatizáció” volt, amelyben döntő szerepet játszott a viszonylag alacsony vételi ár. **Ez a megoldás hosszú távon számos hátrányt rejtett magában,** ami végeredményben az ezredforduló után már érezte negatív hatását. **Rövid- és középtávon** ugyanakkor **számos előnye volt a külföldi tulajdonosok magyarországi megjelenésének,** tőkéjük működése révén igen rövid idő alatt átformálták a privatizált vállalatok struktúráját, a menedzsment gondolkodásmódját, de pozitívan hatottak a velük kapcsolatban álló beszállító és szolgáltató szférára is.
5. Interjúink, háttérbeszélgetéseink megerősítették azt a szakirodalomban korábban már publikált megállapítást (Hajdú-Lakner-Bach, 2000), hogy a külföldi tulajdonosok nem csupán adottságnak tekintették a magyarországi piaci feltételeket, hanem tudatosan törekedtek annak megváltoztatására, átalakítására, a fogyasztók nevelésére. Ezzel egy más dimenziójú fogyasztói kultúrát alakítottak ki, annak előnyeivel és hátrányaival együtt. Annak ellenére, hogy a külföldi tulajdonosok több esetben az anyaországban már „levetett” technológiát és eszközparkot hoztak Magyarországra, átalakult, korszerűsödött az iparág vállalatainak műszaki-technológiai színvonala, ezzel javult a piaci alkalmazkodó képességük.

Kétségtelen előnyt jelentett, hogy a külföldi tőke révén a hazai cégek beépülhettek a nemzetközi vállalatok hálózataiba, és – mint kutatásunk bizonyította – ezzel jelentős külpiaconkat szereztek. **Nem kis részben ennek volt köszönhető,** hogy a magyar élelmiszer-gazdaság az 1990-es években **sikeresen** hajtotta végre azt a **külpiacváltást,** aminek eredményeként a volt KGST piacokról az EU tagországok piacaira csoportosította át termékínálatát. Arról sem feledkezhetünk meg, hogy a nemzetközi vállalatok hálózataiba való beépülés politikai előnyt is jelentett Magyarország számára az Európai Unióhoz való integrálódásban.

6. Lényeges kiemelni, hogy kutatásunk megerősítette azokat a korábbi szakirodalmi megállapításokat – (Biacs-Szőke-Lajos, 2000) –, miszerint a privatizáció nyomán a külföldiek által megvásárolt üzemekben döntően hazai alapanyagokból előállított termékeket készítettek. A tulajdonosváltást tehát nem követte az élelmiszerimport gyors növekedése, a változás megmaradt a természetes nemzetközi árucseré keretei között. Az általunk vizsgált időszak második felében az élelmiszerimport jelentős bővülése már a vámhatárok lebontásának és – néhány eset (pl. élısertés-import) kivételével – a kereskedelmi láncok üzletpolitikájának „rovására” írható.
7. A külföldi tulajdonú élelmiszeripari vállalatokkal szemben két területen hangzottak el kritikai élő megállapítások. Az egyik az adókedvezményekkel, a másik pedig a keletkezett nyereség kivonásával volt kapcsolatos. Kutatásunk alátámasztotta, hogy **a külföldi tulajdonosok jelentős adókedvezményeket élveztek a vizsgált időszakban, ami versenyelőnyt jelentett számukra.** Ugyanakkor **a nyereség osztalék formájában történő kivonása – egészen a vizs-**

gálat befejező évéig, amikor már a külföldi élelmiszeripari tőke „menekült” az országból – bár meghaladta a hazai tulajdonú osztalékfizetést, de – talán – nem volt túlzott a többségi külföldi tulajdonú vállalatokban. A külföldiek által kivett osztalék befektetett tőkéjüknek 1992-ben 8,1%-át, 1997-ben 8,3%-át és 2003-ban is „csak” 14,7%-át tette ki, ami – a hazai inflációs mutatók mellett – elismert tőkehozadékként elfogadható. 2006-ban azonban az osztalék címen kivont forrás már megközelítette a 38 milliárd forintot, ami az összes külföldi tőke 27,1%-át tette ki. A többségi hazai tulajdonú vállalatoknál a tőke/osztalék arány 2 és 10% között ingadozott. Mindehhez azonban hozzá kell fűzni, hogy a tőke kivonási formák közül csak az osztalék nagyságára álltak rendelkezésünkre adatok, márpedig a **repatriálásnak számtalan olyan egyéb formája is létezik, amelyek az adóbevallásokból nem követhetők nyomon. Elég csak arra a gyakorlatra utalni, amikor az anyavállalat érdekeltségébe tartozó vállalkozások jelentős összege kötnek tanácsadói szerződéseket a leányvállalattal.**

Figyelmeztető, hogy – 1997-től, illetve 2003-tól változóan, de – egyöntetűen csökkent a cégek átlagos állományi létszáma, jegyzett tőkéje, ebből a külföldi tőke összege, az üzemi tevékenység eredménye, a fizetendő adó. Egyedül a fizetett osztalék nőtt folyamatosan. Hasonló tendenciát figyelhetünk meg a többségi hazai tulajdonú vállalatok esetében is azzal az eltéréssel, hogy ezeknél a fizetett osztalék is csökkent (16. és 17. melléklet).

8. Bár többeket meglephet, kutatásunkból az a megállapítás adódik, hogy a vizsgált másfél évtizedben **a nagy bukások**, a beszállító termelőket milliárdokkal megkárosító feldolgozó csődök **azon vállalatok**, vállaltcsoportok **esetében voltak megfigyelhetők, amelyeket magyar tőkés körök vásároltak meg** vagy privatizáltak. Ennek feltételezhető oka a profi hazai menedzsment és a stratégiai gondolkodás hiánya, a gyors nyerész kedés lehetősége volt. Különösen érvényes ez a megállapítás a pénzügyi befektetőkre.

A kutatás során feltárt adatok arra is ráirányították a figyelmet, hogy **a zöldmezős beruházások esetén szinte egyáltalán nem fordultak elő nagy bukások**, a későbbi negatív történések és hatásaik sokkal ritkábbak és mérsékeltebbek voltak, mint a már meglévő kapacitások megvásárlásával létrejött vállalkozásoknál. Ennek vélhetően az volt az oka, hogy a zöldmezősök esetében nem volt negatív determináció, egy átgondolt üzleti terv alapján valószínűsítették meg a beruházást, nem az volt a „stratégia”: most olcsón tudunk venni valamit, aztán majd csak alakul valahogy.

9. A hazai törvényalkotás súlyos kritikája, hogy a vizsgált időszakban – sőt még napjainkban is – a hatályos jogszabályok (pl. társasági törvény, csődtörvény) képtelenek korlátot állítani a tisztességtelen üzleti magatartásnak. Szélhámosok visznek csődbe élelmiszeripari vállalkozásokat (is), azután újakat alakítanak, ugyanazt a sorsot szánva nekik. Közben zsebüket megtömve kifizetetlen számlákat, elmaradt béreket, adó tartozásokat hagyva maguk után. Mindezt folyótóltagosan és következmények nélkül tehetik, ezzel megkérdőjelezve a jogállami kereteket.
10. **A külföldi tőke kivonását a hazai élelmiszeriparból összességében negatív folyamatnak értékeljük, ami számtalan hátránnyal járt.** A kivonulás okainak megértéséhez abból kellett kiindulnunk, milyen motivációi voltak a külföldi befektetők magyarországi megjelenésének. Lehota József és Szűcs Judit kutatásai alapján tudjuk, hogy ezek a kedvező politikai és gazdasági környezetből, a megfelelő technológiai és exportkapcsolatokból, a szellemi kapacitások gyors adaptációs képességéből, a vállalatok megszerzésének alacsony költségéből, a komparatív előnyökből, esetleges abszolút előnyökből (pl. Tokaj), a belföldi piac megszerzéséből és végül a profitigényből adódtak. (Lehota-Szűcs, 1998) Ezek a motiváló tényezők java része még ma is érvényesül, két markáns területen azonban komoly versenyhátrányba kerülünk vetélytársainkkal szemben.

Az első **versenyhátrányt jelentő terület a politikai és a gazdasági környezet külföldi befektetők számára kedvezőtlen változása.** A privatizációs időszakban Magyarország számos olyan tényezővel rendelkezett – a térség más országaihoz képest fejlett jogrendszer és piac, kiszámítható, stabilnak remélt társadalmi és politikai környezet –, amely vonzotta a külföldi befektetőket. Ez az előny az elmúlt évtizedben elkopott. A környező országok jog- és piacrendszere komoly fejlődésen ment keresztül, utolérte, egyes területeken meghaladta a hazai viszonyokat. Mindemellett olyan – a vállalkozások számára kedvező és nem csak egyedi előnyöket nyújtó – adórendszert vezettek be, amelyre a magyar gazdaságirányítás nem volt képes. Az sem segítette a tőkevonást, hogy a hazai társadalmi és politikai környezet instabillá vált, ami riasztotta a nemzetközi tőkét.

A másik jelentős versenyhátrány a jó minőségű mezőgazdasági nyersanyagok kínálati problémáiból adódott. Ezt a gondot korábban már Hajdú, Lakner és Bach (2000), Juhász és Mohácsi (2001), valamint Bánáti (2005) kutatásai is jelezték. Ráadásul az ezredforduló után a mezőgazdaságban végbement összetett folyamatok hatására sem javult, sőt inkább romlott a minőség. Kutatásunk során egyértelművé vált, hogy a külföldi érdekeltségű vállalatok a hazai érdekeltségűeknél jelentősebb problémának tartják a mezőgazdasági háttér szétziláltságát, illetve bizonytalanságát. Míg az EU régebbi tagállamaiban a mezőgazdaság és az élelmiszeripar kooperációs rendjét szabályozó intézmények a legtöbb országban gazdag történelmi érési folyamat termékei, addig Magyarországon a nyersanyagtermelés és a feldolgozás együttműködési rendjét kényszer szülte, átmeneti és többnyire informális intézményrendszerben szerveződik. Márpedig ezzel a hátránnyal hosszabb távon is számolni kell, ezt nem oldotta meg egy csapásra az uniós csatlakozás.

11. **A mezőgazdasági nyersanyagtermelés és az élelmiszer feldolgozás együttműködési problémái** utalnak a kölcsönös függőségre, a közös stratégiaalkotás és az összehangolt érdekeltség megteremtésének szükségességére. Ennek pedig feltétele az a **párbeszéd**, amelyre éppen a közelmúltban hívta fel a figyelmet egy tanulmány. (Fórián, 2008)
12. Kutatásunk eredményei az élelmiszeripar **szervezeti instabilitására** is ráirányították a figyelmet. Magyarországon a rendszerváltást követő időszakban a tulajdonosváltások, a menedzsmentváltások, valamint az összeolvadások (a tanulmány szóhasználata szerint „sokkesemények”) gyakorisága meghaladta azt a szintet, amit a rendszerváltás ténye, illetve egy szerves fejlődés indokol. Ezt még akkor is kritikusan kell megemlíteni, ha az adatok azt mutatják, a változások – a gyors kifulladásig – pozitív hatással voltak a vállalatok tevékenységére. A vizsgált élelmiszeripari cégeknél – **átlagosan – minden 3,7. évben vagy tulajdonos, vagy menedzsmentváltás történt, vagy összeolvadás, esetleg kiválás valósult meg.** A 3,7 éves „stabil” szakaszok túl rövidek ahhoz, hogy kidolgozott stratégia mentén közép- és hosszútávon is sikeres vállalati tevékenység valósuljon meg. Ennek az instabilitásnak egyenes következménye a rövidtávú gondolkodás, a perspektíva hiánya.

A „sokkesemények” 47%-a tulajdonosváltásban nyilvánult meg. A tulajdonosváltások 48%-ában hazai maradt a tulajdonos, 41%-ában többségi külföldi, 11%-ában pedig kisebbségi külföldi tulajdon alakult ki. Kiténik tehát, hogy a külföldi befektetők csak elkerülhetetlen esetekben fogadták el a kisebbségi tulajdont, arra törekedtek, hogy a stratégiai döntésekhez szükséges meghatározó tulajdoni aránnyal rendelkezzenek. Ugyanakkor az is megállapítható volt az adatokból, hogy **az elsődleges privatizációban tulajdont szerzett külföldiek hosszabb-rövidebb idő elteltével, jellemzően eladták megszerzett vállalataikat.**

A tulajdont érintő „sokkesemények” száma 1992-1997 között és 2003-2004-ben az átlagosnál magasabb, míg a fennmaradó években lényegesen alacsonyabb volt. Mindez arra utal, hogy

mind a privatizációs időszak, mind pedig az Európai Unióhoz történő csatlakozásra való felkészülés átrendezte az élelmiszeripar meghatározó vállalatainak tulajdoni viszonyait. A kutatásból az is kitént, hogy **míg az 1990-es években a külföldi tulajdonszerzés, addig 2000 után a belföldi tulajdonszerzés dominált,** ami – a korábban leírtakból következően – nem elsősorban a magyar tőke ambíciójával, hanem a külföldi cégek hazánkban történő kivonulásával magyarázható.

13. Kutatásunk során – az élelmiszeripar helyzetének és kibontakozási lehetőségének jobb megértése érdekében – megvizsgáltuk, hogy a különböző „sokkesemények” milyen hatást váltottak ki a vállalatok működésére, illetve meghatároztuk azokat a stratégiai modelleket, amelyekbe a vizsgált vállalkozások a tulajdonos- és menedzsmentváltásokat követően besorolhatóak voltak.

A „sokkesemények” hatásvizsgálatából több következtetés is levonható. Megállapítható például, hogy **ha a cégek külföldi tulajdonba kerültek, akkor kisebb létszámmal, de növekvő bértömeggel nagyobb árbevétel érték el, mint korábban.** Igyekeztek megszerezni – általában sikerrel – a hazai tulajdonú cégektől a tehetségesebb szakembereket, az agyelszívás tehát a határainkon belül is működött. Jellemzően **intenzív beruházásokba kezdtek.** Visszaesett az osztalék- és adófizetésük. Miután az átszervezett, optimálisabb működésű és jobb vagyoni helyzetbe került vállalkozást továbbértékesítették, a második generációs külföldi tulajdonos már hosszabb távú, stratégiai jellegű fejlesztésekbe kezdett.

Az új hazai tulajdonos alá tartozó cégek a külföldi tulajdonba került vállalatokhoz, de az iparág egészéhez viszonyítva is rosszabbul teljesítettek. Társadalmi szempontból leginkább pozitív a magasabb foglalkoztatás. Versenyképességükre, innovativitásukra rossz hatással volt a szakembergárda minőségromlása, ami az egy főre jutó személyi kifizetések csökkenésében érhető tetten. Összehasonlítva a külföldi tulajdonba került cégekkel, az árbevétel tekintetében messze alulteljesítettek, jelentős piacvesztést szenvedtek el. A tulajdonosváltás után intenzív beruházásokba kezdtek, amelyek finanszírozását kevesebb hosszűléjárátú és sokkal több rövidlejárátú kötelezettség vállalásával valósították meg. A likviditásuk ugyan javult, de hatékonysági problémáik eszkalálódtak: a hozzáadott érték drasztikusan romlott, a bevételek/ráfordítások aránya csökkent, az egy főre jutó árbevétel visszaesett. Összességében megállapítottuk, hogy a hazai tulajdonba került vállalatok esetében **gyengült a versenyképesség.**

A vizsgálat során a „sokkesemények” közé soroltuk a vállalat menedzsmentjének megváltozását is. Az összegyűjtött adatok és információk alapján megállapíthatóvá vált, hogy **a privatizációs időszakban elsősorban a hazai tulajdonszerzésben a korábbi cégvezetés, illetve annak érdekköre volt motivált,** így a tulajdonváltás után általában ugyanaz a szakember-garnitúra irányította a vállalatot. A tulajdont szerző külföldi érdekeltségek is több esetben – egy ideig – megtartották a hazai menedzsmentet, mivel az segítségére volt a privatizációban. Ugyanakkor az új évezred elején az uniós csatlakozással szabadabbá váló kereskedelem, a fokozódó verseny erősítette a hozzáértőbb menedzsment kinevezésére irányuló törekvéseket.

Menedzsmentváltás esetén, **ahol külföldi maradt a vezetés, ott egy érettebb, kiszámíthatóbb cégvezetésre engednek következtetni a vizsgált adatok:** az egyszeri lehetőségek kihasználásán már túl volt a vállalat, a foglalkoztatottak létszámát így nem változtatták, a humán erőforrás minőségi javítására törekedtek – magasabb bérekért cserébe. Likviditásuk és termelésük stabil volt, adóterheik növekedtek. Ahol hazai menedzsmentet váltottak külföldiek, ott erőteljesebbek voltak a változások, nagy volumenű beruházásokkal. Mindez azonban ésszerű keretek között történt, hiszen likviditási helyzetük nekik is kedvezően alakult.

Ahol a privatizációt követően hazai vezetés vette át az irányítást, ott hitelek felvételével, nagy összegű beruházásokkal igyekeztek stabilizálni a vállalat működését. Az első vezető generációt követő hazai vezetésnek ugyanakkor már korlátozottabbak voltak a lehetőségei, hiszen magas eladósodottság mellett kellett fenntartani a cég versenyképességét, további fejlesztésekre már nem volt lehetőség. Emiatt az értékesítés nettó árbevételének alakulása már elmaradt az iparági átlagtól. A személyi állomány minőségi szinten tartását sem sikerült megoldania, ami mellett további gondot jelentett a vállalatok számára a folyamatosan növekvő adófizetési kötelezettség.

14. Mint már korábban említettük, **a kutatásunk során meghatároztuk azokat a stratégiai típusokat**, amelyekbe a vizsgált vállalkozások a tulajdonos- és menedzsmentváltásokat követően besorolhatóak voltak. Ezek a következők: felélő, túlélő, optimalizáló, bulldózer.

A **felélő** típusba soroltuk azokat a cégeket, akik nehéz pénzügyi helyzetben voltak, az eszközeik pótlásához szükséges beruházásokra nem volt pénzüik, árbevételük folyamatosan csökkent. A csőd elkerülése érdekében a működéshez szükséges forrásaikat hitelekből, esetleg eszközértékesítésből fedezték. Csökkenő foglalkoztatotti létszám és fokozatos vagyronvesztés jellemezte őket. Összesen 21 „sokkeseményhez” kötődően soroltunk ide vállalatokat a 102 darab értékelhető és a kialakított feltételrendszernek megfelelő „sokkeseményből”. A vizsgálati időszakon belül arányosan oszlottak meg a felélőként azonosított vállalkozások, 10, illetve 11 darab tartozott az 1998 előtti és utáni időszakba.

A **túlélő** típusba tartozó cégek alacsony jövedelmezőséggel működtek, a béreket képesek voltak fizetni, de nem volt elég forrásuk, hogy beruházzanak, fejlesszenek. Termék-innovációjuk minimális volt, főleg árban versenyeztek. Árbevételük stagnált vagy csökkent. Vizsgálatunk során a túlélő stratégia bizonyult a legelterjedtebbnek, összesen 36 esetben azonosítottunk ide tartozó cégeket. Feltűnően gyakoribb volt ez a stratégia 1998 után, amikor 22 vállalat volt ebbe a kategóriába sorolható, míg korábban csak 14 esetben volt meghatározható ez a típus.

A „sokkesemény” után az **optimalizáló típusú** magatartást követő cégek működését átszervezték, ami jelentős leépítéssel, bizonyos tevékenységek megszűnésével, üzemek bezárásával járt. Komoly beruházás nélkül optimálisabb működés alakult ki, javult a jövedelmezőség, valamint a hatékonyság. Az árbevétel mérsékelt ütemben növekedett, és főleg új piacok felé irányult (export). Mindezek következtében a pénzügyi helyzet nagymértékben javult. Vagyis az új tulajdonos, illetve menedzsment nem annyira új tőkét, mint inkább korszerű vezetési ismereteket, know-how-t használt a cég irányításában. Az optimalizáló kategóriába 20 vállalkozás „sokkeseményt” követő magatartása tartozott. Nagyonbbrészt az időszak első felében alkalmazták a vállalatok ezt a stratégiát, 1998 előtt 13-szor, utána pedig csak 7-szer.

A **bulldózer**-típusú cégeknél – esetleges rövid átszervezés után – markáns beruházási tevékenység indult, nőtt a foglalkoztatás, az eszközállomány, és mindezek eredményeként az árbevétel (export és belföldi egyaránt). Az intenzív forrásfelhasználás miatt nőtt a hitelállomány, az eladósodottság. A hatékonysági mutatók a termelés volumenéhez képest csak lassan javultak. Összesen 25 bulldózer jellegű stratégiára váltó céget azonosítottunk, melyek nagyobb része (13 db) a megfigyelési időszak első felét jellemezte, míg a második felét csupán 9 darab.

15. A **stratégia típusok vizsgálatának eredményeként tehát megállapítható, hogy a** kutatásban szereplő élelmiszeripari **vállalatok az 1992-2006 közötti időszakban számos negatívumot mutattak**. A meghatározott négy típusból a felélő és a legnagyobb gyakorisággal előforduló túlélő egyértelműen kedvezőtlen, és a besorolható esetek több mint 56%-át ezek adták. Emellett optimalizáló stratégiában az eredmények mellett is sok a negatív tendencia. Egyedül a

buldózer kategóriát tekinthetjük pozitívnak, az iparág fejlődése szempontjából ezek a cégek voltak a motorok, ezek adták a fejlődés, a növekedés alapját. **Ez a típus azonban a besorolható eseteknek csak közel egynegyedében volt megfigyelhető.**

Még kedvezőtlenebb képpel szembesültünk, amikor a vizsgált 1992. és 2006. évek közötti időszakot két szakaszra osztottuk. Ekkor megállapíthattuk, hogy míg a **negatív típusok** – a felélő és túlélő – **előfordulási gyakorisága jelentősen nőtt a vizsgált időszak második felében, addig az optimalizáló és a buldózer típus előfordulása egyaránt közel felére esett vissza.** A feltárt változások is azt jelzik, hogy az élelmiszeripar általános helyzete az ezredforduló körüli évektől tragikusan romló irányba változott.

16. **Kutatásunk részeredményei azt támasztják alá, hogy a jelenlegi társadalmi és gazdasági közegben kimerültek az élelmiszeripari struktúránkban – amely se nem versenyképes, se nem regionális – fellelhető tartalékok. Az adott feltételek között az iparág nem kapaszkodhat meg a lejtőn. Bár csökkenő ütemben, de folytatódni fog a külföldi tőke kivonása az országból. Megkerülhetetlen a jegyzett tőke csökkenése, a vagyon felélése, a versenyképesség romlása.**
17. Van-e kitérési lehetőség ebből a reménytelennek tűnő helyzetből? Természetesen, hiszen **a magyar élelmiszervertikum a kedvező természeti adottságok, a történelmi tradíciók és az ebből is következő szakmai ismeretek okán – különösen a hazai és a kárpát-medencei piacokon – versenyképes lehet.** Kutatásunk az irányokra csak közvetetten mutatott rá, következtetéseink közvetlen megalapozása további vizsgálatot igényel. Megítélésünk szerint **a kibontakozás lehetősége rövid távon egyrészt a külföldi tőke itthon tartásának elősegítése, közép- és hosszú távon pedig a kis- és középvállalkozások térnyerésének támogatása, valamint ezzel szoros kapcsolatban a helyi termékek regionális értékesítési lehetőségeinek megteremtése irányába mutat.**
18. A külföldi tőke hasznát, vagy veszélyeit nem lehet érzelmi alapon megítélni! **Rövidtávon nem igen mutatkozik más lehetőség az élelmiszeripar megmentésére, mint a külföldi tőke megtartása, esetleg – kevéssé valószínűsíthető – visszacsábítása. Ehhez elsősorban a gazdaságpolitika vonzóvá tételére lenne szükség.** A szomszédos országokéval „versenyképes” adórendszer kellene bevezetni, kiszámíthatóvá kellene tenni a jogi környezetet, társadalmi nyugalmat kellene teremteni, mert csak ennek lehet a következménye a gazdasági felemelkedés, végeredményben a fogyasztás, a piac növekedése. (Mindez természetesen messze túlmutat az élelmiszeripar keretein!) A mezőgazdaság és az élelmiszeripar szoros kapcsolódása miatt törekedni kellene az érdekösszhang megteremtésére, ami kezdődhet párbeszéddel – akár egy élelmiszer-gazdasági stratégia kidolgozásának keretei között –, de végeredményben **stabil szervezeti megoldásokig, az érdekek harmonizálásáig kellene eljutni a termelők és a feldolgozók garanciájának biztosítása érdekében.**
19. A stratégiaalkotás, a távlatos gondolkodás azért is megkerülhetetlen, mert **igazi megoldások csak akkor szülehetnek, ha a hazai mezőgazdaság is stabilizálódik,** képes lesz nagyobb mennyiségben kiváló minőségű, a feldolgozók által igényelt termékeket előállítani. Ennek részletes vizsgálata ugyanakkor nem volt feladata kutatásunknak.
20. **A közép- és hosszú távú kibontakozás lehetőségét az élelmiszer-feldolgozó kis- és középvállalkozások térnyerésében látjuk.** Ez nem feltétlen alternatívája a versenyképes méretekben történő élelmiszeripari termék előállításnak, hanem a regionális piaci lehetőségek, kooperációk kihasználása irányába mutat. **Ennek mélyebb alátámasztása további kutatást igényel!** Korábbi vizsgálatok ugyanakkor már bizonyították, hogy a külföldi tulajdonban lévő

- esetenként multinacionális – vállalatok és az élelmiszeripari kis- és középüzemek más-más tényezőkben látják fejlődésük korlátait. (Hajdú-Lakner-Bach, 2000) Megerősítést igényelne, de feltételezhető, hogy a hazai társadalmi körülmények között, **az energia-, élelmiszer-, környezeti- és humánválság miatt felértékelődő vidéken egyre nagyobb szerepe lehet a helyi, illetve regionális élelmiszer-gazdasági együttműködéseknek, élelmiszerellátásnak.** Így – már középtávon – kialakulhat egy sajátos munkamegosztás a külföldi tőkével működő multinacionális nagy-, és a hazai tulajdonú kis- és középvállalkozások között. Ennek a csírái már a jelenlegi élelmiszeripari struktúrában is fellelhetők, hiszen kutatásunk bizonyította: az élelmiszer-feldolgozó vállalatok száma jelentősen bővült a rendszerváltás utáni időszakban, bár a kis- és középüzemek szerepe összességében mérséklődött.
21. Nem lehet ugyanakkor figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy ma már az élelmiszer-gazdaságban való gondolkodás megköveteli az élelmiszerkereskedelem szerepének hangsúlyos figyelembevételét. **Nem lehet perspektívájuk a kicsi és közepes vállalatoknak abban az esetben, ha termékeik értékesítését nem támogatják piacra jutást segítő állami, önkormányzati, illetve civil kezdeményezések.** Udovecz Gábor például egy, a különleges minőségű hazai termékek forgalmazásában kiemelt szereppel bíró „magyar lánc” létrehozásának lehetőségére hívta fel a figyelmet.³⁶ (Udovecz, 2008) Bár az ilyen irányú javaslatokat egyes liberális véleményformálók „parasztromantikaként” minősítik, megítélésünk szerint ilyen kereskedelmi hálózat életre hívása és támogatása a közvélemény-formálás, a marketing eszközeivel, egyéb – megengedhető – támogatásokkal, hatalmas lehetőségeket jelenthet a helyi, a regionális, de akár a kárpát-medencei élelmiszerellátásban, a hazai mezőgazdasági termékek feldolgozásában és értékesítésében

³⁶ A „magyar lánc” alatt a szerző természetesen nem a mai formában működő „hazai” kereskedelmi láncokat érti. Ezek jelenleg nem sokban különböznek a multinacionális élelmiszerláncoktól. Megítélésünk szerint „magyar lánc” az válhat, aki ténylegesen és deklaráltan felvállalja a különleges minőségű magyar élelmiszerek, a régiók termékeinek helyi értékesítését, kereskedelemfilozófiájuk ennek megfelelően kerül megfogalmazásra.

Principal findings, conclusions

1. From among the participants of the product paths, the agricultural producers have been in the weakest position as regards enforcement of interests for several decades; usually they were the losers during “allocation” of the total revenue realised across the product path. However, in the recent years, the balance of forces has changed. Due to the commercial sector’s market and pricing policy, deriving from its economic dominance, the incomes realisable in the agri-food production chain have diminished, while the positions of the agriculture – principally in political sense – have reinforced. Thus, the **food industry got under double pressure**; its revenues have shrunk, leading to additional negative evolutions.
2. The **overall picture outlined is almost alarming**, even if the dramatic deterioration of the situation in year 2007 – being beyond the time-scope covered by this research – is neglected, when the **sector’s profits before taxes have drastically decreased** to less than one third of the previous years. The outputs and revenues of the food industry have presented decreasing trends following the EU accession, even if calculated at current prices. The sector suffered a remarkable **loss of economic – and, as a consequence, eco-political – importance**; the ratio of its output within that of the entire national economy has fallen from 12.5% in 1992 to less than the half, to 6% by 2006. While the sector’s share within the national economy’s total employment amounted to nearly 9% at the beginning of the 1990s, it granted employment merely to 4.5% in 2006. This is a dramatic drop even taking into account that some – mainly service provision – activities are not any more performed by the food industrial companies themselves, but procured on the market.

Also the profit-generating ability of the food industry has ever more lessened. While in 1997 the operating profits on HUF 100 revenue amounted to HUF 4.8, the same rate amounted to only 3.8 in 2003 and to merely 2.9 in 2006. All the same, the bad income position of the sector has not been principally caused by **the low profitability of its production activities**, but by the losses from financial operations. This was due to the **low capital supply**, imputable to the lack of capital investments, and to the **high demand for credit**, deriving therefrom. It was the lack of working capital that principally led to bankruptcies shocking entire product paths and destroying masses of agricultural producers in some periods. The entire food industry was characterised by increasing indebtedness and by the continuous decrease of state subsidies since 2002.

3. The negative processes revealed during our research have been further enhanced by the **withdrawal of the foreign capital** from the sector. The ratio of foreign capital within the industry’s subscribed capital amounted to 32% in 1992, exceeding already 50% in 1995 and 60% in 1997. Later the increase was not remarkable, reaching the highest level in 2000 (63%). Thereafter the foreign participation had drastically fallen back, hardly exceeding 47% in 2006. Our research has clearly demonstrated that, though the presence of the foreign capital had determinative influence to the development of the Hungarian food industry, it contributed at the same time to the sector’s exposure to the decisions of the multinational companies. The question needs an unequivocal answer: to what extent is acceptable for the safety of the nation’s food supply the exposure to food processing companies of foreign ownership? The domestic experiences have demonstrated that the foreign capital might have a positive role in the food economy under normal and balanced economic and market conditions. However, **as soon as the economy “staggers” and crisis symptoms arise, the mother companies try to live through the difficult period to the detriment of their subsidiaries abroad, without caring for the negative consequences of the capital withdrawal and profit repatriation to the economy and society**

of the countries previously admitting their subsidiaries. The question of the foreign capital's effects on the food industry is also the question of the nation's safety.

As it was established during our assessment, the withdrawal of the foreign capital from the country caused considerable shock effects also due to the fact that the **domestic investors and enterprises were unable to supplement the multinational capital withdrawing from the food industry.** This resulted in the situation that the quantitative changes of the foreign capital have almost entirely fluctuated together with the changes of the sector's subscribed capital; that is, as the amount of foreign capital decreased, the amount of the food industry's subscribed capital fell in the same ratio.

4. The expansion of the foreign capital, then its accelerating withdrawal, has arisen our researchers' curiosity to find an answer to the question: whether the effects of the domestic participation of the foreign capital were positive or negative in the aggregate? Based on our examinations, the opinion was formed and reinforced that **Hungary had no sector-oriented privatisation strategy in respect of the food industry**, either prior or after the change of regime. The actual privatisation was performed in an "adventitious" manner, where the relatively low purchase price had crucial importance. On the long run, **this implied several disadvantages** that, in effect, were already sensible in a negative manner following the millenary. At the same time, **the presence of foreign owners entailed several benefits on the short and medium term**; through operating their capital, within a very short time, they have transformed the structure of the privatised enterprises, the mentality of their management, and exercised positive effects also to the suppliers and service providers linked to them.
5. Our interviews and background information have reconfirmed the statement, already published in the trade literature (Hajdú-Lakner-Bach, 2000), that the foreign proprietors had not simply considered the market conditions in Hungary as an existing situation, but they consciously strived to change and reform them, to educate the consumers. Thus, they have developed a consumption culture of new dimensions, with all pertaining advantages and disadvantages. Despite of the fact that, in several cases, the foreign proprietors brought to Hungary technologies and equipment "discarded" already in their mother country, the technical-technological level of the industry's enterprises was transformed and modernised, thus improving our market adaptiveness.

Without doubt, it implied advantages that the domestic companies had a chance to be integrated into the international companies' networks, acquiring as a result important foreign markets, as it was proven by our research. It was to **thank thereto**, and even not to a small extent, that the Hungarian food-economy **succeeded in changing its foreign markets**, redeploying – as a result – its product offer from the previous CMEA markets to the markets of the EU Member States, during the 1990s. Also it is to be remembered that the integration into the international companies' networks was advantageous for Hungary's integration into the European Union.

6. It is important to emphasise that our research has confirmed the former statements in the trade literature (Biacs-Szöke-Lajos, 2000), according to which in majority products prepared of domestic raw materials were produced in the factories purchased by foreigners upon the privatisation. The change of proprietors was not followed by quick growth of the food imports, the effects remained within the frameworks of the natural international exchange of commodities. The considerable increase of the food imports in the second half of the period under study was already "imputable" to the abolition of the customs frontiers and – except for some cases (e.g. live pig imports) – to the business policy of the commercial chains.

7. Critical remarks were made in two areas against food industrial enterprises in foreign ownership. One of them was related with the tax allowances, the other one with the extraction of the profits generated. Our research has confirmed that the **foreign proprietors enjoyed remarkable tax benefits** during the period under study, **granting them competitive advantages**. At the same time, the **extraction of the profits in form of dividends**, though exceeding **dividend payments in the domestic owned enterprises**, was – perhaps – not exorbitant in the enterprises with majority foreign ownership **until the last year of the period under study, when already the foreign food industrial capital was “escaping” from the country**. Dividends extracted by foreigners amounted to 8.1% of their invested capital in 1992, to 8.3% in 1997, and to “only” 14.7% in 2003 that – in view of the domestic inflation rates – are acceptable as allowable capital yields. In 2006, however, funds extracted by way of dividend, amounted already to nearly HUF 38 billion, equalling 27.1% of the total foreign capital. In the enterprises under majority domestic ownership, the rate of dividends to capital varied between 2% and 10%. It should be however emphasised that data were available to us exclusively concerning the amount of dividends, though there are **several other forms of repatriation** that cannot be established from the tax returns. Suffice it to mention the practice, when enterprises belonging to the sphere of interest of the mother company conclude consulting agreements of remarkable amounts with the subsidiary.

It is a warning sign that, starting from 1997, then again from 2003, the average staff number, the subscribed capital and, within it, the amount of the foreign capital, the operating profits and the taxes to be paid have decreased continuously, though in changing proportions. The dividends paid presented alone increasing tendencies. Similar trends can be observed in the case of the enterprises with majority domestic ownership, with the difference that also the dividends paid by these companies have decreased (see Annexes 16 and 17).

8. Even though some may be surprised, our research has lead to the establishment that the **clamorous crashes**, bankruptcies of processing companies causing damages of several billions to the supplying producers, **could be observed in the case of companies** or groups of companies, **bought up** or privatised **by Hungarian capital investors**. Presumably it is due to the lack of professional management and strategic thinking in the domestic companies and to the desire to exploit the quick profiteering possibilities. This statement is especially true for the financial investors.

The data revealed during the research have also directed our attention to the fact that **almost no big crashes occurred in the case of green field investments**; also the subsequent negative events and their effects were much less frequent and more moderate than in the case of enterprises established through purchase of the already existing capacities. This was presumably due to the fact that there was no negative determination in the case of green field investments; the projects had been implemented on the basis of well considered business plans, not along the “strategy”: ‘Now we have a possibility to make a good bargain, then we shall manage somehow’.

9. It constitutes severe criticism to the domestic legislation that the prevailing legal rules (e.g. corporate and bankruptcy law) were unable, in the period under study – and what more, continue to be unable nowadays – to restrict unfair business practices. Charlatans wreck food industrial enterprises (too), and then establish new ones, destined to have the same fate. In the meantime, while lining their pockets, leave unpaid invoices, arrears of salaries and tax debts behind. And they may commit all this uninterruptedly and without consequences, thus impugning the frameworks of the legal order.

10. **Withdrawal of the foreign capital from the domestic food industry is estimated in the aggregate as a negative trend, implying several disadvantages.** It was necessary to understand the motivations of the foreign investors for entering the Hungarian market, in order to understand the reasons of their withdrawal. Based on the studies of József Lehota and Judit Szűcs, we do know that the motivations included the favourable political and economic environment, the proper technological and export relationships, the quick adaptability of the intellectual capacities, the low costs required for acquiring the enterprises, the comparative, or sometimes even absolute advantages (e.g. Tokaj), the possibility of acquiring the domestic market and finally the profit requirements (Lehota-Szűcs, 1998). The major part of these motivating factors do still subsist also today, however, we got into competitive disadvantage against our competitors in two important areas.

The first **area constituting competitive disadvantage consists in the changes of the political and economic environment, unfavourable for foreign investors.** During the privatisation period, Hungary presented several conditions – including well developed legal system and market, compared to other countries of the region, calculable social and political environment, hoped to be stable at that time – that attracted the foreign investors. These advantages have faded away during the last decade. The legal and market system of the surrounding countries has undergone a considerable development, catching up with, or in some areas, outracing the domestic conditions. In addition, a taxation system, favourable for the enterprises and granting not only individual advantages, has been implemented, for the introduction of which the Hungarian economic management proved to be unable. Also the domestic social and political environment became unstable, discouraging the international capital.

The **second considerable competitive disadvantage derived from the problems related to the good quality agricultural raw materials' offer.** These concerns were already anticipated in the studies of Hajdú, Lakner and Bach (2000), Juhász and Mohácsi (2001) and Bánáti (2005). In addition, the quality has not improved, what more, deteriorated in consequence of the complex evolvments occurred in the agriculture following the millenary. In the course of our research, it became unambiguous that companies with foreign participation consider the disorganisation and instability of the agricultural background a more severe problem than the domestic companies do. While the institutions regulating the order of co-operation between agriculture and food industry in the older Member States of the EU are products of a rich historic maturation process, in Hungary, the order of collaboration between raw material production and processing developed under constraint, being organised in a temporary and in most cases informal institutional system. Now this disadvantage has to be taken into account on the long run, as it could not be resolved at one blow by the EU accession.

11. The **collaboration problems of the agricultural raw material production and of the food processing industry** denote the mutual dependence, the necessity of common strategic planning and of harmonising the interests. Now, the precondition thereof is the **dialogue**, the necessity of which has been emphasised just recently by a study (Fórián, 2008).
12. The findings of our research have called attention also to the **organisational instability** of the food industry. In Hungary, during the period following the system change, the incidence of changes of the ownership or of the management and of mergers (“shock events” in the terminology of the study) exceeded the level justified by the fact of regime change and by an organic development. This is to be mentioned with critique also despite of the fact that – according to the data – the changes, until their quick exhaustion, exercised positive influence to the operation of the companies. At the food industrial companies examined, **a change of**

ownership or management, merger or demerger occurred every 3.7 years, in the average. The “stable” periods of 3.7 years are too short for implementing successful corporate operation along a well considered strategy, on the medium or long run. Short term thinking and lack of perspective are direct consequences of this instability.

47% of the “shock events” implied change of ownership. In 48% of the ownership changes proprietors remained domestic ones, in 41% majority, and in 11% minority foreign participation was formed. Thus, it comes clear that foreign investors accepted minority ownership only in cases where it was unavoidable; they strived to acquire an ownership ratio indispensable for taking strategic decisions. At the same time, it could be established from the data that **typically, foreigners acquiring ownership during primary privatisation, have sold their enterprises after a shorter or longer period.**

The number of “shock events” concerning ownership was higher of the average during years 1992-1997 and 2003-2004, while it was remarkably lower in the remaining years. This allows the conclusion that **both the period of privatisation and the preparation for the EU accession have rearranged the ownership relations of the food industry’s most important companies.** The research has also demonstrated that **while foreign acquisition dominated in the 1990s, domestic ownership acquisition was more important after year 2000,** to be explained – as it comes clear from the foregoing – not principally by the ambitions of the Hungarian investors, but by the withdrawal of the foreign companies from our country.

13. In order to better understand the food industry’s situation and development possibilities, we have examined during our research the influence exercised by the different “shock events” to the operation of the companies, and we have defined the strategic models, under which the enterprises under study could be ranked following the changes of ownership and management.

Several conclusions may be drawn from the impact study of the “shock events”. For example, it may be established that **companies getting into foreign ownership, could realise higher revenues with smaller staff but with increasing bill than previously.** They strived – usually with success – to win over the most talented professionals from the domestic owned companies; that means, the brain drain functioned also within our borders. Typically, **they started intensive investments.** Their dividend and tax payments fell back. As far as they had resold the reorganised enterprise, operating in a more optimal manner and got into a better asset position, the foreign owner of second generation started already longer term strategic investments.

The performance of the companies under new domestic ownership was weaker than that of enterprises getting under foreign ownership, but also in comparison to the entire industry. In social terms, the higher employment rate may be considered as the most positive aspect of their activities. The quality decay of the available professionals – perceptible above all in the decrease of the per capita personal expenditures – had unfavourable impact to their competitiveness and innovation ability. In comparison to the companies getting under foreign ownership, their performance remained far behind in respect of revenues, as they suffered remarkable loss of market. Following the change of ownership, they started intensive investments, resolving their financing by undertaking less long term and much more short term obligations. Although their liquidity had improved, the problems of efficiency escalated; the rate of added value lowered dramatically, the ratio of incomes/expenditures decreased and the amount of per capita revenue fell back. In the aggregate, we have established that the **competitiveness had weakened** in the case of the enterprises getting into domestic ownership.

We have qualified also the change of the enterprises' management as a “shock event” during our study. Based on the data and information collected, it could be established that above all **the former company management and its orbit had interest in the domestic ownership acquisition during the privatisation period**, therefore, following the change of ownership, usually the same group of experts continued to manage the company. Also the foreign investors acquiring ownership in the companies used to maintain – at least for a while – the domestic management, as it could be of assistance in the privatisation process. However, at the beginning of the new millenary, the trade becoming ever more liberalised and the increasing competition as consequence of the EU accession, had reinforced the efforts to designate a more capable management.

In case of management change, where **the leaders remained foreigners, the data examined allow to suppose a wiser and more calculable business conduct**: the company was already over the exploitation of the once only chances, thus the number of employed had not been changed, but they made efforts to make quality improvements in the human resources, in exchange of higher salaries. Their liquidity and production were stable, and their tax burdens had increased. Where a domestic management was changed to foreigners, there were more important changes, with large volume projects; all this however under reasonable conditions, as their liquidity position was also favourable.

In companies, where the control was taken over by domestic management, following the privatisation, efforts were made to stabilise the company's operation through drawing loans and implementing high value projects. However, the domestic management replacing the first generation of managers had already restricted possibilities, because the company's competitiveness should be maintained in a situation of remarkable indebtedness, with no funds left for additional developments. As a consequence, the net revenues from sales were already below the industrial average. They did not succeed in maintaining the quality level of the staff either, while additional concerns emerged from the continuously increasing tax burdens of the companies.

14. As already mentioned, **during our research, we have determined the strategic models**, according to which the enterprises under study could be categorised following the change of management. These models include: the depleting, surviving optimising and pushing forward strategies.

Those companies have been classified as following **depleting strategies** that were in a difficult financial position, had no funds for implementing the investments required for the supplementation of their equipment, while their revenues continuously decreased. In order to avoid bankruptcy, the funds required for the operation were obtained from loans or from selling assets. They were characterised by decreasing staff number and by gradual loss of assets. Enterprises were ranked here in connection with altogether 21 “shock events”, from among the total number of appraisable “shock events”, complying with the established criteria. Within the period under study, the number of enterprises identified as following depleting strategies was divided equally; 10 of them falling in the period prior and 11 of them in that after 1998.

The companies qualified as following **surviving strategies**, operated with low profitability; although being able to pay wages, they had no sufficient funds for investment and development. With a minimal product innovation, they tried to compete principally in prices. Their revenues stagnated or decreased. According to our research, the surviving strategy proved to be the most wide-spread, 36 companies were identified as falling in this category. This strategy was markedly more frequent after 1998, when 22 companies were ranked in this category, against 14 companies identified as belonging to this type prior to 1998.

The operation of the companies, adopting an **optimising type** behaviour after the “shock event”, was reorganised, implying a considerable cut-back in the staff number, the elimination of certain activities, shutting down of some factories. Without important investment, a more optimal operation could be attained, thus improving the profitability and efficiency. The revenues from sales increased moderately and mainly from revenues realised on new markets (export). As a result of all this, their financial position improved to a considerable extent. That means, the new proprietor or the new management applied up-to-date management skills and know-how rather than new funds for improving the company’s operation. The behaviour upon “shock event” of 20 enterprises fell in the category adopting optimising strategy. This strategy was mainly adopted by the enterprises prior to 1998 (in 13 cases), and only in 7 cases thereafter.

At the companies belonging to the **push forward** type, a marked investment activity was started – perhaps after a brief reorganisation; the number of the employed, the equipment stock and, as a result, also the revenues (both from export and domestic sales) increased. Due to the intensive utilisation of resources, the amount of loans and the degree of indebtedness also increased. The efficiency indices improved however at a slow pace, in comparison to the production volume. We have identified altogether 25 companies adopting push forward strategy, the major part (13) in the first half of the period under study, while only 9 in the second half.

15. As a **result of the strategic behaviour assessment**, it can be therefore **established** that the food industrial **enterprises** included in our research **presented several negative features in the period between 1992 and 2006**. From among the four types of strategic behaviour, the depleting and – the most frequently occurring – surviving strategies are unequivocally disadvantageous ones and more than 56% of the assessable cases belonged to these categories. In addition, apart from the advantages, there are several negative trends also in the optimising strategy. The **category of the companies adopting push forward type strategy** is the only one that can be considered as **advantageous** for the industry’s development; these companies served as driving force of the development, they had laid down the foundations of the sector’s growth. **This strategy was detected however only in nearly one fourth of the classifiable cases.**

An even more disadvantageous situation was detected, when we divided the period under study – the years between 1992 and 2006 – into two phases. Now we could establish that while the **incidence of the negative behaviours** – that of the depleting and surviving strategy – **considerably increased in the second half of the period under study, the rate of the optimising and push forward strategic behaviours fell back equally to almost half**. The revealed changes also denote that the overall situation of the food industry turned to a direction of drastic deterioration since the years around the millenary.

16. **The partial results of our research do confirm the fact that any available reserves of our food industrial structure – which is neither competitive nor regional – were exhausted in the actual social and economic environment. Under the actual conditions, the sector can’t find a handhold on the downward path. Though at a decreasing pace, the withdrawal of the foreign capital from the country will continue. The decrease of the subscribed capital, the depletion of the assets and the deterioration of the competitiveness are unavoidable.**
17. Is there any possibility of escape from this apparently hopeless situation? Of course, there is; after all, the **Hungarian agri-food chain could be competitive – especially on the domestic markets and on those of the Carpathian basin – due to the favourable natural conditions, the historic traditions and to the professional skills deriving among others therefrom**. Our study has indicated the courses of action only in an indirect manner; unambiguous supporting of

our conclusions requires further examinations. In our opinion, the **chances of break-through could be created by encouraging maintenance of the foreign capital in our country on the short term, and on the medium and long term, by supporting the expansion of the small and medium size enterprises and, in strict connection therewith, by developing regional marketing possibilities for the local products.**

18. The benefits or the adverse effects of the foreign capital cannot be subject to emotional appreciation. **On the short term there is hardly any other possibility for saving the food industry, but the retention or – what is less probable – re-invitation of the foreign capital. In the first place, rendering the economic policy attractive would be indispensable for this sake.** A taxation system, “competitive” with that of the neighbouring countries had to be introduced, the legal environment should be made calculable and the social peace implemented, because only these conditions could expedite the economic recovery and, in effect, the growth of consumption and of the market. (Of course, all this is going far beyond the scope of the food industry!). In view of the strict links between the agriculture and the food industry, endeavours should be made for the harmonisation of interests that could start with a dialogue – perhaps within the framework of the elaboration of a food-economic strategy –, but in conclusion, stable organisational solutions and harmonisation of interests had to be reached for providing guarantees for producers and processors.
19. Developing strategies and adopting an approach of long term planning is also indispensable, because **real alternatives can only be generated upon stabilising the domestic agriculture, too**, rendering it able to produce the products required by the processors in excellent quality and in large volumes. A detailed research into this matter falls however beyond the scope of our study.
20. **We see a possibility for the medium and long term recovery in the expansion of the small and medium size enterprises.** This does not constitute necessarily an alternative to the food industrial production on competitive scale, but envisages the exploitation of the regional market possibilities and co-operation. **The in-depth corroboration thereof requires further research.** Previous studies have however demonstrated that the companies under foreign ownership – some of them multinational ones – and the food industrial small and medium size enterprises identified the barriers of their development in different factors (Hajdú-Lakner-Bach, 2000). Though requiring confirmation, it is presumable that, under the domestic social conditions, **the local and regional food-economic co-operation and food supply could have a more important role in the rural areas, ever more revalorised in consequence of the energy, food, environmental and human crisis.** In this manner, already on the medium term, a peculiar division of labour could be established between the large multinational companies, operating with foreign capital, and the domestic owned small and medium size enterprises. Some rudimentary elements thereof are already present in the actual food industrial structure, as our research has proved: the number of food processing enterprises increased considerably in the period following the change of system, however, in the aggregate, the role of the small and medium size enterprises decreased.
21. At the same time, it cannot be disregarded that by today, anybody making reflections on the food economy, has to take into account the ever increasing role of the food trade. **The small and medium size enterprises cannot have any perspectives, if the sale of their products is not supported by state, municipal or civil initiatives, advancing their marketing activities.** Gábor Udovecz, for example, has called attention to the possibility of establishing a

“Hungarian chain”³⁷, having an outstanding role in the marketing of the special quality domestic products (Udovecz, 2008). Though the similar proposals are qualified as “peasant-romanticism” by some liberal opinion-leaders, in our opinion, the establishment and supporting of a similar commercial network, by the means of public opinion shaping, marketing and other – allowable – supports, might imply enormous advantages in the local, regional, but also even in the Carpathian basin’s food supply, in the processing and marketing of the domestic agricultural products.

³⁷ Of course, under “Hungarian chain”, the author does not mean the “domestic” commercial chains operating in the actual manner. These are hardly differing from the multinational food chains. In our view, a company could become a “Hungarian chain”, if engaging factually and in a declared manner in the marketing of the special quality Hungarian food products, in the local sale of the products of the different regions, and drafting a commercial philosophy in compliance therewith.

Kivonat

Az élelmiszeripar Magyarország gazdaságában fontos szerepet játszott az elmúlt egy-másfél évszázadban. Az EU csatlakozás után azonban fokozatosan veszített a dinamizmusából és napjainkra válságba került. A tanulmány ennek a folyamatnak a jellemzőit és okait tárja fel, valamint fejlesztési irányokat fogalmaz meg a kibontakozás érdekében.

Abstract

The food industry played an important role in Hungary's economy during the last ten to fifteen years. Following the EU accession, however, it has gradually lost in dynamism and got into a critical condition by today. Our study reveals the characteristics and the reasons of this process and outlines some development concepts that would be able to expedite the recovery.

Irodalomjegyzék

Szakirodalmak

1. **Alvincz J. – Balogh Á. – Csánky Zs. – Szajkó P. – Szederkényi E. (1992):** Válságok és lehetséges kezelésük a gabona-hús vertikumban. Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 53 p.
2. **Alvincz J. (1993):** Az élelmiszeripar privatizációjának főbb jellemzői (Húsipari tapasztalatok). Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 61 p.
3. **Alvincz J. – Tanka E. – Udovecz G. (1994):** A külföldi tőke megjelenése a magyar élelmiszergazdaságban. Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 69 p.
4. **Alvincz J. – Tunyoginé Nechay V. (1996):** A jövedelemhelyzetet befolyásoló fontosabb vállalati tényezők a hús- és a tejvertikumban a 90-es évek elején. Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 53 p.
5. **Alvincz J. (1997):** Az élelmiszeripari vállalatok működési feltételei az átalakulás éveiben. Változások az élelmiszeripari és kereskedelmi vállalatok világában. Agrárgazdasági Tanulmányok, 1997/4. szám, Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 105 p.
6. **Alvincz J. – Szűcs I. (1998):** Az élelmiszergazdaság szerkezete. Agrárgazdasági Tanulmányok, 1998/14. szám, Budapest, Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, 108 p.
7. **Bánáti D. (2004):** Élelmiszer-biztonság az élelmiszeriparban. Kopint-Datorg Rt. 2004. Budapest, pp. 1-46.
8. **Bánáti D. (2005):** Lehet-e húzóágazat az élelmiszeripar? Ha nem akkor miért igen? Az élelmiszer-tudományi kutatás. Tudományos Közlemények. Szeged, Szegedi Tudományegyetem, Szegedi Élelmiszeripari Főiskolai Kar. pp. 1-7.
9. **Bánáti D. (2008):** Élelmiszer-biztonság. In: Élelmiszer kémia. Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 593-596.
10. **Biacs P. – Szőke M. – Lajos J. (2000):** A magyar élelmiszeripar helye és szerepe az ezredfordulón I. r. Élelmezési Ipar, LIV. évf. 6. sz. pp. 161-165.
11. **Folláth Gy.-né (2008):** A magyar élelmiszeripar jelene és jövője. Agrár-Hírek, 2008. május 13. <http://www.agrarhirek.hu/innovacio/477.html>
12. **Fórián Z. (1998):** Az alkoholmentes italok magyarországi piaca. Budapest, Rabobank Hungária, 26 p.
13. **Fórián Z. (2008):** A magyarországi élelmiszeripar középtávú stratégiájának alapjai. Kézirat. Budapest, Agrár Európa, 69 p.
14. Füstölő Dohányipar. Cégvezetés, VII. évf. 11. sz.
15. **Gáthy A. – Kuti I. – Szabó G. (2006):** Fenntartható fejlődési politikák és stratégiák az Európai Unióban. In: Fenntartható fejlődés Magyarországon – Jövőkép és forgatókönyvek. Stratégiai kutatások Magyarországon – 2015. Budapest, Új Mandátum Kiadó, pp. 165-194.
16. A gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere és a tevékenységek tartalmi meghatározása (TEAOR '03). Budapest, 2003. Központi Statisztikai Hivatal, 491 p.

17. **Gurbán Gy. (2004):** A Hajdú-Bét tündöklése és bukása. Debrecen Online, VI. évf. 2. sz. pp. 12-13.
18. **H. GY. (1995):** Körkép a privatizációról. Húsos, III. évf. 3. sz.
19. **Hajdu I.-né – Lakner Z. – Bach Q. M. (2000):** A magyarországi multinacionális élelmiszeripari vállalatok helyzete és stratégiai közvetlen megkérdések tükrében II. r. Élelmezési Ipar, LIV. évf. 7. sz. pp. 202-206.
20. **Hernádi Z. (1986):** Üdítőitalgyártásunk helyzete és feladatai. Szeszipar, XXXIV. évf. 3. sz. pp. 101-103.
21. **Jansik Cs. (2000):** A magyar élelmiszeriparba áramló külföldi működő tőke befektetések determinánsai és hatása közép-kelet-európai kontextusban. Ph.D. értekezés. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Agrárközgazdasági Ph.D. program, Agrárközgazdasági Tanszék, 349 p.
22. **Juhász P. – Mohácsi K. (2001):** Az EU csatlakozás hatása a hazai élelmiszeriparra. Közgazdasági Szemle, XLVIII. évf. 5. sz. pp. 442-456.
23. **Kapronczai I. (Szerk.) (2007):** Mezőgazdasági jövedeleminformációs rendszerek összefüggései. Agrárgazdasági Információk, 2007/1. szám, Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 113 p.
24. **Kelemen Z. (2004):** Bábolnai terjeszkedés privatizáció előtt: idegen tollakkal. HVG, XXVI. évf. 3. sz. pp. 101-103.
25. **Kelemen Z. (2005):** Variációk a baromfiválságra: bontott Bábolna. HVG, XXVII. évf. 25. sz. pp. 79-82.
26. **Kerek Z. (2002):** Gondolatok az élelmiszeriparról. Pénzügyi Szemle, XLVII. évf. 2. sz. pp. 188-294.
27. **Kóbor K. (1991):** Az élelmiszeripar versenyképessége és a közös piachoz való csatlakozás. (Magyarország agrárgazdasága és az Európai Közösség. III. kötet.) Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, pp. 69-130.
28. **Kóbor K. – Lakner Z. (1992):** A magyar élelmiszeripar termékeinek versenyképessége az Európai Közösségben. Gazdálkodás, XXXVI. évf. 7. sz. pp. 16-25.
29. **Kürti A. – Stauder M. – Wagner H. – Kürthy Gy. (2007):** A magyar élelmiszeripar gazdasági import dinamikus növekedésének okai. Agrárgazdasági Tanulmányok, 2007/4. szám, Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 118 p.
30. **Lakner Z. – Hajdu I.-né. (2002):** The Competitiveness of Hungarian Food Industry – a System Based Approach, Budapest, Mezőgazda Kiadó, pp. 4-9.
31. **Lehota J. – Szűcs J. (1998):** Multinacionális cégek működési sajátosságai a magyar élelmiszeriparban. Gazdálkodás, XLII. évf. 2. sz. pp. 29-37.
32. **Merkel K. – Felkai B. (2008):** Az agrártámogatások és a költségvetés kapcsolatai, Agrárgazdasági Információk, 2008/8. szám, Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 136. p.
33. **Mészáros S. – Popovics P. (2004):** Price transmission and its analysis in the milk and dairy sector: a survey. Studies of Agricultural Economics, No. 101. Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, pp. 5-22.

34. **Mészáros T. (2002):** Stratégiai menedzsment. Kézirat. Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 15 p.
35. **Mintzberg, H. (1987):** The Strategy Concept. California Management Review, 14 p.
http://www.csis.ul.ie/Modules/CS4925/lectures/Mintzberg_5%20Ps.pdf
36. **Molnár A. (2001):** A magyar húsipar helyzete, fejlődési lehetőségei, húsipari vállalatok versenystratégiái. Élelmezési Ipar, LV. évf. 10. sz. pp. 299-305.
37. **Molnár A. (2006):** Versenyképesség és -stratégiák a magyar élelmiszeriparban az uniós csatlakozás tükrében. Budapest, Akadémia Kiadó, 208 p.
38. **Orbánné Nagy M. (1996):** A baromfiipar versenyképességét motiváló tényezők. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, 73 p.
39. **Orbánné Nagy M. – Szabó M. (1996):** A hazai versenypolitika kezdeti tapasztalatai az élelmiszergazdaságban. Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 160 p.
40. **Orbánné Nagy M. (1998):** A baromfiipar helyzete, versenyképessége és várható fejlődési tendenciái. Kézirat. Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet
41. **Orbánné Nagy M. (Szerk.) (2006):** Az élelmiszeripar strukturális átalakulása (1997-2005). Agrárgazdasági Tanulmányok, 2006/3. szám, Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 123 p.
42. **Osváth S. (Szerk.) (2001):** Az élelmiszeripar napjainkban Magyarországon. Budapest, G-Mentor, 352 p.
43. **Oszoli Á. – Mohácsi K. – Szollár Gy. – Varga T. (1991):** Az állami élelmiszerfeldolgozás finanszírozásának problémái 1987-1990. Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 118 p.
44. **Pecze K. – Soczó N. (2002):** Sikertörténet az élelmiszeriparban – Esettanulmány a NUTRICIA csoportról. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, 27 p.
45. **Popp J. – Potori N. – Udovecz G. (Szerk.) (2008):** A versenyesélyek javításának lehetőségei a főbb termékpályákon. Kézirat. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 156. p.
46. **Porter, M. (1996):** What is strategy? Harvard Business Review, 1996 November-December, 18 p.
47. **Pósa Z. (1999):** Vállalatfelvásárlások és fúziók a magyar élelmiszeriparban: iparági elemzés és vállalati eset. Szakdolgozat. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, 85 p.
48. **Raskó Gy. [1999]:** Az élelmiszeripar privatizációja Magyarországon. (Számadás a táluentumról) Budapest, Állami Privatizációs és Vagyonkezelő, 187 p.
49. **Ries, A. – Trout, J. (2007):** A marketing huszonkét vastörvénye. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó, 124 p.
50. **Rontóné Nagy Zs. (Szerk.) (2005):** A külföldi tőke szerepe a gazdálkodás eredményességére gyakorolt hatása a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban. Agrárgazdasági Tanulmányok, 2005/1. szám, Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 123 p.
51. **Sólyom L. – Máthé I.-né (1987):** Az üdítőital termelés helyzete és feladatai. Budapest, MÉM Mérnök- és Vezetőtovábbképző Intézet, 45 p.
52. **Szabó M. (1991):** A magyar élelmiszeripar szervezeti rendszere. (Magyarország agrárgazdasága és az Európai Közösség. IV. kötet.) Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, pp. 183-200.

53. **Szabó M. (2000):** Külföldi érdekeltségű vállalatok a magyar élelmiszeriparban és hatásuk az EU csatlakozásra. Agrárgazdasági Tanulmányok, 2000/12. szám, Budapest, Agrárgazdasági Kutató és Informatikai Intézet, 100 p.
54. **Szárász T. (2002):** A magyar konzervipar elmúlt 12 esztendeje. Földrajzos Doktoranduszok VII. Országos Konferenciája. Budapest, Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Földrajzi Tanszékcsoport, 6 p.
55. **Sztanó I. – Korom E. (Szerk.) (2002):** Amit a mérleg mutat – mérlegmutatók vállalkozások és költségvetési szervek részére. Budapest, Saldo Kiadó, 190 p.
56. **Takács I. (2001):** Elemzés. Gödöllő, Szent István Egyetem, 179 p.
57. **Takács J. (2008):** Az élelmiszeripari és erdőgazdasági üzemek differenciálódása, Kézirat, Budapest, 76 p.
58. **Tunyoginé Nechay V. – Stummer I. (2006):** A fontosabb termékpályák 2006. évi piaci folyamatai. Agrárgazdasági Információk, 2006/10. szám, Budapest, Agrárgazdasági Kutató Intézet, 88 p.
59. **Udovecz G. (2008):** Alkalmazkodási kényszer az „élelem-energia-környezet” összefüggésrendszerében. Magyar Tudomány, megjelenés alatt
60. **Új Gy. (Szerk.) (2003):** Magyar Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Almanach. Budapest, Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium, 1690 p.
61. **Vágó Sz. (2008):** Az árakra ható tényezők a magyar tejvertikumban. Doktori (PhD) értekezés. Gödöllő, Szent István Egyetem, Gödöllő, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 146 p.

Internetes források

62. <http://landra.hu/cikkek/teszta>
63. <http://www.aboholding.com>
64. <http://www.bonduelle.hu>
65. <http://www.borsodi.hu>
66. <http://www.cerbona.hu>
67. <http://www.cocacola.hu>
68. <http://www.dreher.hu>
69. <http://www.epmsrt.hu>
70. <http://www.gabonaszovetseg.hu/tagozatok.php>
71. <http://www.globus.hu>
72. http://www.gyermelyi.hu/cegtort_tesztagy.html
73. <http://www.heineken.hu>
74. <http://www.imptob.hu>
75. <http://www.kabaitap.hu>

76. <http://www.pasztortuz.hu>
77. <http://www.pepsi.hu>
78. <http://www.pick.hu/>
79. <http://www.rauch.cc/magyar/htm/standort.htm>
80. <http://www.soosteszta.hu>
81. <http://www.sorszovetseg.hu>

Jogszabályok

82. 2000. évi C. törvény a számvitelről
83. 1992. évi LIV. törvény az időlegesen állami tulajdonban lévő vagyon értékesítéséről, hasznosításáról és védelméről
84. 1992. évi LIII. törvény a tartósan állami tulajdonban maradó vállalkozói vagyon kezeléséről és hasznosításáról

MELLÉKLETEK

1. Vagyon és tőke összetétel

- Befektetett eszközök aránya [%]

$$\text{befektetett eszközök aránya az összes vagyomból} = \frac{\text{befektetett eszközök}}{\text{összes eszköz}} * 100$$

- Befektetett eszközök fedezettsége [%]

$$\text{fedezeti mutató I.} = \frac{\text{saját tőke}}{\text{befektetett eszközök}} * 100$$

- Saját tőke ellátottsága (tőkeerősség vagy vagyonfedezet) [%]

$$\text{sajáttőke – fedezet} = \frac{\text{saját tőke}}{\text{összes eszköz}} * 100$$

- Eladósodottság foka [%]

$$\text{eladósodottsági mutató} = \frac{\text{kötelezettségek}}{\text{összes eszköz}} * 100$$

- Szállítói kötelezettségfedezet (vevők – szállítók aránya) [%]

$$\text{kötelezettségfedezet} = \frac{\text{vevőállomány}}{\text{szállítóállomány}} * 100$$

2. Vállalkozások hatékonysága

- Eszközök fordulatszáma [fordulat]

$$\text{eszközök forgási sebessége} = \frac{\text{értékesítés nettó árbevétele}}{\text{összes eszköz átlagos értéke}}$$

- Jegyzett tőke forgási sebessége vagy tőkemegtérülés [fordulat]

$$\text{tőkemegtérülési mutató II.} = \frac{\text{értékesítés nettó árbevétele}}{\text{jegyzett tőke átlagos értéke}}$$

- Árbevétel arányos üzemi eredmény [Ft/100 Ft]

$$\text{árbevétel – arányos eredmény} = \frac{\text{üzemi (üzleti) tevékenység eredménye}}{\text{értékesítés nettó árbevétele}} * 100$$

3. Jövedelmezőségi mutatók

- Tőkearányos adózott eredmény [együttható]

$$\text{tőkearányos adózott eredmény} = \frac{\text{árbevétel}}{\text{összes eszköz}} * \frac{\text{adózott eredmény}}{\text{árbevétel}} = \frac{\text{adózott eredmény}}{\text{összes eszköz}}$$

- Eszközarányos eredmény vagy eszközhatékonyság [%, illetve Ft/100 Ft]

$$\text{eszközarányos eredmény} = \frac{\text{üzemi (üzleti) tevékenység eredménye}}{\text{összes eszköz átlagos értéke}} * 100$$

4. Likviditás

- Likviditási mutató [együttható]

$$\text{likviditási mutató} = \frac{\text{forgóeszközök}}{\text{rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

1. Felélő típus:

- a foglalkoztatottak száma jellemzően csökken (legalább 5%-kal);
- az egy főre jutó személyi költségek is inkább csökkennek, növekedésük csak minimális lehet, aminek háttérében az elbocsátások költségvonzata is állhat (135%-ig);
- az év végén kimutatható beruházások értéke csökken (legalább 10%-kal);
- az árbevétel (változatlan áron vizsgálva) csökken (100%-ig);
- az eszközállomány csökken vagy változatlan, speciális esetekre tekintettel minimális növekedést is megengedtünk (105%-ig).

2. Túlélő típus:

- az alkalmazásban állók száma inkább csökken, de enyhén nőhet is, a változás mértéke alacsony (70-115%);
- az egy főre jutó személyi költség szintén mérséklődhet és növekedhet is, a tágabb határokat az indokolta, hogy ez a szempont a stratégia definiálásakor nem meghatározó (80-125%);
- az árbevétel a piaci viszonyok változása miatt inkább csökken, de enyhe növekedés is előfordulhat (75-115%);
- beruházásai esetenként akár 90%-kal is meghaladhatják a sokkesemény előtti átlagos értékeket, de az ehhez kapcsolódó eszközállomány növekedés legfeljebb 16%-os lehet, és inkább a csökkenés jellemző (70-116%).

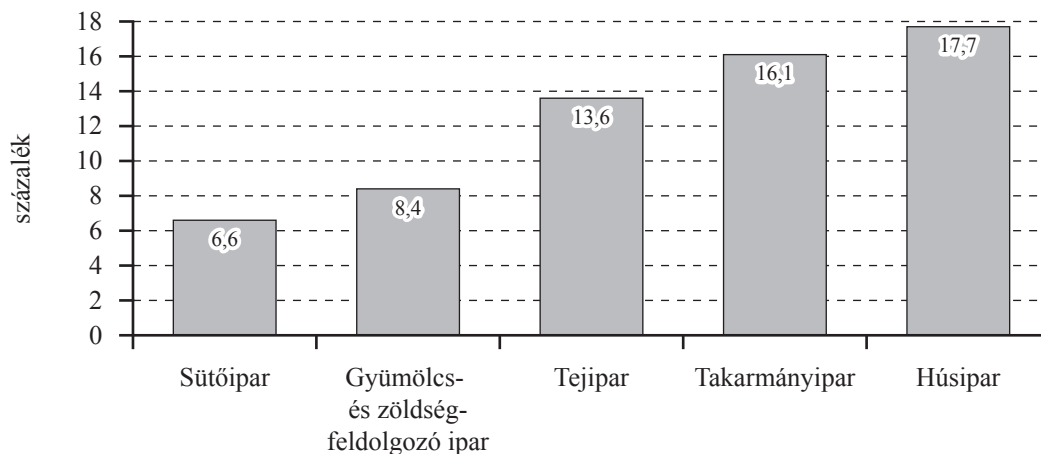
3. Optimalizáló típus:

- a hatékonyság gyors javítása érdekében átszervezi foglalkoztatási szerkezetét, ami először nagy visszaeséssel, később növekedéssel is járhat (50-110%);
- az egy főre jutó költségek a képzettebb munkaerő alkalmazása miatt általában nőnek, jelentős csökkenés kizárt (95% felett);
- az árbevétel erőteljesen, de maximum 70%-al növekszik (100-170%);
- minden esetben növekvő beruházási ütemet várunk el (100%-tól);
- az egy főre jutó árbevétel értéke a hatékonyság javulásával határozottan nő (105%-tól), és az árbevétel-kibocsátás arány nem csökkenhet jelentősen (95%-tól).

4. Buldózer típus:

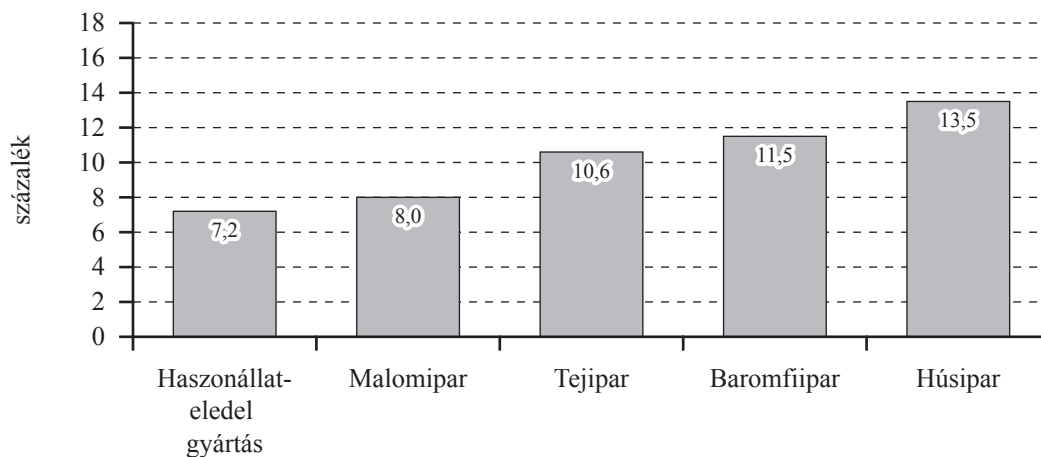
- a foglalkoztatottak létszámára a határozott növekedés jellemző (100%-tól);
- az egy főre jutó személyi költség alakulása ebben az esetben kevésbé egzakt feltétel, a növekedést preferálva csak azt kötöttük ki, hogy a csökkenés korlátozott legyen (70%-tól);
- az árbevétel minél erőteljesebb növekedése jellemző, így ehhez a kategóriához felső határt nem is rendeltünk (95%-tól);
- az árbevétel-kibocsátás arányt is vizsgáltuk, de mivel nem követelmény, hogy a bevétel-növekedés inkább minőségi előrelépéssel valósuljon meg, így ennek az értékét maximalizáltuk (110%-ig);
- az ide sorolandó cégektől a beruházások erőteljes növekedését vártuk el (150%-tól);
- az eszközállomány erős növekedése a besorolás feltétele, esetenként kis mértékű csökkenést engedünk meg (90%-tól).

3. melléklet

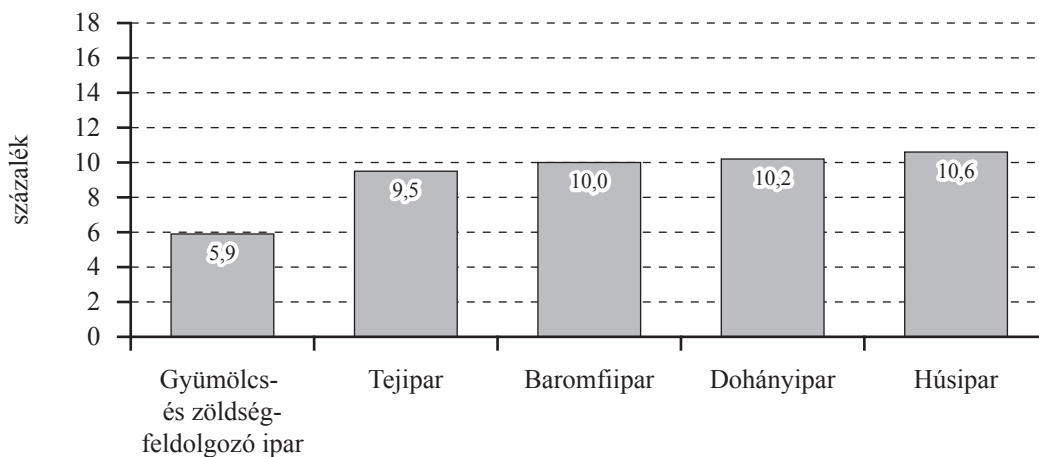
A legnagyobb árbevételű szakágazatok részesedése az élelmiszeriparban (1992)

Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

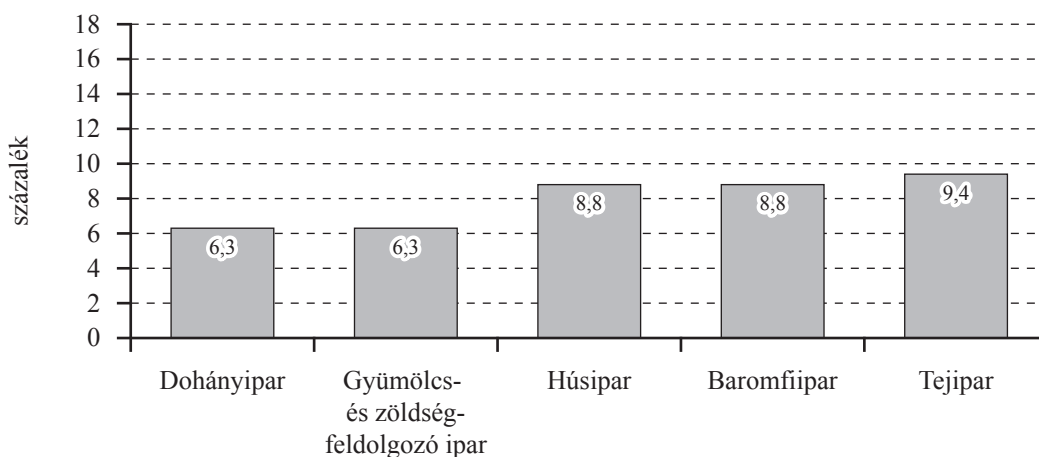
4. melléklet

A legnagyobb árbevételű szakágazatok részesedése az élelmiszeriparban (1997)

Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

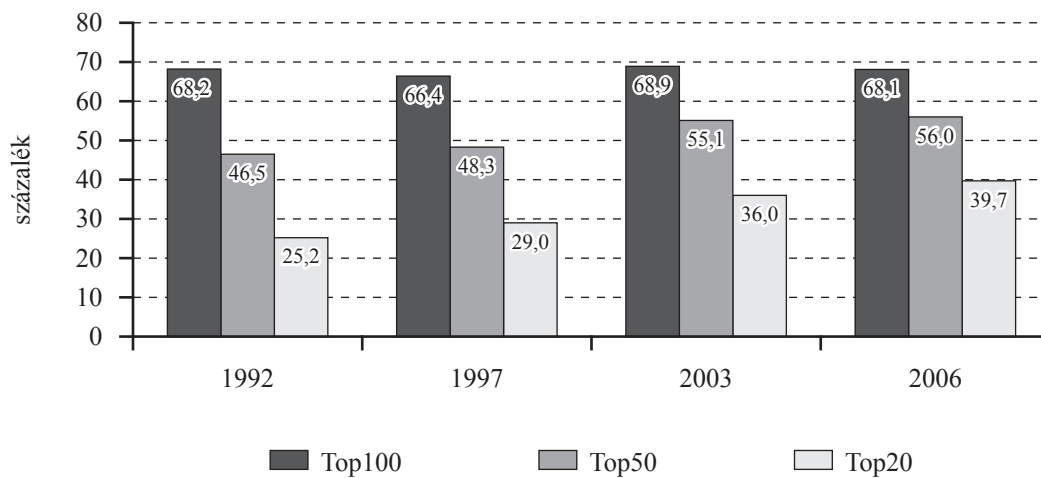
A legnagyobb árbevételű szakágazatok részesedése az élelmiszeriparban (2003)

Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

A legnagyobb árbevételű szakágazatok részesedése az élelmiszeriparban (2006)

Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

A vezető vállalkozások részesedése az élelmiszeripar árbevételéből



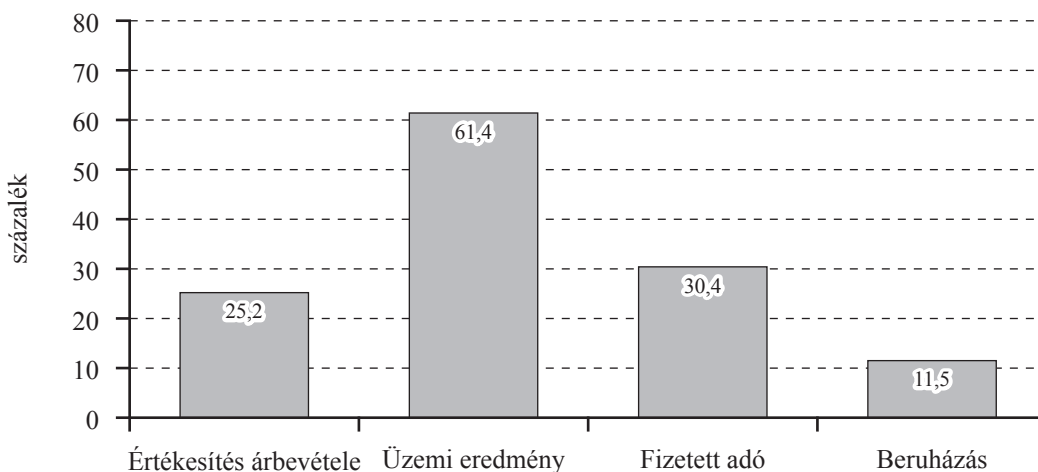
Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

A legtöbb árbevételt realizáló élelmiszeripari vállalkozások 1992-ben

Sor-szám	Vállalat neve	Szakágazat	Értékesítés árbevétele (ezer Ft)
1	Bábolna Mezőgazdasági termelő, fejlesztő és kereskedelmi Rt.	takarmány	13 302 322
2	Budapesti Tejipari Vállalat	tej	9 300 150
3	Stollwerk Budapest Édesipari Kft.	édesipar	8 985 719
4	Hajdúsági Gabonaipari Rt.	takarmány	7 685 864
5	Cereol Növényolajipari Rt. Magyarország	növényolaj	6 512 998
6	Borsodi Sörgyár Rt.	söripar	6 394 989
7	Szolnok megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat	takarmány	6 289 521
8	BAT Pécsi Dohánygyár Kft.	dohány	6 173 360
9	Mezőgazdasági Kombinát Környe	hús	6 099 042
10	Ringa Húsipari Vállalat	hús	6 011 332
11	Compack Douwe Egberts Rt.	egyéb	5 968 271
12	BUSZESZ Élelmiszeripari Rt.	szesz	5 918 017
13	Pick Szeged Szalámigyár és húsüzem Rt.	hús	5 917 182
14	Hajdú megyei Tejipari Vállalat	tej	5 647 982
15	Békés megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat	takarmány	5 601 515
16	Gyulai Húskombinát	hús	5 466 256
17	Fejértéj Parmalat Tejipari Rt.	tej	5 245 964
18	Hajdúsági Baromfitermelő és értékesítő Rt.	baromfi	4 836 738
19	Bácskai Húsipari Rt.	hús	4 724 256
20	Budapesti és Pest megyei Gabonaforgalmi és Malomipari Vállalat	malom	4 709 768

Forrás: APEH

A TOP 20 meghatározó értékeinek részesedése az élelmiszeripar egészéből (1992)

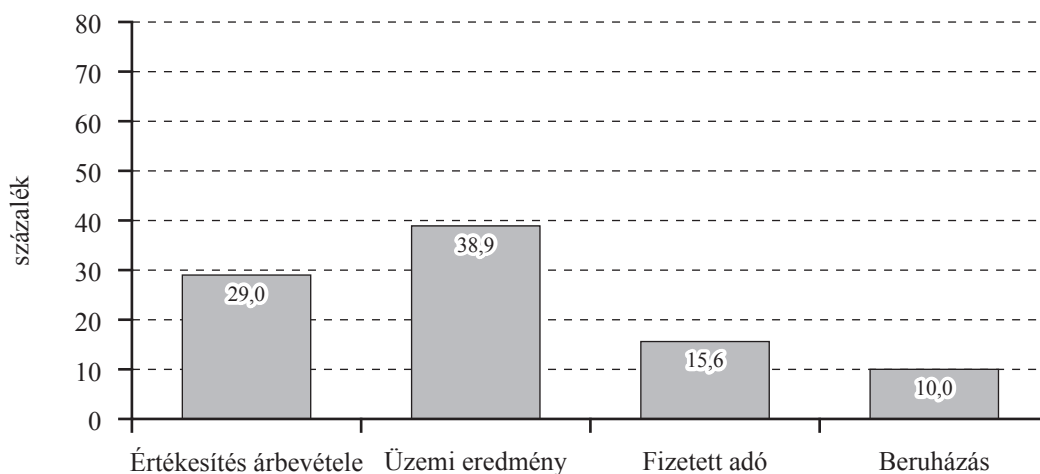


Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

A legtöbb árbevételt realizáló élelmiszeripari vállalkozások 1997-ben

Sor-szám	Vállalat neve	Szakágazat	Értékesítés árbevétele (ezer Ft)
1	Cereol Növényolajipari Rt. Magyarország	finomított olaj	53 091 584
2	Hajdúsági Baromfitermelő és értékesítő Rt.	baromfi	35 713 784
3	Pick Szeged Szalámigyár és Húsüzem Rt.	húskészítmény	31 855 212
4	Bábolna Mezőgazdasági termelő, fejlesztő és kereskedelmi Rt.	baromfi	22 527 616
5	Conavis Első Magyar-Amerikai Élelmiszertermelő és feldolgozó Rt.	baromfi	21 398 482
6	Coca-Cola Beverages Üdítőital gyártó (Magyarország) Kft.	üdítő	19 169 912
7	Dél-Magyarországi Húsipari Rt.	hús	18 607 628
8	Nestlé Hungaria Kft.	édesség	18 346 412
9	Sága Foods Baromfiipari Rt.	baromfi	18 031 020
10	Ringa Húsipari Rt.	hús	17 917 864
11	Egri Dohánygyár Kft.	dohány	17 537 236
12	Stollwerck Budapest Édesipari Kft.	édesség	16 557 951
13	Fővárosi Ásványvíz és Üdítőipari Rt.	üdítő	16 149 309
14	Dreher Sörgyárak Rt.	söripar	15 705 485
15	Hungrana Keményítő- és izocukorgyártó és forgalmazó Kft.	keményítő	15 678 231
16	PINI-Hungary Élelmiszeripari termelő, szolgáltató, kereskedelmi Kft.	hús	15 476 726
17	Pápai Hús Élelmiszeripari feldolgozó Rt.	hús	14 999 169
18	Magyar Cukorgyártó és forgalmazó Rt.	cukor	14 897 173
19	Sara Lee Kávé és tea csomagoló, kereskedelmi Rt.	tea, kávé	14 148 473
20	Hajdútej Tejipari Rt.	tej	12 522 781

Forrás: APEH

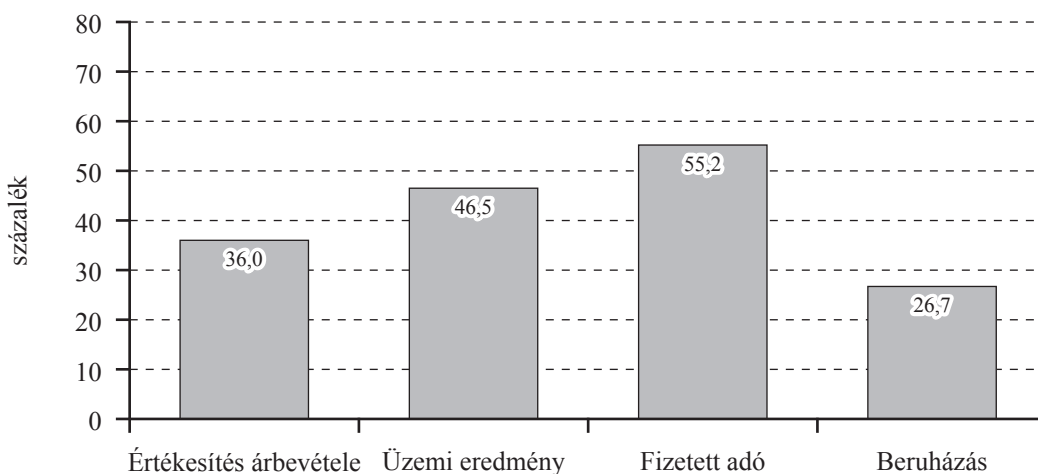
A TOP 20 meghatározó értékeinek részesedése az élelmiszeripar egészéből (1997)


Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

A legtöbb árbevételt realizáló élelmiszeripari vállalkozások 2003-ban

Sor-szám	Vállalat neve	Szakágazat	Értékesítés árbevétele (ezer Ft)
1	BAT Pécsi Dohánygyár Kft.	dohány	118 794 752
2	Philip Morris Magyarország Cigarettagyártó és kereskedelmi Kft.	dohány	98 996 840
3	Nestlé Hungaria Kft.	édesség	58 732 156
4	Coca-Cola Beverages Üdítőital gyártó (Magyarország) Kft.	üdítő	49 017 396
5	Bunge Növényolajipari Rt.	finomított olaj	48 063 304
6	Borsodi Sörgyár Rt.	söripar	41 572 748
7	Dreher Sörgyárak Rt.	söripar	40 526 206
8	Bábolna Mezőgazdasági termelő, fejlesztő és kereskedelmi Rt.	baromfi	40 291 220
9	Sole Hungária Tejipari Rt.	tej	39 252 652
10	Pick Szeged Szalámigyár és Húsüzem Rt.	hús	38 748 492
11	Masterfoods Magyarország Gyártó Kft.	hobbiállat-eledel	34 331 404
12	Brau Union Hungária Sörgyárak Rt.	söripar	33 983 712
13	Friesland Hungária Kereskedelmi és termelő Rt.	tej	30 110 620
14	Sága Foods Baromfiipari Rt.	baromfi	29 477 616
15	Hajdúsági Baromfitermelő és értékesítő Rt.	baromfi	29 442 076
16	Bábolna Takarmányipari Premix és Takarmánykereskedelmi Kft.	haszonállat-eledel	28 793 232
17	Hungrana Keményítő- és izocukorgyártó és forgalmazó Kft.	keményítő	28 652 360
18	Zwack Unicum Likőripari és kereskedelmi Rt.	szesz	26 688 020
19	Fővárosi Ásványvíz és üdítőipari Rt.	üdítő	24 691 636
20	Új-Mizo Tejtermékeket gyártó, forgalmazó és szolgáltató Rt.	tej	23 640 530

Forrás: APEH

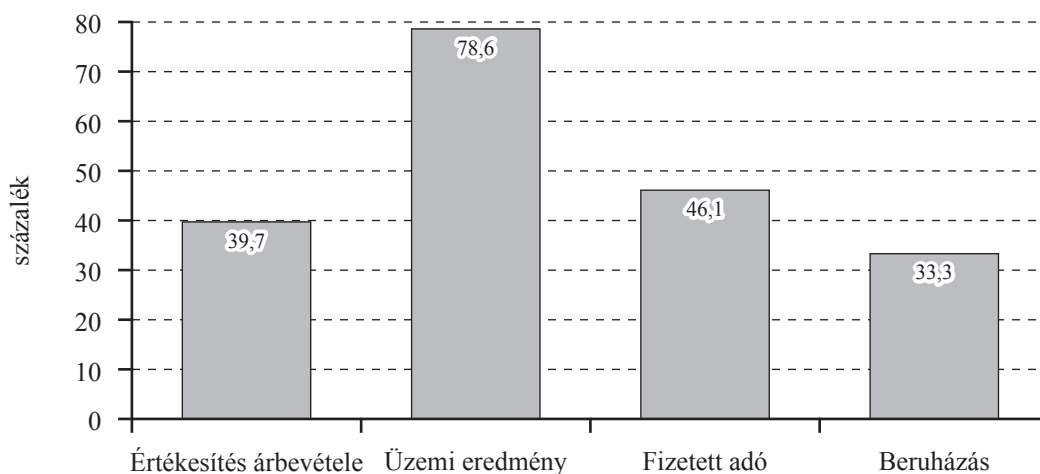
A TOP 20 meghatározó értékeinek részesedése az élelmiszeripar egészéből (2003)


Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

A legtöbb árbevételt realizáló élelmiszeripari vállalkozások 2006-ban

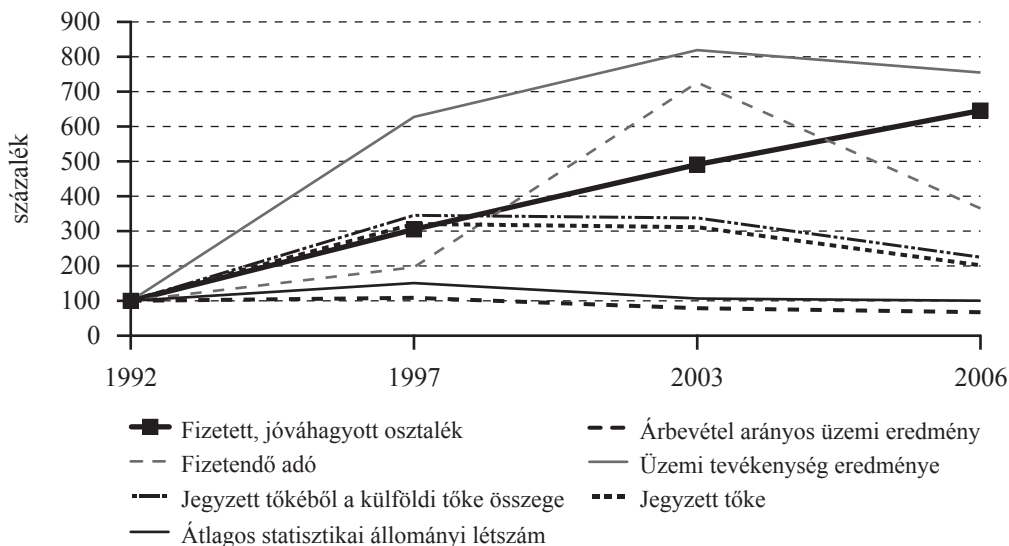
Sor-szám	Vállalat neve	Szakágazat	Értékesítés árbevétele (ezer Ft)
1	BAT Pécsi Dohánygyár Kft.	dohány	126 390 928
2	Unilever Magyarország Gyártó és Kereskedelmi Kft.	margarin	80 776 456
3	Nestlé Hungária Kft.	édesség	77 619 328
4	Coca-Cola Beverages Üdítőital gyártó (Magyarország) Kft.	üdítő	63 418 940
5	Bunge Növényolajipari Zrt.	finomított olaj	56 228 352
6	Pick Szeged Szalámigyár és Húsüzem Zrt.	húskészítmény	51 545 776
7	Sole-Mizo Tejtermékeket gyártó, forgalmazó és szolgáltató Zrt.	tej	50 977 276
8	Borsodi Sörgyár Zrt.	sőripar	44 329 392
9	Friesland Hungária Kereskedelmi és termelő Zrt.	tej	44 199 820
10	Brau Union Hungária Sörgyárak Nyrt.	sőripar	42 519 464
11	Dreher Sörgyárak Zrt.	sőripar	41 435 350
12	Sága Foods Élelmiszeripari Zrt.	baromfi	34 433 928
13	Hungrana Keményítő- és izocukorgyártó és forgalmazó Kft.	keményítő	34 393 384
14	Masterfoods Magyarország Gyártó Kft.	hobbyállat-eledel	32 666 940
15	Mátra Cukor Mátravidéki Cukorgyárak Zrt.	cukor	31 777 212
16	Hungerit Baromfifeldolgozó és Élelmiszeripari Zrt.	baromfi	31 531 176
17	Zwack Unicum Nyrt.	szesz	30 901 068
18	Hungary-Meat Élelmiszeripari termelő, szolgáltató, kereskedelmi Kft.	hús	29 430 044
19	Magyar Cukor Zrt.	cukor	27 972 000
20	Danone Tejtermék gyártó és forgalmazó Kft.	tej	26 596 844

Forrás: APEH

A TOP 20 meghatározó értékeinek részesedése az élelmiszeripar egészéből (2006)


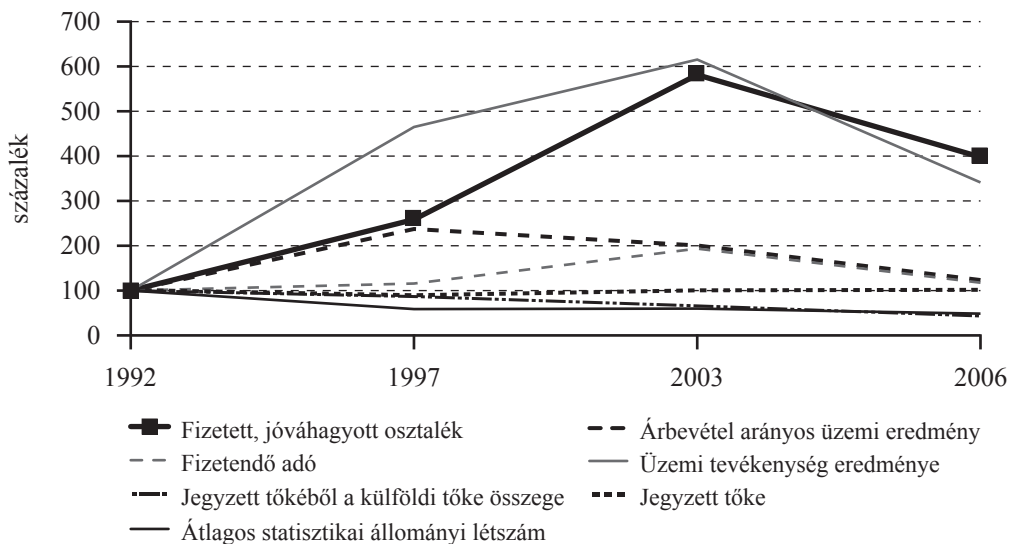
Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

A többségi külföldi tulajdonú vállalatok néhány fontosabb mutatójának változása (1992 = 100%)



Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

A többségi hazai tulajdonú vállalatok néhány fontosabb mutatójának változása (1992 = 100%)



Forrás: APEH adatok alapján saját szerkesztés

A sorozatban eddig megjelent tanulmányok**1997**

1997. 1. Dorgai László, Horváth Imre, Kissné Bársony Erzsébet, Tóth Erzsébet:
Az Európai Unió regionális politikája és hatása az új tagországokra
1997. 2. Glattfelder Béla, Ráki Zoltán, Guba Mária, Janowszky Zsolt:
Piacvédelmi lehetőségeink az Európai Unióhoz való csatlakozásunkig
1997. 3. Janowszky Zsolt:
A vetőmagtermelés helyzete és a piaci egyensúlyt befolyásoló főbb tényező
1997. 4. Alvincz József, Szabó Márton, Wagner Hartmut:
Változások az élelmiszeripari és kereskedelmi vállalatok világában
1997. 5. Gábor Judit:
Az importvédelem nemzetközi tapasztalata

1998

1998. 1. Wagner Hartmut:
A magyar agrár- és élelmiszeripari export piaci és termékszerkezete 1991-1996
1998. 2. Alvincz József, Borszéki Éva, Harza Lajos, Tanka Endre:
Az agrártámogatási rendszer EU és GATT-konform továbbfejlesztése
(Az AGENDA 2000)
1998. 3. Ángyán József, Dorgai László, Halász Tibor, Janowszky János, Makovényi Ferenc,
Ónodi Gábor, Podmaniczky László, Szenci Győző, Szepesi András, Veöreös György:
Az országos területrendezési terv agrárvonatkozásainak megalapozása
1998. 4. Kissné Bársony Erzsébet:
A keletnémet mezőgazdaság átalakulásának főbb tapasztalatai
1998. 5. Balogh Ádám, Harza Lajos:
A vagyon-, a tulajdon-, és a tőkeviszonyok változása a mezőgazdaságban
1998. 6. Lévai Péter, Szijjártó András:
Mezőgazdasági programok a cigányság körében
1998. 7. Vissyné Takács Mara:
A fontosabb iparinövény ágazatok helyzete és feladatai az EU szabályozás tükrében
1998. 8. Tóth Erzsébet:
A foglalkoztatás térségi feszültségei – megoldási esélyek és lehetőségek
1998. 9. Dorgai László, Hinora Ferenc, Tassy Sándor:
Területfejlesztés – vidékfejlesztés
1998. 10. Szőke Gyula:
A közraktárak lehetséges szerepe a magyar gabonapiaci politikában

1998. 11. Csillag István:
A gabonavertikum működése, növekedési tendenciái és a változás irányai
1998. 12. Szabó Márton:
A hazai élelmiszerfogyasztás szerkezetének változásai a 90-es években és a várható jövőbeli tendenciák
1998. 13. Guba Mária, Ráki Zoltán:
Az Európai Unió marhahús-termelésének közös piacsabályai és várható hatásuk a magyar marhahús-ágazatra
1998. 14. Alvincz József, Szűcs István:
Az élelmiszergazdaság szerkezete
1998. 15. Tanka Endre:
Agrár-finanszírozás a fejlett piacgazdaságokban (Adalékok és tanulságok)
1998. 16. Szűcs István, Udovecz Gábor (szerk):
Az agrárgazdaság jelenlegi helyzete és várható versenyésélyei
1998. 17. Kukovics Sándor:
A tulajdoni, a vállalati és a termelési szerkezet, valamint a foglalkoztatási viszonyok átalakulása a magyar mezőgazdaságban
1998. 18. Erdész Ferencné:
Az almaágazat helyzete és fejlesztési lehetőségei a csatlakozási felkészülésben
1998. 19. Kartali János:
Magyarország és az EU közötti agrár-külkereskedelem a kilencvenes években

1999

1999. 1. Gábor Judit, Stauder Márta:
A kereskedelmi láncok és az élelmiszertermelők kapcsolatának változásai
1999. 2. Kürthy Gyöngyi, Szűcs István:
Az Európai Unióhoz való csatlakozás ágazati felkészülésének fejlesztési forrásigénye
1999. 3. Harza Lajos, Tanka Endre:
A vidékfejlesztés megújuló intézményi háttere
1999. 4. Wagner Hartmut:
Az exportfinanszírozás és exporthitel-biztosítás helyzete és szerepe a magyar agrárexportban
1999. 5. Guba Mária, Ráki Zoltán:
Az Európai Unióhoz való csatlakozás felkészülési tennivalói és fejlesztési-forrás igénye a baromfiágazatban
1999. 6. Orbánné Nagy Mária:
Az állati eredetű termékek külkereskedelmének lehetőségei és korlátai az EU-csatlakozásig

1999. 7. Vissyné Takács Mara:
A dohány ágazat vertikális integrációja Magyarországon és az EU-ban
1999. 8. Dorgai László, Stauder Márta, Tóth Erzsébet, Varga Gyula:
Mezőgazdaságunk üzemi rendszere, kezelésének tennivalói a követelmények és az EU tapasztalatainak tükrében
1999. 9. Szabó Márton:
Vertikális koordináció és integráció az EU és Magyarország tejjgazdaságában
1999. 10. Juhász Anikó:
Vertikális koordináció és integráció a zöldség-gyümölcs szektorban
1999. 11. Ráki Zoltán, Guba Mária:
Az AGENDA 2000-ben előirányozott szabályozás várható hatása a szarvasmarha-ágazatban
1999. 12. Dorgai László, Miskó Krisztina:
A vidékfejlesztés finanszírozása az Európai Unióban
1999. 13. Burgerné Gimes Anna, Kovács Csaba, Tóth Krisztina:
A mezőgazdasági üzemek gazdasági helyzete
1999. 14. Alvincz József, Harza Lajos, Illés Róbert, Szűcs István, Tanka Endre:
Változások a gazdálkodás földviszonyaiban - Egy mikrofelvétel tanulságai
1999. 15. Kartali János, Juhász Anikó, Gábor Judit, Stauder Márta, Wagner Hartmut, Szabó Márton, Orbánné Nagy Mária, Vissyné Takács Mara:
A magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar EU-érettségének piaci és kereskedelmi vonatkozásai

2000

2000. 1. Udovecz Gábor (szerk.):
Jövedelemhiány és versenyképesszer a magyar mezőgazdaságban
2000. 2. Kissné Bársony Erzsébet:
Az ökogazdálkodás szabályozási rendszerének EU-konform továbbfejlesztése az AGENDA 2000 tükrében
2000. 3. Tanka Endre:
A földhasznóbérllet korszerűsítési igényei és lehetőségei
2000. 4. Guba Mária, Janowszky Zsolt, Ráki Zoltán:
A magyar juhászat hatékonyság-növelési esélyei és a szabályozás EU-konform továbbfejlesztése
2000. 5. Gábor Judit, Wagner Hartmut:
Élelmiszergazdaságunk rövid távú piaci kilátásai
2000. 6. Laczkó András, Szőke Gyula:
Az Agenda 2000 hatása az EU és a magyar gabonapiaci szabályozásra

2000. 7. Kartali János:
A magyar agrárküpiacokra ható világgazdasági tényezők (válságok, liberalizáció, nemzetközi egyezmények) alakulása
2000. 8. Stauder Márta:
Az élelmiszerek disztribúciós rendszerének fejlődése, különös tekintettel a kereskedelmi logisztikára
2000. 9. Popp József (szerk.):
Főbb mezőgazdasági ágazataink fejlesztési lehetőségei, különös tekintettel az EU-csatlakozásra
2000. 10. Popp József (szerk.):
Főbb agrárgazdasági ágazataink szabályozásának EU-konform továbbfejlesztése
2000. 11. Tóth Erzsébet:
Az átalakult mezőgazdasági szövetkezetek gazdálkodásának főbb jellemzői (1989-1998)
2000. 12. Szabó Márton:
Külföldi érdekeltségű vállalatok a magyar élelmiszeriparban és hatásuk az EU-csatlakozásra
2000. 13. Tóth Erzsébet (szerk.):
A mezőgazdasági foglalkoztatás és alternatív lehetőségei
2000. 14. Erdész Ferencné, Radócné Kocsis Teréz:
A zöldség-gyümölcs és a szőlő-bor ágazatok hatékonyságának növelése és szabályozásának EU-konform továbbfejlesztése
2000. 15. Alvincz József, Varga Tibor:
A családi gazdaságok helyzete és versenyképességük javításának lehetőségei

2001

2001. 1. Gábor Judit, Juhász Anikó, Kartali János, Kürthy Gyöngyi, Orbánné Nagy Mária:
A WTO egyezmény hatása a magyar agrárpolitika jelenére, jövőjére és teendőire
2001. 2. Hamza Eszter, Miskó Krisztina, Tóth Erzsébet:
Az agrárfoglalkoztatás jellemzői, különös tekintettel a nők munkerő-piaci helyzetére (1990-2000)
2001. 3. Stauder Márta, Wagner Hartmut:
A takarmány termékpálya problémái
2001. 4. Juhász Anikó, Szabó Márton:
Az EU és Magyarország közötti agrárkereskedelem liberalizációjának hatásai
2001. 5. Erdész Ferencné, Laczkó András, Popp József (szerk.), Potori Norbert, Radócné Kocsis Teréz:
Az agrárszabályozási rendszer értékelése és továbbfejlesztése 2002-re
2001. 6. Kürthy Gyöngyi, Popp József (szerk.), Potori Norbert:
Az OECD tagországok mezőgazdaságának támogatottsága az új metodika alapján – különös tekintettel Magyarországra

2001. 7. Alvincz József (szerk.), Antal Katalin, Harza Lajos, Mészáros Sándor, Péter Krisztina, Spitálszky Márta, Varga Tibor:
A mezőgazdaság jövedelemhelyzete és az arra ható tényezők
2001. 8. Nyárs Levente:
A méhészeti ágazat helyzete és fejlesztési lehetőségei

2002

2002. 1. Orbánné Nagy Mária:
A magyar élelmiszergazdaság termelői és fogyasztói árai az Európai Unió árainak tükrében
2002. 2. Gábor Judit, Stauder Márta:
Az agrártermékek kereskedelmének új irányzatai, különös tekintettel az elektronikus kereskedelemre
2002. 3. Mészáros Sándor:
A magyar csatlakozás agrárgazdasági hatásainak összehasonlítása az EU modellszámításaival
2002. 4. Hamza Eszter, Miskó Krisztina, Székely Erika, Tóth Erzsébet (szerk.):
Az agrárgazdaság átalakuló szerepe a vidéki foglalkoztatásban, különös tekintettel az EU-csatlakozásra
2002. 5. Radócné Kocsis Teréz:
Az Európai Unió új közös borspiaci rendtartásának termelési potenciált befolyásoló elemei és azok várható hatása a hazai termelőalapok változására
2002. 6. Dorgai László, Gábor Judit, Juhász Anikó, Kartali János, Kürthy Gyöngyi, Orbánné Nagy Mária, Stauder Márta, Szabó Márton, Wagner Hartmut:
A WTO tárgyalások magyar agrárgazdaságot érintő 2001. évi fejleményei
2002. 7. Nyárs Levente, Papp Gergely:
Az állati eredetű termékek feldolgozásának versenyhelyzete
2002. 8. Popp József:
Az USA agrárpolitikájának gyakorlata napjainkig
2002. 9. Juhász Anikó, Kartali János (szerk.), Wagner Hartmut:
A magyar agrár-külkereskedelem a rendszerváltás után

2003

2003. 1. Varga Tibor:
A támogatások költség-haszon szemléletű elemzésének lehetőségei
2003. 2. Dorgai László, Keszthelyi Szilárd, Miskó Krisztina:
Gazdaságilag életképes üzemek az Európai Unió modernizációs támogatásainak alkalmazása szempontjából
2003. 3. Alvincz József, Guba Mária:
Az egyéni mezőgazdasági termelők jövedelmének adóztatása

2003. 4. Hamza Eszter:
Agrárfoglalkoztatás hátrányos helyzetű térségekben – uniós lehetőségek gyakorlati alkalmazása
2003. 5. Orbánné Nagy Mária:
Az élelmiszerfogyasztás és a fogyasztói árak konvergenciája Magyarország és az EU között
2003. 6. Stauder Márta:
Az agrár- és élelmiszertermékek belföldi kereskedelme a kilencvenes években és napjainkban
2003. 7. Mizik Tamás:
Magyarország és az Európai Unió adórendszere – különös tekintettel a mezőgazdaságra
2003. 8. Popp József:
Az agrárpolitikák mozgásteret a nemzetközi kereskedelem liberalizálásának tükrében

2004

2004. 1. Kartali János (szerk.):
A főbb agrártermékek piacra jutásának feltételei az EU-csatlakozás küszöbén (I. kötet: Növényi termékek)
2004. 2. Kartali János (szerk.):
A főbb agrártermékek piacra jutásának feltételei az EU-csatlakozás küszöbén (II. kötet: Állati termékek)
2004. 3. Antal Katalin, Guba Mária, Kovács Henrietta:
Mezőgazdaság helyzete az agrártörvény hatálybalépését követő időszakban
2004. 4. Nyárs Levente, Papp Gergely, Vóneki Éva:
A főbb hazai állattenyésztési ágazatok kilátásai az Európai Unióban
2004. 5. Popp József, Potori Norbert, Udovecz Gábor:
A Közös Agrárpolitika alkalmazása Magyarországon
2004. 6. Dorgai László (szerk.):
A magyarországi birtokstruktúra, a birtokrendezési stratégia megalapozása
2004. 7. Potori Norbert, Udovecz Gábor (szerk.):
Az EU-csatlakozás várható hatásai a magyar mezőgazdaságban 2006-ig
2004. 8. Potori Norbert (szerk.):
A főbb mezőgazdasági ágazatok élet- és versenyképességének követelményei

2005

2005. 1. Antal Katalin, Guba Mária, Hodina Péter, Lámfalusi Ibolya, Rontóné Nagy Zsuzsanna:
A külföldi tőke szerepe és a gazdálkodás eredményességére gyakorolt hatása a mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban
2005. 2. Kartali János, Kürti Andrea, Orbánné Nagy Mária, Wagner Hartmut:
A globális gazdasági és demográfiai változások hatása az agrár-külkereskedelemre

2005. 3. Juhász Anikó (szerk.):
Piaci erőviszonyok alakulása a belföldi élelmiszerpiac szereplői között
2005. 4. Dorgai László (szerk.):
Termelői szerveződések, termelői csoportok a mezőgazdaságban
2005. 5. Popp József (szerk.), Potori Norbert (szerk.), Stauder Márta, Wagner Hartmut:
A takarmánytermelés és -felhasználás elemzése, különös tekintettel az abraktakarmánykeverékek gyártására
2005. 6. Kapronczai István (szerk.), Korondiné Dobolyi Emese, Kovács Henrietta, Kürti Andrea, Varga Edina, Vágó Szabolcs:
A mezőgazdasági termelők alkalmazkodóképességének jellemzői (Gazdálkodói válaszok időszerű kérdésekre)

2006

2006. 1. Bánáti Diána (szerk.), Popp József (szerk.):
Élelmiszer-biztonság a nemzetközi kereskedelem tükrében
2006. 2. Hamza Eszter, Tóth Erzsébet:
Az egyéni gazdaságok eltartó-képessége, megélhetésben betöltött szerepe
2006. 3. Orbánné Nagy Mária (szerk.):
Az élelmiszeripar strukturális átalakulása (1997-2005)
2006. 4. Kovács Gábor:
A KAP-reform várható hatásai a mezőgazdasági üzemek termelésére és a földhasználati viszonyokra
2006. 5. Guba Mária, Harza Lajos, Mizik Tamás:
A mezőgazdasági üzemek konszolidációs programjai (2000-2004)
2006. 6. Radócné Kocsis Teréz, Györe Dániel:
A borpiac helyzete és kilátásai
2006. 7. Nagy-Huszejn Tibor:
A tagi tulajdonlás a mezőgazdasági szövetkezetekben
2006. 8. Hingyi Hajnalka, Kürthy Gyöngyi, Radócné Kocsis Teréz:
A mezőgazdasági eredetű folyékony bioüzemanyagok termelésének piaci kilátásai

2007

2007. 1. Erdész Ferencné:
A magyar gyümölcs- és zöldségpiac helyzete és kilátásai
2007. 2. Varga Tibor (szerk.), Tunyoginé Nechay Veronika (szerk.), Mizik Tamás (szerk.):
A mezőgazdasági árképzés elméleti alapjai és hazai gyakorlata
2007. 3. Bánáti Diána, Popp József, Potori Norbert:
A GM növények egyes szabályozási és közgazdasági kérdései

2007. 4. Kürti Andrea, Stauder Márta, Wagner Hartmut, Kürthy Gyöngyi:
A magyar élelmiszergazdasági import dinamikus növekedésének okai
2007. 5. Fogarasi József, Nyárs Levente, Papp Gergely, Varga Edina, Vőneki Éva:
A főbb állattenyésztési ágazatok és a takarmánytermelés helyzete Romániában
2007. 6. Popp József:
A bioüzemanyag-gyártás nemzetközi összefüggései
2007. 7. Udovecz Gábor (szerk.), Popp József (szerk.), Potori Norbert (szerk.):
Alkalmazkodási kényszerben a magyar mezőgazdaság – Folytatódó lemaradás vagy felzárkózás?

2008

2008. 1. Györe Dániel, Juhász Anikó, Kartali János (szerk.), Kőnig Gábor, Kürti Andrea, Nyárs Levente, Radócné Kocsis Terézia, Stauder Márta, Varga Edina, Vőneki Éva, Wagner Hartmut:
A magyar élelmiszergazdasági export célpiacai és logisztikai helyzete
2008. 2. Kovács Gábor (szerk.), Czárli Adrienn, Kürthy Gyöngyi, Varga Tibor:
Az agrártámogatások hasznosulása
2008. 3. Radócné Kocsis Teréz, Kürthy Gyöngyi, Pesti Csaba, Bukai Andrej:
A dohánypiac helyzete és a dohánytermelés lehetséges jövője Magyarországon és az Európai Unióban a kap reform tükrében
2008. 4. Erdész Ferencné, Kozak Anita:
A gyógynövényágazat helyzete
2008. 5. Hamza Eszter:
A mezőgazdasági jövedelmek kiegészítésének lehetőségei
2008. 6. Dorgai László (szerk.):
A közvetlen támogatások feltételezett csökkentésének társadalmi- gazdasági- és környezeti hatásai (első megközelítés)
2008. 7. Györe Dániel, Wagner Hartmut:
A termelői, fogyasztói és külkereskedelmi árak Magyarország és az EU közötti konvergenciája az élelmiszergazdaságban

2009

2009. 1. Bojtárné Lukácsik Mónika, Felkai Beáta Olga, Györe Dániel, Kapronczai István (szerk.), Kürti Andrea, Székelyné Raál Éva, Tóth Piroska, Vágó Szabolcs:
Tulajdonosi és szervezeti változások a hazai élelmiszeriparban

A kiadványok korlátozott példányszámban megrendelhetők az intézeti titkárnál az alábbi telefonszámon: 06-1-476-3064