

GAZDASÁG

Dr. Papócsi László

Az agrármodernizáció néhány sajátossága

A magyar agrárgazdaság működőképességének helyreállítása, piaci versenyképességének és jövedelemtermelő képességének fokozása, az ágazatban és az ágazatból élő mintegy 3,5 millió ember életszínvonalának javulása több együtttható tényező kedvező irányú változása (és megváltoztatása) esetén valósulhat meg.

Tekintettel a hazai gazdaság – és ezen belül különösen a mezőgazdaság – igen alacsony működőtőke ellátottságára, a finanszírozás központi és mindezideig megoldatlan kérdése az agrár-ágazatok talpra állításának. Óvni kell azonban magunkat attól, hogy a finanszírozás problémáját állítsuk be „minden bajok” okozójának; valójában a pénzügyi-ellátási nehézségek sokkal inkább következményei, mint idézői a kialakult gazdasági nehézségeknek.

A bonyolult, sok tényezőt magába foglaló gazdasági érdek- és viszonyrendszer közül ezúttal néhány markáns tényezőt kívánok kiemelni. Ezek a következők:

- ☞ A tudományosan megalapozott modernizáció
- ☞ Piaci kihívások és a piacépítés
- ☞ Hatékonyság és az új agrár tulajdonszerkezet
- ☞ Integrált termelés, az integrációk szervezeti és működési feltételei.

Előljáróban egy alapvető szemléleti, mondhatni a gazdaságfilozófia körébe tartozó kérdést szeretnék felvetni. Magyarországon a finanszírozás, a hitelezés mindezideig nemcsak kockázatos, de meglehetősen körülményes. A hitelezés nem motorja, hanem – gondjaival együtt – inkább „lázmérője” és esetenként alkalmi áldozata a gazdaságnak.

Lehet, hogy mindez a piacgazdaságra történő áttérés működési zavarai miatt van így, de – gyanítom – hogy a megrögzött szokások, a korábbi mentalitás, a tisztázatlan, a még le nem tisztult gazdasági morális tényezők is fontos szerepet játszanak ebben a helyzetben. Ezért bizonyára hasznos lehet, ha ezúttal, az agrárfinanszírozásról szólván Széchenyi István „Hitel” c. 1830-ban megjelent művének ajánlását idézzük:

„Én ezen kifejezést „Hitel” azon értelemben veszem, ami nem egyéb, mint bizonyos lekötelezések által más kezében levő ingó, vagy ingatlan vagyonunkról nyert bizodalom és bátorság. Mennél nagyobb bizodalmat, s bátorságot nyújthat valaki az ő kezei közt levő vagyonunkról, annál több Hitele–Credituma van; s mennyivel nagyobb bizodalommal, s bátorsággal bírja a közönség saját javait másoknál, annál tökéletesebbnek mondatik azon ország Hitel állapota”.

A leírt mondatok elgondolkoztatóak. Mindenesetre aláhúzzák azt a véleményt, hogy a hitelezés, finanszírozás helyzete jó tükre egy ország gazdasági és társadalmi állapotának. Ugyanakkor arra is figyelmeztet, hogy ha e területen előre kívánunk jutni a finanszírozás szabályozási, közgazdasági, vagy bank–technikai feltételei mellett számos társadalmi, jogi és etikai kérdés rendezése is elkerülhetetlen lesz.

Visszatérve az agrárgazdaság finanszírozásának, illetve finanszírozhatóságának kérdésköréhez tapasztalataink alapján egyértelműen fogalmazhatom meg, hogy a pénzügyi befektetések legfontosabb feltételét a megtermelt áruk gazdaságos piaci értékesítésének a megszervezésében és realizálásában kell meghatározni.

Ezért – megítélésem szerint – nem cégeket, hanem piaci értékesítésre termelt agrár–élelmiszeripari termékeket, szolgáltatásokat, tehát „ügyleteket” célszerű finanszírozni.

Meglehetősen sok vita zajlik napjainkban a hazai mezőgazdasági áruk piaci (különösen a külpiaci) elhelyezésének a lehetőségeiről, a tervezett többletalapok export-értékesítéséről.

Nagyon egyértelműen szeretnék fogalmazni: ma minden mezőgazdasági árut „el lehet helyezni” a világpiacon; igazán azonban nem ez a kérdés, hanem az, hogy gazdaságosan, hozzáadott értékkel, jövedelmezően miként lehet értékesíteni.

A KGST piacok összeomlása (1990) után egy súlyos válsághelyzet keletkezett. Azóta közel öt év telt el. A termelés látványosan csökkent, a piac átrendeződött.

Ami a Közös Piacot illeti, az elkövetkező évtizedben aligha számíthatunk lényeges áttöréssel, mert ha liberalizálják is kereskedelem-politikájukat, indokolatlan mértékben fokozzák a minőségi-higiénés követelményeket. Szóba jöhetnek még földrajzilag távolabb eső iparilag fejlett országok is; a növekvő szállítási költségek miatt azonban elsősorban magas feldolgozottsági fokú és minőségi termékek eladására számíthatunk. Mindazonáltal a Közös Piac és a fejlett országok piacain mintegy 1,5 Mrd USD értékű magyar agrártermék távlatilag is értékesíthető lehet, ha a minőségi termelés és a különleges piaci igények pontos figyelembe vétele mellett hazánk gazdasági diplomáciája e térségekben tudatossá válik és megélnékül; ha szervezeten javítjuk marketingtevékenységünket és ügyesebben használjuk ki azt a vállalati kapcsolatrendszert, amely a magyarországi tőkebefektetések vonatkozásában ezen országok részéről megnyilvánul.

Piacépítés szempontjából a magyar agrártermékek számára a nagy áttörést a volt KGST országok és az arab térség országai jelenthetik. Mind a népesség nagy száma, mind a gazdasági-társadalmi helyzet kialakulatlansága, de éppúgy a számunkra nélkülözhetetlen ipari-energetikai nyersanyagok részükről történő ellentételezése stratégiai fontosságú tényezők a magyar gazdaság számára. Jelentősnek ítéljük – és ezért a Bábolna Rt már eddig is több befektetést indított el – a ma-

gyarországi növénytermesztési és állattenyésztési termelési eljárások, az ún. „kulcsra-kész termelési rendszerek” exportját is, ami nemcsak a „hozzáadott szellemi termék” értékesítése miatt előnyös, hanem azért is, mert ezzel részeseivé válhatnak ezen országok majdani gazdasági fejlődésének, ami – versenytársainkkal szemben – hosszú távon növelheti export-értékesítési lehetőségeinket a térségben.

Amikor a „keleti piacok” visszaszerzéséről, újbóli meghódításáról beszélünk, külön is kell hangsúlyoznunk, hogy mai általános feltételrendszereik között igen nehéz, bonyolult és sokszor kockázatos üzletek indításával és művelésével kell számolni.

Nagyon fontosnak tartjuk ezért, hogy más érdekelt agrár-érdekeltségű országoknál gyorsabban kerüljön sor ezen országok és hazánk közötti gazdasági diplomácia sokoldalú fejlesztésére, az akadályozó vám-, adó- és egyéb kötöttségek felszámolására. Időszerűnek tartjuk közös pénzügyi intézetek, kereskedőházak létesítését is, elsősorban a jelentős árucserét és pénzforgalmat bonyolító országokkal.

Összességében nem tűnik irreálisnak a magyar agrár-export három-négy milliárd dollár közötti szintre történő felfuttatása. Csak mellékesen jegyzek meg itt egy nagyon fontos körülményt: nevezetesen, hogy ez a kiviteli volumen lenne a záloga – az agrárágazat dinamikus fejlődése miatt – a hazai ellátás biztonságos mennyiségi, minőségi (és a differenciált vásárlói igényeket kiszolgáló) választékos kiszolgálásnak is.

A külpiazi lehetőségek és feladatok elemzése után vizsgáljuk meg, hogy az elmúlt években ki- illetve átalakult magyarországi tulajdonosi – birtok – és vállalati szerkezet milyen feltételeket teremt egy modern agrárfejlesztés megvalósításához. Tapasztalataink szerint az 1990-től végrehajtott „agrár-privatizáció” meglehetősen felemás, feszültségekkel terhelt és sok tekintetben inkább politikai, mintsem gazdasági érvekkel indokolható változásokat hozott.

A mezőgazdasági alaptevékenység bázisát jelentő termőföld a kárpótlási törvény végrehajtása során – a jogos tulajdonszerkezet váltással és a magántulajdon rekonstrukciójával párhuzamosan – felaprózódott. Az új „kistulajdonosi” birtokszerkezet – miként mindenütt a „világban” – nem lehet nemzetközi összetetésben versenyképes. Az a politikai nosztalgia, amely a „kétkezi magyar paraszt” tehetségére, földéhségére és értéktermelésére alapozott, már csak azért sem realizálódott a gyakorlatban, mert nemcsak a piac igényének az ismerete, és az új „kisparaszti” termelési eljárásokhoz szükséges eszközrendszer, illetve az ehhez szükséges befektetési tőke hiányzott, de a változásnak sok helyütt áldozatul estek azok az integrátorok (szövetkezetek, termelési rendszerek, élelmiszer-feldolgozók), amelyek a megtermelt árut megtermeltették, vagy megvásárolták volna.

Az állami földbirtok, (amely korábban is csak alig volt az összes szántóföld 15%-a) jelentős részben a kárpótlás céljára került felhasználásra, nem egyszer úgy, hogy a hagyományos és színvonalas vetőmag-előállítás vagy állattenyésztés alól húzták ki a földet.

A maradó állami földek sem kerültek a társaságokból alakult szervezetek birtokába. (Ez alól Bábolna Rt a kivétel, amely a korábbi – 1991 – átalakulása miatt a 25 ezer hektár földet saját vagyonként kezeli.)

A politikai konjunktúra lanyhulása, az új gazdasági formáció sikerelensége és a termelőket ért csalódások viszonylag gyors és spontán változásokat eredményeztek: a „kísérletező agrárüzemek” színes, sokszor áttekinthetetlen, átmeneti változatok formáit mutatják:

- ☞ az állami tulajdonú földbirtok
- ☞ az átalakult szövetkezetek kezében lévő földek
- ☞ a szövetkezetek által bérelt földterületek
- ☞ a magángazdaságok által más magántulajdonostól bérelt földje
- ☞ a saját tulajdonú földek művelése, stb. szerint.

Azt mindenesetre tapasztalni lehet, hogy a tulajdonosok szerinti fel-
darabolt (átlag 3,5 ha) eseti konjunkturális helyzetektől eltekintve a
használat tekintetében mindinkább a koncentráció irányába mutat.

Hasonlóan bonyolult és nehezen áttekinthető helyzet alakult ki az
állami, vagy közös szövetkezeti tulajdonú állattenyésztő telepek tulaj-
donát és működését illetően. Sok az új privat tulajdonos, számottevő
az átmeneti rendezetlen tulajdonviszony, miközben a tőkehiány, a pi-
aci bizonytalanság és a finanszírozási gondok miatt jelentős kapacitá-
sok állnak üresen, kihasználatlanul.

Már utaltunk rá, hogy a mezőgazdasági termelés helyi (községi) in-
tegrátorai – döntően a szövetkezetek – többnyire elvesztették ezt a
funkciójukat. Sajnos hasonló helyzetbe kerültek a termékvásárlást
általánosan szervező feldolgozó (gabona, hús, baromfi, konzerv, hűtő-
ipari, boripari stb.) vállalatok is. Az 1990-től egyre súlyosbodó piaci –
gazdasági – pénzügyi helyzet miatt szinte valamennyi élelmiszeripari
ágazaton és vállalaton végigsöpört a válság. A körbetartozások, a cső-
dők, a felszámolások a vállalatok nagy részét megrendítették, sőt
utóbb az őket finanszírozó bankok helyzetét is.

A nemzetközileg jó pozícióban lévő versenyképes vállalatokat
(növényolajipar, dohányipar, cukoripar, édesipar, szeszipar, söripar
stb.) külföldi befektetők vásárolták ki, a válságágazatok viszont a ter-
melőket is (gabonatermelők, takarmánykeverők, állattenyésztők, zöld-
ség-gyümölcs, szőlőtermelők és a teljes ún. „háztáji-termelés”) telje-
sen lehetetlen gazdasági helyzetbe taszították.

A teljes rendszer- és gazdasági korszakváltást sejtető súlyos struk-
turális, termelési és finanszírozási válság a (régii „összedőlt”, az új ne-
hezen tud megszületni) a korábbi szemlélet és gondolkodás teljes fel-
számolását és egy merőben új termelési-feldolgozási kereskedelmi
integrációs struktúra kiépítését követeli meg az agrártermelésben
résztevőktől Magyarországon. Erre a modellre az iparilag fejlett or-
szágokban széleskörű, sőt mondhatni általános a tapasztalat, amely a

piaci igényekből kiinduló, a minőségre, a szigorú technológiai fegyelemre és a bizalomra épülő, összehangolt értékrendszert jelent.

Bábolna (1789-ben történt alapítása óta mezőgazdasági fejlesztő központ Európában) az elmúlt 25 év során a gabona (kukorica) és a hús (baromfi) termelés, valamint a takarmány-előállítás terén elsősorban az áru-előállítás fejlesztése és integrálása terén folytatott korszakos tevékenységet. (Bábolnai iparszerű mezőgazdasági termelési rendszerek).

A rendszerváltás és az azt követő válság Bábolnát is alapvetően érintette. A KGST piacok összeomlása, a hazai kereslet visszaesése, a feldolgozóipar súlyos válsága a vállalat vevőkörét és integrációs partnereit (állattenyésztő üzemek, csibehizlalók, takarmánykeverők) is magával rántotta.

A válság hatására viszonylag rövid észlelési időn belül világossá vált számunkra, hogy a kihívásokra érdemben kell reagálnunk, mind a vállalat vezetését, mind a korábbi integrációs módszerek modernizációját.

Az állami mezőgazdasági nagyvállalatok közül 1991. december 31-én elsőként alakultak át részvénytársasággá. A viszonylag korai átalakulás lehetővé tette, hogy a korábbi kombinát vagyongyűjtés nélkül, „egy az egyben” (a kezelésében levő földdel és a teljes eszközállományával) alakulhatott át gazdasági társasággá. Így Bábolna továbbra is jelentős gazdasági tényező maradt és maga kísérletezhette ki, központi adminisztratív beleszólás nélkül, hogy melyek a fejlesztendő értékei, melyek a gyenge pontjai.

Az ún. „decentralizált privatizációt”, amely utóbbi általános gyakorlattá vált az állami gazdaságoknál – itt egy későbbi átalakulási szakaszra tolhattuk el, amikor magunk győződhattünk meg arról, hogy mely szervezeti tevékenységi egységeinket szükséges teljes körben privatizálni és melyeket kell vállalati körben megtartani.

A Bábolna Rt-t 1992. január 1-től folyamatos szervezeti és tevékenységi mozgásban, fejlesztésben tartjuk.

Először egy holding-struktúrát hoztunk létre. A szerteágazó tevékenységi körök (korábbi önelszámoló egységek) mentén 37 Bábolna Rt többségű tulajdonú Kft-t hoztunk létre. A Kft-kbe az Rt a termelési eszközöket, a készleteket és a működéshez szükséges készpénz egy részét vitte be, a dolgozók, a korábban kapott vagyonyjeggyel lettek tulajdonosok, néhány (9) társaságukba külföldi befektetők is bekapcsolódtak. Az épületek, építmények az Rt tulajdonában maradtak (a 10 milliárdos teljes vagyon 60%-a), azokat a Kft-k hosszú távú bérleti szerződés alapján vették igénybe. A holding központ látja el a tulajdonosi funkciók mellett a vállalatcsoport szervezési, fejlesztési, ellenőrzési és finanszírozási irányítását is.

Ez a szervezeti konstrukció jó feltételeket teremtett a korábbi monolitikus struktúra megbontása révén az egyes tevékenységi körök jövedelemtermelő képességének, az éles versenyfeltételek közötti életképességének a vizsgálatára, az érdekeltségi- és költségviszonyok elemzésére és egy új – a piacgazdaság körülményei között is eredményes – vezető és management gárda „kiképzésére”.

A decentralizált vállalati struktúra két éves tapasztalatai alapján megállapíthattuk, hogy az éles piaci versenyben a vállalatcsoport résztvevői – egy igen erélyes szelekció mellett – összességében sikeresen helytálltak. Erre utal, hogy 1993-ban a Bábolnai társaságok teljes nettó árbevétele 37 milliárd forint, külső forgalomból keletkezett nettó árbevétele 24 milliárd forint volt, mely az általános recesszió ellenére 8 milliárd forinttal haladta meg az 1990. évi szintet. Menetközben egy társaságot kellett végelszámolással megszüntetni. 1993-ban 31 társaság volt nyereséges, a vállalatcsoport adózott eredménye 388.539 eFt volt.

A menetközben szerzett tapasztalatok arra is alkalmasnak bizonyultak, értékelni tudtuk: melyek azok a tevékenységek, ahol a privatizált

tulajdonosi szerkezet hatékonyabbnak ígérkezik: így került sor arra, hogy a tulajdonosok (ÁV Rt 96,1%, önkormányzatok 3,9%) 1994-ben 9 Kft (elsősorban a szolgáltató és ipari tevékenységet végzők) magánosítása mellett döntöttek.

Ugyanakkor a termőföld egyesítésével és egyes központi szolgáltatással megbízott Kft-k (összesen 10 Kft) 1995. január 1-től ismét az Rt központ szervezetébe kerülnek.

Ezzel a Bábolna Rt többségi tulajdonú társaságait – a központi tevékenységének bővülésével együtt – 18 Kft fogja reprezentálni.

A szervezeti változások mellett lényegesen nagyobb jelentőségű azonban az a tartalmi fejlesztés, ami a Bábolna Rt vállalatcsoport tudományosan modernizált vertikális integrációk szerinti átalakítását, átrendezését jelenti.

Amint az előzőekben már utaltam rá, az integrációs kapcsolatok újbóli kiépítése a mezőgazdasági termelés területén az elmúlt években létkérdéssé vált. Az 1990-es évek előtti termelési integrációk helyett azonban egy merőben új típusú struktúra létrehozását kellett megoldani, amely egyrészt piaci igényekből és lehetőségekből kiindulva a ténylegesen eladható árualapok előállítását szervezi, másrészt a termelés tárgyi és szakmai feltételei mellett az áru-előállítás teljes vertikumának a finanszírozását is biztosítja.

Az előzőekben vázolt integrációs követelmények alapján szerveztük meg az ország számos területén termeltetési programjainkat elsőként a baromfihús termelésben, majd a gabonatermelésben is.

A bábolnai típusú termeltetést, mint szükségszerű együttműködési modellt indítottuk, elsősorban azoknál az árutermelő partnereinknél, akik saját befektetési tőkével és pénzforrással nem rendelkeztek, sőt súlyos gazdasági helyzetük miatt a bankoknál sem voltak „szalonképesek”. Rendelkeztek viszont szabad termelő kapacitással,

szakértelemmel és munkaerővel, amit a minőségi árutermelés céljaira lehetett hasznosítani. Ezeknél a gazdaságoknál a termelési alapokat (naposcsibe, hízó, alapanyag, takarmány, vagy éppen vetőmag, műtrágya stb.) magunk finanszíroztuk meg, a termelő partnerek az istállót, a földet a munkaerőt és a termelés eszközeit biztosították, majd a termelési programok végén (vágóhíd kapujában, vagy a betakarításkor) számoltunk el a befektetésekkel megosztva a költségek arányában a keletkezett profitot is.

Ezzel a módszerrel ma már több mint 30.000 – döntően magán – termelő partnerünk működik velünk együtt.

A termeltetési módszer, – amelynek számos iparilag fejlett ország mezőgazdaságában is széleskörű gyakorlata van, a bérleti konstrukció és a saját tulajdonú termelés sajátos ötvözete, hiszen a befektető integrátor és termelő partnere igen szoros kapcsolatban és érdekeltségi viszonyrendszerben, ugyanakkor egy pontosan meghatározott munkamegosztás szerint végzik tevékenységüket.

Az integrátor a piaci kockázata és ismerete alapján végzi az áruelőállítás szervezését és finanszírozását, míg az együttműködő termelő partner abban érdekelt, hogy a technológia pontos betartásával, munkájának színvonalával, a termelési folyamatban a legmagasabb teljesítményt és árat érje el.

A tudományos kutatások eredményeinek adaptációjával a biológiai alapok előállításában és a termelési rendszerek művelésében gyakorlatot szerzett Bábolna az új helyzetben tehát arra kényszerült, hogy a piaci kihívásokból és igényekből kiindulva tevékenységét a termelés szervezése mellett az élelmiszer-feldolgozás és a kereskedelem területére is kiterjessze. Ez sem új dolog, hiszen Nyugat-Európában, az Egyesült Államokban, sőt az utóbbi évek során Távol Keleten és Dél-Amerikában is mindinkább elterjedté válik az a vertikális termelési és vállalati szerkezet, amely egy vállalatcsoport vagy tőkeérdekeltség keretében a termék-előállítás, feldolgozás és kereskedelem teljes láncola-

tát átfogja. A nemzetközi verseny mind jobban kiéleződő feltételei között ugyanis a profit növelésének, az adott ágazat fejlesztésének, – úgy tűnik – a nagy gazdasági ágazatokban nincs más alternatívája.

A modernizált vertikális integráció ugyanis nem csak a folyamatos piaci verseny egész ágazatra kiható informatikai rendszere miatt és nem is csak a rendkívül szoros versenyből fakadó költség-megtakarítás és hatékonyság eredményeként, hanem elsősorban azért eredményes, mert a vertikum végén megjelenő profitot mindig az ágazatba „pumpálja vissza” és szükségszerűen abba a termelési vagy kereskedelmi szakaszba, amelynek fejlesztése az egész rendszer versenyképessége szempontjából nélkülözhetetlen.

Az elmúlt, válságokkal és kihívásokkal terhes esztendő hatására és a fentiekben vázolt tapasztalatok birtokában a Bábolna vállalatcsoport szervezetét a vertikális integrációk kialakításának igényével újjászerveztük és öt fontos ágazati vertikumot hoztunk létre, melyek a következők: baromfihús-termelés, árutojás termelés, keveréktakarmánygyártás, vágóállat termelés, élelmiszeripar.

Ezek közül a baromfihús termelést tudtuk teljes körűen vertikummá szervezni, amely egyben modellként is szolgál a vágóállat termelés (sertés, juh, húsmarha, viziszárnyas stb.) ágazatok továbbfejlesztéséhez.

A baromfihús-termelési vertikumban a tudományos kutatások eredményeivel a genetikai alapok (amerikai partnerrel történt együttműködés keretében történő) tenyésztéséből kiindulóan, a keltetőtojás termelés, a keltetés, a hizlalás, a feldolgozás és a kereskedelem, valamint az ehhez kapcsolódó takarmányozási szolgáltatás vállalatcsoportunk érdekltségében egészen a piacig zárt rendszerré fejlődött. Ennek érdekében vásároltuk meg a korábban is birtokunkban lévő Győri Baromfifeldolgozó mellett a Kecskeméti Baromfifeldolgozó Vállalatot és vállaltunk vagyongazdálkodási szerződést a Békéscsabai Baromfifeldolgozó

Rt. és a Budapesti Baromfi Nagykereskedelmi vállalatokban szereztünk tulajdont.

A vertikumban a „stratégiai csomópontokat” (tenyésztés, keltetés, takarmányozás, feldolgozás, kereskedelem) vállalatcsoportunk szervezetei integrálják, míg a nagy gondosságot igénylő áru-előállítás, a baromfi hizlalás munkáit – az ismertetett termeltetési módszer alkalmazásával – döntően magántermelők végzik.

Az így kialakult integrációs folyamat egy teljesen zárt finanszírozási rendszerrel kapcsolódik össze, amelyben az egyes szakaszok finanszírozását a következő termelési vagy kereskedelmi fázis árbevételéből lehet újra feltölteni. Így nemcsak a termelés feltételei működnek biztonságosan, hanem a pénzügyi befektetések is csekély kockázattal helyezhetők ki, hiszen a hitelek fedezete maga az eladható áru, garanciája a piaci értékesítés.

Meggyőződésem, hogy azok a kísérletek, amelyek a mezőgazdasági és velük kapcsolatos élelmiszeripari ágazatok újbóli felépítésére irányulnak, fontos kitörési lehetőséget nyújtanak a magyar nemzetgazdaság működőképességének és jövedelemtermelő képességének javítására.

Bár még csak az út kezdetén vagyunk, de úgy látjuk, hogy jó úton járunk, mert „már nem ráz a szekér” annyira, mint korábban.