

A versenyképesség vállalati dimenziójának elméleti háttere a mezőgazdaságban

**SZÁLTELEKI PÉTER – PUPOS GÁBOR –
BÁNHEGYI GABRIELLA – PUPOS TIBOR**

Kulcsszavak: rendszerelmélet, verseny, versenyképesség, vállalati és funkcionális stratégiák

JEL-kód: Q18, R11, R13

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Nem túlzás azt állítani – amit sokan megfogalmaztak már -, hogy a verseny, versenyképesség fogalmak értelmezésével és mérésükkel foglalkozó forrásmunkáknak könyvtárnyi irodalma van. Ennek ellenére a kapcsolódó fogalmak értelmezése nem tekinthető egységesnek. Még inkább helytálló ez a megfogalmazás a mezőgazdasági vállalatok versenyképességére. Ennek egyik okaként jelölhető meg a szerénynek mondható forrásmunkák száma és az ágazati sajátosságok is.

Ismert, hogy a mezőgazdasági termelés színtere a vidék mint a tér lehatárolt – földrajzi értelemben is értelmezhető – mezőgazdasági tevékenység folytatására alkalmas egysége. A legkisebb térbeli egység a tábla, amelynek agroökológiai potenciálja – a természeti adottságok miatt – adottnak tekinthető, és ez meghatározza annak hasznosítási módját, a termesztési feltételeket is. Mivel a mezőgazdasági termelésnek sajátos a viszonya a természeti erőforrásokhoz, és a mezőgazdasági termelés számos sajátossággal rendelkezik, a kapcsolódó kérdések tárgyalása nem nélkülözheti a rendszerelméleten és integrált szemléleten alapuló multidiszciplináris megközelítést.

A dolgozatban arra keressük a választ, hogy a versenyképesség termék és vállalati szintű értelmezésének milyen tartalmi elemei vannak, és azok között milyen okokozati összefüggések és kölcsönhatások állnak fenn a mezőgazdasági vállalatokban. A tartalmi elemek ismerete, a versenyképességre ható tényezők és az előzőekben vázolt megközelítési mód alapján értelmezzük a versenyképes mezőgazdasági vállalat modelljét. Gyakorlati adatok felhasználásával készült modellkalkulációk eredményeivel szemléltetjük a versenyképességre ható tényezők gazdasági vetületeit. A kalkulációk – a szükséges adatok biztosításának lehetősége miatt – a brojlercsirkére és a cukorrépára vonatkoznak. Az eredmények alátámasztják az elemzett fontosabb elméleti összefüggéseket.

BEVEZETÉS

A magyar nyelv értelmező szótárában a *verseny* és *versenyképesség* fogalmakkal kapcsolatban háromféle értelmezéssel találkozunk, amelyek az általános, a *sport* és a *közgazdaságtan, politika területére* vonatkoznak. Mindhárom definícióban a *vetélkedés, küz-*

delem, mérkőzés és *harc* szavak fordulnak elő. A definíciókat alapul véve a *verseny olyan tevékenységet takar, amely valamilyen cél eléréseért folyik*. A cél az, ami determinálja a megválasztandó tevékenységet, és a verseny sokféleségét eredményezi.

A kapcsolódó kérdések megválaszolásában a *versenyképesség* fogalmának értel-

mezése is segít tisztán látni. Az értelmező szótár definíciója alapján a versenyképesség szorosan kapcsolódik a verseny fogalmának egyes területeihez.

- Az általános értelmezéshez kötődően a versenyképesség „olyan, aki, amely kiváló **képességei, tulajdonságai, lehetőségei** alapján vmely versenyben a győzelem, a siker elismerés reményével vehet részt”.
- A *sport területén* versenyképes: „Olyan **<ember, állat>**, aki, amely **testi erejét, kondícióját** tekintve részt vehet vmely versenyen.”
- Az üzleti világban versenyképes:
 - o „Olyan **<személy, üzem>**, aki, amely vmely gazdasági, kereskedelmi versenyben **termékeivel, anyagi helyzete szilárdságával** megállja a helyét.”
 - o „Olyan **<árucikk>**, amely **minőségénél, áránál, kelendőségénél** fogva megállja helyét a versenyben, a siker reményében mérkőzhet, versenyezhet.”

A félkövér és dőlt betűkkel jelzett fogalmak is rávilágítanak arra, hogy a verseny és versenyképesség fogalmak értelmezése, definiálása nem egyszerű feladat.

Bonyolultabb helyzettel állunk szembe, ha a verseny, versenyképesség kérdéseit az üzleti világra, a gazdaságra és annak különböző szereplőire, érintettjeire vonatkozóan kívánjuk értelmezni. Még inkább sajátos helyzettel állunk szemben, ha a versenyképesség kérdéseire a mezőgazdasági vállalatokra vonatkozóan keressük a válaszokat. A forrásmunkák túlnyomó többsége a versenyképességgel kapcsolatos kérdéseket nem a mezőgazdaságra vonatkozóan elemzi. Ebből azonban nem következik az, hogy a különböző kérdések vizsgálatához kapcsolódó eredmények, a mezőgazdasági vállalatok versenyképességének vizsgálatánál ne lennének hasznosak. Hasznosak, de azt azonban hangsúlyozzuk, hogy az ágazati sajátosságok miatt ezen eredmények, meg-

állapítások – sok esetben – kiegészítésre, módosításra szorulnak, vagy a mezőgazdasági vállalatra nem értelmezhetőek.

A mezőgazdaságot illetően sok forrásmunka foglalkozik a magyar és az EU15 között megjelenő általános versenyképességi sajátosságok elemzésével a külkereskedelmi kapcsolatok (Fertő (2003), Fertő és Hubbard (2005), Kiss (2011), Jámbor (2011)). E forrásmunkák alapvetően az uniós felzárkózás és az EU15 piacán megvalósuló helytállás szemszögéből értékelték a külkereskedelmi viszonyokat. A visegrádi országok agrárkereskedelmére vonatkozóan végeztek elemzéseket Vásári és szerzőtársai (2013). Szintén a visegrádi reláció vizsgálatával foglalkozott Jámbor és Török (2012), akik a módszertanilag logikusan felépített tanulmányukban általánosságban vizsgálták az egész agrár gazdaságban megfigyelhető és az EU15 vonatkozásában megjelenő sajátosságokat.

Nem kevés azon tanulmányok, doktori (PhD) értekezések száma sem, amelyek különböző szektorális hatásokat elemeznek. Poór (2013) a hústermékek világpiaci pozícióját vizsgálja tanulmányában, Mészáros és Béres (2011) a szarvasmarha hús kereskedelmét elemzi. A hús termék-pálya versenyképességének kérdéseit értékeli munkájában Módos (2004). A hazai borágazat versenyképességét vizsgálja a nemzetközi piacokon, különös tekintettel az Európai Unióra, PhD-értekezésében Harsányi (2007). Szőlősi és Molnár (2017) a baromfiágazat versenyképességét befolyásoló tényezőket kutatja. A brojler szakágazatra vonatkozó elemzéseik alapján úgy ítélik meg, hogy az élőállat-termelésben és élőállat-feldolgozásban a termékek versenyképessége az áraktól függ, ezért a hatékonyságnak és ezzel összefüggésben az önköltségnek van nagyon fontos szerepe.

Úgy ítéljük meg, hogy a mezőgazdaság versenyképességével kapcsolatos forrásmunkák nem foglalkoznak a mezőgazdasági vállalat versenyképességének kérdésköré-

vel, nem adnak választ azokra a kérdésekre, amelyeket a tanulmányban megfogalmaztunk, és amelyek megválaszolását célul tűztük ki. A megválaszolandó kérdések tehát:

- 1) A rendszerelméleten alapuló megközelítéssel fel lehet-e tárnai a versenyképesség elméleti hátterét?
- 2) Miért igaz az, hogy a mezőgazdaságban a versenyképesség elsődleges szinterei az értékteremtő folyamatok?
- 3) Van-e ráhatása a menedzsmentnek a termék és ezen keresztül a vállalat versenyképességére?
- 4) Milyen tényezők hatnak a mezőgazdasági vállalat versenyképességére?
- 5) Alkotható-e olyan modell, amely képes – ha sematikus is – megjeleníteni a nagyon komplex összefüggéseket és kölcsönhatásokat az egyes tényezők között?

A válaszok megfogalmazásához több esetben a forrásmunkákban található nézeteket, értelmezéseket is – kritikával, illetve azokat – felhasználva fogalmazzuk meg véleményünket. A termék és a vállalat versenyképességére ható tényezők gazdasági vetületeit számszerűsítve is megjelentjük saját számítások segítségével. A kérdések megválaszolása érdekében az alábbi három fontos szempontot magába foglaló megközelítési módot alkalmazzuk.

Az első szempont a termelési folyamat és a mezőgazdasági vállalat rendszerként való értelmezését jelenti. Ez az értelmezés teszi lehetővé annak igazolását, hogy a versenyképesség a mezőgazdaságban alapvetően a termelési folyamatok szintjén határozódik meg, de nem ott fejeződik be, mivel a menedzsmentnek – a funkcionális stratégiák révén – van ráhatása a versenyképességre.

Az integrált szemlélet érvényesítése – második szempont – azt jelenti, hogy mivel a mezőgazdaság meghatározó ágazata a vidékgazdaságnak, továbbá mivel a mezőgazdasági vállalatok az ellátási láncok adott szakaszának egyik szereplői, ezért az adott termék versenyképességét a kapcsolódó termék-előállítási rendszert (ellátási

láncot) alapul véve kell értékelni. A vállalat versenyképességét pedig a vidékgazdaság struktúrájába ágyazottan lehet csak reálisan elemezni.

A multidiszciplináris – közgazdaságtudományi, gazdálkodás és szervezéstudományi, térgazdaságtani és egyes agrártudományok (növénytermesztés, állattenyésztés) stb. ismeretek – megközelítés ahhoz szükséges, hogy a versenyképességre ható tényezők között fennálló ok-okozati összefüggéseket és kölcsönhatásokat értelmezzünk, indokolni és magyarázni tudjunk.

A VERSENY ÉS VERSENYKÉPESSÉG FOGALMI RENDSZERE

Ahogy ez ismert, Adam Smith „láthatatlan kéz” elmélete a versenyt a piacgazdaság olyan koordinációs mechanizmusának tekinti, amely állami beavatkozás nélkül, az egyéni hasznok mentén megteremt az érdekek harmóniáját. E gazdaságsszervező erő a verseny három funkcióján keresztül hat, illetve érvényesül:

- 1) A *verseny jóléti funkciója* biztosítja az egyének számára, hogy a szükségleteik kielégítését szolgáló termékek és szolgáltatások vásárlásakor, azaz jövedelmük elköltéskor, a lehető legnagyobb összhasznot ériék el.
- 2) A *versenynek van allokációs funkciója* is, ami a termelőket arra kényszeríti, hogy erőforrásaikat a vevők által keresett termékek és szolgáltatások előállítására érdekében használják fel. E funkció azért jelentős, mert biztosítja a termelés és fogyasztás összhangját.
- 3) A *verseny hatékonysági funkciója* arra ösztönzi a termelőket, hogy a javukat a lehető legkisebb ráfordításokkal állítsák elő (Smith, 1959).

A verseny előzőekben említett három funkciója érvényesülésének mértéke szoros összefügg minden gazdaság alapvető fontosságú közös kérdésével, amelyek

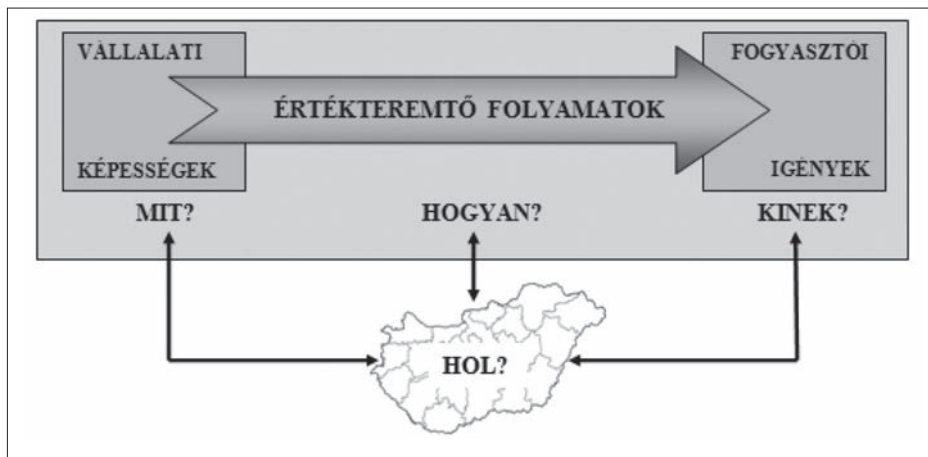
az alábbiak: (1) **Mit** termeljen és milyen mennyiségben? (2) **Hogyan** állítsa elő a javakat? (3) **Kinek** a számára termelje a javakat? (Samuelson és Nordhaus, 1987). E kérdések helyes megválaszolása napjainkban is aktuális, mivel sürgős beavatkozásokat követel az, ami a legtágabb értelemben vett gazdaságot, az erőforrások helyzetét, az emberiség bolygóformáló tevékenységének eredményeként kialakult környezeti állapotot jelenti. Úgy ítéljük meg, hogy ez a helyzet a versenyképesség kérdéskörét sem hagyja érintetlenül. Jelenleg az antropocén földtörténeti korszakban élünk, amikor a biológia törvényei már nem képesek ellentételezni az ökológiai plafont elérő vagy azt túlfeszítő kedvezőtlen környezeti károkat. Ebben a kialakult helyzetben a mezőgazdaságnak is van szerepe és a megoldásokat illetően felelőssége is. Ha a mezőgazdaságot vesszük alapul, és az előzőekben feltett kérdésekre keressük a választ, akkor először meg kell válaszolnunk egy negyedik kérdést. Chikán (2020) munkájában a három kérdést az értékteremtető folyamatokhoz köti (1. ábra), de e kérdések mögött a vállalat küldetése is meghúzódik, illetve értelmezhető.

A negyedik kérdés pedig (ahogy ez az 1.

ábrán is látható) az, hogy **hol** történik a javak előállítás. E kérdés megválaszolása jelenti a mezőgazdaság és a térgazdaságtan találkozási pontjait, felszínre hozva azokat az ok-okozati összefüggéseket és kölcsönhatásokat, amelyek nagyon sok esetben stratégiai jelentőségű tényezőként kezelendők az agrárgazdaságot és benne a mezőgazdasági vállalatot, illetve ezek versenyképességét illetően is (Pupos, 2017). A mezőgazdasági termelés térgazdaságtani vonatkozásait, azok gazdasági vetületeit komplexen dolgozza fel munkájában Szálteleki és Pupos (2020). Hivatkozott szerzők úgy ítélik meg, hogy „Az ágazat természeti erőforrásokhoz való viszonya a jövőben sem fog megváltozni, ebből eredően a természetföldrajzi adottságok – amelyek adott esetben komparatív előnyként kezelendők – szerepe sem fog csökkenni. Ellenkezőleg, a klímaváltozás kockázatnövelő hatása erősödni fog. Ezzel összefüggésben a kapcsolódó diszciplínák esetében is számos kérdésben paradigma-váltásra lesz szükség.” A paradigmaváltás fontosságát hangsúlyozza Forgács és Mészáros (2016), amikor az alábbiak szerint fogalmaznak: „Az mindenesetre bizonyosnak látszik, hogy a kialakuló új paradigmákban

I. ábra

Az értékteremtő folyamatok versenyképességének fő kérdései
 (Key Issues of the Competitiveness of Value-Creating Processes)



Forrás: Chikán (2020), ill. Pupos és Nábrádi (2022) alapján

a gazdasági tényezőkön kívül sokkal nagyobb súllyal célszerű majd szerepeltetni a társadalmi és *természeti elemeket*.” A társadalmi és természeti elemekre való utalás – véleményünk szerint – a fenntarthatóság problémakörére is enged következtetni.

A verseny a gazdasági térben

Lengyel (2003) úgy véli: „A verseny széles értelemben véve mindig másokkal való versengést, rivalizálást jelent a szűkös erőforrásokért vagy a szűkös javakért.” Eatwell, Milgate és Newman (1987) szerint a „verseny az rivalizálás egyének (csoportok vagy nemzetek) között, amely bármikor felmerül, ha két vagy több egyén próbál megszerezni valamit, amit nem birtokolhat mindenki”. Schumann (1988) úgy ítéli meg, hogy „A piaci verseny [...] a szűkös termelési tényezők vagy fogyasztási javak elosztásának egy sajátos formája.” Chikán (1998) szerint is „A verseny két vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt zajló tevékenysége.”

A verseny tehát szorosan összefügg a szűkösséggel és kapcsolódik – a négyféle koordinációs mechanizmuson belül – a piaci koordinációhoz is. A koordinációs mechanizmusok megléte nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a különböző cserefolyamatok működése biztosított legyen a társadalomban. Ahogy ezt már az előzőekben is érintettük: „A piaci koordináció alapvető eszköze a verseny, amely megteremti a fogyasztói igényekhez való állandó alkalmazkodás kényszerét, elvezet a folyamatos innováció szükségességéhez, és azt a gazdaság működése, a társadalmi jólét gyors fejlődésének lehetőségére fordítja le” (Chikán, 2002). Samuelson és Nordhaus (2000) is hangsúlyozza, hogy a piac és a piaci mechanizmus fogalma nagyon szorosan kapcsolódik a versenyhez. Általános értelemben „egy piac az a mechanizmus, amely révén a vásárlók és eladók kölcsönhatásra lépnek egymással egy termék vagy szolgáltatás árának és kicserélt mennyiségének meghatározása

érdekében”. Tehát a piac nemcsak a kereslet és kínálat találkozásának a színtere, hanem a versenyé is. Mivel a verseny színtere a piac, ezzel összefüggésben lehet értelmezni a verseny szintjét (térbeli dimenzióját), amit a 2. ábra szemléltet. A versenyképesség és a verseny dimenzióját, valamint szintjeit foglalja össze tanulmányában Száltelesi és Pupos (2020).

A verseny alaptípusai és céljai a versengés, rivalizálás alaptulajdonságaival és a konkrét célokkal határozható meg. Ennek megfelelően a versengés legáltalánosabb típusai és a versengés célja az alábbiakban foglalhatók össze (Lengyel, 2003):

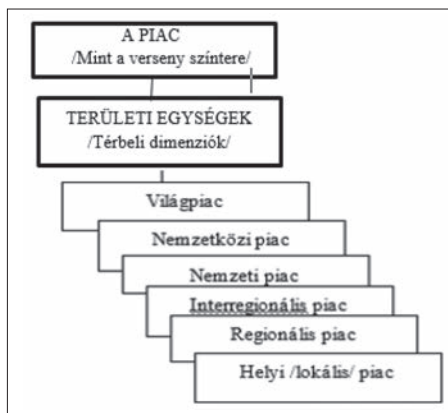
- az *élőlények* (növények, állatok) közötti vetélkedés az élőhelyekért, élelemért, a faj fennmaradásáért,
- a *társadalmi csoportok* (rétegek, törzsek, nemzetek, politikai pártok) közötti versengés a politikai befolyásért, hatalomért,
- a *gazdasági egységek* közötti versengés bizonyos gazdasági előnyökért.

Hivatkozott szerző véleménye szerint mindhárom versengés felfogható versenynek, de azt látni kell, hogy az *élőlények* és *társadalmi csoportok* közötti rivalizálás esetében nem gazdasági jellegű szabályok között folyó versengésről van szó, nem gazdasági jellegű előnyök motiválják a rivalizálást. Ezért nem célszerű ezekben az esetekben versenyről beszélni közgazdasági szempontból. A gazdasági egységek közötti versengés esetében azonban már egyértelműen versenyről beszélhetünk.

Ismert, hogy a gazdasági szereplők egymásra épülő hierarchikus rendszere általános esetben öt szintből áll: *egyén, csoport, vállalat, körzet/hálózat, térség/ország* (Vicari és Troilo, 2000). A gazdasági szereplők között eltérő jellemzőkkel folyó versenynek három szintje különíthető el (Siebert, 2000):

- *munkavállalók (egyének) versenye* (azaz a munkaerőpiaci verseny a munkahelyekért),

2. ábra
A verseny térgazdaságtani vetületei
(The Spatial Economic Aspects of Competition)



Forrás: Száltelevi és Pupos (2020) alapján, részlet

- *vállalatok közötti piaci verseny* (az erőforrásokért, piaci részesedésért és a profitért),
- *területi egységek versenye* (városok, régiók, országok közötti verseny a jólét, az életszínvonal emelkedéséért).

A versenyképesség fogalma és dimenziója

Annak ellenére, hogy a versenyképesség értelmezése, gazdasági vetületének számszaki megjelenítése megkülönböztetett helyet foglal el a közgazdaságtani és gadálkodástudományi forrásmunkákban, számos kapcsolódó kérdést illetően még napjainkban sem tekinthető letisztultnak, nincs egyetértés abban, hogy mit is jelent a versenyképesség. „A tudomány mindmáig adós maradt a versenyképesség egyértelmű definiálásával” (Timár, 2004).

Lengyel (2016) véleménye szerint: „Napjainkban a globalizációs folyamatok egyik következményeként a versenyképesség széles körben használt népszerű fogalomvá vált, a versengésre való hajlamot, készséget fejezi ki, a globális versenyben való pozíciószerezés és tartós helytállás képességét”, amit elsősorban a (valamilyen

módon mért) sikeresség és az arra való képesség mutat.

Samuelson és Nordhaus (2012) felhívja a figyelmet arra, hogy különbséget kell tenni a termék versenyképessége és termelékenysége között. „A versenyképesség arra utal, hogy mennyire állják a versenyt az ország termékei a piacon; ez elsősorban a belföldi és külföldi termékek relatív áraitól függ.” A termelékenység viszont egy hatékonysági mutató, amit a ráfordítások egységére jutó kibocsátással mérünk. Tartalma miatt alkalmas arra, hogy az alábbi megállapítást tegyük: „az ország reáljövedelme termelékenységével arányosan emelkedik”.

„A versenyképesség olyan elsajátított tapasztalat, öröklött adottság vagy megszerzett tudás, amely az adott piaci környezetben lehetővé teszi a vállalat számára, hogy olcsóbban termeljen és/vagy magasabb hozzáadott értéket állítson elő versenytársainál” (Marosán, 2001).

A versenyképesség termelékenységen alapuló értelmezését veszi át a Világgazdasági Fórum is: „a versenyképesség az intézmények, politikák és tényezők olyan halmaza, amelyek meghatározzák egy adott ország termelékenységének szintjét” (WEF, 2016).

A versenyképesség egységesnek tekinthető fogalma (EC, 1999; hivatkozik: Lengyel, 2000b): „a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége relative magas jövedelem és relative magas foglalkoztatottsági szint tartós létrehozására, miközben a külgazdasági (globális) versenynek ki vannak téve”. Új eleme a definíciónak a foglalkoztatás megjelenése.

Péli (2019) szerint a versenyképességre általánosan elfogadott definíció és mérőszám nincs. Úgy ítéli meg, hogy egy vállalat napjainkban akkor lehet versenyképes, ha

- eladható terméket/szolgáltatást állít elő,
- eladható áron kínálja ezeket,
- jól működő vállalati struktúra jellemzi, és
- helyes erőforrás-gazdálkodás: o tőke,

- o természeti,
- o munkaerő,
- o számos egyéb tényező (telephely, logisztika stb.).

A versenyképesség korántsem egyenlő a gazdagsággal. Nemcsak a vállalatok, hanem különböző területi egységek is versenyeznek egymással. A vállalatok versenyképessége nagymértékben függ a kormányzati szerepvállalás milyenségétől is.

A versenyképesség értelmezést illetően kétféle megközelítéssel lehet találkozni a szakirodalomban. Az egyik a klasszikus közgazdaságtani. E megközelítési mód képviselői között lehet említeni Ricardót, Smith-t, Hechscher-t, Ohlint, Krugmant. Nézeteik főbb tartalmi eleme a fogalmak tisztázása és a nemzetgazdaság nemzetközi versenyképességéhez kapcsolódó kérdéseinek vizsgálata.

A másik megközelítési mód a gazdálkodástudományi, amely az 1990-es években jelent meg. Kezdetben nem a fogalmak tisztázására törekszik, hanem a versenyképesség javítására fogalmaz meg javaslatokat (Lengyel, 2003).

Botos (2000) szerint „A versenyképesség mind mikro-, mind makroszinten, azaz a vállalatok, iparágak, régiók és nemzetek feletti régiók szintjén azt jelenti, hogy az áruk, szolgáltatások értékesítésével, adásvételével tartósan jövedelmet és nyereséget realizálnak, mellyel a gazdasági jólét gyarapszik és nő a foglalkoztatottság.” A szerző a közgazdaságtanilag értelmezhető – termék-vállalat-régió-nemzetgazdaság-világ gazdaság – dimenziókban definiálja és értelmezi a versenyképesség fogalmát. Hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a versenyképesség tartósan csak akkor maradhat fenn, ha a termék ára és költsége vonatkozásában egyaránt biztosított a versenyképesség. Ezzel összefüggésben úgy foglal állást, hogy „egy-egy versenyképesség fogalom valójában nem létezhet”. Ennek okát abban jelöli meg, hogy termék és vállalati szinten költségként kerülnek elszámolásra olyan tételek, mint

például a munkabér, a járulékok, amelyek viszont mezo- és makroszinten jövedelemként kezelendők, és például az adott térbeli egység versenyképességének minősítésére alkalmas mutatószámok képzésénél felhasználásra kerülnek. Egy korábbi tanulmányában Botos József az alábbiakat fogalmazza meg: „Mikroszinten adott áru nemzetközi versenyképessége abban fejeződik ki, hogy

1. *ára a versenytársakénál alacsonyabb* (figyelembe véve a fizetési feltételeket, módokat is),
2. *minősége jobb, műszaki színvonala magasabb*, mint a konkurenciáé,
3. *az áruszállításhoz kapcsolódó szolgáltatás jobb és előnyösebb*, mint a konkurenciáé (ideértve a materiális előnyöket, mint például a szállítási határidő, a szállítási pontosság, a csomagolás, az alkatrészellátás, a szerviz stb. és az olyan nem materiális előnyöket, mint az áru esztétikai hatása, a formatervezettség, a márka és az ismertség stb.).

Versenypépesnek akkor tekinthető az adott áru, ha a *három közül legalább két összehasonlításban jobb*, mint a konkurencia. Egyetlen tényező, ha kedvezőbb is, mint a versenytársaké, tartós versenyképességet nem képes biztosítani a terméknek a nemzetközi kereskedelemben, ha a másik két viszonyítás eredménye a termékre nézve kedvezőtlen. *Makroszinten*: egy gazdaságra vonatkoztatva, de ugyanúgy *egy vállalatra*, egy régióra vagy régió feletti intézményre, a versenyképesség egyértelműen azzal mérhető, hogy külkereskedelme révén növeli-e jövedelmét, például a bruttó nemzeti termékét” (Botos, 1982).

Somogyi (2009) nem tartja megalapozottnak, „hogy ha a három kritérium közül legalább bármely kettő teljesül, versenyképességnek tekinthető a termék”. Egyetértünk ezzel a véleménynel. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy Botos József véleménye mintegy 40 évvel ezelőtti időszakban íródott. Nem kell bizonyítani, hogy napjainkban nem elfogadható az a kitétel,

hogy a három tényező közül legalább kető feleljen meg a fogyasztói elvárásoknak, mivel ma már a fogyasztói elvárások ezzel nem adekvátak.

Kozma (1995) szerint „versenyképes az a termék, amelynek ténylegesen elvárt rentabilitása nem kisebb az elvártnál”. A termék versenyképességét vállalati szempontból is értelmezi: „a vállalat számára versenyképes az a termék, amelynek cserearányai kedvezőbbek a vállalati átlagnál, a fajlagos tényezőfelhasználás területén pedig nagyobb előnyben van a piaci ár által honorált szintekhez képest, mint a vállalat többi termékei esetében”. Hivatkozott szerző azt a vállalatot tekinti versenyképesnek, amelynek „ténylegesen elvárt rentabilitása nem kisebb az elvártnál”. A szerző megfogalmaz egy másik definíciót is a vállalati versenyképességre: „a vállalati menedzsment az 'i' termék rentabilitását a többi, konkurens vállalat 'i' termékkibocsátásának hasznorátájával veti össze”. E megfogalmazásnak érdemi érvényesítése – amit egyébként a szerző is elismer – piacgazdasági viszonyok között nagy nehézségekbe ütközik, mivel a konkurens cég adatait csak becsülni lehet. A vállalati versenyképesség „az egyes árukéből tevődik össze”, tehát „a vállalati menedzsment végül is termék-versenyképességekből összetett vállalati versenyképességgel számol. Akkor is, ha tisztában van azzal, hogy a piacon közvetlenül csak a termékei méretnek meg, a versenyben ők vesznek részt. [...] Vagyis a vállalat is megmérettetik kibocsátott, kínált áruinak piaci sikerein keresztül. A vállalat akkor versenyképes, ha áruai versenyképesek, vagyis, ha teljes kibocsátása után nem kevesebb, mint elvárt hasznot kasszíroz.” Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a menedzsment is nevesítve van a definícióban, de szerepét részletesebben nem fejt ki a szerző. A menedzsmentnek azonban – ahogy ezt a későbbiek során látni fogjuk – a versenyképességgel is összefüggő stratégiák kialakításánál fontos szerepe lesz.

Somogyi (2009) szerint versenyképes az a termék, amely (1) fogyasztója számára használati értékkel, megfelelő minőséggel és elfogadható ár/érték aránnyal rendelkezik ebben a sorrendben, (2) előállítója (vagy eladója) számára forgalomképességének köszönhetően tartós, az elvárt szintnek megfelelő nyereséget biztosít, (3) a piacon található hasonló termék között megőrzi vagy növeli piaci részesedését, miközben a termékből származó nyereség is állandó vagy növekvő.

A vállalatszintű versenyképesség értelmezésének gazdálkodástudományi megközelítése Porter nevéhez köthető. Hasonlóan Krugmanhoz – kezdetben – úgy ítéli meg, hogy a versenyképesség mikroökonómiai fogalom, csak vállalati szinten értelmezhető. A nemzetgazdasági szinten való értelmezése helyett a termelékenység fogalmának használatát javasolja. Egy nemzet elsődleges gazdasági célja – Porter szerint –, hogy növelje állampolgárai életszínvonalát. Ennek megvalósulása azonban nem „a versenyképesség amorf fogalmától függ, hanem a termelékenységtől, a nemzet erőforrásainak (munka és tőke) felhasználásától. [...] A versenyképesség egyetlen értelmezhető koncepciója nemzetgazdasági szinten a nemzeti termelékenység” (Porter, 1990.), idézi Lengyel (2000b) és Lengyel (2000a). Porter értelmezi – a versenytársakkal szemben – a versenyképességi, azaz a kompetitív előny fogalmát. Ezen előnyöket azok a tényezők határozzák meg, amelyeket tartósan fenn lehet tartani, és a versenytársak ezen előnyöket nem képesek ellentételezni. Egy adott iparágat illetően – az ismert Porter-gyémántban – öt versenylőnyt különböztet meg, melyek az alábbiak: az új belépők, a helyettesítés fenyegetettsége, a vevők alkupozíciója, a szállítók alkupozíciója és az iparági versenytársak közötti vetélkedés (Porter, 1993).

„A vállalati versenyképesség abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandók legyenek ezekért a versenytár-

sakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat kifizetni” (Chikán és Czakó, 2009).

Mivel a versenyelőny elsődlegesen a termékhez kötődik, a termék viszont a termelési folyamat eredménye, ezért a versenyelőny a termelési stratégia – a mezőgazdaságban a tartás- és termesztéstechnológiák – eredményeként jön létre. „Versenyképes csak képességek birtokában lehet egy szervezet. *Kulcskompetencia vagy megkülönböztető kompetencia* az a kollektív tudás és tapasztalat, amit egy szervezet birtokol, hogy megkülönböztesse magát versenytársaitól” (Vörös, 2018). A megkülönböztethető kompetenciákat több tényező határozza meg. E tényezők közé – a mezőgazdasági vállalatokat illetően is helytállóak – sorolhatók az alábbiak:

- a munkaerő – mint erőforrás – és kompetenciái,
- a menedzsment szakmai felkészültsége,
- a technológiai ismeretek megléte,
- a kapacitások jó területi elhelyezkedése, illetve elhelyezése,
- a szükséges erőforrások zavartalan rendelkezésre állása,
- a területi egység természeti adottságai,
- a területi egység infrastruktúrája stb.

A megkülönböztető kompetenciának és képességeknek a megjelenítői az úgynevezett *versenyelőnyt* kifejező dimenziók, amelyeket *versenyprioritásoknak* is neveznek (Vörös, 2018). E versenyprioritások a mezőgazdasági vállalatok esetében az alábbiakban foglalhatók össze:

Költség és ár. Egy vállalat versenyképességének egyik legfontosabb tényezője a termék vagy szolgáltatás önköltségének/egységköltségének alakulása. A mezőgazdasági vállalatok esetében ez azért bír jelentőséggel, mert a termelői árat nem a mezőgazdasági vállalatok alakítják, sokkal inkább árelfogadó pozícióban vannak.

Minőség. A mezőgazdasági termékek vonatkozásában szintén kulcsfontosságú tényezőként kezelendő, és egyre erőteljesebben jelenik meg a piacon (például mi-

nőségi borok, egyes termőfajok termékei iránti igény növekedése stb). Mindezen túlmenően fontos azt is látni, hogy az adott termék ellátási láncában a mezőgazdasági vállalat által termelt termék alapanyagaként szerepel, ezért a termék ellátási láncának termelékenységére is hat.

Idő. Az a vállalat, amely rövidebb idő alatt képes ugyanazon termékkel vagy szolgáltatással szükségletet kielégíteni, előnyt élvez más vállalatokkal szemben. Az időtényező alakulására a mezőgazdasági vállalatoknak csak mérsékelt ráhatása van, mivel a termelési folyamatokat biológiai törvények vezérlik. Ebből a szempontból meghatározó tényező a fajta. Továbbá egyes termékek esetében – például primőr zöldségfélék – fontos szerepe lehet a piaci igényeknek megfelelő időzítés.

Flexibilitás. A flexibilitás azt jelenti, hogy a vállalat mennyire képes termékeit, szolgáltatásait egyéniesített formában a vevő rendelkezésére bocsátani. Azok a vállalatok, amelyek képesek a váratlanul felfutó keresletek kielégítésére, versenyelőnyvel bírnak. A mezőgazdasági vállalatok esetében – a már említett biológiai folyamatok miatt – a mozgástér eléggé behatárolt. A kézműves termékeknek – biotermékek, helyi termékek stb. – lehet ebből a szempontból szerepük, alapvetően a lokális piacokon.

Volumen. A volumen flexibilitása azt jelenti, hogy a vállalat mennyire képes eredményesen reagálni a bővülő vagy szűkülő keresletre. A mezőgazdasági vállalat esetében ebben az értelemben nem értelmezhető, mivel a volumen számos kockázati tényezőtől függ, ezen túlmenően a betakarítás is szezonális és a kapacitás adott, úgymond „menet közben” nem változtatható. Ennek bizonyos termékek – például körte – esetében lehet jelentősége. Egy adott áruházlánc a folyamatos áruellátását a mezőgazdasági vállalat csak a hűtőházának kapacitása révén tudja biztosítani.

Az egyéb – az iparvállalatok vagy kereskedelmi vállalatok esetében – fontos ver-

senyprioritások, mint például a leszállítás megbízhatósága és gyorsasága, értékesítés utáni szolgáltatások, disztribúciós csatornák csak különleges esetekben és csak bizonyos árufeleségek esetében – például biotermék életermeknek történő közvetlen értékesítése – kapnak szerepet.

A versenyképességhez kapcsolódó kutatások során a kutatómunka a versenyképesség négy szintjére terjedt ki: „a termék, a vállalat, az iparág és a nemzetgazdaság”. E mögött az a logika húzódott meg, hogy a vállalatok elsősorban termékeikkel versenyeznek egymással, a vállalati verseny színtere az iparág, azaz a vállalatoknak az iparági feltételeknek kell elsősorban megfelelniük” (Czakó, 2010). Hivatkozott szerző táblázatban (1. táblázat) foglalja össze a versenyképesség szintjeit és az arra ható tényezőket. Fontosnak tartja hangsúlyozni a versenyképesség relatív jellegét, amit a táblázatában a „Mihez, kihez képest?” oszlop jelenít meg.

Véleményünk szerint versenyképessége annak van, ami a piacon versenyez, azaz

a versenyképesség ahhoz köthető, ami a verseny tárgyát jelenti. Ebből eredően – ahogy erre már korábban utaltunk – a versenyképességnek nem szintje van, hanem dimenziója. (Emiatt szerepel a táblázat címében és a táblázatban is a „szintje” helyett a dimenzió fogalma.

Hivatkozott szerző úgy foglal állást, hogy a versenyképesség „a termékek, termékcsoporthoz tartozó szintjén dől el. Ezen a szinten a hosszú távú eredményes működés feltétele, azaz a piacon maradás feltétele az, hogy a termékek fogyasztói igényeket elégítsenek ki, és önmagukban a termékjellemzőkön keresztül képesek legyenek a fogyasztói döntések befolyásolására, valamint, hogy a termékek előállításának költségeit haladja meg a termék ára” (Czakó, 2010). Nem vitatható ez a vélemény, de továbbgondolást, pontosítást igényel. Véleményünk szerint a vállalat mint gazdasági rendszer értelmezése alapján látni kell azt, hogy a vállalatban zajló reál és pénzügyi folyamatok szoros kölcsönhatásban vannak egymással.

I. táblázat

**A versenyképesség dimenziói* és összetevői
(Dimensions and Components of Competitiveness)**

dimenziója*	Versenyképesség			Mihez, kihez képest?
	tényezők			
	Hosszú távú eredményes működés feltételei	Legfontosabb érintett csoportok	A legnagyobb kockázatot vállalók	
Termék, termékcsoporthoz	Fogyasztók igényei és döntéseik alakítása Termékjellemzők Költség<ár	Fogyasztók: érték Vállalat: árbevétel	Vállalat: nyereség	Hazai vállalatok termékei, exportpiacok termékei, import termékek
Vállalat	Nyereséges működés Változás képessége	Vállalat: cash flow Menedzsment: presztízs, jövedelem, tulajdonosi érdekeltség Alkalmazottak: jövedelem, munkaposzt, munkahelyi légkör	Tulajdonosok: a befektetett tőke megtérülése, ill. cash flow	Hazai vállalatok, nemzetközi vállalatok

Forrás: Czakó (2010:97) alapján.

*Értelmezésünk miatt a „szintje” helyett szerepel a dimenzió fogalma.

Az operatív szinten hozott döntések pénzügyi hatásai továbbgyűrűznek vállalati szintre, és a menedzsmentnek a funkcionális stratégiákkal – finanszírozási stratégia, marketing stratégia, termelési stratégia, fejlesztési stratégia, innovációs stratégia stb. – van ráhatása a termék versenyképességére. (A mezőgazdasági termelési folyamatok sajátosságai a kapcsolódó kérdéseknek továbbgondolását igénylik, amit a későbbiekben részletesen bemutatunk és elemzünk).

Némethné (2009) a versenyképesség elemzése kapcsán fontosnak tartja – a tisztánlátás érdekében – az alábbi kérdések megválaszolását:

1. „Kire vagy mire vonatkozhat a versenyképességi elemzés, azaz milyen szintű a vizsgálat alanya?
2. Hol jelentkezhettek a versenyképességet meghatározó, befolyásoló tényezők, azaz milyen szintűek az elemzett tényezők?
3. Konkrétan melyek azok a legfontosabb tényezők (tényezőcsoportok), amelyek hatással vannak/lehetnek a versenyképesség alakulására („ex ante” megközelítés)?
4. Milyen eredményekben nyilvánul(hat) meg a versenyképesség léte, illetve javulása vagy romlása („ex post” megközelítés)?

Ezeknek a kérdéseknek a tisztázása után lehet csak megválaszolni a következőket:

1. Milyen versenyképesség-értelmezések fogadhatók el az egyes szinteken?
2. Milyen elméleti keretrendszer (modell) segítségével elemezhetők, milyen mutatókkal mérhetők (mérhetők-e egyáltalán) a versenyképességet befolyásoló tényezők és a rá utaló eredmények?”

Hivatkozott szerző véleménye azért is érdemel kiemelés, mert e kérdések megválaszolása nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy a versenyképesség értelmezése, mérésének módszerei, számszaki megjelenítése stb. egyértelműbb és érthetőbb legyen.

A kapcsolódó forrásmunkákban nagyon sok esetben találkozhatunk azzal, hogy ke-

verednek a *verseny*, *versenyképesség*, *a versenyképesség színtere* stb. fogalmak. Ezért mindenekelőtt célszerűnek tartjuk értelmezni a *versenyképesség dimenziója* fogalmát. Véleményünk szerint – átvitt értelemben véve a dimenzió fogalmát – a versenyképesség dimenziója a verseny tárgyával van összefüggésben, tehát azzal, hogy mi az, ami versenyez? Ennek megfelelően a verseny dimenziója lehet: *egyres inputok (például munkaerő), termék, termékcsoport, iparág, vállalat, régió, ország stb.*

A vállalati versenyképesség kapcsán több szerző is hangsúlyozza a termék versenyképességének fontosságát, mivel a vállalat végső soron a saját termékeivel – legyen az áru vagy szolgáltatás – versenyez a piacon. Török szerint (1999) „a versenyképesség forrása elsősorban a magasabb fokú specializációból és a keresleti körülményekhez jobban alkalmazkodó termékdifferentiálásból származhat”. A vállalat versenyképessége „az egyes árukéből tevődik össze” – fogalmaz Kozma (1995). Botos (2000) azon a véleményen van, hogy „minden versenyképesség-fogalom alapja a termék versenyképessége”. Bató Márk szintén úgy ítéli meg, hogy minden vállalati versenyképesség alapja, hogy a vállalat képes „versenyképes termékek, szolgáltatások folyamatos előállítására” (Bató in Szentes, 2005). Közös jellemzője ezen értelmezéseknek, hogy nem utalnak azokra a menedzsment funkciókra, stratégiákra, amelyekkel a menedzsmentnek van ráhatása a termék versenyképességének javítására.

A vállalati versenyképesség értelmezésénél, mérésénél nem lehet megkerülni Chikán Attila és munkatársai többéves kutatómunkáját, melynek eredményeit összefoglalva alkották meg a vállalati versenyképesség definícióját és fejlesztették ki a vállalati versenyképességi indexet (VVI). Ha az index egyes tartalmi elemeit szemügyre vesszük, akkor a számítási algoritmusok alapján is látható, hogy „a versenyképesség mércéje a *működőképesség* és a *változásoképesség* együttes

mértékének a piac által elismert hányada” (Chikán, 2006). A mutató tartalmi elemei szoros összhangban vannak a versenyképesség definíciójával, amelyet a kutatási eredmények alapján a kollektíva módosított, illetve aktualizált. „A vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a *társadalmi felelősség* normáinak betartása mellett tartósan tud olyan *termékeket és szolgáltatásokat kínálni* a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli *változások érzékelésére* és az ezekhez való *alkalmazkodásra*, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével” (Chikán és Czakó, 2005).

A definíció az erőforrás-alapú vállalatelmélet talaján áll. Az erőforrások azonban csak a siker (versenyképesség) lehetőségét teremtik meg, gyakorlatban történő realizálásuk a stratégia függvénye. A stratégia az, amely magában hordozza a külső és belső feltételek változásai által generált helyzethez való eredményes alkalmazkodás lehetőségét és ennek folyamatos fenntartását is. Ez a definíció az, amely fontos, központi szerepet tulajdonít a stratégiának. A környezeti változásokhoz való eredményes alkalmazkodásra ugyanis helyes választ/válaszokat csak a stratégia adhat. A stratégia az, ami magában hordozza a célt, a tudatosságot, a céllal adekvát eszközt és a cselekvési folyamatokat. Ebből következik, hogy a versenyképesség kifejezésének jó indikátora a *működőképesség (M)* és *változásoképesség (V)* folyamatos fenntartása. E két tényező eredménye lesz az a teljesítmény (*T*), amely a fogyasztók által realizálódik.

Somogyi (2009) szerint az a vállalat a versenyképes, amely megfelel az alábbi elvárásoknak: (1) versenyképes terméket állít elő vagy értékesít, (2) tartósan nyereséget realizál, (3) jelenlegi piacain piaci részesedé-

se állandó vagy növekvő és az átrendeződő piacokon az új piaci szegmensekben piaci pozíciót szerez, és megtartja vagy növeli azt, (4) képes a külső és belső környezetében bekövetkező vagy valószínűsíthető változások észlelésére, és ezekre proaktívan vagy reaktívan reagálni, (5) elegendő és megfelelő minőségű erőforrással rendelkezik a versenyben történő helytálláshoz, piaci részesedése és jövedelmezősége megtartásához vagy növeléséhez, (6) piacbővítési, piacintegrálási szándékkal alkalmas kooperációra, nemzetköziesedésre, (7) termékportfóliója, valamint materiális és immateriális erőforrásai révén képessé válhat arra, hogy a jövőben is megtarthassa piaci pozícióját és a változásokra való reagálási képességét.

Chikán és Czakó (2005) definíciójához képest nem ad újat, illetve többet, és egy-két elvárás – véleményünk szerint – pontosításra szorul. Így például a „tartósan nyereséget realizál”, ez nem elégséges kritériuma a versenyképességnek a nyereséget illetően. A versenyképes vállalatnak olyan nagyságrendű nyereséget kell realizálnia, amely megfelel a menedzsment elvárásainak, biztosítja a vállalat jövőképeinek és küldetésének megvalósítását. Potori és munkatársai (2004) szerint – az életképes vállalat fogalmát alapul véve – az a vállalkozás tekinthető versenyképesnek, „amely a szabad nyílt és kompetitív piacon, a társadalom számára elfogadható, a *szokványosnál magasabb haszonra* képes szert tenni”. Tehát a szokványosnál magasabb nyereség elérését a versenyképes vállalat egyik kritériumaként fogalmazták meg.

A feldolgozott forrásmunkák nézeteit, értelmezéseit is figyelembe véve úgy ítéljük meg, hogy a versenyképességet nem lehet általánosságban értelmezni. A versenyképességhez kapcsolódó számos kérdés megválaszolása és azok tartalmi elemei végső soron az alábbiak függvénye:

1. Mi a verseny célja?
2. Mi a verseny tárgya, azaz a dimenziója?
3. Mi a verseny (szintje) térbeni dimenziója?

E három tényező határozza meg:

1. A versenyképesség mérőszámait.
2. A versenyképesség tényezőit.
3. A versenyképesség faktorait.

A VERSENYKÉPESSÉG FŐBB KÉRDÉSEI A MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALATOKBAN

A termelési folyamat mint a versenyképesség elsődleges színtere

A „termelés az a gazdasági tevékenység, amelynek során az ember elsajátítja (kitermeli) a természet javait, majd alkalmassá teszi (átalakítja) a szükségletei szerint, és eljuttatja a fogyasztóhoz (szállítja, eladja)” (Kislexikon). A definíció tartalmi elemei is – a természet javai kerülnek átalakításra – rávilágítanak arra a tényre, hogy a termelés valahol a térben, a tér lehatárolt egységén folyik. Ez, a földrajzi értelemben is értelmezhető és lehatárolható térbeli egység a vidék. A vidék tehát a mezőgazdasági termelés színtere. Itt található az a természeti erőforrások is, amelyeket a mezőgazdasági termelés aktívan használ, ebből eredően sajátos a viszonya a természeti erőforrásokhoz. E természeti erőforrások – melyek adottságként kezelendők – és a termeléshez szükséges egyéb inputok képezik a mezőgazdasági termelés tartópilléreit. A mezőgazdasági termelés sajátosságait a termelési folyamatok – mint termék-előállító rendszerek biológiai elemei: a növények, az állatok, a talaj stb. – okozzák. A növények és az állatok – amelyek maguk is biológiai rendszerek – vezérlik a termelés reálfolyamatait, tehát a „mezőgazdasági rendszerek reálfolyamatait a biológiai rendszerek működésével, növények és állatok élettevékenységével esnek egybe”. A mezőgazdasági rendszerek végső soron az „ember-gép-talaj-növény-állat” (Csáki, 1982).

Ha a termelést általánosságban és rendszerként értelmezzük, annak elemeit és a rendszer működését az 3. ábra szemlélteti.

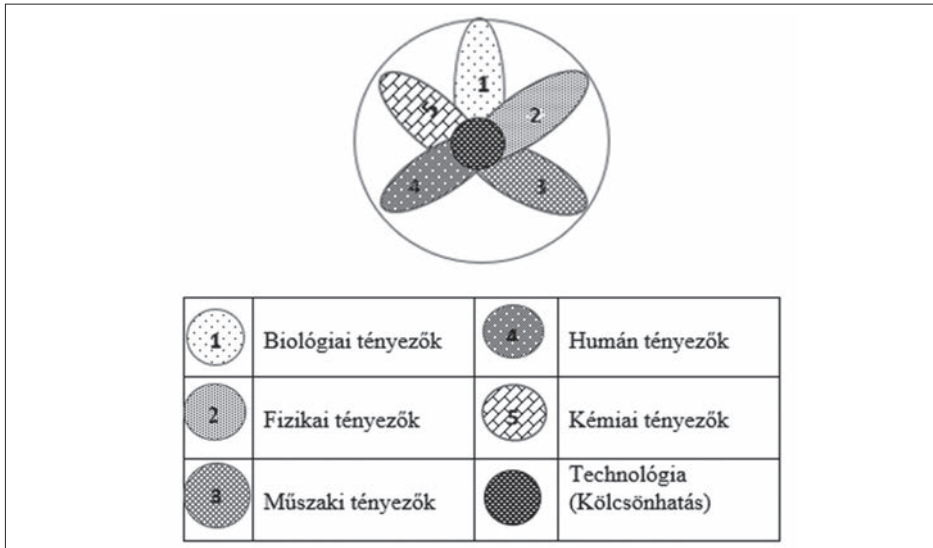
A rendszer elemeinek kölcsönhatása – amit csak a humán erőforrás biztosíthat – jelenti a *termesztés-, illetve tartástechnológiát*. Ha konkrét tartalmat adunk az egyes elemeknek és a termék versenyképességére is fókuszálunk, akkor a 4. ábrát készíthetjük el. A térbeli egység talaj és éghajlati adottságai komparatív előnyként értelmezhetők, meghatározzák a térbeli egység mint termőhely mezőgazdasági hasznosítási módjának lehetőségeit, azaz az előzőekben megfogalmazott kérdések megválaszolását. (Mit? Kinek? Hogyan? Hol?). A későbbiekben látni fogjuk, hogy a komparatív előnyök gazdasági hatásainak érvényesülését az input-output arányok nagymértékben befolyásolják. E hatások érvényesülésére a menedzsmentnek – a tőkeellátottság, az ágazati méretek által ugyan behatároltan – a vállalati stratégiákkal van ráhatása. Ennek mértéke azonban több tényezőtől is függ. Az ok-okozati összefüggések feltárása előtt azonban célszerű értelmezni a vállalatot, mint gazdasági rendszert és annak főbb sajátosságait. Belátható, hogy a rendszer működési hatékonyságának javítása beavatkozást igényel. Ez a beavatkozás azonban csak tudatos lehet, az adott rendszer sajátosságai és a rendszer működései gazdasági vetületeinek alapos ismeretén kell, hogy alapuljon.

A vállalat, mint gazdasági rendszer főbb sajátosságai az alábbiakban összegezhetők:

- a vállalat, mint gazdasági rendszer alrendszerei (elemei) maguk is rendszerek, sokfélék, kapcsolataik pontosan nem írhatók le;
- a rendszer működése sztochasztikus jellegű, előre pontosan nem határozható meg működése, ezért a kockázattal számolni kell;
- nyílt, környezetétől nem izolált egység, azzal szoros kölcsönhatásban van;
- dinamikusan működik, azaz az idő múlásával bekövetkező változásokra reagálni képes, eredményesen alkalmazkodik, ezért fejlődőképes;

3. ábra

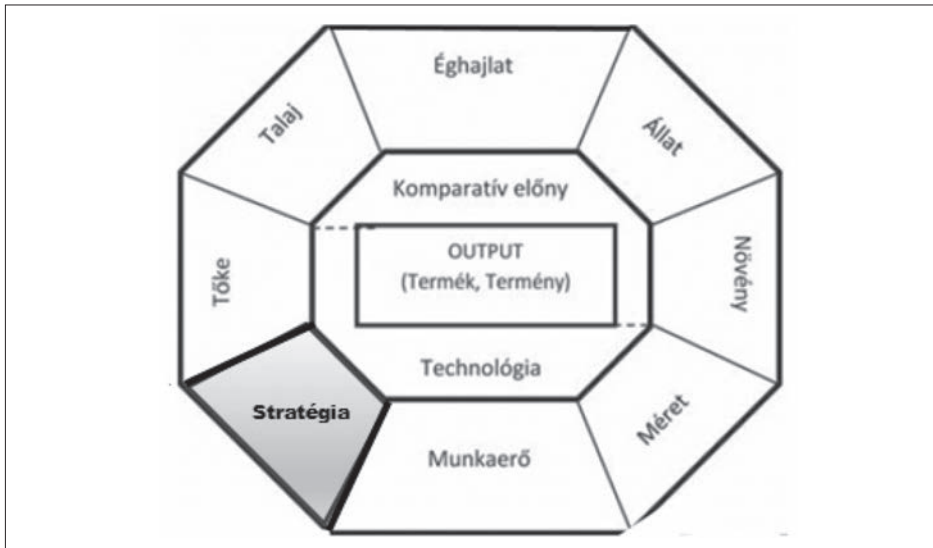
**A termelési folyamat mint termék-előállítási rendszer és elemei
(Production as Product Manufacturing System and Its Elements)**



Forrás: Pupos és Nábrádi (2022)

4. ábra

**A termék versenyképességére ható főbb tényezők a mezőgazdaságban
(Main Factors Affecting Product Competitiveness in Agriculture)**



Forrás: Száltelevi és Pupos (2020:401) alapján

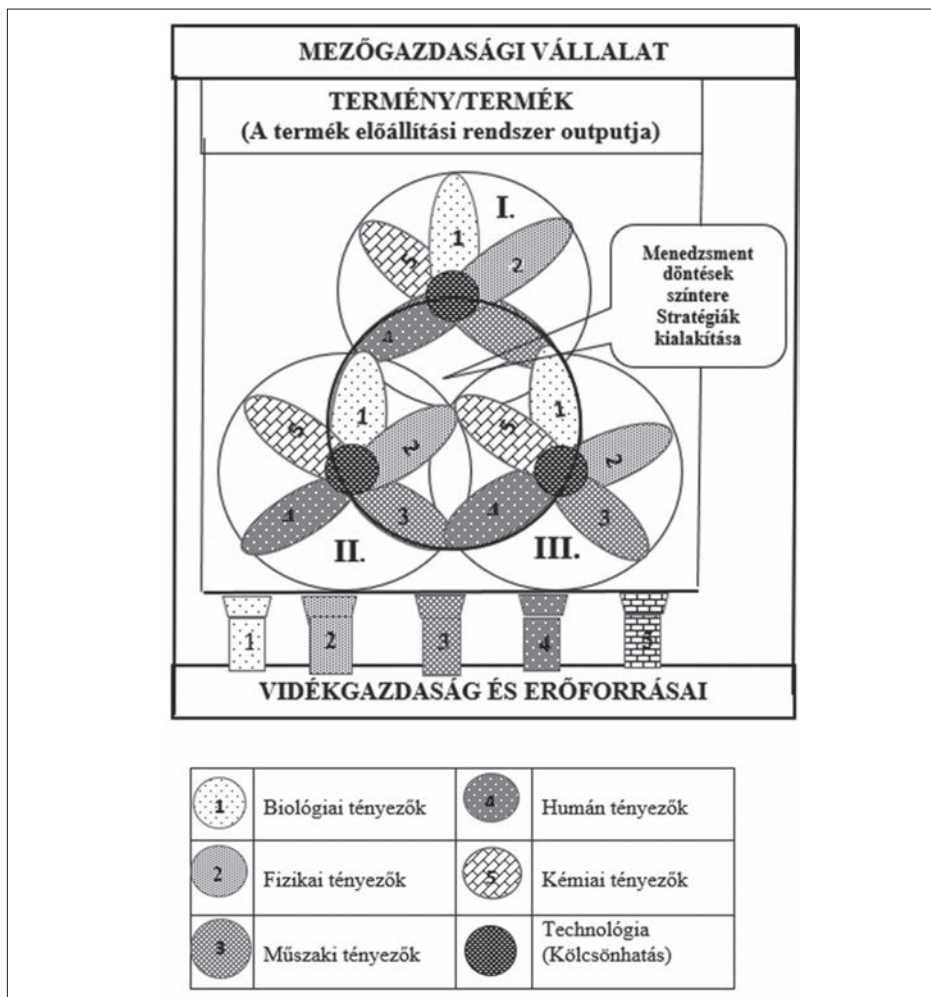
- a vállalatban egyidejűleg zajlanak a reál és pénzügyi folyamatok operatív és vállalati szinten egyaránt.

Az említett főbb sajátosságok vállalati szintű megjelenítését és a menedzsment kapcsolódó döntéseire vonatkozó hatásokat szemlélteti az 5. ábra. Ahogy ez az áb-

rán látható, a vidékgazdaság erőforrásaira alapozva három növény – borsó, búza és kukorica – termesztésével foglalkozik a vállalat. Ha jól megfigyeljük az 5. ábrát, akkor a három növényt jelképező nagy körök kirajzolnak egy negyedek kört. Ez a kör jeleníti meg – szakmai tartalmat adva

5. ábra

A termelési folyamatok kölcsönhatásai mint a döntések fontos színtereinek egyike a mezőgazdasági vállalatokban
(Interactions of Production Processes as an Important Decision Making Level in the Agricultural Enterprises)



I.	Borsó	II.	Búza	III.	Kukorica
----	-------	-----	------	------	----------

Forrás: Pupos et al. (2021:16) alapján Száltelegi P. saját munka

neki – az egyes ágazatok között fennálló belső üzemi teljesítményeket, mint például a borsónak (a búza előveteményeként) a búza hozamára gyakorolt kedvező hatása. A stratégiák megalkotásánál – természetesen figyelembe véve a külső tényezők által biztosított lehetőségeket és a veszélyeket jelentő tényezőket is – e kölcsönhatásoktól nem lehet eltekinteni.

Látni kell azt is, hogy *vállalat-gazdaságtani szempontból a borsó, búza, kukorica* a vállalat ágazatai. Ágazatnak nevezzük a mezőgazdasági vállalatnak azon szerkezeti egységét, amely önálló jövedelem-előállítási folyamatot képvisel, vagyis a vállalati jövedelemhez való hozzájárulása mérhető (Székely, 2010). A stratégiák szempontjából az ágazatok jelentik a stratégiai üzleti egységeket (SBU – *Strategic Business Unit*), amelyekre – adott esetben a versenyképesség javítása céljából – az üzletági stratégiákat kidolgozzuk. Az ágazatok megválasztásánál Székely (2010) szerint az alábbi tényezőket kell figyelembe venni:

- hosszabb időn át érvényesülő, vállalatban belüli tényezők;
- tartósan ható külső tényezők;
- változtatható, vállalatban kívüli és belüli tényezők.

A gyakorlati gazdálkodásban a hosszabb távon érvényesülő belső és külső tényezőkhöz általában csak alkalmazkodni lehet (egyetlen mezőgazdasági vállalat azokat nem tudja befolyásolni). A változtatható tényezők azonban lehetőséget adnak az adott ágazat helyzetének, jövedelemtermelő képességének befolyásolására. Az ökológiai sajátosságok alapvetően befolyásolják a ráfordítás és a hozam kapcsolatának mindkét oldalát. Az adottságok elsődlegesen meghatározzák az egyes növényfajok, fajták termelhetőségét, de jelentős hatást gyakorolnak a fajlagos hozam nagyságára – a fajták genetikai potenciáljából elérhető hozam nagyságára –, befolyásolják a hozamingadozást, a kockázatot, a minőséget, a veszteségek alakulását. Mindezen közvet-

len hatásokon keresztül, a versenyképesség szempontjából is fontos szereppel bírnak.

A versenyképesség mint a jó stratégia eredménye

Sajátosnak, de fontosnak tekinthető az a megközelítési módja a versenyképességnek, amit Vörös (19991 és 2018) kapcsolódó munkáiban képvisel. Ez a sajátosság, alapvetően a *versenyképesség, hatékonyság, termelékenység és stratégia ok-okozati összefüggéseinek értelmezésében fedezhető fel*. A szerző a termelékenység, a versenyképesség és a stratégia fogalmak kölcsönhatásait az alábbiak szerint írja le: „Termelékenység, versenyképesség és stratégia önálló mozgástérrel bíró fogalmak. Mindemellett nagyon szorosan kapcsolódnak egymáshoz. A stratégiának a termelékenység eszköze, a versenyképesség pedig megjelenési formája” (Vörös, 1999). Mintegy húsz évvel később ez az értelmezés az alábbiak szerint hangzik: „A hatékonyság, a versenyképesség és a stratégia önálló mozgástérrel rendelkező fogalmak, ugyanakkor nagyon szorosan kapcsolódnak egymáshoz. A stratégiának a hatékonyság eszköze, a versenyképesség pedig a jó stratégia eredménye” (Vörös, 2018).

Úgy ítéljük meg, hogy az utóbbi megfogalmazás pontosabb és értelmezhetőbb, nevezetesen, hogy a versenyképesség a jó stratégia eredménye. Ez az eredmény – szemben a „stratégia megjelenési formája” megfogalmazással – mérhető, számszakilag is kifejezhető. „A versenyképesség azt jelenti, hogy egy gazdasági egység mennyire eredményes azon versenytársakhoz viszonyítva, akik hasonló vagy ugyanazon termékkel vagy szolgáltatással jelennek meg a piacon. A stratégia pedig azokat a terveket formálja, amelyek irányt adnak a szervezet fejlődésének. A jó stratégia a szervezetet versenyképessé teszi, termelékenyebbé alakítja versenytársaival szemben” (Vörös, 2018). A versenyképességnek tehát nagyon fontos tényezője a termelékenység. Ezzel összefüggésben viszont tudni kell azt, hogy hivatkozott szerző a termelékenység

fogalmán, a legáltalánosabban értelmezve, azt a hatékonysági mutatót érti, amely a szervezet által egy adott időszak alatt előállított outputok és inputok értékének arányát fejezi ki. A versenyképességet tehát – hosszú távon – csak a versenytársakénál magasabb termelékenységgel lehet biztosítani. Ennek azonban feltétele a hatékony termelési rendszer, amit viszont csak tartalmas termelési stratégiával lehet biztosítani. Ez a gondolatmenet viszont már elvezet bennünket az egyes stratégiai típusok – vállalat, üzletágai és funkcionális stratégiák – szerepére a vállalat versenyképességének alakulásában. Az ok-okozati összefüggések feltárása érdekében lényegre törően értelmezni kell a kapcsolódó legfontosabb kérdéseket, megjelölve ezek mezőgazdasági vállalatokra vonatkozó adekvát értelmezését.

Vörös (2018) szerint „a stratégia alkotásának célja a kulcsképessegek és -kompetenciák hasznosítása fenntartható versenyprioritáson alapuló gazdasági erőfölény létrehozására”. „A *termelési stratégia* cselekvések összessége, melynek célja olyan termelési rendszer létrehozása, mely az üzleti stratégia megvalósítását szolgálja. A termelési stratégia eszköz tehát a vállalati vezetés kezében, mellyel elősegíti a vállalati stratégia megvalósítását olyan folyamatok támogatásával, melyeket a fogyasztói igények mozgatnak.” A termelési stratégiának abban az esetben van nagyon fontos szerepe, ha az üzleti (üzletágai) stratégia kivételes termelési képességek realizálását fogalmazza meg. E kivételes – a termelést érintő képességek – különböző versenyképességi dimenziókban jelennek meg. Ezek az alábbiak: *költség, minőség, flexibilitás és idő*. A mezőgazdaságot illetően a flexibilitás és idő termelési stratégiával való befolyásolása – a biológiai elem miatt – eléggé behatárolt, de a fajta megválasztása, az innovatív technológia alkalmazása esetén (például eltérő FAO-számú kukorica, magasabb napi súlygyarapodás, hajtatasos zöldségtermesztés stb.) van lehetőség ezek befolyásolására.

Jarjabka (2001) az egyes stratégiák között fennálló kapcsolatok és kölcsönhatások elemzése eredményeként úgy ítéli meg, hogy a vállalati (globális stratégia) megvalósítását a vállalat valamennyi egységének – összehangoltan – segíteni kell. Ezt az álláspontot képviseli Henkey (2001) is. A lebontás meg kell, hogy történjen a munkamegosztási elveknek megfelelő szervezeti egységek „nyelvezetére” is. Ez végső soron azt jelenti, hogy ki kell dolgozni a funkcionális stratégiákat is.

A termelési stratégia szerepét a versenyképességre gyakorolt hatást illetően más szerzők is fontosnak tartják. Skinner (1969) elsőként hívja fel a figyelmet a termelési stratégia fontosságára, a vállalati stratégia hiányzó láncszemeként értelmezve azt. Munkájában vázolja a termelési stratégia helyét, kialakításának algoritmusát a vállalati és funkcionális stratégiák rendszerében. Városiné Demeter (2020) PhD-értekezésében a termelési stratégia hozzájárulását vizsgálta a vállalati szintű versenyképességhez. A kutatási eredményei alapján például megállapítja, hogy a termelési stratégiával rendelkező vállalatok árbevétel-arányos nyereségmutatója (profitráta) szignifikánsan magasabb volt, mint a termelési stratégiával nem rendelkező vizsgált vállalatoké. Azt is sikerült bizonyítani, hogy a termelési stratégiával rendelkező vállalatok esetében a termelési stratégia szervesen beépül a vállalati stratégiába. Chikán (2020) szintén elemzi a termelési stratégia szerepét és kapcsolódási pontjait a vállalati stratégiák rendszerében (6. ábra).

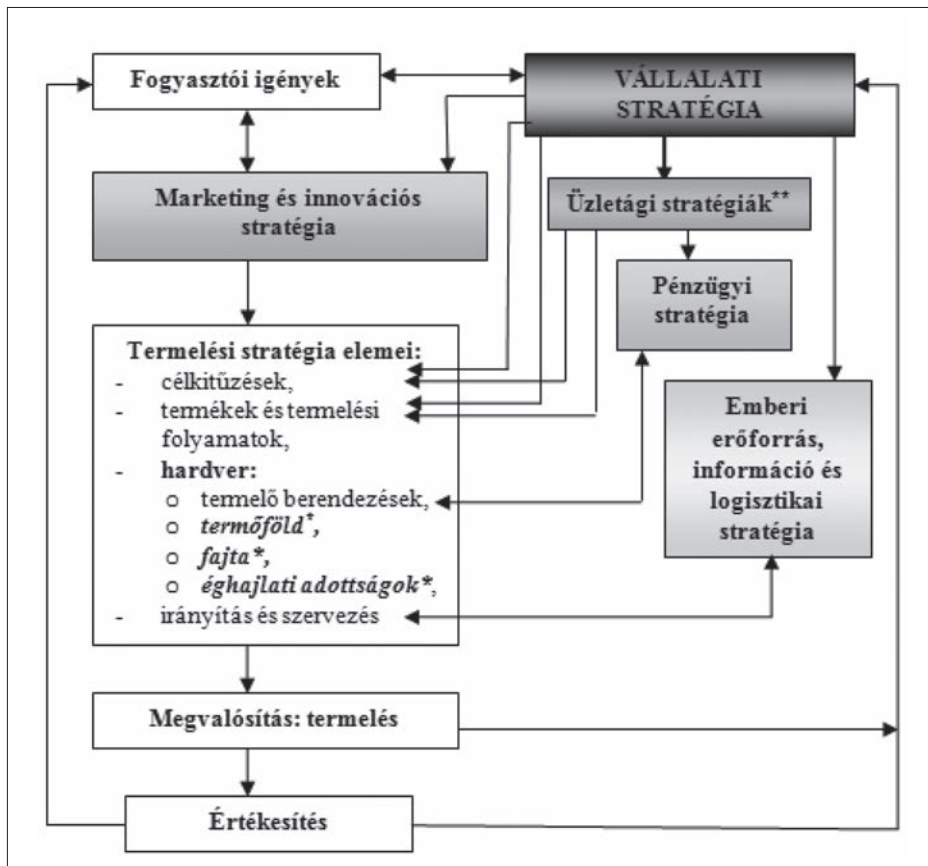
Kérdésként fogalmazható meg, hogy az előzőekben vázolt összefüggések, az egyes stratégiák és a közöttük lévő kölcsönhatások értelmezhetők-e a mezőgazdasági vállalatok esetében is? Továbbá, hogy a mezőgazdasági termelés ismert sajátosságai módosítják-e, vagy teljesen felülírják a tárgyalt összefüggéseket? Pupos (2017) szerint függetlenül attól, hogy a stratégiát milyen iskola vagy felfogás szerint értelmezzük, annak három szintjét lehet elkülöníteni:

- **Vállalati stratégia:** A vállalat, illetve az adott szervezet általános cselekvési irányát – a vállalat jövőképét és küldetését – foglalja magába.
- **Üzleti stratégia:** A termékek, szolgáltatások homogén csoportjainak, azaz az SBU-k stratégiáit jelenti.
- **Funkcionális stratégia(k):** Az egyes funkcionális területek stratégiái, azok optimális működését, illetve működte-tésüket fogalmazzák meg.
A stratégiák fogalmában benne rejlik az, hogy a *vállalati stratégia, illetve a kapcsó-*

lódó stratégiai döntések meghatározzák mind az üzleti, mind pedig a funkcionális stratégiák cél és eszközszerét. (Ezt a szoros összefüggést a stratégiák között a színeffektusokkal kívánjuk szemléltetni). A vállalati stratégia jelöli ki az egyes szinteken a működés kereteit, azaz behatárolja azok mozgásterét. Mindez azt jelenti, hogy a stratégiai célokat le kell fordítani a végrehajtás szintjeire, azokat konvertálni kell operatív célokká, tehát meg kell határozni, hogy mit kell tenni, mikor és hogyan.

6. ábra

A termelési stratégia tényezői
(Strategic Factors of the Production)



*A mezőgazdasági termelés sajátossága beemelése a szerzők munkája

**Üzleti stratégia beemelése a szerzők munkája

Forrás: Chikán (2020) alapján Szálteleki P. és Pupos T.

Fontos hangsúlyozni, hogy az egyes stratégiák nem vertikálisan épülnek egymásra, és nem élhetnek önálló életet. Azt kell látni, hogy ezek a stratégiák horizontálisan egymás mellett léteznek. Csak abban az esetben segítik a vállalati stratégia megvalósítását, ha a menedzsment képes ezeket integrálni. Ha ez megvalósul, akkor lehet arra számítani, hogy a kívánt kölcsönhatás eredményeként létrejön a szinergia.

Azt lehet mondani, hogy a vázolt stratégiák és a fennálló összefüggések a mezőgazdasági vállalatokra is érvényesek. A mezőgazdaságban a természet- és tartástechnológiák jelentik a termelési stratégiát. Az ábrában a termelési stratégia elemei között a termőföld, éghajlati, mint az adott térbeli egység termőhelyi adottságai (agroökopotenciál) adottsággént (komparatív előnyök) kezelendők. Központi szerepet kap a fajta is, mint a termelési folyamat legfontosabb eleme. E mellett a termelési folyamatok a fejlesztési stratégiák színterei is. Mindezekből következik, hogy a termelési folyamatok – mint termék-előállítási rendszerek – a versenyképesség elsődleges színterei is. A termék versenyképessége tehát alapvetően ezen a szinten határozódik meg, de nem itt fejeződik be. Ugyanis – ahogy ezt látni fogjuk – a menedzsmentnek az üzleti és a funkcionális stratégiákkal van ráhatása a termék versenyképességére.

Az üzletági stratégia – tartalmi elemei révén – végső soron a mezőgazdasági vállalat termelési szerkezetében jelenik meg, illetve ölt testet. Ahogy ez az 5. ábrán látható az egyes ágazatok között fennálló kölcsönhatások belső üzemi teljesítményekként jelentős mértékű szinergikus hatást eredményezhetnek. (E viszonyoknak a versenyképességet és fenntarthatóságot illetően a jövőben még inkább fontos szerepe lesz).

A funkcionális stratégiák célja a mezőgazdasági vállalatok esetében sem különbözik más vállalatokétól. Azt azonban hangsúlyozni kell, hogy a vállalat egyik funkcionális stratégiája, a *pénzügyi (finanszírozási)*

stratégia vállalati szinten valósítható meg a források allokációját illetően, mivel a stratégiai üzleti egységek pénzáramlásai vállalati szinten összegződnek. A másik, vállalati szinten kidolgozott funkcionális stratégia a vállalat *marketing stratégiája*. Ez a stratégia szintén a vállalat stratégiai céljainak alárendelten, de szerves kapcsolatban és kölcsönhatásban az üzletági stratégiákkal kell, hogy kidolgozásra kerüljön.

Vizsgálati anyag és módszer

Összhangban a versenyképesség termék és vállalati dimenziójának értelmezésével, a versenyképességre ható tényezőket és a versenyképesség alakulását részben forrásmunkák felhasználásával, másrészt pedig saját – gyakorlati adatokra épülő – modellszámítások eredményei alapján elemezzük. A modellszámításokhoz a választott termék – alapvetően a szükséges adatok biztosításának lehetősége miatt – a brojlercsirke. Az árarányoknak a brojlercsirke versenyképességére gyakorolt hatásának számszerűsítése érdekében az alábbi – a gyakorlati értékeket jobban tükröző – fajlagosakkal számoltunk (2. táblázat).

A *súlyozott takarmány mennyisége, illetve költsége* tehát a fajlagos takarmányfelhasználásban szereplő háromféle táp mennyiségét, illetve annak költségét jelenti. A számításokhoz szükséges fajlagos adatokat – inputok és brojlercsirke árai – a KSH, az Ausztriára vonatkozó adatok a súlyozott takarmányról az AMA, a brojler árak pedig az EUROSTAT adatbázisából származnak. Az eredményeket táblázatokban foglaljuk össze, és egyes esetekben ábrák segítségével szemléltetjük.

A VERSENYKÉPESSÉG GAZDASÁGI VETÜLETEI

A termék versenyképessége

Ahogy ez az előzőekben vázoltak alapján látható, a versenyképesség elsődleges színtere a termelési folyamat. A termelési

2. táblázat

A brojlerhizlalás főbb adatai
(Key Data of Broiler Production)

Megnevezés	Nap		Takarmányfelhasználás	
	Intervallum	Időtartam	Gramm	%
Brojler indító	0–10	10	300	6,7
Brojler nevelő	11–24	14	1 200	26,7
Brojler befejező	25–40	16	3 000	66,7
Összesen		40	4 500	100,0
FCR: kg/kg élőszűly			1,61	
Hizlalási végsűly: 2800 gramm				

Forrás: saját adatgyűjtés

folyamat inputjai és azok kölcsönhatásának eredményeként alakul a ráfordítások hatékonysága. Ez a hatékonyság kifejezhető – ahogy ez ismert – naturáliák viszonyaként és pénzértékben, azaz megkülönböztetjük a naturális és gazdasági hatékonyságot. A naturális hatékonyság képezi a gazdasági hatékonyság alapját, de a naturális hatékonyság érvényesűlése – a termék versenyképességét illetően – nagymértékben függvénye az input és output árarányoknak. A brojlerhizlalás esetében naturális hatékonysági mutatóként értelmezhető például az FCR (fajlagos takarmányértékesítés). Az árarányok hatásának számszaki megjelenítését foglaltuk össze a 3. táblázatban. A táblázat adatai azt fejezik ki – folyó árakon számolva –, hogy hogyan alakult *egy kg súlyozott takarmány költsége* Magyarországon és Ausztriában. A 7. ábra ezen adatok szemléltetése mellett megjeleníti az *egy kg brojler áráért vásárolható súlyozott takarmány mennyiségét* is. Ahogy ez a táblázat adatai alapján látható, 2016. évben a cse-rearányok Ausztriában kedvezőbbé váltak, mint Magyarországon. 2016. évben egy kg brojler áráért Ausztriában 1,86 kg, Magyarországon 1,77 kg súlyozott takarmányt lehetett vásárolni. Mivel a takarmányköltség a brojlerhizlalás költségének több mint 80%-át teszi ki, a versenyképesség alakulása szempontjából az árarányok alakulása döntő tényezőként kezelendő.

A brojlerhizlalásra vonatkozóan – az EU egyes tagállamainak adatbázisa alapján – részletes elemzést végzett a Wageningen-i egyetem munkatársa: Horne (2018). Az elemzés eredményeit a 4. táblázat és az 5. táblázat tartalmazza. A költség szerkezet alakulását a 8. ábra szemlélteti.

Az önköltség alakulását tartalmazó 4. táblázat adatai alapján lényeges eltérés mutatkozik a fajlagos munkabér költségének alakulásában. Hollandia, Dánia és Franciaország esetében a fajlagos munkabér költsége több mint duplája a magyarországi és lengyelországi fajlagos értékeknek. Nyilvánvaló, hogy e lényeges eltérés nem az élómunka termelékenysége mutatójának következménye, hanem a jóval alacsonyabb bérszínvonalé Lengyelország és Magyarország esetében. Az árarányok, a fontosabb ráfordítások árai között fennálló különbség és az FCR alakulása (5. táblázat) magyarázzák az eredmények változását.

Ahogy ezt láttuk, a menedzsmentnek – a különböző stratégiákkal – van ráhatása a termék versenyképességének javítására vállalati szinten. A brojlerágazat esetében az integráció előnyeinek kihasználása sokat javíthat a helyzeten. Az érintettek közötti együttműködés gazdasági vetületeinek alakulását jól szemlélteti Csima és Borbély (2018) tanulmánya. Az üzletági stratégiák egyik fontos kérdése lehet az érintettek közötti együttműködés vagy az integrációs kapcsolatok

3. táblázat

A brojlercsirke súlyozott takarmányköltségének főbb adatai
(Main Data on the Weighted Feed Costs of Broiler Production)

Év	Magyarország			Ausztria		
	Súlyozott takarmány költsége	Brojler ára	Súlyozott takarmány költsége az ár %-ában	Súlyozott takarmány költsége	Brojler ára	Súlyozott takarmány költsége az ár %-ában
	Ft/kg	Ft/kg	%	EUR/100/kg	EUR/100kg	%
2005	80,80	170	47,53	39,84	80,45	49,5
2006	84,41	170	49,65	40,42	80,45	50,2
2007	100,05	198	50,53	45,71	81,67	56,0
2008	123,36	232	53,17	43,01	89,66	48,0
2009	109,05	215	50,72	46,71	91,60	51,0
2010	119,12	214	55,66	48,32	91,60	52,8
2011	139,20	250	55,68	56,45	93,35	60,5
2012	152,27	269	56,61	60,84	92,36	65,9
2013	169,38	293	57,81	69,51	107,66	64,6
2014	149,52	274	54,57	62,85	107,66	58,4
2015	145,81	263	55,44	59,28	107,66	55,1
2016	143,64	254	56,55	58,01	107,66	53,9
2017	138,95	250	55,50	58,17	107,66	54,0
2018	145,71	256	56,98	56,51	105,39	53,6
2019	149,70	263	56,94	54,83	100,85	54,4
2020	150,30	259	58,09	55,85	100,85	55,4

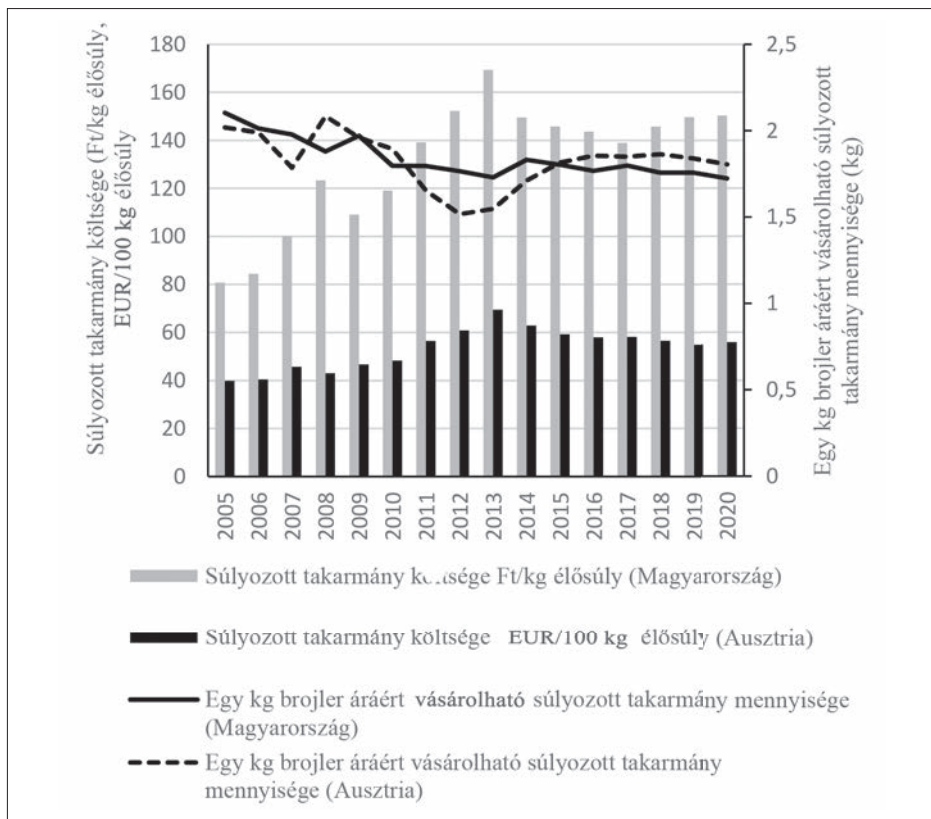
Forrás: Magyarország: saját munka. Ausztria: AMA és EUROSTAT adatbázisa alapján

előnyeinek és hátrányainak mérlegelése, valamint ez alapján a döntések meghozatala. Példaként a cukorrépa-termékpályán a gyakorlati életben jól működő horizontális együttműködési kapcsolatokat említjük meg (Csima és Borbély, 2018). Az együttműködési kapcsolatok az alábbi területeket érintik:

- inputanyagok koordinált beszerzése (vetőmag, növényvédőszer, műtrágya);
- előfinanszírozás különböző megoldásai (készpénzes, természetben, termelői kölcsön, állami támogatás előfinanszírozása, engedélyezés);
- speciális célgépek beszerzése, lízingelése (vetőgép, betakarítógép, tisztítógép);
- melléktermékek felhasználása és előfinanszírozása (mésziszap, répaszelet, melasz);
- egyéb kapcsolt áruféleségek (gabona, waxy kukorica).
A cukorrépa termelőcsoportok:
 - önálló gazdálkodókból állnak, a tagok felelőssége korlátozott;
 - nettó jövedelmet transzferálnak tagjaiknak döntően különböző szolgáltatásokon keresztül (például betakarítás, tisztítás/rakodás);
 - nemcsak felfelé irányuló vertikális kapcsolattal (cukorgyár) rendelkeznek, hanem intenzíven kapcsolódnak lefelé az inputanyag beszállítóhoz közös beszerzések révén;

7. ábra

A brojlerhizálás főbb adatai
(Main Data of Broiler Production)



Forrás: az 5. táblázat adatai alapján saját munka

- nagy mennyiségű termék előállítására történik nagyfokú szakértelem mellett;
- az előállított termék az egységesített technológia miatt homogénebb.

Az együttműködés eredményeit egyértelműen bizonyítja a cukorrépa cukortartalmának alakulása 9. ábra.

A mezőgazdasági vállalat versenyképességének sematikus modellje

A versenyképesség fogalmának egyes tartalmi elemei általános érvényűnek is tekinthetők – például a versenyelőnyök, a többtényezős termelékenység szerepe a

vállalat versenyképességében – ezért a mezőgazdasági vállalatok versenyképességének elemzésénél is értelmezhetők. Ugyanakkor látni kell azt, hogy a mezőgazdasági vállalatok *természeti erőforrásokhoz való sajátos viszonya, a termelés mint termék-előállítási rendszer sajátosságai, a mezőgazdasági vállalat ellátási láncban betöltött sajátos funkciója* miatt a mezőgazdasági vállalatok versenyképességének elemzése, az egyes tényezők és faktorok értelmezése másfajta megközelítési módot igényel. E megközelítési mód tehát – az egyes forrásmunkákban is megtalálható általános érvényűnek tekinthető ok-okozati összefüggések

4.táblázat

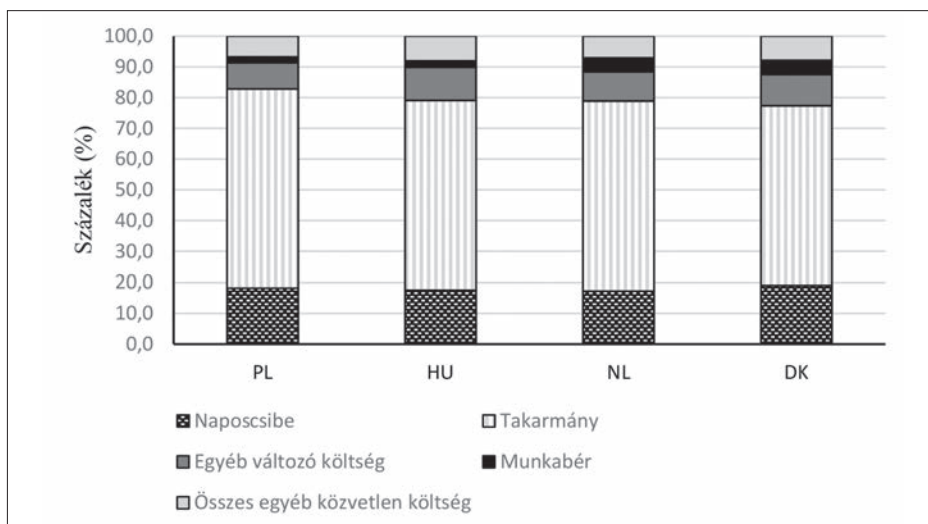
A brojlerhizlalás költségének alakulása néhány EU-tagállamban, 2017. évben (eurocent/kg élősúly)
(Costs of Primary Production in Eurocents per Kilogram of Live Weight in Selected EU Countries in 2017)

Megnevezés	Lengyel-ország	Magyar-ország	Hollandia	Dánia	Francia-ország
Teljes költség (munkabérrel együtt)	78,6	80,2	80,1	81,7	85,8
Teljes költség (munkabér nélkül)	77,0	78,5	76,6	77,8	80,6
Napocsbibe	14,3	14,0	13,7	15,6	16,6
Takarmány	50,8	49,3	49,1	47,7	48,7
Egyéb változó költség	6,7	8,6	7,6	8,3	8,6
Munkabér	1,5	1,7	3,6	3,8	5,2
Épületüzemeltetés költsége	4,7	5,8	4,8	5,5	5,9
Általános költség	0,6	0,6	0,8	0,9	0,9
Trágyakezelés/Trágya értéke	-0,1	-0,3	0,6	0	0
Ár EUR/100 kg élősúly	79,08	80,97	82	82	n.a.
Eredmény-1 (eurocent/kg élősúly)	0,5	0,8	1,9	0,3	n.a.
Eredmény-2 (eurocent/kg élősúly)	2,1	2,5	5,4	4,2	n.a.

Forrás: Horne (2018) alapján. Az eredmény-1 és eredmény-2 saját számítás

8.ábra

A brojlerhizlalás költségszerkezetének alakulása egyes EU-tagállamokban 2017-ben
(Cost Structure of Broiler Production in Selected EU Countries in 2017)



Forrás: a 4. táblázat alapján saját munka

és kölcsönhatások figyelembevétele mellett (Czakó [2010]; Chikán és Czakó [2009]) – a mezőgazdasági vállalatok versenyképességét a vidékgazdaság struktúrájába

és az adott termék-előállítási rendszerbe (ellátási láncba) ágyazottan, az integrált szemlélet érvényesítése mellett értelmezi (Lengyel [2016]; Pupos [2017] és Pupos

5. táblázat

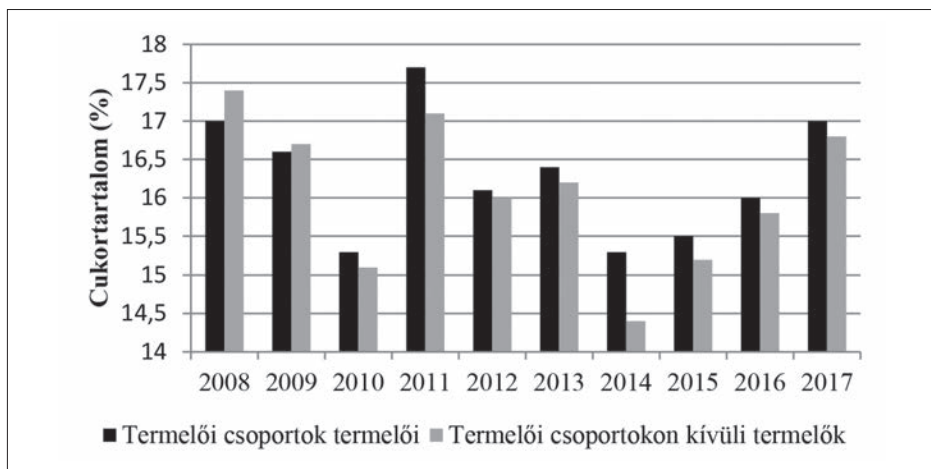
A brojlerhizlalás természetes mutatói és az árak alakulása az EU néhány tagállamában
(Prices and Technical Performance for Broilers in Selected EU Countries in 2017)

Megnevezés	Lengyel-ország	Magyar-ország	Hollandia	Dánia	Francia-ország
Takarmány ára (EUR/100 kg)	31,4	30,2	31,1	30,8	29,2
Napocsibe (eurocent)	31,5	30,9	31,0	32,9	30,3
Élő súly (gramm)	2300	2300	2350	2200	1900
Takarmányfelhasználás (kg/kg élő súly)	1,62	1,63	1,58	1,55	1,67

Forrás: Horne (2018) alapján

9. ábra

A cukorrépa cukortartalmának alakulása termelői csoportok szerint
(Sugar Content of Beets by Producer Groups)



Forrás: Csima és Borbély (2018)

[2013]). A mezőgazdasági vállalat sematikus versenyképességi modelljét a 10. ábra szemlélteti. Az ábra segítségével próbáljuk megjeleníteni és szemléletesé tenni a mezőgazdasági vállalat versenyképességét meghatározó tényezőket, az egyes tényezők között fennálló ok-okozati összefüggéseket és kölcsönhatásokat. A 10. ábra sok esetben összevontan tartalmazza azokat a tényezőket, jelzi a kapcsolati rendszereket, amelyeket az előző tartalmi egységekben részletesen/részletesebben is elemeztünk. Mindenekelőtt fontosnak tartjuk azt megjegyezni, hogy a vázolt mechanizmusok, összefüggések és kölcsönhatások az adott térbeli egység, az ellátási lánc sajátossága-

itól is függően eltérő hangsúlyokat kapnak, illetve kaphatnak.

A mezőgazdasági termelés térgazdaságtani vetületei alapján tudjuk, hogy a mezőgazdasági termelés színtere a vidék. A mezőgazdaság viszont szerves része a vidékgazdaságnak, amely adott erőforrásokkal rendelkezik. Ezen erőforrások közül a természeti erőforrások azok, amelyekhez a mezőgazdaságnak sajátos viszonya, amelyeket a mezőgazdasági termelés aktívan használ. Fontos sajátossága ezen természeti erőforrásoknak, hogy adottságként kezelendők, tehát megválasztásukra és megváltoztatásukra nincs vagy alig van lehetőség. Ezért e térbeli egységek termőhelyi

adottságokként alapvetően meghatározzák a mezőgazdasági vállalatok mozgásterét, a Hol? Mit? Kinek? Hogyan? kérdésekre adható válaszokat, ezen keresztül pedig jelentős hatással vannak a versenyképességre is. Ezt annak ellenére helytállóan ítéljük, hogy az egyes erőforrások mennyisége, milyensége, térbeni elhelyezkedésének pozíciója, a versenyképességben betöltött szerepe stb. folyamatosan átértékelődik, módosul. A termőhelyi adottságokból eredeztethető komparatív előnyök érvényesülése a versenyképességet illetően közvetett, mivel a mindenkori árányok e kedvező hatások érvényesülését elnyomhatják, tehát a versenyképesség szempontjából úgymond „elvesznek”. A térbeli egység és a mezőgazdasági vállalat versenyképessége alakulására ható tényezők mind a mozgatóerők, mind pedig a hosszú távra ható tényezők vonatkozásában közősek: humán tőke, kutatás és technológiai fejlettség, környezet minősége, gazdasági szerkezet, regionális elérhetőség és infrastruktúra stb. A regionális környezet tehát hat az annak egyik szektorát képező mezőgazdaságra is.

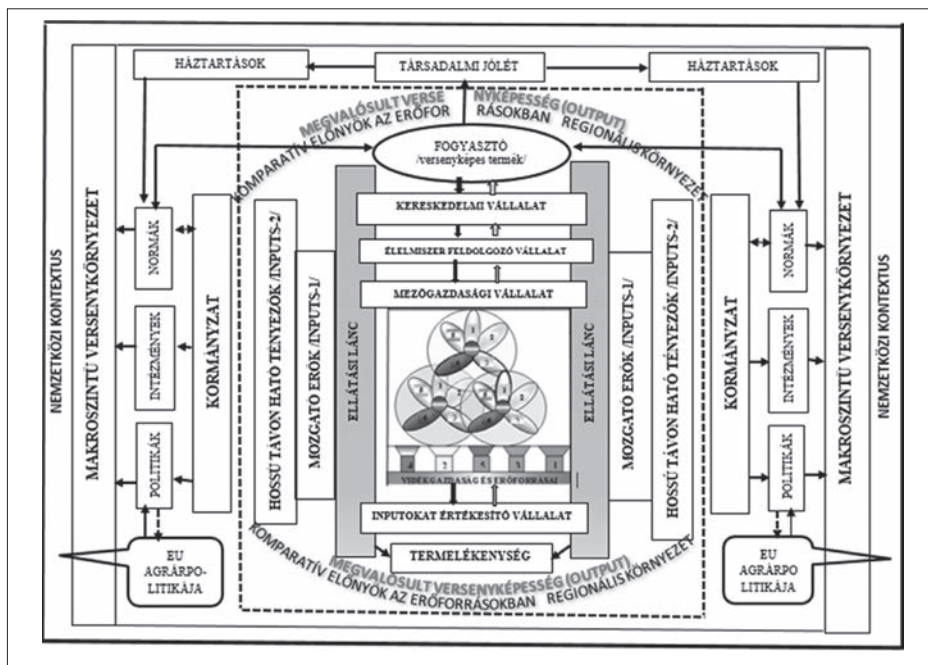
Az elmondottak alapján belátható, hogy az adott térbeli egység erőforrás-ellátottsága nagymértékben hat a vállalatok működésére és ez által azok versenyképességére is. Mivel működésük célja azonos – profit realizálása –, de küldetésük – Mit? Kinek? Hogyan? Hol? – eltérő, ezért belső tereket generálnak. E tereket az egyes erőforrásokért folyó verseny, az ellátási láncban elfoglalt – azaz a munkamegosztás által is meghatározott – pozíciójuk, az érintettekkel fennálló kapcsolatuk gerjeszti és hozza létre. Ebből a szempontból is sajátos helyzet áll fenn, a mezőgazdasági termékek (élelmiszeripari termékek) ellátási láncában szereplő vállalatok között. E vállalatok – érthető módon, de szükségszerűen – vertikálisan egymásra épülnek. A végtermék minőségét – ha úgy tetszik versenyképességét – jelentősen befolyásolja az alapanyag minősége. Az alapanyag minősége viszont nagymér-

tékben függ az inputokat szolgáló vállalatok termékeinek – naposcsibe, takarmányok stb. – minőségétől. A vállalatok közötti együttműködés milyensége – kooperáció, integráció, egyéb együttműködési formák – számottevően befolyásolja a versenyképesség alakulását.

Ahogy ez ismert, a terek hatnak egymásra. E hatások a kapcsolódó stratégia célok gyakorlati megvalósítása céljából kidolgozott támogatási és szabályozó rendszerekben, a fogyasztói igényekben és azok közvetítésének eszközrendszerében jelennek meg. Látni kell, hogy e rendszerek „gazdái” is elemei a vidékgazdaságnak, hisz az állam, a nonprofit szervezetek a nemzetgazdaság szereplőiként regionális intézményrendszerükkel fizikailag is jelen vannak. Másrészt a mindenkori kormányzat és gazdaságpolitikájának eszközrendszere, a szakpolitika – figyelembe véve a nemzeti kontextusból eredő hatásokat, illetve elvárásokat stb. –, továbbá az egyének által követett társadalmi normákra is ható intézkedések révén hatással van a versenyképességet alakító feltételrendszer egyes elemeire, illetve tényezőire is. Fontos kérdésként kezelendő a jövőt illetően a 2023-tól érvényes új KAP Stratégiai tervében megfogalmazott célkitűzések érdekében tervezett intézkedések gyakorlati megvalósítása. Kiemelendőnek tartjuk a gazdasági és zöld fenntarthatósági célkitűzések megvalósításának tervezett intézkedéseit, mivel a jövőt illetően már nem lesz megkerülhető a versenyképesség kérdéseinek tárgyalásánál a fenntarthatóság kérdése sem. A gazdasági fenntarthatóság kapcsán fontos célkitűzésként került megfogalmazásra: „a piacorientáltság fokozása és a versenyképesség növelése többek között a kutatás, a technológia és a digitalizáció fejlesztésének és terjesztésének előtérbe helyezése révén”. A zöld fenntarthatóság célkitűzései között szerepel egyebek mellett „a fenntartható fejlődés és a természeti erőforrásokkal – például a vízzel, a talajjal

10.ábra

**A versenyképes mezőgazdasági vállalat sematikus modellje
(The Schematic Model of a Competitive Agricultural Company)**



Forrás: hivatkozott forrásmunkák alapján Szálteleki P. és Pupos T. saját munka

és a levegővel – való hatékony gazdálkodás támogatása” (Agrárminisztérium, 2021).

**KÖVETKEZTETÉSEK,
JAVASLATOK**

A feldolgozott irodalmi forrásmunkák és a saját elemzések eredményei alapján megállapítható, hogy a versenyképességet nem lehet általánosságban értelmezni. Mivel relatív fogalom, ezért a kapcsolódó kérdések értelmezéséhez mindig rögzíteni kell: (1) a verseny célját, (2) a verseny tárgyát (azaz a versenyképesség dimenzióját), (3) a verseny szintjét (térbeli dimenzióját). E tényezők határozzák meg (1) a versenyképesség mértékét, (2) a versenyképesség tényezőit és (3) a versenyképesség faktorait.

A versenyképesség alakulásának elsődleges szintere a mezőgazdaságban a termelési folyamat, azaz a termesztés, illetve tartástechnológia. Ez valahol a térben, a tér

lehatárolt térbeli egységén folyik. E térbeli egység termőhelyi adottságként kezelendő. Ezen adottságok komparatív előnyt is jelenthetnek, de ezek érvényesülését az input és output árányok nagymértékben befolyásolják. A termék versenyképessége alapvetően ezen a szinten határozódik meg, de nem itt fejeződik be, mivel a menedzsmentnek különböző üzletági és funkcionális stratégiákkal van ráhatása a termék és ezen keresztül a vállalat versenyképességére. Azt azonban hangsúlyozni kell, hogy az egyes stratégiák horizontálisan egymás mellett léteznek, és csak abban az esetben segítik a vállalati stratégia megvalósítását, ha a menedzsment képes ezeket integrálni. Ha ez megvalósul, akkor lehet arra számítani, hogy a kívánt kölcsönhatás eredményeként létrejön a szinergia.

A mezőgazdasági vállalatok versenyképességének értelmezése – az ágazat termé-

szeti erőforrásokhoz való sajátos viszonya, a termelés sajátosságai miatt is – csak az adott termékpályába és térbeli egységbe ágyazottan történhet. A versenyképességre ható tényezők összefüggésrendszere alapján megállapítható, hogy a versenyképesség tartópillérei a vidékgazdaság rendelkezésre álló erőforrásai. Azt azonban meg kell jegyezni, hogy az erőforrások mennyisége, milyensége, térbeli elhelyezkedésének pozíciója, a versenyképességben betöltött szerepe stb. folyamatosan átértékelődik, módosul. A vállalati stratégiák kialakítása, a szűkebb

regionális környezet és a tágabb makro- és nemzetközi kontextus eszközrendszere által is behatárolt mozgástéren belül kell hogy történjen. A vállalat versenyképessége tehát a vállalaton kívüli tényezőkhez való eredményes alkalmazkodás képességét is jelenti. E tényezőkhez való eredményes alkalmazkodást pedig a vállalat stratégiája, illetve annak gyakorlati megvalósítása biztosítja. Ebből viszont következik, hogy a vállalat versenyképessége a jó vállalati stratégia eredménye.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

- A magyar nyelv értelmező szótára. Letöltve: 2022. március 10. <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/v-51E41/versenykepess-536CA/>
- Agrárminisztérium (2021). Az új KAP társadalmi egyeztetése 2021. Letöltve: 2022. augusztus 25. <https://kormany.hu/dokumentumtar/az-uj-kap-tarsadalmi-egyeztetese>
- Ausztria, súlyozott takarmány ára. Letöltve: 2020. március 5. https://www.ama.at/getattachment/36180a70-60ae-4707-bb8b-280fe7fa274d/Futtermittel_Geflugel_2005-2017.pdf
- Ausztria, súlyozott takarmány ára. Daten & Fakten der AgrarMarkt Austria für den Bereich Eier und Geflügel– K-Ö. Letöltve: 2022. április 10. https://www.ama.at/getattachment/7972236c-5b82-4ed6-91bf-462914262cc1/9_21_Geflugel.pdf
- Botos, J. (1982). *Nemzetközi versenyképesség és árforradalom*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Botos, J. (2000). Versenyképesség elemzés: fogalmi körüljárás, hazai esélyek. In.: Farkas B. és Lengyel I. (szerk.) (2000). *Versenyképesség – regionális versenyképesség*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közlemények, JATEPress, Szeged (pp. 218-234.)
- Chikán, A. (1998). *Vállalatgazdaságtan*. AULA, Budapest.
- Chikán, A. (2002). A gazdaság globalizációja és a civilizációk különbözősége. *Magyar Tudomány*, 6., 730-737.
- Chikán, A. (2006). A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index és alkalmazása. *Pénzügyi Szemle*, 51(1), 42–56. Letöltve: 2020. május 10. https://www.asz.hu/storage/files/files/penzugyiszemle/2006/pu_szemle_0601.pdf
- Chikán, A. (2020).** *Vállalatgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó. Letöltve: 2022. április 10. <https://mersz.hu/kiadvany/795/dokumentum/info/>
- Chikán, A. és Czakó, E. (2005). Kutatási tervtanulmány. Versenyben a világgal, 2004–2006. Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, 1. sz. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. Letöltve: 2022. március 10. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/137/1/1__mht_tervtan.pdf
- Chikán, A. és Czakó, E. (2009). Versenyképesség vállalati nézőpontból. In.: Chikán A. és Czakó E. (szerk.): *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest, (pp. 35–95.)
- Czakó, E. (2010). Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében. PhD-disszertáció. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani PhD-program. Budapest. Letöltve: 2022. március 10. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/162/1/czako_erzsebet_hun.pdf
- Csáki, Cs. (1982). *Mezőgazdasági rendszerek tervezése és prognosztizálása*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.

- Csima, F. és Borbély, Á. (2018). Vállalati-vállalkozási kapcsolatok és együttműködések áttekintése a cukor termékpályán – különös tekintettel a termelői csoportok működésére. Gazdálkodási Konferencia, Kaposvár, 2018. 05. 09.
- Eatwell, J., Milgate, M. és Newman, P. (eds) (1987). *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*. Macmillan, London.
- EC (1999). Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of Regions in the European Union. European Commission, Luxembourg
- EUROSTAT adatbázisa: Brojler árak, Ausztria. Letöltve: 2022. április 10. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TAG00068/default/table?lang=en&category=agr.apri.apri_ap
- Fertő, I. (2003). A komparatív előnyök mérése. *Statisztikai Szemle*, 81 (4), 309–327. Letöltve 2020. május 5. <http://search.ksh.hu/#/search?c=s&from=1923&lang=3&q=Fert%20C%59%91%20Imre&sf=7&to=2020>
- Fertő, I. és Hubbard, L. I. (2005). Az agrárkereskedelem dinamikája – A csatlakozó országok esete. *Közgazdasági Szemle, LIII (január)*, 24–38.
- Forgács, Cs. és Mészáros, S. (2016). Az agrárközgazdasági kutatások trendjei (2008–2015). *Gazdálkodás*, 60(1), 3–15.
- Harsányi, G. (2007). A hazai borágazat versenyképessége a nemzetközi piacokon, különös tekintettel az Európai Unióra. PhD-értekezés (Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola).
- P.L.M. van Horne (2018). Competitiveness of the EU poultry meat sector, base year 2017. International comparison of production costs. Wageningen Economic Research. Letöltve 2022. április 4. https://www.avec-poultry.eu/wp-content/uploads/2018/12/WUR-report-2018-116-Competitiveness-EU-poultry-meat-PvanHorne_def.pdf
- Henkey, I. (2001). A vállalati kultúra teljesítménynövelő hatása. Emberi Erőforrás Menedzsment Hírlevél, II. évfolyam, 2001(1), 1–4.
- Jarjabka, Á. (2001). A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma. *Vezetéstudomány* (7–8), 1–12.
- Jámbor, A. (2011). Az agrárkereskedelem változása Magyarország és az Európai Unió között a csatlakozás után. *Közgazdasági Szemle, LVIII (szeptember)*, 775–791.
- Jámbor, A. és Török, Á. (2012). Változások az új tagországok agrárkereskedelmében az EU-csatlakozás után. *Statisztikai Szemle*, 90 (7–8), 632–651.
- Kiss, J. (2011). Some impacts of the EU accession on the new member states' agriculture. *Eastern Journal of European Studies*, 2(2), 49–60.
- Kislexikon. http://www.kislexikon.hu/termeles_a.html Letöltve: 2022. április 10.
- Kozma, F. (1995). Gondolatok a versenyképességről. *Ipar-gazdaság*, (március-április), 1–8.
- KSH adatok: 1.2.1.12. A mezőgazdasági ráfordítások átlagárai, negyedévente https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0050.html Letöltve: 2022. április 4. és 1.2.1.15. A fontosabb élőállatok és állati termékek felvásárlási átlagára, havonta https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0053.html Letöltve: 2022. április 4.
- Lengyel, I. (2000a). Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje. *Tér és Társadalom, XIV(4)*, 39–86.
- Lengyel, I. (2000b). A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle, XLVII*. (december), 962–987.
- Lengyel, I. (2003). A területi verseny és főbb jellemzői. In Lengyel, I. *Verseny és területi fejlődés* (pp.137–170.). JATEPress. <https://docplayer.hu/16179661-5-a-területi-verseny-es-fobb-jellemzoi.html> Letöltve: 2022. március 2.
- Lengyel, I. (2016). A megyék versenyképességének néhány összefüggése a megújult piramismodell alapján. In Lengyel, I. és Nagy, B. (szerk.) (2016). *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása* (pp. 143–161). JATEPress. Letöltve 2022. április 4. <https://docplayer.hu/28872547-Tersegek-versenykepessege-intelligens-szakosodasa-es-ujraiparosodasa.html>
- Lengyel, I. (2016). A kutatás-fejlesztés és a versenyképesség térbeli összefüggései a visegrádi országokban *Tér és Társadalom*, 30(4), 71–87. DOI:10.17649/TET.30.4.2808
- Marosán, Gy. (2001). *Stratégiai menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Mészáros, K. és Béres, D. (2011). A magyar marhahús versenyhelyei az EU-ban. *Gazdálkodás*, 55(7), 632–645.

- Módos, Gy. (2004). A versenyképesség és a fenntarthatóság összefüggései a mezőgazdaságban. In: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaság-tudományi Kara Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv 2004–2005. IV. kötet. (pp. 228–236). Letöltve 2020. május 5. https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/kepzes/phd/evkonyv2004_05_4.pdf
- Némethné Gál, A. (2009). A kis- és középvállalatok versenyképessége. Doktori értekezés. (Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola).
- Péli, L. (2019). A versenyképesség fogalma I Versenyképesség általánosságban. A verseny fogalma. A területi verseny értelmezése. (Előadás) Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet Magyarország gazdasági versenyképessége. Gödöllő. Letöltve 2022. március 12. http://abi.gtk.szie.hu/system/files/upload/course_material/versenykepessseg19_uj_0.pdf
- Poór, J. (2013). A magyarországi hústermékek világpiaci pozíciójának alakulása. *Gazdálkodás*, 57(5), 460–471.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, The Free Press
- Porter, M.E. (1993). *Versenystratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Potori, N. (szerk.) (2004). A főbb mezőgazdasági ágazatok élet- és versenyképességének követelményei (pp. 7–8.). Agrárgazdasági Kutató Intézet. Letöltve 2020. május 3. http://repo.aki.gov.hu/2927/1/at_2004_08.pdf
- Pupos, T., Demeter, Gy. és Száltelegi, P. (2021). A fenntarthatóság és versenyképesség összefüggései és gazdasági vetületei a mezőgazdaságban. Gyakorlati tudástár. Kézirat, Megjelenés alatt.
- Pupos, T. (2013). A stratégia, versenyképesség és fenntarthatóság kapcsolódó kérdései. In.: Pupos, T. (szerk.) *Mezőgazdasági vállalatok stratégiai menedzsmentje* (pp. 205–212). Debreceni Egyetem, AGTC.
- Pupos, T. (2017).** *A mezőgazdaság termelés sajátosságai és azok gazdasági vetületei komplex megközelítésben. Szakmai útmutató. Jegyzet. Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely.*
- Pupos, T. és Nábrádi, A. (2022). A fenntarthatóság értelmezése, annak komplex elméleti háttere. Az EU klíma- és környezetvédelmi céljaiból adódó kihívások és ezek hatásai a magyar agrárgazdaságra (Európai zöld megállapodás). Tematikus konferencia, Debrecen, 2022. május 13. (Előadás)
- Samuelson, P. A. és Nordhaus, W. D. (1987). *Közgazdaságtan*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Samuelson, P. A. és Nordhaus, W. D. (2000). *Közgazdaságtan*. KJK KERSZÖV, Budapest.
- Samuelson, P. A. és Nordhaus, W. D. (2012). *Közgazdaságtan* (19. kiadás). Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Schumann, J. (1998). *A mikroökonómiai elmélet alapvonásai*. JATEPress, Szeged.
- Siebert, H. (2000). The paradigm of locational competition. Discussion paper No. 367, University of Kiel. Letöltve 2022. március 12. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/2472/1/318843021.PDF>
- Skinner, W. (1969). Manufacturing–missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, (May/June), 136–145.
- Smith, A. (1959). *A nemzetek gazdasága*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Somogyi, M. (2009). A Vállalati Versenyképesség Modellje (VVM) mint a vállalati versenyképesség mérésének új módszere. PhD- értekezés tézisei, Miskolc. Vállalkozáselemélet és -gyakorlat Doktori Iskola. Letöltve 2021. március 10. <https://midra.uni-miskolc.hu/document/5634/1509.pdf>
- Száltelegi, P. és Pupos, T. (2020). A versenyképesség térgazdaságtani összefüggései a mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, 64(5), 387–415.
- Szentes, T. et al. (2005). *Fejlődés, versenyképesség, globalizáció*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Szöllősi, L. és Molnár, Sz. (2017). A versenyképesség meghatározó tényezői – piaci igények. *Baromfiágazat*, 17(3), 4–11.
- Székely, Cs. (2010). A mezőgazdasági vállalatok ágazatai, tevékenységei. In.: *Agrárgazdaságtan 7.*, A mezőgazdasági ágazatok ökonómiaja és szervezése. Letöltve 2020. március 20. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_AGAT7/cho1so4.html
- Tímár, I. (2004). Versenyképesség a magyar tejgazdaságban. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola – Agrár specializáció.
- Török, Á. (1999). A versenyképesség és a technológiamenedzsment. In Inzelt Annamária (szerk.): *Bevezetés az innováció-menedzsmentbe* (pp. 74–95.). Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

- Városiné Demeter, K. (2020). A termelési stratégia hozzájárulása a vállalati szintű versenyképességhez, PhD-értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodástani PhD Program. Letöltve 2022. március 23. http://phd.lib.uni-orvinus.hu/230/1/demeter_krisztina.pdf
- Vásáry, M., Kránitz, L., Vasa, L. és Baranyai, Zs. (2013). Versenyképességi vizsgálatok a Visegrádi országok közötti agrárkereskedelemben. *Gazdálkodás*, 57(6), 554–558.
- Vicari, S. és Troilo, G. (2000). Organizational Creativity: A New Perspective from Cognitive Systems Theory. In Krogh, G., Nonaka, I. és Nishiguchi, T. (eds), *Knowledge Creation* (pp. 65-88.). McMillan Press, London. Letöltve 2022. március 12. https://www.researchgate.net/publication/307823179_Organizational_Creativity_A_New_Perspective_from_Cognitive_Systems_Theory
- Vörös, J. (1991). *Termelés management 2*. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs.
- Vörös, J. (1999). Termelékenység, versenyképesség, stratégia. In *Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése* (pp. 18-26.). Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.
- Vörös, J. (2018). Hatékonyság, versenyképesség, stratégia. In Vörös, J., *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment* (Átdolgozott kiadás) (pp. 18-26.). Akadémiai Kiadó. Letöltve 2022. március 10. https://mersz.hu/hivatkozas/dj298tesz_2#dj298tesz_2
- WEF (2016). The Global Competitiveness Report 2015 -2016. World Economic Forum, Genf.

**THEORETICAL BACKGROUND OF THE FIRM-LEVEL DIMENSION OF
COMPETITIVENESS IN THE AGRICULTURAL SECTOR**

By: Szálteleki, Péter – Pupos, Gábor – Bánhegyi, Gabriella – Pupos, Tibor

**Keywords: systems theory, competition, competitiveness, corporate and functional
strategies**

JEL: Q18, R11, R13

It is not an exaggeration to say, as many have already formulated, that scientific literature dealing with the interpretation and measurement of the concepts of competition and competitiveness would fill a library. Nevertheless, the interpretation of the related definitions cannot be considered uniformed. This conclusion is even more true for the interpretation of the competitiveness of agricultural companies. Let us mention two possible reasons for this: on this special field the number of relevant literatures is rather moderate, and the distinguishing features of the sector require special approach.

The location of agricultural production is the countryside, the rural area as a limited unit of space capable of carrying out agricultural activities, which can be interpreted in a geographical sense. The smallest spatial unit is the parcel, the agroecological potential of which can be considered as a given factor - due to natural conditions. This agroecological potential strongly determines the possible utilization, cultivation of the land. Since agricultural production has a specific relationship to natural resources and agricultural production has many characteristics, the discussion of related issues should not be without a multidisciplinary and integrated approach based on system theory.

In this paper the content elements of the product and/or company level interpretation of competitiveness are identified, along with identifying the cause-and-effect relationships and interactions between these elements in agricultural companies. The interpretation of the model of a competitive agricultural company is based on the identified content elements, the factors affecting competitiveness and the approach outlined above. With the results of factual data-based model calculations, we illustrate the economic aspects of the factors affecting competitiveness, referring also to the common points of competitiveness and sustainability, since the question of sustainability can no longer be bypassed when discussing competitiveness issues.