

**DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS**

**KIS GEORGINA**

**MOSONMAGYARÓVÁR**

**2014**

**NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM**  
**Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar**  
**Mosonmagyaróvár**  
**Gazdaságtudományi Intézet**

Precíziós növénytermesztési módszerek Doktori Iskola

Doktori Iskolavezető:

**Prof. Dr. Neményi Miklós**  
egyetemi tanár, az MTA levelező tagja

**Növénytermesztési technológiák fejlesztése program**

Programvezető:

**Prof. Dr. Neményi Miklós**  
egyetemi tanár, az MTA levelező tagja

Témavezetők:

**Dr. Dr. h.c. Nagy Frigyes PhD**  
c. egyetemi tanár

**Dr. Kacz Károly PhD**  
egyetemi adjunktus

**AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI**  
**VÁLLALKOZÁSAINAK STRATÉGIA TÍPUSAI**

Készítette:

**Kis Georgina**

**Mosonmagyaróvár**  
**2014**

**AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében  
\*a Nyugat-magyarországi Egyetem "Precíziós növénytermesztési módszerek"  
Alkalmazott Növénytudományi Doktori Iskolája  
Növénytermesztési technológiák fejlesztési programja

Írta:  
Kis Georgina

\*\*Készült a Nyugat – magyarországi Egyetem "Precíziós növénytermesztési módszerek"  
Alkalmazott Növénytudományi Doktori Iskola  
Növénytermesztési technológiák fejlesztése programja keretében

Témavezető: Dr. Dr. h.c. Nagy Frigyes PhD  
Elfogadásra javaslom (igen/nem)

.....  
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton ..... %-ot ért el,  
Mosonmagyaróvár,

.....  
a Szigorlati Bizottság Elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen/nem):  
Első bíráló (Dr. ....) igen/nem

.....  
(aláírás)

Második bíráló (Dr. ....) igen/nem

.....  
(aláírás)

Esetleg harmadik bíráló (Dr. ....) igen/nem

.....  
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ..... % - ot ért el  
Mosonmagyaróvár,

.....  
a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése

.....  
EDHT elnöke

## NYILATKOZAT

Alulírott Kis Georgina a Nyugat-magyarországi Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Karának hallgatója kijelentem, hogy az „Az Észak-alföldi Régió mezőgazdasági vállalkozásainak stratégia típusai” című Doktori (Ph.D.) értekezést saját magam készítettem. A disszertációban minden olyan részt, melyet szó szerint, vagy azonos értelemben, de átfogalmazva más forrásból átvettem, egyértelműen a forrás megadásával jelöltem.

Mosonmagyaróvár, 2014.április 16.

aláírás

## Tartalomjegyzék

<b>1. BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉSEK.....</b>	<b>1</b>
1.1. A téma jelentősége.....	1
1.2. Az értekezés aktualitása, fő célkitűzései.....	2
1.3. Hipotézisek.....	4
<b>2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....</b>	<b>5</b>
2.1. A vállalkozás fogalma, terminológiája.....	5
2.2. A kis- és középvállalkozások helyzete a magyarországi régiókban.....	10
2.2.1. Gazdálkodási formák.....	15
2.2.2. Bruttó hozzáadott érték változása.....	17
2.3. A vállalkozási tervezés alapkérdései, és a stratégia definíciója.....	20
2.3.1. Hosszú távú tervezés.....	22
2.3.2. Stratégiai tervezés.....	23
2.3.3. Stratégiai menedzsment.....	25
2.4. A stratégia kialakításának és megvalósításának lépései.....	29
2.4.1. A jövőkép kialakítása.....	29
2.4.2. A stratégia megfogalmazása.....	36
2.5. A vállalkozási stratégia.....	42
2.5.1. Kis- és középvállalkozások stratégiája.....	45
2.6. Mezőgazdasági vállalkozási stratégiák.....	48
2.6.1. A mezőgazdasági vállalkozások általános versenystratégiai jellemzői.....	48
2.6.2. A természeti tényezők stratégiai szerepe.....	52
2.6.3. A megosztottsággal kapcsolatos stratégiai megfontolások.....	53

2.6.4. A mezőgazdasági vállalkozások jövőképek kialakítása.....	59
2.6.5. A mezőgazdasági vállalkozások stratégiájának kialakítása.....	60
<b>3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....</b>	<b>67</b>
3.1. Szekunder kutatás és alkalmazott módszerei.....	68
3.2. A primer kutatás alkalmazott módszerei.....	70
<b>4. SAJÁT VIZSGÁLATOK ÉS AZOK EREDMÉNYEI.....</b>	<b>73</b>
4.1. Az Észak-alföldi Régió ökológiai, ökonómiai jellemzése....	73
4.1.1. Demográfia.....	75
4.1.2. A régió településszerkezete.....	76
4.1.3. A régió gazdasági teljesítménye.....	77
4.1.4. Foglalkoztatottság, munkanélküliség.....	81
4.1.5. Ágazati szerkezet.....	85
4.2. Az Észak-alföldi Régióban működő testületi gazdaságok pénzügyi helyzet elemzésére alkalmas mutatószámok vizsgálata.....	90
4.3. Egyes ökonómiai mutatószámok alakulása az Észak-alföldi Régióban működő testületi egyéni gazdaságoknál.....	98
4.4. Kis- és középvállalkozások stratégiai prioritásainak vizsgálata az Észak-alföldi Régióban.....	110
4.5. Az Észak-alföldi Régióban működő mezőgazdasági vállalkozások stratégiájának mélyinterjúk vizsgálata.....	119
<b>5. KÖVETKEZTETÉSEK JAVASLATOK.....</b>	<b>140</b>
<b>6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....</b>	<b>146</b>
<b>7. ÖSSZEFOGLALÁS.....</b>	<b>148</b>
<b>8. IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>154</b>
<b>ÁBRÁK, TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....</b>	<b>160</b>
<b>KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....</b>	<b>164</b>

## KIVONAT

Az 50-es évektől kezdve, majd később egy korlátozottabb piacgazdaságban nem kellett törődni önálló stratégia kialakításával. 1990 után megváltozott a helyzet. A piacgazdaság magával hozta a stratégiai gondolkodás jelentőségét, megnőtt a tervezés és a stratégiakialakítás iránti igény a mezőgazdaságban is. Az állandóan változó környezethez való, hosszú távon is sikeres alkalmazkodáshoz azonban elengedhetetlen a stratégia megléte.

A mezőgazdasági vállalkozások stratégiájának kialakításakor alapvetően ugyanazokat a szempontokat vesszük figyelembe, mint más üzemknél. A mezőgazdaságban meglévő sajátosságok azonban rányomják bélyegüket a mezőgazdasági stratégiára is.

Vajon van-e olyan elfogadható módszer, amely mindezeket figyelembe tudja venni, és a benne rejlő ellentmondásokat feloldva sikeressé teheti az agráriumban működő vállalkozásokat?

A kutatási munka az Észak-alföldi Régió mezőgazdasági vállalkozásainak, stratégia típusainak vizsgálatát mutatja be, a tesztüzemi gazdaságok pénzügyi helyzet elemzésére alkalmas mutatószámokkal együtt. A dolgozat felsorolja a vállalkozások vagyoni helyzetének alakulását, áttekinti az Észak-alföldi Régió ökológiai és ökonómiai jellemzőit, illetve felvázolja a vizsgált üzemek stratégia alkotási és követési módját. Az eredmények között kiemeli a vezetők EU-s csatlakozásával kapcsolatos véleményeit, felkészültségeiknek és tapasztalataiknak megoszlását.

## ABSTRACT

From the '50s onwards and later in a limited market economy, it was not necessary to develop an independent strategy. After 1990, the situation changed; market economy brought forth the importance of strategic thinking; the need for planning and developing a strategy increased in agriculture as well. The existence of a strategy is essential for adapting to the ever-changing environment in a way that is successful on the long-term as well.

When developing strategies for an agricultural holding, basically the same aspects are taken into consideration as in the case of other businesses. However, the unique features exhibited by agriculture leave their mark on agricultural strategy as well.

Is there a suitable method that can take all of them into account and make businesses operating in the agricultural sector successful by resolving its inherent contradictions?

The research presents an analysis of the agricultural holdings and strategy types in the Northern Great Plain Region, along with indicators suitable for the analysis of the financial status of pilot farm holdings. The essay lists the development of the financial situation of the holdings, gives an overview of the ecological and economic characteristics of the Northern Great Plain Region, and outlines the strategy development and tracking methods of the surveyed holdings. Among the results, it highlights the opinions of their managers regarding the EU accession, and the distribution of their preparedness and experiences.



## 1. BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉSEK

### 1.1. A téma jelentősége

A stratégia a jövő kulcsa. Stratégia kialakítása és tervezés nélkül nem lehet jövőt építeni.

Az 50-es évektől kezdve, majd később egy korlátozottabb piacgazdaságban nem kellett törődni önálló stratégia kialakításával. 1990 után megváltozott a helyzet. A piacgazdaság magával hozta a stratégiai gondolkodás jelentőségét, megnőtt a tervezés és a stratégiakialakítás iránti igény a mezőgazdaságban is.

Az ország birtokszerkezete az 1991-ben megkezdett kárpótlás révén igen nagy változáson ment keresztül. A tulajdonviszony-átrendeződés és a termelés-szerkezetváltás leginkább a mezőgazdaságban jelentkezett. Míg a rendszerváltás előtt a nagyüzem volt jellemző, a rendszerváltást követően felaprózódást figyelhettünk meg. A 6,5 millió hektár termőföldből és erdőből körülbelül 3,5 millió hektárnyi területen – az új tulajdonos közötti elosztás miatt – egy valamivel több, mint 3 hektáros átlag birtoknagyság alakult ki.

Az elmúlt években lejátszódó átstrukturálódási folyamatok alapjaiban borították fel az előző 30 évben kialakult termelés-szerkezeti folyamatokat, mindezt tetőzte, hogy a mezőgazdaság elvesztette külföldi piacait, a belföldi piacok beszűkültek és tartós pénzügyi

válság keletkezett. Emellett sajnálatos módon a mai magyar kisüzemi gazdálkodást a tőkehiány és esetenként a szakértelemhiány jellemzi.

## **1.2. Az értekezés aktualitása, célkitűzései**

Vizsgálatom tárgya az Észak-alföldi Régió mezőgazdasági vállalkozásainak stratégiai típusai. Úgy gondolom, hogy kutatásom tematikájának társadalmi és gazdaságpolitikai aktualitását tudományos időszerűsége is megerősíti. Az Észak-alföldi térség alapján véve kritikus területe Magyarországnak, így az ott tevékenykedő mezőgazdasági vállalkozások alapvető célja, hogy a rendelkezésre álló termelőeszközök és munkaerő segítségével minél magasabb jövedelmet érjenek el.

Az állandóan változó környezethez való, hosszú távon is sikeres alkalmazkodáshoz azonban elengedhetetlen a stratégia megléte.

A mezőgazdasági vállalkozások stratégiájának kialakításakor alapvetően ugyanazokat a szempontokat vesszük figyelembe, mint más üzemeknél. A mezőgazdaságban meglévő sajátosságok azonban rányomják a bélyegüket a mezőgazdasági stratégiára is. A piaci verseny mellett nem szabad figyelmen kívül hagynunk a természeti, ökológia tényezőket, a sajátos termékeket, szolgáltatásokat és felvevőpiacot, és nem utolsósorban a mezőgazdasági vállalkozások ezektől való nagymértékű függését sem.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Vajon van-e olyan elfogadható módszer, amely mindezeket figyelembe tudja venni, és a benne rejlő ellentmondásokat feloldva sikeressé teheti az agráriumban működő vállalkozásokat? Hiszen a stratégia azon változások időbeli elindítása, melyekkel a tartós siker esélye növelhető. Milyen irányba haladnak ezek a változások, különösen a kis- és közepes méretű mezőgazdasági vállalkozások esetén? Kutatásaim során ezen kérdésekre is kerestem a választ.

Munkámat egy régióra vonatkoztatva végeztem (Észak-alföldi Régió), és az adott régióon belül konkrét vállalkozásokat vizsgáltam meg.

*A kis-, és középvállalkozások körére terjesztettem ki kutatásaimat:*

1. Mindenekelőtt a témához kapcsolódó szakirodalmakat dolgoztam fel.
2. Vizsgálataim egy komplex, egyénileg összeállított kérdőívre, mélyinterjúkra épültek.
3. A megkeresett vállalkozások mérlegadatait és más dokumentumait elemeztem.

*A fent vázoltak alapján a dolgozat főbb feladatai a következők:*

- Megvizsgálni a csatlakozás miatt érzékelt bizonytalanság mértékét az Észak-alföldi Régióban működő vállalkozásoknál;
- Elemezni, hogy működésük eredményessége szempontjából hogyan értékelik az EU-csatlakozás okozta változásokat;

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- Feltárni a stratégiaalkotás folyamatát a vizsgálati területen;
- Primer kutatás alapján a megkérdezett vezetők csatlakozással kapcsolatos véleményének, felkészültségének, tapasztalatainak összegzése és értékelése egy kérdőíves felmérés adataira alapozva;
- Összefoglaló képet adni a vállalkozások pénzügyi, jövedelmezőségi és hatékonysági sajátosságairól.

### 1.3. Hipotézisek

*A fenti célkitűzésekből az alábbi hipotézisek várnak válaszra:*

**Hipotézis 1 (H1)** – A csatlakozás pozitív hatással volt a régió mezőgazdasági vállalkozásaira, különösen a pénzügyi és vagyoni helyzet javult a csatlakozást követően.

**Hipotézis 2 (H2)** – Az Észak-alföldi Régió vállalkozásainak működése előre rögzített, vagy menet közben kialakuló stratégia mentén történt.

**Hipotézis 3 (H3)** – A vizsgált régió mezőgazdasági üzemeiben a jövedelmezőségi mutatók növekedtek.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

### **2.1. A vállalkozás fogalma, terminológiája**

A vállalkozás, vállalat kifejezések már évszázadok óta élnek a köztudatban, ezzel együtt értelmük, tartalmuk sokat változott az idők során. Disszertációm kezdetén, szakirodalmi áttekintésemben ezért először a fogalom kialakulásával foglalkozom.

A vállalkozó fogalmi fejlődése során először is a kockázatot viselő és a tőkét rendelkezésre bocsájító személye vált ketté, megteremtve a kockázati tőkés fogalmát (XVIII. század), majd a vállalkozó és menedzser személye különült el, ahol a menedzser nyereségre törekvő, erőforrásokat hatékonyan működtető személy jelenti (XIX. század), illetve a modern felfogásban alapvető jellemzője az újítás lett (pl. új érték létrehozója) (XX. század).

A vállalkozás – ami szervezeti működési keretet tesz lehetővé a vállalkozó tevékenységéhez – tartalmi jelentését tekintve tehát meglehetősen összetett. Az idők folyamán azonban kirajzolódott a tulajdonságoknak egy olyan halmaza, amely a leggyakrabban megjelenő elemeket tartalmazza.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Ezek a következők:

- racionális döntéshozatal,
- kockázatvállalás,
- erőforrások rendelkezésre bocsátása,
- szervezés,
- előnyök szerzése,
- új termék/szolgáltatás előállítása,
- a jólét növelése.

A ma használatos definíciók általában e tényezők valamilyen kombinációját tartalmazzák. **Hisrich** (1991) összefoglaló művének megfogalmazásában a következőképpen hangzik: „A vállalkozás valami új és értékes dolog létrehozásának folyamata, amelyben a vállalkozó biztosítja a szükséges időt és erőfeszítést, vállalja a felmerülő pénzügyi, pszichikai és szociális kockázatot, és megkapja az ennek következtében létrejövő pénzügyi és személyes meglepődöttséget nyújtó jutalmakat.”

A hazai szóhasználatban komoly nehézséget jelentett a vállalat és a vállalkozás szavak következetlen és helytelen használata.

A magyarországi fejlődéstörténetet **Román** (2007) tanulmánya alapján mutatom be:

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

**1. táblázat: A vállalat és a vállalkozás elkülönítésére szolgáló  
definíciók**

	<b>Vállalat</b>	<b>Vállalkozás</b>
<b>Magyar Nyelv Szótára (1874)</b>	Azon tervezett munka, üzlet, melynek végrehajtására eltökéljük, elszánjuk magunkat, s melynek terhet mintegy vállunkra vesszük.	Eltökélt rendkívüli cselekvés, szándék, melynél fogva vállalkozunk valamire.
<b>Révai Nagy Lexikon (1925)</b>	Részletesen ismertette a vállalat jellemzőit, magán és nyilvános, egyéni és társas, nagy és kis vállalatról, ez utóbbiak előnyös vonásairól is szólva.	Nem tartalmaz ilyen szót
<b>Magyar Értelmező Kéziszótár (2004)</b>	Közvetlen gazdasági tevékenységet végző, jogilag önálló szervezet.	1. Az a cselekvés, hogy valaki vállalkozik valamire; 2. Az a munka, amelyre valaki vállalkozik; 3. Jövedelmet biztosító termelő vagy szolgáltató egység, forma létrehozására, fenntartására irányuló tevékenység.
<b>Magyar Nagylexikon (2004)</b>	(Közp.) jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozás szervezeti kerete	Természetes személy (egyéni vállalkozás) vagy önálló jogalanyok (gazdasági társaságok) üzletszerű gazdasági tevékenysége.

Forrás: Román, 2007.

Az újabb kiadású hazai lexikonok, szótárak nagy részében – amennyiben nem külföldi munkák fordításáról van szó – már nem találjuk a vállalat kifejezést, azt a vállalkozás szó helyettesíti.

Ehhez az is hozzájárult, hogy az **Igazságügyi Minisztérium** által közzé tett „Az európai közösségi jog fordítását támogató terminológiai adatbázis” szintén nem tartalmazza ezt a kifejezést, annak ellenére, hogy a nemzetközi és az uniós gyakorlat és szóhasználat határozottan elkülöníti a vállalkozás eredeti fogalmát (entrepreneurship) a vállalat fogalmától (enterprise). Az uniós anyagok hivatalos közleményeibe azonban – ezáltal újabb zavarokat keltve – az undertaking szót vezették be, de a mindennapos munkában, a célok, programok, beszámolók, értékelések szövegezésénél nem követik ezt. Az enterprise szóval jelölik a vállalati főigazgatóságot, a vállalatpolitikát, a kis- és középvállalatok és ettől szigorúan elhatárolt eredeti értelmében használják a vállalkozás kifejezést (**URL**<sup>1</sup>).

**Szerb** (2004) definíciója szerint a vállalkozás olyan tevékenység, vagy magatartási forma, amely: kreatív, innovatív; magában foglalja a piaci lehetőségek megragadását; a produktív inputok, erőforrások másfajta kombinálását; együtt jár a bizonytalanság vállalásával, nem pusztán anyagi kockázatviseléssel; célja nem csupán a profitmaximalizálás, hanem a tágan értelmezett értékteremtés.

A két fogalom, vállalat és vállalkozás, nyilvánvalóan nemcsak érintkezik, hanem valamennyire át is fedik – de nem helyettesíthetik – egymást. A vállalat alapjában szervezetet, a vállalkozás cselekvést és erre való felkészülést jelent.



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A vállalat szó kiiktatásával legfőképpen azért szegényedik nyelvünk, mert ha ezt a vállalkozás szóval helyettesítjük, annak eredeti tartalmát elhalványítjuk.

**Chikán** (1998) szerint „üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése a nyereség elérésével. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan struktúra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek.” Egy másik megközelítés szerint: „A vállalat a gazdaság meghatározó jelentőségű autonóm szervezeti egysége, szükségletek kielégítésére szerveződött, humán erőforrások, tárgyi eszközök, információk bonyolult kölcsönhatásaként fejlődő gazdasági komplexum, amely javak kinyerésével, termékek előállításával, szolgáltatások nyújtásával, pénzügyi műveletekkel tesz szert jövedelemre, gazdálkodásban döntéseket hoz, jogokkal rendelkezik, kötelezettségeket vállal.” (**Kövesi, 2007**). **Lőrinczi** (2000) viszont szinonimaként használja a két kifejezést, a vállalkozásokat az alapvető gazdasági szereplők között említi (úgy, mint a háztartásokat és az államot is): „a vállalkozás (a vállalat) a termelőtevékenység gazdasági folyamata, kerete.”

A fogalmakkal kapcsolatban tehát a mai napig anomáliákról beszélhetünk.

## **2.2. A kis- és középvállalkozások helyzete a magyarországi régiókban**

Magyarország gazdasági növekedésének egyik legfontosabb lehetősége a kis- és középvállalkozások fejlődési tartalékaiban rejlik. Ezek a vállalkozások foglalkoztatják ugyanis a magyar munkavállalók kétharmadát, ők állítják elő a hazai GDP felét (**Kállai, 2008**).

2009-ben a Magyarországon működő 689 ezer vállalkozás közül több mint 688 ezer kis- és középvállalkozásnak (röviden KKV) minősült.

A mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározása és fejlődésük támogatása a 2004. évi XXXIV. törvény alapján történik. A jogszabály szerint a kis- és középvállalkozás foglalkoztatotti létszáma legfeljebb 249 fő, éves nettó árbevétele nem éri el az 50 millió eurót, vagy mérlegfőösszege nem haladja meg a 43 millió eurót, és a vállalkozásban az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése külön-külön vagy együttesen nem haladja meg a 25%-ot. A statisztikai lehatárolás a létszám-kategóriát veszi alapul. Eszerint a 49 fő alatti szervezetek tekinthetők kisvállalkozásnak – melyek közül a legfeljebb 9 fővel rendelkezők a mikro vállalkozások –, az 50-249 főt foglalkoztatók pedig a középvállalkozások körébe tartoznak.

A ténylegesen gazdálkodási tevékenységet folytató KKV-k a nyilvántartásokban szereplők 43%-át adták.

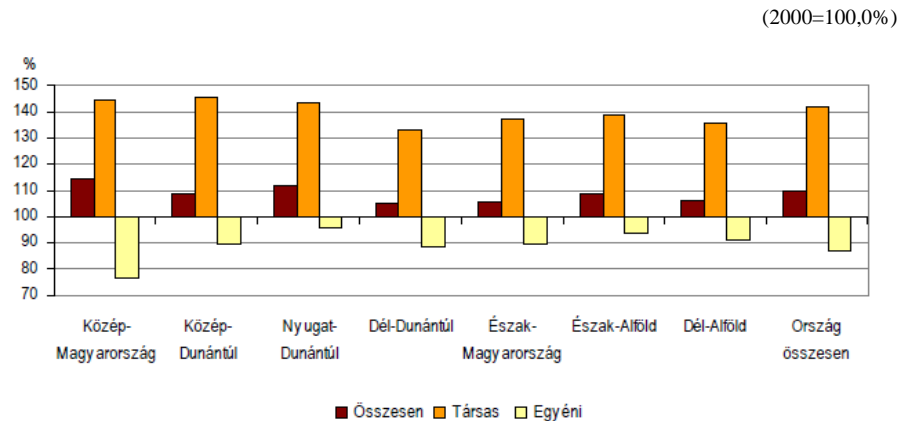
AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Ezzel szemben a regisztrált nagyvállalatok 89%-a működött, hiszen az erőforrás-igényesebb, nagyjából termelő tevékenységet folytató szervezetekre kevésbé jellemző, hogy működésüket szüneteltessék, s rövidebb vagy hosszabb időre hibernálódjanak, valamint a megszűnés előtti állapotban, illetve csőd- és felszámolási eljárás alatt is jóval kevesebben vannak. A kis- és középvállalkozások kétötöde Közép-Magyarországon, egyaránt 11 és fél százalékuk a két alföldi régióban, ugyancsak egytizedük a közép- és a nyugat-dunántúli térségben, s egyenként 8 és fél százalékuk a Dél-Dunántúlon és Észak-Magyarországon tevékenykedett. A nagyvállalatok esetében a központi térség hangsúlyosabb (48%) szerepet tölt be, ugyanis a multinacionális cégek gyakrabban választják székhelyül a vezető társadalmi és gazdasági szerepkört betöltő régiót. A hazai vállalat alapítások jellemzően kis- és középvállalkozásokat hoznak létre, melyek területi eloszlása kiegyenlítettebb.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

**1.ábra: A működő kis- és középvállalkozások számának változása (2009)**



Forrás: KSH, 2011a

A KKV-k fejlődését az 1980-as évek végén történt gazdasági és jogszabályi változások biztosították, így az 1990-es évek elején óriási vállalat alapítási hullám következett be, melyet az évtized második felében lassuló alapítási kedv követett.

A 2000-2009 közötti időszakban a működő KKV-k száma tizedével nőtt. Ebben a folyamatosan bővülő társas vállalkozásszám (elsősorban a kisebb tőkeelőírások nyomán ugrásszerűen növekvő Kft-k állománya) játszott fő szerepet, 2009-ben ugyanis 42%-kal több működött, mint az ezredfordulón. Így a korábbi 42%-ról 54%-ra nőtt részarányuk. Az egyéni vállalkozások az időszak első két évében még gyarapodtak, összességében azonban 13%-kal csökkent állományuk.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A KKV-k köre kilenc év alatt a közép-magyarországi és a nyugat-dunántúli régióban átlag feletti mértékben bővült, de jelentősen nőtt a Közép-Dunántúlon és az Észak-Alföldön is. A felsorolt első három régióban a társas vállalkozási forma nagyobb súlya és dinamizmusa miatt emelkedett a szervezetszám. E térségekben ugyanis a munkaerő- és tőkeigényesebb termelő és szolgáltató tevékenységeket folytató nagyobb szervezetméretet megkövetelő cégek megtelepedése és működése jellemző. Nyugat-Dunántúl ugyan az egyik térség, ahol a leggyakoribb az egyéni vállalkozási mód, itt a nagyfokú bővülés a társas vállalkozások terjedése és a magánkezdemenyezések csekély ütemű, 4,3%-os csökkenése mellett következett be.

Az Észak-alföldi Régióban szintén elterjedtebbek (57%) az egyéni vállalkozások, melyek átlagosnál jóval kisebb ütemű fogyása (6,3%) kedvezően befolyásolhatta a szervezetek számának alakulását.

**2. táblázat: A működő kis- és középvállalkozások száma, 2009**

(2000=100,0%)

Régiók	1-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	Összesen
<b>Közép-Magyarország</b>	114,6	110,5	106,0	114,3
<b>Közép-Dunántúl</b>	109,4	96,5	77,8	108,6
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	113,1	94,6	84,3	112,1
<b>Dél-Dunántúl</b>	105,7	91,6	70,6	104,8
<b>Észak-Magyarország</b>	106,7	89,0	74,9	105,7
<b>Észak-Alföld</b>	109,5	99,7	87,1	108,9
<b>Dél-Alföld</b>	106,6	99,9	77,3	106,0
<b>Összesen</b>	110,8	101,7	88,7	110,3

Forrás: KSH, 2011a

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Bár a társas vállalkozások fokozatosan teret nyernek az egyéniakkal szemben, a KKV-k méretstruktúrájában továbbra is túlnyomó részüket, 95%-ukat kitevő mikro vállalkozások dominálnak, állományuk az átlagosnál is jobban, 11%-kal nőtt a vizsgált időszakban.

Ezalatt a közepes méretű 50-249 fős szervezetek száma ugyanilyen mértékben csökkent, a 10-49 fős kisvállalkozásoké pedig 1,7%-kal bővült. Az apró cégek száma mindegyik régióban jelentősen nőtt.

Leginkább Közép-Magyarországon (15%) és Nyugat-Dunántúlon (13%), de Közép-Dunántúlon és Észak-Alföldön is átlaghoz közeli mértékben (mintegy tizedével) bővült. A legalább tíz alkalmazottal működők azonban csupán a központi térségben gyarapodtak: a 10-49 fős szervezetek tizedével, az ennél nagyobbak 6%-kal. A legnagyobb fogyatkozás előbbiek esetében Észak-Magyarországon (11%), utóbbiak körében pedig a Dél-Dunántúlon (29%) történt.

2009-ben négyzetkilométerenként átlagosan 7,4 kis- és középvállalkozás működött az országban, 0,7-del több mint az ezredfordulón. Társas vállalkozásból négyet, egyéniből 3,4-et számláltak minden négyzetkilométeren. Az arányszám előbbiek körében a gyarapodás következtében 1,2-del javult, utóbbiak esetében fogyatkozásuk miatt 0,5-del csökkent kilenc év távlatában. A vállalkozássűrűséget tekintve a központi régió áll az élen, ahol 40 KKV (köztük 28 társas és 12 egyéni vállalkozás) jutott minden

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

négyszetkilométerre. A mutató értéke a Nyugat- és Közép-Dunántúlon 6,0, illetve 6,3 volt, míg a többi térségben 4,1-4,5 között szóródott. Ezer lakosra a 2000. évinél hattal több, átlagosan 69 kis- és középvállalkozás jutott.

Az időszak alatt 11-gyel nőtt a társas, 5-tel csökkent az egyéni formában működők lakónépességre vetített száma. A legnagyobb változás Közép-Magyarországon következett be, ahol az arányszám 93-at (előbbieké 65-öt, utóbbiaké 28-at) tett ki.

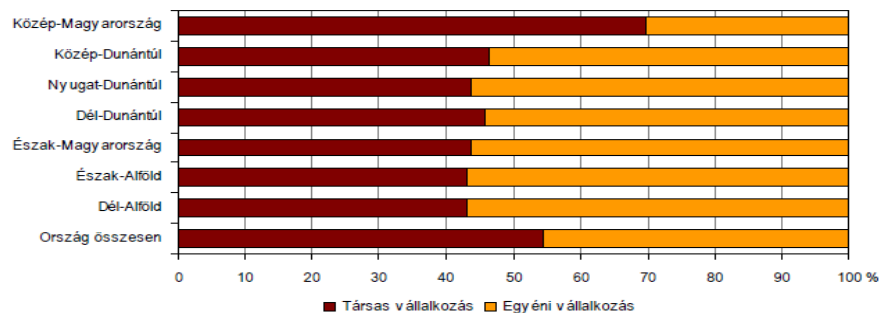
A dunántúli, illetve déli területek vállalkozási aktivitása szintén kedvezőbbnek ítélnélhető, a Közép- és Dél-Dunántúlon 63, illetve 62, a Dél-Alföldön 59 KKV-t számláltak ezer lakosonként. A legkevesebb szervezet az Észak-Alföldön (53) és Észak-Magyarországon (49) jutott ezer főre (**KSH, 2011a**)

### **2.2.1. Gazdálkodási formák**

2009-ben a működőnek minősülő kis- és középvállalkozások 54%-a társas, 46%-a egyéni vállalkozás formájában tevékenykedett. Az egyéni vállalkozások aránya minden régióban magasabb volt az országos átlagnál, kivéve a Budapestet is magában foglaló Közép-Magyarországot, ahol a társas vállalkozások domináltak.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

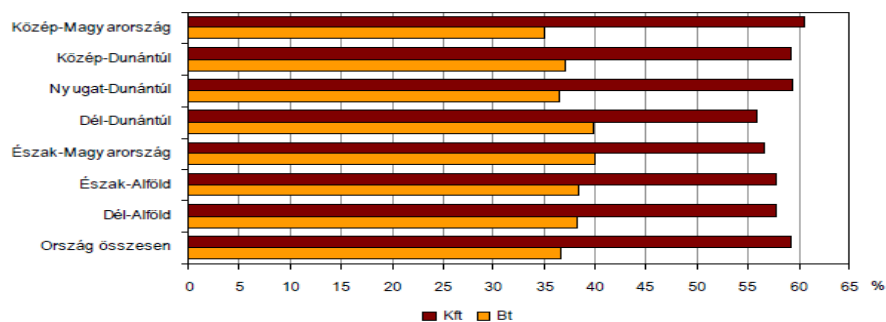
**2. ábra: A működő kis- és középvállalkozások számának megoszlása gazdálkodási forma szerint, 2009**



Forrás: KSH, 2011a

Országosan 2009-ben a működő társas vállalkozások közel hattizede korlátolt felelősségű társaságként tevékenykedett, a betéti társaságok aránya 37% volt. Az ezredfordulót követően mindkét gazdálkodási formában növekedett a szervezetek száma, de míg a Bt-knél elenyésző mértékben, addig a Kft-knél közel kétszeresére.

**3. ábra: A Bt-k és a Kft-k aránya a kis- és középvállalkozások között, 2009**



Forrás: KSH, 2011a



Közép-Magyarország gazdasági súlya a társas vállalkozásokat vizsgálva is megmutatkozik, a Kft-k 52%-a, a Bt-k közel fele tevékenykedett e térségben. A többi régió részesedése az előbbieknél 6,6-8,9% között, utóbbiaknál 7,6-9,6% között alakult. A két szélsőértéket mindkét gazdálkodási formánál Észak-Magyarország és Észak-Alföld képviselte, az arányok az előbbinél voltak a legalacsonyabbak, utóbbinál a legmagasabbak a hat régió tekintetében (KSH, 2011a).

### **2.2.2. Bruttó hozzáadott érték változása**

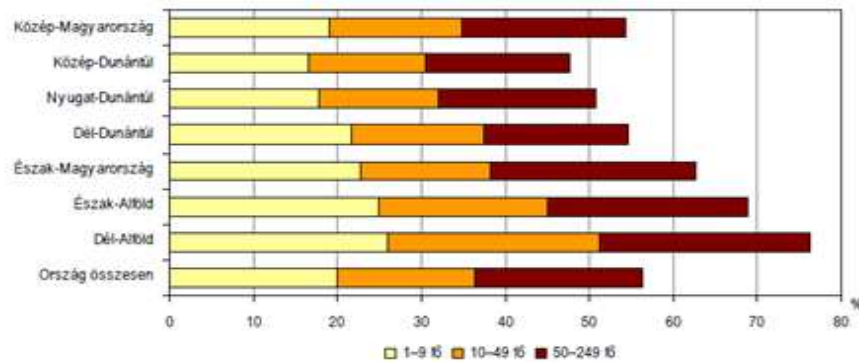
A kis- és középvállalkozások szerepe nemcsak a foglalkoztatásban jelentős, de kimagasló számukból adódóan a bruttó hazai termék előállításában is nagy szerepet képviselnek. 2009-ben valamennyi vállalkozást figyelembe véve a bruttó hozzáadott érték 56%-át állították elő, melynek összege meghaladta a 7 100 milliárd forintot. E tekintetben a kis- és középvállalkozások közül a társas formában működők tevékenysége bír meghatározó jelleggel. Utóbbiak adták a hozzáadott érték 93%-át, amely részesedése régiós bontásban is 87-97% között változott. A kis- és közepes méretű szervezetek közül az egyéni vállalkozások GDP-hez való hozzájárulása, arányát tekintve Közép-Magyarországon a legkisebb és Dél-Alföldön a legnagyobb.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A központi régióban a bruttó hozzáadott érték mindössze 2,7%-át, utóbbi térségben azonban már 13%-át állították elő.

**4. ábra: A kis- és középvállalkozások részesedése a bruttó hozzáadott értékből, 2009**

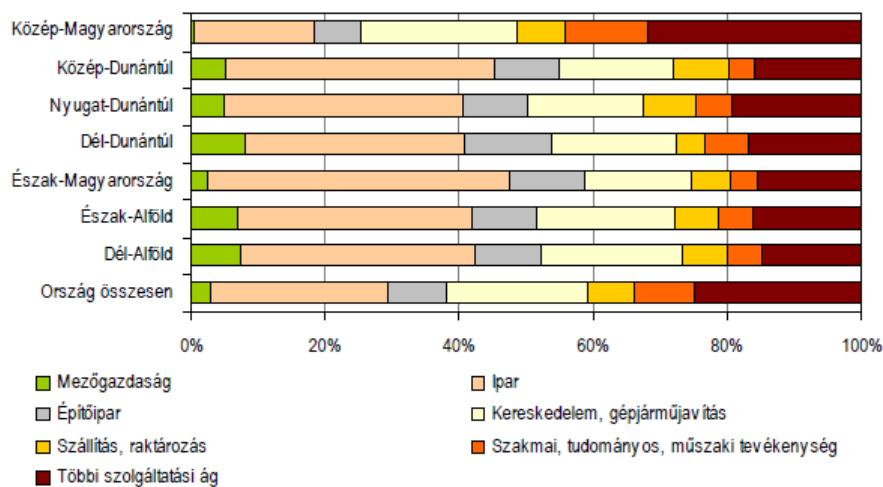


Forrás: KSH, 2011a

A vállalkozások teljesítménye létszám-kategória szerinti besorolásuk függvényében is eltérő képet mutat. A mikro vállalkozások és a közepes méretű szervezetek egyaránt 35%-kal részesedtek a KKV-k bruttó hozzáadott értékből, míg a kisvállalkozások az értéktöbbség kevesebb, mint háromtizedét adták.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

**5. ábra: A kis- és középvállalkozások bruttó hozzáadott értékének megoszlása gazdasági ágak szerint, 2009**



Forrás: KSH, 2011a

A gazdaság modernizálódásával az ország gazdasági szerkezete jelentős változáson ment keresztül. Jellemzői közül említhető a mezőgazdaság szerepének csökkenése, a szolgáltatások jövedelemtermelő képességének növekedése vagy az ipar teljesítményének világpiacon hatásokat vezérelt hullámozása, ami a KKV-k bruttó hozzáadott értékének gazdasági ágak szerinti alakulásában is tükröződik. A mezőgazdaságban működő KKV-k jelentősége összességében, de különösen a központi régióban, valamint Észak-Magyarországon elég csekély, a többi térségben 5,0-

8,2% közötti részesedéssel bírtak a bruttó hozzáadott értéken belül **(KSH, 2011a)**.

A kis- és középvállalkozások fejlődése és növekedése tehát jelentősen hozzájárul a piacgazdaságok gazdasági fellendüléséhez **(Bridge, 1998)**, másként fogalmazva a KKV-k innovációjának, termelési technológiájának, piaci helyzetének javítása jelentősen emelné a GDP-hez való hozzájárulást. A KKV szféra súlya ezáltal válhat a modern gazdasági szerkezet legfontosabb elemei egyikévé.

### **2.3. A vállalkezési tervezés alapkérdései, és a stratégia definíciója**

A stratégia szó fogalmát kutatva a legnaturálisabb fogalom-meghatározással az **Idegen szavak és kifejezések szótár**ában találkozhatunk, mely szerint: *a stratégia görög eredetű szó, jelenti a kitűzött cél átfogó tervét, egy hadművelet vagy nagyobb arányú szervezett küzdelem során alkalmazott eljárások összességét.*

A játékelméletben a játékos következő lépésére vonatkozó, többféle javaslatot is tartalmazó, az ellenfél előző lépéseinek elemzésén alapuló utasításrendszert jelenti **(Bakos, 1989)**.

A stratégia részekből, elemekből áll, melyeket meg kell találnunk és rendszerbe kell helyoznunk, majd el kell fogadtatnunk a megvalósítókkal, meg kell valósítani és csak ezután lehet számon kérni az eredményeket.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A stratégia fogalma nagyon összetett. Meghatározásakor elsődlegesen szem előtt kell tartanunk, hogy a stratégia magában foglalja a megvalósítandó célt, és az ennek érdekében felhasználandó eszközrendszer meghatározását (**Bartha – Tóth, 1993**).

A stratégiai kérdések iránti fokozott érdeklődés az ötvenes évektől kezdődött, amikor a menedzserek rájöttek a szervezeti teljesítmény és a piac igényei közt lévő diszkrépanciára. A stratégiai tervezést ezeknek a problémáknak a potenciális és megfelelő gyógyírként fogták fel, melynek alkalmazása révén a környezeti lehetőségeket és a fenyegetéseket össze kell vetni a szervezeti erősségekkel és gyengeségekkel. Ebből következik, hogy racionális kapcsolatot célszerű kialakítani a szervezet és a környezete között. **Ansoff** (1965) szerint egyes szervezeteknek lehetőségük van arra, hogy kiválasszák a saját releváns környezetüket. A szervezetek azokat a célokat érhetik el a legkönnyebben, melyek kitűzése során megfeleltetik a szervezeti erősségeket és gyengeségeket a környezeti lehetőségeknek és fenyegetéseknek. Ez a – szintén **Ansofftól** származó – gondolat pedig a stratégiai menedzsment egyik kulcskérdésének tekinthető.

A vállalalkozási stratégia kialakításához és eléréséhez a következő folyamatokat kell megvizsgálni.

### 2.3.1. Hosszú távú tervezés

Az 50-es évek közepétől kezdődő szakaszban a hangsúly áttevődött az előrejelzésre. A szakasz kialakulását generáló tényezők között említhetjük a technológiai és a politikai-gazdasági környezet átalakulását. Ebben a szakaszban a rövid távú célokkal szemben – a tervezés időhorizontjának tágulásával – megjelentek a hosszabb távra vonatkozó elképzelések. A tervezési rendszerek a jelenlegi trendeket vetítették előre, a költségek szintjének és vállalászási értékesítés jövőbeli alakulását határozták meg. A menedzsment ezen előrejelzéseket felhasználva hozta meg döntéseit. A hosszú távú tervezés tehát már egy sokkal átfogóbb tervezési rendszer, amelyben a tervek az előrejelzésen, a prognózisokon alapultak. A hosszú távú tervezés hátránya, hogy az egy sajátos – előre valóban kiszámítható módon változó – gazdasági közegben tud érvényesülni, de a fellendülések elmúltával, a verseny intenzitásának növekedésével, nem működik megfelelően turbulens környezetben.

A másik probléma, hogy a tervezés és a döntések egymástól elszigetelten, rendszerszemléletű megközelítés nélkül születtek.

A gazdasági növekedés lassulásával egyre inkább kiütöztek a módszer gyengeségei, és a vállalat kénytelen volt még intenzívebben a környezet felé fordulni, még jobban megismerni az ottani folyamatokat, dinamizmusokat.

A vállalati irányítás legfontosabb feladata a jövőre vonatkozó elképzelések felvázolása és az azok megvalósításával kapcsolatos döntések meghozatala. A jövő tudatos alakítása tervek kidolgozásával és azok végrehajtásával történhet. A tervezés tehát a jövőbe irányuló tevékenység, amely azonban nem nélkülözheti a múlt ismeretét és a cselekvést befolyásoló, korlátozó aktuális feltételek feltárását sem. Versenykörnyezetben emellett a piaci szereplők várható akcióival, lépéseivel is számolni kell, ami stratégiai megközelítést igényel. A szűkebb értelemben vett tervezés helyett tehát ma már egyre inkább stratégiáról, stratégiai tervezésről kell beszélni (**Búzás – Nemessályi – Székely, 2000**)

### 2.3.2. Stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés a 60-as években az USA-ban indult, és csúcspontját a 80-as években érte el. A szakasz 10-15 év eltolódással hasonló utat járt be Európában is (**Csath, 2000. in.: Mészáros – Horváth – Virág, 2000**). A hosszú távú tervezés korszakának kialakulása a növekedés lassulásának és a változások gyorsulásának, a mennyiségi elvárásokkal való kiegészülésének és növekedésének következménye. Éleződő piaci verseny és fokozódó értékesítési nehézségek jellemezték ezt a korszakot.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A cégek korábbi tevékenységükből származó forgalma megcsappant, mivel a világgazdasági méretű változások során megszűnt a kereslet szakadatlan emelkedése, bővülése.

A stratégiai tervezés szakaszában a szegmentáció módszereit továbbfejlesztették. Ebben a korszakban a vállalkozásoknak új érdekcsoportokkal is számolni kellett, tehát a vállalkezési jövőformálást a környezettel való aktív kölcsönhatásban lehetett csak elképzelni.

A stratégiai tervezés korszakát tehát a környezet, a szervezet, a stratégiák komplex, rendszerszemléletű kezelésére való törekvés jellemezte.

A stratégiai tervezés kritikájaként az előírások szerinti, mindenre kiterjedő, formalizált stratégiai terv kidolgozásának időbeli követelménye említhető, hiszen egy ilyen jellegű terv kidolgozása éveket is igénybe vehet. Egy gyorsan változó környezetben működő vállalkozásnál a terv már érvényét is veszti mire elkészül.

A vállalkezési tevékenységek túlszabályozásával a szervezet rugalmassága egyébként is csökken, megmerevedik a szabályozási illetve tervezési rendszer. **(Barakonyi, 1999)**.

A stratégiai tervezés tehát ott lehet releváns módszer, ahol a környezeti változások lassabbak, mint a tervek kidolgozásának ideje.



### 2.3.3. Stratégiai menedzsment

A stratégiai menedzsment korszakának jellemzője, hogy a stratégiai vízió áthatja az egész szervezetet (**Hax – Majluf, 1984**).

A stratégiai menedzsment a környezeti kihívásokra való reagálási folyamat során a szervezet módosítását, átalakítását is eszközül használja a stratégia sikeres megvalósítása érdekében.

Tudatosan keresi azokat a formákat, amelyek a legjobb választ adják a kihívásokra. A stratégiai menedzsment felfogás a lényegét tekintve a részről az egészre helyezi át a hangsúlyt (**Barakonyi – Lorange, 1993**). A vállalat csak akkor képes helyesen reagálni a rendkívül gyors és veszélyes környezeti kihívásokra, ha minden vezetési alrendszerével képes időben, gyorsan és helyesen reagálni. Ezt biztosítja végül is a stratégiai menedzsment, mely a következő elemekből áll:

- a) Jövőkép (mely tartalmaz egy értékelést a vállalatról és érintettjeiről, azok egymáshoz való viszonyáról és a kívánatos jövőjéről egy pozitív elképzelést);
- b) Algoritmus, a stratégiai elképzelések megvalósításáról és egy visszacsatolásos mechanizmus a stratégia alkalmazásával elért eredményekről, illetve ezek összevetéséről az eredeti szándékokkal.

E két elem együttes alkalmazását hívjuk stratégiai menedzsmentnek **(Chikán, 1998)**.

A stratégiai menedzsment koncepcióit és tartalmát jól prezentálják az alábbi megközelítések:

„A stratégiai menedzsment az a folyamat, amelynek során a felső vezetés meghatározza a szervezet működésének hosszú távú irányát és teljesítményét a stratégia gondos kialakítása helyes megvalósítása és folyamatos értékelése révén” **(Rue, 1986)**.

„A stratégiai menedzsment célja és feladata, hogy – a szervezet alapfeladataira, hosszú távú jövőjére összpontosítva, a szervezeti folyamatok, a szervezeti viselkedés kereteit kijelölve, a tudatos változást megvalósítva az erőforrásokban, a szervezeti felépítésben és a vállalati kultúrában – a szervezetnek a változó környezethez való illeszkedését megalapozza, és biztosítsa a mindennapi tevékenység célorientáltságát, rugalmasságát, tudatosságát” **(Marosán, 1996)**.

**Csath Magdolna** „Stratégiai változásmenedzsment” című könyvének alapgondolata szerint, a gazdasági-üzleti életre jellemző változás alapvetően hat az egyének, szervezetek életére, a vállalatok életében pedig a szándékos változtatások terepe a stratégia-alkotás, illetve a stratégia megvalósítása. A stratégia-alkotás legfontosabb célja pedig az, hogy biztosítható legyen a cég tartós versenyképessége, piaci sikere: vagyis a jövője. E siker feltétele az állandó és folyamatos megújulás, amihez pedig a döntések, stratégiai akciók szükségesek

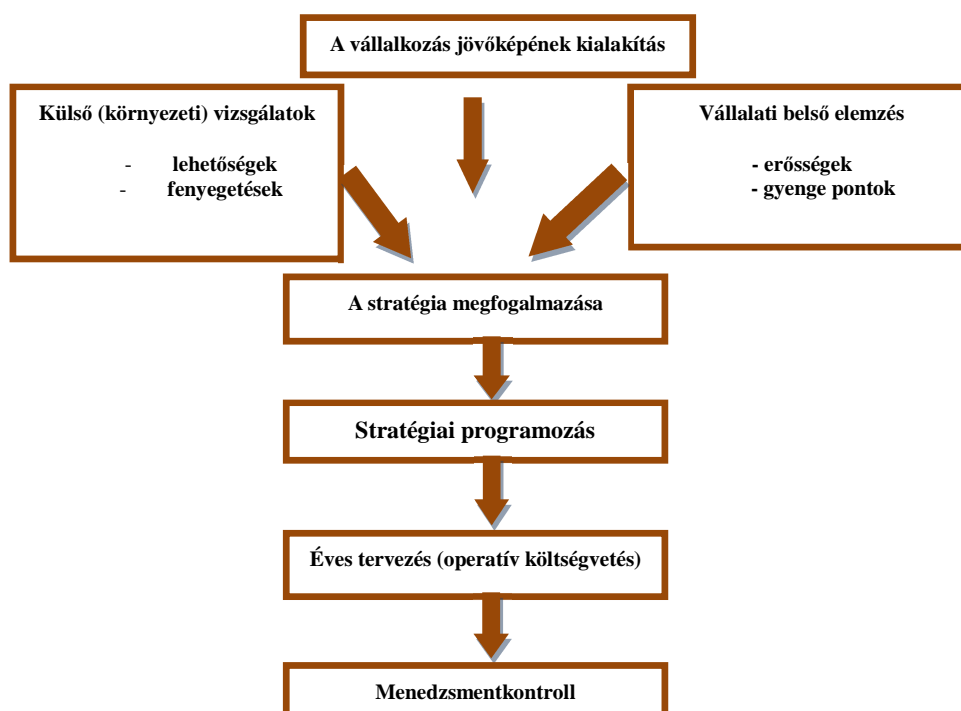
AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

(Csath, 2001). A szerző jól világítja meg a változás és a változtatás közötti – a stratégia szempontjából releváns – különbséget is.

Az első esetben olyan – elsősorban a külső környezetben zajló – eseményeket azonosíthatunk melyekre a vállalatoknak nincs ráhatása, míg a második fogalom az ezek hatására megtett vállalati tudatos döntéseket, és az azokat követő lépéseket, cselekedeteket jelenti.

**6. ábra: A stratégiai menedzsment alapelemei**



Forrás: Búzás – Nemessályi – Székely (2000)

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Nézetem szerint Fred R. David adta a stratégiai menedzsment meghatározásához az egyik legkomplexebb definíciót (**David, 2011**). E szerint a stratégiai menedzsment a stratégiaalkotásnak, az értékelésnek és az implementációnak a tudománya.

A stratégia, stratégiai menedzsment tudomány fejlődése nem lezárt folyamat, e témákban született legfrissebb szakkönyvekben, cikkekben gyakran találkozni újabb megközelítésekkel, elméletekkel és módszertanokkal. Ilyen újszerű megközelítést tükröz például a stratégiai gondolkodás magyar szerzők által felvetett rendszerezése (**Baracska – Velencei, 2011**):

- klasszikus, „harvardi” iskola: adat-orientáció, vagy „hightech”,
- a tanulási megközelítés vagy innováció orientáció: „highconcept”,
- és a művészeti iskola: az abduktív orientáció, „hightouch”.

E csoportosítás az újszerűsége mellett némi hasonlóságot mutat a **Mintzberg** (1998) féle felosztással, ahol az adat-orientáció az előíró iskolára, a tanulási megközelítés a megismerő, és az úgynevezett kulturális iskola tanításaival van átfedésben. A klasszikus iskola tipikusan deduktív jellegű megközelítést takar, így a stratégia meghatározását előzetes adatfeldolgozás, elemzés előzi meg, tudatos és formalizált tervezési folyamat alapján fogalmazzuk meg célkitűzéseinket.

A tanulási megközelítés az induktív következtetés jegyeit mutatja, azaz egy korábbi tapasztalatból, egy vállalati eseményből, esetből következtetünk egy iteratív tanulási folyamat eredményeképpen a megfelelő stratégiára.

Az előzőekben ismertetett megközelítésekből tehát a stratégia fogalmának több fajta meghatározása is levezethető, de abban mindegyik közös, hogy a stratégia célokat határoz meg, így irányt mutat, a vállalt fejlődését, mozgásterét határozza meg, és a menedzsment egyik legfontosabb irányítási eszköze.

## **2.4. A stratégia kialakításának és megvalósításának lépései**

### **2.4.1. A jövőkép kialakítása**

A stratégia kialakítási folyamata a vállalkozás jövőképének (víziójának) kialakításával kezdődik. A vízió magában foglalhatja az alapvető erőforrások, kompetenciák meghatározását, a vállalat tevékenységének fókuszát, az elérendő piaci pozíciót. Számos kutató hangsúlyozza, hogy a jövőkép egyik kiemelt funkciója az alkalmazottak motiválása, a tulajdonosi, menedzsmenti célok kommunikálása (**Salonder, 2001**).

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A kívánatosnak tartott jövőbeli állapot felvázolása különösen akkor válik fontossá, ha a gazdasági szervezet önállóan dönthet céljait, jövőbeli szándékait illetően.

A jövőkép pozitív, elfogadható tartalmat kell, hogy hordozzon magában. A jövőképet a nagyobb szervezetekben a felsőszintű vezetés vagy a vezető testület alakítja ki, mégpedig a következőkre kiterjedően:

- a vállalkozás küldetése (missziója),
- üzleti szegmentáció,
- horizontális és vertikális integráció,
- vezetői (testületi) filozófia és kultúra,
- vezetési infrastruktúra.

A vállalkozás küldetése annak legfontosabb célkitűzéseit stratégiai csapásirányát határozza meg.

A küldetés megfogalmazása rendkívül fontos feladat, hiszen a további lépések megtétele során az úgynevezett küldetésnyilatkozatnak, rövidnek, tömörnek, kifejezőnek kell lennie. Két fontos eleme van: az alapvető üzleti tevékenység és piaci szegmens meghatározása, amely a legjellemzőbb a vállalkozásra, továbbá az értékekkel, az etikával és az üzleti filozófiával kapcsolatos állásfoglalás. Az üzleti szegmentáció a piac szervezésével összefüggő kérdés, ami lényeges versenyelőnyt vagy hátrányokat teremthet.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A horizontális és vertikális integráció, a tevékenység jövőbeli kiterjesztésének irányát határozza meg.

A vezetői (testületi) filozófia és kultúra, valamint a vezetési infrastruktúra a menedzserek együttműködésének alapelveit fekteti le és egyúttal megteremti a hatékony irányítás elvi alapjait.

A legmegfelelőbb jövőkép kialakításához fontos a következő területek elengedhetetlen ismerete:

***a) A vállalat környezetének vizsgálata***

A vállalkozás külső környezetének elemzése a makro- (általános) és a mikro- (verseny) környezetre egyaránt kiterjed.

*A makrokörnyezet legfontosabb elemei a következők:*

- nemzeti/nemzetközi gazdasági környezet,
- technológiai/tudás környezet,
- kormányzati/politikai környezet,
- természeti környezet,
- társadalmi környezet,
- kulturális/érték környezet.

Az általános gazdasági környezet elemzésének ki kell terjednie a kamatlábak, a beruházások, a hitelek elérhetősége, az infláció, a valutaárfolyamok, a részvényárfolyamok, a szóban forgó üzleti terület

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

kereskedelmi helyzete, a vásárlóerő, a munkaerő-kínálat, a bérek és más tényezők alakulására. A technológiai elemzésnél fel kell tárni, hogy a kapcsolódó területeken elért új kutatási, fejlesztési eredmények milyen módon hatnak a termelési eljárásokra, a termékekre, az árakra és a fogyasztói keresletre.

A kormányzati-politikai tényezők részben a törvényhozás, részben pedig a gazdasági folyamatokba való tetszőleges beavatkozás révén befolyásolhatják a vállalkozás aktuális és a várható helyzetét.

A természeti környezet sokoldalúan hat az üzleti tevékenységre lehetőségei és veszélyforrásai következtében. A természeti környezettel szorosan összefonódó ágazatok (a mezőgazdaság, a halászat, a bányászat, az építőipar, stb.) stratégiájának kialakításában a környezeti tényezők meghatározó szerepet játszanak. Emellett a gazdasági tevékenység folytatása súlyos erkölcsi felelősséget is hordoz magában a természeti környezet szempontjából, mivel csábító lehet a természeti erőforrások felélése, tönkretétele rövid távú gazdasági (verseny) előnyök szerzése céljából.

A makro környezet tényezőinek előrejelzése kvantitatív és kvalitatív technikákkal történhet.

A gazdasági és a természeti környezet felmérésekkel, statisztikai adatsorokkal elemezhető és matematikai módszerekkel modellezhető. Hasonlóan lehet eljárni a technikai fejlesztések előrejelzésénél is. A szociális-kulturális, valamint a politikai környezet ezzel szemben



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

elsősorban kvalitatív technikákat (megfigyelés, leírás, logikai következtetés, stb.) igényel és scenáriók (forgatókönyvek) kidolgozását teszi szükségessé. A gazdasági és a társadalmi környezet szoros összefonódásai miatt az előrejelzéseket általában a két módszer kombinálásával lehet elvégezni.

*A mikrokörnyezet (versenykörnyezet) legfontosabb összetevői:*

- a vevők,
- a szállítók,
- a szövetségesek,
- a versenytársak.

A külső környezet elemzésénél a legfőbb cél a verseny szempontjából mérvadó külső tényezők és a szervezet kapcsolatának feltárása. A mikrokörnyezet elemzésére a Porter-féle „5 versenyerő” modelljének megközelítését célszerű alkalmazni.

A Porter-féle modell középpontjában az azonos üzleti területen tevékenykedő vállalkozások közötti verseny áll. A nagyobb profitra való törekvés a versenytársak kiszorítására ösztönzi a vállalkozókat.

Ha az adott területen jók a profithoz jutás kilátásai, más szervezetek is be kívánnak jutni a piacra, ezt azonban különféle tényezők gátolhatják. A kormány politikája, akciói segíthetik vagy nehezíthetik a be- és kilépést, valamint a versenyben való helytállást.

A makro- és a mikrokörnyezetre irányuló elemzés célja végső soron a vállalkozás tevékenységét hátrányosan befolyásoló tényezők, a fenyegetések és a külső környezet által adott új lehetőségek feltárása. A környezeti vizsgálat az alkalmazkodás biztosítása érdekében folyamatos feladatot jelent, amelyet nagymértékben segíthet az adott ország vagy régió információs infrastruktúrája, a gazdasági intézményrendszer fejlettsége.

#### ***b) Vállalati belső elemzés***

A belső elemzés a vállalkozás erősségeinek és gyenge pontjainak felmérését, tehát a versenyelőnyök és a versenyhátrányok megismerését jelenti. A belső elemzésnek ki kell terjednie a vállalkozás egészére, valamennyi területére, tevékenységére és funkciójára. Az elemzést a vállalkozás érték-előállítási folyamatának mentén célszerű elvégezni (érték-láncolat).

Ez a korábbi vállalkozás-modelltől abban tér el, hogy kiemeli a piaccal való kapcsolattartás tevékenységeit, tehát nem csak az átalakítási folyamatra (termelés, szolgáltatás) koncentrál.

Az érték-láncolat modellben elsődleges és az azokat támogató tevékenységeket lehet megkülönböztetni a következők szerint.

A vállalkozás infrastruktúrájának elemzését a szervezet vizsgálatával célszerű kezdeni, de ide tartozik az információs, a kommunikációs, a disztribúciós rendszer, valamint a tervezés, a finanszírozás, a

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

számvitel, az általános menedzsment és a minőség menedzsment rendszerének elemzése is. A humán erőforrás menedzsment területén ki kell térni a dolgozók kiválasztásának, alkalmazásának, támogatásának, értékelésének díjazásának kérdéseire, valamint a különböző produktivitási mutatók és arányok alakulására.

A technológia- és termékfejlesztés elemzése az aktuális technológiai szinttel való összehasonlítást, a termékek korszerűségének, továbbá az esetlegesen erre a célra kialakított K+F egység hatékonyságának vizsgálatát jelenti. Az erőforrás-ellátás az alap-, nyers- és segédanyagok, eszközök, stb. beszerzését, az elsődleges tevékenységek folyamatos támogatását irányozza elő, amelynek rendszerét és működését szintén vizsgálni kell.

Az elsődleges tevékenységek közül a befelé irányuló logisztika az átalakításra kerülő anyagok fogadását, tárolását, kezelését, a készletek leltározását, a szállító járművek beosztását és ütemezését jelenti.

Az átalakítási műveletek foglalják magukba a tényleges termelési és szolgáltatási folyamatokat.

Ezek a folyamatok bonyolultabb termék-előállítási folyamatoknál önmaguk is bonyolult láncolatokat képezhetnek. A kifelé irányuló logisztika célja a termékek és a szolgáltatások disztribúciója, a megrendelések felvétele, a kész termékek készletezése, a kész termékeket szállító járművek beosztása és ütemezése. A marketing és

értékesítés a vevők megszervezésére, vásárlásra való késztetésére és az értékesítés lebonyolítására irányul.

Végül az ügyfélszolgálat a termékek és a szolgáltatások értékének megőrzését vagy növelését, továbbá a piac értékítéletének visszacsatolását jelenti az értékesítés után (**Búzás – Nemessályi – Székely, 2000**).

#### **2.4.2. A stratégia megfogalmazása**

A vállalkozás jövőképeinek kialakítása, a belső elemzés és a külső környezeti vizsgálatok után, azok információinak felhasználásával történhet meg a vállalkozási stratégia megfogalmazása.

Ehhez először a lehetséges stratégiai irányok felmérését és értékelését kell elvégezni, majd pedig választani kell közöttük. Ez a stratégiai döntési folyamat azonban sohasem lehet teljesen szekvenciális, mivel az értékelés folyamatában is lehetőség van újabb stratégiai irányok kialakítására, továbbá a stratégiai irány kiválasztása után, annak megvalósításakor is szükség lehet annak módosítására.

A stratégia megfogalmazása azoknak az akcióknak a kiválasztását és rögzítését jelenti, amelyek segítségével a vállalkozás a célok elérésén keresztül a jövőkép felé képes haladni. A stratégiai akciók jelentős változást visznek a vállalkozás életébe. Olyan stratégiai akciókról lehet szó, amelyekkel a környezeti lehetőségek kihasználhatók, a

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

környezeti veszélyek elkerülhetők, a versenyelőnyök és a környezeti lehetőségek kombinálhatók, az erőforrások és a képességek fejleszthetők, a versenyelőnyök fenntarthatók és megújíthatók. Ez termék-, vagy piacváltást, szervezeti változást, esetleg biológiai-műszaki fejlődést és hatékonyságváltozást jelenthet.

*A lehetséges stratégiák felmérése, generálása*

Alapvetően három jellemző: a működési kör, a versenyelőnyök és a szinergia mentén kell keresni vagy generálni a stratégiai akciókat.

*A működési kör* a vállalkozás jövőképében meghatározott termék és piaci szegmens kombinációkat jelenti, amelynél figyelembe kell venni a fogyasztói igényeket és kielégítésük módját is.

A működési kör szűkítésére, stabilizálására és növelésére egyaránt ki lehet dolgozni stratégiákat. Ezek kombinációja, például a szelektív növelés is elképzelhető.

*A versenyelőnyök* alapján alapvetően háromféle alapstratégia képzelhető el. Az első lehetőség az, ha valaki az ágazatban, egy szélesebb termékkörben a legalacsonyabb költségekkel képes termelni, azaz költségvezető az adott területen.

A második lehetőség olyan termékek előállítása, amelyek valamilyen tulajdonságukkal kitűnnek a többi közül és ezért a fogyasztó hajlandó többet fizetni érte. A megkülönböztető tulajdonságok sokfélék lehetnek, így például a speciális minőség, a gyorsabb szállítás, a

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

közeli elérhetőség, stb. Ennél az úgynevezett megkülönböztető stratégiánál tehát a versenytársakkal szemben azért kerülhet előnyösebb helyzetbe a vállalkozó, mert megnöveli a termék értékét. A versenyelőnyökre épülő harmadik stratégiai lehetőség a szűkebb versenyzési területre történő koncentrálás, amely egyrészt a költségek jelentős csökkentését vagy a minőség lényeges megkülönböztetését teheti lehetővé a termékek egy szűkebb csoportjánál. Ez az úgynevezett koncentráció stratégia.

A *szinergia* olyan együttes pozitív hatást jelent, amelynek eredményeként a tényezők egyszerű összegzésénél nagyobb előnyök keletkeznek. Erre jó példa lehet a mezőgazdaságban a tejtermelő tehenészet és a cukorrépa-termesztés összekapcsolása, ahol az egyes ágazatok melléktermékei kölcsönösen hasznosíthatók.

A három alapvető jellemzőn túlmenően a lehetséges stratégiákat az orientáció, a környezettel való kölcsönhatás szerint is csoportosítani lehet.

A stratégiai akciók végül az iparágtól, a piactól és a vállalati típustól függően is eltérnek egymástól, általánosan fogalmazva pedig a következők lehetnek:

- termelési,
- kutatás-fejlesztési,
- piaci,
- szervezetfejlesztési,

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- erőforrás-bővítési,
- képzési és
- marketingakciók, illetőleg
- ezek kombinációja.

*A stratégiák elemzése és kiválasztása*

A stratégiaalkotás és megvalósítás gyakorlatára vonatkozóan **Mészáros** (2009) kifejtette, hogy a viszonylag stabil környezetre épülő, „hagyományos” stratégiai gondolkodásnak meg kell változnia. Előtérbe kerülnek a stratégiaalkotás olyan gyorsabb és rugalmasabb formái, mint pl. az improvizációra, az akciótervekre, víziókra épülő stratégiák.

A kialakított stratégiai változatokat különböző kritériumok szerint kell értékelni. A legfontosabb szempont természetesen az, hogy az adott vállalkozás mennyiben tud helytállni a versenyben, milyen sikereket tud elérni, fennmaradhat-e egyáltalán. A megvalósíthatóság arra ad választ, hogy a kidolgozott stratégiai változat egyáltalán reális-e, például létezik-e olyan felvevőpiac, amely igényli az adott terméket vagy szolgáltatást, vagy rendelkezésre állnak-e azok az erőforrások, szakismeretek és készségek, amelyek elengedhetetlenül szükségesek a tervbe vett gazdasági folyamatokhoz.

Az alkalmasság a stratégia életképességének vizsgálata. Lehetnek ugyanis olyan stratégiák, amelyek általánosságban megvalósíthatók és

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

elképzeltetők, azonban nem biztos, hogy beilleszthetők az adott szervezet keretei közé.

Többek között olyan kérdéseket kell feltenni az alkalmasság vizsgálatánál, hogy hol tart ma a szervezet és milyen ugrást kell megtenni ahhoz, hogy megközelítse a feltételezett jövőképet.

Ide tartozik a konzisztencia vizsgálata is, amely azt kutatja, hogy tartalmaznak-e egymásnak ellentmondó célokat a stratégiai elképzelések. A harmónia vizsgálata annak megállapítására irányul, hogy a stratégiai lépések összhangban vannak-e a környezettel és annak várható változásaival. Az alkalmasság vizsgálatánál továbbá a szinergia meglétére, erősségére is ki lehet térni.

Az elfogadhatóság az érdekelt személyek és szervezetek várható viselkedésére, a kidolgozott változatot támogató vagy elutasító magatartására utal. Az érdekeltek főbb csoportjai a következők lehetnek:

- menedzserek,
- munkatársak,
- érdekvédelmi szervezetek,
- fogyasztók,
- szállítók.

Az értékelési eljárások között kvantitatív és kvalitatív technikákat, továbbá objektív és szubjektív módszereket egyaránt lehet találni.



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Az ökonómia alapvető elemzési módszerei csakúgy alkalmazhatók, mint például a döntéelméleti módszerek, az előrejelzési módszerek, vagy a scenáriók kidolgozása. Az értékelési eljárások közé sorolhatók a portfólió-elemzési módszerek is, amelyek elsősorban a versenyképességgel kapcsolatosan adhatnak hasznos iránymutatást.

(A portfólió-elemzést 1970 és 1980 között dolgozták ki és alkalmazták először az USA-ban a különböző tanácsadó cégek a vállalatok versenyhelyzetének felmérése és megítélése céljából.) A portfólió elemzési módszerek nagymértékben hozzájárultak a stratégiai tervezés fejlesztéséhez, elsősorban azért, mert pragmatikus módon, leegyszerűsítve, vizuálisan és a legfontosabb tényezőket kiragadva képesek vizsgálni a bonyolult külső és belső stratégiai összefüggéseket. Alkalmasak a teljes vállalkozás üzletág-portfóliójának, de a részletesebb termék-piac szegmensek tanulmányozására is. Említést kell tenni azonban néhány hiányosságukról, amelyek miatt alkalmazásuk kérdésessé válhat bizonyos esetekben. A leggyakrabban hangoztatott ellenérvek, hogy a portfólió mátrixok triviálissá teszik a stratégiai gondolkodást, leegyszerűsítik és mechanikussá teszik lépéseit és a módszer alkalmazásának eredményei, a következtetései legalábbis gyanúsak.

További ellenérv, hogy a módszer a stratégia kialakítási folyamatából kiiktatja a menedzsereket és azt csak a tervező részlegek privilégiumává teszi.

A stratégiai változatok generálása, azok sokoldalú elemzése után választhatók ki a legalkalmasabbak, amelyeket széles körű akcióprogramoknak nevezünk. Ezeket a nagyobb változást előidéző akciókat és akciósorozatokat általában verbálisan, rövidebb vagy hosszabb távú cél jelleggel lehet leírni.

Ilyen széles körű akcióprogram lehet például az új termékek vagy szolgáltatások kifejlesztése, a piaci részarány növelése, tehetséges munkatársak toborzása meghatározott feladatokra, a szervezet meghatározott szempontok szerinti átalakítása vagy az idegen források fokozott igénybevételére vonatkozó vállalati politika kidolgozása **(Búzás – Nemessályi – Székely, 2000)**.

## **2.5. A vállalkozási stratégia**

A vállalkozások irányítási döntéseit nem ésszerű egymástól teljesen elkülönítetten vagy egymásnak ellentmondóan meghozni. Szükség van olyan egységes, koherens mintára, amely lehetővé teszi a célirányos és a vállalkozás alapelveinek megfelelő cselekvést.

Piaci viszonyok között, tehát versenykörnyezetben erre a vállalkozás stratégiája szolgál. A stratégiát sokféleképpen értelmezik és fogalmazzák meg.

Első megközelítésben a stratégia nem más, mint a vállalkozás versenyési területének meghatározása, ami célkitűzés jellegű, míg

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

más értelmezés szerint a szervezeti célok (hosszú távú célok, akcióprogramok és erőforrás-allokációs prioritások) megvalósításának eszköze.

A stratégia válasz a külső lehetőségekre és fenyegetésekre, valamint a belső erősségekre és gyengeségekre, versenyelőnyök elérése céljából.

A szervezeti kérdéseket előtérbe állítók azt emelik ki, hogy a stratégia a különböző irányítási (menedzseri) feladatok differenciálásának útja.

A stratégia tehát:

- a döntések egységes, koherens mintája,
- a vállalkozás versenyzési területének meghatározása,
- a szervezeti célok megvalósításának eszköze,
- válasz a külső lehetőségekre és fenyegetésekre, valamint a belső erősségekre és gyengeségekre,
- a menedzsment feladatok differenciálásának útja,
- a vállalkozások fennmaradását, fejlődését szolgáló cél- eszköz- akció rendszer, melyet szélsőségek keresése jellemez,
- összpontosít a vállalkozás erős és gyenge pontjainak megismerésére és a jövő várható eseményeire, valamint az üzleti környezet pozitív és negatív hatásainak előrebecslésére **(Varsányi, 1996)**,
- jelenti a vállalkozás versenyzési területének meghatározását **(Székely – Somogyi, 1996)**.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A stratégia továbbá a vállalkozás működésének vezérfonala, melynek kialakításához három alapvető kérdésre kell választ kapnunk, ezek pedig a következők:

- mi a vállalkozás alapfilozófiája, küldetése, mely alapján meghatározó a vállalat működési köre;
- milyen területen, milyen képességek kifejezésével tud a vállalkozás tartós versenyelőnyökre szert tenni, és
- milyen termékekre, szolgáltatásokra és vevőkre kíván koncentrálni, és ezek összehangolása során felmerülő problémákat hogyan próbálja úgy megoldani, hogy hatásukra fellépjen a szinergia (**Bartha – Tóth, 1993 és Chikán, 1998**).

A stratégiai elemzés a célokat és az értékrendeket határozza meg, továbbá a környezetet, az erőforrásokat, valamint a képességeket vizsgálja. A stratégiai választás változatok képzését (generálását), kiértékelését és a megfelelő változat kiválasztását jelenti.

A stratégia végrehajtását segíti, ha a célkitűzések alacsonyabb vezetői szintre is továbbonthatóak. A stratégia-értékelési módszerek az alábbi egymásra épülő, integrált stratégia-alkotási lépéseket foglalja magában:

- a helyzetértékelés eredményének mérőszámokon alapuló értékelése,
- a helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók elkészítése,

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- az egyes opciók kockázati kitétségének tesztelése, számszerűsítése,
- a helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók kiértékelése,
- a „legjobb stratégia kiválasztása”.

A legjobb stratégia kiválasztása stratégiai és pénzügyi célkitűzések alapján történik (Nábrádi – Pupos, 2010).

### 2.5.1. Kis- és középvállalkozások stratégiája

Napjainkban a közép-kelet-európai kis és középvállalkozások üzleti és marketing stratégiáinak eredményes megvalósítása egy alapjaiban megváltozott és meglehetősen összetett gazdasági környezetben zajlik (Hoványi, 2004).

A magyarországi kis- és középvállalkozási (továbbiakban: KKV) stratégia elsődleges célja a mikro-, kis- és közepes vállalkozások versenyképességének javítása. Ehhez olyan vállalkozói környezetet kell kialakítani, amely ösztönzi a növekedésre hajlandó vállalkozások versenyképességének javulását és elősegíti a lehetőség motivált vállalkozások minél szélesebb körű megjelenését. A vállalkozások növekedése hozzájárul a foglalkoztatási szint emeléséhez. A kisvállalkozások stratégiai irányultságait nem ugyanazokkal a módszerekkel kell mérni és nem ugyanazon mércével kell értékelni,

mint a nagyvállalatokét (**Rekettye, 2004**). A jövőkép konkrét célokra bontásakor a KKV-k működését illetve ennek hiányosságait, lehetőségeit célszerű alapul venni.

A növekedés és a versenyképesség javításához javítani kell a KKV-k piaci sikerekkel kapcsolatos lehetőségeit, másrészt fejleszteni kell a KKV-szektor támogatására hivatott eszközrendszert.

Piaci sikerekre akkor számíthatnak a szektor szereplői, ha tudásalapú, innovatív termékek vannak, melyeket a hazai és exportpiacokon is sikerrel tudnak értékesíteni. Ehhez szükséges, hogy világszínvonalú infokommunikációs infrastruktúrával rendelkezzenek, mert egyébként leküzdhetetlen versenyhátrányba kerülnek a globális szereplőkkel szemben.

A válság tapasztalatai azt is megmutatták, hogy stabil ipari, termelési és ahhoz kapcsolódó szolgáltatói háttérrel rendelkező országok és szektorok hamarabb tudtak talpra állni, ezért a KKV-szektor esetében is kívánatos az intelligens szakosodás elvei mentén az ipari termeléssel foglalkozó cégek részarányának növelése.

A versenyképesség növelésének egyik feltétele, hogy a vállalkozások minél egyszerűbben és gyorsabban jussanak a külső finanszírozási forrásokhoz.

Elérhető mennyiségű és elérhető struktúrában rendelkezésre álló finanszírozási forrásra van szükség. A szektor növekedését számos állami és piaci intézmény próbálta az eddigiekben is segíteni, de

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

ahogy a helyzetelemzésből kiderül, a támogatás hatékonysága nem mindig megfelelő. Támogatás csak akkor lehet hatékony, ha testre szabottan segíti át a vállalkozást a fejlődése előtt álló akadályon – ennek érdekében meg kell határozni a szektor elkülöníthető szegmenseit, és ezeket kell a támogatási törekvések középpontjába állítani. A támogatási ökoszisztéma részét kell, hogy képezzék a vállalkozói hajlandóság növelésének eszközei éppúgy, mint a működési fázisokkal kapcsolatos hatékonyságnövelés módszerei. Az ökoszisztéma központi eleme a minőségi és hatékony vállalkozásfejlesztés, amelynek révén a vállalkozási kultúra és képzés a növekedési potenciál javításához és a lehetőségek kiaknázásához szükséges szintre emelhető.

Magyarországon 2020-ig remélhetőleg megerősödik a kis- és középvállalati szektor. Kialakul majd egy olyan fenntartható növekedésre és komoly exportteljesítményre képes, főként hazai tulajdonú KKV-szegmens, amely jelentős foglalkoztatóként valamint beszállítói teljesítmények stabil nyújtójaként és megrendelőjeként képes dinamizálni a szektor kisebb, valódi vállalkozási hajlandósággal rendelkező szereplőit. (URL<sup>2</sup>).

## 2.6. Mezőgazdasági vállalkezási stratégiák

A stratégiai gondolkodás és tervezés ugyanolyan fontos a mezőgazdasági vállalkozásoknál, mint a gazdaság egyéb szegmensében működőknél. Amennyiben egy vállalkozás nem tűz ki maga elé világos és hosszú távú célokat, és nem határozza meg az ezek eléréséhez szükséges eszközöket és módszereket, úgy könnyen előfordulhat, hogy annak ellenére, hogy számos szükséges faktorról rendelkezik együttesen (mint a termőföld minősége, a megfelelő mennyiségű tőke, stb.) kevésbé válik sikeressé, mint más vállalkozások, melyek nincsenek olyan jól ellátva ezekkel (**Vizdák, 1994**).

### 2.6.1. A mezőgazdasági vállalkozások általános versenysztratégiai jellemzői

**Porter** (1993) a következő csoportokba sorolta az ágazatokat (iparágakat) a versenysztratégiai jellemzőik alapján:

- megosztott iparágak,
- keletkező iparágak,
- érett iparágak,
- hanyatló iparágak,
- globális iparágak.



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A mezőgazdaság fontosabb biológiai, műszaki, természeti és piaci jellemzői alapján a megosztott ágazatok közé tartozik. A megosztott iparágakban sok kis- és közepes vállalkozás működik, illetőleg versenyez. Egyiküknek sincs jelentős piaci részesedése és így nem is tudják befolyásolni az egész ágazat működését. A megosztott iparágnak nincsenek pontos mennyiségi ismérvei. A megkülönböztető jegy, ami ezeket az ágazatokat sajátos versenyterületté teszi, az olyan piacvezető vállalkozások hiánya, amelyeknek elég erejük lenne az ágazati történések alakítására. A legfontosabb okok, amelyek a mezőgazdasági ágazatot megosztottá teszik, a következők:

- *Alacsony belépési korlát.* Közismert, hogy a mezőgazdasági vállalkozást vagy termelő tevékenységet bizonyos alapvető tényezők (termőföld, termelőeszközök, munkaerő) megléte esetén szinte bárki elindíthat. Magyarországon a kárpótlás nagyon sok vállalkozó számára teremtette meg a belépés feltételeit és csak később, a verseny teljes kibontakozása után vált el, hogy ki tud abban hosszabb távon fennmaradni.
- *Helyhez kötöttség.* A növénytermesztési tevékenységek túlnyomó része a termőterülethez, annak megváltoztathatatlan területi elhelyezkedéshez kötődik.

Ezzel függ össze a termőhelyi adottságok kérdése is, amely egyes régiókat, földrajzi területeket másoknál alkalmasabbá tesz bizonyos termékek előállítására.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- *Nagy szállítási költségek.* Egyes mezőgazdasági termékek előállításánál (pl. takarmánytermesztés, tejtermelés, cukorrépa-termesztés) a helyhez kötöttségből és a feldolgozás (hasznosítás) gazdaságos méretéből kiindulóan a szállítási költség jelentősen befolyásolhatja a versenyképességet.
- *Sokszínű piaci szükséglet.* Az alapvető élelmiszerektől eltekintve a vevők igénye rendkívül sokféle és a gazdasági fejlődéssel általában egyre differenciáltabbá válik. Sokan egyre inkább hajlandók megfizetni a különleges termékminőséggel járó magasabb árat. Az egyes termékváltozatok iránti kereslet így összességében csekély, tehát nem éri meg nagyobb vállalatokat, berendezéseket létrehozni. Ezzel függ össze a termékek nagyfokú megkülönböztetése iránti igény.
- *A személyes szolgáltatás igénye.* A szolgáltatási szektor személyesebb jellegéhez hasonlóan a mezőgazdaságban is fontos lehet a személyre szóló, figyelmes kiszolgálás. A fogyasztó és a termelő közvetlen piaci találkozása a zöldség-gyümölcs, a tojás, a baromfi értékesítése területén ma is értéknövelő tényező lehet. Ez a mezőgazdasági termékek minőségének bizalmi jellege miatt alakulhatott ki.
- *Az általános költség szerepe.* Az általános költség leszorítása komoly versenyelőnyt eredményezhet csaknem minden ágazatban, így a mezőgazdaságban is.

Ez akkor válik fontossá, ha a tevékenység szoros helyi irányítására, ellenőrzésére van szükség. A távoli, áttételes ellenőrzés bonyolult, bürokratikus, ezért drága. A tulajdonos-menedzser, mint például a családi gazdaságok családfője, egyszerűbb eszközökkel láthatja el ellenőrzési feladatait.

- *A különböző tevékenységek kombinálásának lehetősége.* A mezőgazdasági termelés idényszerűsége és más jellemzői miatt jól kombinálható egyéb tevékenységekkel, megélhetési forrásokkal.
- *A kilépési korlátok szerepe.* A mezőgazdaság bizonyos esetekben, így napjainkban is, bizonyos lakossági rétegek számára az egyetlen megélhetési forrást biztosítja. Ez idézi elő azt, hogy a marginális gazdaságok, vállalkozások is fenntartják tevékenységüket, akadályozva a koncentrációt.
- *Állami vagy helyi szabályozás.* A koncentráció állami tilalma vagy a helyi szabályozás is rákényszerítheti a mezőgazdasági vállalkozókat bizonyos méretkorlátok betartására. Ez jellemző jelenleg az EU országaira, ahol a kis- és közepes méretű családi üzemek jó néhány tekintetben preferáltak a nagyobbakkal szemben. A környezetvédelmi megfontolások is előtérbe kerülhetnek ebben a tekintetben (**Búzás – Nemessályi – Székely, 2000**).

### 2.6.2. A természeti tényezők stratégiai szerepe

A mezőgazdasági vállalkozásoknak a fennmaradásukhoz, fejlődésükhöz szükséges természeti feltételeket is figyelembe kell venniük működési programjuk kialakításakor. Ezek a piaci tényezőkkel ellentétben nem idéznek elő versenyt, legfeljebb segítő vagy korlátozó hatásukat kell mérlegelni a verseny szempontjából.

A mezőgazdasági vállalkozók a stratégia kialakításának minden szakaszában konfrontálódnak a velük szoros kapcsolatban álló természeti környezet megóvása és a piaci versenyben való fennmaradás ellentmondásaival. Ezeket az ellentmondásokat jól érzékelteti **Shortle** és **Dunn** (1991) modellje, amely a nitrogén-műtrágyázás optimális szintjeit a száraz, az esős és az átlagos évjáratok feltételezésével, valamint az externális költségek feltüntetése mellett határozza meg.

Az elemzések egyik következtetése az, hogy legritkább esetben lehet olyan döntést hozni, amely a nitrogén műtrágya hatóanyag hiány vagy többlet nélküli felhasználását, ezzel egyidejűleg a legnagyobb jövedelmezőséget biztosítja.

Az externális költségek figyelembevételével végzett optimalizáció esetén pedig jelentős versenyhátrányba kerülhet a termelő, ha nem minden versenytárs „fogadja el” ezeket a vállalati jövedelmet csökkentő tényezőket (**Búzás – Nemessályi – Székely, 2000**).

### 2.6.3. A megosztottsággal kapcsolatos stratégiai megfontolások

A megosztottsággal kapcsolatosan a stratégiai döntéseket előkészítők többféle lehetőséget mérlegelhetnek, amelyekkel összefüggésben a következő alapvető dilemmák merülhetnek fel:

- Egy ágazat megosztottsága sokszor valóban a meghatározó gazdasági viszonyok következménye, amelyeket nem lehet kiiktatni. Ebben az esetben együtt kell élni a megosztottsággal. Ennek útjai a mezőgazdaságot érintően elsősorban a következők lehetnek:

*Szakosodás.* A szakosodás terméktípusokra, fogyasztói típusokra, megrendeléstípusokra, földrajzi területre történhet. Az összpontosító stratégia lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy jobban tájékozódjon az adott termékterületről, esetleg befolyásolja vevőit, további szolgáltatásokat nyújtson az adott területen.

*A hozzáadott érték növelése.* A hozzáadott érték növelésével fokozni lehet a termékek megkülönböztetését, ezzel piaci kínálatát. Ez az egyszerűbb műveletektől (pl. tisztítás, szárítás, raktározás) az előrefelé történő integrálásig (állattenyésztés, feldolgozás, csomagolás, stb.) terjedhet.

*Szorosan irányított decentralizálás.* A decentralizálási stratégia azt jelenti, hogy a vezetés tudatosan több helyen fejleszt ki vállalkozásokat, szervezeti egységeket, azok önállóságának fenntartása mellett. Ehhez kapcsolódik a helyi vezetők szorosabb központi ellenőrzése és teljesítmény szerinti javadalmazása.

- A megosztottság a feltételek megváltozása egyes esetekben le is küzdhető, amire a mezőgazdaság nagyon sok jó példát szolgáltat. A megosztottság leküzdése különösen fontos stratégiai lehetőség, mivel kiemelkedő eredményekkel járhat az időben előrelépők részére. Sokszor egy-egy technológiai elem vagy a piaci helyzet változása idézhet elő olyan helyzetet, amely a növekedés, az egyesítés akadályait megszünteti, és ezzel elkezdődhet az adott ágazat strukturális átrendeződése.

Az egyesítés legfontosabb lehetőségei a mezőgazdaság területén a következők:

*A méretből adódó gazdaságosság érvényesítése.*

A méret ökonómiájának nevezett tényező a közgazdaságtan egyik legalapvetőbb törvényszerűségei közé tartozik. Nagyon fontos azonban, hogy az egyes termékeknél eltérő módon jelentkező méretelőnyöket helyesen ismerjük fel és alkalmazzuk, ezzel elkerülhetők lesznek az elmúlt évtizedek túlzott koncentrációból bekövetkezett hibái.

*A megosztottságért felelős tényezők semlegesítése.* Ha a megosztottságot okozó tényezők száma nem nagy, ezeket el lehet különíteni az üzleti élet többi tényezőjétől. Például ha kisvállalkozások (pl. nyúltenyésztők) a marketing és a feldolgozás területén összefognak, nem érvényesül annyira a termelők elszigeteltsége, rossz alkupozíciója.

*Az ágazati tendenciák korai felismerése.* Bizonyos ágazatok a biológiai-műszaki fejlődés vagy más változások következtében lehetőséget adnak a megosztottság leküzdésére.

Amely vállalkozások kellő időben felismerik a változásokból levezethető tendenciákat, azok a megosztottság megszüntetését és ezzel vezető pozícióit érhetnek el. A baromfiágazat integrálódása és nagyfokú koncentrációja jó példa erre.

- Előfordulhat az, hogy egy ágazat nem azért megosztott, mert gazdasági viszonyai arra kárhoztatták, hanem azért, mert „leragadt” a megosztottság állapotában. Ennek különböző okai lehetnek:

*Az erőforrások vagy a szakértelem hiánya.* Mindkettő jellemző jelenlegi gazdasági helyzetünkre. A tőke hiánya általános probléma, viszont a szakértelem részbeni hiányosságai a mezőgazdaság átalakulási nehézségeire vezethetők vissza.

A korábbi nagyüzemi struktúrának megfelelő szaktudás jelentős átalakításra szorul a piacgazdaságra és a kisebb önálló egységekre történő átállás miatt, ehhez azonban hosszabb időre, esetleg támaszt jelentő szaktanácsadási rendszerre lenne szükség.

*Rövidlátás vagy kényelmesség.* A hagyományokhoz való ragaszkodás, a viszonylag kedvező termőhelyből adódó előnyök, a változás szükségességének nem időben történő felismerése is előidézheti a megosztott struktúra fenntartását még akkor is, ha egyéb feltételek rendelkezésre állnának a változtatásra.

A megosztottság a méret növelésével, ezen belül pedig különösen a vertikális és a horizontális integrációval szüntethető meg, illetve csökkenthető.

Az integráció méretnövekedéssel és más versenyelőnyökkel kecsegtet, de ugyanakkor a vállalkozás egésze vagy az egyes részei tekintetében számos problémával és hátránnyal is járhat.



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

**3. táblázat: Az integráció főbb előnyei és hátrányos  
következményei**

Előnyök	Hátrányok
<p><b><u>Költségcsökkentés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tranzakciós költségek csökkentése,</li> <li>- az egységköltség méretnövekedéssel összefüggő csökkenése,</li> <li>- műveletek összevonása, koordinációs megtakarítás (ütemezés)</li> <li>- a kapcsolatok stabilitása</li> </ul>	<p><b><u>Költségnövekedés</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a mobilitási korlátok leküzdésének költsége,</li> <li>- a tőkeköltségek növekedése.</li> </ul>
<p><b><u>Piaci véderő:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a kereslet és/vagy,</li> <li>- a kínálat biztosítása</li> </ul>	<p>A rugalmasság elvesztése, lassúbb reagálás; Az ösztönzők tompulása, áttételes érdekeltség; Az egyensúly fenntartásnak nehézségei a vertikumon belül; Magasabb kilépési korlátok; Adminisztratív és irányítási hátrányok.</p>
<p><b><u>Piaci támadó erő:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alkuerő ellensúlyozás, növelés,</li> <li>- a megkülönböztetési lehetőségek növelése,</li> <li>- a belépési és mobilitási korlátok emelése,</li> <li>- védelem a kizárás ellen.</li> </ul>	

Forrás: Búzás – Nemessályi – Székely (2000.)

Az integrációval kapcsolatosan ismertek olyan általános felfogások, amelyek csak annak előnyeit hangsúlyozzák, ezért egyoldalúak. Ezekről a felfogásokról és hiedelmektől óvakodni kell. A legfontosabbak ezek közül:

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- a méretnövelés mindig ökonómiai előnyökkel jár,
- a vertikális láncolat valamelyik lépcsőjében szerzett erős piaci pozíció kiterjeszhető egy másik lépcsőre is,
- mindig olcsóbb az integráción belül előállított termék vagy szolgáltatás,
- olyan ágazatban érdemes integrálódni, amelyben éles verseny folyik,
- az integráció megmenthet egy beteg vállalatot vagy iparágat,
- a vertikális láncolat valamelyikében szerzett tapasztalat automatikusan alkalmazható a vertikum minden szakaszában.

Az integrációval kapcsolatos stratégiai döntést ezért nagyon körültekintő, alapos vizsgálatoknak kell megelőzni. Ennek a vizsgálatnak magában kell foglalnia a piac és az adott ágazat átfogó elemzését, különösen a megosztottság szempontjából. A külső elemzés után az integrálódni szándékozó vállalatok, szervezetek belső elemzését kell elvégezni. Ezután kerülhet sor a különféle integrációs stratégiák, széles körű akcióprogramok felvázolására, a kapcsolatok lehetséges formáinak és erősségének meghatározására a vállalkozások szempontjából.

Az integrációs stratégiák elemzését a résztvevő gazdasági szervezeteknél külön-külön kell elvégezni, azok specifikus helyzetének, az integrációban elfoglalt jövőbeli szerepének

megfelelően. Ennél a lépésnél megvizsgálandók az integrációból adódó előnyök és az abból következő hátrányok.

Ezek összevetése, a teljes körű elemzés után adható válasz az integrációs lépések megtételére, esetlegesen más típusú kapcsolatrendszer kialakítására (**Búzás – Nemessályi – Székely, 2000**).

#### **2.6.4. A mezőgazdasági vállalkozások jövőképeinek kialakítása**

A stratégia kialakítási folyamata a vállalkozás jövőképeinek kialakításával kezdődik. A jövőkép felvázolása a mezőgazdasági vállalkozásoknál többnyire a család, a közösség, a tőkés társak anyagi jólétének igényéből indul ki, ami hosszú távon a források bővülését vagy fennmaradását tételezi fel. Ennél fogva a stratégia kialakításának első lépése sem nélkülözheti a természeti környezettel kapcsolatos megfontolásokat.

A jövőkép felvázolását – más gazdasági területektől eltérően – a mezőgazdaság területén nagymértékben befolyásolhatják a hagyományok, az életforma, a falusi közösség sajátosságai, de jelentős hatást gyakorolhat a mezőgazdasági vállalkozók gondolkodására a fejlett mezőgazdasággal rendelkező országok példája is.

Mindezek az adott történelmi és gazdasági helyzetben a kívánatos jövőbeli állapotok sokféleségét eredményezhetik, amelyek közül a

mezőgazdasági vállalkozást alapítók, folytatók vagy továbbfejlesztők a helyzetüknek, lehetőségeiknek és képességeiknek legmegfelelőbbet választják ki (**Búzás – Nemessályi – Székely, 2000**).

### **2.6.5. A mezőgazdasági vállalkozások stratégiájának kialakítása**

A stratégia kialakításának fontos lépései a vállalati belső elemzés és a külső (környezeti) vizsgálatok. A belső elemzésnek ki kell terjednie a vállalkozás egészére, valamennyi területére, tevékenységére és funkciójára, így természetesen az ökológiai adottságokkal kapcsolatos kérdésekre is (lejtésvizonyok, kiettség, a természetes vizek elérhetősége, a talajok tápanyagtartalma, szerkezet, stb.) A külső vizsgálatok szempontjából különös fontosságú a természeti környezet felmérése, mivel e tényezők hatásai egyes esetekben alapvetően meghatározóak lehetnek a gazdálkodásra nézve (például a behatároló természeti akadályok, az éghajlat, erdő közelsége, stb.)

A természeti tényezők a termelés alapvető adottságait, korlátait szabják meg. Ezek az ökológiai adottságok a gazdasági tevékenységek sokféle kombinációjával hasznosíthatók, amelyek közül a piac értékítélete alapján kell kiválasztani a legmegfelelőbbeket.

Mindez csak sok kockázatot és bizonytalanságot magában hordozóan történhet meg, mivel az élelmiszer-termelés, -feldolgozás és -kereskedelem világszerte bonyolult szabályozási mechanizmusokon

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

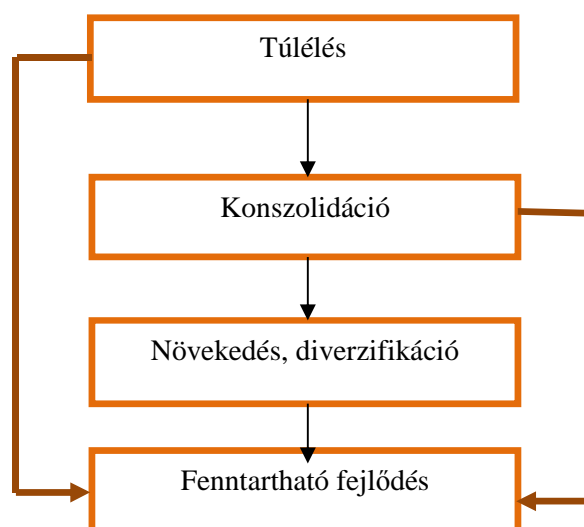
keresztül érintkezik a fogyasztói piacokkal, ráadásul a mezőgazdasági termelés ebben a láncolatban meglehetősen kiszolgáltatott szerepet játszik. Különösen élesen mutatkozik meg ez a nagyobb strukturális változásokkal, gazdasági átalakulásokkal járó időszakokban.

A mezőgazdasági vállalkozásoknak, szervezeteknek ezért állandó harcot kell folytatni fennmaradásukért, ami a lehetséges stratégiai akció-változatokban is megmutatkozik.

A mezőgazdasági vállalkozások stratégiai irányai, széles körű akcióprogramjai között olyanok is találhatóak, amelyek a tisztán piaci versenykörülmények között elképzelhetetlenek lennének. Előfordulhat, hogy a megélhetésért folyó versenyben adott körülmények között csak a rendelkezésre álló természeti, mezőgazdasági erőforrásokra lehet támaszkodni, ezért nem képzelhető el a piaci igényeknek megfelelő gyors váltás és adaptáció. Emellett az erőforrások helyhez kötöttsége, a biológiai erőforrások életciklusa és más jellemzői is korlátozzák a hirtelen változásokat.

Mindezek miatt, továbbá a természeti csapások, a piac befolyásolhatatlansága és nagymértékű ingadozásai következtében túlélési és stabilizációs stratégiákra is szükség lehet.

## 7. ábra: Alapvető stratégiai akcióprogramok a mezőgazdaságban



Forrás: Búzás – Nemessályi – Székely (2000.)

A túlélési, és a konszolidáció stratégiák a nehezebb időszakok átvészeléséhez, a versenytársakkal szembeni fennmaradáshoz szükségesek. Ebben a tekintetben a különböző üzemi formák eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek.

Az eredményesen alkalmazkodó gazdaságok ezután a piaci növekedés és differenciálódás útját választhatják, vagy pedig az ökológiai feltételeket középpontba állító, fenntartható fejlődést (sustainable development).

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A piaci növekedés és a fenntarthatóság nem mond szükségszerűen ellent egymásnak, de a szélsőséges felfogások kölcsönösen megkérdőjelezhetik az ökonómiai vagy az ökológiai fenntarthatóságot.

A következő összeállítás a túlélési, racionalizálási és stabilizációs stratégiák fontosabb akcióprogram változatait sorolja fel.

– **Túlélés**

*Igénykorlátozás:*

- fiziológiai igények (táplálkozás, fűtés, stb.) korlátozása,
- társadalmi igények (kapcsolattartás, kultúra, stb.) korlátozása,
- gazdasági szempontok (felújítás, csere, stb.) kiiktatása,
- ökológiai szempontok figyelmen kívül hagyása.

Meglévő erőforrás-értékesítés, „felélés”.

*Hagyományos költségtakarékosság:*

- ráfordítási szintcsökkentés,
- olcsóbb eszközök, anyagok alkalmazása,
- „improduktív” költségek elhagyása.

*Kapacitáskihasználás és teljesítménynövelés:*

- munkaerő-kapacitáskihasználás (extenzív-intenzív)
- termőterület intenzívebb hasznosítása,
- épületek, eszközök kapacitáskihasználásának növelése,

- új termőterület- munkaerő-eszköz kombinációk.

– **Konszolidáció**

*Termelésrationalizálás, hatékonyságnövelés:*

- termékstruktúra-váltás,
- technológiai hatékonyság-növelés,
- minőségjavítás.

*Erőforrás-konszolidáció, racionalizálás:*

- emberi erőforrás-fejlesztés,
- eszközstruktúra-racionalizálás,
- eszközlecserélés,
- területrendezés, melioráció.

*Szervezeti-szervezési racionalizálás:*

- szervezeti struktúra-átalakítás,
- menedzsment információs rendszer korszerűsítése,
- disztribúciós rendszer korszerűsítése,
- kooperációk.

*Piaci racionalizálás:*

- beszerzési/értékesítési csatornaváltás,
- beszerzési/értékesítési időpont változtatás,
- beszerzési/értékesítési mennyiségváltozás,
- árváltoztatás.

*Pénzügyi stabilizáció:*

- finanszírozási rendszer módosítása,



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- legális adócsökkentés,
- támogatások megszerzése.

A fenntartható fejlődés stratégiája elsősorban a környezettel kapcsolatos ökonómiai megfontolások, irányzatok függvényében alakulhat ki. A mezőgazdasági vállalkozók a különböző irányzatok elfogadása vagy elvetése alapján fő vonalakban az alábbi lehetőségek közül választhatnak:

- *A környezettel való teljes azonosulás.* Ez a lehetőség a természeti népek felfogásához, vagy a modern társadalmak nemzeti parkjaihoz hasonló, csak mesterségesen fenntartható rendszerekhez vezet, ami a gazdasági versenyben való biztos háttérbe szorulást eredményez.
- *A környezettel való szoros kooperáció.* Az ökológiai közgazdaságtanon alapuló felfogás az úgynevezett alternatív (extenzív, low input, stb.) stratégiákat eredményezi, amelyek alkalmazásával bizonyos körülmények fennállása esetén már lehetővé válhat a gazdasági versenyben való fennmaradás. Erre akkor van lehetőség, ha a fogyasztó hajlandó megfizetni az externáliák figyelembevételével is kialakított magasabb termékárakat, vagy a termelő lemond az átlagost megközelítő jövedelméről.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- *A környezet tudatos és féltő befolyásolása.* A környezetgazdaságtan elveire épülő stratégiával a döntéshozó elismeri azt, hogy egyes intézkedései károsak lehetnek a természetre nézve, ugyanakkor azonban arra törekszik, hogy a negatív hatásokat többlet ráfordításokkal kiküszöbölje. Ilyen intézkedés lehet az, ha a meliorációval elejét veszi az erózióknak, vagy úgy változtatja meg a művelési ágot, hogy a gazdaságosság biztosítása mellett ez a környezetre kedvező hatást váltson ki.
- *A környezet erőltetett, átalakító befolyásolása.* A környezet átalakító stratégia nemcsak a tisztán monetáris alapú (hagyományos közgazdasági) gondolkodás eredménye lehet. Példaként a közelmúlt folyószabályozásait, termőföld kivonásait és iparszerű mezőgazdasági rendszerit lehet felhozni, amelyek az ökonómiai racionalitás nélkül is a környezet lerombolását, sokszor visszafordíthatatlan károsodását eredményezték (**Búzás – Nemessályi – Székely, 2000**).

### 3. ANYAG ÉS MÓDSZER

**Majoros** (2004) megfogalmazása szerint az elemzés a kutatásnak és a megismerésnek olyan módszere, amelynek segítségével feltárhatók a gazdasági folyamatok és események közötti kapcsolatok, a környezet és az egyes elemek közötti hatáskapcsolatok, a különböző folyamatok kialakulása, fejlődése, valamint az azokat befolyásoló tényezők összefüggései.

Ennek tudatában a disszertáció célkitűzéseinek megfelelően az adatokból származó információkat elemeztem, feltártam a közöttük lévő kapcsolatokat és összefüggéseket, végezetül mindezek alapján levontam következtetéseimet.

Munkámat a szakirodalom tanulmányozása és értékelése mellett a saját vizsgálatokra építettem. Ez utóbbiakhoz két adatgyűjtési módszert alkalmaztam:

- szekunder elemzéseimet a már meglévő adatbázisok segítségével végeztem el, a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) és az Agrárgazdasági Kutató Intézet (AKI) adataira támaszkodva,
- míg a primer kutatásokhoz közvetlenül a vizsgált sokaságtól szereztem információkat mélyinterjúk megkérdezések során.

### 3.1. Szekunder kutatás és alkalmazott módszerei

A magyar mezőgazdasági testületi információs rendszer azzal a kettős céllal jött létre, hogy az EU FADN rendszeréhez kapcsolódva adatszolgáltatást nyújtson az Európai Bizottság felé.

A rendszer magyarországi bevezetésével a fentiekén kívül az állam célja, hogy a szolgáltatott adatokból származtatott elemzésekből, összehasonlításokból maguk az üzemek, de a mezőgazdasággal kapcsolatban álló tudományos és egyéb szervezetek is profitálhatnak.

A magyar testületi hálózat működtetéséért, a központi adatfeldolgozásért, az eredmények nyilvánosságra hozataláért, az EU-val történő kapcsolattartásért valamint a rendszer továbbfejlesztéséért az Agrárgazdasági Kutató Intézet (AKI) felelős.

**Keszthelyi és Pesti** (2009) összefoglalása alapján a testületi rendszerben résztvevő üzemek legalább 2 európai méretegységet elérő egyéni gazdaságokból és gazdasági szervezetekből állnak.

Az adatgyűjtést közbeszerzési eljárás során kiválasztott adatgyűjtő szervezetek – könyvelőirodák – végzik.

A magyarországi testületi rendszer adatgyűjtése több mint 1900 üzem eredményszemléletű könyvvitele alapján történik, az uniós elveknek megfelelő módon.

A hazai rendszer – az EU általános elveit kiegészítve – külön regisztrálja az egyéni gazdaságok és gazdasági társaságok adatait,

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

mindkettőt hasonló struktúrában, tehát az egyéni gazdaságoknak is van mérlegük és eredmény kimutatásuk. **Keszthelyi és Kovács** (2004) kiemeli, hogy az adatok forrásául alapvetően a kettős könyvvitel szolgál.

Az adatgyűjtés minden cégjogi formára egységesen alkalmazható rendszerben történik, de szükség szerint lehetőség van az eltérő sajátosságok figyelembevételére is.

Vizsgálatomban az Agrárgazdasági Kutató Intézettől nyert – az Észak-alföldi Régióra vonatkozó – adatokat dolgoztam fel. Az adatbázis az AKI-ban alkalmazott Tesztüzemi Információs Rendszer (FADN) kérdőíves eredményeire, adataira támaszkodik. Vizsgálatomba ezen tesztüzemi rendszerben résztvevő összes üzem (598 db) közül a vizsgált időszak egészében adatokat szolgáltató 200 üzemet vontam be. Kizárólag azokat, amelyek a vizsgált időszakban (a 2003 és 2010 közötti években) minden évben adatszolgáltatók voltak. Ezzel a szűréssel az volt a célom, hogy kivédjem a cserélődő adatszolgáltató üzemek torzító hatásait.

A 200 üzem 8 évre vonatkozó adatainak feldolgozása során első lépésként a vállalkozások pénzügyi és vagyoni helyzetének értékeléséhez alkalmazható hatékonysági és jövedelmezőségi mutatószámokat képeztem.

Ezen adatok képzéséhez rendelkezésekre álltak a hazai viszonylatban alkalmazott, fent említett mutatók számításához szükséges alapadatok.

Kutatásom során eltekintettem a vizsgált üzemek tulajdoni forma szerinti megkülönböztetésétől, ugyanis az Agrárgazdasági Kutató Intézettől kapott adatok feldolgozása elsősorban regionálisan történt. Nem tettem különbséget az egyéni és a társas gazdaságok, illetve az üzemtípusok (termelési irányok) között sem, noha erre a magyar tesztüzemi rendszer adatai lehetőséget adtak volna.

Számításaim során az elsődleges szempont az volt, hogy az összes üzem közül kiszűrjem azon vállalkozásokat, amelyek 2003 és 2010 között folyamatosan adatszolgáltatók voltak, és egységesen azokhoz mérten vizsgáljam a vagyoni helyzetre vonatkozó, a jövedelmezőségi, a hatékonysági és a támogatási mutatókat.

### **3.2. A primer kutatás alkalmazott módszerei**

Napjainkban a primer kutatások széleskörűen elterjedt módszere egy adott csoport személyes úton történő mélyinterjú megkérdezése. Előnyeként a személyes találkozások varázsa, és a közös munka tekinthető.

Ugyanakkor számos nehézséggel is számolni kell a mélyinterjú megkeresések alapját képző kérdőívek összeállítása során, amelyek gyakran csak a válaszok feldolgozását követően kerülnek napvilágra.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A megfelelő kérdések összeállításakor törekedni kell az érthetőségre; a tárgyhoz kapcsolódó és egyértelmű kérdésekre; zárt kérdések esetében a megfelelő számú válaszlehetőség nyújtására.

A 2007-2010-es évekre vonatkozó kérdőíves vizsgálat célja az volt, hogy a régióban gazdálkodó, többnyire árunövény termeléssel foglalkozó gazdaságok eredményességét befolyásoló tényezőket, azok hatását megismerjem.

Ezen lehatárolással az volt a célom, hogy a „Precíziós növénytermesztési módszerek” alkalmazott Növénytudományi Doktori Iskola hallgatójaként a legmegfelelőbb képet nyújtsam a régióban gazdálkodó vállalkozások ezen területéről.

Először kérdőíves megkeresésekkel próbálkoztam. A kérdőívek kiküldése során azt tapasztaltam, hogy nem eredményesek (nem küldik vissza a gazdálkodók, nem szolgáltatnak adatot), ezért inkább a mélyinterjúk készítését választottam. A gazdaságok kiválasztásának legfőbb szempontjai a következők voltak:

- a) akár regionálisan vagy csak saját mikrokörnyezetükben meghatározó szerepet töltsenek be,
- b) reprezentativitást nyújtó valós adatokkal, és az ehhez szükséges pontos nyilvántartással rendelkezzenek.

A fenti szempontok alapján kiválasztott gazdaságokhoz személyesen sikerült eljuttatni a felmérésekhez készült kérdőíveket (melléklet).

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Ezen adatlapok kitöltése a kiválasztott gazdaságokban személyesen, a gazdaság vezetőinek közreműködésével történt, akik nagyon készségesen és türelemmel válaszoltak feltett kérdéseimre.

Említést érdemel, hogy a megkérdezett 13 gazdaság közül, érdemben 8 állt rendelkezésemre. Ebből három árunövény termeléssel, öt gazdaság pedig vegyes mezőgazdasági termeléssel foglalkozik napjainkban is. A maradék öt vállalkozás gazdasági érdekekre hivatkozva nem bocsátotta rendelkezésemre „érzékenyebb” adatait.

A vizsgálatok tárgyát képezte a gazdaság ökonómiai mérete, az Európai Unió csatlakozásunkkal kapcsolatos várakozások vizsgálata, majd az azt követő pozitív, illetve negatív hatások értékelése.

Stratégiaalkotás szempontjából fontosnak találtam megvizsgálni továbbá az adott gazdaság jövőképét, annak elérési esélyeit, illetve a megvalósításának lehetőségeit.



## 4. SAJÁT VIZSGÁLATOK ÉS AZOK EREDMÉNYEI

### 4.1. Az Észak-alföldi Régió ökológiai, ökonómiai jellemzése

A vizsgálatokban részt vevő gazdaságok az Észak-alföldi Régióhoz tartoznak, ezért a következőkben egy rövid jellemzéssel szeretném bemutatni a Régió ökológiai és ökonómiai sajátosságait.

Az Észak-alföldi Régió a Magyar Köztársaság keleti határán fekszik. Három megyéből (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg) áll. A régió központja Debrecen. Hazánkban határos az Észak-magyarországi, a Dél-alföldi és a Közép-magyarországi Régiókkal.

Az Észak-alföldi Régió területe 17 729 km<sup>2</sup> (az ország második legnagyobb régiója), a lakónépesség száma 2009. január 1-én 1 502 409 fő, 2012. január 1-én pedig 1 473 000 fő (az ország második legnépesebb régiója) (URL<sup>3</sup>).

Magyarország agrárfejlesztése szempontjából súlyponti stratégiai területet képez. Az ország mezőgazdasági területének 21,7%-a itt található, ezzel a magyarországi régiók között – a Dél-Alföld után – a második. Területének közel 60%-a alkalmas intenzív agrárgazdálkodásra. Gazdasági alapkarakterét ma is a mezőgazdaság határozza meg. Hosszú ideje az ország legelmaradottabb térségeinek egyike.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A megyék közül Hajdú-Bihar megye van a legkedvezőbb helyzetben. Kiemelkedő szerepe a régiós villamos energia-, gáz-, gőz és vízellátásban, turizmus-vendéglátásban van. Jász-Nagykun-Szolnok megyében a bányászat és a feldolgozóipar, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében pedig a logisztikai szolgáltatások és a távközlési ágazatok fontos szerepe emelhető ki. A régió természeti adottságai a mezőgazdaság számára jelentősek (URL<sup>4</sup>).

Az Unió 4318,2 ezer km<sup>2</sup>-nyi területének a 0,4%-át (17,7 ezer km<sup>2</sup>) adja az Észak-Alföld. (A legnagyobb területű uniós régió, a svédországi Övre Norrland például több mint 9-szer nagyobb, mint Észak-Alföld.) Észak-Alföldéhez hasonló (15-20 ezer km<sup>2</sup>) kiterjedéssel egyébként többségében közép-európai régiók rendelkeznek (KSH, 2011b).

*1. kép: Az Észak-alföldi Régió*



Forrás: URL<sup>4</sup>

#### 4.1.1. Demográfia

Magyarországon 1981-től a népesség számának alakulására a folyamatos csökkenés a jellemző. Az országos trend alól egyetlen kivétel az Észak-alföldi Régió volt, ahol egészen 1998-ig folyamatosan nőtt a népesség. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye (és kisebb részben Hajdú-Bihar) igen magas születési számaira vezethető vissza a régió máig viszonylag kedvező demográfiai helyzete. Országosan már a '80-as évektől tapasztalható a születések száma, és ezzel együtt a népesség csökkenése, ugyanakkor az Észak-Alföldön csak a '90-es évek közepén indult meg ez a folyamat, ráadásul nem is túl nagy intenzitással (**URL**<sup>3</sup>).

A legmagasabb népességszámot a Régió 1998-ban érte el, ekkor a lakosok száma megközelítette az 1 570 000 főt. Ez a szám 2004-re (1 541 818 fő), azaz hat év alatt közel harmincezer fővel, 2009-re (1 502 409 fő) további közel negyvenezer fővel csökkent.

A 2010. év eleji adatok szerint 501,1 millió főt számláló európai uniós népesség 0,3%-át tette ki Észak-Alföld 1,5 millió fős lakossága. (A francia Ile de France régió például magasan a legnagyobb lélekszámú uniós térség 11,7 millió fős lakosságával, ami 2 millióval felülmúlja még a második legnépesebb olasz Lombardiáét is.) Észak-Alföld népességszáma alatta marad az egy uniós régióra jutó átlagos népességnek (1,836 millió fő), és a régiók népesség szerinti csökkenő

rangsorának közepén helyezkedik el. Észak-Alföldhöz hasonló népességszámú régiókkal a legtöbb uniós tagállam rendelkezik, mivel a NUTS 2 régiók kialakításánál általános elvként 800 ezer és 3 millió közötti lakosságszámú térségek lehatárolását alkalmazták.

Észak-Alföld népsűrűsége az EU-27 átlagától (113 fő/km<sup>2</sup>) is elmarad. Észak-Alföldhöz hasonló (80-90 fő/km<sup>2</sup>) népsűrűséggel 12 uniós régió rendelkezik, és a térség mutatója (egészre kerekítve) csaknem azonos a portugál Algarve és Centro régióéval, valamint Cipruséval (**KSH, 2011b**).

#### **4.1.2. A régió településszerkezete**

Az Észak-Alföld Magyarország második legnépesebb régiója, 2012-ben lakossága meghaladta az 1 millió 473 ezer főt. A régió nyugati térségei az ország centrumtérségeihez közel esnek, azokkal szoros társadalmi és gazdasági kapcsolatban állnak, addig keleti felének általános elmaradottságában meghatározó periférikus helyzetük. Igen változatos jellemzőkkel szembesülhetünk a településhálózat tekintetében is, hiszen a régió nyugati és központi területein viszonylag nagy népességet koncentráló nagyközségek és mezővárosok váltak jellemzővé, amelyekhez kiterjedt tanyavilág tartozik. Ellenben a régió keleti vidékein nagyobb mértékben őrződött meg a települések középkori területi szerkezete, és manapság is a

falvak dominálnak a településhálózatban; Szabolcsban a középfalvak, Szatmárban és Beregben az aprófalvak. Ez a kettősség felfedezhető a megyék településeinek nagyság szerinti megoszlásában is; míg Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a települések 6,5%-án él 5 ezer főnél nagyobb népesség, addig Hajdú-Bihar megyében ez az érték 24%, Jász-Nagykun-Szolnok megyében 27 százalék (URL<sup>5</sup>).

#### 4.1.3. A régió gazdasági teljesítménye

Meglehetősen lesújtó eredményt hozott hazánk számára az a tanulmány, amelyben az EU statisztikai hivatala, az Eurostat rangsorolta az Unió régióit az egy főre jutó GDP szerint. A 2007-es adatokon alapuló elemzés szerint az EU húsz legszegényebb régiója közül négy Magyarországon található. A legrosszabbul az Észak-Alföld és Észak-Magyarország áll, ahol az egy főre jutó GDP mindössze 9800, illetve 10 ezer eurót tesz ki. Ezzel Észak-Alföld az EU 12., Észak-Magyarország pedig a 13. legelmaradottabb térségének számít (URL<sup>6</sup>). Az Észak-alföldi régió elmaradottságát jól tükrözi az a tény is, hogy a 311/2007 (XI.17.) Kormányrendelet alapján a 28 kistérségből 24 tartozik a területfejlesztés szempontjából kedvezményezett kistérségek (a kivételt a debreceni, a szolnoki, a nyíregyházi és a hajdúszoboszlói jelentik) közé, melyek közül 9 a

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

hátrányos helyzetű, 7 a leghátrányosabb helyzetű, 8 pedig a komplex programmal segített leghátrányosabb helyzetű kistérség.

A 2004-es, 2007-es és 2013-as bővítési folyamatokkal minden korábbinál nagyobbra nőttek az Európai Unió területi különbségei, hiszen az új tagállamok többségének gazdasági fejlettsége jelentősen elmarad a régiektől. Az egyes területi egységek gazdasági fejlettségét leggyakrabban az egy lakosra jutó bruttó hazai termék (GDP) segítségével hasonlítják össze.

E mérőszám vásárlóerő-paritáson számított értékei jól mutatják a régiók közötti különbségeket. Az Európai Unió regionális politikája keretében is a régiók egy főre jutó GDP-je alapján határozzák meg a fejlesztési forrásokra jogosult térségek körét.

Az egyes térségek közötti gazdasági fejlettségbeli különbségeket elsősorban az egy lakosra jutó GDP-adatok alapján állapíthatjuk meg.

Észak-Alföld egy főre jutó GDP-jére vonatkozóan 2011-ig állnak rendelkezésre az adatok. Ezek alapján az uniós csatlakozást megelőző években kissé mérséklődött a régió lemaradása a közösségi átlaghoz képest (az összehasonlíthatóság miatt a teljes időszorban a 27 ország átlagához viszonyítjuk), és hosszabb távon Észak-Alföld gazdasági teljesítménye az uniós átlag negyztizede körül alakul ([URL<sup>7</sup>](#)).

2010-ben a régió adta az ország GDP-jének majd tizedét, egy főre eső értéke pedig 1,7 millió Ft volt. Részesedése alapján a negyedik a régiók közül, az egy főre eső érték alapján azonban csak a hatodik,

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

vagyis a régió részesedése a népességből jóval nagyobb, mint a GDP-ből. Ezek alapján kijelenthető, hogy az Észak-Alföld Magyarország kevésbé fejlett régiói közé tartozik.

1996-ról 2011-re az országos átlaghoz viszonyított gazdasági fejlettség szintje kisebb stagnálásokkal, de összességében romlott. Míg 1996-ban a régió egy főre jutó GDP-je az országos átlag háromnegyed volt, 2011-ben már csak annak kétharmada.

Érdekesség, hogy a válság és az azzal járó országos gazdasági visszaesés kevésbé érintette a régiót, így annak pozíciója erősödni tudott, mely lendület 2010-re már elveszett az országos növekedés mellett, hiszen ez csak relatív értelemben hozott visszaesést 2010-ben, mikor már a régió többi megyéjében, és országos szinten is növekedés volt (**URL**<sup>5</sup>).

Az egy lakosra jutó GDP adatok alapján 2011-ben Közép-Magyarország előnye (a 2010. évihez hasonlóan) mérséklődött az országos átlaghoz képest, mindazonáltal továbbra is igen jelentős maradt. Ezzel egyidejűleg a két legfejlettebb vidéki régió, Nyugat- és Közép-Dunántúl relatív pozíciója javult, így a Közép-Magyarországgal szembeni lemaradásuk valamelyest csökkent. Ugyanakkor a kevésbé fejlett területek (Dél-Dunántúl, Észak-Magyarország, Észak- és Dél-Alföld) hátránya összességében tovább nőtt, közülük egyedül Dél-Alföld került némileg közelebb az országos átlaghoz.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

**4. táblázat: Egy lakosra jutó GDP (az országos átlag százalékában)  
(1996-2011)**

	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2011
<b>Közép-Magyarország</b>	148,4	150,0	154,9	162,2	157,9	164,2	164,7	164,2	163,5
<b>Közép-Dunántúl</b>	92,3	98,6	97,8	88,8	95,3	91,2	90,8	87,4	87,9
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	104,8	110,2	114,3	103,8	104,5	100,9	97,4	99,7	101,7
<b>Dél-Dunántúl</b>	79,6	76,7	74,9	73,6	71,6	67,7	68,6	68,4	66,6
<b>Észak-Magyarország</b>	68,7	67,3	64,6	63,9	66,7	64,5	62,5	60,9	59,5
<b>Észak-Alföld</b>	70,0	67,1	63,6	65,3	65,9	63,7	62,9	63,9	63,7
<b>Dél-Alföld</b>	80,6	75,5	71,5	70,5	70,2	67,4	67,4	65,4	66,0

Forrás: Magyarország nemzeti számlái 2004-2005, KSH, 2007; KSH, 2009; KSH, 2010

A fejlettségi sorrend végén álló Észak-Magyarország hátránya fokozódott, nemcsak a fejlettebb régiókhoz képest, hanem a kevésbé fejlett térségekhez mérten is. Ezzel együtt a régiók fejlettségi sorrendje 2008 óta változatlan; az országos átlagot Közép-Magyarországon kívül csupán Nyugat-Dunántúl egy főre jutó GDP-je múlja felül. (KSH, 2013)



#### 4.1.4. Foglalkoztatottság, munkanélküliség

Az Észak-Alföld gazdasági lehetőségeinek felméréséhez célszerű megismerni a régió foglalkoztatási adottságait. 2011-ben 594 ezer volt a gazdaságilag aktívák száma, ezek közül 86 ezren kerestek állást. Pozitív eredményként értelmezhetjük, hogy 2000 óta az aktívák számának, és arányának növekedése volt a jellemző. 2006-ig a foglalkoztatottak aránya is növekvő tendenciát mutatott. 2007-től a foglalkoztatás szintje kissé visszaesett. A legnagyobb csökkenés 2008-2009-es években lehetett tapasztalni, ami ezt sejteti, hogy a gazdasági válság régióra gyakorolt hatása erősnek bizonyult ([URL](#)<sup>5</sup>).

A társadalmi-gazdasági rendszerváltozás részeként a tulajdonviszonyok, az üzemi struktúra gyökeres átalakulása jelentősen módosította a mezőgazdaság teljesítményét és munkaerő-lekötését, valamint a vidéki foglalkoztatásban, a vidéki népesség megélhetésében, megtartásában betöltött szerepét.

A kárpótlási és a privatizációs folyamatok következtében, továbbá a szövetkezeti tagokra vonatkozó foglalkoztatási követelmények megszűntével, a korábbi gazdasági szervezetek (nagyüzemek) földhasználati és foglalkoztatási részesedése a töredékére apadt, a kisgazdaságokkal kiépült jól működő, jövedelem kiegészítést nyújtó integrációs kapcsolataik felbomlottak. A megmaradt, illetve átalakult szervezetek évről évre csökkenő létszámú (2007-ben már csak 183

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

ezer fő) „főhivatású” mezőgazdasági foglalkoztatottnak nyújtottak megélhetést (KSH, 2008a). Ez az arány azonban a gazdasági válságot követően növekvő tendenciát mutat. 2011. II. negyedévéől figyelhető meg ez a folyamat, mely a rendelkezésre álló adatok alapján 2012-ig folyamatosan megmutatkozik (URL<sup>8</sup>).

A foglalkoztatottak számát tekintve (5. táblázat) az Észak-alföldi Régióban hosszú ideig folyamatos emelkedést lehetett megfigyelni, 2006 és 2011 között ugyanakkor jelentős visszaesés következett be.

**5. táblázat: A foglalkoztatottak számának alakulása 1996 és 2011 között a magyarországi régiókban (1000 Fő)**

	1996	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2011
<b>Közép-Magyarország</b>	1123	1172,9	1189,6	1226,3	1241,1	1246,9	1228,8	1242,9
<b>Közép-Dunántúl</b>	402	446,3	456,8	455,3	466,4	459,4	433,1	447,4
<b>Nyugat-Dunántúl</b>	398,7	431,3	436,4	424,6	428,0	424,7	404,3	412,3
<b>Dél-Dunántúl</b>	338,3	358,4	348,6	350,9	351,4	335,5	342,1	333,9
<b>Észak-Magyarország</b>	394,5	429,6	430,3	431,1	422,8	410,2	392,5	387,0
<b>Észak-Alföld</b>	467,9	508,9	512,2	523,5	529,5	513,1	497,4	507,3
<b>Dél-Alföld</b>	480,7	508,8	496,7	488,7	490,9	489,6	483,1	481,1
<b>Magyarország</b>	3605,1	3856,2	3870,6	3900,4	3930,1	3879,4	3781,2	3811,9

Forrás:URL<sup>9</sup>

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A foglalkoztatottak ágazatok szerinti megoszlását, illetve a 2008 és 2012 közötti tendenciákat vizsgálva (6. táblázat) az alábbi fontosabb folyamatok és tények figyelhetők meg:

- A mezőgazdaságban dolgozók száma és aránya az Észak-alföldi Régióban növekedett, ezen mutató szempontjából a régió a Dél-Alföld után a második helyet foglalja el.
- Az ipar foglalkoztatásban betöltött szerepe az országos átlagnak megfelelő, a régiókkal összehasonlítva ugyanakkor megállapítható, hogy ez az érték csak az Észak-magyarországi és a Dél-dunántúli régiókban alacsonyabb.
- A szolgáltatásban foglalkoztatottak aránya 2008 és 2012 között jelentős mértékben emelkedett. 2008-ben elmaradt ugyan az országos átlagtól, ennek ellenére az Észak-alföldi régió a Közép-magyarországi régió után a második helyet foglalta el.

A foglalkoztatási viszonyokkal szoros összefüggést mutat az Észak-alföldi Régió munkanélküliségi helyzete. A régió munkanélküliségi rátája a 2010-es, éves adatok szerint 14,5%, azaz 4 százalékponttal magasabb az országos rátánál. A foglalkoztatási ráta és az aktivitási ráta is 6-7 százalékponttal alacsonyabb mint az országos. A régión belül meglehetősen nagyok a belső megyei, kistérségi, települési különbségek (URL<sup>11</sup>).

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

**6. táblázat: A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági szektorok szerint (1000 fő)**

	2008			2012		
	a)	b)	c)	a)	b)	c)
Közép-Magyarország	12,1	292,8	942,0	18,3	265,6	996,2
Közép-Dunántúl	20,4	197,5	241,5	19,7	181,7	242,3
Nyugat-Dunántúl	17,0	175,5	232,3	24,4	163,4	233,8
Dél-Dunántúl	22,0	110,7	202,9	27,1	104,5	204,3
Észak-Magyarország	15,0	155,4	239,8	20,3	140,0	226,2
Észak-Alföld	34,7	170,4	308,0	42,8	157,8	321,7
Dél-Alföld	48,0	152,1	289,5	47,8	143,5	296,6
Magyarország	169,2	1254,3	2456,0	200,3	1156,5	2521,0

Forrás: URL<sup>10</sup> (a-mezőgazdaság, b-ipar, c-szolgáltatások)

A magas munkanélküliségi ráta mellett igen kedvezőtlenek a munkanélküliség minőségi jellemzői is: a pályakezdők arányát tekintve az Észak-alföldi Régió a legrosszabb mutatókkal rendelkezik **(Béresné, 2009)**.

#### 4.1.5. Ágazati szerkezet

##### *Mezőgazdaság*

Az Észak-alföldi Régió Magyarország agrárfejlesztése szempontjából súlyponti stratégiai területet képez. Az ország mezőgazdasági területének 21,7%-át köti le, és ezzel a magyarországi régiók között – a Dél-Alföld után – a második. A bruttó hozzáadott érték és a foglalkoztatás alapján a régió mindhárom megyéjében fontos szerepet tölt be a mezőgazdaság.

A 2010. évi ÁMÖ adatai alapján az észak-alföld gazdaságok összesen 1,3 millió hektár földterületet használtak, 3,5%-kal többet, mint tíz évvel korábban. Az ország mezőgazdasági hasznosítású földterületének egyötöde van a régióban (**KSH, 2012**).

A hagyományosan kialakult mezőgazdasági termelés sajátosságait, a megyék közötti különbségeket a földhasználat művelési ágak szerinti szerkezete is jelzi. A régió gazdaságainak használatában lévő földterület 80%-a mezőgazdasági terület, azaz szántóföldi növénytermesztés, konyhakert, szőlő-gyümölcsös ültetvény, illetve gyeper (rét, legelő) céljára hasznosítják, 14%-át erdő borítja, a fennmaradó 5-6% nádas, halastó, valamint nem hasznosított terület. Mindhárom megyében a földterület döntő részén szántóföldi növénytermesztést folytatnak.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

**7. táblázat: Mezőgazdasági területet használó gazdaságok számának megoszlása a terület nagyságkategóriái (ha) és területegységei szerint, 2007 – Összes gazdaság (%)**

Területi egység	<1	1,00-4,99	5,00-9,99	10,00-49,99	50,00-99,99	100,00-499,99	500,00-999,99	1000≤
Közép-Magyarország	81,70	11,11	2,27	3,39	0,56	0,75	0,10	0,09
Közép-Dunántúl	80,28	9,57	2,53	4,88	1,30	1,16	0,12	0,16
Nyugat-Dunántúl	80,30	10,09	3,03	4,37	0,95	0,93	0,18	0,14
Dél-Dunántúl	80,12	10,46	2,86	4,11	1,14	1,03	0,13	0,16
Észak-Magyarország	80,26	11,57	2,88	3,43	0,81	0,88	0,08	0,09
<b>Észak-Alföld</b>	<b>66,78</b>	<b>19,78</b>	<b>5,34</b>	<b>5,95</b>	<b>1,09</b>	<b>0,90</b>	<b>0,07</b>	<b>0,09</b>
Dél-Alföld	56,80	25,99	7,34	7,71	1,04	0,93	0,09	0,11
Magyarország	72,34	15,98	4,31	5,23	1,00	0,93	0,10	0,12

Forrás: Takácsné, 2011.

A KSH 2010-es adatai alapján a mezőgazdasági területen belül a szántó 63,3%-a, a konyhakertek 0,3%-a, a gyümölcsös 2,6%-a, a szőlő 0,1%-a, a gyepterületnek 13,7%, végül az erdő pedig 14,3%-a található a régióban (URL<sup>12</sup>).

A földhasználatot művelési áganként, azon belül gazdálkodási forma szerint vizsgálva az Észak-Alföldön a szántóterület hattizedén az egyéni gazdálkodók folytattak növénytermesztést, és a gyümölcs- és szőlőültetvények nagy részét is ők művelték. A régió 177 ezer hektáros gyepterületének több mint felét szintén egyéni gazdaságok

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

használták. Ezzel szemben az erdőterület túlnyomó részét – több mint héttizedét – a gazdasági szervezetek tartották fenn.

*Szántóföldi növénytermesztés*

A térségben kiemelkedő a gabonafélék szerepe, annak ellenére, hogy 2010-ben e növények együttesen a szántóföld országosnál kisebb részét, megyénként 55-60%-át foglalták el. Vetésszerkezeti arányuk Hajdú-Bihar megyében volt a legnagyobb, az országosnál (63%) azonban így is alacsonyabb. A két legfontosabb gabonaféle közül a búza Jász-Nagykun-Szolnok megyében (53%-ot), a kukorica mindhárom megyében az egyéni gazdaságok szántóterületéből foglalt el nagy hányadot (52-48%).

A régió megyéi hagyományosan az ország legnagyobb gabonatermesztő területei közé tartoznak. A gabonafélék 2010-ben megyénként 125-191 ezer hektárt foglaltak el. A gabonaterület nyolc-kilenc tizedén búzát és kukoricát termesztettek. A gabonafélék részesedése ugyanakkor az országoshoz hasonlóan 2000 óta csökken, ami a térségben elsősorban a kukorica vetésterületének változásában nyilvánult meg.

A régió változatlanul kiemelt szerepet tölt be az ország zöldségtermesztésében, 2010-ben a három megye zöldségterülete 30 ezer hektárt, az országos terület több mint négytizedét tette ki.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

*Gyümölcs- és szőlőtermesztés*

Észak-Alföld talaj- és éghajlati adottságai kedvező feltételeket nyújtanak a gyümölcsstermesztés számára. A megyék vonatkozásában a gyümölcsfélék területének részesedése az összes mezőgazdasági területből 0,4-10% között szóródott. A legnagyobb gyümölcsstermő területtel Szabolcs-Szatmár-Bereg megye rendelkezett (30,1 ezer hektár), Hajdú-Biharban 2,5 ezer hektárt, Jász-Nagykun-Szolnok megyében 1,3 ezer hektár területet műveltek a gazdák. Mindhárom megyében 2000 és 2010 között a gyümölcsstermesztő gazdaságok száma nagymértékben visszaesett. A legnagyobb ütemű (43%-os) csökkenés Jász-Nagykun-Szolnok megyében jelentkezett, Hajdú-Biharban és Szabolcs-Szatmár-Beregben számuk 29-29%-kal mérséklődött.

*Állattartás*

A 2010. évi ÁMÖ-adatok alapján a három megye állatállománya – a baromfi kivételével – valamennyi jelentősebb állatfaj esetében csökkent a 2000. évihez viszonyítva. Az állatállomány túlnyomó része – a juhok kivételével – a gazdasági szervezeteknél koncentrálódott, ugyanis az állattartás – alacsony jövedelmezősége miatt – leginkább csak nagy termelési mérettel tartható fenn. A megyék közül Hajdú-Bihar gazdaságaiban istállózták az országban a legtöbb (86 ezer) szarvasmarhát, az országos állomány 12%-át.



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A sertésállomány csökkent a három megyében. Gazdálkodási formaként tekintve az egyéni gazdaságok állományában következett be erőteljesebb fogyás. A sertésszámban a legnagyobb mértékű (38%-os) visszaesés Jász-Nagykun-Szolnok megyében volt.

Az előbbieknél kisebb mértékű csökkenés figyelhető meg a juhállományban. Számuk Jász-Nagykun-Szolnok megyében csak kissé változott, ugyanakkor az országosan második legnagyobb állománnyal rendelkező Hajdú-Bihar megyében tizedével, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 7,9%-kal mérséklődött.

A baromfifélék számát tekintve is Hajdú-Bihar megye foglalta el a második helyet az országban, állományuk 2010-ben 6,1 milliós volt.

2000-2010 között az állatállomány csökkenésével egyidejűleg az állati termékek termelési is jelentősen mérséklődött Magyarországon. Ezzel szemben az Észak-Alföld megyéiben a vágóállatok egy részének termelése bővült. Hajdú-Biharban a vágósertés-termelés nőtt, a másik két megyében a sertésállományánál kisebb mértékben csökkent (**KSH, 2012**).

#### **4.2. Az Észak-alföldi Régióban működő tesztüzemi gazdaságok pénzügyi helyzet elemzésére alkalmas mutatószámok vizsgálata**

Szekunder kutatásaim során első lépésként azon mutatók kerültek feldolgozásra, melyek az Észak-alföldi Régióban működő tesztüzemi gazdaságok pénzügyi helyzet elemzésére alkalmasnak bizonyultak.

A vagyoni helyzetet, a jövedelmezőségi és a hatékonysági mutatókat tartottam erre legmegfelelőbbnek. Mindezek előtt a mutatók átlagát számítottam ki a 2003-2010 közötti vizsgálati időszakra vonatkozóan (8. táblázat).

Fontosnak tartottam megvizsgálni a saját tőke részarányát a vállalkozások összes forrásához viszonyítva, a saját tőkéhez viszonyított mérleg szerinti eredményt, végezetül a saját tőkéhez viszonyított támogatások arányát is.

A számítások során az adatokból jól látszott, hogy a 2009-es év különleges évné tekinthető, hiszen az addigi tendenciákat alapvetően megváltoztatta, így némileg torzíthatja a folyamatok értékelését. A visszaesés oka főként a gazdasági válság begyűrűzésében keresendő, hiszen 2009-ben a hazai mezőgazdaság jelentős visszaesése volt megfigyelhető, mind a növénytermesztő mind az állattenyésztő ágazatokban.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Mindezek tudatában, a 2009. év adatait nem vettem ki az adatbázisból annak érdekében, hogy a statisztikai elemzésekhez szükséges elemszám biztosított legyen.

**8. táblázat: A vizsgálat során alkalmazott mutatószámok  
megnevezése és számításuk módja**

Mutatók	
<b>Vagyoni helyzet mutatói</b>	Saját tőke aránya (saját tőke összesen/források összesen)
	Mérleg szerinti eredmény/saját tőke
	Vissza nem fizetendő agrártámogatások/saját tőke
<b>Jövedelmezőségi mutatók</b>	ROA (adózott eredmény/eszközök összesen)
	ROE (adózott eredmény/saját tőke)
	ROS (adózott eredmény/értékesítés nettó árbevétele)
<b>Hatékonysági mutatók</b>	Eszközhatékonyság (értékesítés nettó árbevétele/eszközök összesen)
	Saját tőke hatékonysága (értékesítés nettó árbevétele/saját tőke összesen)
	Bruttó Hozzáadott Érték

Forrás: saját összeállítás

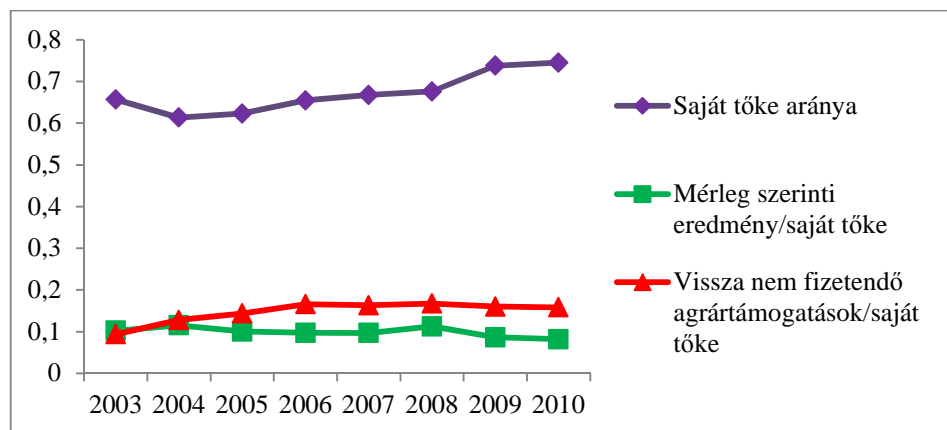
A folytatásban a fenti táblázatban bemutatott sorrendet követtem az egyes mutatók kiértékelése során.

A vagyoni helyzet mutatóinak változását tekintve megemlítendő, hogy a saját tőke aránya a pénzügyi szerkezeten (forrásszerkezet) belül (8. ábra) kis mértékben ugyan, de folyamatosan emelkedik.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

A saját tőke részarányának folyamatos emelkedése növeli az agrárvállalkozások tőkehelyzetének stabilitását. Ezen arány növekedése, a konzervatív finanszírozási stratégiára történő átállás nem feltétlenül a tudatos vállalkozási magatartás eredménye. A háttérben különböző okok húzódnak meg, mint például a beszűkülő hitelhez jutási lehetőségek (ennek összetétele is számít), vagy kedvezőbb esetben, a vállalkozás saját tőke állománya magas, emiatt a vállalkozásoknak nincs szüksége több hitelre.

**8. ábra: A vagyoni helyzet mutatóinak alakulása az Észak-alföldi Régióban a vizsgált években az összes üzem átlagának alapján**



Forrás: saját számítás, AKI adatok alapján

A rendelkezésre álló vagyoni helyzet mutatóinak számítása során bebizonyosodott az, hogy a saját tőke részaránya a vizsgált

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

vállalkozások összes forrásához viszonyítva javult, miként javult a saját tőkéhez viszonyított mérleg szerinti eredmény, s ez utóbbihoz képest is jobb volt a saját tőkéhez viszonyított (vissza nem fizetendő) támogatások aránya is.

Már **Ivanicsné** (1985) is rámutatott arra, hogy a vállalati érdek nem a bruttó, hanem az adózott nyereségből származik, ezért a jövedelmezőségi mutatók számítása során ezt használtam a soron következő mutatók számlálójában. Összesen három jövedelmezőségi index került bemutatásra, mégpedig a három leggyakrabban előforduló:

- a saját tőke arányos jövedelmezőség (ROE-return on equities),
- az eszközarányos nyereség (ROA-return on assets) és az
- árbevétel arányos nyereség (ROS-return on sales).

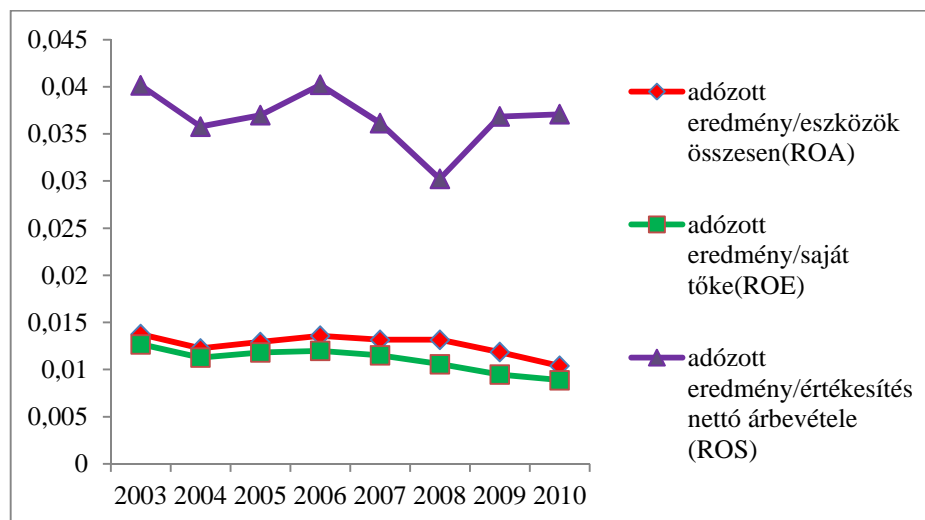
Ha a korábbiakban említett okok miatt nem vesszük figyelembe a 2009-es évet, kitűnik, hogy a jövedelmezőségi mutatók (ROA, ROE és ROS) átlagos értékei javultak.

Ez a tény a régióban működő agrárvállalkozások önfinanszírozó képességének javulását veti fel, ami összefüggésben van a saját tőke arányának emelkedésével.

A jövedelmezőségi mutatók alakulását a *9. ábra* mutatja be.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

**9. ábra: A jövedelmezőségi mutatók alakulása az Észak-alföldi Régióban a vizsgált években az összes üzem átlagának alapján**



Forrás: saját számítás, AKI adatok alapján

A régióban működő mezőgazdasági vállalkozások rentabilitási mutatóinak alakulása szerint a ROS mutató értékei – az európai uniós csatlakozásunkat követő években – rendre meghaladja a ROE mutatóét, ami azt jelenti, hogy az értékesítés nettó árbevétele a saját tőke értékének szintjét sem éri el. Összességében a jövedelmezőségi mutatók nem mutatnak egyértelmű pozitív tendenciát.

Az adózott eredmény/összes eszköz mutató, valamint az adózott eredmény/saját tőke mutatók némi ingadozással ugyan, de azonos határok között mozogtak, míg az adózott eredmény/értékesítés nettó

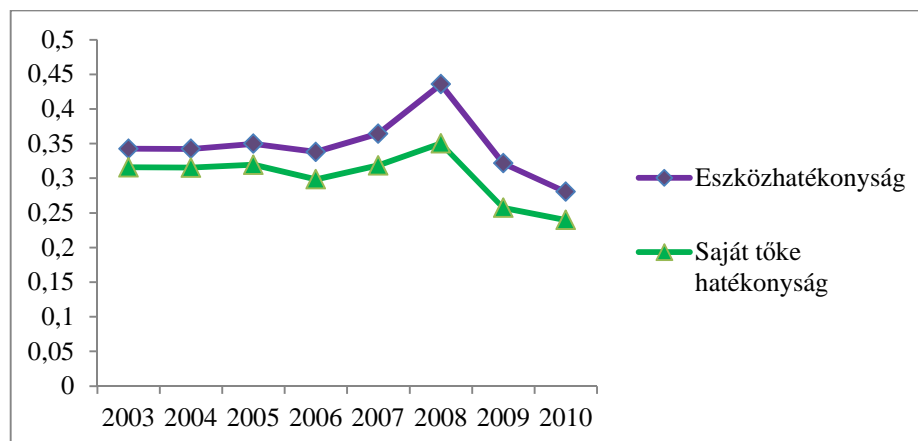
AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

árbevétele mutató nagyobb amplitúdóval hullámozva az időszak végén (2010-ben) is alacsonyabb volt, mint az elején (azaz 2003-ban). A hatékonysági mutatók elemzése során kitűnt, hogy ezen értékek romlásának tendenciáját az Uniós csatlakozás nem tudta javítani. A csatlakozást követően az értékesítési lehetőségek kismértékű bővülése az eszközhatékonyság és a saját tőke hatékonysági mutatók értékeinek drasztikus romlását lelassította.

A vizsgált hatékonysági mutatók alakulását ismerteti a 10. ábra.

**10. ábra: A hatékonysági mutatók alakulása az Észak-alföldi Régióban, a 2003 és 2010 közötti időszakban**



Forrás: saját számítás AKI adatok alapján

Az eszközhatékonyság növekedési mértéke az árbevételhez képest a vizsgált időszakban lényegesen magasabb volt. A hatékonysági

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

mutatók eredményei a csatlakozást követően nem javultak olyan mértékben, mint ahogy azt remélni lehetett.

A Bruttó Hozzáadott Érték vizsgálata során, a gazdálkodás eredményességének fontos tényezője, hogy hogyan alakult a vállalkozás „újérték termelő” képessége. Ezt a termelési érték mutatók fejezik ki. A legfontosabb termelési mutatók a bruttó termelési érték, a bruttó hozzáadott érték és a nettó termelési érték.

Bruttó termelés (BT) alatt egy meghatározott időtartam alatti összes termelési értéket értjük. A piacon realizált termelés mellett a bruttó termelés részeként számoljuk el olyan tevékenységek eredményét is, amelyek nem kerülnek piacra.

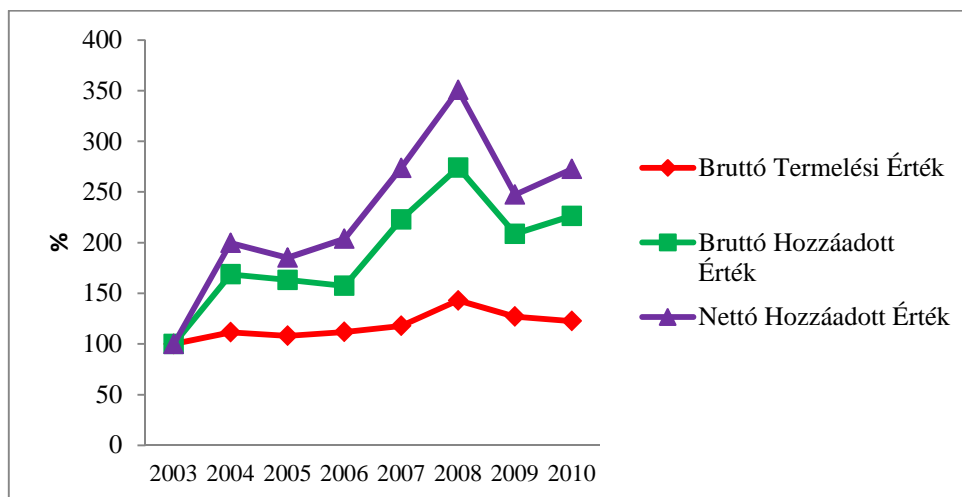
A vállalkozásokban a Bruttó Hozzáadott Érték a fedezete a termelési tényezők hozamának: így az amortizációnak, a munkavállalói jövedelmeknek. Ezen kívül a bruttó hozzáadott érték a GDP vállalkozási szintű megfelelője.

A nettó termelési érték a bruttó hozzáadott érték értékcsökkenési leírással csökkentett értéke. Jól tükrözi a vállalkozások tényleges teljesítményét, ugyanis megközelítően a létrehozott új értéket mutatja **(Pap, 2009)**.

A bruttó termelési érték és a bruttó hozzáadott érték egymáshoz viszonyított változását összehasonlítva a bruttó hozzáadott érték növekedése jelentősen meghaladta a bruttó termelési értéket, míg a nettó hozzáadott érték felülmúlta az előző kettő mutató eredményeit.



**11. ábra: Az Észak-alföldi Régióban működő tesztüzemi gazdaságok bruttó termelési és hozzáadott értékének alakulása, a 2003 és 2010 közötti időszakban**



Forrás: saját számítás, AKI adatok alapján

Összefoglalva megállapítható, hogy a vizsgált régió mezőgazdasági vállalkozásai egy részének pénzügyi és vagyoni helyzetére az Európai Unióhoz való csatlakozásunk kedvezőtlenül hatott, így nem alátámasztott az a tény, hogy az Uniós csatlakozásunk javulást eredményezett a vizsgált vállalkozások pénzügyi helyzetében.

### **4.3. Egyes ökonómiai mutatószámok alakulása az Észak-alföldi Régióban működő tesztüzemi egyéni gazdaságoknál**

Az FADN rendszerből nyert adatokat tovább bontottam, és az egyéni gazdaságokat kiemelve a következő elemzést végeztem, valamint következtetéseket vontam le.

A vizsgált alapsokaságot az Észak-alföldi Régió azon egyéni gazdaságai alkották, amelyek egy hektárnál nagyobb területen gazdálkodtak, és melyek adatszolgáltatók voltak a tesztüzemi rendszerben. Az elvégzett vizsgálatok nyolc éves időtartamot (a 2003 és 2010 közötti években) öleltek át.

Tanulmányomban a tesztüzemi rendszerben résztvevő összes egyéni gazdaság közül (471 db) közül a vizsgált időszak egészében (2003-2010) adatokat szolgáltató 173 üzemet vontam be. Tovább szűkítve az adatbázist, a 173 gazdaságon belül azt a 87 gazdaságot vizsgáltam, melyek termelési iránya nem változott a vizsgált 8 évben.

Elsősorban a gazdaságok Standard Termelési Értékére, méretosztályára, életképességének jellemzőire és azok alakulására terjedt ki elemzésem.

Kutatásom során arra a nyolc termelési irányra helyeztem a hangsúlyt, amelyek a termelési irányukat nem változtató 87 gazdaság esetében előfordultak a 2003-tól 2010-ig terjedő időszakban. Ezen termelési irányok nem kerültek összevonásra, és következők voltak:

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- Szakosodott gabona-, olajosmag- és fehérjenövény termesztés,
- Vegyes növénytermesztés,
- Szakosodott tejtermelés,
- Szakosodott gyümölcsstermesztés,
- Szántóföldi növények-, tömegtakarmány-fogyasztó állatok tartása vegyesen,
- Szakosodott sertéstartás,
- Juh-és kecsketartás,
- Különféle növények és állatok tartása vegyesen.

A vizsgálati minta alapvető jellemzőit egyszerű statisztikai átlagvizsgálatok után értékeltem, majd a folyamatot legjobban leíró trendfüggvény segítségével vizsgáltam az üzemek életképességének időbeli alakulását.

Nem arra vállalkoztam, hogy meghatározzam az életképes üzem fogalmát, vagy azokat a paramétereket (mutatószámokat), melyekkel egy mezőgazdasági üzem életképessége egyértelműen meghatározó lenne. Célom, gyakorlati szempontokat figyelembe véve az volt, hogy ezen elemzések kiértékelése során az általam megfogalmazott célkitűzéseimet alá tudjam támasztani, vagy éppen meg tudjam cáfolni.

Kutatásaim céljaként az alábbi állítások igazolása, illetve elvetése fogalmazható meg:

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

1. A 173 gazdaságon belül a termelési irányt nem változtató 87 gazdaság életképesebbnek tekinthető, mint a termelési irányt megváltoztatók;
2. A Standard Termelési Érték alakulása termelési irányonként változó;
3. Az ÁMÖ 2010-es mezőgazdaság területek nagyságkategóriájára vonatkozó adatai megegyeznek az AKI tesztüzemi rendszerében vizsgált nagyságkategóriákkal;
4. A tesztüzemi rendszerben vizsgált 50 ha feletti gazdaságok részaránya magasabb az országos átlaghoz képest.

Érdeemes egy példán keresztül is szemléltetni, hogy a gyakorlatban milyen módon kerül meghatározásra az üzemméret és a méretosztályba sorolás, valamint a tevékenységi irány megállapítása.

*Fiktív példa az üzemméret és tevékenységi irány meghatározására:*

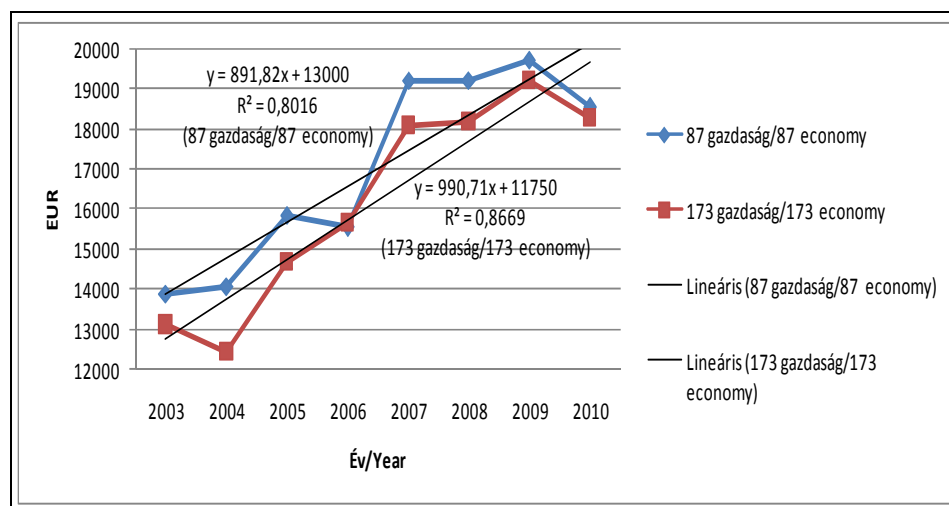
<b>Standard Termelési Érték (STÉ)</b>
<u>Példa:</u> Csongrád megyei egyéni gazdaság (3 ha árpa, 1,2 ha cirok, 6,8 ha görögdinnye, 1 ha gyep)
<b>Üzemméret meghatározása</b>
3 ha x 106 683 HUF/ha + 1,2 ha x 83 482 HUF/ha + 6,8 ha x 799 420 HUF/ha + 1 ha x 14 236 HUF/ha = 5 870 519 HUF = 23 377 EUR
<b>14-es EU méretkategória szerint</b>
5-ös méretosztály (15 000 – 25 000 EUR között)
<b>Tevékenységi típus meghatározása</b>
A háromjegyű EU tevékenységi típus szerint: 163 (szántóföldi zöldségek szakosodott termesztése)

Forrás: Saját szerkesztés és számítás, AKI adatok alapján

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

Korábban már meghatározásra került az a nyolc termelési irány, amelyet a 2003-2010-es évek viszonylatában az érintett 173, illetve a 87 gazdaság vonatkozásában vizsgálataimba bevontam. Az elemzések és a statisztikai átlagvizsgálatok után meghatározásra kerültek azon főbb termelési irányok, melyek az alapsokaságból kiválasztott üzemeknél a folyamatot legjobban leíró trendfüggvény segítségével megfelelően szemléltetik az életképesség időbeli alakulását. Ezen termelési irányok a következők voltak.

**12. ábra: Szakosodott gabona-, olajosmag- és fehérjenövény  
termesztés termelési irány STÉ-jének alakulása (EUR)**



Forrás: Saját szerkesztés és számítás, AKI adatok alapján

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

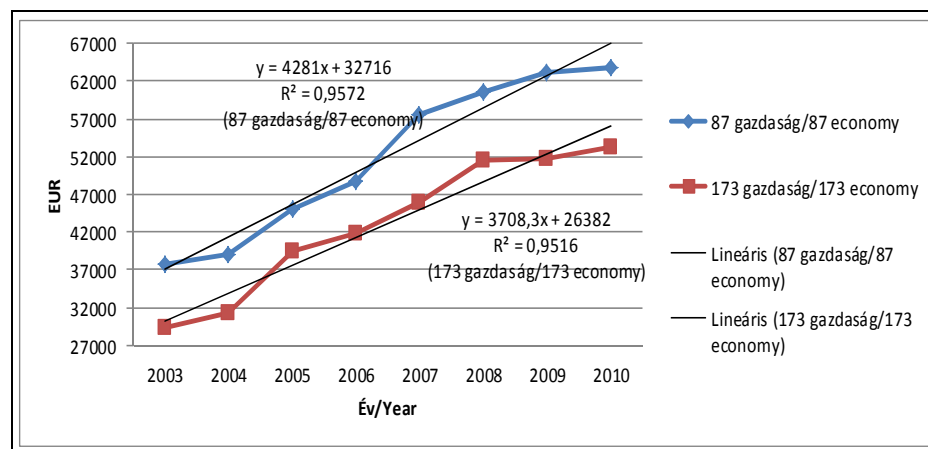
A 12. ábrán a szakosodott gabona-, olajosmag- és fehérjenövény termesztés termelési irány STÉ-jének alakulását figyelhetjük meg. Jól látható, hogy a vizsgálatba bevont 87 és 173 gazdaság STÉ-jének alakulása meglehetősen eltérő. Kapcsolódási pontként említhető a 2006-os, majd a 2010-es év. Ez részben betudható annak is, hogy az Európai Unióhoz való csatlakozásunkat követően az agrárárak az uniós szintnek megfelelő módon alakultak.

Az évek során kiemelkedő jelentőségű volt a 2006. év, amikor is a gabona intervenciós árának pozitív irányú változása következtében az üzemek kiemelkedő mennyiségű termést ajánlottak fel átvételre. 2007-ben az Európai Bizottság szigorította a kukorica intervenciós kritériumait, ami a kukorica intervenció felszámolását vetítette előre.

Lineáris trendfüggvények segítségével látható, hogy a 87 gazdaság STÉ-jének átlagos éves növekedésének üteme ( $R^2$ ) nem haladja meg a 173 gazdaságét. Remélhetőleg ez a tendencia a közeljövőben a fordítottjára változik, főleg akkor, ha a vizsgált 87 gazdaság továbbra is kitart adott termelési iránya mellett.

A szakosodott tejtermelés termelési irány (13. ábra) STÉ-jének átlagos éves növekedési üteme már más képet mutat, mint az előző termelési irány esetében.

**13. ábra: Szakosodott tejtermelés termelési irány STÉ-jének alakulása (EUR)**



Forrás: Saját szerkesztés és számítás, AKI adatok alapján

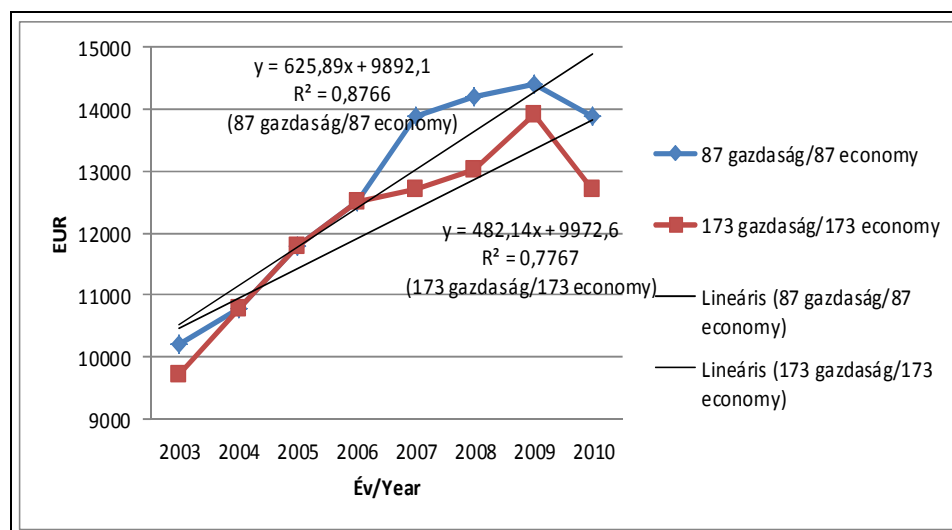
Az  $R^2$ , azaz a reziduális négyzetösszege 0,0056-tal több a 87 gazdaságnál, mint a 173-nál. Remélhetőleg a közeljövőben ez az arány, illetve a növekvő tendencia nem fog változni, ugyanis a mezőgazdasági számviteli információs hálózat (MSZIH) által összegyűjtött adatok tükrében megállapítható, hogy a szakosodott tejgazdaságok folyó áron számított átlagjövedelme továbbra is meghaladja a mezőgazdasági termelők egészének átlagjövedelmét. A tejtermelők jövedelem-alakulásának különböző okai a következőkre vezethetőek vissza:

- ágazati átszerveződés,

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

- a gazdaságok méretnövekedése és termelékenységük folyamatos emelkedése,
- támogatások növekedése.

**14. ábra: Szakosodott gyümölcsstermesztés termelési irány STÉ-jének alakulása (EUR)**



Forrás: Saját szerkesztés és számítás AKI adatok alapján

A szakosodott gyümölcsstermesztés termelési irány  $R^2$  növekedési üteme is hasonlóan alakul, mint a tejtermelésé. Ez az eredmény annak is köszönhető, hogy a vizsgált 8 év során nem változtattak termelési irányukon, folyamatosan egy területre koncentrálnak.



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Az elemzések során három termelési irány esetében igazolódott egyértelműen az a feltevés, mi szerint a 173 gazdaságon belül a termelési irányt nem változtató 87 gazdaság életképesebbnek tekinthető, mint a többi, a termelési irányukon időközben változtató gazdaság (12-14. ábra).

Az ábrákat vizsgálva megállapítható, hogy a 87 gazdaság STÉ-jének átlagos éves növekedésének üteme csak a tejtermelés és a gyümölcsstermesztés esetében haladta meg a 173 gazdaságét. Valószínűsíthető, hogy a szakosodott gabona-, olajosmag- és fehérjenövény termelési irány esetében ez a feltevés a későbbiekben már nem lesz igazolható.

Az 9. táblázatban az ÁMÖ és az AKI 2010-es adatai alapján szemléltetem a vizsgálatba bevont gazdaságok, illetőleg az összes mezőgazdasági vállalkozás megoszlását a mezőgazdasági terület méretkategóriái alapján.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

**9. táblázat: Az Észak-alföldi Régió mezőgazdasági területének megoszlása, az AKI tesztiüzemi adatbázisa és az ÁMÖ adatai alapján (2010)**

Mezőgazdasági terület, ha	A		B		C		ÁMÖ 2010 adatai, Észak-Alföld	
	db	%	db	%	db	%	db	%
0,1 – 1	5	1,5	1	0,5	0	-	97932	68,9
1,1 – 50	136	42,6	56	32,3	26	29,8	41530	29,2
50,1 – 300	162	50,7	107	61,8	55	63,2	2502	1,7
300,1 – 1000	16	5,0	9	5,2	6	6,8	77	0,05
1000,1 <	0	-	0	-	0	-	1	0,0
<b>Σ</b>	<b>319</b>	<b>100,0</b>	<b>173</b>	<b>100,0</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>	<b>142042</b>	<b>100,0</b>

Forrás: Saját számítás és szerkesztés, AKI adatok alapján

A: Tesztüzemi Rendszer Észak-alföldi Régió alapsokaságából (471 gazdaság) vizsgált, 2010-ben működő 319 gazdaság összes használt területének megoszlása B: Tesztüzemi Rendszer Észak-alföldi Régió alapsokaságából (471 gazdaság) vizsgált 173 életképes gazdaság (2003-2010 között) összes használt területének megoszlása C: Tesztüzemi Rendszer Észak-alföldi Régió alapsokaságából (471 gazdaság) vizsgált 87 életképes gazdaság (2003-2010 között), melyeknél nem változott a termelési irány, összes használt területének megoszlása

A vizsgálatban az A-B-C oszlopok jelzik az AKI tesztiüzemi rendszeréből nyert adatokat. Ezen adatokat az ÁMÖ által nyújtottakkal összevetve megállapítható, hogy az 50 hektár feletti, életképes méretű gazdaságok részaránya jóval nagyobb (A: 55,8%; B: 67,0%; C: 70,1%), mint az országos átlag (1,8%) és előbbieken belül

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

is a vizsgált 87 gazdaság adja a legnagyobb részarányt. Ezzel a harmadik felvetésemet is alá tudtam támasztani. Elmondható továbbá az is, hogy az egyéni gazdaságok számának területi megoszlásában a koncentráció folytatódni látszik.

A 10. és a 11. táblázatban a termelési irány és a méretosztály közötti kapcsolatot vizsgáltam meg.

A termelési irány és a méretosztály elemzésénél megállapítható, hogy a 87 gazdaság méretosztályát tekintve életképes, mivel a vizsgált gazdaságok átlagban elérik a 4 EUME-t, sőt meg is haladják ezen méretküszöböt.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK STRATÉGIA TÍPUSAI

**10. táblázat: A régió AKI tesztüzemi rendszerében vizsgált 173 gazdaságának méretosztálya (EUME)**

	Termelési irány									
	Juh-és kecsketartás	Különféle növények és állatok vegyesen	Szakosodott gabona-, olajosmag- és fehérjenövény-termesztés	Szakosodott gyümölcs-termesztés	Szakosodott sertéstartás	Szakosodott szabadföldi kertészet	Szakosodott tejtermelés	Szántóföldi növények termesztése	Szántóföldi növények-tömegtakarmány-fogyasztó állatok tartása vegyesen	Vegyes növénytermesztés
	<b>Méretosztály</b>									
<b>0,1 - 1</b>	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
<b>1,1 - 50</b>	5	4,7	4,1	5,3	5	5,6	6	5	4,4	4,7
<b>50,1 - 300</b>	6,3	7	6,6	6,7	0	8,5	7,5	7,5	6,6	7,3
<b>300,1 - 1000</b>	0	0	8,42	0	0	0	9,5	0	0	0
<b>1000,1&lt;</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Forrás: Saját számítás és szerkesztés, AKI adatok alapján

Méretosztályok: 3-as méretosztály: 4 – 8 000 EUR közötti üzemméret; 4-es méretosztály\*: 8 – 15 000 EUR közötti üzemméret; 5-ös méretosztály\*: 15 – 25 000 EUR közötti üzemméret; 6-os méretosztály\*: 25 – 50 000 EUR közötti üzemméret; 7-es méretosztály\*: 50 – 100 000 EUR közötti üzemméret; 8-as méretosztály\*: 100 – 250 000 EUR közötti üzemméret; 9-es méretosztály\*: 250 – 500 000 EUR közötti üzemméret

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK STRATÉGIA TÍPUSAI

**11. táblázat: A régió AKI tesztüzemi rendszerében vizsgált 87 gazdaságának méretosztálya (EUME)**

	Termelési irány									
	Juh-és kecsketartás	Különféle növények és állatok vegyesen	Szakosodott gabona-, olajosmag- és fehérjenövény-termesztés	Szakosodott gyümölcs-termesztés	Szakosodott sertéstartás	Szakosodott szabadföldi kertészet	Szakosodott tejtermelés	Szántóföldi növények termesztése	Szántóföldi növények-tömegetakarmány-fogyasztó állatok tartása vegyesen	Vegyes növénytermesztés
	Méretosztály									
0,1 - 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1,1 - 50	6	0	4	5,4	5	0	6	0	4	5,2
50,1 - 300	5,5	6	6,7	6,7	0	0	8	0	7	7,5
300,1 - 1000	0	0	8,2	0	0	0	10	0	0	0
1000,1<	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Forrás: Saját számítás és szerkesztés, AKI adatok alapján

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK STRATÉGIA  
TÍPUSAI

---

A fentiek alapján kijelenthető, hogy a korábbiakban felvetett célkitűzéseim részben vagy egészben alátámaszthatók.

A vizsgálatba bevont nyolc termelési irány közül három esetében (szakosodott gabona-, olajosmag- és fehérjenövény, szakosodott tejtermelés és szakosodott gyümölcsstermesztés) tudtam igazolni, hogy az ezen termelési irányokat követő gazdaságok STÉ-je arányaiban magasabb. Igaz ez még akkor is, ha az összesen vizsgált 87 gazdaság beletartozik a 173 gazdaságba.

Azzal, hogy nem változtattak termelési irányukon, eredményesebben tudtak működni a vizsgált időszakban.

#### **4.4. Kis- és középvállalkozások stratégiai prioritásainak vizsgálata az Észak-alföldi Régióban**

A vizsgálatokhoz a Szent István Egyetem, 2009-ben végezett kutatásainak adatai és eredményei kerültek felhasználásra. A mintában termelő tevékenységű kis- és középvállalkozások szerepeltek. A kutatás összesen 107 vállalkozásra terjedt ki.

A következő szempontokat találtam a vizsgálatban a legalkalmasabbnak az egyes vállalkozási csoportok elkülönítésére:

- a stratégia megjelenésének, kifejeződésének formalizáltsági foka,

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- a stratégia kidolgozásában az illetékesek kizárólagossága,
- a vállalkezási tevékenység forrásának jellege.

A felsoroltakon kívül fontosnak tartottam egy másik lehatárolást végezni. Ezek a következők:

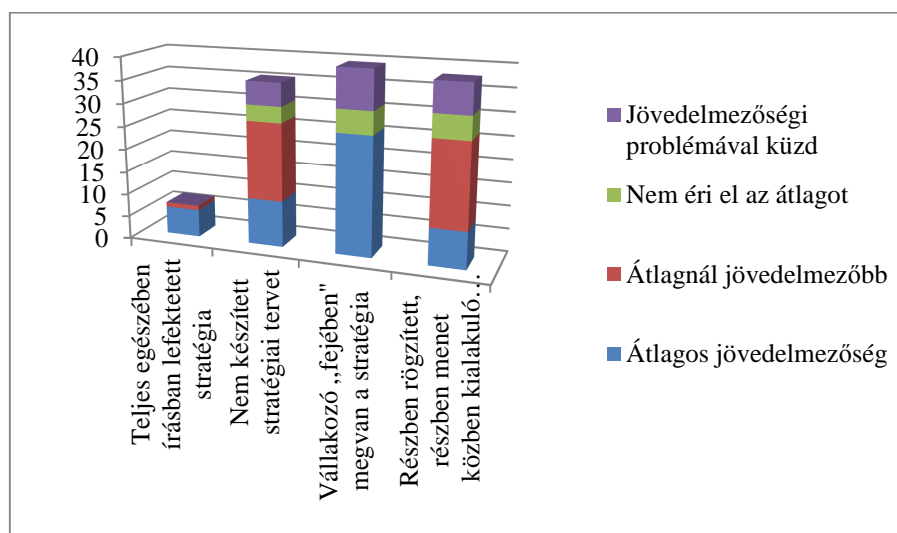
- Az Észak-alföldi Régióban működő vállalkozások stratégiakészítésének főbb szempontjai;
- A stratégiakészítés irányultsága és a pénzügyi teljesítmény közötti összefüggés.

A tanulmány írói arra keresték a választ, hogy a stratégiai tervezés jelenségének valamilyen formában megnyilvánuló válfaja együtt jár-e a pénzügyi teljesítmény növekedésével (**Magyar, 2009**).

A *15. ábra* a vállalkozók részrehajló álláspontját tükrözi. A jövedelmezőség szintjének azonosítása a vállalkozók által alkotott álláspontot és nem a pénzügyi mérleg adatait fejezi ki.

Átlagos jövedelmezőséget ér el azon kisvállalkozások nagy része, melyek vezetőinek fejében fogalmazódik meg a stratégia, és ez alapján segítik a vállalkozás működését. (Az „átlagos jövedelmezőség” tekinthető a vállalkozás gyorsan változó külső környezethez való alkalmazkodásának eredményeként.)

**15. ábra: A stratégiakészítés módja és a pénzügyi teljesítmény  
közötti összefüggés**



Forrás: saját szerkesztés, a vizsgált tanulmány adatai alapján

Ilyenkor a vállalkozó fejében pozitív jövőkép formájában megjelenő elvet egy olyan elemként azonosítják a megkérdezettek, mely megvédi a vállalkozást a bukástól, és lehetőséget ad a különös alkalmazkodást igénylő szituációk túlélésére.

Megállapítható, hogy minden csoportban találhatóak olyan vállalkozások, melyek jövedelmezőségére semmilyen pozitív hatással nincs a stratégia.



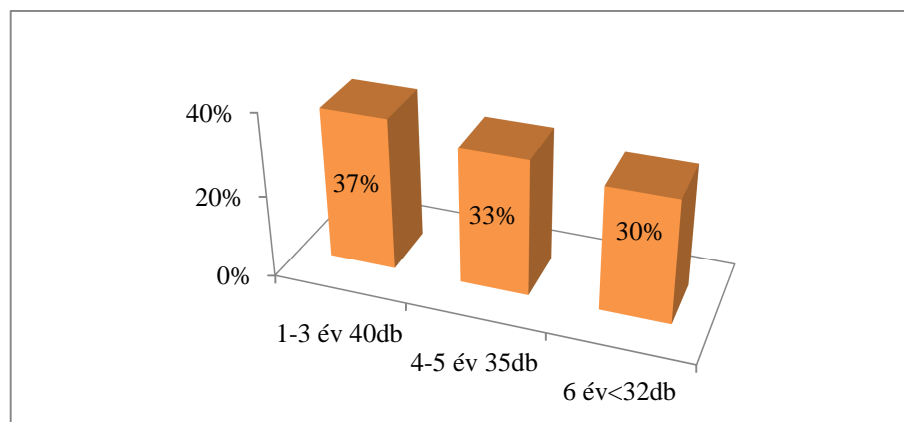
AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

*A vállalkozás életkorának és a stratégia formalizáltságának összefüggés-vizsgálata*

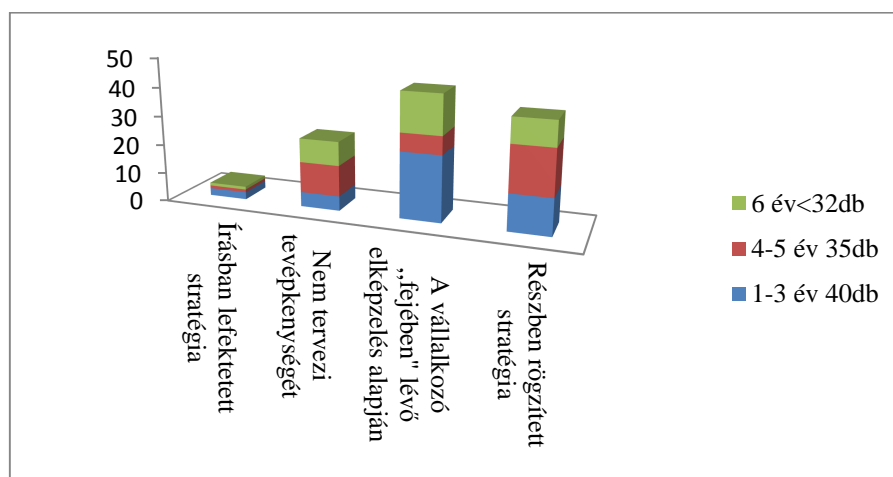
A vizsgálat adatai alapján kevésbé igazolhatóak az egyes szakirodalmak alapján megfogalmazottak (Timmons, 1990; Greiner, 1998), melyek szerint feltételezhető, hogy a vállalkozás életkorának előrehaladtával egyre nagyobb mértékben nyernek teret a vállalkozás működésének rendezőelveit tartalmazó formalizált elemek.

**16. ábra: A vizsgált vállalkozások kor szerinti megoszlása**



Forrás: saját szerkesztés, a vizsgált tanulmány adatai alapján

**17. ábra: Az életkor és a stratégiakészítés irányultságának összefüggései a vizsgált vállalkozások körében**



Forrás: saját szerkesztés, a vizsgált tanulmány adatai alapján

Akárcsak a 16-17. ábrán, úgy a tanulmányban megállapítottak alapján is elmondható, hogy minél magasabb a vállalkozás kora, annál inkább jellemző stratégiájára a formalizált elemek megjelenése, illetve dominanciája.

A stratégiára jellemző „részben rögzített elemek” aránya azonban a 4-5 éves korigóriába tartozó vizsgált vállalkozások körében a legnagyobb.

A 6 éves, vagy attól idősebb vállalkozások esetében a leginkább kifejezett attitűd, a „vállalkozó fejében” lévő koncepció alapján történő működés. Ennek oka lehet az, hogy a vizsgált vállalkozások

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

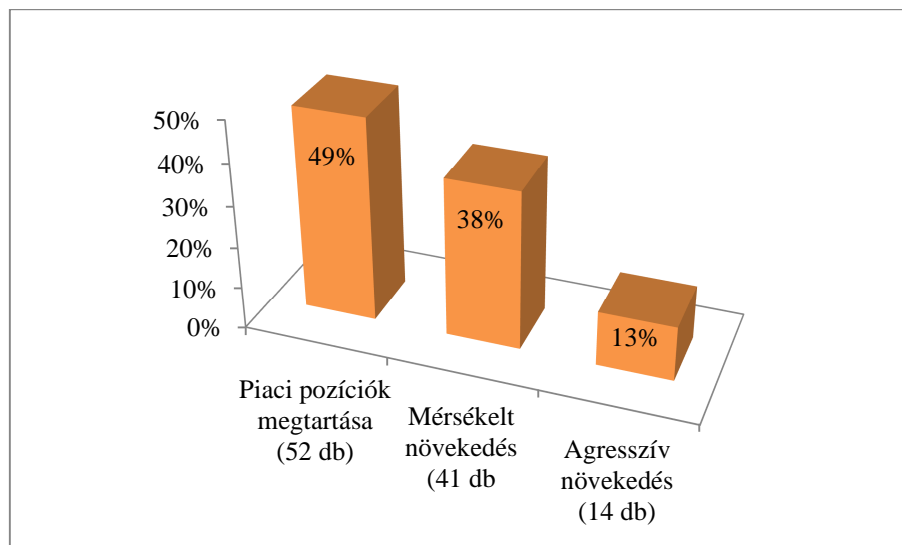
---

vezetőinek kapacitását leköti a dinamikus és olykor kiszámíthatatlanul változó versenykörnyezethez való alkalmazkodás, ezért feleslegesnek tartják a működési elvek rögzítését. Tény, hogy az 1-3 éves életkor-kategóriában (az 1-3 éves életkor alapján ezeket az érintett vállalkozásokat „induló”, „fiatal” vállalkozásoknak tekinthetjük) a második legjellemzőbb a részben rögzített elemek alapján történő működés. Ennek oka azonban inkább egy olyan külső motiváló erő, amely megléte „kikényszeríti” a vállalkozási tevékenység bizonyos területeinek formalizált kialakítását. Ilyen gyakori motivátor lehet az induló vállalkozásokat támogató kereskedelmi bankok, vagy más finanszírozó, befektető szervezet által adott beruházási hitelekhez, anyagi erőforrások rendelkezésre bocsátásához igényelt üzleti terv, illetve eredményterv, ami már tartalmaz stratégiai elemeket.

A tanulmány vizsgálja a vállalkozások stratégiájának tartalmára vonatkozó sajátosságokat is. Ezek alapján elsőként fontos a vizsgált vállalkozások stratégiájának orientáltságát megvizsgálni.

A vállalkozások orientáltsága a vállalkozások alapvető filozófiáját tükrözi, ennek a filozófiának a függvényében alakulnak ki, illetve ezekhez igazodik a vállalkozások stratégiája.

**18. ábra: A vállalkozások stratégiai orientáltsága**



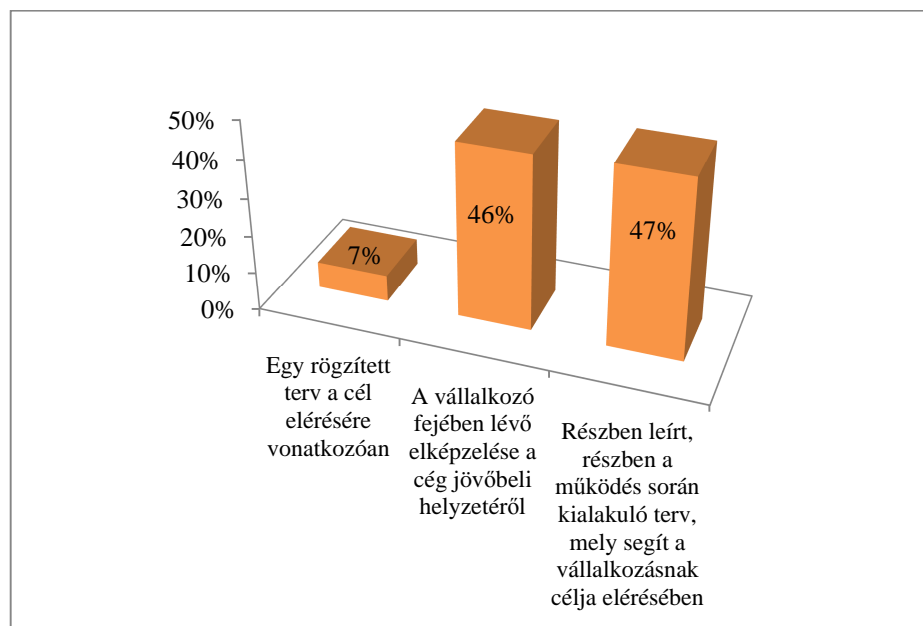
Forrás: saját szerkesztés, a vizsgált tanulmány adatai alapján

A vállalkozások orientáltsága a vállalkozások alapvető filozófiáját tükrözi, ennek a filozófiának a függvényében alakulnak ki, illetve ezekhez igazodik a vállalkozások stratégiája.

A fenti ábrát megvizsgálva megállapítható, hogy a mintában szereplő vállalkozások esetében a stratégia elsősorban a piaci pozíció megtartására irányul (49%).

A következőkben fontos megvizsgálni a kisvállalkozások stratégiájának kialakítását. Lényeges elemezni azt, hogy a kisvállalkozások hogyan, miként értelmezik magát a stratégiát.

**19. ábra: A stratégia jelentésvariánsainak megoszlása a vizsgált vállalkozásoknál**



Forrás: saját szerkesztés, a vizsgált tanulmány adatai alapján

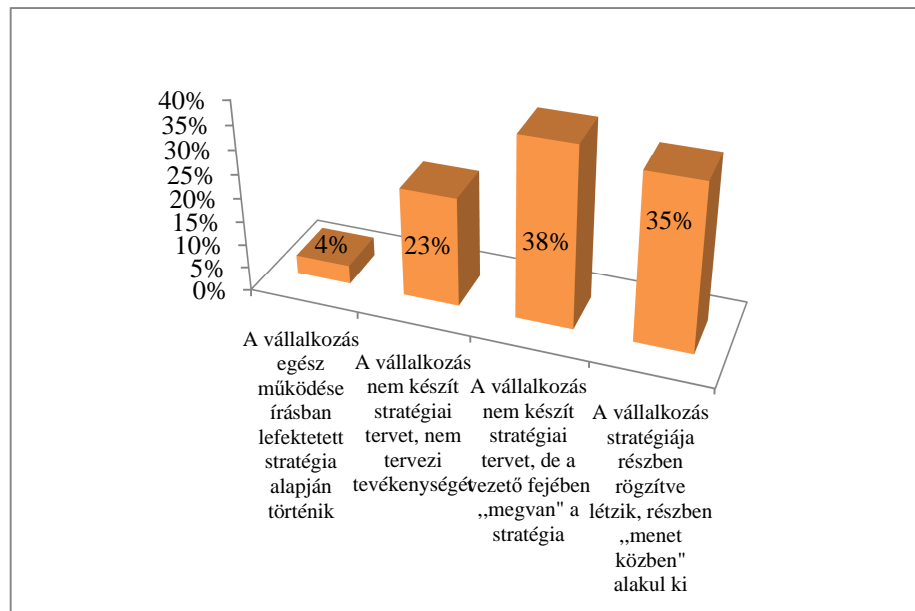
A 19. ábrán tehát látható volt, hogy hogyan is értelmezik a vállalkozások vezetői magát a stratégiát. A válaszokból jól látszik, hogy a stratégia egy „félleg rögzítve létező, félig a vállalkozás működése során” kialakuló tervként definiálható. A megkérdezettek 46% százaléka azonban „fejben” dönti el a cége jövőbeli helyzetét. Érdeemes figyelembe venni, hogy jelentős azon vállalkozások száma, melyek – sem a stratégia jelentéstartalmára, sem a készítésre

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

vonatkozóan – nem értékelték releváns prioritásnak az írásban rögzített elemek meglétét.

**20. ábra: A stratégiakészítés irányultsága**



Forrás: saját szerkesztés, a vizsgált tanulmány adatai alapján

A stratégia „vállalkozó fejében lévő elképzelésként” való definiálásával összefüggésben a készítésre vonatkozóan is 38% a vállalkozó „fejében” meglévő koncepció mentén alakítja operatív tevékenységét (Magyar, 2009).

Ezen tanulmány lényegi elemeinek ismertetését követően a mélyinterjú vizsgálataimra kapott válaszokat mutatom be.

#### **4.5. Az Észak-alföldi Régióban működő mezőgazdasági vállalkozások stratégiájának mélyinterjú vizsgálata**

Primer kutatásaim adatgyűjtését az Észak-alföldi Régió mezőgazdasági vállalkozásai biztosították. Mint primer vizsgálati módszert az tette szükségessé, hogy a hazai statisztikai és egyéb adatbázisokban értelemszerűen nem állt rendelkezésre a kutatás tárgyát képező adatállomány. Fontos volt, hogy olyan gazdaságok képezzék a vizsgált sokaságot, melyek reprezentativitást biztosító valós adatokkal szolgálnak, és az ehhez szükséges pontos nyilvántartással rendelkezzenek.

Az alacsony mintaszám miatt a felmérésben bemutatott eredmények elsősorban tájékoztató jellegűek.

*A kérdőívet a következő részegységekre bontva elemeztem:*

- I. A vizsgált gazdaságok jellemző adatai;
- II. A gazdaságok ökonómiai mérete (EUME);
- III. A mezőgazdaság jövője;
- IV. Az EU-csatlakozással kapcsolatos vállalati várakozások;
- V. A stratégiaalkotás folyamata.

*Az összeállított kérdőívek általános kérdései a gazdaságok környezetére, adottságaira vonatkoztak (I.).*

A felmérés összesített adatait a *12. táblázat* tartalmazza.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

**12. táblázat: A vizsgálatba bevont gazdaságok megyénkénti megoszlása, környezete, adottságai**

A gazdaság jellemző adatai	Hajdú-Bihar megye	Jász-Nagykun-Szolnok megye	Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
Gazdaságok száma	4	1	3
Területi adottságuk	síkvidék	síkvidék	síkvidék
Területi adottságuk minősítése	jó	gyenge	jó

Forrás: Saját kérdőíves felmérés

A felmérésben összesen 8 gazdaság szerepelt, amelyekből 4 Hajdú-Bihar, 1 Jász-Nagykun-Szolnok, és 3 Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében található. (A lakóhelyemhez közel eső gazdaságokat kerestem fel, a lehetőségekhez mérten.)

**13. táblázat: A megkérdezett gazdaságok gazdálkodási formái**

Megnevezés	Magángazdálkodó	Társas vállalkozás
<b>Hajdú-Bihar megye</b>	1	3
<b>Jász-Nagykun-Szolnok megye</b>	0	1
<b>Szabolcs-Szatmár-Bereg megye</b>	0	3

Forrás: Saját kérdőíves felmérés



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A termőhelyi adottságok tekintetében a válaszadók többsége „jónak” minősítette területét, elsősorban kiváló termőtalaja végett.

Gazdálkodási formák tekintetében a megkérdezettek közül 1 magángazdálkodó, 7 pedig társas vállalkozási formában tevékenykedik napjainkban is. Az 1 magángazdálkodó egyéni vállalkozóként működik. A társas vállalkozások közül 1 betéti társaságként, 1 szövetkezetként, 3 korlátolt felelősségű társaságként, 2 pedig részvénytársaságként működik. A megkérdezett gazdaságok több mint 90%-ban értékesítésre termelnek.

A gazdaságok szinte mindegyike tagja Termelői Értékesítő Szervezetnek. Egyöntetűen azt gondolják, hogy egy gazdaságnak az Európai Unióban szükséges Termelői Csoporthoz tartoznia.

A Termelői Értékesítő Szervezetek (TÉSZ) műfaját az Európai Unió 1996-ban alkotta meg a producer organisation néven. Jelentősen különbözik a Magyarországon régóta ismert téesztől. Lényege, hogy a zöldség-gyümölcs ágazatból élő termelők közösen összefogva non-profit szervezetet alkotva csökkentsenek néhány költségfajtan, illetve növeljék versenyképességüket azáltal, hogy az egyénileg megtermelt árut közösen értékesítik. A termelők egy közös központba szállítják termékeiket, ott válogatás és csomagolás után nagy és egységes mennyiségben és minőségben a megrendelők felé továbbítják. Ezáltal csökkenthető az agrárrolló által a termelőknek okozott kár, illetve a vertikális integráció révén nagyobb jövedelem realizálható (URL<sup>13</sup>).

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A megkérdezett vezetők a következő Termelői Értékesítő Szervezeteket nevezték meg mélyinterjúm során:

- Berettyóvílgyi Szövetkezet,
- TESZÖV (Mezőgazdasági Termelők és Szövetkezők Érdekvédelmi Szövetsége),
- Alföldi Tej Értékesítő Szövetkezet,
- Alföldi Sertés Értékesítő Szövetkezet,
- Hajdú-Pannon Búza Termékcsoport Kft.,
- Nádudvari Olajos Növények Termékcsoport Kft.,
- Hajdú Agrárintegrációs Kft.,
- Kelet-Olajosmag Termelői Csoport Kft.

**14. táblázat: A vizsgált gazdaságok alkalmazottjaira vonatkozó  
adatok, információk  
(gazdaságok adatai összevonva)**

Megnevezés	Magángazdálkodó		Társas vállalkozás		
	egyéni vállalkozó	Bt.	Szövetkezet	Kft.	Rt.
<b>Alkalmazottak száma</b>	46 fő	5 fő	63 fő	85 fő	134 fő
<b>ebből:</b>					
<b>szellemi %</b>	10,86%	20%	17,46%	25,88%	37,31%
<b>fizikai %</b>	89,14%	80%	82,53%	74,11%	62,68%

Forrás: Saját kérdőíves felmérés

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A 14. táblázatot vizsgálva megállapítható, hogy a vizsgált gazdaságoknál a fizikai dolgozók aránya nagyobb, mint a szellemieké. Legyen szó akár egyéni, akár társas vállalkozásról.

A felméréshez készült kérdőívek II. részének kérdései a gazdaságok ökonómiai méretére vonatkoztak.

**15. táblázat: A gazdaságok ökonómiai mérete EUME termelési értékben kifejezve**

Megnevezés	EUME 4 alatt (3 millió Ft alatt)	EUME 4-8 között (3 és 6 millió Ft között)	EUME 100 felett (75 millió Ft felett)
<b>Hajdú-Bihar megye</b>		1 gazdaság	3 gazdaság
<b>Jász-Nagykun-Szolnok megye</b>	1 gazdaság		
<b>Szabolcs-Szatmár-Bereg megye</b>		2 gazdaság	1 gazdaság

Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján

Az EUME érték alapján a megkérdezett gazdaságok közül 4 gazdaság 100 feletti, 3 gazdaság 4-8 közötti, míg 1 gazdaság 4 alatti EUME értékben gazdálkodik.

A vállalkozás ökonómiai méretét az EU az üzem potenciális jövedelemtermelő kapacitása alapján határozta meg, és Európai Méretegységnek (EUME) nevezte el. A meghatározás szerint egy

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

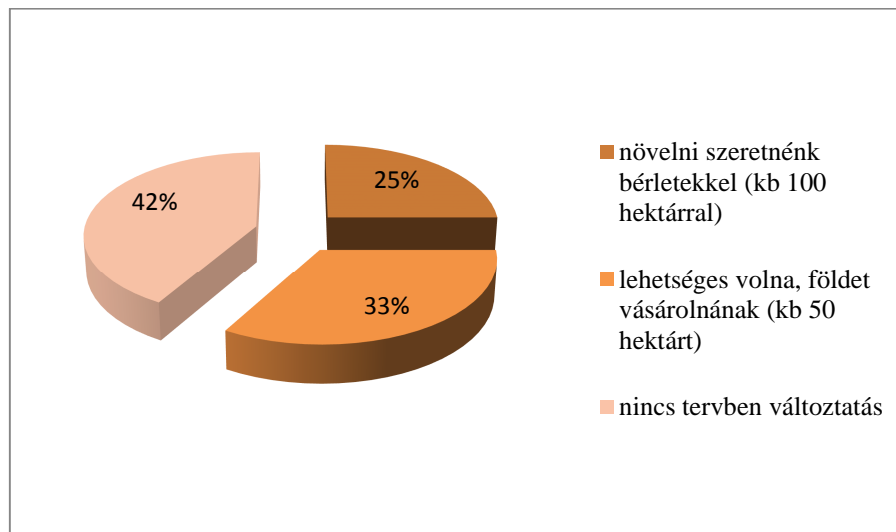
EUME 1200 euró Standard Fedezeti Hozzájárulással (SFH) egyezik meg. Adott gazdaság minimális ökonómiai mértének kiszámítása az ágazatok szerinti mezőgazdasági tevékenységek Standard Fedezeti Hozzájárulásának meghatározásán alapszik és előírt metodikával történik ([URL<sup>14</sup>](#)).

2009-ig mind az EUROSTAT Gazdaságszerkezeti Összeírásaiban, mind az FADN-ben a standard fedezeti hozzájárulás (SFH) alapú tipológiát használták az üzemméret és a tevékenységi irány meghatározására. A 2010. és az utána következő évek adatai viszont már az új, standard termelési érték (STÉ) alapú tipológia segítségével dolgozzák fel. Mindkét módszerrel régióként egy adott összeget rendelünk minden ágazathoz (pl. egy hektár kukorica SFH értéke 123 278 Ft, STÉ értéke 185 309 Ft). A legfontosabb eltérést ezeknek az egy hektárra, illetve egy állatra jutó egyenértékeknek a kiszámítása jelenti. Az üzemek tipizálása során a hektárszámokat és az állatlétszámokat összeszorozzák a hozzájuk tartozó egyenértékkel, majd a szorzatokat összeadják, így megkapják az üzemméretet. A tevékenységi irányt pedig az egyes ágazatok SFH, illetve STÉ értékeinek belső arányai határozzák meg ([URL<sup>15</sup>](#)).

A kérdőív II. részének folytatásában a gazdaságok földhasználati kérdéseit vizsgáltam meg a 2009-2010-es években.

A földhasználattal kapcsolatos kérdések során elsősorban a földterület nagyságának változtatási lehetőségeire tértem ki.

**21. ábra: A közeljövőben milyen módon szeretnék változtatni a gazdaság által használt földterület nagyságán?**



Forrás: Saját kérdőíves felmérés

A feltett kérdés során több válaszlehetőség is megjelölhető volt a gazdálkodók számára.

A 8 gazdaság közül a megkérdezettek 42%-a vélekedett úgy, hogy nem tervez a közeljövőben változtatni földterülete méretén, 33%-uk földet vásárolna, míg 25%-uk bérlet útján növelné földterületét.

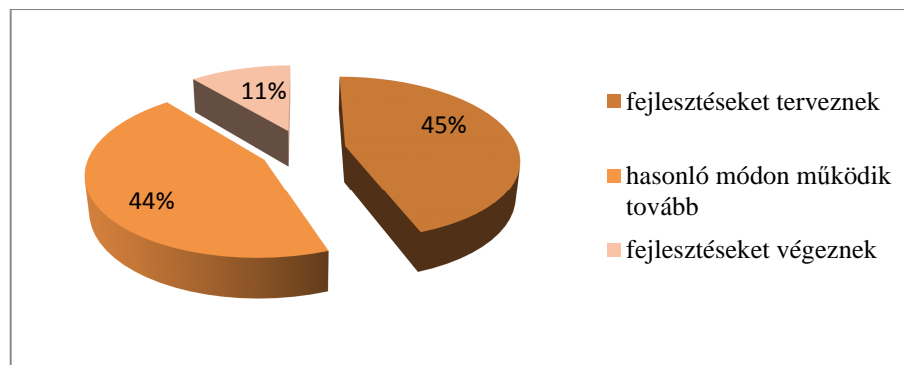
A felmérés során következő része a jövőbeni fejlesztésekre irányult a gazdaságok vonatkozásában. Elsősorban arra helyeződött a hangsúly, hogy hogyan látják a vezetők gazdaságuk jövőjét az esetleges fejlesztések terén.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Van-e lehetőség arra, illetve rendelkezésre áll-e annyi saját tőke, ami lehetővé teszi a fejlődésüket. Terveznek-e egyáltalán előrelépést gazdaságuk vonatkozásában?

22. ábra: További tervek a gazdaság vonatkozásában

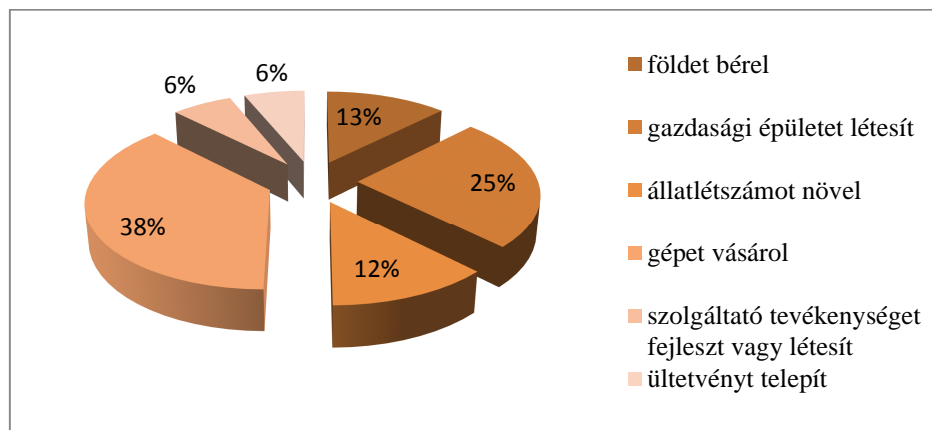


Forrás: Saját kérdőíves felmérés

A megkérdezettek 45%-a fejlesztést tervez, azon belül is a legtöbben a gépvásárlásban látják a legnagyobb lehetőséget. Lehetséges az, hogy ennek az oka az erre a célra felvehető, kedvező támogatásokban keresendő?!

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

**23. ábra: Amennyiben a fejlesztés mellett döntenek, akkor ez azt jelenti, hogy:**



Forrás: Saját kérdőíves felmérés

*A kérdőív III. részének folytatásában a mezőgazdaság jövőjére tértem ki.*

Fontos volt megvizsgálni – akár stratégiaépítés, akár a támogatásokhoz való hozzáférés szempontjából – azt, hogy hogyan is vélekednek a megkérdezettek a mezőgazdaság jövőjéről, illetve hogy mit várhatunk 10 év múlva. A válaszok színesek voltak:

- „az élelmiszeripar eladásával a magyar alapanyagokból készített élelmiszerek eltűntek a piacokról, ha ezt a folyamatot vissza lehetne fordítani, akkor sokat fejlődhetne a magyar mezőgazdaság”;

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- „változatlan hanyatlás várható, a legnagyobbak és legkisebbek talán túlélnek, de nagyrészt a támogatási rendszer sorsától függ, hogy, hogyan alakul”;
- „a magyar mezőgazdaság régen extenzívebb gazdálkodás felé ment el, most már az iparszerű termelést kell megoldani”;
- „fejlődés nem várható, technológia fejlődik, a foglalkoztatottak száma csökken”;
- „a mezőgazdaság meghatározó szerepet fog betölteni, remélhetőleg termelési és technológiai fejlődés következik az elkövetkezendő években”.

Mint ahogy az a válaszokból is kitűnik, minden megkérdezett gazdálkodó, a neki inkább fájóbb pontot jelölte meg, illetve azt, amiben bízik, hogy megvalósítható, elérhető.

Az előzőekhez hasonlóan 10 éves időtávlatban is feltettem ugyanezen kérdést. A válaszadók többsége az utánpótlásra helyezte a hangsúlyt:

- „fontos a szakember utánpótlás, mind a felsőfokú, mind a középfokú képzésben. A jelenlegi oktatási rendszerből kikerülő „szakemberek” hiányos elméleti tudással, és szinte semmilyen gyakorlati ismerettel sem rendelkeznek. A különböző tanfolyamok csak papírt adnak. Hiányzik az a generáció, aki a „mezőgazdaságban nőtt fel”;
- „lesz utánpótlás és képzett munkaerő”;



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- „a pályaválasztás is esetleges, sok a pályaelhagyó. Ha ebben nem lesz sürgős és gyökeres változás, akkor a magyar mezőgazdaság – mint komplex tevékenység – jövője reménytelen”;
- „egy jövedelmező ágazat lesz, mely kevesebb képzett emberi erő ráfordításával tudja ugyanazt a profitot elérni”.

Ezek alapján elmondható, hogy a gazdálkodók egy része fél, hogy nem lesz utánpótlás. A mezőgazdaság tudása, gyakorlata nem száll már át apáról fiúra. Sokan pályát váltanak, elhagyva a családi szokásokat.

Emellett bíznak abban, hogy gazdaságuk helyzete stabil lesz, a fejlesztések megvalósulnak. Úgy vélik, hogy a magyar mezőgazdasági adottságok jók, azt ki lehet és ki is kell használni.

*IV. Az Európai Unió csatlakozással kapcsolatos vállalati várakozások, és a csatlakozás hatásai*

Ezen kérdéskörben arra kerestem a választ, vajon hogyan befolyásolta a gazdaságok működését, életképességét az EU-hoz való csatlakozásunk. Milyen vállalati előkészületek történtek meg a csatlakozást megelőző években?

- a) Milyen mértékű volt a csatlakozás miatt érzékelt bizonytalanság?

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A válaszadók több mint fele (62,5%) gondolta úgy, hogy nem volt bizonytalanság, 37,5% pedig bizonytalannak érezte az Európai Unióhoz való csatlakozásunkat. Úgy vélik, hogy nem azt kapták, amit vártak és, hogy jóval kevesebb lehetőség maradt csatlakozásunkat követően, mint a régi tagoknak. Itt kell megemlíteni azt, hogy sajnos a megkérdezettek nem tájékozódtak időben és kellő alaposággal az egységes belső piac működéséről, pedig megtehették volna. Jelenleg már azonos a támogatási rendszer az alapító tagokéval.

b) Az Európai Unióhoz való csatlakozásunk lendített a magyar mezőgazdaság helyzetén?

A megkérdezett vezetők 75%-a véli úgy, hogy a csatlakozás lendített a magyar mezőgazdaság helyzetén, 25%-uk viszont nemleges választ adott. Szerintük azóta csökkent a termelés és főleg hátrányai, mintsem előnyei vannak a csatlakozásnak.

c) Hogyan értékeli a vállalat eredményes működése szempontjából a csatlakozás miatti változásokat?

Az előző, egyéni véleményektől eltérően más képet mutat a csatlakozásunk, a gazdaságok tekintetében.

A kutatás során „egyéni vélemény” alatt a megkérdezett vezetők kifejtett meglátása érthető, míg „gazdasági vélemény” alatt a gazdaságban dolgozó személyek állásfoglalásából formálódott megfogalmazást értem.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A vezetők a csatlakozáshoz mérik gazdaságuk életképességét. Volt olyan megkérdezett, aki szerint „ha a csatlakozás nem lett volna, már nem létezne a cég”. Mások szerint több támogatási lehetőség jött. A SAPARD és AVOP pályázatok nyertes pályázatok voltak, melyeket fel tudtak használni gazdaságuk fejlesztése céljából.

A megkérdezettek másik része piacbeszükülést vett észre, neheztelték a multik megjelenését, ami nagy hatással volt gazdaságuk piaci jelenlétére.

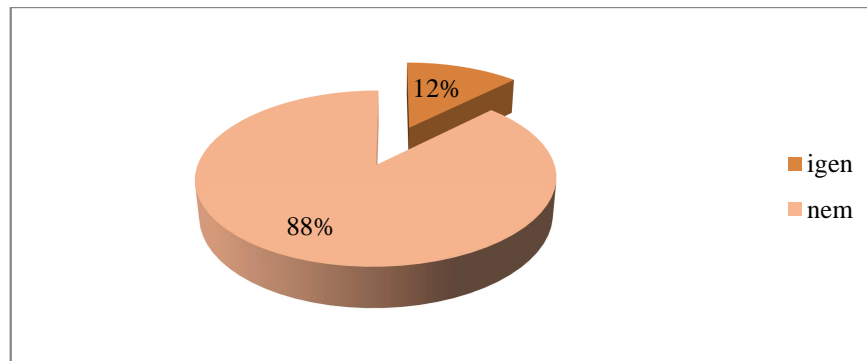
d) Milyen hatással volt a csatlakozás a vállalat pénzügyi és piaci helyzetére?

„A pályázati lehetőségek jelentős pénzügyi segítséget jelentettek. Folyamatos odafigyelést igényelt és állandó fejlődést, mind szellemi, mind szakmai téren. Azonban az is megfigyelhető, hogy a támogatások hatására a gépek, alkatrészek, energiaköltségek, vetőmagok, műtrágyák árai is növekedtek.”

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

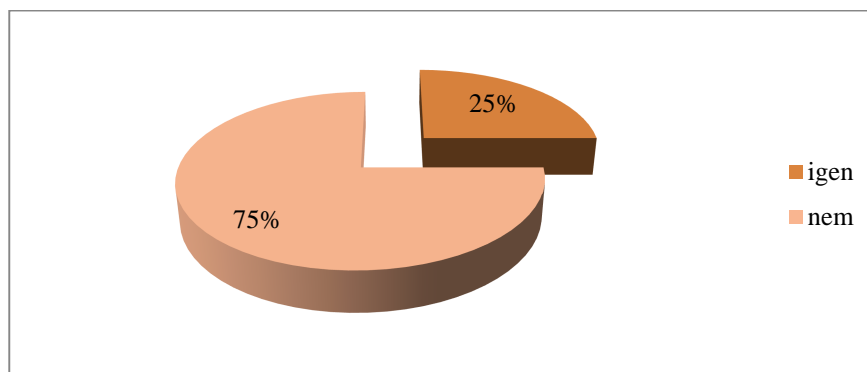
---

24. ábra: Csökkennek a külföldi piacokra való bejutás költségei?



Forrás: Saját kérdőíves felmérés

25. ábra: A nem EU tagországok vállalataival csökken a gazdasági  
kapcsolatok intenzitása?



Forrás: Saját kérdőíves felmérés

- e) Milyen mértékű az EU támogatások adminisztrációja és mekkora az EU-ós tagságunk miatti bizonytalanság mértéke?

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A megkérdezettek egyöntetű válasza alapján megállapítható, hogy az adminisztrációs terhek egyértelműen növekedtek, és nem mindig csak az indokolt mértékben.

A pályázatok elszámolása, ellenőrzése rengeteg bürokratikus feladatot ró mind a pályázóra, mind a hivatalokra.

Az elszámolások kifizetése meglehetősen sokat csúszik, s mivel utófinanszírozás van, ez likviditási nehézséget is okozhat még a pénzügyileg stabil cégeknél is.

- f) Hogyan alakult a vállalat részéről a nem normatív – pályázatok útján elnyerhető – támogatások az EU-hoz való csatlakozásunk óta?

A válaszadók többsége szerint uniós csatlakozásunk óta a pályázatok nagy száma, és a célok elaprózása a jellemző. A kiírások bonyolultak, sok olyan adatot, iratot be kell szerezni, ami talán nem is indokolt. A beadásra nyitva álló határidő általában 1 hónap, az elbírálás 60 nap. A megkérdezettek többsége panaszkolt, hogy van olyan pályázata, amit például 2011 októberében adtak be, és a megkérdezés időpontjában sem volt még válasz róla.

#### *V. Stratégiaalkotás folyamata*

A felméréshez készült kérdőívek V. részének elemzésekor a megkérdezett gazdaságok követett stratégiáját vizsgáltam.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Mint ahogy azt már a korábbiakban is említettem, a stratégia a jövőalkotás eszköze, a jövő építésének feltétele. A vállalat egészére megfogalmazott stratégiának nagyon sok előnye van. Ezek a következők:

- a stratégiában kifejeződő hosszú távú célok és fontossági sorrendek irányt mutatnak a rövidebb távú döntések meghozatalához,
- megléte minden szinten segít elosztatni a vállalat működésével kapcsolatos bizonytalanságokat, és megkönnyíti azt, hogy a vezetők a figyelmet a legfontosabb területekre összpontosítsák,
- ismerete csökkenti a felesleges konfliktushelyzetek kialakulásának esélyét, illetve hozzájárul a konfliktusok eredményes megoldásához,
- koordináló szerepet tölt be azzal, hogy egy irányba húzza az erőfeszítéseket,
- összehasonlítási és mérési eszköz, mivel segítségével folyamatosan értékelhető az, hogy a meghozott döntésekkel a stratégiai célok megvalósítása irányába mozdul-e el a vállalat,
- ösztönzés eszköze lehet, ha a teljesítményeket aszerint is értékeljük, hogy azok milyen hatékonyan segítik a stratégia megvalósulását,

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- szükséges változtatások időben történő elindítását is segíti. Ugyanis a stratégia kialakításakor figyelembe vett környezeti feltételek alakulását, illetve az egyéb feltételezések bekövetkezését a stratégia segítségével könnyen figyelemmel kísérhetjük, és így a változások, eltérések miatt szükségessé váló változtatásokat is könnyebb lesz időben elindítani (**Csath, 2004**).

Ezen szempontokat figyelembe véve tartottam fontosnak a következő kérdéskörök megvitatását az általam megkérdezett vezetőkkel.

A válaszadók 6 stratégiatípus közül választhattak, melyek a következők voltak:

- visszahúzódó stratégia,
- védekező stratégia,
- stabilitási stratégia,
- növekedési stratégia,
- támadó stratégia,
- túlélési stratégia.

A felsorolt stratégiák jelentése röviden:

*Visszahúzódó stratégia* alatt a vállalkozás a helyzete értékelése alapján úgy dönt, hogy korábbi pozícióit feladja, és önként visszavonul egy védhetőbbnek ítélt pozícióba.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

*Védekező stratégia*n a vállalkozás az elért pozíció megőrzését célzó lépésekre helyezi a hangsúlyt, és kényszerből szükség esetén fel is ad mozgásteréből valamennyit.

*Stabilitási stratégia* kapcsán a vállalkozás főként a belső működési folyamatok összhangjának megteremtésére, megőrzésére törekszik, és nem tűz ki célul jelentősebb növekedést.

*Növekedési stratégia* az, amikor a vállalkozás folyamatos, fokozatos pozíciójavítást céloz meg, és ezt körültekintően megalapozva, minimális kockázat mellett próbálja elérni.

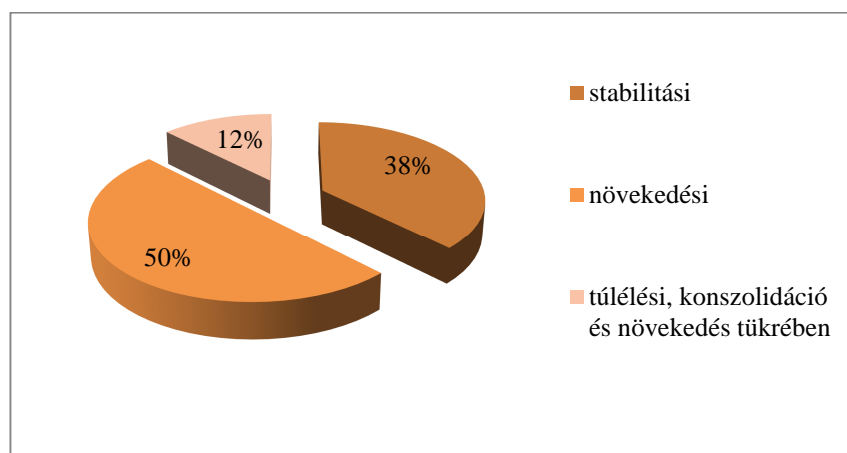
*Támadó stratégia*, amikor a vállalkozás agresszív, terjeszkedő módszerekkel, nemegyszer merészen kockáztatva próbál a versenytársaihoz képest jelentősen kedvezőbb pozícióba kerülni.

*Túlélési stratégia* a nehezebb időszakok átvészelésében, a versenytársakkal szembeni fennmaradásokhoz szükséges.

(URL<sup>16</sup>).



**26. ábra: A közelmúltban milyen vállalati stratégia volt a követendő?**

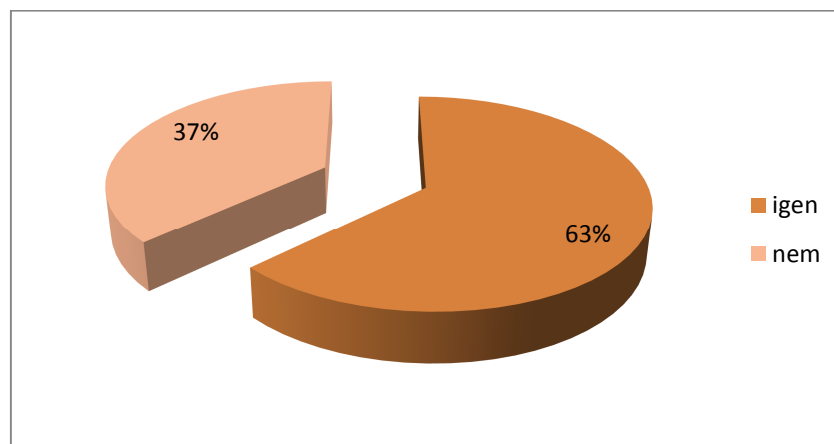


Forrás: Saját kérdőíves felmérés

A diagram értékelésekor jól látszik, hogy a válaszadók 50%-a a növekedési stratégiát követte a közelmúltban.

A vállalkozások követett stratégiájának vizsgálata mellett fontos, hogy a vállalatvezetők szerint az EU-hoz való csatlakozásunk milyen hatással volt üzemük stratégiájára.

A válaszadók 93%-a pozitív hatást vélt felfedezni. Nőtték a támogatási keretek, több lehetőséghez jutottak, mint eddig. A fennmaradt 7% azonban nem vont párhuzamot az általa követett stratégia és az Európai Unió csatlakozásunk között.

**27. ábra: Egy vállalat elkötelezheti magát egy bizonyos stratégia mellett?**

Forrás: Saját kérdőíves felmérés

A megkérdezett vezetők úgy gondolják, hogy egy mai, sikeres vállalatnak el kell köteleznie magát egy adott stratégia mellett. Pontos jövőkép kell, és ennek eléréséhez a pontos lépéseket is meg kell határozni.

A válaszadók másik része szerint nem lehet örökre egy stratégia mellett maradni, mindig más irányba kell menni, és ki kell próbálni a vállalat adta lehetőségeket. Jelenlegi magyarázatom abban rejlik, hogy azon vállalatvezetők, akik hazardíroznak, és a legmegfelelőbb stratégiát keresik, azok nem tudnak hosszú távon gondolkodni. A stratégiai gondolkodás alapköve a hosszú távú célokban rejlik, és ezen célokat csak akkor tudják a mezőgazdasági vállalkozások elérni, ha a

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

lefektetett stratégiaalkotás előtt tüzetesen átgondolják, hogy mely stratégia lehet az, melyet a vállalkozás környezetére, munkavállalóira legjobban rá tudnak illeszteni. Amint ez megvan, onnantól lehet szakemberekkel és hozzáértőkkel együtt a stratégiaalkotás folyamatát megkezdeni.

Végül, de nem utolsó sorban arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezettek hogyan vélekednek arról, hogy 10 év múlva milyen szerepet fog betölteni a stratégiaalkotás a vállalatok filozófiájában?

A válaszok szinte hasonlóképpen alakultak, mint az előző kérdésnél.

A megkérdezett vezetők szerint minden vállalatnak lesz egy lefektetett stratégiája, amit követni fog. Lesznek stratégiai szövetségesek, ugyanis a vállalatok egyre kevésbé fognak rendelkezni mindazokkal a pénzügyi, technológiai, tudásbeli és emberi feltételekkel, amelyekre szükségük lenne ahhoz, hogy versenyképességüket a globalizálódó környezetben fenntarthassák. A stratégiai szövetségek létrehozása pedig majd felgyorsítja a tanulást, az innovációt, javítja a hatékonyságot és csökkenti a kockázatot.

Remélik, hogy majd a közeljövőben, ennek eredményeként, sok kis cég stratégiai szövetségben felveheti a versenyt akár az erős, globális cégekkel is.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A rendszerváltás óta eltelt húsz évben a magyar mezőgazdaság drasztikus változáson esett át. Az átalakulási folyamat bár határozott mederbe terelődött az euro-integrációs folyamatoknak köszönhetően, még mindig nem zárult le.

A vizsgálatok során kapott eredmények elemzését nem korlátoztam az alaphipotéziseim bizonyítására, számos esetben a bizonyításon túlmutató összevetéseket, elemzéseket is végeztem.

Az Észak-alföldi Régió gazdaságainak fejlettségi szintjéről, a gazdaságok eredményességéről, az általuk követett stratégiáról, az EU csatlakozás után előállt új körülmények hatásának vizsgálatáról az alábbi megállapítások tehetők:

1. A régióban működő vállalkozások körülményeit vizsgáló kutatások során számos, statisztikailag igazolható összefüggéseket találtam, de legalább ennyire értékesek voltak az egyéni beszélgetések során szerzett háttér információk, kirajzolódó tendenciák is.
2. A mintaterületen a természeti környezet adottságai, valamint a környezet állapota megfelelő, az okszerű, jövedelmező gazdálkodást nem gátolja. Sokkal inkább hatással lehet rá a makrogazdasági környezet, a szakpolitikai intézkedések, a támogatási rendszer működése, valamint a gazdálkodók

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

mentalitása. A mezőgazdaság szerepe a mintaterületen élők számára továbbra is alapvető fontosságú, úgyis, mint elsődleges és úgyis, mint másodlagos jövedelemforrás.

3. A személyes találkozások során beigazolódott, hogy a gazdálkodás, mint életforma nem túlzottan vonzó a fiatalabb korosztály szemében. A gazdálkodói társadalom előregedése továbbra is problémát jelent.
4. A gazdaságok jövőjének megítélése számos tényezőtől függhet, azonban a kutatás keretei nem engedték meg, hogy mindegyiket számba vegyem. A gazdálkodók jövőképét leginkább az általuk működtetett gazdaságot érintő elképzeléseik jelenítik meg a leginkább.

Az Európai Unió csatlakozásunkat követően egyre jobban jellemezte a stratégiai szemlélet a régió mezőgazdasági vállalkozásainak gazdálkodását. Ezen megközelítés csatlakozásunkat követően erősödött meg, ugyanis az Unióba való belépésünkkel új kapuk nyíltak meg mezőgazdasági vállalkozásaink előtt.

A rendszerváltás után az egymást követő kormányok agrárpolitikája rendszerint rövid távú célokat követett, elsősorban a következő választások eredményességére fókuszált. Az agrárágazat résztvevői ezáltal – elsősorban politikai elvek alapján – eltávolodtak egymástól,

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

ami lehetetlenné tette a széles konszenzuson alapuló agrárstratégia elkészítését.

Magyarország Európai Unió csatlakozásával olyan meghatározó eseményre került sor, amely alapvetően új versenyközeg kialakulásához vezetett a hazai agrárpiaci szereplők számára.

Fel kellett venni a ritmust és versenyt a már csatlakozott tagokkal, és csak úgy maradhatott egy vállalat életképes, ha egy adott stratégia mellett el tudta kötelezni magát, és ki is tartott mellette.

Konkrét, lefektetett tervekkel nem találkoztam mélyinterjúim során. Az éves üzleti tervet a megkérdezettek 100%-a elkészíti, amit egyben lehet stratégiai tervnek is „tekinteni”. (Jóllehet, az üzleti terv alapvetően rövid távra szól és nem helyettesítheti, főleg nem válthatja ki a hosszú távú – stratégiai – terv elkészítését.) Az üzleti terv magában foglalja az iparág és vállalkozás elemzését, a termeléssel és a marketinggel kapcsolatos elképzeléseket valamint a kapcsolódó pénzügyi tervet és a koncepcióban rejlő kockázatokat. Mind a stratégiai tervnél, mind az üzleti tervnél fontos, hogy a hosszú távú célok irányt mutatnak, prioritásokat tartalmaznak a mindennapi döntések meghozatalához; megkönnyíti, hogy a vezetők a figyelmet a legfontosabb területekre összpontosítsák; koordináló szerepet töltenek be azzal, hogy egy irányba húzza az erőfeszítéseket.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Úgy gondolom, hogy a közeljövőben elkerülhetetlen lesz a stratégiai tervek készítése, mivel a mindennapi változó környezethez való alkalmazkodás elengedhetetlen része lesz a lefektetett stratégia. A stratégiai tervezés feladata a célok kitűzése és a célokhoz vezető utak megkeresése, figyelembe véve a környezet és a cég adottságait.

Azon gazdaságoknál, melyeknél próbáltak egy bizonyos stratégia mentén haladni, ott a növekedési stratégiát követők körében vélem úgy, hogy sikeresnek bizonyult ez a stratégia, hiszen meg tudták valósítani a kitűzött célokat. Ők továbbra is emellett a típus mellett szeretnék kitartani, ugyanis további terveik vannak. Földvásárlást/bérlést, illetve fejlesztéseket terveznek. Érdekes jelenség, hogy azon válaszadók, akik más egyéb stratégiát követtek, azok a közeljövőben a növekedési stratégiát szeretnék választani. Azok a mezőgazdasági vállalkozások, melyek a növekedési stratégia mellett ki tudnak tartani, vagy meg tudják azt tartani, azoknál nem szükségesszerű a stratégiaváltás, ugyanis tudják majd tartani a lépést a 2014-2020-as időszakban. (Fontos azonban, hogy lefektetett stratégiával rendelkezzenek.)

Másik oldalról megközelítve a kérdést, a változtatni kívánó mezőgazdasági vállalatoknál minél hamarabb meg kell tenni ezt a lépést. Nem szabad várniuk, ki kell törniük a régi, megszokott

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

stratégiai elképzelésből és egy új irányt kell venniük, hogy versenyképesek tudjanak maradni a piacon.

Ehhez remélhetőleg nagy segítséget fog nyújtani a 2014. év után várható változások, melyek irányt mutathatnak a magyar agrárgazdaság stratégiájának megalkotásához. Fennállhat továbbá az a lehetőség is, hogy egy nemzetileg elfogadott agrárstratégiát kell követni a mezőgazdasági vállalkozásoknak.

Az eddig sikeresnek bizonyult stratégiák mindenképpen példaértékűek lehetnek a jövőben, főleg akkor, ha rendelkezésre állnak azok a célok és eszközök, melyekkel véghez lehet vinni a kitűzött stratégiát. Ahhoz, hogy a vállalkozások valóban eljussanak a kijelölt célhoz azt is végig kell gondolniuk, hogy mit jelent a stratégiai koncepció gyakorlati megvalósítása. Fontos, hogy tisztában legyenek azzal is, hogy az új stratégia változásokkal jár, ezért a sikeréhez el kell érniük, hogy a szervezet tagjai elfogadják, megértsék és azonosuljanak az adott stratégiával, megtalálják a helyüket a megváltozott rendszerben.

Az, hogy adott stratégiát bizonyos vállalatnál sikerre tudnak vinni, még nem azt jelenti, hogy a másik vállalat is sikerre viszi, még akkor sem, ha azonos szegmensen belül tevékenykednek, hiszen a vállalat külső és belső környezete nagymértékben befolyásolja a stratégia meglétét.

A kutatás kezdetén felvetett hipotéziseket megvizsgálva, az azokra adott válaszok a következőkben fogalmazhatók meg:



- a **H1 hipotézis** részben igazolódott, mivel a csatlakozás pozitív hatásai nem egyértelműek, az Észak-alföldi Régió mezőgazdasági vállalkozásainak elvárásai a csatlakozással kapcsolatosan eltúlzottnak bizonyultak. A magyar mezőgazdasági vállalkozások egy részének pénzügyi és vagyoni helyzetére az Európai Unióhoz való csatlakozás kedvezőtlenül hatott, így nem alátámasztott az a tény, hogy az uniós csatlakozásunk javulást eredményezett a vizsgált vállalkozások pénzügyi helyzetében;
- a **H2 hipotézis** korlátozott mértékben igazolódott, mivel igen nagy számú azon vállalkozások aránya, melyek a stratégiát egy, a „vezető fejében meglévő pozitív jövőképpel” azonosítják és a stratégiát ennek megfelelően készítik el. A vizsgált vállalkozások számára nem nyilvánvaló, hogy a stratégia bizonyos része rögzítve létezik, bizonyos része menet közben alakul ki. Ebből következik az a tény is, hogy a primer kutatások során nem talákoztam lefektetett stratégiával;
- a **H3 hipotézis** igazolódott, ugyanis a vizsgált régióban működő vállalkozások jövedelmezőségi mutatóinak alakulása alapján alátámasztást nyert, hogy a ROS mutató értékei a csatlakozás utáni években rendre meghaladják a ROE mutatóét. Ez azt jelenti, hogy az értékesítés nettó árbevétele a saját tőke értékének szintjét sem éri el.

## 6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. Először készült a témában mélyebb empirikus (mélyinterjú) vizsgálatokon alapuló komplex elemzés az Észak-alföldi Régió mezőgazdasági vállalkozásai körében a Magyarország európai uniós csatlakozását követő időszakra vonatkozóan. A dolgozat összegyűjtötte a vezetők európai uniós csatlakozással kapcsolatos véleményeit, felkészültségeik és tapasztalataik megoszlását.
2. Reprezentatív elemzés készült az Észak-Alföld mezőgazdasági vállalatainak gazdálkodási eredményességéről.
3. A kutatások alátámasztják, hogy az EU-hoz való csatlakozásunk pozitív hatásai nem egyértelműek, az Észak-alföldi Régió mezőgazdasági vállalkozásainak elvárásai a csatlakozással kapcsolatban eltúlzottnak bizonyultak.
4. A pénzügyi és vagyoni helyzet elemzésével az értekezés rávilágított a vizsgált vállalkozások helyzetére. Ez alapján megállapítható, hogy a saját tőke részaránya a vállalkozások összes forrásához viszonyítva javult, miként javult a saját tőkéhez viszonyított mérleg szerinti eredmény, s ez utóbbihoz képest is jobb

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

volt a saját tőkéhez viszonyított (vissza nem fizetendő) támogatások aránya is.

5. Az értekezés összegyűjtötte a vizsgált mezőgazdasági vállalkozások választott stratégiáit. Igazolható, hogy a megkérdezett vezetők többsége nem változtatott követett stratégiáján az uniós csatlakozásunk utáni időszakban.

## 7. ÖSSZEFOGLALÁS

A vállalkozás, vállalat kifejezések már évszázadok óta élnek a köztudatban, ezzel együtt értelmük, tartalmuk sokat változott az idők során. A két fogalom, vállalat és vállalkozás, nyilvánvalóan nemcsak érintkezik, hanem valamennyire át is fedik – de nem helyettesíthetik – egymást. A vállalat alapjában szervezetet, a vállalkozás cselekvést és erre való felkészülést jelent. A fogalmakkal kapcsolatban tehát a mai napig anomáliákról beszélhetünk.

Magyarország gazdasági növekedésének egyik legfontosabb lehetősége a kis- és középvállalkozások fejlődési tartalékaiban rejlik. 2009-ben a Magyarországon működő 689 ezer vállalkozás közül több mint 688 ezer kis- és középvállalkozásnak (röviden KKV) minősült. Az Észak-alföldi Régióban elterjedtebbek az egyéni vállalkozások, melyek átlagosnál jóval kisebb ütemű fogyása kedvezően befolyásolhatta a szervezetek számának alakulását.

Bár a társas vállalkozások fokozatosan teret nyernek az egyéniakkal szemben, a KKV-k méretstruktúrájában továbbra is túlnyomó részüket kitevő mikro vállalkozások dominálnak, állományuk az átlagosnál is jobban nőtt a vizsgált időszakban.

A stratégiai tervezés a 60-as években az USA-ban indult útjára, és csúcspontját a 80-as években érte el.

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A stratégia kialakítási folyamata a vállalkozás jövőképek (víziójának) kialakításával kezdődik.

A stratégia megfogalmazása azoknak az akcióknak a kiválasztását és rögzítését jelenti, amelyek segítségével a vállalkozás a célok elérésén keresztül a jövőkép felé képes haladni.

A stratégiai gondolkodás és tervezés ugyanolyan fontos a mezőgazdasági vállalkozásoknál, mint a gazdaság egyéb szegmensében működőknél. A mezőgazdasági vállalkozásoknak a fennmaradásukhoz, fejlődésükhöz szükséges természeti feltételeket is figyelembe kell venniük működési programjuk kialakításakor. Ezek a piaci tényezőkkel ellentétben nem idéznek elő versenyt, legfeljebb segítő vagy korlátozó hatásukat kell mérlegelni a verseny szempontjából. A mezőgazdasági vállalkozók a stratégia kialakításának minden szakaszában konfrontálódnak a velük szoros kapcsolatban álló természeti környezet megóvása és a piaci versenyben való fennmaradás ellentmondásaival.

Szekunder vizsgálataimat az Agrárgazdasági Kutató Intézettől nyert – az Észak-alföldi Régióra vonatkozó – adatokból dolgoztam fel. Az adatbázis az AKI-ban alkalmazott Tesztüzemi Információs Rendszer (FADN) kérdőíves eredményeire, adataira támaszkodott. A 200 üzem 8 évre vonatkozó adatainak feldolgozása során első lépésként a vállalkozások pénzügyi és vagyoni helyzetének értékeléséhez alkalmazható hatékonysági és jövedelmezőségi mutatószámokat

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

képeztem. Első lépéseként azon mutatók kerültek feldolgozásra, melyek az Észak-alföldi Régióban működő tesztüzemi gazdaságok pénzügyi helyzet elemzésére alkalmasnak bizonyultak.

A vagyoni helyzetet, a jövedelmezőségi és a hatékonysági mutatókat tartottam erre legmegfelelőbbnek. A vagyoni helyzet mutatóinak változását tekintve megemlíteném, hogy a saját tőke aránya a pénzügyi szerkezeten (forrásszerkezet) belül kis mértékben ugyan, de folyamatosan emelkedett. A rendelkezésre álló vagyoni helyzet mutatóinak számítása során bebizonyosodott az, hogy a saját tőke részaránya a vizsgált vállalkozások összes forrásához viszonyítva javult, miként javult a saját tőkéhez viszonyított mérleg szerinti eredmény, s ez utóbbihoz képest is jobb volt a saját tőkéhez viszonyított (vissza nem fizetendő) támogatások aránya is.

A régióban működő mezőgazdasági vállalkozások rentabilitási mutatóinak alakulása szerint a ROS mutató értékei – az európai uniós csatlakozásunkat követő években – rendre meghaladta a ROE mutatóét, ami azt jelenti, hogy az értékesítés nettó árbevétele a saját tőke értékének szintjét sem érte el. Az adózott eredmény/összes eszköz mutató, valamint az adózott eredmény/saját tőke mutatók némi ingadozással ugyan, de azonos határok között mozogtak, míg az adózott eredmény/értékesítés nettó árbevétele mutató nagyobb amplitúdóval hullámozva az időszak végén (2010-ben) is alacsonyabb volt, mint az elején (azaz 2003-ban).

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

Az eszközhatékonyság növekedési mértéke az árbevételhez képest a vizsgált időszakban lényegesen magasabb volt. A hatékonysági mutatók eredményei a csatlakozást követően nem javultak olyan mértékben, mint ahogy azt remélni lehetett.

A bruttó termelési érték és a bruttó hozzáadott érték egymáshoz viszonyított változását összehasonlítva a bruttó hozzáadott érték növekedése jelentősen meghaladta a bruttó termelési értéket, míg a nettó hozzáadott érték felülmúlta az előző kettő mutató eredményeit.

Az FADN rendszerből nyert adatokat tovább bontva megállapítható, hogy az elemzések során három termelési irány esetében igazolódott egyértelműen az a feltevés, mi szerint a 173 gazdaságon belül a termelési irányt nem változtató 87 gazdaság életképesebbnek tekinthető, mint a többi, a termelési irányukon időközben változtató gazdaság.

A 2007-2010-es évekre vonatkozó kérdőíves vizsgálat célja az volt, hogy a régióban gazdálkodó, többnyire árunövény termeléssel foglalkozó gazdaságok eredményességét befolyásoló tényezőket, azok hatását megismerjem. A megkérdezett 13 gazdaság közül, érdemben végül 8 állt rendelkezésemre. Ebből három árunövény termeléssel, öt gazdaság pedig vegyes mezőgazdasági termeléssel foglalkozik napjainkban is. A maradék öt vállalkozás gazdasági érdekekre hivatkozva nem bocsátotta rendelkezésemre adatait. A 8 gazdaság közül a megkérdezettek 42%-a vélekedett úgy, hogy nem tervez a

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

közeljövőben változtatni földterülete méretén, 33%-uk földet vásárolna, míg 25%-uk bérlet útján növelné földterületét. A felmérés során következő része a jövőbeni fejlesztésekre irányult a gazdaságok vonatkozásában. Elsősorban arra helyeződött a hangsúly, hogy hogyan látják a vezetők gazdaságuk jövőjét az esetleges fejlesztések terén. A gazdálkodók egy része fél, hogy nem lesz utánpótlás, a mezőgazdaság tudása, gyakorlata nem száll már át apáról fiúra. Sokan pályát váltanak, elhagyva a családi szokásokat. Emellett bíznak abban, hogy gazdaságuk helyzete stabil lesz, a fejlesztések megvalósulnak. Úgy vélik, hogy a magyar mezőgazdasági adottságok jók, azt ki lehet és ki is kell használni.

A támogatásokhoz való hozzájutás a pályázati feltételek kapcsán a válaszadók többsége szerint uniós csatlakozásunk óta a pályázatok nagy száma, és a célok elaprózása a jellemző. A kiírások bonyolultak, sok olyan adatot, iratot be kell szerezni, ami talán nem is indokolt. A beadásra nyitva álló határidő általában 1 hónap, az elbírálás 60 nap. A megkérdezettek többsége panaszkolt, hogy van olyan pályázata, amit például 2011 októberében adtak be, és a felmérés időpontjában sem volt még válasz róla.

Stratégiaalkotás szempontjából a megkérdezett vezetők úgy gondolják, hogy egy mai, sikeres vállalatnak el kell köteleznie magát egy adott stratégia mellett. Pontos jövőkép kell, és ennek eléréséhez a konkrét lépéseket is meg kell határozni.



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

A válaszadók másik része szerint nem lehet örökre egy stratégia mellett maradni, mindig más irányba kell menni, és ki kell próbálni a vállalat adta lehetőségeket.

A stratégiai gondolkodás alapköve a hosszú távú célokban rejlik, és ezen célokat csak akkor tudják a mezőgazdasági vállalkozások elérni, ha a lefektetett stratégiaalkotás előtt tüzetesen átgondolják, hogy mely stratégia lehet az, melyet a vállalkozás környezetére, munkavállalóira legjobban rá tudnak illeszteni. Amint ez megvan, onnantól lehet szakemberekkel és hozzáértőkkel együtt a stratégiaalkotás folyamatát megkezdeni.

Végül, de nem utolsó sorban arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezettek hogyan vélekednek arról, hogy 10 év múlva milyen szerepet fog betölteni a stratégiaalkotás a vállalatok filozófiájában?

A válaszok szinte hasonlóképpen alakultak, mint az előző kérdésnél.

A megkérdezett vezetők szerint minden vállalatnak lesz egy lefektetett stratégiája, amit követni fog. Lesznek stratégiai szövetségesek, ugyanis a vállalatok egyre kevésbé fognak rendelkezni mindazokkal a pénzügyi, technológiai, tudásbeli és emberi feltételekkel, amelyekre szükségük lenne ahhoz, hogy versenyképességüket a globalizálódó környezetben fenntarthassák. A stratégiai szövetségek létrehozása pedig majd felgyorsítja a tanulást, az innovációt, javítja a hatékonyságot és csökkenti a kockázatot.

## 8. IRODALOMJEGYZÉK

1. Ansoff, H.I. (1965): Corporate strategy, New York, McGraw-Hill; **21.o.**
2. Bakos, F.(1989): Idegen szavak és kifejezések szótára. Budapest, Akadémia Kiadó, 955 p. 783 p.; **21.o.**
3. Baracska, Z. – Velencei, J. (2011): Profi stratégia. Könyvműhely; **29.o.**
4. Barakonyi, K.(1999): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest; **25.o.**
5. Barakonyi, K. – Peter, L. (1993): Stratégiai management. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 338 p.; **25.o.**
6. Bartha, T. – Tóth, T.(1993.): Vállalkozástan. Budapest, Szókratész Kiadó, 230 p. 111-128 pp; **21;45.o.**
7. Bárány, L. et al. (2004): Magyar Nagylexikon, Akadémiai Kiadó, Budapest; **7.o.**
8. Béresné Mártha, B. (2009): Az Észak-alföldi Régió agrárfoglalkoztatási helyzete az országos adatok tükrében; **87.o.**
9. Bridge,S.–O’Neil,K.–Cromie,S. (1998): Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. Mac Millan Press Ltd, Basingstoke, UK; **20.o.**
10. Buzás,Gy. – Nemessályi,Zs. – Székely,Cs. (2000): Mezőgazdasági üzemtan I., A mezőgazdasági vállaltok gazdaságtana és irányítása, Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest; **23;28;36;43;52;53;58;60;61;67.o.**
11. Chikán, A. (1998): Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula Kiadó, 586 p. 462-539 pp.; **9;26;45.o.**

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

12. Csath, M. (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula Könyvkiadó, Budapest; **27.o.**
13. Csath, M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest; **137.o.**
14. Czuczor, G. – Fogarasi, J. (1874): Magyar Nyelv Szótára, Emich Gusztáv magyar akadémiai nyomdász; **7.o.**
15. David, F.R. (2011): Strategic Management Concepts (thirteenth edition), Pearson, New Jersey, 399 p./pp.; **28.o.**
16. Greiner, L. (1998): Evolution and Revolution as Organisation Grow. Harvard Business Review, 5-6.sz., pp. 65-87; **115.o.**
17. Hisrich, R.D. – Peters, M. P. (1991): Vállalkozás. Akadémiai Kiadó, Budapest; **6.o.**
18. Hax, A.C. – Majluf, N.S. (1984): Strategic Management: An integrative perspective, Englewood Cliffs, Prentice-Hall; **25.o.**
19. Hoványi, G. (2004): A kelet-közép európai KKV-k új marketingkihívásai a 21. század elején. Marketing&Menedzsment-2004, XXXVIII. évf. 2. szám; **46.o.**
20. Ivanicsné, R. A. (1985): Hatékonyság, jövedelmezőség és vállalati magatartás. Disszertáció. MKKE, Budapest; **95.o.**
21. Kállay, L. – Kissné Kovács, E. – Köhegyi, K. – Maszlag, L. (2008): A kis- és középvállalkozások helyzete 2007. Budapest, Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium; **10.o.**
22. Keszthelyi, Sz. – Kovács, G. (2004): A tesztüzemek 2003. évi gazdálkodásának eredményei. Agrárgazdasági Információk. 2004. 2. szám, AKII, Budapest; **70.o.**
23. Keszthelyi, Sz. – Pesti,Cs. (2009): A tesztüzemi információs rendszer 2008. évi eredményei. Agrárgazdasági Információk, 2009. 3. szám, AKI, Budapest, 147 p.; **69.o.**

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

24. Kövesi, J. (ed.) (2007): Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan. TYPOTEX, Budapest; **9.o.**
25. KSH (2007): A munkaerő-felmérés regionális idősorai 1992-2006. Statisztikai Tükör, I. évf. 85. sz. 1-2. pp; **81.o.**
26. KSH (2008a): STADAT táblák. Idősoros éves adatok. 2. Társadalom. 2.1. Foglalkoztatottság, munkaerő, keresetek. 2.1.4. A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok es nemek szerint; **83.o.**
27. KSH (2009): A gazdasági folyamatok regionális különbségei Magyarországon 2008-ban; **81.o.**
28. KSH (2010): A gazdasági folyamatok regionális különbségei Magyarországon 2009-ben; **81.o.**
29. KSH (2011a): A kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban; **12;13;15;16;17;18;19;20.o.**
30. KSH (2011b): Észak-Alföld az Európai Unió régiói között; **75;77.o.**
31. KSH (2012): A mezőgazdaság területi jellemzői,2010; **87;91.o.**
32. KSH (2013): A gazdasági folyamatok regionális különbsége, 2012; **82.o.**
33. Lőrinczi, Gy. (2000): Vállalkozásgazdaságtan. Számalk Kiadó, Budapest, p. 20.; **9.o.**
34. Magyar, Z. (2009): Kisvállalatok stratégiai prioritásainak vizsgálata az Észak-alföldi Régióban, Készült az Oktatási és Kulturális Minisztérium „Deák Ferenc Ösztöndíjának” támogatásával, illetve a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány „Laky Teréz Kutatói Ösztöndíjának” segítségével; **113;121.o.**
35. Majoros, P. (2004): A kutatómódszertan alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest; **68.o.**

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

36. Marosán, Gy.: Stratégiai menedzsment, 1996, Calibra Kiadó, Budapest; **26.o.**
37. Mészáros, T. (2009): Mire építsük stratégiánkat? Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolc-Lillafüred, 2009. május 19-20, I. kötet; **40.o.**
38. Mészáros, T. – Horváth, I. – Virág, M. (Csath in) (2000): Sokszínűség a cégstratégiában. Stratégiai menedzsment szöveggyűjtemény. Aula Kiadó; **23.o.**
39. Mintzberg, H. (1998): Strategy Safari. The Free Press, New York; **29.o.**
40. Nábrádi, A. – Pupos, T. (2010): A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata, Szaktudás, Budapest, pp. 24-57.; **46.o.**
41. Pap, A. (2009): Egy vállalkozás hatékonyságának vizsgálata, Hadmérnök, IV. évfolyam, 3. szám, 2009. szeptember; **98.o.**
42. Pusztai, F. – Gerstner, K. (2004): Magyar Értelmező Kéziszótár, Budapest, Akadémiai Kiadó; **7.o.**
43. Porter, M. (1993): Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Budapest, Akadémia Kiadó, 384 p.; **49.o.**
44. Rekettye, G. (2004): Az érték a marketingben in: Marketing-Menedzsment, XXXVIII. évf. 2004/2; **46.o.**
45. Román, Z. (2007): A vállalkozás a magyar gazdaságban – nemzetközi tükröben, Közgazdaság 2007/2; **6;7.o.**
46. Rue, Leslie W. – Phyllis G. Holland (1986): Strategic Management– Concepts and Experiences. McGraw – Hill, New York-London-Sydney-Toronto; **26.o.**
47. Salonder, G. et al. (2001): Strategic Management, Wiley, New York, pp. 24-28.; **30.o.**

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

48. Shortle, J. S. – J. W. Dunn. (1991): The Economics of Nonpoint Pollution. In N. Hanley (Ed.) Farming and the Country side: An Economic Analysis of External Costs and Benefits, Wallingford, UK: CAB International; **53.o.**
49. Szerb, L. (2004): A vállalkozás és a vállalkozói aktivitás mérése. Statisztikai szemle, 82. évf. 2004. 6-7.szám; **8.o.**
50. Székely, Cs. – Somogyi, S. (1996): Vállalatgazdaságtan III. A mezőgazdasági folyamatok irányítása. Gödöllő, GATE-GTK Üzemtani Tanszék, 144 p. 66-94 pp; **44.o.**
51. Takácsné, K. (2011): A precíziós növénytermelés közgazdasági összefüggései, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest; **88.o.**
52. Timmons, J. (1990) : New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s. Homewood. IL: Irwin; **115.o.**
53. URL<sup>1</sup>:<http://external.kim.gov.hu/eu-terminologia/>; **8.o.**
54. URL<sup>2</sup>:[http://www.kormany.hu/download/1/c2/e0000/KKV\\_strat\\_t%C3%A1rsadalmi\\_egyeztet%C3%A9sre.pdf](http://www.kormany.hu/download/1/c2/e0000/KKV_strat_t%C3%A1rsadalmi_egyeztet%C3%A9sre.pdf); **48.o.**
55. URL<sup>3</sup>:<http://tamop311.ofi.hu/7-3-2/eszak-alfoldi-regio>; **74;76.o.**
56. URL<sup>4</sup>:<http://www.terport.hu/regiok/magyarorszag-regioi/eszak-alfoldi-regio>; **75;76.o.**
57. URL<sup>5</sup>:[http://www.gvi.hu/data/papers/regio\\_2012\\_tanulmany\\_1310\\_28\\_.pdf](http://www.gvi.hu/data/papers/regio_2012_tanulmany_1310_28_.pdf); **78;81;83.o.**
58. URL<sup>6</sup>:[http://www.mfor.hu/cikkek/Europa\\_legszegegyebb\\_regioi\\_negy\\_magyar\\_a\\_top\\_20\\_ban.html](http://www.mfor.hu/cikkek/Europa_legszegegyebb_regioi_negy_magyar_a_top_20_ban.html); **79.o.**
59. URL<sup>7</sup>:[http://www.eszakalfold.hu/userfiles/hun/fejlesztesi\\_dokumentumok/strategia/EAR\\_Strategia\\_0804.pdf\\_20080421\\_092113.pdf](http://www.eszakalfold.hu/userfiles/hun/fejlesztesi_dokumentumok/strategia/EAR_Strategia_0804.pdf_20080421_092113.pdf); **80.o.**
60. URL<sup>8</sup>: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/mpal\\_9807\\_02\\_01\\_02a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal_9807_02_01_02a.html); **83.o.**

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

61. URL<sup>9</sup>:[http://www.ksh.gov.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/h\\_q\\_lf004a.html?2953](http://www.ksh.gov.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_q_lf004a.html?2953); **84.o.**
62. URL<sup>10</sup>:[http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/h\\_qlf017.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_qlf017.html); **86.o.**
63. URL<sup>11</sup>:[http://szoctanszek.unideb.hu/tart/palyazat/Innotars/Dokumentumok\\_files/Eszak\\_alfoldi\\_Regio\\_es\\_megyeinek\\_fobb%20jellegzetessegei.doc](http://szoctanszek.unideb.hu/tart/palyazat/Innotars/Dokumentumok_files/Eszak_alfoldi_Regio_es_megyeinek_fobb%20jellegzetessegei.doc); **86.o.**
64. URL<sup>12</sup>:<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/mezoter10.pdf>; **89.o.**
65. URL<sup>13</sup>:[http://www.nulleextra.org/index.php?title=Termelői\\_értékesítő\\_szervez&printable=yes](http://www.nulleextra.org/index.php?title=Termelői_értékesítő_szervez&printable=yes); **124.o.**
66. URL<sup>14</sup>:<http://www.mezogazdasag.abbcenter.com/?m=Cikkek%2C+h%EDrek&al=EUME&PHPSESSID=043dceca03ea82b2e42c6a1c7dc005d1>; **126.o.**
67. URL<sup>15</sup>:[https://www.aki.gov.hu/publikaciok/publikacio/a:1/A+teszt\\_üzemi+rendszer+bemutatása](https://www.aki.gov.hu/publikaciok/publikacio/a:1/A+teszt_üzemi+rendszer+bemutatása); **127.o.**
68. URL<sup>16</sup>:[http://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/AVIR\\_strat\\_gondolk\\_tanulm Kotet/AVIR\\_TanKotet\\_2\\_Tanulmany.pdf](http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR_strat_gondolk_tanulm Kotet/AVIR_TanKotet_2_Tanulmany.pdf); **139.o.**
69. Varsányi, J. (1996): Üzleti stratégia-üzletitervezés. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 174 p. 11-78 pp.; **44.o.**
70. Vizardák, K. (1994): A stratégiai tervezés szerepe a mezőgazdasági vállalkozások jövőre történő felkészülésében. In: IV. Agrárökonómiai Tudományos Napok, II. kötet, Gyöngyös, 1994. március 22-23., 750 p. 645-648 pp; **44.o.**

**ÁBRÁK, TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE****Ábrák:**

- 1. ábra:** A működő kis- és középvállalkozások számának változása, 2009 (%)
- 2. ábra:** A működő kis- és középvállalkozások számának megoszlása gazdálkodási forma szerint, 2009 (%)
- 3. ábra:** A Bt-k és a Kft-k aránya a kis- és középvállalkozások között, 2009 (%)
- 4. ábra:** A kis- és középvállalkozások részesedése a bruttó hozzáadott értékből, 2009 (%)
- 5. ábra:** A kis- és középvállalkozások bruttó hozzáadott értékének megoszlása gazdasági ágak szerint, 2009 (%)
- 6. ábra:** A stratégiai menedzsment alapelemei
- 7. ábra:** Alapvető stratégiai akcióprogramok a mezőgazdaságban
- 8. ábra:** A vagyoni helyzet mutatóinak alakulása az Észak-alföldi Régióban, a vizsgált években az összes üzem átlagának alapján
- 9. ábra:** A jövedelmezőségi mutatók alakulása az Észak-alföldi Régióban, a vizsgált években az összes üzem átlagának alapján
- 10. ábra:** A hatékonysági mutatók alakulása az Észak-alföldi Régióban, a 2003 és 2010 közötti időszakban
- 11. ábra:** Az Észak-alföldi Régióban működő tesztüzemi gazdaságok bruttó termelési és hozzáadott értékének alakulása a 2003 és 2010 közötti időszakban (e Ft)
- 12. ábra:** Szakosodott gabona-, olajosmag- és fehérjenövény termesztés termelési irány STÉ-jének alakulása (EUR)



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

- 13. ábra:** Szakosodott tejtermelés termelési irány STÉ-jének alakulása (EUR)
- 14. ábra:** Szakosodott gyümölcsstermesztés termelési irány STÉ-jének alakulása (EUR)
- 15. ábra:** A stratégiakészítés módja és a pénzügyi teljesítmény közötti összefüggés
- 16. ábra:** A vizsgált vállalkozások kor szerinti megoszlása
- 17. ábra:** Az életkor és a stratégiakészítés irányultságának összefüggései a vizsgált vállalkozások körében
- 18. ábra:** A vállalkozások stratégiai orientáltsága
- 19. ábra:** A stratégia jelentésvariánsainak megoszlása a vizsgált vállalkozásoknál
- 20. ábra:** A stratégiakészítés irányultsága
- 21. ábra:** A közeljövőben milyen módon szeretnének változtatni a gazdaság által használt földterület nagyságán?
- 22. ábra:** További tervek a gazdaság vonatkozásában
- 23. ábra:** Amennyiben a fejlesztés mellett döntenek, akkor ez azt jelenti, hogy:
- 24. ábra:** Csökkennek a külföldi piacokra való bejutás költségei?
- 25. ábra:** A nem EU tagországok vállalataival csökken a gazdasági kapcsolatok intenzitása?
- 26. ábra:** A közelmúltban milyen vállalati stratégia volt követendő?
- 27. ábra:** Egy vállalat elkötelezheti magát egy bizonyos stratégia mellett?

**Táblázatok:**

- 1. táblázat:** A vállalat és a vállalkozás elkülönítésére szolgáló definíciók
- 2. táblázat:** A működő kis- és középvállalkozások száma, 2009 (%)
- 3. táblázat:** Az integráció főbb előnyei és hátrányos következményei
- 4. táblázat:** Egy lakosra jutó GDP (az országos átlag százalékában) (1996-2011)
- 5. táblázat:** A foglalkoztatottak számának alakulása 1996 és 2011 között a magyarországi régiókban (1 000 Fő)
- 6. táblázat:** A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági szektorok szerint (1000 fő)
- 7. táblázat:** Mezőgazdasági területet használó gazdaságok számának megoszlása a terület nagyságkategóriái (ha) és területegységei szerint, 2007 – Összes gazdaság (százalék)
- 8. táblázat:** A vizsgálat során alkalmazott mutatószámok megnevezése és számításuk módja
- 9. táblázat:** Az Észak-alföldi Régió mezőgazdasági területének megoszlása az AKI tesztüzemi adatbázisa és az ÁMÖ adatai alapján (2010) (%)
- 10. táblázat:** A régió AKI tesztüzemi rendszerében vizsgált 173 gazdaságának méretosztálya (EUME)
- 11. táblázat:** A régió AKI tesztüzemi rendszerében vizsgált 87 gazdaságának méretosztálya (EUME)
- 12. táblázat:** A vizsgálatba bevont gazdaságok megyénkénti megoszlása, környezete, adottságai
- 13. táblázat:** A megkérdezett gazdaságok gazdálkodási formái

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

**14. táblázat:** A vizsgált gazdaságok alkalmazottjaira vonatkozó adatok, információk (gazdaságok adatai összevonva)

**15. táblázat:** A gazdaságok ökonómiai mérete EUME termelési értékben kifejezve (EUME)

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönetet szeretnék mondani témavezetőmnek, Dr. Nagy Frigyes Professzor Úrnak, a munkám során nyújtott szakmai segítségéért, iránymutatásáért, tanácsaiért, biztatásáért és türelméért. Köszönöm, hogy a kutatási időszak alatt végig figyelemmel kísérte tevékenységemet és számomra ehhez minden szakmai-és emberi támogatást biztosított. Külön köszönettel tartozom Professzor Úrnak azért is, amiért fáradhatatlanul javította a disszertáció minden újonnan elkészülő fejezetét.

Köszönöm opponenseimnek, Prof. Dr. Balogh Sándor professor emeritusnak és Dr. Tell Imre egyetemi docens úrnak, hogy a munkahelyi védés alkalmával kritikus észrevételeikkel, részletes bírálatukkal segítették munkámat.

Köszönöm Prof. Dr. Neményi Miklós Doktori Iskolavezető úr támogatását, amellyel biztosította számomra a kutatáshoz szükséges feltételeket.

Köszönet illeti Dr. Kacz Károly társ konzulensem gondolatébresztő ötleteiért, javaslataiért és folyamatos ösztönzéséért.

Szeretném továbbá megemlíteni Dr. Hegyi Judit, Intézetigazgató Asszony munkám során nyújtott támogatását és segítségét.

Köszönettel tartozom Keszthelyi Szilárd és Suga Gábor Úrnak, az Agrárgazdasági Kutató Intézet munkatársainak a tesztüzemi rendszer

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

adatbázisainak rendelkezésre bocsátásáért és a konzultációs lehetőségekért.

Köszönöm Törökné Vass Mariann Ph.D. ügyintézőnek kitartó munkáját, támogatását, mellyel segítette munkámat.

Végül, de nem utolsó sorban hálásan köszönöm családomnak, akik az elmúlt években bíztattak és gondoskodtak arról, hogy kutatásaimat zavartalanul végezhessem.

## MELLÉKLET

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI**KÉRDŐÍV**

Gazdasági szervezet felmérésének kérdőíve

**I. A gazdaság jellemző adatai**

## 1. Általános adatok

## 1.1. Földrajzi elhelyezkedés

a) Megye:

--

b) Település:

--

c) A gazdaság pontos neve:

--

1.2. Hány főt alkalmaznak az adott gazdaságban, és milyen a szellemi és a fizikai munkaerő megoszlása?

Fő:	
Szellemi (%):	
Fizikai (%):	

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

1.3. A gazdálkodás mióta és milyen jogi formában működik:

Mióta:

--

Milyen formában:

- a) betéti társaság;
- b) Kft.;
- c) Zrt.;
- d) Szövetkezet;
- e) egyéb, és pedig.....

1.4. A gazdaságra melyik termelési irány a jellemző:

- Árúnövény termelés (gabonafélék, cukorrépa, burgonya stb.)  
árúnövények SFH aránya 2/3, vagy nagyobb
- Vegyes mezőgazdasági termelés

(Kérem a jellemző termelési irány X-el való megjelölését!)

## II. A gazdaság ökonómiai mérete

2.1.

EUME (termelési értékben)	4 alatt (3 millió Ft alatt)	4-8 között (3 és 6 millió között)
8-40 között (6 és 30 millió Ft között)	40-100 között (30 és 75 millió Ft között)	100 felett (75 millió Ft felett)



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

## 2.2. Földhasználat

	2009-2010. évben (ha)
Összes használt földterület	
ha van, ebből: saját tulajdon	
erdő	
szántó	
gyep	
gyümölcsös	

## 2.3. A közeljövőben milyen módon szeretnék változtatni a gazdaság által használt földterület nagyságán?

- nincs tervben változtatás
- növelni szeretnék bérletekkel (kb...hektárral)
- csökkenteni szeretnék (kb...hektárral)
- ha lehetséges volna, földet vásárolnánk (kb...hektárt)

## 2.4. Tagja-e a gazdaság szövetkezetnek, társulásnak?

igen-nem

ha igen, kérem nevezze meg.....

## 2.5. További terveik a gazdaság vonatkozásában (kérem húzza alá a megfelelőt):

- fejlesztéseket terveznek
- hasonló módon működik tovább
- visszafejleszt
- megszünteti a gazdaságot

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

2.6. Ha a fejlesztés mellett döntenek, akkor ez azt jelenti, hogy a közeljövőben a gazdaság (több válasz is megjelölhető):

- földet bérel,
- ültetvényt telepít,
- gazdasági épületet létesít
- állatlétszámot növel
- gépet vásárol
- feldolgozó tevékenységet fejleszt vagy létesít
- szolgáltató tevékenységet fejleszt vagy létesít
- egyéb....

2.7. A gazdálkodást segítő igénybe vett támogatási forma (2007-2010 között):

Megnevezés	Folyósítás ideje (év/ek)	Támogatás nagysága (ezer Ft)
Területalapú támogatás		
A mezőgazdasági beruházások támogatása:		
Mg. termékek feldolgozásának és értékesítésének fejlesztése:		
Mg.-hez kötődő infrastruktúra fejlesztése:		
Egyéb támogatás, pályázat:		

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

### III. Pályázati lehetőségek

3.1 Milyen pályázati lehetőségeket vettek igénybe?

3.2. Van-e olyan személy, aki a pályázatkészítéssel foglalkozik?

### IV. A mezőgazdaság jövője

4.1. Ön szerint melyek voltak a legkedvezőbb évek a '90-es évektől számítva? (Kérem aláhúzással jelölje meg választát!)

- 1990-1993
- 1994-1997
- 1998-2001
- 2002-2005
- 2006-2009
- 2010-

4.2. Az EU-hoz való csatlakozásunk lendített a magyar mezőgazdaság helyzetén, vagy sem?

igen-nem

egyéb....

4.3. Mit gondol arról, hogy milyen jövő elé néz a magyar mezőgazdaság?

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

4.4. Hogy képzelel el a gazdaság jövőjét 10 év múlva? (utánpótlás, képzett munkaerő stb.)

--

**V. A jövőkép-alkotási folyamatban megvitatandó kérdések**

5.1. Sikerre vezető döntések

A döntés és eredménye	Mikor történt?	Ki és miért hozta?

5.2. Problémákat okozó döntések

A döntés és a probléma	Mikor történt?	Ki és miért hozta?

5.3. Voltak-e olyan események, amelyekkel kapcsolatban a vezetés elkésve, csak a külső kényszer hatására lépett?

A döntés és eredménye	Mikor történt	Ki és miért hozta?

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

## 5.4. Lehetséges jövőképek

Lehetséges jövőképek	Milyen feltételek esetén

## 5.5. A jövőkép megvalósítását segítő akciók

Ön szerint melyek azok, a cég bármely területére és szintjére vonatkozó akciók, amelyeket sürgősen be kellene indítani ahhoz, hogy a vázolt jövőképek sikeresen megvalósíthatóak legyenek?

Jövőkép	Sürgős akciók

## 5.6. A jövőkép elérésének esélyei

## a) Melyek a jövőkép eléréséhez vezető legfontosabb célok?

Célok	Időtáv	Felelős
1.		
2.		
3.		

## 5.7. Van-e szükség stratégiai szövetségesekre a jövőkép megvalósításához?

Igen

Nem

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

5.7. Ha igen kikre/milyenekre?

Szövetséges	A szövetség típusa	A létrehozás éve

5.8. Milyen többletforrásokra lenne szükség a jövőkép megvalósításához?

a) Pénz

Mikor, mennyire és milyen formában
------------------------------------

c) Eszközök, gépek, berendezések, technológiák

Mikor, mire, mennyiért?
-------------------------

d) Új tudás/képességek/emberek

Milyen, mikor, hogyan?
------------------------

e) Szervezeti és vezetési változások

Milyen változás, mikor, hogyan?
---------------------------------

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

**VI. Az EU-csatlakozással kapcsolatos vállalati várakozások**

6.1. Milyen mértékű volt a csatlakozás miatt érzékelt bizonytalanság?

6.2. Hogyan értékeli a vállalat eredményes működése szempontjából a csatlakozás miatti változásokat?

6.3. Milyen hatással volt a csatlakozás a vállalat pénzügyi és piaci helyzetére?

6.4. Hogy gondolja, csökkennek a külföldi piacokra való bejutás költségei?

Igen

Nem

Ha igen, akkor miért?

6.5. A nem EU-tagországok vállalataival csökken-e a gazdasági kapcsolatok intenzitása

6.6. Jelentős EU-s támogatásokhoz juthatnak-e vállalataink?

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

6.7. Milyen mértékű az EU támogatások adminisztrációja és mekkora az EU-s tagságunk miatti bizonytalanság mértéke?

6.8. Hogyan alakultak a vállalat részéről a nem normatív-pályázatok útján elnyerhető-támogatások az Európai Unióhoz való csatlakozásunk óta?

6.9. A jelenlegi támogatásokhoz való hozzájutás szempontjából milyen a kapcsolat a múlt és a jelent között?

6.10. Milyen mértékű az agrár-és vidékfejlesztési támogatások szétoztása?

6.11. A SAPARD-Program milyen mértékben került felhasználásra a mezőgazdasági vállalkozások fejlesztése, a mezőgazdasági és halászati termékek feldolgozásának fejlesztése, illetve a vidéki infrastruktúra fejlesztése tekintetében?

6.12. Milyen pályázati lehetőségek állnak az Önök rendelkezésére?



AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

VII. A stratégiaalkotás folyamata

7.1. A közelmúltba milyen vállalati stratégia volt a követendő?

<b>Stratégiák</b>	
Visszahúzó	
Védekező	
Stabilitási	
Növekedési	
Támadó	
Túlélési	

7.2. A különböző stratégiaváltozók, jellemzők alapján milyen fő csoportba rendezhető a vállalat követett stratégiája?

7.3. Az EU-hoz való csatlakozásunk milyen hatással volt a vállalati stratégiákra?

7.4. Amennyiben nem folytatnak stratégiai tervezést, akkor mi ennek az oka?

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSAINAK  
STRATÉGIA TÍPUSAI

---

7.5. Hogy gondolja, lehet a vállalkozásokat arra ösztönözni, hogy stratégiát készítsenek?

7.6. Egy vállalat elkötelezheti magát egy bizonyos stratégia mellett?

7.7. Mit gondol arról, hogy 10 év múlva milyen szerepet fog betölteni a stratégiaalkotás a vállalatok filozófiájában?

Köszönöm a segítséget!

Kis Georgina  
Ph.D. hallgató