



Mezőgazdasági vállalatok stratégia típusai

KIS GEORGINA¹ – ALVINCZ JÓZSEF²

¹ Nyugat-magyarországi Egyetem
Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar
Vállalatgazdasági és Vezetéstudományi Intézet
Üzemtani Intézeti Tanszék
Mosonmagyaróvár

² Vidékfejlesztési Minisztérium
Budapest

ÖSSZEFOGLALÁS

Magyarországon a rendszerváltás óta nagyarányú változás ment végbe a tulajdonviszony és termelési szerkezet terén. Ezek legjellemzőbb hatásai a mezőgazdaságban érezhetőek, ahol a strukturális átrendeződés során a szövetkezeti tulajdon szinte teljesen megszűnt, az állami tulajdon pedig erősen lecsökkent a kárpótlás révén. Ahhoz, hogy a változás során létrejött gazdasági szervezetek megfelelően működhessenek és helyt tudjanak állni a versenyben, megfelelő alkalmazkodással, fejlődéssel és a környezet kihívásaira való aktív válaszadással az új piaci viszonyok között, szükségük van a stratégiai gondolkodásra, tervezésre. A stratégiai gondolkodásnak – melynek fő jellemzője, hogy semmit nem tekint változatlanoknak, sem a vállalkozás külső, sem belső környezetében, és fontos szerepet tulajdonít a jövőbeni várható eseményeknek, mivel ezek ismeretében fel tudunk készülni azok kivédésére – meghatározó elemévé kell válnia a mezőgazdasági vállalkozók életének, gazdálkodásának is.

Kulcsszavak: stratégia, tervezés, mezőgazdasági vállalkozás, vállalati környezet.

BEVEZETÉS

A stratégia szó görög eredetű: akkori értelmezése a „háború művészete” volt. Ezt a jelentést napjainkig őrzi. Például a The Cambridge Encyclopedia (David 1990) szerint, egy nemzet stratégiai képességein a háborúviselésre és megtorlásra lehetőséget adó eszközökkel – repülőekkel, rakétákkal stb. – való felszereltséget, illetve annak színvonalát értjük. A stratégia korábbi jelentése nem áll messze a maitól: hiszen a stratégiaalkotás – egyik újabb jellemzése szerint – nem más, mint a vállalat erőforrásainak hozzáértő hasznosítása a vállalat tartós piaci sikere érdekében.

A hadászat területéről az üzleti életbe az 50-es évek körül kezdett átszivárogni a stratégiai gondolkodás és szemlélet. Jelentősebb elterjedése azonban arra az időre tehető, amikor a piaci verseny erősödni, a környezeti bizonytalanságok pedig növekedni kezdtek. Ily módon a vállalatoknak egyre több „ellenféllel” kellett megküzdeniük; miközben versenytársaik legyőzésére törekedtek. Szembe kellett nézniük a környezeti változások kiszámíthatatlansága okozta nehézségekkel is. Az elméleti szakemberek pedig szorgosan szállították a gyakorlati szakembereknek az újabb és újabb közelítéseket, érvrendszereket és modelleket. Napjainkban pedig már a rendelkezésre álló választék olyan bőségesre dagadt, hogy az adott szervezetre legalkalmasabb módszerkombináció is gondot okozhat (Csath 2004).

IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A stratégia a jövő kulcsa. Stratégia kialakítása és tervezése nélkül nem lehet jövőt építeni. Magyarországon a rendszerváltás előtt, a termelőszövetkezeteknek nem kellett törődni önálló stratégia kialakításával, de 1990 után megváltozott a helyzet. A piacgazdaság magával hozta a stratégiai gondolkodás jelentőségét, megnőtt a tervezés és stratégiaalkotás iránti igény a mezőgazdaságban is.

Az ország birtokszerkezete igen nagy változáson ment keresztül. A tulajdonviszony – átrendeződés és a termelés – szerkezetváltás sajátosságosan a mezőgazdaságban jelentkezett. Míg a rendszerváltás előtt a nagyüzemi birtokméret volt jellemző, azt követően viszont elaprózódott birtokszerkezet kialakulását figyelhettük meg.

A mezőgazdasági vállalkozások fő szándéka a rendszerváltás után az volt, hogy a rendelkezésre álló termelőeszközök és munkaerő segítségével minél magasabb jövedelmet érjenek el. A folyton változó környezethez való, hosszú távon is sikeres alkalmazkodáshoz elengedhetetlen volt a stratégia.

A mezőgazdasági vállalkozások stratégiájának kialakításakor alapvetően megegyező szempontokat veszünk figyelembe, mint az egyéb vállalkozásoknál. A piaci verseny mellett nem szabad figyelmen kívül hagynunk a természeti és ökológiai tényezőket, a speciális termékeket, szolgáltatásokat és felvevőpiacot, valamint a mezőgazdasági vállalkozások ezektől való nagymértékű függését sem.

A stratégia fogalma nagyon összetett fogalom.

Magában foglalja a magvalósítandó célt, és az ennek érdekében felhasználandó eszközrendszer meghatározását (Bartha és Tóth 1993). Másképpen fogalmazva a stratégia a jövőbeni változásokra való tudatos felkészülés a jelenben, a jövőalkotás eszköze, egy kulcs a kezünkben a jövő építéséhez (Csath 1998).

A mezőgazdasági vállalatok egészére megfogalmazott stratégiának nagyon sok előnye van, melyek a következők:

- a stratégiában kifejeződő hosszú távú célok és fontossági sorrendek – prioritások – irányt mutatnak a rövidebb távú döntések meghozatalához,
- a stratégia megléte minden szinten segíti elosztatni a vállalat működésével kapcsolatos bizonytalanságokat, és megkönnyíti azt, hogy a vezetők a figyelmet a legfontosabb területekre összpontosítsák,

- a stratégia ismerete csökkenti a felesleges konfliktushelyzetek kialakulásának esélyét, illetve hozzájárul a konfliktusok eredményes megoldásához,
- a stratégia koordináló szerepet tölt be azzal, hogy egy irányba húzza az erőfeszítéseket,
- a stratégia összehasonlítási és mérési eszköz, mivel segítségével folyamatosan értékelhető az, hogy a meghozott döntésekkel a stratégiai célok megvalósítása irányába mozdul-e el a vállalat,
- a stratégia az ösztönzés eszköze lehet, ha a teljesítményeket aszerint is értékeli, hogy azok milyen hatékonyan segítik a stratégia megvalósulását,
- végül a stratégia a szükséges változtatások időben történő elindítását is segíti (Csath 2004).

Továbbá a stratégia a vállalat működésének vezérfonalát is jelenti, melynek kialakításához három alapvető kérdésre kell választ kapnunk:

- mi a vállalat alapfilozófiája, küldetése, mely alapján meghatározható a vállalat működési köre,
- milyen területen, milyen képességek kifejlesztésével 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 (a szinergia, egy olyan együttműködést jelent, melynek révén a részek egyszerű összegénél nagyobb előnyök keletkeznek) (Bartha és Tóth 1993 és Chikán 1998).

A stratégiaalkotás folyamatát nem szabad abbahagyni, mindig újabb és újabb ötletekről, tervekről indokolt gondoskodni, hiszen a versenytársak is messzebb látnak a jelennél. A stratégiai menedzsment ezt a folyamatot foglalja keretbe: stratégiai tervekészítés, megvalósítás, visszacsatolás és ezek folyamatos láncolata. A stratégiai gondolkodás és tervezés ugyanolyan fontos a mezőgazdasági vállalkozásoknál, mint a gazdaság egyéb szegmensében működőknél, ugyanis a stratégiai tervezés olyan folyamat, amelynek során a vezetés általános hosszú távú célokat és konkrét rövidebb távú teljesítménycélokat határoz meg, majd olyan akciókat dolgoz ki, amelyek segítségével a célok elérhetőek (Thompson 2001). Amennyiben egy vállalkozás nem tűz ki maga elé világos és hosszú távú célokat, és nem határozza meg a célok eléréséhez szükséges eszközöket és módszereket, úgy könnyen előfordulhat, hogy a számos termelési tényező (mint a termőföld minősége, a megfelelő mennyiségű tőke stb.) mellett kevésbé válik sikeressé, mint a termelési tényezőkkel kevésbé ellátott vállalkozások (Vizdák 1994).

A jó vállalkozónak fontos tulajdonsága, hogy képes eltávolodni a fától és látni az erdőt. A stratégiai tervezés az erdőre koncentrálni abból a célból, hogy kialakítson egy átfogó koncepciót a jövőre vonatkozóan, ezért a stratégiai tervezés időhorizontjának megválasztására általánosan használható képlet nem létezik, a legjobb megoldás ezért az, ha a cég saját körülményei és elgondolásai alapján dönt a stratégiai terv időhorizontjáról (Csath 2004). A mezőgazdaságnál mindez speciális tényezőkkel is kiegészül, és a mezőgazdaságban a stratégiai tervezés során gyakran nem támaszkodhatunk kizárólag közgazdasági tényezőkre, mert azokat ökológiai szempontból is értékelni szükséges.

Célszerű, ha egy vállalkozás fennállása során többféle, a mindenkori körülményeknek és fejlettségi szintnek megfelelő stratégiát alkalmaz (Székely és Podmaniczky 1995).

Mezőgazdasági stratégiák a túlélés, konszolidáció és növekedés tükrében

Magyarországon – egy vállalati felmérés alapján – a vállalkozások többségének legfőbb célja a nyereség, illetve az árbevétel növelése, de nem ritka esetben a veszteség csökkentése a legfontosabb szempont. Az ideális az, ha egy vállalkozás fő célja a profit növelése, maximalizálása. A veszteség csökkentése sokszor csak átmeneti cél, ha ez tartóssá válik, ott már csak a vállalkozás megszűnésének folyamata húzódik el.

Azok a vállalkozások, melyek központi stratégiája a növekedés (expondáló), szinte kivétel nélkül a nyereség, illetve a vagyon növelésére törekednek, köztük nagyon ritka a veszteségcsökkentő szereplő (Petz és Zacher 1995).

Egy másik felmérés alapján a vállalkozók által kitűzött célok, és az ezek alapján megalkotott stratégiák a vállalkozó iskolai végzettségétől is nagymértékben függnak. A minőségi termelésre, egyedi termékek előállítására, értékesítési szövetkezetek létrehozására való törekvés a felsőfokú végzettségűek között általánosnak mondható, míg sajnos az alacsonyabb végzettségűek körében ez koránt sincs így.

További levonható következtetés, hogy a motivációs tényezők közül jelentős befolyással bír a birtokméret, ugyanis annál inkább piac- és profitorientált a gazdaság (Fayweather 1981). Sajnálatos, hogy sokan még mindig fontosnak tartják a termelési költségek csökkentését, olyan áron is, hogy ennek hatása később erős minőségromlásban, és lassú piacvesztésben mutatkozhat meg (Lakner és Kocsondi 1997).

Elterjedt az a helyzet, hogy a gazdák tervezéskor általános célokat tűznek ki maguk elé, legalábbis közép- és hosszútávon. Ezek a célok a fentebb említett példákön felül az életben maradás és a lehetőségeikhez, erejükhöz képest való fejlesztés, méretgazdaságosság, specializáció.

Az „életben maradás” megvalósulásához többféle eszköz alkalmazására nyílik lehetőség. Amennyiben a túlélést választjuk, akkor az alábbi akciókat alkalmazhatjuk a siker érdekében:

- Igénykorlátozás: mely áll egyrészt a „jóléti” igények korlátozásából, és olyan szempontok kiiktatásából, melyek nélkülözése hosszú távon káros, és végleg a vállalkozás leépüléséhez vezethet. Utóbbihoz tartoznak a fiziológiai igények (hőmérséklet, étel stb.), a gazdasági szempontok (beruházás, felújítás stb.) kiiktatása, az ökológiai szempontok figyelmen kívül hagyása. Az ökológiai szempontok elhanyagolása később nagyobb kárt okoz, mint amekkora költséget megtakaríthatunk vele.
- Meglévő erőforrások felélése, értékesítése: ez hosszú távon szintén káros, mert pótlása nagyobb költséggel járhat, mint a „haszon”, melyet elérünk a „feléléssel”.
- Hagyományos költségtakarékosság: melynél csökkenthetjük a ráfordítások szintjét, olcsóbb eszközöket, anyagokat vásárolhatunk, melyek alkalmazása a minőség rovására mehet.
- Kapacitás kihasználása, teljesítménynövelés: amennyiben a vállalkozó teheti, ez az első, amit érdemes alkalmaznia. Nagyobb termőterületet vonhat be, növelheti az épületek, gépek és munkaerő kapacitásának kihasználását.

Abban az esetben, ha szükség van valamilyen túlélési akció alkalmazására, akkor elsődlegesen a kapacitás kihasználásának növelését, másodsorban a hagyományos költségtakarékosságot érdemes igénybe venni (Székely et al. 1998).

Amennyiben a vállalkozó elégedett jelenlegi helyzetével és annak fenntartására törekszik, úgy a konszolidációs stratégiát célszerű alkalmaznia pozíciójának megerősítése érdekében. Ennél a stratégiánál is több akció közül lehet választani, melyek önmagukban is célra-vezetők lehetnek, azonban a szerencsésebb, ha megtalálja a gazdálkodó a vállalkozás körülményeinek megfelelő egyensúlyt a lehetőségek kombinálásával. Ehhez az alábbi akciók közül lehet választani:

- Termelés racionalizálása, hatékonyságnövelés: termék struktúraváltás, mely újabb beruházásokat igényel, csakúgy, mint a technológiai hatékonyság növelése, a minőségjavítást a termelés racionálisabb szervezésével, kisebb ráfordítások alkalmazásával meg lehet oldani (pl. jobb minőségű vetőmagvak, megfelelő növényvédelmi eljárások megfelelő időben való elvégzése).
- Erőforrás konszolidáció, racionalizálás: emberi erőforrás fejlesztés, eszköz struktúrá-racionalizálás, eszköz lecserélés, területrendezés, melioráció.
- Szervezeti–szervezési racionalizálás: szervezeti struktúra átalakítás, menedzsment információs rendszer korszerűsítés, kooperációk.
- Pénzügyi stabilizáció: finanszírozási rendszer módosítás, támogatások megszerzése (Székely 1997).

A nyereség és az árbevétel növelése, valamint a veszteség csökkentése mellett további cél lehet még a vállalkozás fejlesztése, ami a mezőgazdasági vállalkozások esetében azért speciális, mert a mezőgazdasági ágazatokra jellemző a megosztottság. A bővítő stratégia esetén ezért alapvetően kétféle lehetőség merül fel: együtt kell élni a megosztottsággal és alkalmazkodni hozzá, vagy megpróbálni leküzdeni azt (Lakner és Kocsondi 1997).

Az alkalmazkodás során a változó viszonyokhoz történő alkalmazkodási törekvés a jellemző, amely történhet a termelési költségek, a piaci pozíció stabilizálásával, az adott termékre történő szakosodással, a hozzáadott érték növelésével, a belterjesség fokozásával és a decentralizálással.

A termelési költségek, piaci pozíció stabilitását legkönnyebben a többi gazdálkodóval való kooperációval lehet megvalósítani. Ezt segíti elő különböző gépkörök, beszerzési és értékesítési szövetkezetek létrehozása.

Az alkalmazkodást elősegítheti a termékpaletta szűkítése, illetve a szakosodás, mely nemcsak termékre, hanem fogyasztói és megrendelés típusokra, földrajzi területekre is történhet.

Ez a specializáció azért is előnyös, mert lehetővé teszi a könnyebb tájékozódást az adott területről, így felmérve a piac sajátos igényeit, az erőforrások koncentrálásával könnyebben kielégíthetők azok. Ez a méretgazdaságosság elérését is könnyebbé teszi.

Az alkalmazkodást továbbá elősegítheti a termékek hozzáadott értékének növelése.

Ez két dolog miatt is kedvező, egyrészt, mert így növelni lehet a termék megkülönböztetését és ezzel piaci kínálatát, másrészt a minőség is javul ezzel, ami a termék könnyebb értékesítését, a piaci versenyben való jobb helyzetállását biztosítja. Megvalósításának több járható útja is van, például az egyszerűbb műveletek bővítése és hatékonyságainak növelése (tisztítás, szárítás, vetőmag esetén osztályozás, tárolás), vagy éppen új gépek, berendezések vásárlása, és a tőkeigényesebb előrefelé történő integrálás.

További járható út a belterjesség fokozása, mellyel az egységnyi területen előállítható termékérték akár több nagyságrenddel is növelhető, anélkül, hogy újabb földek bérlése válna szükségessé (Bakos és Bálint 1997).

Az alkalmazkodás tekintetében a decentralizálás, a növekedés, a bővítés stratégiáját választók körében lehet sikeres, hiszen ez egy jóval tőkeigényesebb folyamat, mint a fentebb felsoroltak. A decentralizálás során a vállalkozás több helyen alakít ki szervezeti egységeket, „alvállalkozásokat”, melyek önállóak, de ugyanazt végzik, mint az „anyavállalkozás”. Ilyenek a mezőgazdaságban a holding típusú szervezetek és a szövetkezeti központok. A szolgáltatóiparban a franchise rendszer ehhez hasonló felépítésű (Székely et al. 1998). A mezőgazdaság megosztottsága bizonyos esetekben le is küzdhető, mely azért fontos, mert e lehetőségek számos előnyhöz juttathatják annak felismerőjét.

Az egyik ilyen lehetőség a méretből adódó gazdaságosság érvényesítésében rejlik. A méret növelésével adott technológia mellett csökkenthetjük az egységre jutó állandó költség hányadát. Ez a tény ösztönzi általában a termelőket a gazdaság méretének növelésére.

Egy bizonyos szint után azonban a ráfordítások olyan mértékben emelkednek, ami már az összköltség egységére vetített mennyiséget is megnöveli, tehát attól a szinttől kezdve a méretet nem érdemes növelni. A termelés tovább növelhető a belterjesség fokozásával, ösztönzésével, további műtrágya felhasználással, azonban ennek is korlátot szab a csökkenő hozadék törvénye (Castle et al. 1992).

A méret növelésének egyik módja a földterület növelése vásárlással vagy bérléssel. Másik módja a különféle integrációk létrehozása, melyeket az utóbbi időkben egyre nagyobb érdeklődés övez Magyarországon is.

Az integrációk kialakulását több tényező is indukálhatja, mint például a versenyképesség fokozása, a minőségi színvonal, a hatékonyság, a piaci munka eredményének növelése, a fogyasztói igények magasabb szintű kielégítése rugalmas termelési szerkezet keretében, és nem utolsósorban a bizonytalanságból eredő kockázat csökkentése (Csete et al. 1996, Farkasné 1995). Az integrációk létrehozása a mezőgazdaságban nemcsak előnyös, hanem bizonyos szinten kényszer is, a termékek (agrár- és élelmiszer-ipari) piacának jellegéből adódóan.

Az integráció az együttes nyereség maximalizálására törekszik. Célja, hogy az együttműködő felek közösen kedvezőbb eredményt, piaci versenypozíciót érjenek el, mintha elkülönülten tevékenykednének (Csete et al. 1996).

Ahhoz azonban, hogy az integráció sikeres legyen, sok feltételnek kell megvalósulnia, melyek közül csak néhányat említenék:

- *Perspektíva*: azaz a résztvevőknek fel kell ismerniük hosszú távú érdekeiket, és a kitűzött cél érdekében együtt kell működniük.
- *Kölcsönös bizalommal* kell egymás iránt viseltetniük.
- *Informáltság*: vagyis a szükséges helyen, időben és mennyiségben, mindenki által hozzáférhetően kell az információknak rendelkezésre állniuk.
- *Érdekeltség szinten tartása*: mindenképpen fontos, hiszen az ember elsősorban saját érdekeit tartja szem előtt, azt kell tehát elérni, hogy a cél megvalósításában mindenki folyamatosan érdekelt legyen, így tenni is fog érte.

Az integrálódás során a kívánatos fejlődés fő iránya az egyes termékpályák egészét rendszerbe foglaló integráció, melyben a fogyasztótól az alapanyag-termelőig összehangolt együttműködés marketing láncolata valósul meg (Csete *et al.* 1996).

Az utóbbi években (évtizedekben) egyre többet foglalkozik az ember a környezetében okozott károk helyrehozatalával, illetve a további károk megelőzésével. Ezért került előtérbe a mezőgazdaságban is, hogy a termelés során ne csak az ökonómiai elveknek megfelelő gazdálkodási rendszert alakítsuk ki, hanem a jövőben alkalmazott formák és a hozzájuk kapcsolódó stratégiák is messzemenően figyelembe vegyék az ökológiai tényezőket.

A környezet minőségének megóvása érdekében kidolgozott koncepciókat az 1980-as évektől kezdve a fenntartható fejlődés fogalmával foglalták össze.

Ez akkor is és ma is azt jelenti, hogy egy olyan gazdasági fejlődésre van szükségünk, melynek során összhangot tudunk teremteni a társadalom anyagi igényei, a népesség növekedése, a természeti erőforrások hasznosítása között, egyúttal minimalizálva a környezet szennyezését (Láng és Csete 1996).

Ezért is fontos egy olyan gazdasági növekedés elérése, mely harmonizál a természeti erőforrások regenerálódásával, mert hosszú távon a versenyszférában csak azok az agrár-vállalkozások maradhatnak fenn a hatékonysági alapon szelektáló piaci versenyben, amelyek gazdálkodása képes megfelelni a fenntarthatóság igényeinek (Wright 1983).

KÖVETKEZTETÉSEK

A stratégiai gondolkodás, tervezés, illetve vezetés viszonylag új – kb. 50 éves – szakterület. A vállalatok számára nyilvánvalóvá vált az, hogy minél bonyolultabb és kockázatosabb a környezetük, annál inkább szükség van a hosszú távú előretekintésre és rendszerszemléletre. Ezt kínálja a stratégiaalkotási folyamat, illetve ha nem akarnak csupán a környezeti változások hatására cselekedni, hanem saját jövőjüket maguk akarják alakítani, ez nem is képzelhető el stratégiai vezetés nélkül. Nincs minden vállalatra egységesen ráhúzható stratégiai vezetési filozófia és eszköztár. Minden vállalatnak magának kell kialakítania saját stratégiai vezetési rendszerét, amelyre nemcsak a környezeti körülmények és a vállalat belső helyzetének eltérései, hanem a vezetés képességei, nézetrendszere, prioritásai és értékrendje is rányomja a bélyeget.

Strategy types of agricultural enterprises

GEORGINA KIS¹ – JÓZSEF ALVINCZ²

¹ University of West Hungary
Faculty of Agricultural and Food Sciences
Mosonmagyaróvár

² Ministry of Rural Development
Budapest

SUMMARY

Five large-scale changes happened in the field of proprietorship and production since the political transformation in Hungary. Main effects can be felt mainly in the field of the agriculture where during the restructuring the co-operative ownership almost disappeared while the state ownership strongly decreased thanks to the indemnity. In such a newly created market environment, there is a strong need for strategic thinking and planning in order to operate these newly created economical organizations competitively with compliance, development. Strategic thinking has to be part of people's husbandry and life for those entrepreneurs working for agriculture. Main features of strategic thinking are that nothing can be seen as unchangeable, neither in the inside and outside environment of the enterprise; future events have an important role since their effects can be prevented only if we know them accurately.

Keywords: strategy, planning, agricultural enterprise, company environment.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakos I. – Bálint A.* (1997): A kisgazdaságok szerepének megítélése. *Gazdálkodás*, **41.**, (5): 45–47.
- Barta T. – Tóth T.* (1993): Vállalkozástan. Budapest, Szókratész Kiadó, 111–128.
- Castle, E. – Becker, M. – Nelson, A.* (1992): Farmgazdálkodás. Budapest, Mezőgazda Kiadó.
- Chikán A.* (1998): Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula Kiadó.
- Csath M.* (1998): Stratégiai tervezés és vezetés. „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., Sopron–Budapest (132) 9–72.
- Csath M.* (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Csete L. – Horn P. – Papócsi L.* (1996): Integráció az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás*, **40.**, (5): 1–7.
- David, C.* (1990): The Cambridge Encyclopedia. Cambridge University Press, USA.
- Farkasné Fekete M.* (1995): Integráció és finanszírozás a mezőgazdaságban. *Gazdálkodás*, **41.**, (4): 42–45.
- Fayewether, J.* (1981): Internationale Unternehmensführung. Berlin, Meissner-Berlin-Verlag, (346) 240–265.
- Lakner Z. – Kocsondi J.* (1997): A magyar agrárvállalkozások stratégiai egy primer felmérés tükrében. *Gazdálkodás*, **41.**, (2): 33–44.
- Láng I. – Csete L.* (1996): A magyarországi agrárgazdaság fenntartható fejlődése. *Gazdálkodás*, **40.**, (3): 1–14.
- Petz R. – Zacher L.* (1995): Vállalkozói preferenciák és stratégiák a magyar gazdaságban. *Gazdálkodás*, **39.**, (4): 37–50.

- Székely Cs. (1997): A mezőgazdasági vállalkozások alkalmazkodásának üzemgazdasági összefüggései. In: „Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszertermelésben” Tudományos Konferencia, Gödöllő, 1997. október 9–10., 3–10.
- Székely Cs. – Podmaniczky L. (1995): Fenntartható mezőgazdasági vállalkozási stratégiák. In: Fehér A. – Nagy B. (szerk.): A fenntartható mezőgazdálkodás az elmaradott agrárterületeken. A GATE 75. éves jubileuma alkalmából a „Fleischmann Rudolf” Mezőgazdasági Kutatóintézetben rendezett tudományos ülés előadásai. Kompolt, 158–174.
- Székely Cs. – Podmaniczky L. – Illés B. – Kovács A. (1998): Az EU-konform mezőgazdasági stratégia-váltás üzemi szintű modelljének kidolgozása. In: Zöld Belépő: Mezőgazdaság, vidékfejlesztés és természetvédelem tématerületek. Gödöllő, 1998. november 24., 85–92.
- Thompson, J. L. (2001): Strategic Management. Thomson Learning, USA.
- Vizdák 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) 645–648.
- Wright, P. (1983): Competitive strategies for small business. In: Thompson-Strickland-Fulver (editors): Readings in Strategic. Management Business Publications Inc., Plano. (338) 245–261.

A szerzők levélcíme – Address of the authors:

KIS Georgina
Nyugat-magyarországi Egyetem
Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kar
Vállalatgazdasági és Vezetéstudományi Intézet
Üzemtani Intézeti Tanszék
H-9200 Mosonmagyaróvár, Vár 2., illetve
Jaf Holz Ungarn Kft.
H-3434 Mályi, Pesti út 2.
E-mail: kisgina85@gmail.com

ALVINCZ József
Vidékfejlesztési Minisztérium
H-1055 Budapest, Kossuth Lajos tér 11.
E-mail: jozsef.alvincz@vm.gov.hu