

GAZDASÁG- ÉS
TÁRSADALOMTUDOMÁNYI
TANULMÁNYOK II.

Mohácsi Márta (szerk.)

Agrár-felsőoktatás, agrárgazdasági elemzések



Mohácsi Márta (szerk.)

Agrár-felsőoktatás, agrárgazdasági elemzések

Gazdaság- és Társadalomtudományi Tanulmányok

II.

Sorozatszerkesztő:
Dr. Mohácsi Márta

A Tanácsadó Testület tagjai:

Prof. Dr. Balogh Péter – Debreceni Egyetem

Prof. Dr. Bencsik Andrea – Pannon Egyetem

Prof. Dr. Illés Bálint Csaba – Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Prof. Dr. Székely Csaba – Soproni Egyetem

Mohácsi Márta (szerk.)

AGRÁR-FELSŐOKTATÁS, AGRÁRGAZDASÁGI ELEMZÉSEK

Agricultural higher education,
agricultural analyses



Debreceni Egyetemi Kiadó
Debrecen University Press
2022

Szerkesztő:
Dr. Mohácsi Márta

Szakmai lektor:
Dr. Kovács Gábor
címzetes egyetemi tanár

Anyanyelvi lektorok:
Arany Lajos
Johnathan Keegan Dabney

© Debreceni Egyetemi Kiadó, 2022
beleértve az egyetemi hálózaton belüli elektronikus terjesztés jogát is

ISSN 2677-0385
ISBN 978-963-615-026-6

Kiadta: a Debreceni Egyetemi Kiadó, az 1795-ben alapított
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének a tagja
Felelős kiadó: Karácsony Gyöngyi főigazgató
Tördelés, borító: Juhászné Marosi Edit
A nyomdai műveletek a Debreceni Egyetem sokszorosítóüzemében készültek, 2022-ben
dupress.unideb.hu

Tartalom

Szerkesztői előszó | 7

PROF. DR. SZÉKELY CSABA

A mezőgazdasági üzemtan / vállalati gazdaságtan szerepének változásai
az agrár-felsőoktatásban | 9
*Changes in the role of farm management and farm business economics
in agricultural higher education*

DR. HABIL. MOHÁCSI MÁRTA – DR. HABIL. FÉNYES HAJNALKA

Az agrár-felsőoktatásban tanuló hallgatók karriertudatossága | 31
Career consciousness of students in agricultural higher education

DR. KAPRONCZAI ISTVÁN

Agrárgazdasági kihívások – KAP lehetőségek | 47
Agricultural challenges – CAP opportunities

DR. HABIL. PATAKI LÁSZLÓ – VAJAI BALÁZS

Gondolatok az agrárvállalkozások innovációs tevékenységével és annak
következményeivel összefüggésben | 71
Thoughts on the innovation activity of agricultural enterprises and its consequences

DR. HABIL. KATITS ETELKA – DR. SZALKA ÉVA – DR. PALÁNYI ILDIKÓ

Miért alkalmazzuk a turnaround controlling módszert a fenntartható növekedés
érdekében? A magyar mezőgazdasági vállalatok körében végzett vizsgálatok
2018–2020 között | 89
*Why do we use the turnaround controlling method for sustainable growth?
Studies among Hungarian agricultural companies between 2018–2020*

PROF. DR. BENCSIK ANDREA – MGR. HEVESI ENDRE

A tudásmegosztás gyakorlata magyar és szlovák borászatoknál | 119
Knowledge transfer in Hungarian and Slovakian wineries

Abstracts | 147

Szerkesztői előszó

A szerkesztőbizottság és a tanácsadó testület tagjai 2019-ben indították útjára a Gazdaság- és Társadalomtudományi Tanulmányok tudományos tanulmánykötet-sorozatát, melynek első száma Menedzsmenttendenciák címmel jelent meg.

Az azóta eltelt években átalakult a magyar felsőoktatás rendszere, elsősorban új szervezeti fenntartót, új finanszírozási rendszert, modellt kapott, és 2021-ben, megjelent az oktatás-piacán egy új név a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, melynek fő székhelye Gödöllő. Éppen ezért a mostani kötet az Agrár-felsőoktatás és agrárgazdasági elemzések címet kapta. A tudományos tanulmánykötetben hat tanulmány olvasható.

A kötet első tanulmánya, az alapoktól, 1922-től kezdve napjainkig, vagyis 2022-ig mutatja be és elemzi az agrár-felsőoktatás történetét egy agrárprofesszor szemüvegén keresztül. A második tanulmány egy kelet-magyarországi nagymintás reprezentatív kutatás alapján elemzi az agrárszakos hallgatók karrierterveit. A harmadik tanulmány szerzője agrárgazdasági próbatételekről és közös agrárpolitikai lehetőségekről ír, amelyben az agrár-felsőoktatásnak is szerepet szán. A kötet negyedik tanulmánya az agrárvállalkozások pénzügyi helyzetét elemzi, összekapcsolva a vállalatok innovációs tevékenységével. Az ötödik tanulmány a magyar mezőgazdasági vállalatok körében végzett pénzügyi és számviteli (2018–2020) vizsgálatok eredményeit mutatja be, a vállalati életszakaszokhoz igazítva. A kötet záró tanulmánya tudásmegosztással foglalkozik magyar és szlovák borászatoknál.

A Gazdaság- és Társadalomtudományi Tanulmányok második tematikus számát ajánljuk a gazdaság- és társadalomtudomány iránt érdeklődőknek és a területek szakembereinek, de hasznos olvasmány lehet a területeken tanuló PhD- és mesterszakos hallgatóknak is.

Köszönöm, hogy a tanácsadó testület tagjai segítették munkámat, köszönöm a felkért szakmai és nyelvi lektorok munkáját, és köszönöm a Debreceni Egyetemi Kiadónak, a tudományos tanulmánykötet-sorozat második számának megjelentetését.

Debrecen, 2022. március

Mohácsi Márta

A mezőgazdasági üzemtan / vállalati gazdaságtan szerepének változásai az agrár-felsőoktatásban

PROF. DR. SZÉKELY CSABA
egyetemi tanár, Soproni Egyetem
szekely.csaba@uni-sopron.hu

ABSZTRAKT

100 évvel ezelőtt nevezték ki Reichenbach Béla professzort az akkor létesült Üzemtani Tanszék élére a Budapesti királyi magyar Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának mezőgazdasági osztályán. A tanszék különböző politikai rendszereken, egy világháborún és egy forradalmon keresztül, egy székhelyváltáson és hat különböző egyetemi név- és szervezeti változáson átesve, különböző vezetőkkel töltötte be fontos szerepét az agrár-felsőoktatásban. „Gödöllői üzemtani iskola” néven vált híressé, és több generáció agrármérnökét, üzemszervező agrármérnökét, gazdasági agrármérnökét, vállalatgazdasági szakmérnökét, doktoranduszát és menedzserét képezte. A tanulmány az alapítás óta eltelt száz év változásait tekinti át abban a reményben, hogy a tanszék a jövőben is folytatni tudja a magyar mezőgazdaság sikere érdekében kifejtett oktatási és kutatási tevékenységét, de az utóbbi évek történései ezt kérdésessé teszik. A tanulmány a tanszék jelenlegi helyzetéhez vezető utat vázolja fel, és kitér a következményekre is.

Kulcsszavak: üzemgazdaságtan, üzemtani iskolák, agrár-felsőoktatás, gödöllői agráregyetem, bolognai folyamat

JEL kódok: Q12, Q13, Q18

ABSTRACT

Changes in the role of farm management and farm business economics in agricultural higher education

It was 100 years ago when Professor Béla Reichenbach was appointed head of the newly established Department of Farm Management within the Department of Agriculture, Faculty of Economics, at the Royal Hungarian University of Budapest. The department, led by several consecutive heads, has played an important role in agricultural higher education through various political settings, a world war, a revolution, a change of location, and six changes in university name and organisational structure. It became renowned as the Gödöllő School of Farm Management and has trained generations of specialists in agriculture, farm management, and farm business economics, as well as doctoral students and managers. This study presents the changes which have taken place in the

100 years since its establishment, in the hope that the department may continue its teaching and research activities in the future, for the success of Hungarian agriculture. The study outlines the path leading to the current situation of the department and also considers the consequences of taking such a path.

Keywords: farm management, farm business economics, schools of farm management, agricultural higher education, Agricultural University of Gödöllő, Bologna process

JEL Codes: Q12, Q13, Q18

Bevezetés¹

A gazdasági jellegű tantárgyak az első magyarországi mezőgazdasági akadémia, a Georgikon 1797-es alapítása óta mindig fontos szerepet játszottak az agrár-felsőoktatásban. A kezdetben számvevőtanaknak, jószágkormányzásnak, mezőgazdasági üzlettanak, majd mezőgazdasági üzemtanak nevezett tantárgyak vizsgálódásainak középpontjában mindig az a kérdés állt, hogy az adott természeti, közgazdasági keretek között miként lehet ésszerűen berendezni, működtetni és fejleszteni a termelő, és az azzal összefüggő szolgáltató, feldolgozó, beszerzési, értékesítési tevékenységet végző uradalmakat, egyéni gazdaságokat (Czoma et al., 1996). Ahogyan a termelés keretei és feltételei változtak, úgy haladtak előre a mezőgazdasági üzemtani elméletek és módszerek is.

A magyar mezőgazdasági üzemtani iskolák fejlődésében több időszakot lehet megkülönböztetni: a II. világháború előtti, klasszikusnak nevezhető korszakot, az 1945–70 közötti tervgazdasági időszakot, az 1970–90 közötti reform időszakot, a piacgazdasági, és napjaink EU-csatlakozás utáni időszakát. A tudományterület fejlődésére mind az öt korszakban nagymértékben hatottak a nemzetközi áramlatok, de mindenkor kirajzolódtak a hazai üzemtani tudomány sajátos vonásai is. A mezőgazdasági üzemtan oktatásának jelenlegi magyarországi helyzete legalábbis ellentmondásos, amit a gödöllői iskola kialakulásán, fejlődésén és jelenlegi helyzetén keresztül mutat be a tanulmány.

¹ A szerző támaszkodott a Gazdálkodás folyóiratban megjelent saját tanulmányára. Forrás: Székely Csaba (2022): 100 éves a gödöllői egyetem Üzemtani Tanszéke. In: Gazdálkodás 66:2 pp. 203–214.

A folyóiratban megjelent tanulmány a tanulmánykötetben megjelent tanulmány 15–25. oldalak közötti részét érinti.

1. A mezőgazdasági üzemtan tudományának fejlődése napjainkig

A kezdetek

A polgári üzemtan alapjait Albrecht Daniel Thaer (1751–1828) teremtette meg a 19. század elején. Thaer és tanítványa Johann Heinrich Thünen (1783–1850) munkássága váltotta ki a legnagyobb hatást a magyarországi üzemtan megteremtésében is (Lőrincz, 1981).

A magyar szakirodalomban a „mezőgazdasági üzemtan” elnevezést először Sporzon Pál 1881-ben megjelent azonos című művében alkalmazta először, a korábbi kiadásban használt „üzlettan” helyett. Sporzon (1881) szerint az üzemtan bonckés alá veszi a gazdaságok szerkezetét, fő alkotó részeit, különböző ágazatait, kifejti ezek rendeltetését, szerepét, és meghatározza azok kellő összhangját. Szerinte az az üzem vagy eljárás okszerű, amely a termelési költségeket minél magasabb tiszta haszonnal (*nyereménnyel*) állandóan megtéríti, azaz *tartamosan* több javakat termel, mint amennyit felhasznál és elfogyaszt.

Az első átfogó, tudományos igényű magyar mezőgazdasági üzemtani szakkönyv szerzőjének Hensch Árpád (1847–1913) tekinthető. Az 1894-ben Mosonmagyaróváron megjelent mezőgazdasági üzemtan könyve, valamint további munkái hosszabb időre meghatározták az üzemtan fejlődését.

A mezőgazdasági üzemtan, mint a gazdálkodás tudománya kezdetben gyakorlati ismeretekre támaszkodva, később pedig a mezőgazdaság tudományok, a közgazdaságtan, a statisztika és más tudományterületek eredményeire alapozva végezte elemzéseit, dolgozta ki javaslatait. Magyarországon Hensch, Laur és Aereboe nyomdokain haladó Juhos Lajos, Kesztyűs Lajos, és különösen Reichenbach (Nagypataki) Béla (1887–1960) volt e korszerű irányzat képviselője. Reichenbach (1930) szerint „az üzemtan arra tanítja meg a gazdát, hogy miként kell a gazdaságot az adott viszonyoknak megfelelően úgy berendezni, megszervezni és vezetni, hogy a gazdálkodás a legnagyobb jövedelmet biztosítsa”.

A tervgazdasági időszak

A II. világháború után jelentős változások következtek be Magyarország politikai, gazdasági életében, és ezek érzékenyen érintették a mezőgazdaságot. A korábbi birtokrendszer átalakult, és szovjet mintájú állami gazdaságok (szovhozok) és termelőségvetkezetek (kolhozok) jöttek létre államosítással, illetőleg az egyéni gazdaságok fokozatos kiszorításával. E történelmi periódusban a kisgazdaságokra kirótt beszolgáltatás és az erőszakos megszüntetés mellett a nagyüzemileg szervezett mezőgazdasági üzemek döntési szabadságának korlátozása, fontosabb szervezési és irányítási feladataik felsőbb (országos, me-

gyei, járási) szintekre való áthelyezése volt jellemző. Bár az idő előrehaladásával e területen lényeges változások következtek be, *mindvégig jellemző maradt a legfontosabb döntési jogosultságok megvonása*, a szervezetek létesítésének, fő céljaik kitűzésének és legfontosabb fejlesztési döntéseik meghozatalának központosítása.

A tervgazdálkodás időszakában a mezőgazdasági üzemtan gyökeresen átalakult. A „polgári” üzemtan képviselői kikerültek a felsőoktatási intézményekből és a kutatóintézetekből, a feltörekvő új nemzedék feladatává vált az új alapokon álló, „szocialista” üzemtan kialakítása. A kezdetben a Szovjetunióból érkező oktatók és kutatók támogatták az új irányzatok kibontakozását, az új típusú üzemek szervezését. Kolesznyev (1962) Reichenbachhal szemben a következőképpen határozta meg a mezőgazdasági üzemtan lényegét: „E tudományág az objektív társadalmi és természeti törvényekre támaszkodva rámutat azokra a módszerekre és lehetőségekre, amelyek felhasználásával egységnyi területről, a lehető legkisebb élő- és holtmunka-ráfordítással az eddigieknél nagyobb mennyiségű mezőgazdasági terméket lehet előállítani, figyelembe véve az egyes mezőgazdasági üzemek természeti és közgazdasági viszonyait.” Ezzel a megközelítéssel a vendégoktatók a marxista politikai gazdaságtan és agrárgazdaságtan elveit kívánták alkalmazni a gazdaságokra, illetőleg mezőgazdasági vállalatokra.

A jelentős mértékben átalakult és kibővült agrár-felsőoktatásban azonban csakhamar kialakultak a hazai hagyományokra és sajátosságokra is építő üzemtani műhelyek, ahol egyrésztől kritikával fogadták az idegenszerű és irracionális tanokat, másrésztől az ideológia által szabott korlátokon belül korszerű elvekkel és módszerekkel gazdagították az üzemtan tudományát. A mezőgazdasági üzemtan magyarországi képviselői gazdálkodás elméleti és módszertani kérdéseinek tisztázása mellett azt is felismerték, hogy egyre nehezebb eredményeket elérni az ideológiai erősséggel meghirdetett központosító gazdaságpolitikával. Nemcsak a gödöllői egyetem, hanem a nagy hagyományú keszthelyi, mosonmagyaróvári és debreceni (pallagi) intézmények is megerősödtek. A bátrabb szerzők kritikusan kifejtették, hogy ebben a gazdaságirányítási rendszerben a vállalatok önállósága túlnyomórészt a felsőbb szervek által kiszabott, számszerűen leosztott tervfeladatok végrehajtására korlátozódik. A túlzott központosítás egyre inkább akadályává vált a fejlődésnek, a gazdaságban rejlő tartalékok kihasználásának. Ebben a helyzetben körvonalázódott az a gazdasági reformfolyamat, amely bizonyos megtorpanásokkal ugyan, de határozott fejlődést indított el a mezőgazdaság és a gazdaság egésze területén.

A reformidőszak

A reformidőszak az 1960-as évek végére és az 1970-es évekre tehető. Az 1968-as gazdaságpolitikai reform lényege a gazdálkodó szervezetek (vállalatok) önállóságának növelése és bizonyos piaci szabályozási elemek bevezetése volt. Az úgynevezett „új gazdasági

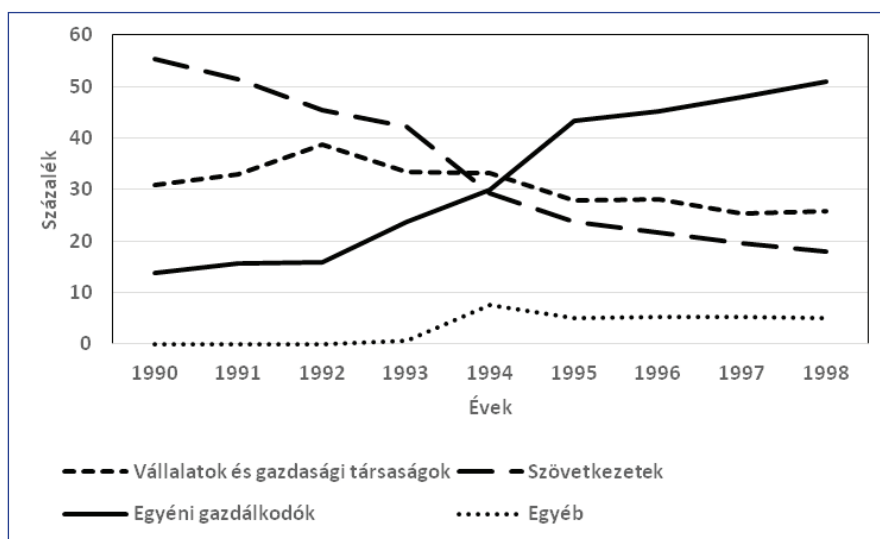
mechanizmus” alapelvéből kiindulóan az akkori felfogásnak megfelelően az országos áttekintést igénylő kérdésekben továbbra is a központi döntéshozatal szükségességét hangsúlyozták, a további területeken gazdasági szabályozó (ár, hitel, támogatás, adó stb.) módszerekkel kívánták elérni a tervezett termelési eredményeket. A gazdasági szervezetek tehát érdekeikkel egybeesően, de állami kontroll és befolyásolás mellett ésszerű és gazdaságos termelési kereteket és programokat alakíthattak ki.

Az önállóbb vállalati gazdálkodásra való áttérés nem egyszerre, hanem az egyes területeken eltérő ütemben és lelkesedéssel, fokozatosan valósult meg. A mezőgazdasági vállalatok úttörő szerepet játszottak az új elvek gyakorlatba való átültetésében, sőt több tekintetben mintegy kísérleti terepnek is számítottak a gazdaságpolitika számára. Az új gazdaságirányítási rendszer bevezetésével a kutatók számára világossá vált, hogy a mezőgazdasági üzemek vezetői addig idejük és tevékenységük túlnyomó részét a termelés-technikai irányításra fordították. Az átfogó gazdasági irányítással, a termelés emberi viszonyaival, a piaci kérdésekkel nem foglalkoztak fontosságuknak megfelelően.

A gazdasági reform megnyitotta az utat az üzemtani iskolák gyorsabb fejlődése előtt. Az 1970-es évektől egyre inkább lehetőség nyílt a nyugat-európai, valamint az amerikai elméletek és módszerek megismerésére, a korszerű ismeretek átvételére. Ekkor jelentek meg a tudományterületen a polgári közgazdaságtanban folyamatosan továbbfejlesztett mikroökonómiai elméletek és a kvantitatív ökonómiai módszerek, egyelőre elsősorban csak a felsőoktatásban. A nyereség maximalizálására való törekvést kezdetben bizalmatlanul szemlélték a reformokra kevésbé fogékony politikusok, azonban a kezdeti megtorpanás után zöld utat kapott az új megközelítés. A jelentősen átalakult egyetemi tanszékek és kutatóintézetek egymással is versenyezve igyekeztek pótolni a kényszerű elmaradást és új profilok kialakításával gazdagították a mezőgazdasági üzemtant, amelyet – a változásokat érzékeltető – *mezőgazdasági vállalati gazdaságtannak* kezdtek nevezni.

A piacgazdasági időszak

Az 1989–90-ben lezajlott politikai és gazdasági rendszerváltás a mezőgazdasági üzemtan tartalmi kérdései tekintetében újabb kihívást jelentett. A változások egyrészt lehetővé tették a piacgazdaság kibontakozását és ezzel együtt a fejlett országokban alkalmazott gazdaság-szervezési elvek és módszerek teljes körű átvételét. Ugyanakkor a mezőgazdaság területén bekövetkezett tulajdonosi és üzemszerkezeti átalakulás sajátos új szervezési feladatokat is eredményezett. Nem volt még példa az állami tulajdon ilyen mértékű magánosítására, a gazdasági rendszer ilyen gyors átállítására. Az 1. ábra szemlélteti a birtokrendszer gyors és drasztikus átalakulását, amit a rendszerváltással kapcsolatos kárpótlás és privatizáció, valamint a szövetkezetek átalakulásának törvényei eredményeztek a mezőgazdaságban.


1. ábra

A földterület használata gazdálkodási formák szerint 1990 és 1998 között

Forrás: saját szerkesztés a KSH (1999) adatai alapján.

Ebben a mesterségesen felgyorsított folyamatban sok, a mezőgazdasági termelés kialakult színvonalát hátrányosan érintő intézkedés is történt. Ennek okán és a külső tényezők, termelési feltételek ezzel párhuzamosan bekövetkezett romlása következtében a mezőgazdasági termelés átmenetileg visszaesett.

Új alapokon, új üzemi struktúra kialakulásával és az agrárágazat teljes átszervezésével kellett a mezőgazdaságot új fejlődési pályára állítani. A mezőgazdasági üzemeknek ezért a régi-új üzemi formákkal, a méretezés problémáival, a gazdaságok (egyéni, szövetkezeti, társasági formák) létrehozásának, szervezésével is foglalkoznia kellett. Újra felvetődött a kooperációk, az integrációk kialakításának, a mezőgazdaság hálózati rendszerének kérdése. Meg kellett birkózni a finanszírozás nehézségeivel és sok esetben a felszámolás, a csődeljárás, az üzem feladásának kérdéseivel is. A piaci verseny kibontakozásával előtérbe került a stratégiai gondolkodás. A gazdaságok tulajdonosainak és menedzsereinek ebben a helyzetben már maguknak kell dönteniük a fő célkitűzésekről, a versenytársakkal és a partnerekkel szemben tanúsítandó magatartásról. Mindezekkel egy időben folyamatosan figyelemmel kell lenni az Európai Unióhoz történő csatlakozás feltételeire, következményeire, a mezőgazdaság fokozatosan megváltozó szerepére.

A felgyülemelő feladatok előmozdították a mezőgazdasági üzemtan gyors fejlődését, változását. A korábbi, korszerűnek tekinthető alapokra új építőkövek kerültek, és megindult a tudományterület fokozatos átalakulása. A fejlődés fő kulcsszavai az egyéni és csa-

ládi gazdaságok, a gazdasági társaságok, a kooperáció, a fenntarthatóság, a stratégiai menedzsment, az ellátási lánc, az élelmiszer-biztonság, a minőségmenedzsment, az információ menedzsment a precíziós gazdálkodás, a klímavédelem és az állatjóllét lettek. A fenntartható fejlődés követelménye bizonyos mértékig átalakította a mezőgazdasági vállalkozások irányításának és működtetésének koncepcióját, bár ez a vállalatgazdaságtan elvi és módszertani területeit nem érintette. Az EU-csatlakozással megváltozott a vállalatok gazdasági környezete, amely egyrésztől több lehetőséget, másrésztől alkalmazkodási kényszert is jelentett. A közvetlen támogatások ártértékelték a termelési struktúrákat, a környezetvédelmi, állatvédelmi, minőségbiztosítási intézkedések pedig megváltoztatták a költségszerkezetet.

Mindezek a történelmi léptékekkel is jelentős változások nagymértékben befolyásolták a mezőgazdasági felsőoktatás egészét, és ezen belül kiemelten a gazdálkodás- és szervezéstudományokkal foglalkozó üzemtani tanszékeket. Az intézetekre, tanszékekre lecsapódó hatásokat a gödöllői egyetem Üzemtani Tanszékének 100 éves történetével szemléltetjük, amely tanulságokkal szolgálhat a mezőgazdasági felsőoktatás jelenleg is zajló átszervezése számára is.

2. A „gödöllői üzemtani iskola” keletkezése, fejlődése, helyzete

A budapesti előzmények

1920 októberében hirdették ki a *Budapesti királyi magyar Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának* felállításáról szóló törvénycikket, de már 1919 decemberében megkapták kinevezésüket az első professzorok, hogy mielőbb munkához láthassanak. A mezőgazdasági szak a kar külön osztályaként a mezőgazdasági tudományos intézetek személyzetének és a mezőgazdasági nagyüzemek elméleti készülségű vezetőinek képzésére szolgált. A tanárokat szakterületük legjobbjai közül választották ki, és a mezőgazdasági szaktárgyak professzorainak kinevezéséhez a földművelésügyi miniszter hozzájárulását is kérték. A mezőgazdasági üzemtan tantárgyainak előadására Reichenbach Bélát kérték fel (Walleshausen, 1995).

A mezőgazdasági szakosztály első általános kötelező tanterve szerint a *mezőgazdasági üzemtan és becsléstan* tantárgyat a 4. tanévben (1923/24-ben) oktatták, félévenként heti 5–5 órában. Ehhez kapcsolódott a *Mezőgazdasági számvitel* a II. félévben heti 2 órával. Az 1926-os tantervi reform a *Mezőgazdasági üzemtan* számára heti 3+3, a *Mezőgazdasági becslés- és számvitel* számára szintén heti 3+3 tanórát biztosított,

melyhez még egy *Mezőgazdasági árukereskedelem* tantárgy is kapcsolódott a 2. félévben, 2 órával. A *Mezőgazdasági üzemtani tanszék* az osztály szaktárgyakat oktató négy tanszékének egyike volt. A tanszékhez kapcsolódóan Reichenbach professzor kezdettől fogva tangazdaságot is kívánt működtetni, ez azonban többszöri próbálkozás után csak 1933-ban valósulhatott meg, a pátyi gazdaság átvételével. A pátyi kísérleti és tangazdaság igazgatója Reichenbach professzor lett. A tangazdaság jövedelme a haszonbér fizetésén felül a továbbfejlesztésre, és a tudományos kísérletek költségeinek fedezésére is lehetőséget adott (Reichenbach, 1936).

A tanszékét 1925-ben intézetté szervezték. Egy tanársegéd mellett általában két díjtalan gyakornok is az intézetben dolgozott, amelynek saját könyvtára is volt. Sok gazdasággal működött együtt, amelynek révén a gyakorlati céloknak jobban megfelelően oktathatta tantárgyait. Reichenbach *Mezőgazdasági üzemtan* című tankönyvének első kötetét 1930-ban, a másodikát 1931-ben jelentette meg (Reichenbach, 1930, 1931).

A *József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemet* az 1934. évi X. törvény-cikk hozta létre. A Mezőgazdasági Szakosztály kivált a Tudományegyetem Közgazdasági Karából, és a Mezőgazdasági és Állatorvostudományi Kar Mezőgazdasági Osztályaként működött tovább. Az új szervezeti keretek között a *Becsléstan* újra az Üzemtanhoz került, és a Mezőgazdasági számvitel önálló tantárgy lett. A *Mezőgazdasági üzemtan és becsléstant* a 4. évfolyam mindkét félévében heti 5 órában oktatták, amelyhez egy Mezőgazdasági üzemtan *szeminárium* is csatlakozott 2+2 órában. Ez 1946-ig változatlan maradt.

1940-ben Reichenbach professzor az Országos Mezőgazdasági Üzemi és Termelési Költségvizsgáló Intézet igazgatója is lett, amit egyébként ő szervezett meg. Így fontos országos feladattal bővült az üzemtani tanszék tevékenységi köre, és az itt végzett költségelemzések a megalapozottabb agrárpolitika alapjául szolgálhattak.

A háború, és az azzal járó katonai behívások negatív hatással voltak a hallgatók számának alakulására, és az oktatásra is. 1944. március végén be kellett fejezni a tanévet. Kollokválni és szigorlatozni csak az addig leadott tananyagból lehetett. Az 1944 őszi félév még megkezdődött, de az oktatást az október 15-i sikertelen kiugrási kísérlet és a nyilas hatalomátvétel után be kellett fejezni (Wallshausen, 1995).

A *Magyar Agrártudományi Egyetem* alapításáról szóló rendelet 1945. szeptember 26-án jelent meg. Az új egyetem egyesítette a korábbi József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem addigi Mezőgazdasági és Állatorvosi Kara mellett a Kertészeti és Szőlészeti, valamint a mosonmagyaróvári, a debreceni és a keszthelyi mezőgazdasági főiskolákat, továbbá az 1946/47. tanévtől a Bánya-, Kohó- és Erdőmérnöki Kara Erdőmérnöki Osztályát. 1948 második felében megkezdődött az egyetemek átszervezése, nagyrészt szovjet mintára. Ezzel egyidejűleg az ország felsőoktatási intézményeiből a „társadalmi-politikai fejlődéssel lépést tartani nem tudó” professzorokat megfosztották a katedrájuktól, ami a mezőgazdasági felsőoktatás területén komoly veszteséggel járt (Ladányi,

1986). Reichenbach is erre a sorsra jutott, utódja az Üzemtani Tanszék vezetőjeként Vágsellyei István lett. 1949-ben egy FM rendelet a Magyar Agrártudományi Egyetem Mezőgazdaságtudományi Kara három vidéki osztályát Budapestre vonta össze (az „átmenetileg” szüneteltetett debreceni, keszthelyi és mosonmagyaróvári osztályok csak 4–5 év múlva indultak meg újra). A nagymértékben megnövekedett hallgatói létszám kikényszerítette a régóta elhúzódoó döntést az agráregyetem elhelyezése ügyében.

A választás Gödöllőre esett, amely korábban is gyakran felvetődött egy gazdasági főiskola lehetséges helyszínéeként. Az egyetem céljára az 1948-ban államosított premontreai gimnázium épületét szemelték ki, és a gödöllői egyetemváros beruházási keretét 1949 decemberében 40 millió forintban határozták meg az ötéves tervben.

Az egyetem 1950 júliusában vette át az épületet, amelyet még ki kellett egészíteni a korábban templomnak szánt ingatlanrész beépítésével. Őszre néhány tanszék kiköltözött Gödöllőre, és a felsőbb évfolyamokon megindulhatott az oktatás. 1950/51-ben a Mezőgazdaságtudományi Karon agrárközgazdasági, agronómiai, állattenyésztési és gépesítési szak indult, amelyek a következő tanévben a Mezőgazdasági Kar megszűntével karrá alakultak. Ezzel de facto létrejött a Gödöllői Agrártudományi Egyetem.

A gödöllői egyetem

Az első gödöllői évek az építkezésekkel, a kiköltözésekkel, és újabb átszervezéssel teltek el. Páter Károly (1900–1964) nevéhez kötődik az egyetem Gödöllőre költöztetésének szerteágazó munkája és a nagy horderejű szervezeti változások végrehajtása, amelyek hosszú időn át meghatározták az egyetem oktatási rendjét, tartalmát (Koósné, 2020). Hogy ez milyen eredményekkel járt, azt jól tükrözi az első rektor erről alkotott véleménye az Agrártudományi Egyetem megalapításának 10. évfordulóján: hiba volt az ország lehetőségeinek túlbecsülése, az, hogy „álmodtunk egy csodaszép egyetemi városról a dombok tetején” (Páter, 1955).

Az Üzemtani Tanszék, amelyet ekkor már Vágsellyei István vezetett, csak 1954-ben foglalhatta el irodáit az épület 3. emeletén. A tanszék személyi állományát egyrészt a korábbi munkatársak (pl. Dobos Károly, aki 1943-ban lett gyakornok a Reichenbach-féle tanszéken), másrészt más gazdasági akadémiákról kikerült oktatók (pl. Tóth Mihály, aki a Pallagi Gazdasági Akadémián végzett) alkották. „Segítségként” szovjet professzorok is érkeztek, akik a szocialista mezőgazdasági üzemek szervezésének oktatását kívánták megalapozni Baszjuk, Zalcmann és Kolesznyev tankönyvei alapján (Dobos et. al, 1959). Ennek nyomán adták ki a „Szocialista mezőgazdasági üzemek szervezése” című jegyzetet (Vágsellyei, 1953).

Az egyre erősödő tanszék tantárgyai kezdettől fogva fontos szerepet töltek be az agrárközgazdászok és a mezőgazdasági mérnökök képzésében. Általában a 4. évfolya-

mon oktatták ezeket a tantárgyakat, az agronómiai karon *mezőgazdasági üzemek szervezéstana* illetőleg *mezőgazdasági számvitel és gazdaságtan* elnevezéssel félévenként 6+6 illetőleg 3+3, az agrárközgazdasági karon *szocialista mezőgazdasági üzemek szervezéstana* elnevezéssel 6+8 heti óraszámmal. 1957-től, a Mezőgazdaságtudományi Kar létrejötte után visszatért a *mezőgazdasági üzemtan* név, és a mezőgazdasági mérnöki diploma megszerzéséhez 4+4 órás heti óraszámmal kellett hallgatni a tantárgyat, melyhez 2+2 óra *mezőgazdasági üzemtan gyakorlat* is társult a 4. évfolyamos hallgatóknál. A tantárgy fontosságát az is igazolta, hogy az egyetemi hallgatók körében az üzemtan szigorlat letétele a „diploma egyik sarkának” megszerzését jelentette.

Az Üzemtani Tanszék oktatói jelentős erőfeszítéseket tettek a gazdálkodási tudományterület és az oktatás fejlesztése érdekében. A tanszék munkatársainak az együttműködésével született meg a Mezőgazdasági Üzemtan tankönyv a Mezőgazdasági Kiadó gondozásában. Az 515 oldalas tankönyv első kéziratát még 1956-ban adták le, és 1959-ben jelent meg. A szerzők Dobos Károly, Jankó József, Tóth Mihály és Vágsellyei István voltak (Dobos et al., 1959). A tankönyvet a politikai és a gazdasági változásokat is követve még három átdolgozott és bővített formában adták ki (1961, 1965, és 1968). Az újabb és újabb kiadások megjelentetését a szerzők azzal indokolták, hogy „az üzemtan tudománya és gyakorlati alkalmazása rendkívül nagy lépésekkel halad előre”. A könyv fontosságát bizonyítja, hogy az FM Szakoktatási és Kísérletügyi Főigazgatósága nemcsak az Agrártudományi Egyetemen, hanem valamennyi magyarországi agrártudományi főiskola számára is engedélyezte tankönyvként. Sőt, a könyv első kiadását a VEB Deutscher Landwirtschaftsverlag (Berlin) német nyelven is publikálta.

A 4. kiadás (Dobos et al. 1968) már a gazdasági reform (az „új gazdasági mechanizmus”) jegyében született meg, amit a szerzők is kifejtettek a kötet előszavában. A társadalmi-gazdasági változások nemcsak a tanszék feladatait, de személyi összetételét és szerepét is érintették, amit az új tanszékvezető, Tóth Mihály professzor 1969-es kinevezése is kifejezett.

A reformok időszaka

Tóth professzor személyzeti politikáját jól jellemezte, hogy 1969–71 közötti időszakban öt új, friss diplomával rendelkező tanársegédet alkalmazott, akik felvételénél a szakmai alkalmasság mellett az idegennyelvtudás is fontos szerepet játszott. Ezzel megindulhatott az a folyamat, ami a nemzetközi szakirodalom elméleteinek és módszereinek a tantárgyba való beépítéséhez, ezáltal a mezőgazdasági üzemtan ismereteinek megújulásához vezetett a kutatásban és az oktatásban egyaránt. Erre azért is szükség volt, mert a Gödöllői Agrártudományi Egyetem Mezőgazdaságtudományi Karán a mezőgazdasági mérnöki

szakon belül 1969-ben létrehozták az *üzemszervezési szakirányt*. Az átalakuló, korszerűsödő mezőgazdaságnak szüksége volt olyan szakemberekre, akik a termeléstechológia mellett a nagyüzemi gazdaságok (a termelősövetkezetek és az állami gazdaságok) irányítási, szervezési, pénzügyi és jogi sajátosságaival is tisztában vannak, és alkalmasak vezető tisztségek betöltésére is ezekben a gazdaságokban. Emellett a legkiválóbb hallgatókat szívesen fogadták az akkoriban fontos szakmai irányító szerepet betöltő szervezetekben is, mint az Állami Gazdaságok Országos Központja (ÁGOK), vagy a Termelősövetkezetek Országos Tanácsa (TOT). A bankokban és a biztosító társaságokban is látványos karriert futottak be az üzemszervező szakirányon végzett agrármérnökök.

A gyors előrelépést csak úgy lehetett megvalósítani, hogy az Üzemtani Tanszék bekapcsolódott a FAO² egyik legelső magyarországi projektjébe, a kiskörei vízlépcső vonzáskörzete mezőgazdaságának fejlesztése című kutatási programba (HUN7). A projekt megvalósítását kiváló külföldi szakértők segítették az USA-ból, Ausztráliából, Németországból és Svédországból, akik gyakran tettek látogatásokat a kijelölt modellüzemekben (a Hajdúszoboszlói Állami Gazdaságban, és a rakamazi, a törökszentmiklósi, a kisújszállási, valamint a kondorosi termelősövetkezetekben). A projekt irányítóbizottságában (steering committee) aktívan részt vettek a tanszék professzorai, Dobos Károly és Tóth Mihály, emellett az üzemlátogatások során többnyire a GATE Üzemtani Tanszék fiatalabb munkatársai nyújtottak kutatói, szakfordítói, és gyakran idegenvezetői segítséget. A projekt azt is lehetővé tette, hogy az abban részt vevő fiatal oktatók külföldi egyetemeken szerezzenek tapasztalatokat, így az Üzemtani Tanszék négy tanársegédje (Szakál Ferenc, Székely Csaba, Ernyey György és Kovács Gábor) 1970 és 1973 között 6–6 hónapos kutatói ösztöndíjat nyerhetett el Ausztráliában és a Német Szövetségi Köztársaságban. Az ösztöndíjas utak lehetővé tették a legújabb termelésökonómiai, farm menedzsment, pénzügyi, operációkutatási elméletek és számítógépes módszerek elsajátítását, valamint a fejlett oktatási és oktatásszervezési módszerek megismerését.

Az új ismeretekkel felvértezve a fiatal oktatók aktívan részt vettek az új tananyagok, jegyzetek kidolgozásában, és nem utolsósorban oktatásában. Ez kisebb mértékű ellenkezést váltott ki az idősebb oktatókban, továbbá más tanszékek ideológiailag „megbízhatóbb” fiatal munkatársaiban (így pl. a kari KISZ-szervezet bejelentést tett a „burzsoá ökonómiai elméletek és módszerek terjesztése” miatt), de a tanszékvezető sikeresen megelőzte, kivédte az ezzel kapcsolatos lehetséges konfliktusokat. A tananyagfejlesztés tovább folytatódhatott, ami új gyakorlati anyagok, jegyzetek, tankönyvek megjelentetésében nyilvánult meg. 1976-tól jelent meg a háromkötetes *Mezőgazdasági vállalati gazdálkodás* című tankönyv Dobos Károly és Tóth Mihály professzorok szerkesztésben, és a

² Food and Agriculture Organization of the United Nations – az ENSZ Élelmezésügyi és Mezőgazdasági Világszervezete

tanszék munkatársainak közreműködésével. Az I. kötet *A vállalati gazdálkodás alapjai*, a II. *A vállalati termelés szervezése és ökonómiája*, a III. *A vállalati gazdálkodás szervezése* címen jelent meg (Dobos–Tóth, 1976, 1977 és 1978). Már a címek is jelzik, hogy a szerzők – szakítva a hagyományokkal – a Mezőgazdasági üzemtan helyett a Mezőgazdasági vállalati gazdaságtan elnevezést választották, amely jobban kifejezte a gazdasági reform során kidolgozott elképzelést: a nagyobb gazdasági önállóságot, a vállalkozókészség és a (még egyelőre korlátozott) piacgazdaság előretörését.

Ebben az időszakban a *vállalati gazdaságtan* tantárgyat a mezőgazdasági szakirányokon három féléven keresztül oktatták a 4. évfolyam 2. félévében és az 5. évfolyamon 3+3+2 heti óraszámban, amelyhez heti 3+3+3 óra *vállalati gazdaságtan gyakorlat* kapcsolódott. Az üzemszervezési szakirány gyakorlati óraszámja ennél is nagyobb (5+5+3) volt, amit a gazdasági kalkulációk és a tervezési módszerek kiterjedtebb alkalmazása indokolt. Később, amikor már nemcsak mechanikus, hanem elektronikus számológépek is kellő számban álltak a hallgatók rendelkezésére, a gyakorlati óraszámok fokozatosan lecsökkentek.

Az első reformidőszak vége 1982-re tehető, amikor Tóth Mihály leköszönt a tanszék vezetéséről, és helyét Burján Ambrus egyetemi tanár vette át. Időközben készült „A mezőgazdasági vállalati gazdálkodás alapjai és szervezése” című új tankönyv, amelynek szerzői Burján Ambrus, Dobos Károly, Tóth Mihály és Tózsér János voltak, de Kovács Gábor és Székely Csaba által írt részek is bekerültek a tananyagba. A tankönyvet 1984-ben adta ki a Mezőgazdasági Kiadó (Dobos–Tóth, 1984). A sors különös fintora volt, hogy a könyv megjelenését az új tanszékvezető már nem érthette meg, Burján professzor 54 éves korában elhunyt.

Az egyetem rektora ekkor Tózsér János egyetemi docenst nevezte ki átmenetileg az Üzemtani Tanszék vezetésével, és az egész országra kiterjedő keresésbe kezdett. Végül elfogadta Tóth Mihály professzor levelében megindokolt javaslatot, és 1985-ben Székely Csaba egyetemi docenst bízta meg a feladattal.

Az egyetemen időközben újra felmerült az 1957-ben megszüntetett Agrárközgazdasági Kar újbóli létesítésének gondolata. Ez az igény olyan erővel jelentkezett, hogy azt a sokkal jobb politikai pozícióban lévő Marx Károly Közgazdasági Egyetem sem tudta megakadályozni, amelynek akkori rektora nem tartotta erre szakmailag alkalmasnak a gödöllői oktatókat (a budapesti egyetemen már évek óta zajlott az agrárközgazdászok képzése). Az 1987-ben megalapított új kar elnevezése taktikai okokból ezért Társadalomtudományi Kar lett, melyet az Egyetemi Tanács már 1989-ben Gazdaság- és Társadalomtudományi Karrá (GTK) változtatott.

Az új kar létrejötte a szervezeti változtatások mellett jelentős oktatásfejlesztési lépések megtételével is járt. Átfogó tartalmi módosításokkal az üzemszervező agrármérnökök helyett a *vállalatgazdasági agrármérnökök* képzését indították el. Az „intézetesítési

hullám” az Üzemtani Tanszéket is elérte, és 1987-től a Számviteli és Pénzügyi *valamint a Statisztikai és Gazdaságmatematikai Tanszékekkel együtt a Vállalatgazdasági* Intézet kereteiben működött tovább, de a hagyományokat tisztelve megtartotta az Üzemtani Tanszék nevet.

A felsőoktatás átszervezések időszaka

Az 1989-es rendszerváltoztatás a felsőoktatást sem hagyta érintetlenül, megkezdődött az egyetemek és főiskolák átszervezése is. A parlament az új felsőoktatási törvényt – az európai egyetemek Magna Chartájára alapozva – 1993. július 13-án fogadta el. A törvény újra szabályozta a felsőoktatási intézmények rendszerét, működését, autonómiáját, az állam szerepvállalását; rendelkezéseivel biztosítva a tanítás, a tanulás, a tudomány és a művészet szabadságát (1993. évi LXXX. törvény – a felsőoktatásról). Ennek egyik, nem egyértelműen pozitív következménye az lett, hogy az Egyetem addigi fenntartójától, a Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztériumtól (illetőleg a Földművelésügyi Minisztériumtól) az Oktatási Minisztériumhoz került.

A Gödöllői Agrártudományi Egyetem új vezetői (többek között Kocsis Károly rektor és Székely Csaba, a GTK dékánja) komolyan vették az új elveket, – elsősorban az egyetemi autonómiát és az oktatás szabadságát – és már 1991-ben megkezdték az egyetem fenti elvek szerinti átalakítását, mégpedig külföldi (elsősorban nyugat-európai) példák alapján. A GTK esetében ez azt jelentette, hogy a gazdasági agrármérnök képzés egy olyan elágazó rendszerben épült fel, ami nagymértékben hasonlított a tíz évvel később bevezetett „bolognai” rendszerhez. Az alaptanterv a 3. szemeszterben három (agrárközgazdasági, agrármarketing és gazdálkodási) szakirányra ágazott el, és az 5. évfolyam első félévétől további specializációkon lehetett tovább haladni. Az elágazást az egyes szakirányokhoz rendelt „B” tantárgyak felvétele tette lehetővé. A teljes kiépítettségében kilenc területen, az agrárközgazdasági, a marketing, továbbá a gazdálkodási szakirányból elágazó vállalkozási, pénzügyi-számviteli, humánerőforrás menedzsment, EU-agrármenedzser, gazdasági informatika, vidékfejlesztési és szaktanácsadási, valamint regionális gazdaságtani területen lehetett szakirány szerinti diplomát szerezni. Sőt a 4. évfolyam után a három „alapszakirány” valamelyikén is be lehetett fejezni a képzést (Illés, 2000). Az elágazó, kétszintű képzési rendszer az átalakult mezőgazdaság, az új típusú mezőgazdasági üzemek és szolgáltatások számára tudott szakembereket kibocsátani, elsősorban az agrárgazdasági, a pénzügyi-számviteli, és a gazdálkodási területeken. A Vállalatgazdasági Intézet jelentős feladatokat vállalt az új típusú képzésben, és ehhez új szervezeti egységeket is kialakított (Agrárinformatikai Tanszék, Termelésökonomiai Tanszék), és rugalmasan fejleszthető vállalatgazdaságtan és gazdasági informatikai jegyzeteket adott

ki (Kovács, 1994, Szakál, 1996, Székely–Somogyi, 1996, Székely–Takácsné, 1998). De tovább folytatta az oktatást a Mezőgazdaságtudományi Kar mezőgazdasági mérnök képzésében, továbbá az abból elágazó szakirányokon is.

Az Üzemtani Tanszék emellett még egy fontos területen, a tangazdaságok és tanüzemek létesítésében tett kezdeményező lépéseket. A tanszék hagyományaira és a nyugat-európai példákra hivatkozva már 1990-ben javaslatot tett egy, a gazdálkodás területén létesítendő kísérleti- és tangazdaság létrehozására, és ennek előkészítését meg is kezdte. Az alapításhoz benyújtott PHARE-pályázat célja egy korszerű tangazdaság létesítése volt, „nyugat-európai és amerikai tapasztalatok alapján, az európai színvonalú agráregyetemi képzés gyakorlati feltételeinek biztosítására” (Székely, 2004). A Józsefmajori Kísérleti és Tangazdaság 1992-ben kezdte el működését a magyar állam (Vagyonügynökség, ÁVÜ) által rendelkezésre bocsátott, korábban a Gödöllői Tangazdasághoz tartozó 270 hektáros területen. A tangazdaság működtetésénél fontos elv volt az önfenntartó gazdálkodás, továbbá az Üzemtani Tanszék szakmai felügyeletének biztosítása. Az egyetemmel kötött megállapodás szerint ezért a tangazdaság stratégiai vezetője az üzemtani tanszék mindenkori vezetője vagy vezető oktató munkatársa lehetett.

A teljes körű működés az épületek felújítása, mezőgazdasági gépek és a szarvasmarha állomány megvásárlása után 1996-ban indulhatott el. A kezdeti beruházásokat és a kísérleti fejlesztéseket az egyetem elsősorban FM-forrásokból, egy PHARE-projektből, és különböző kutatási programokból biztosította. A működő kísérleti- és tangazdaság nemcsak a hallgatók gyakorlati helyszínéül szolgált, hanem adatokat szolgáltatott az oktatáshoz és a kutatási programokhoz is. Ezen túlmenően olyan műszaki és informatikai fejlesztéseket hajtottak végre, amelyeket addig csak a világ legfejlettebb gazdaságaiban vezettek be. Ilyenek voltak a tejtermelés számítástechnikai irányítási rendszereinek bevezetése, a GPS-alapú precíziós gazdálkodás megvalósítása, a menedzsment információs rendszer folyamatos fejlesztése, a számítógépes tervezési rendszerek kifejlesztése és alkalmazása, valamint egy fejőrobot rendszerbe állítása. A tangazdaságban született kutatási eredményeket folyamatosan tették közre az oktatók és a PhD-hallgatók, 2003-ra már 53 ilyen közlemény született (Székely, 2004). A tangazdaságban és az Üzemtani Tanszéken folyó üzemgazdasági kutatások eredményei a hazai (FVM K+F, OTKA 1559, OTKA T 017, FEFA IV., és NKFP-2001 4/032) és a nemzetközi (PHARE ACE³) kutatási projektek eredményeibe is beépültek.

Az intézetben folyó képzés gyorsan bővülő igényei szükségessé tették a tananyagok gyors ütemű fejlesztését. Nemcsak az új tantárgyakhoz, de a vállalatgazdaság-tan előadásaihoz és gyakorlataihoz új jegyzetek, munkafüzetek születtek. Ezek közül elsősorban a

³ Evaluation of Farm Level Impacts of Agricultural Policy Developments in the Process of Further EU Integration in Selected Visegrad and EU Countries.

vállalkozásmenedzsment, a stratégiai menedzsment és az EU-agrármenedzsment tananyagait kell kiemelni (Székely, 1995; Székely–Takácsné, 1997; Székely–Dunay, 2003). A jegyzetek mellett a Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó 2000-ben megjelentette a *Mezőgazdasági üzemtan I.* című tankönyvet, amelyet a keszthelyi Buzás Gyula, a debreceni Nemessályi Zsolt és a gödöllői Székely Csaba professzorok szerkesztettek, az egyetemek közötti együttműködést, és a hagyományok ápolását is bizonyítva. A tankönyv alcíme: „A mezőgazdasági vállalatok gazdaságtana és irányítása” (Buzás et al., 2000). A II. kötet ugyanilyen szemléletben, egyetemek közötti munkamegosztásban készült el.

A bolognai folyamat

A millenniumi év a Gödöllői Agrártudományi Egyetem számára két fontos változtatást is hozott: egyrészt a korábbi egyetemi struktúra jelentős átalakításával létrejött a Szent István Egyetem, másrészt az EU-csatlakozásra való felkészülés jegyében elindult a bolognai folyamathoz való csatlakozásra történő felkészülés. Az egyetemi átalakulás csak annyiban érintette az Üzemtani Tanséket, hogy a szervezési kompetencia is az intézethez került (Vállalatgazdasági és Szervezési Intézet), a bolognai folyamat azonban fontos változásokat indított el a felsőoktatás egészében.

A felsőoktatás bolognai folyamata nevét a Bolognai Nyilatkozatról kapta, amelyet huszonkilenc európai ország felsőoktatásért felelős minisztere írt alá az olaszországi városban, 1999. június 19-én. Magyarország elsőként írta alá és parafálta a nemzetközi megállapodást. Ami a gyakorlati megvalósítást illeti, a fő szervezési célkitűzés könnyen áttekinthető és összehasonlítható felsőfokú végzettségek rendszerének kialakítása volt, három ciklusban (alapképzés, mesterképzés, PhD-képzés) megvalósítva. A csatlakozó országoknak úgy kellett kidolgozniuk képesítési rendszerüket, hogy az kompatibilis legyen az Európai Felsőoktatási Térség Képesítési Keretrendszerével, ami biztosíthatja az átjárhatóságot és a mobilitást.

Több csatlakozó országban – így Magyarországon is – éles szakmai vitákkal, ellentmondásosan indult el az új oktatási rendszerre való áttérés (Szolár, 2010). Az egyik legnagyobb hiba az volt, hogy az idő sürgetése miatt először csak az alapszakokra vonatkozó egyeztetéseket és vitákat bonyolították le, anélkül, hogy a mesterszakokat legalább koncepcionálisan kialakították volna. Így nem volt teljesen világos a cél, ami felé haladni kellett volna. Ebből adódóan az egyetemi oktatók mindent elkövettek annak érdekében, hogy a tantárgyaik már az alapszakokon bekerüljenek a központilag jóváhagyandó tantervekbe. Ezt a taktikát követték az agrár-felsőoktatásban is, ahol inkább „kis mesterszaknak” nevezhető curriculumok, specializációk (növénytermesztő, állattenyésztő, növényvédelmi stb.) születtek, általános agráregyetemi alapszak helyett. Jóval később létrehoz-

ták a *mezőgazdasági mérnöki alapszakot* is, sőt elérték, hogy hagyományos, öt éves képzések is létrejöhjenek (agrármérnöki, erdőmérnöki stb.), így távolabb kerültek a kompatibilitás követelményétől.

A gazdálkodási irányultságú agrárképzésben is hasonló folyamatok játszódtak le, de itt sikerült megegyezni egy egységes *gazdasági és vidékfejlesztési agrármérnöki* alapszakban. Ennek akkreditációja folyamán azonban kiderült, szűkre szabták a gazdasági tartalmat a hároméves képzésben, ezért – legalábbis Gödöllőn – *vidékfejlesztési agrármérnök alapszak* elnevezéssel folytatódott a képzés. A mesterképzés esetében a *vezetés és szervezés*, a *vállalkozásszervezés*, a *kereskedelem és marketing*, *regionális gazdálkodás és vidékfejlesztési agrármérnök* mesterszakokkal lehetett számolni.

2005-ben Illés Bálint Csaba professzor vette át a tanszékvezetői és intézetigazgatói feladatokat, aki ekkor már hosszú időn keresztül töltött be különböző vezetői feladatokat a karon és az intézetben. A Vállalatgazdasági és Szervezési Intézet sorsa ekkor még nem vált bizonytalanná, mert a gazdasági irányultságú alapszakok (elsősorban a *gazdálkodás és menedzsment*) és mesterszakok (Vállalkozásfejlesztés, Vezetés és Szervezés) sok hallgatót vonzottak. A Mezőgazdaságtudományi Kar képzéseiben összességében nem csökkent a vállalatgazdasági tantárgyak oktatása iránti igény, de a szakonkénti óraszámok csökkentek. A képzési helyszínek is bővültek (Gödöllő mellett Budapesten is indított a GTK-alapszakokat), ezért az oktatás szervezése egyre bonyolultabbá vált.

2013-ban újabb átszervezések zajlottak le az egyetemen. A Gazdaság- és Társadalomtudományi Karon létrejött az Üzleti Tudományok Intézete, amelybe a korábbi Vállalatgazdasági és Szervezési, Pénzügyi és Számviteli, továbbá a Marketing Intézetet olvasztották be. Ezzel formálisan is megszűnt az Üzletgazdasági Tanszék, helyette Vállalatgazdasági és menedzsment, valamint Termelésökonómiai tanszékek alakultak. Az egyetemi vezetés átszervezte a tanüzemi-tangazdasági rendszert is, és a Józsefmajori Kísérleti és Tangazdaság vezetését a Gödöllői Agrárközpont Kht-ra bízta. A gazdaság szakmai irányítását ezzel elvesztette az intézet, és a korábbi oktatási és kutatási feladatok végrehajtása leállt.

2019-ben átmenetileg visszaállították ugyan egy Vállalatgazdasági és Vezetéstudományi Intézetet, de 2021-ben, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) létrejöttével ez beolvadt a Szent István Campus Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézetébe, és jelenleg Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszékként folytatja tevékenységét, hat másik tanszékkel együtt. Vezetőjének Lakner Zoltánt, az MTA doktort neveztek ki, akinek elsősorban az agrárgazdaságtan és az élelmiszergazdaság (tehát nem a vállalatgazdaság-tan) a tudományterülete. A mezőgazdasági üzletgazdasági szaktárgyak más-más elnevezésekkel élnek tovább a különböző szakokon, de nem minden esetben a megfelelő kompetenciákkal és tapasztalattal rendelkező oktatók látják el a szaktárgyak oktatási feladatait.

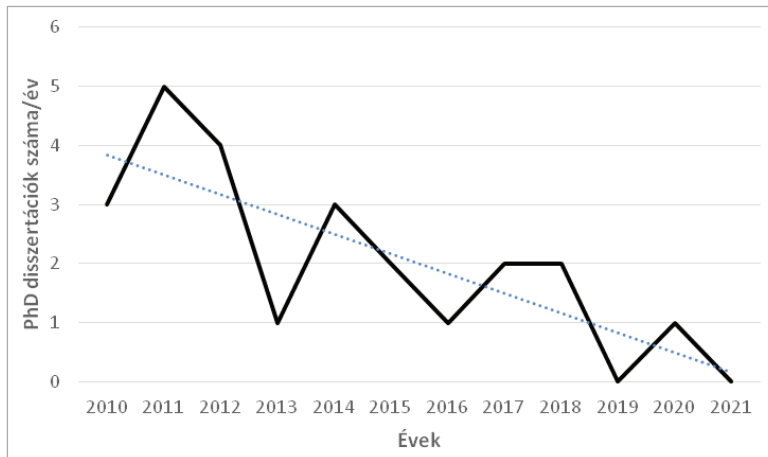
3. Összegzés és következtetések

A tanulmány írásának elhatározásakor az a szándék vezérelt, hogy megemlékezzek egy felsőoktatási tudományos iskola megalakulásáról, és fennállása 100. jubileumáról.

Az utolsó évtized történései azonban bizonytalanná tették: létezik-e még egyáltalán a gödöllői egyetemen (a MATE-n) olyan szervezeti egység, amely a Reichenbach-féle Üzemtani Tanszék jog szerinti és szellemi utódjának tekinthető?

Reméltem, hogy a helyzet csak átmenetileg alakult kedvezőtlenül, és hamarosan lehetőség lesz a Mezőgazdasági üzemtan / Vállalati gazdaságtan agrár-felsőoktatásban betöltött szerepének helyreállítására. Ezt elsősorban a bolognai folyamat harmadik ciklusának, a doktor (PhD-) képzés eredményeiből kívántam megállapítani. A tudományos fokozatot szerzett hallgatók számából lehet ugyanis arra következtetni, hogy lesz-e megfelelő utánpótlás az adott szakterület oktatóinak és kutatóinak.

A MATE doktori iskolái közül a Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola (GDSZI) ad helyet a szakterület PhD-hallgatói képzésének, és teszi lehetővé a tudományos fokozat megszerzését (Lehota, 2018). Az Országos Doktori Tanács honlapja (doktori.hu, 2021) nyilvántartja többek között a fokozatot szerzett hallgatók értekezéseinek címét, témavezetőinek nevét, és más fontos információkat. Ez adott lehetőséget a 2. ábrán látható diagram megszerkesztésére, amely az eredményesen PhD-fokozatot szerzett hallgatók számának alakulását mutatja a mezőgazdasági üzemtan / vállalati gazdaságtan szakterületen az elmúlt 10 év folyamán.

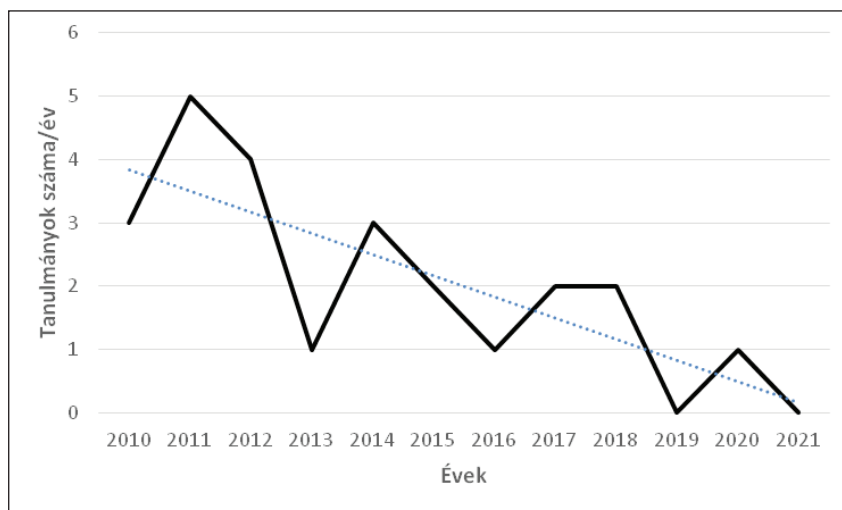


2. ábra

Az eredményesen megvédett üzemtani / vállalatgazdasági témájú PhD-értekezések számának alakulása a GDSZI doktori iskolában Gödöllőn

Forrás: saját szerkesztés a doktori.hu, 2021 adatai alapján.

Az ábrán látható kedvezőtlen tendencia láttán komoly kétségek merülhetnek fel a fenti cél, a szakterület megerősítése tekintetében. Ezért azt is meg kívántam vizsgálni: esetlegesen pótolni lehet-e más felsőoktatási intézményekből és kutatóintézetekből kikerülő, tudományos fokozattal rendelkező oktatókkal az átmenetileg kialakuló hiányt? Erre a kérdésre úgy igyekeztem választ találni, hogy felmértem a Gazdálkodás című folyóiratban, Magyarország egyetlen magyar nyelvű agrárökonómiai folyóiratában megjelenő mezőgazdasági üzemtani / vállalati gazdaságtani témakörű cikkek számának alakulását. Az archivált tanulmányok a Gazdálkodás honlapján teljes terjedelmükben megtalálhatók (Gazdálkodás.hu, 2021). A 3. ábrán ennek az elemzésnek az eredményei láthatók.



3. ábra

Üzemtani / vállalatgazdasági témájú tanulmányok számának alakulása a Gazdálkodás folyóiratban, az utóbbi 10 évben

Forrás: saját szerkesztés a Gazdálkodás, 2021 alapján.

A megjelentetett tanulmányok számából hasonló tendencia rajzolódik ki, mint a gödöllői egyetem PhD-disszertációi számának alakulásából. Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy csökkent az érdeklődés a mezőgazdasági üzemtani/vállalatgazdaságtani szakterület, és esetleg az ilyen tartalmú diplomák iránt is. Felvetődhet a kérdés: ez vajon tartós állapot, vagy sorozatosan elkövetett szervezési és személyi hibák eredménye, amelyet esetleg még korrigálni lehet?

A történelmi áttekintésből arra lehet következtetni, hogy a mezőgazdasági üzemtan tudománya lehetőségeihez mérten minden korszakban megfelelően szolgálta a magyar agrár-felsőoktatást és kutatást, valamint a mezőgazdasági gyakorlat igényeit. Az elmélet

a korábbi hazai tapasztalatokra és az élenjáró nemzetközi ismeretekre épülve fejlődött, és a sajátos hazai problémák megoldásai a nemzetközi tudományos eredményeket gazdagították. Képviselői még kedvezőtlen politikai, gazdasági feltételek közepette is megtalálták az adott feltételek közötti legjobb, vagy legelviselhetőbb megoldásokat. A hazai üzemtani iskolák egymással versengve és egymást kiegészítve fejlesztették tovább azokat az ismereteket, amelyek elengedhetetlenül szükségesek voltak a soron következő nemzetékek képzéséhez, a korszerű gazdálkodás megvalósításához.

A piac rezduléseinek, tendenciáinak alapos ismerete és figyelembe vétele nélkül már nem lehet eredményes mezőgazdasági tevékenységet folytatni. Az ökológiai fenntarthatóság követelményei szintén alapján befolyásolják a termelés feltételeit és szervezését. A termelési struktúrát, a fajtákat, a technológiát, a termékek minőségét, az együttműködések rendszerét folyamatosan vizsgálni kell, és a termelési programokat a változó feltételeknek megfelelően kialakítani. Ennek a legfőbb eszköze a tervezés, illetve a megfelelő stratégiák kidolgozása. Ennek része kell, hogy legyen az értékesítésről, az értékesítési csatornákról való döntés, ami a mai versenykörülmények között egyre kevésbé képzelhető el csak egyéni elhatározásokkal. Mindezek a változások elképzelhetetlenek jobb képzettség, korszerű szakismeretek, aktuális információk megszerzése és a digitalizáció nélkül. A megszerzett tudás gyorsan elévül, és azt nem pótolhatják az értékes gyakorlati tapasztalatok sem.

Egyáltalán nem megnyugtató, hogy az utóbbi évtizedekben kedvezőtlen jelenségeket tapasztalhatunk az agrárképzéssel, annak gyakorlati kisugárzásával és a tudományterület képviseletével kapcsolatosan, ami részben a mezőgazdaság helyzetének kedvezőtlenebbre fordulásával, korábbi pozícióinak elvesztésével függ össze. Emellett azonban a társadalom egészének átalakulásával, a megváltozott külső körülményekkel magyarázható tényezők is közrejátszottak a kedvezőtlen helyzet kialakulásában.

A rendszerváltást követő agrárátalakulást elsősorban politikai szempontoknak rendelték alá, aminek következtében értékes kapacitások (többek között humán erőforrás), vagyonok és lehetőségek mentek veszendőbe. Az egymást követő kormányok nem követtek világos, egy irányba mutató agrárpolitikát, ezért a gazdasági szereplők szinte mindvégig bizonytalanságban érezték magukat. Az EU-csatlakozásra való felkészülés hibákkal és mulasztásokkal volt terhes. Az EU-támogatások korábban magasabb szintje pedig leszoktatta a gazdálkodókat a szakszerű tervezésről és a döntések alapos előkészítéséről, mert elsősorban a támogatásokra kellett figyelemmel lenni a termelési struktúrák és folyamatok kialakításánál.

Az oktatási és kutatási intézmények defenzívába szorultak: a nagyszámú agrár-felsőoktatási és -kutatási intézmény fokozatosan „átprofilírozta” magát, ráadásul a végzett hallgatók egyre nagyobb számban helyezkednek el a mezőgazdaságtól biztonságos távolságban lévő munkahelyeken. A képzési rendszer átalakítása, a bolognai folyamat sem

hozott ebben változást: a korábbi vállalatgazdasági típusú képzés eltűnt a képzési palettáról. Most már csak az a kérdés marad megválaszolatlan, hogyan tudja majd megoldani az ország, de a globális változásokat tekintve a világ agrárértelmisége az egyre növekvő energiaárak, élelmiszerek és a klímaváltozásból adódó kihívásokat, problémákat az évszázadok alatt felhalmozott tudás, így a mezőgazdasági üzemtan eredményeinek alkalmazása nélkül?

Irodalomjegyzék

1. Buzás Gy.– Nemessályi Zs.– Székely Cs. (szerk.) (2000): Mezőgazdasági Üzemtan I. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, ISBN 963-356-279-1, 462 p.
2. Czoma L. et al. (szerk.) (1996): Georgikon 200. I. Emlékkönyv a Georgikon alapításának 200. évfordulójára. Pannon Egyetem Mezőgazdaságtudományi Kar, Keszthely, ISBN 963-7743-70-7, 445 p.
3. Dobos K.– Tóth M. (szerk.) (1984): A mezőgazdasági vállalati gazdálkodás alapjai és szervezése. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, ISBN 963-231-962-1, 485 p.
4. Dobos K.– Jankó J.– Tóth M.– Vágsellyei I. (szerk.) (1959): Mezőgazdasági üzemtan. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 515 p.
5. Dobos K.– Jankó J.– Tóth M.– Vágsellyei I. (szerk.) (1961): Mezőgazdasági üzemtan. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 515 p.
6. Dobos K.– Jankó J.– Tóth M.– Vágsellyei I. (szerk.) (1965): Mezőgazdasági üzemtan. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 630 p.
7. Dobos K.– Jankó J.–Tóth M.–Vágsellyei I. (szerk.) (1968): Mezőgazdasági üzemtan. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 659 p.
8. Dobos K.– Tóth M. (szerk.) (1976): Mezőgazdasági vállalati gazdaságtan I. A vállalati gazdálkodás alapjai. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, ISBN 963-230-000-9, 286 p.
9. Dobos K.– Tóth M. (szerk.) (1977): Mezőgazdasági vállalati gazdaságtan II. A vállalati termelés szervezése és ökonómiája. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, ISBN 963-230-177-3, 431 p.
10. Dobos K.– Tóth M. (szerk.) (1978): Mezőgazdasági vállalati gazdaságtan III. A vállalati gazdálkodás szervezése. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, ISBN 963-230-433-0, 223 p.

11. Illés B. Cs. (szerk.) (2000): Oktatási almanach. A Szent István Egyetem 2000. évi egyetemi és főiskolai szintű képzési programjai. I. kötet. Szent István Egyetem, Gödöllő, HU ISSN 1586-4979, 440 p.
12. Kolesznyev, Sz. G. (1962): Szocialista mezőgazdasági üzemek szervezése. Fordította: Szemes L., Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 183 p.
13. Koósné T. E. (2020): A 120 éve született Páter Károly (1900–1964) tiszteletére. 3 p. (<http://kosary.lib.uni-mate.hu/sites/default/files/files/>) Letöltve: 2021. 12. 25.
14. Kovács G. (1994): Gazdasági informatika – mezőgazdasági alkalmazásokkal. Egyetemi jegyzet. Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Gödöllő, 185 p.
15. Ladányi A. (1986): Felsőoktatási politika 1949–58. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, ISBN 963-093-009-9, 233 p.
16. Lehota J. (2018): A Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola 25 éve Gödöllőn. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, ISBN: 978-963-269-7802, 172 p.
17. Lőrincz Gy. (1981): A mezőgazdasági üzemtan tudományának kialakulása és fejlődése. Kézirat. Gödöllői Agrártudományi Egyetem Könyvtára, Gödöllő, 112 p.
18. Páter K. (1955): Az Agrártudományi Egyetem tízéves fejlődése. VF 3 (9) 1955. máj. 6. 2 p.
19. Reichenbach B. (1936): A műegyetemi tangazdaság műtrágyázási kísérletei az 1934/35. évben Kt 46 (9–10), 76–77 p.
20. Reichenbach B. (1930): Mezőgazdasági üzemtan. I. kötet: A mezőgazdasági üzem berendezése és szervezése. „Pátria” irodalmi vállalat és nyomdai részvénytársaság, Budapest, 268 p.
21. Reichenbach B. (1931): Mezőgazdasági üzemtan. II. kötet: A mezőgazdasági üzem szervezése. „Pátria” irodalmi vállalat és nyomdai részvénytársaság, Budapest, 226 p.
22. Sporzon P. (1881): Mezőgazdasági üzemtan tudományos és gyakorlati alapon. Magyaróvár, Gazdasági Akadémia (2. javított kiadás: Pozsony, 1882).
23. Szakál F. (1996): Vállalati gazdaságtan I. Egyetemi jegyzet. Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Gödöllő, 287 p.
24. Székely Cs. (1995): Vállalkozás menedzsment. Egyetemi jegyzet. Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Gödöllő, 55 p.
25. Székely Cs. (2004): Versenyképes családi modellgazdaság – Józsefmajor. Agroinform Kiadó, Budapest, ISBN 963-502-813X, 160 p.
26. Székely Cs. – Dunay A. (2003): EU agrármenedzsment. Egyetemi jegyzet, Szent István Egyetem, Gödöllő, 79 p.

27. Székely Cs. – Somogyi S. (1996): Vállalatgazdaság-tan III. Egyetemi jegyzet. Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Gödöllő, 145 p.
28. Székely Cs. – Takácsné György K. (1998): Vállalatgazdaságtan II. Egyetemi jegyzet. Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Gödöllő, 162 p.
29. Székely Cs. – Takácsné Gy. K. (1997): Stratégiai menedzsment. Egyetemi jegyzet. Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Gödöllő, 130 p.
30. Szolár É. (2010): A felsőoktatás reformja és a bologna folyamat Magyarországon. Magyar Pedagógia 110. évf. 3. szám 239–263. p.
31. Vágsellyei I. (szerk.) (1953): Szocialista mezőgazdasági üzemek szervezése. Egyetemi jegyzet. Agrártudományi Egyetem, Gödöllő
32. Walleshausen Gy. (szerk.) (1995): A Gödöllői Agrártudományi Egyetem Jubileumi Emlékkönyve (1920–1995) II., Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Gödöllő, ISBN 963-814-034-8, 597 p.

Források

1. 1993. évi LXXX. törvény – a felsőoktatásról
2. Doktori.hu (2021): <https://doktori.hu/index.php?menuid=109&lang=HU>
letöltve: 2021.12.30.
3. Gazdálkodás.hu (2021): <http://www.gazdalkodas.hu/index.php?l=hu&p=archivum>
letöltve: 2021.12.30.
4. KSH (1999): Mezőgazdasági statisztikai évkönyv. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest

Az agrár-felsőoktatásban tanuló hallgatók karriertudatossága

DR. HABIL. MOHÁCSI MÁRTA
adjunktus, Debreceni Egyetem
mohacsi.marta@arts.unideb.hu

DR. HABIL. FÉNYES HAJNALKA
egyetemi docens, Debreceni Egyetem
fenyes.zsuzsanna@arts.unideb.hu

ABSZTRAKT

Tanulmányunkban az agrárképzési területen tanuló felsőoktatási hallgatók szocio-demográfiai hátterét vetjük össze más képzési területek hallgatóival, illetve négy indikátor mentén vizsgáljuk az itt tanulók karriertudatosságát egy 2019-es kelet-magyarországi nagymintás kutatás adatai mentén. A karriertudatosság mérése során elemezzük a diákok középiskola utáni továbbtanulási motivációt, illetve hogy mennyiben jellemzőek rájuk az egyetemi évek alatti egyes karriert segítő cselekedetek (karrierépítő fizetett és önkéntes munkavállalás) és teljesítmények (pl. nyelvvizsga, magyar és idegen nyelvű önéletrajz készítése, külföldi tanulmányút, TDK-dolgozat és egyéb konferenciaszereplések). Eredményeink szerint az agrárképzési területen az átlagnál több férfi tanul, illetve több a kisebb településről érkező, melyet magyarázhat az agrárterület jellege. További eredményünk, hogy az itt tanulók társadalmi háttere átlagos a többi területhez viszonyítva. A karriertudatosság vizsgálata folyamán legfontosabb eredményünk, hogy míg az agrárképzési területen tanuló hallgatók a jól jövedelmező, magas presztízsű állás megszerzése reményében érkeznek a felsőoktatásba, a tanulmányok során nem jellemzőek rájuk a karriert segítő cselekedetek és teljesítmények.

Kulcsszavak: *agrárképzési terület, felsőoktatási hallgatók, szocio-demográfiai háttér, karriertudatosság, kvantitatív elemzés*

JEL kód: J24

ABSTRACT

Career consciousness of students in agricultural higher education

In this study, we compare the socio-demographic background of higher education students in the field of agriculture with that of students in other fields, and we also examine students' career consciousness with respect to four indicators based on data from a large-sample survey conducted in Eastern Hungary in 2019. In measuring career consciousness, we analyse student motivation to enter higher education after secondary school and the extent to which they engage in certain

career-oriented actions (career-building paid and voluntary work) and achievements (e.g. language certificate, possession of a CV in the native language and foreign languages, participation in a study trip abroad, preparation of an academic paper for a competition, presentation at a conference). We find that men are overrepresented in the agricultural field of study, as are students from small settlements, which may be explained by the nature of the agricultural field. According to another finding, agricultural students' social background is around average compared to other fields of study. Our main finding regarding career consciousness is that while agricultural students come to higher education with the hope of obtaining a well-paying, high-prestige job, they usually do not engage in career-oriented activities and achievements during their studies.

Keywords: agricultural education, higher education students, socio-demographic background, career consciousness, quantitative analysis

JEL Code: J24

Bevezetés

Tanulmányunk témája az agrárképzési területen tanuló felsőoktatási hallgatók szocio-demográfiai jellemzői és karriertudatossága, összevetve a többi képzési terület hallgatóival egy kelet-magyarországi nagymintás kutatás adatai alapján. Vizsgáljuk a nemi arányokat, a 14 éves kori településtípust, a szülők iskolai végzettségét, a diák és családja anyagi helyzetének mutatóit képzési területenként. A diákok karriertudatosságát pedig a középiskola utáni karriertudatos továbbtanulási motivációkkal, a felsőoktatási hallgatók egyes – a későbbi karriert is segítő – eredményességi mutatóival és a diákok karrierépítő célú fizetett és önkéntes munkavállalásával vizsgáljuk. Ezzel kapcsolatos kutatási kérdésünk, hogy a képzési terület hogyan befolyásolja a diákok karriertudatosságát a középiskola után és az egyetemi évek alatt.

A szakirodalomban nincs egy egységes elméleti keret és skála a diákok karriertudatosságának mérésére, illetve a kutatások fókuszja elsősorban pszichológiai jellegű. Kutatásunk újszerűsége a karriertudatosságnak a pszichológiai szakirodalomtól eltérő konceptualizálása, illetve operacionalizálása. Tanulmányunkban a diákok karriertudatosságát nem korlátoztuk a pályaválasztásra, hanem egy általános karriertudatosság fogalmat dolgoztunk ki. Ennek során nem csupán a karriertudatos felsőoktatási továbbtanulási motivációkkal és attitűddel (Tuchman, 1974), hanem az egyetemi évek alatti karriertudatos cselekvésekkel és teljesítményekkel is foglalkozunk. A karriertudatosság mérésére saját fejlesztű mérőeszközöket használtunk; négy indexet alkottunk. Az első mutatót a karriertudatos továbbtanulási mutatókból képeztük, a második az egyes, karriert segítő felsőoktatási eredményességi mutatókban elért nagyobb teljesítményt méri, végül a harmadik és negyedik mutató a diákok karrierépítő célú önkéntes és fizetett munkavállalására vonatko-

zik. Empirikus vizsgálatunkat egy öt országot átfogó nagymintás kutatás (a továbbiakban Persist 2019) magyarországi almintájának (N=961) alapján végeztük el.

1. Elméleti háttér

1.1. A diákok karriertudatossága a felsőoktatásba való belépés során

A posztmodern munka világában az egyének karrierrel kapcsolatos attitűdjei is változóban vannak (Beck, 1992; Dahrendorf, 1988). A diákok felsőoktatással kapcsolatos elvárásai is módosulnak, miszerint nem csupán a tudás megszerzése a cél, hanem egyfajta utilitarista szemlélet alakul ki bennük a felsőoktatással kapcsolatban, melynek középpontjában a jövőbeli karrierjük építése áll. Ezzel párhuzamosan az egyetemeknek is fontos célja lett a diákok foglalkoztathatóságának növelése (Teichler, 2011).

Közép és Kelet Európában különösen erősen érvényesül a diákok körében ez az utilitarista és karrierépítő cél, amit részben a régió valamivel kedvezőtlenebb társadalmi és gazdasági fejlettségével indokolhatunk. Ezt erősítik a kulturális különbségek is.

A térség felsőoktatási rendszere annyiban eltér a nyugat-európaítól, hogy az oktatási rendszerben csak a bolognai folyamat bevezetését követően vált fontossá a diákok foglalkoztathatóságának növelése. Összességében tehát a karrier tervezése és a karrierépítő célok a diákok körében fontosabbak lehetnek, mint más térségekben.

A karrier szó szűkebb értelemben egy munkahelyen belüli előrelépést, tágabb jelentésben a munkahelyek közti mozgást is magában foglalja (Arthur et al., 2005). Az egyéni úgynevezett proteín karrier az egyén értékvilágától és a siker szubjektív értelmezésétől is függ (Hall, 1996). Tuckman (1974) fogalomhasználatában a karriertudatosság jelentése, hogy a fiatalok a középiskola utáni továbbtanulás során figyelembe veszik az adott végzettséggel (diplomával) elérhető jövedelmeket és karrierlehetőségeket is. Azonban a fiatalok karrierterveit a középiskola után befolyásolhatja a szűkebb családi milió, az anyagi helyzet, a kortárs csoport és a középiskolai tanárok is (Nimra et al., 2019; Kazi–Akhlaq, 2017).

Pires (2009) a továbbtanulási motivációk három típusát különböztette meg. A belső motivációk közé sorolta a tudásba vetett hitet, a tanulás örömét, a társas kapcsolatok építését és végül a szakmai motivációkat, mely utóbbihoz tartozik a karrierépítés és a kompetenciafejlesztés is. Külső motiváció lehet gazdasági jellegű (pl. protekció egy jó munkahely szerzéséhez), a család, szülők, barátok, munkahely külső nyomása vagy kényszere. Végül származékos motiváció az unaloműzés és a munkába állás elkerülése a továbbtanulás által.

A karrierépítő továbbtanulási motiváció tehát egy belső motiváció, amely Tuckman (1974) nyomán kapcsolódik az emberi tőke modellhez (Mincer, 1958; Becker, 1994; Schultz, 1971) is, hiszen a továbbtanulási döntésben szerepet játszik, hogy az adott diploma mekkora bérelőnnyel jár a középfokú végzettséghez képest, illetve mennyivel nagyobb a későbbi állás társadalmi presztízse. Tanulmányunkban a karriertudatos hallgatók az emberi tőke modelljének jóslatát (a diplomával szereshető jól jövedelmező állás, könnyebb elhelyezkedés és elismert foglalkozás szerzése) veszik elsősorban figyelembe a továbbtanulás során.

Mohácsi és Fényes (2020) regressziós eredményei – akik a továbbtanulási döntéskor mutatkozó karriertudatosság mellett a diplomaszerezés melletti kitarást is vizsgálták –, azt mutatták, hogy ez a két tényező együttesen inkább a nőkre, ha az apa iskolázottabb és a család jobb anyagi helyzetű, a falusi származásúakra, a gazdasági képzésekben tanulóakra jellemző, és nem jellemző a pedagógia vagy humán szakok tanulóira.

1.2. Az egyetemi évek alatti karriertudatosság és az erre ható tényezők

Az egyetemi évek alatti karriertudatosságot három indikátor fogja mérni. Az első az egyes, a karriert is segítő felsőoktatási eredményességi mutatókban elért nagyobb teljesítmény. Korábbi elemzéseink során az egydimenziós mérés (pl. tanulmányi átlag) helyett többdimenziós hallgatói eredményesség-fogalommal dolgoztunk (Fényes, 2010; Pusztai 2015). Mutatóink három faktorba rendeződtek, az akadémiai eredményesség (az egyetemi évek alatti publikálás, konferenciaszereplés, tanulmányi versenyeken való részvétel, extrakurrikuláris aktivitások, tanulmányi ösztöndíjakkal való rendelkezés), a nemzetközi nyitottság (nyelvvizsgálóval való rendelkezés és a külföldi tanulmányok) valamint a további tanulási tervek (újabb diploma, PhD-aspiráció). A továbbiakban a nyelvtudást, a külföldi tanulmányutat, a tanulmányi versenyeken való részvételt, a konferenciaszerepléseket és a magyar és idegen nyelvű önéletrajz készítést a tudatosan épített karrier ismertetőjegyeinek tekintettük, vagyis a karriertudatosság indikátoraiként vontuk be az elemzésbe, mert úgy véljük, ezek segíthetik a későbbi munkahelyi karriert.

Korábbi vizsgálatainkban a hallgatók egyetemi évek alatti komplex eredményességét a kedvezőbb szocioökonomiai státus, elsősorban az anya magasabb iskolázottsága és a városi származás növelte, de a demográfiai változók hatása is kimutatható, miszerint a nőknek és az idősebb hallgatóknak nagyobb volt az eredményessége. Az egyes eredményességi mutatókat külön-külön vizsgálva a nyelvvizsgálóval való rendelkezés inkább a nőkre és a jobb anyagi helyzetűekre, a jobb akadémiai-tudományos eredményességi mutatók pedig inkább a férfiakra voltak jellemzők (Fényes, 2010; Pusztai, 2015).

Az egyetemi évek alatti karriertudatosság következő két indikátora a diákok karrierépítő célú fizetett és önkéntes munkavállalása. Mincer (1958) szerint a felsőoktatási tanulmányok mellett végzett fizetett és önkéntes munka egy emberi tőke beruházás, mivel nő általa a későbbi termelékenység, és így a végzetek magasabb béreket tudnak elérni. Emellett a hallgatók fizetett és önkéntes munkáját jellemezheti a Bourdieu (1986) által kifejtett tőkekonvertálás is, hiszen a munkavállalás során tudástőkét (munkaerőpiaci skillek, szakmai ismeretek) és kapcsolati tőkét halmoznak fel, melyet később a végzés utáni munkavállalás folyamán anyagi előnyökre válthatnak. Dolgozatunkban azokat tekintjük karriertudatosnak (az előzőekben taglalt eredményességi mutatókkal rendelkezők mellett), akik esetén a fizetett vagy önkéntes munka kapcsolódott a tanulmányaik jellegéhez, illetve akiket a fizetett vagy önkéntes munkavégzésben motivált a munkatapasztalat-szerzés, a kapcsolatépítés, a szakmai fejlődés és az életrajzba való beírhatóság.

Korábbi eredményeink azt mutatják, hogy a diákok egy jelentős részét motiválta a munkatapasztalat-szerzés a fizetett munkavállalás során, szemben a csak rövidtávú pénzszerezéssel. A munkatapasztalat-szerző motivációkat erősítette a szülőkkel és a külső, nem egyetemi barátokkal való intenzívebb kapcsolat, a magasabb életkor, és ha valaki költségterítéssel képzésben vett részt. Az is kimutatható volt, hogy a munkatapasztalat-szerzés fontosabb a diákoknak, mint a szakmai ismeretgyűjtés vagy kapcsolatépítés (Fényes, 2021; Mohácsi–Fényes, 2022).

Kutatásainkban vizsgáltuk a hallgatók önkéntes munkájának motivációit is. Eredményeink szerint a diákok önkéntes munkájának motivációi vegyesek, azaz a tradicionális segítő szándék mellett jelennek meg az új típusú motivációk, mint a munkatapasztalat-szerzés és kapcsolatépítés, az új ismeretek szerzése és szakmai fejlődés, valamint az életrajzba való beírhatóság. A karrierépítő célok erősebbek voltak a nők, a külső barátokkal szorosabb kapcsolatban levők és azok körében, akik nem műszaki, informatikai, természettudományi képzésben tanultak. Az önkéntesség pedig jobban kapcsolódott a tanulmányok jellegéhez a rosszabb társadalmi háttérűek, az oktatókkal intenzívebb kapcsolatban levők és a pedagógushallgatók esetén (Fényes–Mohácsi, 2022).

A továbbiakban empirikus vizsgálatunk eredményeit mutatjuk be, ahol az agárképzési területen tanuló felsőoktatási hallgatókra fókuszálva elsőként az itt tanulók általános jellemzőit (nemi arányok, társadalmi háttér) mutatjuk be, majd pedig a karriertudatosság négy indikátora mentén összehasonlításokat végzünk a képzési területek szerint.

2. Az adatbázis bemutatása és a vizsgált változók

Az adatok egy 2018/19-es tanévben felvett, nagymintás hallgatói adatbázisból származnak (N=2199). Az adatfelvétel Magyarország keleti régiójának felsőoktatási intézményeiben, valamint négy ország (Szlovákia, Románia, Ukrajna, Szerbia) felsőoktatási intézményeiben történt. Kutatásunk során csak a magyarországi almintát (N=961) elemeztük, ahol a mintavétel kérésbiztos és kvótás volt. Az alminta karokra, a képzés területére, valamint a finanszírozási formára reprezentatív. A mintában nappali munkarendű másodéves BA/BSc-képzéses és másod- vagy harmadéves osztatlan képzéses hallgatók szerepeltek.

Elsőként a karriertudatosságot mérő négy mutatót (indexek) mutatjuk be. A bemeneti karriertudatosság index három kétértékű (0,1) változó összege, melyet az alábbi továbbtanulási motivációk mentén képeztünk: azért jelentkeztem a felsőoktatásba, hogy jól jövedelmező állást találjak, hogy elismert foglalkozásom legyen, végül mert diplomával könnyebb elhelyezkedni. A felsőoktatási eredményesség index elemei: rendelkezik-e TDK dolgozattal, tartott-e egyéb konferencia előadást, van-e középfokú vagy felsőfokú nyelvvizsgálója, rendelkezik-e magyar vagy idegen nyelvű életrajzzal, és végül járt-e külföldi tanulmányúton egyetemi éve alatt. Az index a hét kétértékű (0,1) változó összege. A karrierépítő fizetett munka index elemei: a munka jellege kapcsolódott a tanulmányok jellegéhez, a munkatapasztalat-szerző valamint a kapcsolatépítő motiváció fontos vagy nagyon fontos volt. Az index a három kétértékű (0,1) változó összege. Végül a karrierépítő önkéntes munka indexelemei: a munka kapcsolódott-e a tanulmányokhoz, illetve fontos motiváció volt a munkatapasztalat-szerzés, a kapcsolatépítés, az új ismeretek szerzése, szakmai fejlődés és végül az életrajzba való beírhatóság. Az index az öt kétértékű (0,1) változó összege.

Társadalmi háttérváltozóink pedig a nem, az anya és apa elvégzett iskolai osztályainak száma, a 14 éves kori településtípus és végül négy anyagi helyzetmutató. A család objektív anyagi helyzetét a tartós fogyasztási cikkek birtoklásával mértük (index⁴ 0–9) és a család relatív anyagi helyzete mutató pedig összeveti a család anyagi helyzetét a hallgatótársainak anyagi helyzetével (1–5 skála, ahol az átlagos anyagi helyzet 3 volt). A hallgatók saját objektív anyagi helyzetének feltárása érdekében létrehoztunk egy indexet, mely a tartós javak birtoklását tartalmazza (0–6)⁵ míg a diák szubjektív anyagi helyzetének

⁴ Az index elemei: van-e a családjá tulajdonában... saját lakás, családi ház, öt évnél újabb autó, plazma tv/ LCD tv, asztali számítógép/laptop otthoni internet-hozzáféréssel, táblagép, e-book olvasó; mobilinternet (telefonon vagy táblagépen), mosogatógép, klíma, okostelefon.

⁵ Az index elemei: van-e a családjá tulajdonában... saját lakás/családi ház, saját használatú személyautó, átlagnál drágább telefon (pl. iPhone), átlagnál drágább laptop/PC, tablet, e-book-olvasó, lakáskassza-megtakarítás.

mutatója azt vizsgálja,⁶ hogy a hallgató megengedhet-e magának jelentős kiadást, vagy még az alapköltségeket sem képes finanszírozni (1–4). Végül pedig vizsgáltuk a képzési területet, melyet hat kategóriára bontottunk (1: agrár, 2: bölcsész és társadalomtudomány, 3: gazdasági, 4: reál (természettudományi, informatikai és műszaki) terület, 5: egyéb nem besorolt tanárképzés és végül 6: egyéb területek (pl. jog-, orvosi, egészségtudományi, sport- és művészeti terület).

3. A kutatás eredményeinek bemutatása

Elsőként az agrárképzési területen tanuló felsőoktatási hallgatók szocio-demográfiai jellemzőit mutatjuk be. A nemi arányokban szignifikáns eltérések vannak a képzési területek szerint. Míg a mintában átlagosan kb. 60% volt a nők aránya, az agrárképzési területen ez csak 36,4%, mondhatjuk, hogy az „agrárképzés” „férfias” területnek számít, hiszen a férfiak aránya jóval átlag feletti (63,6%). A mintában a várakozásoknak megfelelően még férfidomináns a reál (műszaki, informatikai, természettudományi) képzési terület, míg a bölcsész- és társadalomtudományi, a gazdaságtudományi képzési területen valamint a pedagógusképzésben felülreprezentáltak a női hallgatók az adjusted residuals értékek szerint (1. táblázat).

1. táblázat

A nemek aránya képzési területenként a kelet-magyarországi almintában
(Khi-négyzet=0,000, N=937)⁷

| | bölcsész- tudomány, társadalom- tudomány | gazdaság- tudomány | műszaki, informatika, természet- tudomány | pedagógia | agrár | egyéb | összesen |
|----------|---|-----------------------|--|-----------|-------|-------|----------|
| nő | 98 | 86 | 101 | 84 | 24 | 152 | 545 |
| | 70,5% | 67,2% | 42,8% | 77,8% | 36,4% | 58,5% | 58,2% |
| férfi | 41 | 42 | 135 | 24 | 42 | 108 | 392 |
| | 29,5% | 32,8% | 57,2% | 22,2% | 63,6% | 41,5% | 41,8% |
| Összesen | 139 | 128 | 236 | 108 | 66 | 260 | 937 |

Forrás: Persist 2019 adatbázis alapján saját számítás.

⁶ 1: Gyakran előfordul, hogy nincs pénzem a mindennapi szükségletek fedezésére. 2: Előfordul, hogy a mindennapi kiadásaimat (élelem, utazás) sem tudom fedezni. 3: Mindenem megvan, ami szükséges, de nagyobb kiadásokat nem engedhetek meg magamnak. 4: Mindenem megvan, jelentősebb kiadásokra is telik (pl. nyaralás, étterembe járás).

⁷ Az 1. és 2. táblázatban az egyszer aláhúzott arányok esetén az adjusted residuals érték nagyobb, mint kettő, azaz a cellába többen esnek, mint az a véletlen elrendezés esetén várható lenne, a kétszer aláhúzottak esetén pedig kisebb mint mínusz kettő, azaz itt kevesebben vannak, mint ami a véletlen elrendezésből következik.

A továbbiakban a 14 éves kori lakóhely településtípusát vizsgáltuk képzési területenként, és itt is szignifikáns eltéréseket kaptunk. Míg átlagosan a diákok 31%-a érkezik megyeszékhelyről vagy megyei jogú városból, ez az agrárképzési terület esetén csak 19,7%. A fővárosból agrárképzési területre senki nem jött, bár ez a teljes mintában is csak 3% körüli. A domináns településtípus a teljes mintában egy kisebb város (40,8%), az agrárképzési terület esetén azonban ez magasabb, a diákok körülbelül fele (48,5 %) érkezik innen. Kimutatható az is, hogy míg a teljes mintában a falusiak aránya 25%, az agrárképzési terület esetén ez szintén magasabb (31,8%). Összességében tehát az agrárképzési terület felsőoktatási hallgatói inkább vidékiek, és inkább kisebb városból vagy faluról érkeznek a mintánkban, ami összhangban van a képzés agrárjellegével, bár ezt úgy is megfogalmazhatjuk: a településtípust tekintve kedvezőtlenebb helyzetben vannak, mint a többiek (2. táblázat).

2. táblázat

A 14 éves kori településtípusok aránya képzési területenként a kelet-magyarországi almintában (Khi négyzet=0,003, N=944)

| | bölcsészettudomány, társadalomtudomány | gazdaságtudomány | műszaki, informatika, természettudomány | pedagógia | agrár | egyéb | összesen |
|----------------------------------|--|------------------|---|--------------|--------------|-------|----------|
| főváros | 3 | 4 | 11 | 2 | 0 | 11 | 31 |
| | 2,2% | 3,1% | 4,5% | 1,9% | 0% | 4,2% | 3,3% |
| megyeszékhely, megyei jogú város | 39 | 60 | 79 | 20 | 13 | 81 | 292 |
| | 28,1% | 46,2% | 32,6% | <u>18,9%</u> | <u>19,7%</u> | 31% | 30,9% |
| kisebb város | 61 | 41 | 93 | 49 | 32 | 109 | 385 |
| | 43,9% | <u>31,5%</u> | 38,4% | 46,2% | 48,5% | 41,8% | 40,8% |
| falú | 36 | 25 | 59 | 35 | 21 | 60 | 236 |
| | 25,9% | 19,2% | 24,4% | <u>33%</u> | 31,8% | 23% | 25% |
| összesen | 139 | 130 | 242 | 106 | 66 | 261 | 944 |

Forrás: Persist 2019 adatbázis alapján saját számítás.

A továbbiakban a diákok társadalmi háttérét vizsgáljuk, amit az anyák és apák elvégzett osztályainak számával, a család objektív anyagi helyzetével (index a fogyasztási cikkekkel való rendelkezés alapján 1–9), a diák családjának a csoporttársak családjához mért relatív helyzetével (1–5), és végül a diákok szubjektív (van-e megtakarítása vagy a mindennapi kiadásokra sem telik, 1–4), és objektív anyagi helyzetével (index 0–6) mértünk. Ebben az esetben a képzési területek mentén csak a diák szubjektív anyagi helyzetében nem volt eltérés, egyébként itt is szignifikáns eltéréseket találtunk.

A gazdasági képzési terület és az egyéb terület (ami pl. a jog, orvosi, egészség, sport, művészet) esetén minden fent felsorolt mutató értéke magasabb, mint az átlag, azaz az itt tanulóknak egyértelműen kedvező a társadalmi háttere. Ezzel szemben a bölcsészeti- és társadalomtudomány, a reál (műszaki, informatikai, természettudomány) valamint a pedagógusképzés esetén minden érték átlag alatti. Ha az agrárképzési területen tanulókat nézzük, összességében a társadalmi hátterük (kulturális és anyagi erőforrásaik) átlagosnak mondhatók. Ezen belül az apák iskolázottsága és a család csoporttársakhoz mért anyagi helyzete átlag feletti, míg az anyák elvégzett osztályai, a család és a diák tartós fogyasztási cikkekkel való ellátottsága átlag alatti. A szülők iskolázottságát tekintve itt a korábban érvényes szerepviszonyok mutatkoznak, miszerint az apák iskolázottabbak, mint az anyák, míg más képzéseknél ez éppen fordítva van. Mindez következhet abból, hogy köztük többen érkeztek kisebb településekből, illetve a szülők közül is feltehetően többen dolgoznak agrárterületen, ahol inkább a hagyományos nemi szerepek szerinti munkamegosztás dominál. Érdekes eredmény, hogy a csoporttársakhoz mérten inkább jobb anyagi helyzetűnek vélik az agrárképzési területen tanuló felsőoktatási hallgatók a családjukat, pedig mind a diák, mind a család az objektív anyagi mutatók szerint rosszabb helyzetben vannak, mint az átlag. Ennek hátterében az állhat, hogy országos mérésekben is eltér a szubjektív megítélés és a tényleges helyzet, mivel az egyének a saját közegük és társadalmi csoportjaikhoz viszonyítják saját anyagi helyzetüket (3. táblázat).

3. táblázat

Egyes társadalmi háttérmutatók eltérései képzési területek szerint a kelet-magyarországi almintában (az aláhúzott értékeknél a teljes minta átlaga feletti értékek szerepelnek)

| | | anya elvégzett osztályai | apa elvégzett osztályai | a család objektív anyagi helyzete (0–9) | a család relatív anyagi helyzete (1–5) | saját objektív anyagi helyzet (0–6) |
|--|--------|--------------------------------|-------------------------------|---|--|---|
| bölcsészeti- tudomány, társadalom- tudomány | Átlag | 12,96 | 12,41 | 6,42 | 3,15 | 1,65 |
| | N | 137 | 135 | 125 | 137 | 135 |
| | Szórás | 2,18 | 2,082 | 1,42 | 0,71 | 1,16 |
| gazdaság- tudomány | Átlag | <u>13,47</u> | <u>13,27</u> | <u>6,71</u> | <u>3,36</u> | <u>1,87</u> |
| | N | 127 | 126 | 120 | 127 | 125 |
| | Szórás | 2,48 | 2,63 | 1,70 | 0,72 | 1,59 |
| műszaki, informatika, természeti- tudomány | Átlag | 13,31 | 12,85 | 6,59 | 3,23 | 1,64 |
| | N | 239 | 238 | 210 | 242 | 226 |
| | Szórás | 2,53 | 2,67 | 1,57 | 0,68 | 1,43 |
| pedagógia | Átlag | 12,70 | 11,97 | 6,23 | 3,20 | 1,47 |
| | N | 107 | 107 | 97 | 107 | 102 |
| | Szórás | 2,45 | 2,17 | 1,64 | 0,64 | 1,29 |

A 3. táblázat folytatása:

| | | | | | | |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| agrár | Átlag | 12,80 | 13,27 | 6,47 | 3,29 | 1,59 |
| | N | 65 | 63 | 55 | 66 | 64 |
| | Szórás | 2,20 | 2,71 | 1,73 | 0,72 | 1,27 |
| egyéb | Átlag | 14,30 | 13,88 | 6,83 | 3,36 | 1,95 |
| | N | 260 | 259 | 248 | 262 | 250 |
| | Szórás | 2,51 | 2,64 | 1,64 | 0,75 | 1,49 |
| összesen | Átlag | 13,45 | 13,06 | 6,60 | 3,27 | 1,74 |
| | N | 935 | 928 | 855 | 941 | 902 |
| | Szórás | 2,50 | 2,60 | 1,61 | 0,71 | 1,42 |
| Anova sign. | | 0,000 | 0,000 | 0,028 | 0,039 | 0,027 |

Forrás: Persist 2019 adatbázis alapján saját számítás.

Végül megvizsgáljuk a diákok karriertudatosságát is képzési területenként a korábban bemutatott négy karriertudatosságot mérő index alapján, és itt is szignifikáns eltérések voltak. A belépéskori karriertudatosság, melyet a karriertudatos továbbtanulási motivációkkal mértünk, átlag alatti a bölcsész- és társadalomtudományi területen valamint a pedagógushallgatók körében, míg átlag feletti a gazdasági, a reál (műszaki, informatikai, természettudományi) az egyéb és végül az agrárképzési terület esetén is. A rangsorban az agrárképzési terület hallgatói közvetlenül a gazdasági képzési terület hallgatóit követi, tehát ezt a két területet különösen jellemzi, hogy a középiskola után a jól jövedelmező állás, az elismert foglalkozás esélye és a könnyebb munkához jutás volt a domináns felsőoktatási továbbtanulási motiváció. A másik három karriertudatosság-index (a karrierépítő fizetett és önkéntes munkavállalás és az egyes karriert támogató felsőoktatási eredményességi mutatókban elért nagyobb teljesítmény) esetén viszont a bölcsész- és társadalomtudományi hallgatók teljesítenek átlag felett. A többi képzési terület esetén a gazdasági képzés hallgatóira a karrierépítő fizetett munka és nagyobb eredményesség, a pedagógus hallgatókra a karrierépítő fizetett és önkéntes munkavállalás, az egyéb területekre a karrierépítő önkéntes munka és a karriert segítő eredményességi mutatók, és végül a reálterületekre csak a karrierépítő fizetett munkavállalás jellemző. Azonban éppen az agrárképzési terület esetén sem az egyetemi évek alatti egyes karriert támogató cselekedetek (karrierépítő önkéntes és fizetett munkavállalás), sem a karriert segítő teljesítmények (pl. TDK-dolgozat, egyéb konferenciaszereplés, közép- vagy felsőfokú nyelvvizsga, magyar vagy idegen nyelvű életrajz, külföldi tanulmányút) nem jellemzők, azaz átlag alatt fordulnak elő (4. táblázat).

4. táblázat

A négy karriertudatosságot mérő index eltérései képzési területenként
(az aláhúzott értékeknél a teljes minta átlaga feletti értékek szerepelnek)

| | | karriertudatos továbbtanulási motivációk index (0–3) | karrierépítő önkéntes munka index (0–5) | karrierépítő fizetett munka index (0–3) | eredményesség index (0–7) |
|--|--------|---|--|--|---------------------------------|
| bölcseztudomány, társadalom- tudomány | Átlag | 2,24 | <u>1,56</u> | <u>0,84</u> | <u>1,69</u> |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 |
| | Szórás | 0,90 | 1,96 | 0,97 | 1,27 |
| gazdaság- tudomány | Átlag | <u>2,72</u> | 0,83 | <u>0,85</u> | <u>1,73</u> |
| | N | 130 | 130 | 130 | 130 |
| | Szórás | 0,60 | 1,46 | 1,01 | 1,08 |
| műszaki, informatika, természet- tudomány | Átlag | <u>2,45</u> | 0,75 | <u>0,79</u> | 1,30 |
| | N | 247 | 247 | 247 | 247 |
| | Szórás | 0,82 | 1,43 | 0,97 | 1,24 |
| pedagógia | Átlag | 1,98 | <u>1,66</u> | <u>0,80</u> | 1,07 |
| | N | 109 | 109 | 109 | 109 |
| | Szórás | 1,02 | 1,94 | 1,01 | 1,14 |
| agrár | Átlag | <u>2,55</u> | 0,82 | 0,57 | 1,27 |
| | N | 67 | 67 | 67 | 67 |
| | Szórás | 0,84 | 1,50 | 0,82 | 1,07 |
| egyéb | Átlag | <u>2,43</u> | <u>1,19</u> | 0,50 | <u>1,50</u> |
| | N | 268 | 268 | 268 | 268 |
| | Szórás | 0,91 | 1,72 | 0,83 | 1,17 |
| összesen | Átlag | 2,40 | 1,11 | 0,71 | 1,44 |
| | N | 961 | 961 | 961 | 961 |
| | Szórás | 0,88 | 1,70 | 0,94 | 1,20 |
| Anova sign. | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |

Forrás: Persist 2019 adatbázis alapján saját számítás.

4. Összegzés és következtetések

Tanulmányunk az agrárképzési területen tanuló felsőoktatási hallgatók általános jellemzőit és karriertudatosságát vizsgálta, összevetve más képzési területek hallgatóival egy kelet-magyarországi nagymintás kutatás adatai alapján. Ami a szocio-demográfiai mutatókat illeti, az „agrárképzés” „férfias” területnek számít, ahol jóval átlag feletti a férfihallgatók aránya, akárcsak az országos adatokban. A diákok 14 éves kori településtípusa nem meglepő módon az agrárképzési területen tanuló felsőoktatási hallgatók esetén inkább kisebb város (48%) illetve falú (32%), nagyobb városból csak 20%-uk származik. Az agrárképzési területen tanulók társadalmi háttere átlagosnak mondható, míg az apák átlag felett, az anyák átlag alatt iskolázottak, ami összefüggésében lehet a származási településtípussal, miszerint a kisebb településeken még a hagyományos nemi szerepek érvényesülnek, és nem jellemző a nők magasabb iskolai végzettsége. Emellett feltételezhető, hogy az agrárképzési területen tanulók közül többen szüleik mintáját követik, és ezért tanulnak ezen a területen. A családi agrárvállalkozók esetén sok esetben a férfiak vezetik a családi vállalkozást és a feleség alacsonyabb végzettséggel segít be a munkába. Ami a diákok és családjuk anyagi helyzetét illeti, ha az objektív mutatókat nézzük, az agrárképzési területen tanuló felsőoktatási hallgatók és családjuk kevesebb tartós fogyasztási cikkel rendelkezik, mint az átlag, ami szintén lehet a származási településtípus következménye. Azonban az agrárhallgatók a családjuk relatív anyagi helyzetét a csoporttársaikhoz viszonyítva jobbnak ítélik, mint más képzési területek hallgatói. Az objektív és szubjektív mutatók ezen eltérését azzal magyaráztuk, hogy mindenki a saját környezetéhez viszonyítja magát, és ezért a szubjektív besorolás kedvezőbb lehet, mint az objektív mutatók.

A dolgozat további részében a diákok karriertudatosságát vizsgáltuk az elméleti részben bemutatott négy indikátor mentén. Itt is szignifikáns eltéréseket kaptunk képzési területenként. Az agrárképzési területen tanuló hallgatók helyzete speciális volt abban a tekintetben, hogy míg a felsőoktatásba való belépéskor a gazdasági képzés hallgatói után a második leginkább karriertudatos csoport volt, az egyetemi évek alatt mindhárom mutató esetén átlag alatt szerepeltek. Kérdés: a kezdeti karriertudatos hozzáállás a továbbtanulás során miért nem fordul át karriertudatos cselekedetekbe vagy teljesítményekbe? Ennyire biztosak az agrárképzési területen tanuló hallgatók, hogy elérik a kezdeti karrier-céljaikat (a jól jövedelmező és magas presztízsű állás és könnyű munkához jutás), és ezért nem kell tenniük semmit az egyetemi évek alatt? Vajon miért nem jellemző rájuk a karrierépítő fizetett és önkéntes munkavállalás, vagy a karriert segítő eredményességi mutatókban elért nagyobb teljesítmény?

Kutatásunk korlátja, hogy a képzési terület és a karriertudatosság összefüggéseit kétváltozós elemzéssel vizsgáltuk. Egy többváltozós modellben lehetne kiszűrni annak hatását, hogy mivel az agrárképzési területen tanuló felsőoktatási hallgatók háttér-jellemzői

eltérnek a többi diáktól (pl. átlag feletti körökben a férjhallgató és többen jönnek kisebb településekből) ez milyen hatással lehet a karriertudatosságukra. Fényes, Mohácsi és Pusztai (2021) regressziós eredményei kimutatták a teljes öt országot átölelő mintán, hogy a falusiak bemeneti karriertudatossága erősebb, míg a nők és a városiak esetén az egyetemi évek alatti karriertudatos cselekedetek és eredményesség az erősebb. Ez részben indokolhatja azt az eredményünket, hogy az agrárképzési területen tanulók a felsőoktatásba való belépéskor karriertudatosak, de később az egyetemi évek alatt nem jellemzőek rájuk karriertudatos cselekedetek és eredmények, legalábbis az általunk mért mutatók szerint.

Tudatában vagyunk, hogy a karrierépítő célú önkéntes és fizetett munkavállalás nemcsak az egyén karriertudatosságán múlik, hanem az adott szakterületen levő munkalehetőségeken is.

Kutatásunkban egyelőre nem sikerült egy egységes mérőeszközt kialakítanunk a karriertudatosság megragadására, mivel kérdőívünk lehetőségeihez kellett alkalmazkodnunk. Azonban tanulmányunk a pszichológiai szempontú mérés helyett a karriertudatosság általánosabb, munkaerőpiaci (gazdasági) aspektusokat is figyelembe vevő mutatói felé tett első lépésnek tekinthető. Tanulmányunkban a karriertudatosság a karrierdöntések racionális aspektusát ragadja meg, azonban érdekes további kutatási terület lehet, hogy milyen nem racionális attitűdök befolyásolják a diákok karrierdöntéseit, és hogy milyen más szereplők (pl. szülők, tanárok, kortársak) és hogyan befolyásolhatják ezt a döntést.

Köszönetnyilvánítás

A „Társadalmi és szervezeti tényezők szerepe a hallgatói lemorzsolódásban” 123847 számú projekt a CHERD-Hungary kutatócsoport keretében, az NKFI támogatásával, a K-17 pályázati program finanszírozásában valósult meg.

Irodalomjegyzék

1. Arthur, M. B. – Khapova, S. N. – Wilderom, C. P. (2005): Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp. 177–202.
2. Beck, U. (1992): *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage.
3. Becker, G. S. (1994): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd Edition). University of Chicago Press, Chicago.
4. Bourdieu, P. (1986): The forms of capital. In: Richardson J. G. (ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, pp. 241–258.

5. Dahrendorf, R. (1988): *The Modern Social Conflict*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
6. Fényes, H. (2010): A nemi sajátosságok különbségének vizsgálata az oktatásban. A nők hátrányainak felszámolódása? Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen
7. Fényes, H. (2021): Paid Work alongside Higher Education Studies as an Investment in Human Capital. *Center for Educational Policy Studies (CEPS) Journal* 11 (2), pp. 231–250.
8. Fényes, H. – Mohácsi, M. (2022): Az önkéntesség karrierépítő szerepe a felsőoktatásban. In: *METSZETEK – Társadalomtudományi Folyóirat*, 2022., 1. szám, 146–160 p.
9. Fényes, H. – Mohácsi, M. – Pusztai, G. (2021): The Types and Predictors of Career Consciousness among Higher Education Students. *Journal of Economic Sociology* 22 (5), pp. 151–170.
10. Hall, D. T. (1996): Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10 (4), pp. 8–16.
11. Kazi, S. A. – Akhlaq, A. (2017): Factors Affecting Students’ Career Choice. *Journal of Research and Reflections in Education*. 11 (2), pp. 187–196.
12. Mincer, J. (1958): Investment in human capital and personal income distribution. *The Journal of Political Economy*, 66 (4), pp. 281–302.
13. Mohácsi, M. – Fényes, H. (2020): A karriertudatosság és az arra ható tényezők a felsőoktatási hallgatók körében. Egy közép-kelet európai régióban végzett kutatás eredményei. *Tér-Gazdaság-Ember*, 8 (3), pp. 47–61.
14. Mohácsi, M. – Fényes, H. (2022): A fizetett munka motivációi és befolyásoló tényezői a felsőoktatási hallgatók körében. In: *Selye János Egyetem XII. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Közgazdaságtan és menedzsment szekció tanulmánykötete*. Komárno, 227–240 p. ISBN: 978-80-8122-411-9
15. Nimra, S. – Nawaz, A. – Samiullah, S. (2019): Factors Influencing Career Choices. *IBT Journal of Business Studies*, 15 (1), pp. 33–46.
16. Pires de O. – Ana L. (2009): Higher Education and Adult Motivation towards Lifelong Learning. An Empirical Analysis of University Post-Graduates Perspectives. *European Journal of Vocational Training*, 46 (1), pp. 129–150.
17. Pusztai, G. (2015): *Pathways to Success in Higher Education. Rethinking the Social Capital Theory in the Light of Institutional Diversity*. Higher Education Research and Policy (HERP), 7. Frankfurt am Main: Peter Lang Edition.
18. Schultz, T. W. (1971): *Investment in Human Capital; The Role of Education and of Research*. New York, The Free Press.

19. Teichler, U. (2011): Bologna – Motor or Stumbling Block for the Mobility and Employability of Graduates? In: Schomburg, H., Teichler, U. (eds.), *Employability and Mobility of Bachelor Graduates in Europe. Key Results of the Bologna Process.* Boston, Taipei: Sense Publishers Rotterdam, pp. 3–42.
20. Tuckman, B. (1974): An Age-Graded Model for Career Development Education. *Journal of Vocational Behavior*, 4 (2), pp. 193–212.

Agrárgazdasági kihívások – KAP lehetőségek

DR. KAPRONCZAI ISTVÁN,
a GAZDÁLKODÁS Agrárökonómiai tudományos folyóirat főszerkesztője
kapronczai.ist@gmail.com

ABSZTRAKT

A tanulmány arra tesz kísérletet, hogy meghatározza azokat a feltételeket, elvárásokat, javaslatokat, amelyeket célszerű az elkövetkező évek magyarországi agrárpolitikájának fókuszába állítani. Vizsgálja a magyar agrárgazdaság helyzetét, a közvetlen uniós támogatások prioritásait, a KAP (Közös Agrárpolitika) második pilléres forrásaival és a nemzeti társfinanszírozással kapcsolatos lehetőségeket és kockázatokat, valamint a KAP-hoz közvetlenül nem kapcsolódó agrárpolitikai követelményeket.

Az összehasonlító elemzés azt mutatta, hogy Magyarország termelésintenzitása a legalacsonyabb a kiválasztott benchmark országok (Ausztria, Hollandia és Lengyelország) közül, ami a termelési szerkezettel és az alacsony eszközellátottsággal magyarázható.

A tanulmány a KAP direktívára való magyar reagálás leginkább szenzitív elemei közül elsőként az eco-schemes-t említi. Erős a törekvés arra, hogy minél könnyebben és olcsóbban teljesíthető feltételrendszer kerüljön bevezetésre, holott célszerűbb a gazdálkodókat a szigorúbb követelményekhez való hozzászoktatással felkészíteni a későbbiekben megkerülhetetlen keményebb alkalmazkodásra. Ugyancsak érzékeny elem az újraelosztó támogatás lehetséges szcenáriói közti választás. Ennek társadalmi hatásai pozitívak, de a gazdasági racionalitása megkérdőjelezhető. Ráadásul, ha túl nagy a különbség a hektárra jutó támogatási összegekben, valószínűsíthető következmény a bejelentett mezőgazdasági földterületek darabolása, vagyis az, hogy a termelők szétírnák gazdaságaikat, és még jobban elválík egymástól a jogi és az ökonómiai üzem – ezzel rontva a transzparenciát.

A második pillérrel kapcsolatban a tanulmány kiemeli Magyarország fontos döntését, amely 80 százalékos nemzeti társfinanszírozást biztosít. Ugyanakkor felhívja a figyelmet, hogy ehhez a döntéshez csatolni kell a források hatékony elköltésének követelményét. Elemezve a kockázatokat a következőkre hívja fel a figyelmet: biztosított lesz-e a racionális egyensúly a társadalmi, környezeti és gazdasági hatékonyság között; meglesz-e az ágazatok abszorpciók képessége; nem mérséklődnek-e a beruházási ambíciók; felkészült lesz-e az intézményrendszer; nem „szivárognak”-e el a támogatások; nem következnek-e be uniós forrásvesztés?

A tanulmány befejező része a KAP-pal közvetett kapcsolatban lévő agrárpolitikai követelményeket elemzi. Felvázolja egy komplex racionális nemzeti agrárpolitika és releváns intézményrendszer „szegletköveit”.

Kulcsszavak: agrárpolitika, Közös Agrárpolitika, benchmark-elemzés, külkereskedelem, transzparencia

JEL kódok: Q14, Q17, Q18

ABSTRACT***Agricultural challenges – CAP opportunities***

The study attempts to identify the conditions, expectations, and proposals which should be the focus of Hungarian agricultural policy in the coming years. It examines the situation of the Hungarian agricultural economy, the priorities for direct EU support, the opportunities, and risks associated with funds from the second pillar of the CAP (Common Agricultural Policy) and national co-financing, as well as agricultural policy requirements not directly related to the CAP. Comparative analysis reveals that Hungary has the lowest production intensity of the selected benchmark countries (Austria, the Netherlands, and Poland), which can be explained by its production structure and low asset availability. The study mentions eco-schemes as one of the most sensitive elements of the Hungarian response to the CAP directives. There is a strong tendency to introduce conditions which are as easy to meet and as cheap as possible, although it could be more appropriate to prepare farmers to adapt to harsh conditions in the future by familiarising them with stricter requirements. Another sensitive element is the choice between possible scenarios for redistributive support. Its social impact is positive, but its economic rationality is questionable. In addition, if the aid per hectare is too dispersed, the likely consequence is the fragmentation of declared agricultural land, whereby farmers might fragment their holdings and further separate the legal and economic aspects, thus undermining transparency. As regards the second pillar, the study highlights Hungary's important decision to provide 80% national co-financing but points out that this decision must be accompanied by a requirement to spend resources efficiently. As for the analysis of risks, the following questions remain unclear: could a rational balance be struck between social, environmental, and economic efficiency; do sectors have sufficient absorption capacity; are investment ambitions likely to fade; is the institutional system prepared; is a 'leakage' of funds to be expected; is any loss of EU resources to be expected? The final section of the study analyses the agricultural policy requirements indirectly linked to the CAP, outlining the cornerstones of a complex, rational, national, agricultural policy and relevant institutional framework.

Keywords: *agricultural policy, Common Agricultural Policy, benchmark analysis, international trade, transparency*

JEL Codes: *Q14, Q17, Q18*

Bevezetés

Az Európai Parlament 2021. november 23-ai plenáris ülésén megszavazták a KAP-reformcsomag jogszabályait. Ezután született meg a Tanács jóváhagyása, majd a delegált és végrehajtási jogszabályok elfogadására is sor került. A KAP stratégiai terveikhez szükséges releváns uniós jogszabályok így lehetővé tették, hogy a tagországok elkészíthessék stratégiai terveiket és benyújtsák a Bizottságnak. 2022. év kiemelkedően fontos ebben a folyamatban. Az év első felében kell megvitatni és elfogadtatni nemzeti koncepciónkot a brüsszeli apparátussal, majd a – vélhetően kompromisszumos – megállapodás alapján

megalkotni azokat a jogszabályokat, amelyek alapján a gazdáknak 2022 őszén, a vetési terveik elkészítése idején már tudniuk kell, milyenek lesznek a szabályozási és támogatási körülmények, lehetőségek amelyek keretei közt a következő gazdasági évben gazdálkodnak.

Ebben a tanulmányban arra törekszem, hogy a kutatások eredményeit felhasználva tegyek kísérletet azoknak a feltételeknek, elvárásoknak, javaslatoknak a megfogalmazására, amelyeket célszerű az elkövetkező évek agrárpolitikájának és az unióval előttünk álló tárgyalások fókuszába állítani. A tanulmányban öt kérdéskört járom körül:

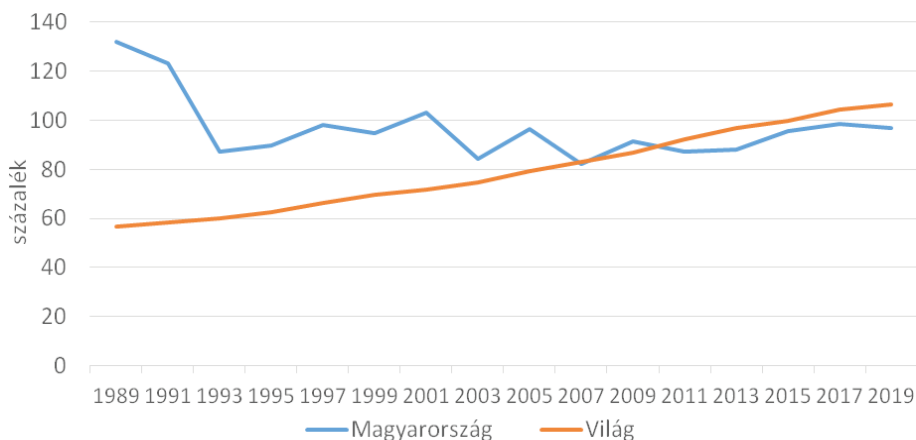
1. a magyar agrárgazdaság helyzete;
2. a közvetlen uniós támogatások prioritásai;
3. a KAP második pilléres forrásaival és a nemzeti társfinanszírozással kapcsolatos lehetőségek és kockázatok;
4. a KAP-hoz közvetlenül nem kapcsolódó agrárpolitikai követelmények;
5. okszerű agrárpolitikával, a lehetőségek hatékony kihasználásával elérhető célállapot.

1. A magyar agrárgazdaság helyzete

2020-ban szerzőtársaimmal – Éder Tamással, Horn Péterrel, Potori Norberttel és Udovecz Gáborral – megvizsgáltuk a magyar agrárgazdaság teljesítményét nemzetközi összehasonlításban (Kapronczai, 2020). A benchmark-elemzésünkben három olyan országot választottunk az unió tagországai közül, amelyek valamilyen szempont szerint összehasonlítási alapul szolgálhatnak:

- *Ausztria* kiválasztását a szomszédság, a közös történelmi múlt, a hasonló kulturális háttér és ebből adódó gazdasági-társadalmi gondolkodásmód indokolta.
- *Hollandia* kiválasztását az magyarázza, hogy az ország nem csupán világszínvonalon termelő agrárgazdasággal rendelkezik, de egyben disztribúciós központ is.
- *Lengyelország* élelmiszergazdaságának vizsgálatát az indokolta, hogy az ország élelmiszergazdasága figyelemre méltó fejlődési pályát futott be az EU-csatlakozás óta eltelt másfél évtizedben.

A jelen tanulmány első részében frissített adatokkal teszek kísérletet arra, hogy a kihívásoknak való megfelelés szempontjából vizsgáljam a magyar agrárgazdaságot. Mielőtt azonban néhány agrár-indikátor segítségével hasonlítanám össze a kiválasztott benchmark országokat és Magyarországot, célszerű – idősoros elemzésben – korábbi önmagunkhoz viszonyítva is megmérni agrárgazdaságunkat.



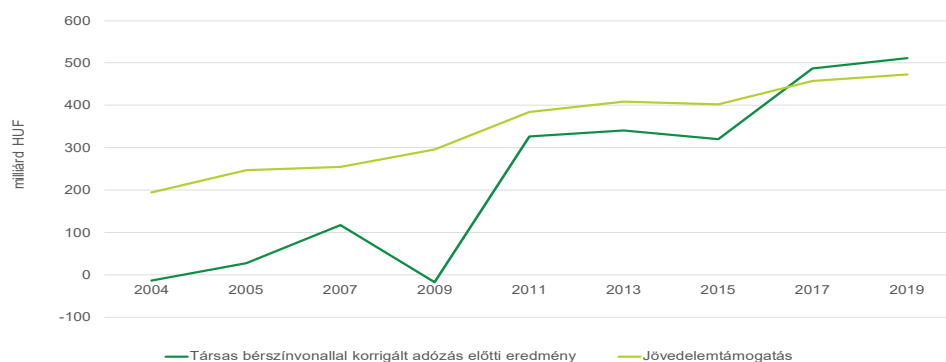
1. ábra

A világ és Magyarország agrártermelésének alakulása (volumenindex 2014–2016 = 100%)

Forrás: Agrárgazdasági Kutatóintézet

A magyar agrárgazdaság belső problémái már rendszerváltás előtt, az 1980-as években megjelentek, de az ágazat teljesítményének meredek visszaesése csak a rendszerváltás után kezdődött. Az 1. ábra szemléletesen mutatja, hogy a globális agrártermelés az elmúlt 30 évben folyamatosan emelkedett, míg a magyar agrártermelés a rendszerváltást követő négy évben drasztikusan visszaesett, és erről a szintről azóta sem tud érdemben elmozdulni. Hazánk tehát az elmúlt évtizedekben jelentős pozícióvesztést szenvedett el a világ élelmiszertermelésében, részesedése mintegy felére csökkent.

Kedvező folyamatként kell azonban elkönyvelni, hogy 2010 óta a mezőgazdaság jövedelemtermelő képessége erősödött (2. ábra). Míg 2011-ben a jövedelemtámogatások összege mintegy 58 milliárd forinttal meghaladta a társas gazdaságok bérszínvonalával korrigált ágazati adózás előtti eredményt – tehát a támogatásnak ez a része veszteséget finanszírozott –, addig 2020-ban már az eredmény 97 milliárd forinttal volt nagyobb a jövedelemtámogatásoknál.



2. ábra

A mezőgazdasági jövedelemtámogatások és a jövedelem alakulása (2004–2020)

Forrás: Agrárgazdasági Kutatóintézet

A továbbiakban már a kiválasztott benchmark országokat is bevonva – keresztmetszeti elemzés keretében – folytatom a vizsgálatot. Az Európai Unió tagországainak mezőgazdasági termelése 2018–2020 átlagában 29,9 százalékkal haladta meg a 2004–2006 éveket. A vizsgált négy országban ennél magasabb volt a növekedés üteme. Ez annak volt köszönhető, hogy a dél-európai tagországok mezőgazdaságának teljesítménye visszahúzta az uniós átlagot. Magyarországon a bővülés üteme magasabb volt, mint Ausztriában vagy Hollandiában (1. táblázat). Ugyanakkor Lengyelországban a mezőgazdasági kibocsátás közel dupla olyan gyors ütemben növekedett, mint hazánkban, tehát az Unióhoz való csatlakozást, a „későn jövők előnyét” a lengyel gazdák nagyobb hatékonysággal használták ki, mint magyar társaik.

1. táblázat

A mezőgazdaság kibocsátásának alakulása

| Ország | 2004–2006 (millió euró) | 2018–2020 (millió euró) | 2018–2020/ 2004–2006 (százalék) |
|---------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| Ausztria | 5 519 | 7 508 | 136,0 |
| Hollandia | 21 608 | 28 475 | 131,8 |
| Lengyelország | 15 147 | 26 085 | 172,2 |
| Magyarország | 6 228 | 8 748 | 140,5 |

Forrás: EUROSTAT

A továbbiakban a felszínről mélyebbre hatolva a folyamatokban, megkísérlem a versenyképességet megjelenítő indikátorok vizsgálatával folytatni az elemzést. Magyar-

ország a legfontosabb adottság, a termőföld tekintetében kivételes helyzetben van a kiválasztott benchmark országokhoz viszonyítva, de ha az unió többi tagországával is összehasonlítanám, hasonló képet kapnék (Keszthelyi, 2021). Feltehető a kérdés, miként élünk ezzel a kivételes lehetőségünkkel. A 2. táblázatban megvizsgáltam, a kiválasztott országok mekkora bruttó termelési értéket tudnak előállítani egységnyi területen.

2. táblázat

Egy hektár mezőgazdasági területre jutó bruttó termelési érték

| Ország | 2004 (euró/hektár) | 2019 (euró/hektár) | 2019/ 2004 (százalék) |
|---------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Ausztria | 1 709 | 2 864 | 167,6 |
| Hollandia | 10 750 | 15 851 | 147,5 |
| Lengyelország | 873 | 1 813 | 207,7 |
| Magyarország | 1 119 | 1 615 | 144,3 |

Forrás: EUROSTAT

Az adatok egyértelműen bizonyítják, hogy Hollandia a termelésintenzitás tekintetében messze kiemelkedik a vizsgált országok közül. Az egy hektár mezőgazdasági területre jutó bruttó termelési értéke a magyarénak közel tízszerese! Ráadásul a különbség növekvő tendenciát mutat. A növekedés ütemét tekintve jelentős az elmaradásunk Ausztriától és Lengyelországtól is. A lengyelek több mint megduplázták ennek az indikátoruknak az értékét. Míg hazánk 2004-ben még jelentősen meghaladta a vizsgált mutatót tekintve Lengyelországot, ma már elmarad tőle, nem is kevés. Az, hogy Magyarország termelésintenzitása a legalacsonyabb a kiválasztott benchmark-országok közül, az állattenyésztés hazai mezőgazdasági termelésben játszott kisebb súlyának tudható be. Természetesen látni kell azt is, hogy önmagában az állattenyésztés arányának viszonylag alacsony szintje nem lenne különösebben aggasztó, ha a növénytermesztés sokoldalú, nagy termelési és hozzáadott értéket képviselő ágazatokból állna.

Ausztria, Hollandia, Lengyelország és Magyarország mezőgazdaságának egy hektár mezőgazdasági területre vetített eszközértékét a 3. táblázatban mutatom be. Annak ellenére, hogy Magyarországon az elmúlt években javult a mezőgazdaság eszközellátottsága és jelentősen emelkedett az egy hektár mezőgazdasági területre jutó tárgyi eszközök értéke, nemzetközi összehasonlításban jelentős a lemaradásunk, amit a termelés szerkezetében meglévő különbségek, valamint az üzemstruktúra eltérései csak részben indokolnak. A vizsgált országok közül Hollandia eszközellátottsága kiemelkedő, a hazainak 16 és félszerese. Elgondolkodtató, hogy a lengyel adat is több mint kétszerese a hazainak. A föld nélküli eszközértéket vizsgálva már kisebbek a különbségek, ami a magyarországi alacsonyabb termőföldértékekkel magyarázható.

3. táblázat

Egy hektár mezőgazdasági területre jutó eszközérték (2019) (euró/hektár)

| Ország | Eszközérték | Föld nélküli eszközérték |
|---------------|-------------|--------------------------|
| Ausztria | 17 836 | 12 319 |
| Hollandia | 77 343 | 23 237 |
| Lengyelország | 9 738 | 4 558 |
| Magyarország | 4 707 | 3 395 |

Forrás: EUROSTAT
FADN Public Database

Az üzemszerkezettel kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy míg Ausztriában, Hollandiában és Lengyelországban az üzemszerkezet hosszú évtizedek óta viszonylagos stabilitást mutat, addig hazánkban a mezőgazdasági üzemek, döntően jogszabályi (földforgalmi törvény) és gazdaságsszabályozási (degresszivitás, capping) hatások következtében, az ökonómiai racionalitással ellentétes módon szétírásra kerültek. Ez gátolta a transzparenencia kialakulását.

A termelés erőforrásai közül a termőföld és az eszközök mellett a harmadik meghatározó tényező a humán erő. Ezért indokolt bemutatni a mezőgazdasági foglalkoztatottakra jutó mezőgazdasági területet (4. táblázat). Azért ezt az indikátort választottam a foglalkoztatás mérésére, mivel a legelterjedtebb mutatóként használt mezőgazdasági foglalkoztatottak aránya – ami Magyarországon magasabb a fejlett mezőgazdasággal rendelkező uniós országok átlagánál – elemzésekor nem helytálló következtetésekre is juthatnánk. A foglalkoztatási arányt a kétségtelenül ható technológiai fejlettség, gép-ellátottsági szint mellett több egyéb tényező, mint például az adott ország népsűrűsége, mezőgazdasági földterületi aránya, termelési és üzemszerkezet is befolyásolja. Ezért célszerű a mezőgazdasági foglalkoztatási arány helyett olyan mutatókat vizsgálni, mint például az egy mezőgazdasági foglalkoztatottra jutó mezőgazdasági terület. Ennek alapján megállapíthatjuk, hogy hazánkban 25,1 hektár mezőgazdasági terület jut egy mezőgazdasági foglalkoztatottra, ezzel meghaladjuk mind a három benchmark-ország átlagát. Ezek alapján tehát nem túlzott a magyar mezőgazdasági dolgozók aránya.

4. táblázat

Egy mezőgazdasági foglalkoztatottra jutó mezőgazdasági terület (hektár)

| Ország | 2004 | 2019 |
|---------------|------|------|
| Ausztria | 20,2 | 18,7 |
| Hollandia | 8,3 | 11,8 |
| Lengyelország | 7,3 | 10,1 |
| Magyarország | 29,2 | 25,1 |

Forrás: EUROSTAT

A mezőgazdaság benchmark-elemzése utolsó témakörként a négy ország külkereskedelmi adatait és azok alakulását mutatom be. A magyar agrár- külkereskedelem a 2010-et követő évek sikertörténete volt. Az exportteljesítmény meredeken nőtt és már megközelíti a 10 milliárd eurót. Az agrárimportot az agrárexporténál mérsékeltbb növekedés jellemezte, aminek eredőjeként az egyenleg is dinamikusan emelkedett.

A benchmark országok agrár- külkereskedelmének intenzitását az egy hektár mezőgazdasági területre vetített agrárexport és agrár- külkereskedelmi egyenleg mutatókkal mérhetjük (5. táblázat). Magyarország agrár- külkereskedelmének dinamikus alakulása ezekben az indikátorokban is tetten érhető. Ugyanakkor a többi vizsgált ország is jelentősen növelte agrárkivitelét a vizsgált időszakban és egy hektár mezőgazdasági területre vetítve magasabb exportot produkál, mint hazánk. Ausztria exportintenzitása mintegy két és félszerese Magyarországnak, de jelentős élelmiszerimportja miatt az egyenlege csak nulla körül ingadozik. Lengyelország területegységre jutó agrárkivitele ma már meghaladja Magyarországét, sőt az egyenleg tekintetében is jobban állnak. Hollandia agrár-exportja, mind agrár egyenlege nagyságrendekkel nagyobb a többi vizsgált országnál. Fajlagos agrár-exportja és egyenlege huszonhatszorosa a hazainak!

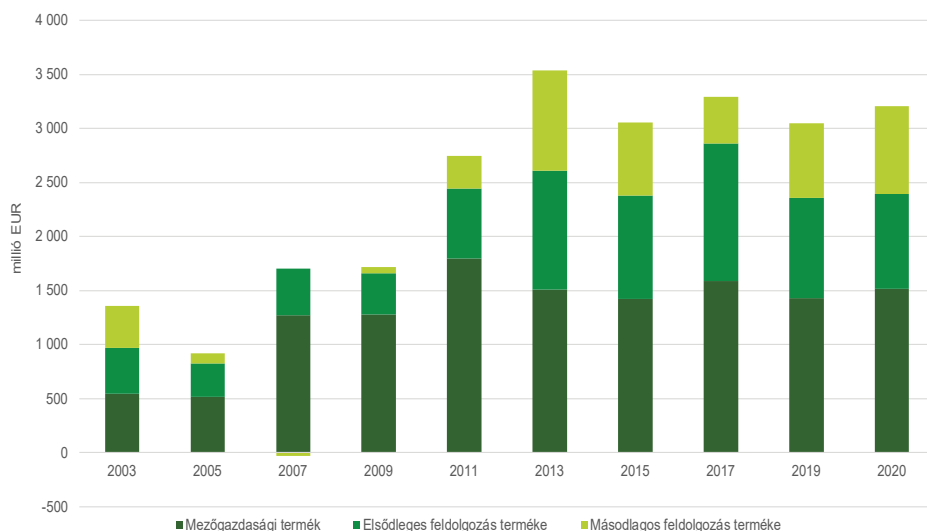
5. táblázat

Egy hektár mezőgazdasági területre vetített agrárexport és agrár egyenleg (euró/hektár)

| Ország | Export | | Egyenleg | |
|----------------|--------|--------|----------|--------|
| | 2004 | 2020 | 2004 | 2020 |
| Ausztria | 1 682 | 5 049 | 16 | -6 |
| Hollandia | 25 692 | 53 278 | 10 889 | 16 820 |
| Lengyelország* | 325 | 2 184 | 51 | 722 |
| Magyarország | 529 | 1 934 | 188 | 645 |

Forrás: EUROSTAT

* 2019. évi adatok



3. ábra

A magyar mezőgazdasági és élelmiszeripari külkereskedelmi egyenleg az egyes összetevők szerinti bontásban (2003–2020)

Forrás: Agrárgazdasági Kutatóintézet

A Hollandiával, és általában a külkereskedelemmel kapcsolatban leírt megállapítások felhívják a figyelmet az élelmiszeripar jelentőségére, meghatározó szerepére az agrárvertikumban. Magyarország ezen a területen lemaradással küzd, ami a külkereskedelmi szerkezetben is megmutatkozik. Míg a lengyel, de különösen az osztrák és a holland agrárkivitel meghatározó hányada feldolgozott, sőt magasan feldolgozott termék, addig a magyar agrár-külkereskedelmi szaldó összetételének alakulása szerkezeti problémát jelez! 2020-ban az egyenleget feldolgozottsági fok szerint vizsgálva leírható, hogy a mezőgazdaság és élelmiszeripar külkereskedelmének pozitív szaldójában még napjainkban is a mezőgazdasági (alap)termékek jelentős súlyt képviselnek, az egyenleg 46 százalékát adják, míg a másodlagos feldolgozottságú termékek részesedése mindössze 14 százalék (3. ábra).

Összességében megállapítható: Hollandia a termelésintenzitás, a termelés és export-hatékonyság tekintetében messze kiemelkedik a vizsgált országok közül, de Magyarország lemaradása jelentős Ausztriától és Lengyelországtól is. A nemzetközi megmértetésében pedig csak hatékony, versenyképes agrárgazdasággal lehet helytállni! A közös agrárpolitikából adódó lehetőségeket ennek tudatában célszerű vizsgálni.

2. A KAP első pillér uniós támogatásainak néhány prioritása

A 2021–2027 évi új közös agrárpolitika fókuszában a fenntarthatóság, a zöld szempontok érvényesítésének igénye áll. Az Európai Bizottság 2020 májusában hozta nyilvánosságra az Európai Zöld Megállapodás (Green Deal) részét képező „Termőföldtől az asztalig” Stratégiát (Farm to Fork Strategy, F2F Stratégia) és a „Biológiai Sokféleség” Stratégiát (Biodiverzitás Stratégia). Míg a Termőföldtől az asztalig Stratégia célja az uniós mezőgazdaság fenntartható élelmiszerrendszerré alakítása, a Biodiverzitás Stratégia fő törekvése a leromlott ökoszisztémák jelentős részének helyreállítása, szénmegkötő képességének növelése (Agrárminisztérium, 2021). Tekintettel arra, hogy az agrárgazdaság számottevő – de több esetben eltűzöttan kommunikált – kihatással van a szárazföldi ökoszisztémák állapotára, illetve a biológiai sokféleségre, az új KAP kiemelten pozícionálja ezt a kérdéskört.

Megítélésem szerint a fenntarthatóság globális indokai vitathatatlanok, a zöldítésnek erős a társadalmi támogatottsága. Ezzel együtt az uniós célkitűzések mögött gazdaság- és hatalompolitikai szempontok is meghúzódhatnak. Az unió fejlett országainak növekedési és hatékonysági tartalékai ugyanis kimerültek, ráadásul az alkalmazott mechanizmusok csak korlátozottan alkalmasak a piacvédelemre. Ezért olyan globális – és egyes elemeiben valós fenntarthatósági érvekkel alig alátámasztható – sztenderdek akarnak adni a klíma- és környezetvédelemben, ami a versenytárs fejlődő országoknak „fáj” elsősorban. Még ha esetleg túlzó is az imént leírt megállapításom, az talán könnyen belátható, hogy a deklarált fenntarthatósági kritériumok konzerválhatják a domináns országok eddigi előnyeit.

A Green Deal átszó valamennyi politikát, a KAP-ra különösen erős a hatása. Központi eleme a 2050-re klímasemleges Európa megvalósítása, ekkortól a kontinensről nem kerülhetne üvegházhatású gáz a légkörbe. Köztes célként 2030-ra az 1990-es szinthez képest 50 százalékos kibocsátás csökkentést szabna meg (Európai Zöld Megállapodás, 2019).

A Zöld Megállapodásból eredő F2FS fontos elemei a következők (NAK, 2020):

- 2030-ra 50 százalékkal csökkentse a növényvédő vegyszerek használatát;
- legalább 20 százalékkal csökkentse a műtrágyák használatát;
- 50 százalékkal csökkentse a haszonállat-tenyésztésben és az akvakultúra-ágazatban felhasznált antimikrobiális szerek értékesítését;
- a mezőgazdasági területek 25 százalékán biogazdálkodás valósuljon meg.

Az EU mind az F2F, mind a Biodiverzitás stratégiát úgy hirdette meg, hogy hatásvizsgálatot nem végzett, sőt a stratégiák akár csak részleges hatáselemzésére is eddig mindössze három műhely vállalkozott (Potori, 2021):

- az Amerikai Egyesült Államok Mezőgazdasági Minisztériuma (USDA) (Beckman et al., 2020);
- Az Európai Bizottság tudományos szolgálata, a Közös Kutatóközpont (JRC) (Barreiro-Hurle et al. 2021);
- A Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU) a német Gabonaszövetség megbízásából (Henning et al., 2021).

A hivatkozott tanulmányok alapján a Termelőtől az asztalig és a Biológiai sokféleség stratégiák modellezett kiemelt hatásai a következőkben foglalhatók össze (Potori, 2021):

- az EU mezőgazdasági kibocsátásának 11–12 százalékos csökkenése valószínű 2030-ig;
- a mezőgazdasági termékek termelői ára átlagosan 11–60 százalék közötti mértékben emelkedne 2030-ig a különböző ágazatokban;
- az EU termelésének visszaesése a gabonafélék, a sertés- és baromfihús nettó exportpozícióinak gyengüléséhez, illetve az olajos magvak és származékaik, a zöldség- és gyümölcsfélék, a marha-, juh- és kecskehús külkereskedelmi deficitjének további romlásához vezethet;
- a mezőgazdasági termelés visszaesése rontaná az EU élelmiszer-ellátásának színvonalát, az élelmiszerárak emelkedése nyomán pedig növekednének a fogyasztói kiadások;
- a stratégiák hatással lehetnek a globális élelmiszerbiztonságra is, ha az EU nem kényszeríti rá a stratégiák céljait a legfontosabb kereskedelmi partnereire, az élelmiszer-bizonytalanságban élők száma világszerte 22 millió fővel emelkedhet, amennyiben rákényszeríti, ez a szám akár 100 millió fölé emelkedhet;
- a stratégiáknak pozitív környezeti hatása a nitrogénterhelés, a nitrogén-kimosódás és az ammónia-emisszió mérséklődése lehet az EU-ban;
- az EU-n kívüli térségekben kiváltott hatások (a környezetterhelő termelés „átszivárgása”) ellensúlyozhatják az EU-tagországokban elért kedvező eredményeket.

A Közös Agrárpolitikát a jövőben is a kétpilléres szerkezet fogja jellemezni. Az 1. pillér a közvetlen kifizetéseket és piaci intézkedéseket tartalmazza, amelyekre vonatkozóan a szabályokat uniós szinten határozzák meg, de a keretjelleg egyre inkább erősödik, így nagyobb szerep jut a különböző lehetőségek keretei között a nemzeti döntéseknek. A 2. pillér pedig a többéves vidékfejlesztési intézkedéseket öleli fel, amelyekre vonatkozóan a lehetőségek keretét szintén uniós szinten határozzák meg, ám a programok végső

kiválasztása a tagállamok vagy a régiók hatásköre, közös igazgatás keretében (Halmai, 2020). Természetesen a fenntarthatósági és környezeti elemek mindkét pilléren belül egyre nagyobb teret nyernek.

Az új KAP szabályozási keretei közül a következőket tartom indokoltnak kiemelni, és a magyar reagálás is ezekkel kapcsolatban a legérzékenyebb:

- a tagországoknak az első pillérré is KAP-stratégiai tervet kell készíteni, amelyet a Bizottság hagy jóvá;
- a megfelelőség-orientáció helyett eredményorientált megközelítést kér számon az EU, egységes indikátorrendszer segítené az eredmények bemutatását és a célok megvalósulásának nyomon követését, akár pénzügyi következményekkel;
- megerősített környezeti kondicionalitás jellemzi az első pillért is;
- több opcionális elem került megfogalmazásra a kis- és közepes gazdaságok felé történő forrásátcsoportosítás előmozdítására;
- növekvő figyelmet kap a digitalizáció, innováció, tudásátadás és kockázatkezelés – elsősorban a második pillérben.

A stratégiai terv mielőbbi elfogadtatása Magyarország alapvető érdeke. Arra lehet számítani, hogy az unió részéről sokkal kisebb lesz a „sürgtettségi kényszer”. Ennek részben politikai okai vannak, de kétségtelen: hazánknak bizonyítania kell, hogy az elkövetkező időszakban:

- a mezőgazdaság fejlődése nem csupán az állami támogatás magas szintje mellett elérhető;
- az gazdasági növekedés környezetvédelmi és éghajlati szempontból fenntartható;
- a természeti erőforrások állapota különösen a biodiverzitás és a talajok állapota tekintetében inkább javul, mint romlik.

A mögöttünk hagyott években a termelőknek nyújtott közvetlen támogatások domináltak az agrár- és vidékfejlesztési támogatások között, a kifizetések csaknem felét tették ki (Lámfalusi, 2021). Az első pilléren belül 2023-tól jelentős átstrukturálódással kell megismerkedniük az ágazat szereplőinek. Új, megerősített fenntarthatósági feltételrendszer (kiterjesztett kondicionalitás) – a gazdálkodók számára kötelező elemként jelenik meg. Ennek keretében meg kell felelni a gazdálkodási követelményeknek (JFGK) és a földterület helyes mezőgazdasági és környezeti állapotra (HMKÁ) vonatkozó feltételeknek. Mindez a korábbi 30 százaléktól eltérően (zöldítés) az összes közvetlen támogatás és a területalapú vidékfejlesztési kifizetés előfeltételévé válik. Ezzel kapcsolatban a magyar agrárpolitikának nincs igazi mozgástere.

Mindemellett megfontoltságot igényel a kötelező elemként bevezetésre kerülő Agro-ökológiai Alapprogram (eco-schemes). Ez egy tagállami szinten kötelező, de gazdál-

kodói szinten önkéntes, éves, hektáronkénti (vagy állategység alapú), termeléstől elválasztott kifizetés. Ebben olyan, éghajlat és környezet szempontjából előnyös mezőgazdasági gyakorlatokat kell fókuszba állítani, amelyek a minimumkövetelményeken és a feltételeességi rendszeren (a kötelező kondicionalitás) túlmutatnak.

Az eco-schemes estében a tagállamok többségükben – így hazánk is – arra fognak törekedni, hogy minél könnyebben és olcsóbban teljesíthető követelményrendszert határozzanak meg, ezzel minél szélesebb üzemműködésben kompenzálva a KAP első pillérének területalapú kifizetéseket (alaptámogatás) érintő forrásszűkülését. Erősen kérdéses azonban, hogy a Stratégiai tervek 2022. évi brüsszeli egyeztetési folyamata során a Bizottság mennyire fogja tolerálni ezt a mentalitást, illetve a tagországok, így hazánk szempontjából is felvethető: nem lenne e célszerűbb a gazdálkodókat a szigorúbb követelményekhez való hozzászoktatással felkészíteni a későbbiekben megkerülhetetlen feltételekhez történő alkalmazkodásra.

Az első pillért érintő jelentős hatású nemzeti döntést igénylő kérdések között kiemelten kell vizsgálni az újraelosztó támogatás lehetséges scenáriói közti választás kérdését. A 2022. évben még hatályos SAPS + zöldítés helyébe 2023-ban új támogatás lép, a Fenntarthatósági alap jövedelemtámogatás (Basic Income Support for Sustainability, BISS). Ennek azonban minden tagállamra vonatkozóan kötelező új eleme lesz az említett újraelosztó támogatás (redisztribúció), amire a közvetlen támogatások legalább 10 százalékát kell fordítani. Az alkalmazott módszer azonban lehet a redisztribúció mellett, a részleges (degresszivitás) vagy a teljes (capping) támogatáselvonás, illetve ezek kombinált alkalmazása.

Az újraelosztó támogatás bármely változatának alkalmazása esetén kiemelt szempontként indokolt vizsgálni, hogy a támogatás allokáció mennyiben segíti vagy korlátozza a hatékonysági célok teljesülését, illetve miként hat a transzparenciára az alkalmazott scenárió.

Az agrárgazdaság fejlődésének alapvető célja, hogy nőjön a hatékonyság, javuljon a versenyképesség. Ez viszont azt igényelné, hogy a rendelkezésre álló forrásokat (pl. támogatásokat) ott használják fel, ahol azok a legnagyobb többlethozamot eredményezik, a környezet károsítása nélkül. Az újraelosztó támogatás az alacsonyabb mérethatékonyságú kisebb gazdaságokat kedvezményezi, így a társadalmi hatások lehetnek ugyan pozitívak, de a gazdasági racionalitás megkérdőjelezhető. Mindezek miatt, célszerűnek tűnik a redisztribúció alkalmazása a kötelezően előírt minimális szinten, illetve a degresszivitás és a capping mellőzése a hazai rendszerben. Ugyancsak célként lehet megfogalmazni a redisztribúcióval érintett gazdálkodói kör minél „nagyobb” gazdaságok irányába történő kiterjesztését – lehetőleg akár 300 hektáros birtokméretig. Egy ilyen scenárió alkalmazása esetén nem esünk túlzásokba, és ebben az esetben lesznek a legalacsonyabbak a hektárra jutó támogatási összegek különbségei a redisztribúcióval kedvezményezett és nem érintett gazdaságkör között.

Ezt a koncepciót erősíti véleményem szerint az átláthatóság követelménye is. Abban az esetben ugyanis, ha túl nagy a különbség a hektárra jutó támogatási összegekben, valószínűsíthető következmény az alaptámogatásra a regisztrációs számon bejelentett mezőgazdasági földterületek darabolása, vagyis az, hogy a termelők szétírják gazdaságaikat és még jobban elválík egymástól a jogi és az ökonómiai üzem – ezzel rontva a transzpareniciát.

3. A KAP második pilléres forrásaival és a nemzeti társfinanszírozással kapcsolatos lehetőségek és kockázatok

Halmi szerint a vidékfejlesztés az agrárgazdaság krónikus strukturális problémáira (kis méretű, kis jövedelmű gazdaságok; az alternatív foglalkoztatási lehetőségek hiánya; a vidékről történő állandó elvándorlás stb.) adott válasz, azok távlatos megoldására törekedve (Halmi, 2020). A KAP második pillére jelenti az eszközrendszerrel vidékfejlesztési célok elérésében. Így hatása alapvetően rányomja bélyegét a vidéki életformára.

Az Európai Unió 2021–2027 évi költségvetési ciklusában a Közös Agrárpolitika második pillérét érintően a nemzeti társfinanszírozás maximális rátáját 80 százalékra emelte, ezzel teret adva a brüsszeli keretrendszerrel harmonizáló nemzeti ambíciók kiemelt támogatásának. 2021. év elején a magyar kormány bátor, az élelmiszergazdaság szempontjából fontos döntést hozott, amely biztosítja a lehetőséget, hogy az ágazat rég nem volt és vélhetően hosszú ideig megismételhetetlen fejlődési pályára álljon: az előző költségvetési időszak 15 százalékos nemzeti társfinanszírozásával szemben „a 2021–2027. évek tekintetében 80 százalékos nemzeti társfinanszírozás kerüljön biztosításra a Közös Agrárpolitika Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap kerete számára” (1003/2021. (I.11.) Korm. Határozat). Ez azt jelenti, hogy a hét év alatt rendelkezésre álló forrás – 50 százalékos támogatás intenzitással kalkulálva – mintegy 9 ezer milliárd forintra, a korábbi időszak forrásának több mint háromszorosára emelkedik. Látni kell azt is: ehhez a döntéshez egy kiemelt feltételt is csatolni kell: a források hatékony elköltésének igényét (Kapronczai, 2021).

Amikor a rendelkezésünkre álló forrás hatékony elköltésére törekszünk, kiemelten négy releváns kérdésre kell válaszokat adni:

- Miként lehet javítani nemzetközi versenyképességünket?
- Miként lehet a termékpályákat generáló beruházások felé nyitni?
- Mely termékpályák kapjanak prioritást a fejlesztések során?
- A nagyobb és a kisebb gazdaságok miként járulhatnak hozzá az agrárgazdaság fejlődéséhez?

A magyar élelmiszergazdaság versenyképességének javítása csak abban az esetben lehet reális cél, ha növekszik a hatékonyság. Ennek érdekében a legmodernebb technológiákat kell beruházni, fokozni kell a robotizálást, az automatizálást, a precíziós gazdálkodást és a hazai innovációs tevékenységet. A korszerűsítésekkel, a felújításokkal szemben előtérbe kell helyezni a zöldmezős beruházásokat. A források elköltését célzó pályáztatási rendszernek minderre figyelemmel kell lennie, nem engedhető meg, hogy a jelentős támogatási összegek mielőbbi és teljes elköltésének igénye miatt kompromisszumot kössön ebben a kérdésben az agrárpolitika.

Az agrárgazdaság versenyképességének növelése érdekében két terület igényel kiemelt figyelmet: az öntözés fejlesztése és az élelmiszeripar.

A kormányzatok az elmúlt évtizedekben verbálisan prioritásként kezelték az öntözés-fejlesztést, tényleges előrelépés viszont nem történt, sőt drasztikusan csökkent az öntözési kapacitás. Az előrelépés érdekében komplex vízgazdálkodásban kell gondolkodni, és az integrált vízgazdálkodás egységes kormányzati felügyeleti, intézményi és szabályozási rendszerét kell kialakítani.

Az agrárgazdaság előrelépésének kulcsa az élelmiszer-feldolgozás fejlesztése. Az élelmiszeripar jelenlegi, lehetőségeiktől elmaradó teljesítményét sem a külső objektív körülmények, sem pedig hazai adottságaink nem indokolják. Az átlagfogyasztók által vásárolt tömegtermékek előállítását célzó fejlesztéseknél a nemzetközileg is versenyképes méretű üzemek létrehozását szabad csak támogatni. A rés piacokat kiszolgálni szándékozó fejlesztések esetében lehet a kisebb méretű üzemek létrehozására, fejlesztésére támogatási eszközöket alkalmazni. Kiemelt nemzeti fejlesztési programok keretében célszerű ösztönözni az olyan ígéretes jövő előtt álló üzletágakat, mint a különböző húshelyettesítők (múhúsok), a medical-food termékek, a lebomló csomagolóanyagok stb. kutatása és gyártása. Ugyancsak indokolt kiemelt programok keretében segíteni azokat a beruházásokat is, amelyek a szomszédos országokban megtermelt alapanyagokat képesek becsatornázni feldolgozás céljából, disztribúciós központtá téve hazánkat.

Egyértelmű döntést igényel, hogy a most elinduló hatalmas léptékű program megvalósításával mely az agrárgazdaságban meghatározó réteget képező gazdálkodókat hozunk helyzetbe, kik azok, akikre hosszabb távon (évtizedek múlva) is lehet építeni? Tudatosítani kell, hogy az egyik évről a másikra „bukdácsoló”, hosszabb távon életképtelen gazdaságokba fektetett források elvesznek, és hatásuk társadalmi valamint környezeti szempontból is kérdőjeles. Mindezek érdekében fel kell tenni a kérdést: indokolt-e a továbbiakban az egyes vidékfejlesztési jogcímforrások 80 százalékának elkülönítése az alacsony STÉ érték alapján kijelölt gazdaságkörre?

A magyarországi kis üzemméretek miatt a versenyképes üzleti modell kialakítására egyetlen út marad: a termékpályák szervezettségének, a termékpályák szereplői közötti együttműködések, kölcsönös elköteleződések erősítése. A VP-ben meghirdetendő pályázatoknak ezt is figyelembe kell venniük. Például:

- kiemelten fontos a szakmaközi szervezetek megerősítése, feladataikat célszerű kiterjeszteni;
- a támogatási eszközök körében a támogatás feltételeként kell szabni a tartós piaci együttműködésben való részvételt.

Célszerű ágazati prioritási sorrendet felállítani, és ennek megfelelően koncentrálni, illetve fókuszálni a támogatásokat, elkerülve azt az agrárpolitikai hibát, hogy „minden szereplőnek juttassunk egy kis forrást”. Szükség van a „hagyományos”, „kézműves” és „egzotikus” ágazatok (pl. őshonos fajták, stb.) támogatására is a társadalmi elvárások alapján, ám nem szerencsés, ha ennek mértéke meghaladja a teljes program néhány százalékát. Versenyképességi számítások (Kapronczai, 2020) alapján felvethető

- a baromfi-termékpályák,
- a zöltség- és gyümölcs-,
- a sertés-,
- a tej- és
- a minőségi takarmánytermelés kiemelt támogatása.

A nemzeti társfinanszírozással drasztikusan megemelt második pilléres források nem csupán lehetőségeket, hanem kockázatokat is hordoznak. Ezek közül a következőket indokolt megemlíteni e terjedelemtkorlátos tanulmányban:

- biztosítjuk-e a racionális egyensúlyt;
- meglesz-e az ágazat abszorpciós képessége;
- nem mérséklődnek-e a beruházási ambíciók;
- felkészült lesz-e az intézményrendszer;
- nem „szivárognak”-e el a támogatások;
- nem veszünk-e uniós forrásokat?

A legnagyobb kihívás, hogy megteremtjük-e a racionális egyensúlyt a társadalmi (politikai) szempontok, a környezeti szempontok és a gazdasági szempontok között. Az ágazat szereplőinek tudatában kell lenniük annak, hogy az agrárgazdaság nem csupán gazdasági kérdés, hanem környezeti és társadalmi kérdés is (4. ábra). Bármelyik elem is az indokoltnál nagyobb prioritást kap, az az egész ágazatot érinti negatívan.



4. ábra

A racionális egyensúly igénye

Forrás: saját szerkesztés

Az ágazat abszorpciók képességének vizsgálatakor figyelembe kell venni, hogy a 2014–2020 évi uniós költségvetési ciklusban a vidékfejlesztési programokban megcélzott ügyfélkörnek éves szinten átlagosan 150–200 Mrd Ft körüli beruházási támogatás kifizetése történt meg utófinanszírozásként (Lámfalusi, 2021). Feltehető a kérdés: ennél több forrást ez az ügyfélkör milyen feltételek mellett tud lehívni?

Megítélésem szerint, amit háttérszámítások is igazolnak, a források hatékony elköltése érdekében növelni kell a támogatással megcélzott területeket, ezzel a vállalkozások körét. Célszerű áthozni támogatási területeket a vidékfejlesztési programba, például a másodlagos és harmadlagos öntöző művek támogatását a KEHOP-ból, az agrár- és élelmiszeripari kutatás-fejlesztési területet a GINOP-ból. A VP-ből lehetne támogatni az elavult vidéki ivóvíz és csatornahálózatok felújítását, bővítését, a bölcsődék, óvodák, iskolák, orvosi rendelők felújítását, építését. A települések belterületi útjainak a felújítása szintén jelentős forrást tudna felszívni, de megvizsgálható a 4 és 5 számjegyű településközi utak fejlesztésének támogathatósága vidékfejlesztési forrásból.

Kockázatot jelenthet a megnövelt támogatások hatékony elköltésében a beruházási ambíciók esetleges mérséklődése. Ennek a problémának a felvetése elsősorban az állattenyésztésre vonatkozóan releváns. Gondoljunk csak arra, hogy 2021-ben a növényi termékek meredek áremelkedése az állattenyésztést nehéz helyzetbe hozta, aminek következtében az ottani fejlesztési ambíciók mérséklődtek. A növénytermesztés pozíciójavulása nem gerjeszti a beruházási kedv hasonló mértékű növekedését, mert itt az indokolt fejlesztések korábban – döntően – megtörténtek.

Elsősorban az élelmiszer-feldolgozás fejlesztése esetében kell figyelemmel lenni arra, hogy a támogatások a beruházási kedvet növelhetik, a kockázatot felismerő képességet viszont csökkenthetik, így előfordulhat, hogy lesz kapacitásunk, de a termékeknek nem lesz piaca. Feltehető a kérdés: ki tudja-e szűrni a támogatás-elbírálási rendszer ezt a kockázatot? A támogatások esetében hatékonysági indikátorok meghatározása és számonkérése, valamint a kormányzati ágazati fejlesztési programokban kapacitáskorlátok alkalmazása lenne célszerű.

A megnövelt források következtében adminisztratív többletterher jelentkezik abban az értelemben, hogy a tervezett pályázati felhívások meghirdetése, azok időbeli egybeesése jelentős munkacsúcsokat generál az elbírálói (kormányhivatalok, kincstár) oldalon. Vélhetően prioritása lesz a „bonyolultabb”, az elbírálás során több szakértelmet igénylő pályázatoknak. Mindez növeli az eddig egyébként sem „acélosan” teljesítő intézményi struktúrában rejlő kockázatokat. Ezért felvethető-e az intézményrendszeri átszervezésnek igénye: jelenleg túlzottan diverzifikáltak a szervezeti keretek, irányítási megoldások (IH – MÁK – kormányhivatalok – 3 minisztérium – 19 kormánybiztos), jelentősek a koordinációs gondok!

Mióta az agrártámogatások nagyobb szerepet kaptak a beruházások finanszírozásában, – és ez a megállapítás nem csupán az agrárszektorra vonatkozik, – folyamatosan felvetődik a támogatások „elszivárgásának” a problematikája. A támogatások ugyanis élénkítik a beruházási javak iránti keresletet, ami az árak emelkedését idézheti elő. Az emelkedő árakon keresztül az agrártámogatások egy hányada „elszivárog” más nemzetgazdasági ágakba, ott extraprofitot „termelve”. Ráadásul a nehezen kalkulálható áremelkedések miatt számtalan projekt megbukhat. E folyamat mérséklése érdekében fontos, hogy a pályázatok egymással összehangoltan, ütemezetten jelenjenek meg, ne okozzanak az indokoltnál nagyobb, lökésszerű kereslet-növekedést.

A kiemelt kockázatok közt befejezésül arra hívom fel a figyelmet, hogy amennyiben nem sikerül felhasználni az Unióval Stratégia tervünkben elfogadtatott, többszörösére növelt támogatási keretet, akkor nem csupán a nemzeti forrás 80 százalékos hányada nem hasznosul az ágazatban, hanem elveszítjük a 20 százalékos uniós forráshányadot is. Ez pedig az ország számára jelent euróban mérhető veszteséget.

4. A KAP-al közvetett kapcsolatban lévő agrárpolitikai követelmények

Az uniós tagság folyamatos és fontos kihívást jelent az agrárgazdaságnak, amely az elmúlt közel két évtizedben döntően meghatározta a hazai mezőgazdaság lehetőségeit, versenyelőjeit. Mivel a magyar agrárgazdaság hosszútávon is az Európai Unió keretei közt fog működni (kell, hogy működjön), jelen tanulmányomban is elsősorban a közösségi szabályozással kapcsolatos hazai reagálásokra, kihívásokra koncentráltam. Ugyanakkor nem kerülhető meg, hogy – ha csak érintőlegesen is – említést tegyek néhány olyan agrárpolitikai követelményről, amelyek a Közös Agrárpolitikával nincsenek közvetlen kapcsolatban.

Agrárgazdaságunk fejlődési, növekedési pályára állításának a „szegletkövét” nem elsősorban a Közös Agrárpolitika, és ezen belül a támogatáspolitikája jelenti, bár fontossága elvitathatatlan. Szükség van a nemzeti agrárpolitika racionalitására, az ágazatokra ható ösztönzők megfelelő kialakítására (átalakítására) is, és mindezekhez releváns intézményrendszer illesztésére. A fejlődésnek akkor van realitása, ha az agrárgazdaság valamennyi szereplője felismeri és okszerűen reagál arra, hogy Magyarország élelmiszergazdaságának fejlődési irányait alapvetően egy szűkebb földrajzi térség – az Európai Unió – piaci igényei, valamint az ezeket befolyásoló vagy ezekhez igazodó, elsősorban európai uniós és hazai jogszabályi keretek jelölik ki. Komplex agrárpolitikában kell tehát gondolkodni!

Véleményem szerint ha a hazai agrárpolitikát az élelmiszergazdaság fejlődése érdekében akarjuk alakítani, akkor legalább 7+1 kiemelt feladatot kell megoldani:

1. Célkeresztbe kell állítani a versenyképességet és az életképességet.
2. Erősíteni kell a stratégiai együttműködések, az integrációkat a termékpályákon.
3. Meg kell szüntetni a földbirtok-politika elbizonytalanító hatását.
4. Fejleszteni kell a mezőgazdasági öntözést, a vízgazdálkodást.
5. Meg kell teremteni az üzemi transzparenciát.
6. Fel kell számolni a horizontális versenyhátrányokat, arányosítani kell a közteherviselést, az adópolitikát.
7. Fejleszteni kell a humánkapacitást (foglalkoztatás, munkahelyteremtés, generációváltás, szakképzés és felsőoktatás, szaktanácsadás).
8. Erősíteni kell a termékpályák leggyengébb láncszemét: az élelmiszer-feldolgozást!

A felsorolt kiemelt agrárpolitikai szempontok közül a KAP első és második pillérét tárgyaló fejezetben már tettünk említést a versenyképességről, az együttműködésekről, az öntözésről, a transzparenciáról és az élelmiszeriparról. A komplexitás érdekében azonban nem kerülhetjük meg, hogy a földbirtok-politikával, a horizontális versenyhátrányokkal

és a közteherviseléssel, valamint a humánkapacitás fejlesztéssel kapcsolatban is megemlítsünk néhány fontosabb feladatot.

Földbirtokpolitika a rendszerváltás utáni közel három évtizedben változásaival többször elbizonytalanította a gazdálkodókat, ami irracionális gazdasági döntésekhez, a beruházásokkal szembeni indokolatlan óvatossághoz, a fejlesztési források bankokban történő „pihentetéséhez” vezetett. Egy okszerűen működő agrárgazdasághoz hosszú távra stabilnak remélt birtokpolitikára van szükség! Közérdekkel indokolható, hogy egy tagország neheztse egy másik tagország polgárainak, vagy gazdasági társaságainak termőföld vásárlását. Ugyanakkor a jogi személyek teljes tulajdonszerzésének tilalma – minden valószínűség szerint – ellentétes a közösségi joggal. Így ennek felülvizsgálata az előttünk álló években elkerülhetetlen. Véleményem szerint a birtokpolitikának a birtokkoncentrációt is ösztönöznie kell. Ezt a földcserék intézményes rendszere segítheti elő. Az ágazatban képződő jövedelem, illetve a támogatás bérleti díjak irreális emelkedésével történő „kiszivattyúzásának” gátat kell szabni, akár irányadó bérleti díj meghirdetésével. Indokolt a minimális haszonbérleti idő bevezetése és 5–7 évben történő meghatározása.

Rendkívül fontos az adórendszerrel szemben támasztott átláthatóság és egyszerűség követelménye, mindenképpen szükséges a különféle kategóriák és a hozzájuk kapcsolódó szabályok újragondolása. A mezőgazdaságban folytatni kell az áfa csökkentésének megkezdett, majd megrekedt folyamatát. Módosításra szoruló terület az egyéni gazdaságok adó- és járulékfizetési szabályozása, megfontolandó egy földalapon történő átalányadó-fizetési rendszer bevezetése. Nem indokolt kiterjeszteni ugyanakkor a földalapú adózást a társas vállalkozásokra, hiszen az a teljes adórendszer átalakítását igényelné.

Az agrárgazdaságtól elvárható sikerekhez kiemelt fontosságú, hogy az egyes tevékenységi köröket – a betanított munkástól a mérnöki szintekig – versenyképes tudással rendelkező munkaerő lássa el. A humánkapacitás fejlesztése megkerülhetetlen feladat, amit az agrár- és oktatáspolitikának kiemelten kell támogatnia. A mezőgazdaságban foglalkoztatottak létszámának csökkenése hosszútávon megállíthatatlan folyamat annak ellenére, hogy egyes ágazatokban rövid- és esetleg középtávon elképzelhető a létszám növelése is! (Elsősorban a kertészetben vannak olyan ágazatok, amelyek jelentős fejlődése esetén várható a foglalkoztatás rövidtávú és érzékelhető bővülése.) Az agrárpolitikának esélyt kell teremtenie arra, hogy a fiatal gazdálkodók szerepe növekedhessen, képzettségük javulhasson, ezzel a legfrissebb tudás bekerülhessen a gyakorlatba, korszerű információs és tudástranszferek működjenek.

A humán erő foglalkoztatás indikátoraira jelentősen hat az a szellemi potenciál, szakmai képzettség, amely a rendelkezésre álló munkaerőt jellemzi. A szakmai képzettség szintjét az oktatás színvonalán keresztül kell megközelíteni. Határozott véleményem, hogy az agrárszakoktatásban és agrár-felsőoktatásban mennyiségi és – különösen – minőségi fejlesztésre van szükség az agrárgazdaság képzettségi szintjének emelése érdekében. E nélkül az ágazat komplex versenyképessége és fenntarthatósága, az EU forrásainak

minél teljesebb és hasznosabb kihasználása veszélybe kerülhet. A képzési színvonal javításának az is feltétele, hogy növelni kell a gyakorlat számára is használható eredményeket nyújtó kutatási területek számát és ezek támogatásának mértékét.

Itt indokolt egy gondolat erejéig visszatérni a tanulmány első fejezetében bemutatott keresztmetszeti elemzés egy kérdéskörére (Kapronczai, 2020). Az agrár-szakemberek képzésének benchmark elemzését a vizsgált négy ország agrár-felsőoktatási intézményeinek összehasonlítása azt mutatja, hogy Ausztria, Hollandia, Lengyelország és Magyarország agráregyetemének hallgatói létszáma egyaránt meghaladja a 10 ezer diákot. Jelenlétük különbség azonban az európai toplistán elfoglalt helyezésekben. Magyarország kivételével mindegyik ország meghatározó agráregyeteme Európa legjobb 50 egyeteme közt foglal helyet. Különösen tanulságos a Varsói Élettudományi Egyetem példája, amely ma már Európa egyik legjobb agrárképzését nyújtja. 2016-ban ez az intézmény még nem került be a legjobb 100 európai egyetem közé, 2019-re azonban – évről évre javítva helyezésén – a 27. helyre lépett előre. Ezt a sikert elsősorban annak köszönhetjük, hogy proaktívan alkalmazkodott a munkaerőpiachoz, modern mezőgazdasági képzési profilt alakított ki, önálló kutatóközpontot hozott létre, és nagy hangsúlyt helyezett a nemzetközi együttműködésekre.

A lengyel példa Magyarország számára is tanulságos lehet, mert 2020-at megelőzően a két jegyzett agrárképzést folytató egyetemünk – a SZIE és a Debreceni Egyetem – nem volt az első 200-ban az európai egyetemi ranglistán. A többi agrár-felsőoktatási intézményünket nemzetközi szinten nem is jegyezték.

5. Összegzés

Sokak számára ismert a mondás: „a stratégia cselekvés nélkül álom, a cselekvés stratégia nélkül rémálom”. Üdvözlünk tehát minden olyan kísérletet, amely a jövőre vonatkozóan vázol fel célokat, cselekvési irányokat. Több agrárstratégia is készült az elmúlt évtizedben, de ezek a stratégiák gyakorlatilag nem emelkedtek olyan szintre, hogy a stratégiákban foglaltak részben vagy teljes mértékben meg is valósultak volna. A fajsúlyos szakmai háttérrel készült stratégiák pedig – mint például az MTA 2010-ben készített agrár- és vidékstratégiája – visszhangtalanok maradtak (Csáki, 2010). Az agrártárca legutóbbi agrárstratégiája 2016-ban született, „Magyarország 2016–2050 évi élelmiszer-gazdasági programja” amelyben hosszú évtizedekre tekintettek előre. Ennek megfelelően távoli célkitűzéseket fogalmaztak meg, de az odavezető lépéseket nem vázolták fel (FM, 2016). Márpedig egy stratégiának az a lényege, hogy a belátható időn belüli, elvárható lépéseket is tartalmazza. Az OTP Agrárágazati Igazgatósága 2017-ben tett le az asztalra egy újabb agrárstratégiát, ami a szakmában komoly sikert aratott, de gyakorlatilag ezt a munkát sem emelte a politika piedesztálra (OTP, 2017).

Az azóta elkészült tanulmányok célállapotnak az OTP stratégia sarokszámait veszik át, a minisztérium is ezeket kommunikálja. Eszerint távlatosan még markánsabb nettó agrárexportőr ország lehetünk, mert gazdaságosan és a környezet rombolása nélkül is mintegy kétszer annyi ételmelet leszünk képesek előállítani, mint az ország hazai szükséglete. A nyers- és feldolgozott termékeink igen jelentős hányadával tehát – kiélezett versenyben – külföldön kell megjelennünk. Az agrárkibocsátás növelésére irányuló ambícióknak csak akkor van realitása, ha agrárexportunk 10–15 év múlva – jelenlegi áron számolt 7–8 Mrd eurós pozitív szaldó mellett – megközelíti a 15 milliárd eurós nagyságrendet. Ugyancsak cél, hogy az exportszerkezetben a feldolgozott termékek arányát 70–80 százalékos, ezen belül a másodlagosan feldolgozott termékekét az 50–60 százalékos tartományba kell emelni.

Jelen tanulmányomban én is ezeket a sarokszámokat fogadtam el célállapotnak, és a Közös Agrárpolitika 2027-ig terjedő időszakát érintő javaslataimat a benchmark-elemzés közvetítette helyzet és célállapot figyelembevételével fogalmaztam meg.

Irodalomjegyzék

1. Agrárgazdasági Kutatóintézet (2021): Agrárstatisztikai Zsebkönyv 2020. Agrárközgazdasági Intézet, Budapest, 116 p.
2. Agrárminisztérium (2021): Az új KAP társadalmi egyeztetése. Budapest, 33 p.
3. Barreiro-Hurle, J. – Bogonos, M. – Himics, M. – Hristov, J. – Pérez-Domiguez, I. – Sahoo, A. – Salputra, G. – Weiss, F. – Baldoni, E. – Elleby, C. (2021): Modelling environmental and climate ambition in the agricultural sector with the CAPRI model. Exploring the potential effects of selected Farm to Fork and Biodiversity strategies targets in the framework of the 2030 Climate targets and the post 2020 Common Agricultural Policy, EUR 30317 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021, ISBN 978-92-76-20889-1, doi:10.2760/98160, JRC121368
4. Beckman, J. – Ivanic, M. – Jelliffe, J. L. – Baquedano F. G. – Scott S. G. (2020): Economic and Food Security Impacts of Agricultural Input Reduction Under the European Union Green Deal’s Farm to Fork and Biodiversity Strategies. United States Department of Agriculture, Economic Research Service, Economic Brief Number 30, November 2020.
5. Csáki, Cs. (szerk.) (2010): Élelmezésbiztonság. A magyar élelmiszergazdaság, a vidékfejlesztés és az élelmiszer-biztonság stratégiai alapjai. Magyar Tudományos Akadémia, Köztisztületi Stratégiai Programok, Budapest, 158 p.
6. Halmai, P. (2020): Európai gazdasági integráció. Dialóg Campus, Budapest, 315 p.

7. Henning C. – Witzke P. – Panknin L. – Grunenberg M. (2021): Ökonomische und Ökologische Auswirkungen des Green Deals in der Agrarwirtschaft – eine Simulationstudie der Effekte der F2F-Strategie auf Produktion, Handel, Einkommen und Umwelt mit dem CAPRI Modell. Final Report. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Agrar- und Ernährungswissenschaftliche Fakultät, 15. 8. 2021.
8. Kapronczai, I. (2020) (szerk.): Merre tovább magyar agrárgazdaság a 21. század elejének követelményei és a COVID-19 járvány tapasztalatainak figyelembevételével. A falu 2020/ősz–tél 104. p.
9. Kapronczai, I. (2021): Lehetőség és felelősség (a magyar agrárgazdaság jövője). Előadás, KÁN Egyetemi Napok, Kaposvár, 2021. október 1.
10. Keszthelyi, Sz. (2021) (szerk.): A teszüzemi információs rendszer eredményei 2020. Agrárközgazdasági Intézet, Budapest, 192 p.
11. Lámfalusi, I. (2021) (szerk.): Pénzügyi Hírlevél 3. szám. Agrárközgazdasági Intézet, Budapest, 56 p.
12. Potori, N. (2021) (szerk.): A KAP-reform tervezett intézkedései és azok várható hatásai. Agrárközgazdasági Intézet, Budapest, Kézirat 42 p.

Forrás

1. 1003/2021. (I.11.) Korm. Határozat: Magyar Közlöny, 2021. január 11.
2. Európai Zöld Megállapodás (2019): https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_hu (Letöltve: 2021. 12. 28.)
3. EUROSTAT (2021): EUROSTAT Database <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (Letöltve: 2021. 12. 28.)
4. FADN Public Database (2021): https://ec.europa.eu/info/food-farming/fadn_en (Letöltve 2021. 12. 27.)
5. FM (2016): Magyarország Élelmiszergazdasági Programja 2016–2050. <https://2015-2019.kormany.hu/download/7/30/d0000/%C3%89lelmiszergazdas%C3%A1gi%20strat%C3%A9gia%202016-2050.pdf> (Letöltve: 2022. 01. 02.)
6. NAK (2020): A NAK számára elfogadhatatlan a „Termőföldtől az asztalig” és a Biodiverzitás stratégia. <https://www.nak.hu/tajekoztatasi-szolgalatasi/mezogazdasagi-termeles/101951-a-nak-szamara-elfogadhatatlan-a-termofoldtol-az-asztalig-es-biodiverzitas-strategia>. (Letöltve: 2011. 12. 12)
7. OTP, (2017): Javaslat a magyar agrárgazdaság középtávú stratégiájára. Budapest <https://www.otpagrar.hu/static/otpagrar/download/Agrarstrategia.pdf> (Letöltve: 2011. 12. 06.)

Gondolatok az agrárvállalkozások innovációs tevékenységével és annak következményeivel összefüggésben

DR. HABIL. PATAKI LÁSZLÓ
egyetemi docens, Neumann János Egyetem
lpataki63@gmail.com

VAJAI BALÁZS
PhD-hallgató
Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

ABSZTRAKT

A profit maximalizálásának és a hatékony termelésnek egyik kulcsa a vállalkozás méretéhez viszonyított eszközpark megválasztása, illetve a hozzá kapcsolódó innováció. Az innovációtól nem csak reméljük, hogy hatékonyabban termelünk, de azt is jelenti, hogy piaci előnyre teszünk szert akár a termék jellegével kapcsolatban, akár az árversenyben. Az innováció jelentős szerepet tölt be a vállalatok versenyképességének fenntartásában, jövedelmezőségük javításában és egyben lehetséges fejlődési irányait meghatározza, és azok megvalósulását is elősegíti. Az innovációnak ára van, és ez megjelenik mind a költségekben, mind pedig a jövedelmezőségben és a tőkére, annak összetételére is hatással van.

Kulcsszavak: mezőgazdaság, innováció, versenyképesség, jövedelmezőség, hatékonyság

JEL kódok: C19, C50 O30, Q10, Q14

ABSTRACT

Thoughts on the innovation activity of agricultural enterprises and its consequences

One of the key factors for maximising profits and achieving efficient production is to choose a toolkit that is commensurate with the size of the business and the innovation associated with it. Not only do we hope to produce more efficiently from innovation, but it is also associated with gaining market advantage, either in terms of the nature of the product or in price competition. Innovation plays a significant role in maintaining the competitiveness of companies, improving their profitability, and at the same time determining and facilitating the possible directions of their

development. Innovation comes at a price, which is reflected in both costs and profitability, while also affecting capital as well as its composition.

Keywords: agriculture, innovation, competitiveness, profitability, efficiency

JEL Codes: C19, C50 O30, Q10, Q14

1. Bevezetés

Jelen tanulmányunkban arra keressük a választ, hogy egy-egy innováció / eszközbeszerzés során mire érdemes figyelni a gazdasági számítások során és ez hogyan hathat a tőkeszerkezetre, valamint a gazdálkodást jellemző néhány egyéb paraméterre. Az agrár-vállalkozások működésének, fennmaradásának egyik alapfeltétele, hogy a külső – nem befolyásolható – tényezők (időjárás, pandémia, belvíz, árvíz, szárazság stb.) esetében bekövetkező negatív hatásokat minél könnyebben átvészelje a vállalkozás. Ezenfelül szükséges az is, hogy a vállalkozás felkészüljön a folyamatos változásokra, képes legyen adaptálódni a változó környezeti feltételekhez. A globális felmelegedés és a változó gazdasági környezet arra készíti a gazdálkodókat, hogy növeljék a hatékonyságukat, és ezt az eszközgyártók folyamatosan igyekeznek támogatni azzal, hogy precíziós művelési rendszereket hoznak létre, amelynek segítségével hatékonyabban és kisebb alapanyag ráfordítással lehetséges gazdálkodni. Ennek hátránya, hogy a technikai függőség növekszik, illetve ezzel párhuzamosan az új eszközök karbantartási, vagy javítási költségei is növekednek amiatt, hogy egyre összetettebb gépek / rendszerek kerülnek alkalmazásra.

2. A szakirodalmi háttér bemutatása

2.1. Az innováció és a tőkeszerkezet értelmezése

Az innováció definiálása a szakirodalomban meglehetősen heterogén. A jogszabályi szinten⁸ vagy a kutatók / szakemberek által megalkotott definíciók és jellemzések sokszínűséget mutatnak. Az egyes kutatók által alkalmazott szemléletmódok nagyban függenek az aktuális gazdasági környezettől, illetve a mérési lehetőségektől is. Az egyes újító tevékenységek eltérő mértékben befolyásolják a vállalkozások lehetőségeit. *Nemessályi és szerzőtársai (2003)* azt mutatják be tanulmányukban, hogy a jövedelmezőség és a versenyképesség hogyan illeszkednek a gazdálkodás hatékonyságának mutatórendszerébe – egyben felvázolva e fogalmak közötti összefüggéseket. Az innováció szerepe egy vál-

⁸ 2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról 3. § 6. pontja

lat versenyképességének fenntartásában és növelésében vitathatatlan. A versenyképességet Michael Porter „A versenystratégia c. művében még, mint vállalatgazdasági kategóriát értelmezi (Porter, 1980). Egy évtizeddel későbbi „A nemzetek versenyelőnye” c. művében már felhívja a figyelmet arra, hogy – a kedvező hazai iparági körülményeknek köszönhetően (ún. porteri „gyémánt”) – a globális piacon valójában nemzeti vállalatok versenyeznek (Porter, 1990).

Márkus (2009) tanulmányában a porteri gyémántmodell alkalmazási lehetőségét mutatja be a mikroszintű versenyképesség mérésére.

Nemcsak a versenyképesség fenntartásában és növelésében játszik fontos szerepet az innováció, hanem megkerülhetetlen egy vállalkozás túléléséhez, valamint a piaci versenyképesség fenntartásához az új technológiák és eljárások ismerete és ezek célorientált alkalmazása (Illés B. Cs. et al. 2017). Kiemelt jelentőségű a vállalkozások e téren elért eredményeinek összevetése a versenytársakéval. Ehhez elengedhetetlen, hogy minden vállalkozás stratégiai célként tűzze ki a globális versenyképességet (Drucker, 2001). Az előző mondatban hivatkozott osztrák származású amerikai „sztárközgazdász”-tól származik az a közismert idézet is, hogy „Amit nem lehet mérni, azt nem lehet irányítani (Drucker, 2001).

Az innovációnak ára van, vagyis beruházásokat kell végrehajtani, tőkét kell lekötmi, függetlenül attól, hogy ez a befektetés materiális eszközökben, vagy humán erőforrásban ölt testet. Mivel az agrárvállalkozások jelentős része nettó hitelfeltevő, ezért az idegen tőke / saját tőke arány rendkívül fontos. Egy-egy elhibázott beruházás kedvezőtlen hatással lehet rá, s ezen keresztül negatívan érintheti a gazdálkodás számos egyéb jellemzőjét is.

Angyal és Vajai (2022) megjelenés alatt álló munkájukban rámutattak arra, hogy az agrárszektorban lehetséges olyan vállalkozások létrehozása, amelyek nem függenek szignifikánsan külső (pl. időjárás) tényezőktől. Ez azt is jelentheti, hogy megfelelő innovációval, illetve költséggazdálkodással a globális felmelegedés hatásai részben vagy egészben kiküszöbölhetők, vagy legalábbis negatív hatásaik tompíthatóak lennének.

Belovecz, (2016) a mezőgazdaság önerős fejlesztési lehetőségeit vizsgálva rámutatott, hogy a 15 hektár alatti gazdaságok az elért eredményből nem forgatnak vissza a vállalkozás működésébe, ezáltal nincs meg bennük az önerős fejlesztés lehetősége, vagyis hosszú távon nem lesznek életképesek, ha nem változtatnak a tulajdonosi attitűdjükön.

Fenyves, és szerzőtársai (2019) szerint hazánkban az elaprózott gazdaság szerkezet a tőkeszerkezetben és a hitelstruktúrában is megmutatkozik. A tőkeszerkezetben a rövid lejáratú kötelezettségek dominálnak.

Gál és szerzőtársai (2020) megállapították, hogy az egész szektort vizsgálva, általánosságban magas saját tőkearány mellett működnek az agrárvállalkozások.

Cziráki (2007) magyar és osztrák cégekből álló nagyvállalati mintán tesztelte a tőkeszerkezeti elméletek érvényesülését. Egyik legfontosabb megállapítása szerint a hazai vállalkozások esetén a tőkeszerkezetet leginkább a vállalkozások jövedelmezősége befolyásolja.

Szűcs (2018) bizonyította, hogy a nyugati országok magasabb pénzügyi tőkeáttételének háttérben a makrotényezők hatása a kiemelkedő és a vállalkozás-specifikus tényezők szerepe a háttérbe szorul.

Pataki és szerzőtársai (2021) arra a megállapításra jutottak hosszabb távú idősorok vizsgálata során, hogy Magyarországon az agrárvállalkozásokra továbbra sem jellemző a magasabb szintű eladósodottság. Megítélésük szerint a vizsgált időszak (2012–2018) hitelállomány növekedése elsősorban a Növekedési Hitelprogramokhoz köthető, ami igazolja, hogy a társas agrárvállalkozások jelentős része csak a kedvezményes hitelkonstrukciók igénybevételében gondolkodik. A hitelállomány növekedése ellenére a társas agrárvállalkozások eladósodottsági szintje továbbra sem tekinthető magasnak.

2.2. A finanszírozási döntések előkészítése

A vállalkozások pénzügyi vezetőinek egyik legfontosabb feladata a finanszírozással kapcsolatos döntések előkészítése, illetve annak meghozatala. Dönteni kell – többek között – a bevonható külső források volumenéről és összetételéről (bankhitelek, támogatások, esetleg kötvénykibocsátás), a felhasználható saját tőke nagyságáról (osztalékra vonatkozó döntések, esetleg részvénykibocsátás), illetve a források felhasználásáról (pl. beruházási döntések). A vállalkozások vezetőinek elsődleges célja – legalábbis rövid távon – a nyereség növelése, hosszú távon pedig a tulajdonosok vagyonának a maximalizálása.

A gazdaságtalan működés elkerüléséhez mindenképpen teljesülnie kell annak a feltételnek, hogy a belső beruházás minden növekménye legalább akkora megtérülést hoz, mint a hozzá kapcsolódó tőkeszükséglet növekményköltsége. A tőkeköltség tehát az a minimálisan teljesítendő megtérülési igény, melynek alapján minden beruházási alternatíva minősíthető.

A vállalkozások által alkalmazott finanszírozási módszerek határozzák meg a vállalati tőkeköltséget, ami viszont befolyásolja a beruházási összeget, ebből következik, hogy a vállalati beruházási és finanszírozási döntések határozzák meg a tőkeköltséget (*Bélyácz, 2013*).

A finanszírozási hatások számszerűsítésének két alapvető módja a módosított jelenérték (Adjusted Present Value, APV), illetve a módosított diszkontráta alkalmazása. A módosított jelenérték meghatározásához az alapeset nettó jelenértékét változtatjuk a finanszírozási hatások jelenértékével, a módosított diszkontráta alkalmazása során pedig olyan

tőke költség meghatározását célozzuk meg, amely kifejezi a tőke alternatív költségét, valamint a finanszírozási hatásokat is, valamint, amellyel kiszámítható a jelenérték csupán egy lépésben. A finanszírozási hatások követése és értékelése nagy szakmai hozzáértést igényel. A fentieknél kézenfekvőbb megoldás a diszkontráta módosítása a súlyozott átlagos tőke költség (Weighted Average Cost of Capital, WACC-) módszer alkalmazásával.

A WACC meghatározásához szükséges a piaci értéken számított, célként kitűzött tőkeszerkezet meghatározásán túl, az idegen és a saját tőke költségének kiszámítása.

Bizonyos szakirodalmak alapján a tőkeszerkezetet nem a könyv szerinti értéken kell számítani, hanem a piaci érték alapján, mivel a vállalatnak természetesen az aktuális piaci értéken szükséges a tőketulajdonosoknak versenyképes hozamot biztosítania. A tőke költség meghatározásánál érdemes egy célul kitűzött tőkeszerkezetet használni, amelynek kiindulópontja a vállalat piaci értéken számított tőkestruktúrájának jelenlegi legpontosabb becslése. Természetesen érdemes ezenkívül értékelni a vizsgált vállalathoz hasonló vállalatok tőkeszerkezetét (benchmarking), illetve a vállalkozás finanszírozási stratégiáját, amelynek kapcsán jelentős szerepet kap a stratégiai pénzügyi controlling (Zéman–Tóth, 2018).

2.3. Az agrárágazat helyzete hazánkban

Hazánk legnagyobb természeti kincse a jó minőségű termőföld, amelyből hozzávetőlegesen 7.400.000 hektár áll rendelkezésre. Hazánk mezőgazdasági hasznosítású területei a rendszerváltást követően 2010-ig lassú ütemben, de folyamatosan csökkentek, összességében közel 20%-kal, azt követően már jelentősebb változás nem történt e téren (Koscsó 2014).

Hazánkban a háztartások közel negyede érintett a földművelés, illetve az állattenyésztés kapcsán, közel 1.200.000 fő vesz részt valamilyen mezőgazdasági munkavégzésben. A mezőgazdaságnak az ország GDP-jéhez való hozzájárulása a rendszerváltást követően fokozatosan csökkent mintegy 3%-os szintig, utána viszont mérsékelten emelkedett és 4% környéki értéken stabilizálódott, főként az árváltozások és a hazai támogatások emelkedésének következtében. Az élelmiszeripar hozzájárulása a GDP-hez 2% közelében alakul.

Nagyon fontos azonban, hogy a 2.700 milliárd Ft körüli kibocsátás mintegy 800 milliárd Ft-os külkereskedelmi aktívummal párosul, vagyis megtermelt élelmiszer egy nem elhanyagolható részét külföldön értékesítjük (www.nak.hu).

Az agrárium kifejezetten tőkeigényes ágazat, az ágazat szereplőit magas összegű eszközállomány jellemzi. Az eszközök állományán belül a befektetett eszközök dominanciája figyelhető meg. Az arányaiban alacsonyabb forgóeszközérték természetesen azzal jár, hogy az agrárvállalkozások – általában – gyengébb likviditással rendelkeznek.

Finanszírozás szempontjából az elemzések alapján kijelenthető, hogy e vállalkozás-csoport kötelezettségeinek valamivel több, mint egy harmada a bankszektoral szemben fennálló hiteltartozás, és megközelítőleg 30%-a pedig szállítókkal szembeni tartozás, amelynek mintegy harmada az integrátorokkal szembeni tartozás.⁹

Az állami kezességvállalásnak továbbra is kulcsszerepe volt és van a mezőgazdasági hitelezésben. A mezőgazdaságban és az élelmiszeriparban tevékenykedő vállalkozások finanszírozási forrásokhoz történő hozzáférését két, az állam által 85%-ban viszontgarantált garanciaszervezet, az AVHGA és a Garantiqa is segíti, mégpedig a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak nyújtott készfizető kezességgel. Az EXIM Bank az élelmiszeripar számára nyújt bankgaranciát, amely a hitelintézetek által nyújtott export-előfinanszírozó hitelek visszafizetésének részleges biztosítékaul szolgál. Az agrárszektor hitelállományán belül a mezőgazdasági vállalkozásoknak és az élelmiszeripari vállalkozásoknak nyújtott hitelek aránya nagyjából 3:2 egymáshoz képest. Az agrárszektor teljes hitelállományának mintegy 27–28%-át teszik ki az egyéni gazdaságoknak folyósított hitelek.

A korábbi (a rendszerváltást követő időszakot jellemző) vagyonszerzés folyamata megállt az ágazatban, hiszen mind a vállalkozások teljes vagyona, mind a saját tőke jelentős mértékben emelkedett (62, illetve 65%-kal). A vagyon növekedésével azonban a kibocsátás (árbevétel, hozzáadott érték) nem tudott lépést tartani. Ez alapvető eszköz- és tőke-megtérülési gondokat vet fel, amelyek további elemzést igényelnek.

2.4. A nominális költséghatékonyság szerepe

Korábbi – 2020-tól a rendszerváltásig visszanyúló – vizsgálataink alapján megállapítottuk, hogy a rendszerváltást követő mintegy tíz évben a társas agrárvállalkozásoknál jelentős vagyonsökkenés következett be, de mivel a kibocsátás is csökkent, ez tulajdonképpen az ágazati szereplők alkalmazkodásának tudható be, a hatékonyság további csökkenésének megakadályozása érdekében. Az ezredfordulót követő tíz évben a vagyon mintegy 62%-kal nőtt, miközben az árbevétel növekedés alig több mint 20%-ot tett ki, ami súlyos hatékonysági problémák felszínre kerülését jelentette. A vizsgált időszak utolsó tíz évében a vagyon növekedése mérsékeltebb ütemű volt, de a kibocsátás növekedése ennél is kisebb lett, így hatékonyság szempontjából további romlás figyelhető meg a szektorban, bár földrajzi területenként (régióként) differenciált módon.

A további tőkebevonásnak jelentős részben a megtérüléssel összefüggő korlátjai vannak. A beruházások finanszírozása – a jelenlegi szinten – jórészt vállalalkozási pénzügyvedelemből (adózott eredmény + értékcsökkenési leírás) megoldható lenne, az éven túli lejá-

⁹ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/MEMO_18_3974.

ratú hitelek igénybevételét – nem kis mértékben – a kamattámogatás indokolja. A további eszközbővülésnek és ezen keresztül a tőkebevonásnak az értékesítési lehetőségek szabnak elsődlegesen határt.

Ez azt is jelenti, hogy a tőkejöveldelmezőséget az eszközökön keresztül lehet elérni. Az eszközök optimális kihasználásával maximálható a hozam. Ezek alapján egy drágább eszköznek nagyobb hozammal kell rendelkeznie, de mivel a termelési tényezők korlátozottak, ezért a termelésbe bevont eszközöket kell hozzáigazítani (optimalizálni) az adott gazdasághoz és a lehetséges megtermelt profithoz.

Egy műszakilag hatékony eszköz az erőforrások korlátozottsága miatt nem hoz nagyobb profitot, ha nem optimális kihasználtság mellett működik, sőt, akár kontraproduktív is válhat a kihasználatlanság vagy a drága üzemeltetés következtében.

Elméletileg az eszközök külön-külön feloszthatók egyedi kihasználtságra és ezen keresztül a termelésben megjelenő arányokra (pl.: ritkán használt, de adott időszakban intenzíven használt eszközök esetében lehet optimális).

A nominális költséghatékonyság egyedi eszközre vonatkoztatva a következő összefüggés segítségével határozható meg:

$$\text{Nominális költséghatékonyság egyedi eszközre} = U_n PP_i * TC_i - U_n C_i$$

Az egyes betűjelzések jelentése:

$U_n C_i$: Az n.-ik egyedi eszköz időszaki költsége az i.-ik időszakban

TC_i : Az adott időszak teljes költsége (pl. üzletág) az i.-ik időszakban

$U_n PP_i$: Termelésben részt vevő n.-ik egyedi eszköz aránya a termelésben az i.-ik időszakban.

TR_i : Az i.-ik időszak teljes árbevétele az adott vállalkozásnál

Ahol: $\Sigma(U_n PP_i) = 100\%$

Amennyiben az eszköz nagyobb mértékben vesz részt a termelésben, mint amekkora az eszköz költsége, akkor pozitív értéket vesz fel. Ha kisebb mértékben vesz részt a termelésben, akkor viszont negatív értéket vesz fel.

Ha az egyedi eszközök nominális költséghatékonyságát összeadjuk, akkor összegüként nulla értéket kell kapnunk.

E módszer alkalmazása kiegészíti az eszköz / eszköz összehasonlítást.

Az egyedi eszköz költséghatékonyságának aránya:

$$\frac{U_n PP_i * TC_i}{TC_i} - \frac{U_n C_i * TC_i}{TC_i} \frac{U_n PP_i * TC_i}{TC_i} - \frac{U_n C_i * TC_i}{TC_i}$$

Az előzőek alapján javasolható lehet az agrárvállalkozások számára akár közösségi eszközpark létrehozása és működtetése. Ezt akkor lehet kialakítani, ha sok kis méretű gazdaságot tud kiszolgálni.

A beruházási döntések meghozatala előtt javasolt egy megtérülési faktort számolni, így a gazdálkodók a megtérülési igény ismeretében dönthetnének a beruházásról.

A megtérülési faktort befolyásolhatja, többek között:

- a várható árbevétel
- a karbantartási / javítási költségek
- üzemeltetési költségek stb.

3. Kutatási eredmények

Az előzőekben tárgyalt elméleti ismeretanyagra támaszkodva igyekeztünk minél több mutatószám értéket megvizsgálni annak érdekében, hogy általános véleményt alkothassunk az agrárvállalkozások helyzetéről, az innováció esetleges következményeiről, illetve, hogy a kapott értékek benchmarként szolgálhassanak.

A vizsgálathoz szükséges adatbázist a Ceginformacio.hu Crefoport országos adatbázisa szolgáltatotta (1. táblázat). A kutatáshoz alkalmazott adatokat a vállalkozás főtevékenysége¹⁰ alapján határoltuk be. A mezőgazdasági vállalkozásnak azokat tekintettük, amelyek a következő főtevékenységi körrel rendelkeznek:

TEÁOR 01: növénytermesztés, állattenyésztés, vadgazdálkodás és kapcsolódó szolgáltatások

TEÁOR 02: erdőgazdálkodás

TEÁOR 03: halászat, halgazdálkodás

¹⁰ A főtevékenységének, a végzett tevékenységek közül azt a tevékenységet tekintjük, amelyik a legnagyobb mértékben járul hozzá a szóban forgó egység összes hozzáadott értékéhez. A főtevékenységet a „felülről lefelé” módszer segítségével kell megállapítani. Nem szükségeszerű, hogy a főtevékenység részesedése a teljes hozzáadott értéknek legalább 50%-a legyen.

1. táblázat

Az elsődlegesen vizsgálatba vont vállalkozások száma és megyénkénti megoszlása a vizsgált időszakban (2018–2020)

| megye | db | % |
|------------------------|------|-------|
| Bács-Kiskun | 2392 | 8,435 |
| Baranya | 1693 | 5,970 |
| Békés | 1547 | 5,455 |
| Borsod-Abaúj-Zemplén | 1747 | 6,161 |
| Budapest | 1407 | 4,962 |
| Csongrád | 1229 | 4,334 |
| Fejér | 1213 | 4,277 |
| Győr-Moson-Sopron | 1400 | 4,937 |
| Hajdú-Bihar | 1965 | 6,929 |
| Heves | 884 | 3,117 |
| Jász-Nagykun-Szolnok | 1506 | 5,311 |
| Komárom-Esztergom | 750 | 2,645 |
| Nógrád | 412 | 1,453 |
| Pest | 2218 | 7,821 |
| Somogy | 1844 | 6,503 |
| Szabolcs-Szatmár-Bereg | 1540 | 5,431 |
| Tolna | 1117 | 3,939 |
| Vas | 987 | 3,480 |
| Veszprém | 1243 | 4,383 |
| Zala | 1264 | 4,457 |

Forrás: Saját szerkesztés a Crefoport adatbázis alapján.

A tevékenységi kör alapján történő szűrést követően először azokat a vállalkozásokat gyűjtöttük ki, amelyek a vizsgált időszakban folyamatosan működtek és legalább 1000 Ft eszközállománnyal rendelkeztek, mivel így csupán a beszámoló készítésére kötelezett vállalkozások maradtak bent a mintában. Az értékesítés nettó árbevételének eloszlás vizsgálata során arra a megállapításra jutottunk, hogy minden megyében nagyszámú olyan vállalkozás volt található, amelyek egy vagy több vizsgálati évben nem realizáltak árbevételt, tehát látencia jellemezte bizonyos években a tevékenységüket. Annak érdekében, hogy e vállalkozások pénzügyi típusjelenségeinek torzító hatását kiküszöböljük, leszűkítettük a mintát azokra a vállalkozásokra, amelyek adott évben árbevételt is realizáltak.

Így ugyan az egyes években a mintában szereplő vállalkozások száma nem volt azonos (de jelentős eltérések sem voltak tapasztalhatók az egyes évek között), de csak a tényleges tevékenységet (és értékesítést) folytató vállalkozások működése befolyásolta a kapott eredményeket.

Összefoglalva tehát a következő egyszerűsítéseket hajtottuk végre az adatbázison:

- Azok a vállalkozások, amelyeknek árbevétele az adott évben nulla volt, kiszelektálásra kerültek.
- Azokat a vállalkozásokat, amelyeknek Mérlegfőösszege (Eszközök összesen) nulla volt, szintén kiszelektálták.

Ugyanakkor a negatív saját tőkével rendelkező cégek benne maradtak az adatbázisban.

A társas vállalkozások jogi formáját vizsgálva túlnyomó többségben voltak a korlátolt felelőségi vállalkozások (2. táblázat). Mindegyik vállalkozási forma száma csökkenő trendet mutat a három éves időszak alatt, ez alól kivételt képeznek a Kft-k, de összeségében véve is csökkenés látható.

2. táblázat

A vizsgálatba vont vállalkozások jogi forma szerinti összetétele (db)

| év / jogi forma (db) | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Betéti társaság (Bt.) | 1219 | 1170 | 1072 |
| Egyéni cég | 18 | 21 | 16 |
| Erdőbirtokossági társulat | 446 | 435 | 406 |
| Korlátolt felelősségű társaság (Kft.) | 7023 | 7062 | 7094 |
| Közkereseti társaság (KKT.) | 23 | 23 | 23 |
| Külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe | 2 | 1 | 1 |
| Részvénytársaság (Rt.) | 323 | 324 | 319 |
| Szövetkezet | 472 | 446 | 419 |
| Összesen | 9526 | 9482 | 9350 |

Forrás: saját szerkesztés a Crefoport adatbázis alapján.

A vállalkozásokat a továbbiakban az alkalmazotti létszámuk alapján csoportosítottuk, mivel az ágazatra továbbra is jellemző a magas humán tőke intenzitása a folyamatos technológiai fejlesztések ellenére, bár az intenzitás folyamatosan csökken a technológia fejlesztések következtében. A foglalkoztatotti létszámot öt kategóriába soroltuk 0–10 fő; 11–50 fő; 51–100 fő; 101–250 fő; 251– főtől, ennek célja az volt, hogy a kis és közepes vállalkozásokat részletesebben is megismerhessük, mivel a vállalkozások többségét ők

teszik ki (3. és 4. táblázat). A nagyvállalati szektorba (250 fő feletti alkalmazotti létszám) tartozó vállalkozások száma a mintában a vizsgált időszakban állandó volt. A legnagyobb számban és arányban a mikrovállalkozások szerepeltek a mintában. Ennek egyik következménye, hogy mivel e vállalkozások jellemzően árelfogadók, semmilyen módon nem tudják befolyásolni az árat. A kibocsátásuk mennyisége irreleváns a piac egészéhez képest, így azt hiába változtatják, az a szektor teljes kibocsátását szignifikánsan nem változtatja meg. Ha árat emelnek, akkor piaci versenyképesség szempontjából hátrányba kerülhetnek (lásd: búza). Ha árat csökkentenének, akkor a profitjuk csökkenhetne, miközben a piaci részesedésük aránya miatt csak kisebb kilengést eredményeznének. Megvizsgáltuk a Herfindahl–Hirschman Index (HHI) értékét is. Az adatbázisra rendkívül alacsony HHI index volt jellemző. Ezzel együtt megjegyezzük: a HHI alkalmazásának hátránya, hogy a segítségével nem lehet egyértelműen megállapítani, az adott piac tökéletesen versenyző piac¹¹ vagy sem, mivel minél távolabb áll egy adott vállalkozás a tökéletesen versenyző vállalattól, az annál jobban torzítja felfelé az indexet (Hart, 1971).

3. táblázat

A vállalkozások létszámkategória szerinti megoszlása a mintában (db)

| év / létszám kategória (fő) | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|
| 0–10 | 8.097 | 8.071 | 7.919 |
| 11–50 | 1.173 | 1.155 | 1.185 |
| 51–100 | 150 | 155 | 149 |
| 101–250 | 84 | 80 | 76 |
| 251– | 22 | 21 | 21 |

Forrás: saját szerkesztés a Crefoport adatbázis alapján.

4. táblázat

A vállalkozások létszámkategóriák szerinti aránya a mintában (%)

| év / létszám kategória (fő) | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|
| 0–10 | 85,00 | 85,12 | 84,70 |
| 11–50 | 12,31 | 12,18 | 12,67 |
| 51–100 | 1,57 | 1,63 | 1,59 |
| 101–250 | 0,88 | 0,84 | 0,81 |
| 251– | 0,23 | 0,22 | 0,22 |

Forrás: saját szerkesztés a Crefoport adatbázis alapján.

¹¹ Uhrin Gábor: A verseny intenzitásának mérhetősége. <https://www.gvh.hu/data/cms1000455/Uhrin%20G%C3%A1bor.pdf>, (2021.12.13.)

Az átlagos árbevétel létszámkategóriák szerinti megoszlását vizsgálva megállapítottuk, hogy a 0–100 fő közötti alkalmazotti létszámmal működő vállalkozások viszonylag kiegyensúlyozott, némileg emelkedő tendenciájú árbevétellel jellemezhetők. A közepes és nagyvállalkozások esetében azonban jelentős ingadozások láthatók (5. táblázat). Mivel ezekhez a létszám-kategóriákhoz a vizsgált vállalkozásoknak relatíve kis száma rendelhető hozzá, ezért itt egy-egy vállalkozás negatív eredménye vagy kevésbé sikeres éve is már szignifikáns kilengést eredményez.

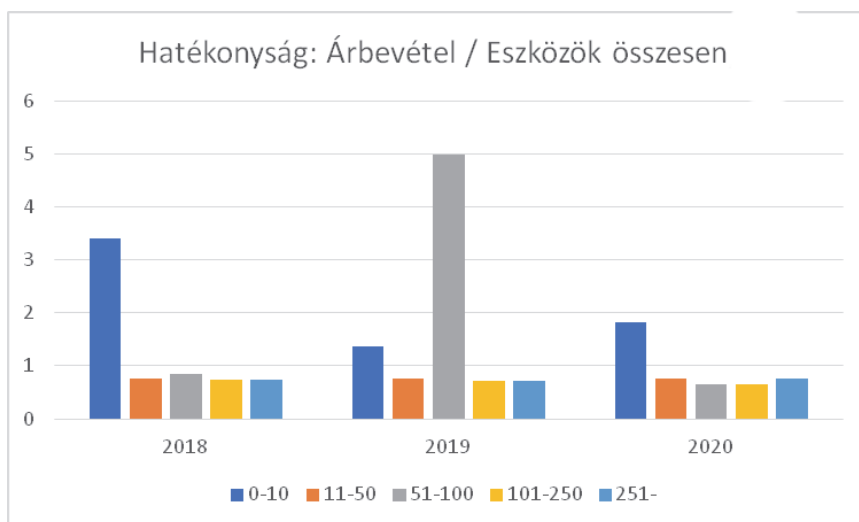
5. táblázat

Az átlagos árbevétel alakulása a mintában, ezer Ft-ban

| Év / létszám kategória (fő) | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------|-----------|------------|------------|
| 0–10 | 71.276 | 75.911 | 81.918 |
| 11–50 | 628.642 | 699.145 | 743.273 |
| 51–100 | 2.022.635 | 2.263.391 | 2.435.907 |
| 101–250 | 8.131.762 | 12.049.320 | 4.699.924 |
| 250– | 9.624.234 | 11.745.287 | 25.071.898 |

Forrás: saját szerkesztés a Crefoport adatbázis alapján.

A mintában szereplő vállalkozások hatékonyságát vizsgálva (Árbevétel / Eszközök összesen) a kizárólag 0–10 főt foglalkoztatottak mutatnak 1-nél nagyobb értéket (1. ábra). Ennek okai között szerepel az, hogy ezeknél a vállalkozásoknál a legalacsonyabb az eszközök értéke, valamint az eladósodottság és a saját tőke aránya is. A többi vállalkozás esetében ez az arány stabilan 0,6–0,8 között mozog. Ezek az értékek alátámasztják a korábbiakban említett megelőző kutatásaink eredményeit, vagyis, hogy a szektorban továbbra is hatékonysági (eszközhatékonysági) problémák figyelhetők meg. A fejlettebb technológiai színvonalat képviselő és egyben magasabb értékű eszközök létrehozását eredményező innovációk tehát csak akkor nem fognak az ágazatban további hatékonyságromlást eredményezni, ha a vállalkozások a piaci pozíciójukat képesek lesznek erősíteni, új piacokra betörni, tehát a piaci versenyképességüket fokozni. Enélkül az innovációk öncélúak maradhatnak, és jelentkezhethet élőmunka-kiszorító és költségnövelő (magasabb amortizáció, magasabb karbantartási költségek) hatásuk, amelyek együttes eredményeként a jövedelmezőségre gyakorolt hatás nehezen jelezhető előre.



1. ábra

A vizsgált vállalkozások eszközhatékonysági mutatóinak átlagos értékei
 Forrás: saját szerkesztés a Crefoport adatbázis alapján.

A nettó eladósodottság¹² tekintetében a mikro- és kisvállalkozások (0–50 fő) mutatnak szignifikáns kilengéseket, amely elsősorban az alacsony saját tőkéjükre vezethető vissza (6. táblázat). Minél több alkalmazottat foglalkoztat egy-egy vállalkozás, annál nagyobb a valószínűsége, hogy alacsony lesz a nettó eladósodottság mértéke. Ez utalhat a kiegyensúlyozottabb gazdálkodásra és arra, hogy e vállalkozások jellemzően magasabb saját tőkével rendelkeznek. Ugyanakkor ezek az értékek azt is jelzik, hogy a kötelezettségek aránya – bár a 101–250 fő közötti cégeknél jelentősebben emelkedett – még mindig nem tekinthető magasnak. Az agrárvállalkozások elsősorban a kedvezményes hitelkonstrukciók iránt mutatnak érdeklődést. Korábbi vizsgálataink rámutattak arra is, hogy a kedvezményes hitelkonstrukciók (pl. NHP) hozzáféréseinek időszakában érezhető mértékben emelkedett a hitelállomány az agrárszektorban. Az eladósodottság mértéke összefüggést mutatott a gazdasági fejlettséggel. Statisztikai régiókon belül a gazdaságilag kevésbé fejlett régiókban és megyén belül a gazdaságilag kevésbé fejlett járásokban még alacsonyabb mértékű volt – korábbi kutatásaink szerint – az eladósodottság. Egyelőre úgy tűnik, hogy erőteljesebb innovációkra a szektorban akkor lehet számítani, ha célzott, az innovációs tevékenységekre (is) igénybe vehető kedvezményes kamatozású hitelkonstrukciókat tud a bankrendszer kínálni az agrárvállalkozások számára.

¹² (KÖTELEZETTSÉGEK – Követelések áruszállításból és szolgáltatásokból, vevők) / (SAJÁT TŐKE)

6. táblázat

A nettó eladósodottság átlagos értékének alakulása (%)

| év / létszám kategória (fő) | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------|------|------|------|
| 0–10 | 104 | 71 | 4351 |
| 11–50 | 99 | 201 | 164 |
| 51–100 | 52 | 87 | 57 |
| 101–250 | 59 | 65 | 130 |
| 251– | 58 | 44 | 37 |

Forrás: saját szerkesztés a Crefoport adatbázis alapján.

A kis létszámú vállalkozások ROE mutatóinak értékei nagyon erős kilengéseket mutatnak (7. táblázat). Pozitív tartományba eső értékek ugyan magasabbak, mint a nagyobb méretű cégeknek, de ez az alacsony saját tőke értéknek tudható be. A nagyobb méretű vállalkozások esetében a kapott értékek kiegyensúlyozottabbak, de egyértelműen javuló tendencia nem figyelhető meg, az értékek meglehetősen alacsonyak. Mivel az innovációk elsősorban a közepes vagy nagyobb cégekre jellemzők, ez arra is felhívja a figyelmet, hogy önfinanszírozási ágon az innovációk tőkeszükséglete nem teremődik meg. Külső forrás bevonás nélkül kicsi az esély a technológiai fejlesztésekre, de a külső források költségeinek meghatározása során oda kell figyelni arra, hogy azok szinkronban legyenek az ágazatra jellemző jövedelmezőséggel. Az utóbbi mintegy tíz évre az agrárágazatban az jellemző, hogy bár a képződött jövedelem aggregált volumene nőtt (például a termelői árak növekedése miatt), de a jövedelmezőség – az eszközállománynak és a saját tőkének a jövedelem növekedését meghaladó növekedési szintje miatt – érdemben nem tudott javulni.

7. táblázat

A ROE átlagos értékeinek változása (%)

| év / létszám kategória (fő) | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------|-------|------|---------|
| 0–10 | 4,15 | 0,55 | -170,23 |
| 11–50 | 12,55 | 4,51 | 9,01 |
| 51–100 | 3,17 | 5,32 | 6,47 |
| 101–250 | 3,96 | 4,88 | 1,38 |
| 251– | 1,23 | 3,41 | 2,89 |

Forrás: saját szerkesztés a Crefoport adatbázis alapján.

4. Összegzés

A mezőgazdasági vállalkozások alapvetően árelfogadó vállalkozásként működnek, ahol az erős piaci verseny és a jelentős – nem befolyásolható – külső hatások miatt is fontos a mérethatékonyság. A hatékonyságot vizsgálva (Árbevétel / Eszközök összesen) kizárólag 0–10 főt foglalkoztató vállalkozások mutattak 1-nél nagyobb értéket. Az alacsony eszközhatékonyság – a jelenlegi kibocsátási szintek mellett – kapacitás feleslegek meglétét jelzi. Az eszközállomány elmúlt évtizedekre jellemző növekedésével a kibocsátás (árbevétel) növekedése nem tudott lépést tartani. Az innovációval kapcsolatos döntések során törekedni kell arra, hogy az hatékonyság növekedéssel társuljon. Az innovációk okozhatnak az agrárvállalkozásoknál költség csökkenést (pl. munkaerő felhasználással kapcsolatos költségek), de költségemelkedést is (pl. a drágább eszközök magasabb amortizációja, magasabb javítási költségek). Amennyiben e két hatás eredőjeként a költségek csökkennek, ráadásul az innováció eredményeképpen piaci bővülést, és / vagy magasabb eladási árakat lehet elérni, az pozitívan hathat az egyelőre – eszköz- és tőkearányosan sem – igazán magas jövedelmezőségi mutató értékekre.

A jövőben a kis létszámú mezőgazdasági vállalkozások számának csökkenése várható, amennyiben fennmarad a jelenlegi létszám struktúra, és az erősebb, diverzifikáltabb termelési szerkezetű vállalkozások dominanciája válhat uralkodóvá a korlátozott erőforrások (víz, föld, erdő, tőke stb.) miatt. Az erősebb, stabil vállalkozások esetében az eladósodottsági szint növekedése prognosztizálható, amely a beruházások és ezen keresztül az innovációs tevékenység további emelkedésével párosulhat. Érdemes lesz vizsgálni a jövőben a mezőgazdasági vállalkozások természetére gyakorolt pozitív és negatív hatásait, mert egyszerre képesek a természetet rombolni és jelentős széndioxid megkötő képességet teremteni, ami további innovációs / technológiai fejlődési lehetőségen felül az ESG finanszírozásokban nyerhet teret a jövőben. A beruházási / innovációs döntések meghozatala előtt érdemes lehet megfontolni, hogy a beruházásokat és az eszközfelhasználásokat területileg összetartozó vállalkozói csoportok hajtsák végre, ezzel csökkentve a fajlagos tőkeszükségletet és növelve az eszközök kihasználtságát is.

Irodalomjegyzék

1. Angyal, V. – Vajai, B. (2022): Agrárvállalkozások jövedelmezőségét befolyásoló tényezők és az innováció további kutatási lehetőségei. In: Obádovics Csilla – Resperger Richárd – Széles Zsuzsanna (szerk.): Pandémia – Fenntartható Gazdálkodás – Környezettudatosság. Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. Konferenciakötet, pp. 407–419, Soproni Egyetemi Kiadó, Sopron

2. Belovecz, M. (2016): Az önerős fejlesztés lehetőségei a mezőgazdaságban. PhD-értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő
3. Bélyácz, I. (2013): A befektetések és a tőkepiac. Akadémia Kiadó, Budapest
4. Cziráki, P. (2007): A tőkestruktúra empirikus vizsgálata a magyar és az osztrák tőzsdén jegyzett vállalatok körében. In: Közgazdasági Szemle, 54. évfolyam, (július–augusztus) pp. 703–715.
5. Drucker, P. F. (2001): Innovation and Management. Wirtschaft und Politik. Düsseldorf.
6. Fenyves, V. – Pető, K. – Harangi-Rákos, M. – Szenderák, J. (2019): A Visegrádi országok mezőgazdasági vállalkozásainak gazdasági és pénzügyi helyzete. In: Gazdálkodás, 63. évfolyam, 6. szám, pp. 459–473
7. Gál, V. – Koroseczné Pavlin, R. – Parádi-Dolgos, A. (2020): A magyar agrárvállalkozások eszköz- és tőkeszerkezetének sajátosságai. In: Controller Info, 8. évf. 4. szám pp. 34–38.
8. Hart, P. E. (1971): Entropy and Other Measures of Concentration. Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General), 134(1), pp. 73–85., DOI:10.2307/2343975
9. Illés, B. Cs. – Hustiné, Béres K. – Husti, I. – Törőné, Dunay A. (2017): Gondolatok az innováció fogalmi értelmezéséről és mérésének lehetőségeiről. In: Lehota József (szerk.): Életem a felsőoktatásban: Dr. Molnár József 70 éves. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő
10. Márkus, G. (2009): A porteri gyémántmodell alkalmazása a mikroszintű versenyképesség mérésére. In: Vezetéstudomány, XL. évfolyam, 6. szám, pp. 16–32.
11. Nemessályi, Z. – Nemessályi, Á. (2003): A gazdálkodás hatékonyságának mutatórendszere. In: Gazdálkodás, 47. évfolyam, 3. szám, pp. 54–60.
12. Pataki, L. – Lakatos, V. – Vajai, B. (2021): Tőkeszerkezeti összefüggések a regionális agrárvállalkozások körében. In: Controller Info, 2021. 2. szám, pp. 2–7.
13. Porter, M. E. (1980): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
14. Porter, M. E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
15. Szücs, G. (2018): A magyarországi kis- és középvállalkozások tőkeszerkezetének vizsgálata és összehasonlítása a nemzetközi trendekkel. PhD-értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő
16. Zéman, Z. – Tóth, A. (2018): A stratégiai pénzügyi kontrolling és menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest

Források

1. Koscsó, A. (2014): A hazai mezőgazdaság helyzete és az ágazat őstermelőinek gazdálkodási sajátosságai. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
<http://midra.uni-miskolc.hu/document/18769>. Letöltés: 2022. 01. 12.
2. Uhrin, G.: A verseny intenzitásának mérhetősége. <https://www.gvh.hu/data/cms/1000455/Uhrin%20G%C3%A1bor.pdf>. Letöltés: 2021. 12. 13.
3. <https://www.nak.hu/kiadvanyok/kiadvanyok/3011-a-magyar-mezogazdasag-es-elel-miszeripar-szamokban-2018/file>. Letöltés: 2021. 12. 07.
4. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/MEMO_18_3974. Letöltés: 2022. 01. 14.
5. 2014. évi LXXVI. törvény a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról 3. § 6. pontja.

Miért alkalmazzuk a turnaround controlling módszert a fenntartható növekedés érdekében?

A magyar mezőgazdasági vállalatok körében végzett vizsgálatok
2018–2020 között

DR. HABIL. KATITS ETELKA

tudományos munkatárs, pénzügyi turnaround szakértő, VOE tag
Pannon Egyetem, Zalaegerszegi Egyetemi Központ
katits.etelka@zek.uni-pannon.hu

DR. SZALKA ÉVA

egyetem docens, dékán
Széchenyi István Egyetem, Mezőgazdaság és Élelmiszertudományi Kar
szalka.eva@sze.hu

DR. PALÁNYI ILDIKÓ

egyetemi docens, dékán, tanszékvezető
Pannon Egyetem, Zalaegerszegi Egyetemi Központ
palanyi.ildiko@zek.uni-pannon.hu

ABSZTRAKT

Az elmúlt évek üzleti gyakorlata nem nélkülözhetette a változ(tat)ás- és fordulatkezelés alkalmazását, valamint a fenntarthatósági elvek beépítését a vállalatok gazdálkodásába. Ezek valóra váltási lehetőségeit és mozgató rugóit vizsgáljuk a magyar mezőgazdasági szektorban a 2018 és 2020 között időszakban. Kutatási kérdéseink: Hogyan lehet felismerni a vállalati fordulatkezelés szükségességét? Hogyan, mikor, kinek és miben segít a turnaround controlling? Miért és hogyan kapcsolódik a vállalati fordulatkezelés a fenntartható növekedéshez? Miért fontos és aktuális ez a kapcsolódás a magyar mezőgazdasági szektorban? Hogyan támogatja a dinamikusan fenntartható érték kör a mezőgazdasági cégeket, illetve az ágazatot? Eset-, szituáció és benchmark összehasonlító pénzügyi elemzést végzünk diagnózis készítéssel, minősítéssel és értékeléssel. Kvantitatív technikát alkalmazunk, amely a pénzügyi és vezetői számvitel adataira épülő saját fejlesztésű FINel pénzügy diagnosztikai és értékalkotó szakértői rendszer. Indokoljuk a vállalati életszakaszokra igazított fenntartható agrárpénzügyek kidolgozását, mint a holisztikus szemléletben történő fenntartható vállalati menedzselés alapját.

Kulcsszavak: top- magyar mezőgazdasági cégek, benchmark, pénzügyi turnaround controlling, fenntartható növekedés

JEL kódok: Q12, Q14

ABSTRACT**Why do we use the turnaround controlling method for sustainable growth? Studies among Hungarian agricultural companies between 2018–2020**

In recent years, it has been crucial for businesses to apply change management and turnaround management, and to incorporate sustainability principles into the management of companies. We examine the possibilities and driving forces of these practices in the Hungarian agricultural sector in the period between 2018 and 2020. We ask the following research questions: How can we recognise the need for corporate turnaround management? How, when, whom, and in what field does turnaround controlling help? Why and how is corporate turnaround management related to sustainable growth? Why is this connection important and topical in the Hungarian agricultural sector? How does a dynamically sustainable value circle support agricultural companies and the sector? We perform a comparative financial analysis considering case, situation, and benchmark with diagnosis, qualification, and evaluation. We use a quantitative technique, which is based on the self-developed FINel financial diagnostic and value creation expert system based on financial and management accounting data. We provide evidence that sustainable agricultural finance adapted to corporate life cycles could be the basis of sustainable corporate management in a holistic approach.

Keywords: top Hungarian agricultural companies, financial turnaround controlling, sustainable growth

JEL Codes: Q12, Q14

1. Bevezető

Gazdaságunkban is sok vállalkozó észlelte a COVID–19 járvány negatív következményeit: bevételcsökkenés, áruk vagy szolgáltatások iránti kereslet csökkenése, beszállítók számának csökkenése, késedelmes szállítások, alapanyag hiány, munkavállalói létszámcsökkenés, fióktelepek vagy értékesítési pontok csökkenése. A vállalkozók jelentős része fizetés nélküli szabadságra küldte alkalmazottjait, avagy elbocsátotta. A legtöbb vállalkozás működését prezentáló számok, rövid távon, nem érik el a válság előtti mértéket. Jelenleg a koronavírus-járvány kapcsán kialakult helyzethez kapcsolódóan új és pozitív szemléletű megközelítések jelennek meg a vállalati kutatásokban (*Katits, 2021ab, Noszkay, 2021*), a pénzügyi menedzselés és tanácsadás területén, amelyekhez ez a munka is hozzá szeretne járulni. A magyar mezőgazdasági szektor vizsgálatára épülő írás a pénzügyi szemlélet és módszerek átalakulásának szükségességére hívja fel a figyelmet a digitalizációs és pandémiás világban. Egyúttal a vállalati pénzügyek külön mezőgazdasági fordulatkezelési és növekedési pályára állítás moduljának kiépítését javasoljuk, mivel ezt a makrogazdasági környezet is hozza magával.

„A koronavírus-járvány az élet szinte minden területére kihat, boltok zárnak be, munkahelyek szűnnek meg. Azonban van egy téma, amely a szó szoros értelmében létfontosságú, mégis eddig viszonylag kevés médiafigyelmet kapott: a mezőgazdaság.”¹³

„...a mezőgazdasági termelők 2020-ban több komoly kihívással is szembe kellett nézzenek. A koronavírus-járvány, a tavaszi fagyok, a tavaszi és nyári aszály, valamint az afrikai sertéspestis és a madárinfluenza mind-mind nehéz helyzetbe hozták a gazdálkodókat... Ilyen körülmények között kiemelkedő eredmény, hogy az ágazat biztosította a lakosság élelmiszerellátását, és hozzájárult a nemzetgazdaság stabilitásához is. Ez is bizonyítja, hogy a mezőgazdaság a magyar nemzetgazdaság kiemelkedő fontosságú stratégiai ágazata.”¹⁴

Az említett külső és kedvezőtlen környezeti hatások ellenére a magyar mezőgazdaság kibocsátásának 2010 óta tartó emelkedése 2020-ban is folytatódott, aminek köszönhetően újabb rekordértéket ért el, 2 950,0 milliárd forintot, amely 4,6 százalékkal haladta meg a 2019. évi magas szintet. A kibocsátás 59 százalékát a növénytermesztés, 34 százalékát az állattenyésztés adta, a fennmaradó részt a szolgáltatások és másodlagos tevékenységek biztosították... a mezőgazdaság ágazati szintű jövedelmezősége is javult.¹⁵

Nagy István agrárminiszter a következőket közölte: „...a magyar agrárium teljesítménye erősen válságálló”¹⁶ – közölte Nagy István.

A tanulmány célja: az említett válságálló agráriumban működő vállalatok pénzügy-gazdasági jelzéseivel és okaival párhuzamosan felhívni a figyelmet, a növekedési pályán tartás idején is, a változ(tat)ás- és fordulatkezelés technikáinak alkalmazására a szervezeti rugalmasság és dinamika megtartása érdekében. E mellett a fenntarthatósági elvek beépítésének pénzügy-gazdasági lehetőségeit és mozgató rugóit is vizsgáljuk a magyar mezőgazdasági szektorban a 2018 és 2020 közötti időszakban. Hogyan lehet felismerni és igazolni a vállalati fordulatkezelés szükségességét? Hogyan, mikor, kinek és miben segít a *turnaround controlling*? Miért és hogyan kapcsolódik a vállalati fordulatkezelés a fenntartható növekedéshez? Miért fontos és aktuális ez a kapcsolódás a magyar mezőgazdasági szektorban? Hogyan támogatja a dinamikus fenntartható érték kör a mezőgazdasági cégeket, illetve az ágazatot? A válaszadáshoz vizsgáljuk öt top magyar mezőgazdasági kettős könyvvezetésű vállalat és az Agrárgazdasági Kutatóintézet kettős könyvvezetésű mezőgazdasági vállalkozásaiból álló nagy minta gazdálkodását, benchmark keretében, és kiemeljük egy általunk kidolgozott fordulatkezelési modell alkalmazását. Kimutatjuk a sikeres üzleti vagy vállalati fordulat pénzügyi kulcstényezőit. Rövid

¹³ https://index.hu/gazdasag/2020/03/27/ket_fronton_szorongatja_a_jarvany_a_magyar_mezogazdasagot/

¹⁴ <https://www.agrarszektor.hu/noveny/a-koronavirus-igazi-gyoztese-hasitott-a-magyar-mezogazdasag-2020-ban.34022.html>

¹⁵ <https://www.agrarszektor.hu/noveny/a-koronavirus-igazi-gyoztese-hasitott-a-magyar-mezogazdasag-2020-ban.34022.html>

¹⁶ <https://magyarmezogazdasag.hu/2021/03/29/allja-valsagot-az-agrarium-nott-az-export-tavaly>

elméleti bevezetőt adunk a nemzetközi vállalati fordulatkezelési tendenciákról, fókuszálva a mezőgazdasági szektorra vagy cégekre. Továbbá bemutatunk egy olyan fordulatkezelési modellt, amely egyrészt keret és eszköz a megfelelő időben történő cselekvéshez a vezetők számára, mert az általuk vezetett vállalat a környezet jelentős változása miatt alkalmazkodást vagy átstrukturálást igényel. Ezt a tanulmányt olyan főbb megállapítások összefoglalásával fejezzük be, amelyeket végre lehet hajtani mind a válság további mélyülése és elkerülése, mind a növekedési pályán, a prevenció érdekében.

2. A téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése

Azt tapasztaltuk a COVID–19 idején, hogy a vállalatok teljesítményének hanyatlása a csőd vezető oka volt, amelynek egyértelmű jelzése a fizetéseképtelenség és / vagy eladósodás. A pénzügyi nehézségek és a fordulat vizsgálata szoros kapcsolatban áll egymással, mivel a sikeres fordulatot a vállalat pénzügyi nehézségekkel kapcsolatos problémáinak leküzdésére irányuló erőfeszítések határozzák meg.

A válságot úgy határozhatjuk meg, mint a kiegyensúlyozott állapot változása az egyensúlytalan állapot felé, vagy bizonyos elemek dominanciája a többiek felett. Sürgős döntéshozatalra szólítanak fel a változ(tat)ás érdekében, mivel komoly kihívást jelentenek a szervezetek vezetői csoportjai számára. A válság okai összefüggenek a szervezetek nem megfelelő magatartásával, döntéseivel vagy az üzleti környezet előre nem látható változásával (*Hutzschenreuter, 2006; Argenti, 2015*).

Ansoff (1975, 1984) és *Krystek (2007)* felfogásmódja segíti a potenciális és a reális válságszakaszok felismerését és azonosítását. A koncepciójuk szerint a környezeti feltételek változása hatással van a vállalatra. Az üzleti hanyatlás folyamatát különböző figyelemzettető, ún. erős és gyenge jelzésekkel tudjuk azonosítani, amelyek a hanyatlási folyamattal együtt járnak. Ezeket a figyelemzettető jelzéseket mind a belső, mind a külső üzleti környezetben észlelik. *Ansoff (1975, 1984)* szerint a „gyenge” jelek rosszul strukturált információk, amelyek több interpretációs lehetősége van. Ezek magukban foglalnak olyan bizonytalanságokat, amelyek felismerése stratégiai jelentőségű, így ezeket az információkat megfelelően kell értékelni és feldolgozni – lehetőleg már a látens válságszakaszban. Az „erős” jelzéseknek konkrét információs tartalmuk van, amely kockázatnál és a kifejlett válságban, csődhelyzetben gyakran jelentkezik. Minél korábban felismerik a válság szimptomáit, annál több lehetőség van a hibás vállalati működés korrigálására. *Krystek (2007)* információfeldolgozási eljárásként fogja fel a látens válság időben történő meghatározását az aktív és reaktív cselekvések széles tárháza mellett. A sikertelen vagy hanyatló üzlet sikeres fordulatához a vezetésnek elemeznie kell a hanyatlás okait, majd

stratégiát kell alkalmaznia a hanyatlás megállítására, megfordítására. Az adott vállalati helyzet mögött meghúzódó valós okok elemzése rendkívül fontos, mivel így lehet azonosítani azokat a folyamatokat, jelenségeket, eseményeket, amelyek hatásait korlátozni vagy megszüntetni kell. A „rossz”, helytelen okokon való munka csak idő-, pénz- és erőfeszítés-pazarlás, ami csak ront a válsághelyzeten. *Lymbersky (2014, 47. p.)* hangsúlyozta: annak ismerete, hogy pontosan mi vezet a válsághoz, és e tényezők elemzése elengedhetetlen a válság korai szakaszában történő felismeréséhez és kezelésének megalapozásához.

A vállalati kimerülés és fordulat évtizedek óta kutatás tárgya. *Schendel et al. (1976)* szerint a fordulat úgy definiálható, mint „a hanyatlásból és a szorongásból való felépülés”. Az irányadó koncepcionális munkák az 1980-as évek elejéig születtek meg. Mivel a COVID-19 járvány idején a túlélésért küzdő cégek szembesülnek az átfogó szervezeti változtatások szükségességével, az esetleges *turnaround* stratégiák sokfélék és alapvetően különböznek természetükben, tartalmukban, folyamatukban és kontextusaikban. Ennélfogva a munkák áttekintését a vállalati zavar és a fordulat terén két dimenzió – operatív és stratégiai – szempontjából, bővíteni és részletezni kell.

Az operatív – vagyis üzleti éven belül végrehajtható – leggyakrabban alkalmazott *turnaround*-tevékenységek a következők: vagyontértékesítés; a szervezet „karcsúsítása”; a veszteséges tevékenységek, termékek, szolgáltatások felszámolása; a létszámcsökkenés; a telephelyek, üzletágak megszüntetése, vagyis a racionalizálás, mint a legtagabb értelemben vett *turnaround*-tevékenység¹⁷.

A stratégiai – vagyis az üzleti évet meghaladó – leggyakrabban alkalmazott *turnaround*-tevékenységek a következők: a szervezeti folyamatok egyszerűsítése, a decentralizációja, a marketing javítása, a menedzsment átszervezésére, logisztikai és disztribúciós folyamatok megszervezése, stb. erős ellenőrzés mellett történő megvalósítása, vagyis kihagyhatatlan a kontrolling rendszeren alapuló korai figyelmeztető rendszerek fokozatainak a kiépítése¹⁸.

Katits (2021b) az említett operatív és stratégiai felosztás mellett további kategóriákat és kiegészítéseket javasol, amelyet az 1. táblázat részletez a TARTALOM alatt összefoglalva a változásnak a tárgyát (MIT?). A TARTALOM taxonómiája figyelembe veszi az intézkedések eltérő természetét. A vizsgált mintában a szerkezetátalakítási osztályozáso-

¹⁷ Ezek a tevékenységek a reaktív *turnaround* menedzselés és a kríziskezelő válságmenedzselés tevékenységei közé is tartoznak (Katits, 2017).

¹⁸ Ezek a tevékenységek a reorganizációs *turnaround* menedzseléshez tartoznak (Katits, 2017). Gazdaságunkban 2021. július 1-jén hatályba lépett a LXIV. törvény a szerkezetátalakításról, amely – egy uniós irányelvet a magyar jogba ültetve – lehetővé teszi, hogy a pénzügyi nehézségekkel küzdő, de nem fizetésképtelen jogi személy vállalkozások szerkezetátalakítás révén elkerüljék a fizetésképtelenné válást és a csődhelyzetet. <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2100064.TV>

kat megkülönböztettük a „működés”, a „vezetői / menedzser / döntéshozói”, a „portfólió” és a „pénzügy” szerint.

1. táblázat

Az 5 magyar top- mezőgazdasági vállalat esetén a fordulatkezelés szakaszai és sikere: az oki terápia

| Megnevezés | 1. Turnaround-helyzet | 2. Megszorítás/ Túlélés | 3. Helyreállítás/ Stabilizálás | 4. Növekedési pályára állítás |
|------------------------|---|--|---|--|
| JELZÉS-kutatás | általános vállalati terület; beszerzési, értékesítési terület; termelés/kereskedelem/szolgáltatás terület; könyvelés | | | |
| OK-kutatás | | <i>fizetőképességből eredő</i> | <i>árbevétel változékonyságából eredő</i> | <i>költség-emelkedésből eredő</i> |
| Tartalom (Mit?) | | Pénzügyi (adósság prolongáció, szubsztitúció, transzformáció; likviditás javítása; racionalizálás) Döntéshozói (cégvezető-váltás; taggyűlés bővülése) | Működési (szervezeti folyamatok; értékesítés és termék/ szolgáltatás; HR; CAPEX; forgótőke) | Portfólió (kivonás, megszüntetés és bővítés) |

Forrás: saját szerkesztés Katits, (2021b) p. 59. alapján

Katits (2019, 2021ab) bizonyítékokat talált arra, hogy a problémákkal való szembenézés során a fordulatkezelésnek, mint folyamatnak legalább négy döntési pontja van, és így 4 *turnaround*-menedzselési szakasz azonosítható (az 1. táblázatban a 4 szakaszhoz tartozó tevékenységekkel zárójelben közölt módszerekkel és tartalommal): *turnaround*-helyzet (JELZÉS-kutatással), megszorítás-túlélés (OK-kutatással, valamint pénzügyi és döntéshozói szerkezetátalakítással), helyreállítás-stabilizálás (OK-kutatással és operatív szerkezet-átalakítással) és *turnaround*-siker (OK-kutatással és termék / szolgáltatás portfólió kialakítással / változtatással már a növekedési pályára állítással, vagyis a sikeres fordulatkezelés igazolásaként).

A vállalatok fordulatkezelése a vállalat alkalmazkodásának folyamata a megváltozott külső és/vagy belső feltételekhez (Malačič–Malačič, 2016). Előfordulhat az, hogy a ve-

zetés elég korán felismeri a változásokat ahhoz, hogy felkészülhessen, és előre cselekedni tudjon. A vezetés által ilyen helyzetben végrehajtott változtatások nem feltétlenül kapcsolódnak válsághoz, de a válság elkerülése érdekében végrehajthatók.

A válság, a fordulatkezelés menedzselését a pénzügyi kontrolling módszer támogatja. A pénzügyi kontrolling különös jelentőséggel bír, mivel több alapvető kompetenciát (tanácsadást, partnerségi részvételt, információszolgáltatást) egyesít, és így jelentősen befolyásolja a vezetői döntéseket. Ezenkívül a pénzügyi kontroller irányítja a belső ellenőrzési mechanizmusok végrehajtását és ellenőrzését. A pénzügyi kontroller vezető szerepet tölt be a legtöbb társaságban, és gyakran közvetlenül a vezérigazgatónak alárendelten végzi munkáját (Greenwood, 2002).

A pénzügyi kontrolling rendszer, és így a pénzügyi kontroller elemzi a stratégiai és az operatív tevékenységeket, teljesítményeket; támogatja a vezetést az ellenőrzési felelősségek és kockázatok azonosításában; áttekinti és értékeli a pénzügyi információk megbízhatóságát; vezetője jogosult utasítani és kötelezni; biztosítja azt, hogy a fejlesztési kezdeményezéseket, az innovatív ötleteket a vezetés megfelelő módon támogassa; részt vesz a stratégiai tervezési folyamatokban és figyeli a fő teljesítmény mutatókat (KPI = *Key Performance Indicator*) a stratégia végrehajtási mintáinak és a cselekvés szükségességének azonosításához; nem feledkezik el a pénzügyi *benchmarking* alkalmazásáról sem (Horváth & Partners, 2015)¹⁹.

A fentiek folyamatos figyelemmel kísérése (*monitoring*) olyan automatikus visszacsatolási mechanizmus, amelyet a vezetés – nevezetesen az egyik feladata, az ellenőrzés – használ annak biztosítása érdekében, hogy az ellenőrzési mechanizmusok és rendszerek megfelelően működjenek, és a tranzakciókat megfelelő módon kezelje.

Annak érdekében, hogy a cég fő célkitűzésének (vagyis a tulajdonosok vagyón-maximalizálásának) megfelelő pénzügyi döntéseket hozzon, a pénzügyi vezető bizonyos pénzügyi eszközöket alkalmaz a cég elemzése, tervezése és ellenőrzése során. Valójában a pénzügyi elemzés szükséges feltétele a megfelelő pénzügyi döntések meghozatalának. Ennek megfelelően a pénzügyi ellenőrzés azoknak a tevékenységeknek és eszközöknek összessége, amelyek lehetővé teszik a pénzügyi vezetők számára, hogy belső és külső ellenőrzés céljából pénzügyi elemzéseket végezzenek. Renzetti (2015) úgy véli, a pénzügyi menedzserek olyan integrált elemzési rendszert alkalmaznak, amely magában foglalja a pénzügyi kimutatásokat, arányszámokat, pénzügyi tervezést, befektetés-értékelést és tőkeszerkezet-elemzést. E mellett úgy véljük, hogy a pénzügyi kontrolling egymásra épülő komplex digitális rendszer: olyan pénzügyi egymásra épülő, de visszacsatolásra is alkalmas tervezési-elemzési-ellenőrzési módszertan, amely a fejlődő és látens válságot

¹⁹ Ez utóbbit elengedhetetlennek tartjuk, amit a munkánk 4. fejezete is igazol.

akár felismerhetővé, akár kezelhetővé teszi, azonosítani képes vállalati életrszakaszokat, nem feledve a *turnaround*-helyzetet²⁰.

A korona-járvány idején a cégek menedzselése, ami reális válságban fordulatkezelést igényelt, a választott technika és stratégia megválasztása összefüggött a gyógyulással, a sikerrel. A *turnaround*-siker egyet jelentett a vállalati aktivitás folyamatos növelésével, az új sikerpotenciálok kiépítésével, ami már az átrendeződés és a növekedési pályára állítás szakaszát jelenti. Mivel a fenntarthatóság a növekedés és az érték hajtóereje, így a növekedési pályára állítás idején is vállalható és észszerű célkitűzés lehet. Hogyan gazdálkodjunk fenntarthatóan, hogyan növekedjünk fenntarthatóan, hogyan képződik a fenntartható vállalati érték? Mindez a fenntartható vállalati pénzügyek részei (*Katits, 2021a*). Napjainkban óriási az érdeklődés a fenntartható gazdálkodás és növekedés gyakorlatban történő megvalósítása iránt, amely elsőként, az 1987-ben megjelent ENSZ jelentés központi gondolata volt. A mezőgazdasági szektorban a fenntartható gazdálkodás és növekedés a fenntarthatósági alapelvek összhangjának és komplexitásának a gyakorlatban történő valóra váltása nélkülözhetetlen. Azok a cégek, amelyek üzleti stratégiájukba és döntéshozatali folyamatukba beépítik a fenntarthatóságot, javíthatják hosszú távú hatékonyságukat, és növelhetik a tulajdonosok vagyont és a vállalati értéket (*Portillo-Tarragona et al, 2018*).

A fenntarthatóság előnyt jelent az alapítója számára és hozzájárul a környezet, a társadalom, de a személyes jóllét kedvezőbb irányú alakulásához. Értéknövekményt jelent és teremt. Az értékorientált vállalatvezetés és a fenntarthatóság, mint cél bevonása a *stakeholder*eket is tekintetbe véve, javítja a megtérülési várakozásokat (energia megtakarítást, környezetkímélést, stb.), s ezzel indirekt módon növeli egy cég értékét. A tudatosan fenntartható vállalkozás / vállalkozó: 1. Jogilag felelős („betartom a törvényeket”). 2. Közgazdaságilag felelős („nyereségesen gazdálkodom”). 3. Fenntartható felelősség („hozzájárulok a közjóhoz”).

A jelenlegi gazdálkodási célokban mielőbb paradigmaváltásra van szükség. Ennek az állításnak indoka az, hogy a nemzetgazdaságban részt vevő vállalatok gazdasági-pénzügyi növekedésére és fejlődésére ugyanolyan szükség van a globális fenntarthatósági célok megvalósításához, mint az ENSZ fenntarthatósági alapelvek szerves beépítésére a vállalkozások működésébe a hosszú távú fennmaradásuk biztosítása érdekében.

A fenntartható cég életképességének forrása az árbevétel generáló képesség, s abból képződött éves belső forrás, amely a cég önfinanszírozási kapacitását jelenti. Az értékesítési árbevétel belső növekedési rátája ($IGR = \text{Internal Growth Rate}$) (*Moles et al, 2011*) a vállalat külső finanszírozás nélkül, kizárólag visszatartott profitból történő maximális növekedését mutatja meg.

²⁰ Egy ilyen eszközzel van szó a 3. fejezetben.

$$IGR = \frac{\frac{\text{Net Profit}}{\text{Assets}} \times \frac{\text{Retained Profit}}{\text{Net Profit}}}{1 - \frac{\text{Net Profit}}{\text{Assets}} \times \frac{\text{Retained Profit}}{\text{Net Profit}}} = \frac{\frac{NP}{A} \times \frac{RP}{NP}}{1 - \frac{NP}{A} \times \frac{RP}{NP}} = \frac{ROA \times RPR}{1 - ROA \times RPR}$$

ROA = eszközarányos megtérülési ráta (*Return on Assets*);

RPR = profit-visszatartási ráta (*Retention Profit Rate*);

NP = adózott eredmény (*Net Profit*); A = összes eszköz (*Total Assets*).

Amíg az IGR növekedési ráta nem feltételezi a külső finanszírozási forrás igénybevételét, addig a fenntartható növekedési ráta annyi külső forrásbevonást feltételez, amennyi változatlanul hagyja az aktuális tőkeszerkezetet. Az értékesítési árbevétel fenntartható növekedési rátája (SGR = *Sustainable Growth Rate*) a cég tőkeáttételének változtatása és növelése nélkül lehetséges maximális növekedési üteme (*Van Horne–Waczhowicz, 2008, Chandra, 2020*).

ROE = saját tőke arányos megtérülési ráta (*Return on Equity*).

Amennyiben az árbevétel növekedési rátája meghaladja az IGR nagyságát, úgy a pótlólagos finanszírozási igény (AFN = *Additional Financial Needed*) adja meg ennek a növekedéshez szükséges többlet forrásnak a nagyságát.

$$AFN = \frac{\text{Assets}}{NSR_0} \times \Delta NSR - NSR_1 \times \frac{\text{Net Profit}}{NSR_0} \times \frac{\text{Retained Profit}}{\text{Net profit}}$$

$\frac{\text{Assets}}{NSR_0} \times \Delta NSR$ = árbevétel növekményhez szükséges eszközigeny

ΔNSR = árbevétel növekménye évről-évre

$\frac{\text{Assets}}{NSR} = \frac{\text{Összes eszköz}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}} =$ eszköz-igényességi ráta

$NSR_1 \times \frac{\text{Net Profit}}{NSR_0} \times \frac{\text{Retained Profit}}{\text{Net profit}} =$ tervezett árbevétel visszatartott profitja

$NSR_1 =$ tervezett árbevétel; $NSR_0 =$ tárgyévi árbevétel

$\frac{\text{Net Profit}}{\text{Sales}} = \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Értékesítés nettó árbevétele}} =$ nettó profithányad

$\frac{\text{Retained Profit}}{\text{Net profit}} = \frac{\text{Visszatartott profit}}{\text{Adózott eredmény}} =$ profitvisszatartási ráta

A vállalatok árbevétel növekedése amennyiben nem a visszatartott profitból történik, vagy erre ez nem nyújt kellő fedezetet, mindenképpen AFN merül fel. A növekedő, erősödő mezőgazdasági vállalatok esetében is ez a jellemző. Nem mindegy azonban az, hogy

ez az AFN-feltőkésítésből, befektetésekből vagy külső idegen forrásból származik. A külső idegen forrás kedvezőtlenül is megváltoztathatja egy cég tőkeszerkezetét, ezért egy vállalat pénzügyi fenntarthatósági alapvető szempontja ennek megfelelő szinten tartása, melyhez a nevezett SGR ismerete nélkülözhetetlen. A SGR-növekedési ráta arra a maximális értékesítési növekedési ütemre utal, amelyet egy cég el tud érni, miközben a belsőleg előállított forrásokat használja fel, és csak annyi és olyan külső forrást vesz fel, amely elegendő a tőkeszerkezet arányának a fenntartásához.

Mivel a vállalatnak fontos átfogóan gondolkodni saját növekedéséről azért, hogy az finanszírozható legyen, a pénzügyi tervezés időszakában hasznos paraméter a SGR-növekedési ráta. A megtervezett expanziós programnak, a növekedést kiváltó projektnek és üzleti modellnek ugyanis összhangban kell lenniük a finanszírozási követelményekkel. Nevezetesen: a társasági adóteher kifizetése; a meglévő tőkestruktúrában szereplő idegen forrás kamatjának fizetése; az osztalékfizetési várakozások teljesítése; adott mértékű önf finanszírozási arány elérése; a vállalat által fenntartani kívánt fizetőképességi arány. Így a SGR-növekedési rátára befolyást gyakorló tényezőket számszerűsíteni tudjuk. Ki lehet mutatni az egyes tevékenységi-gazdálkodási területek hatásait is. Ellenkező esetben, ha megtervezük a növekedési rátát, akkor ebből levezethetjük a tevékenységi-gazdálkodási területekre vonatkoztatott reális alternatívákat és még érzékenységi vizsgálatot is végezhetünk.

3. Anyag és módszer

Elemzésünkhöz azt a kizárólag kettős könyvvezetésű cégeket felölelő *Agrárgazdasági Kutatóintézet* (AKI) adatbázist használjuk, amely a TEÁOR (*Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere*) „A” nemzetgazdasági ágon belül a mezőgazdasági tevékenységet végezték²¹ a 2018–2020 közötti beszámolási időszakban. Az elemzés során felhasznált adatok a NAV társasági adóbevallások adatbázisára épül, amelyben csak az év végén is működő, adóbevallást készítő és azt a tárgyévet követő május 31-ig hibamentesen benyújtó társas vállalkozások adatai szerepelnek. A 2. táblázat azt mutatja, hogy a vizsgált magyar kettős könyvvezetésű mezőgazdasági cégek száma 2019-ben 8, 2020-ban pedig 6,5%-kal csökkent a 2018. üzleti évhez képest. A vizsgált minta 2/3-a nyereséges cég, s a korona-járvány 1. évében sem változott az arány. A gazdálkodási forma szerint vizsgálva megállapíthatjuk: a 2018. évhez képest megmaradt a kft-k 74–76%-os és az rt-k 3%-os aránya, azonban a betéti társaságok aránya megduplázódott, míg a szövetkezetek aránya több mint felére esett vissza. A vállalati méret szerint vizsgálva azt láthatjuk,

²¹ A továbbiakban AKI-MINTA megnevezést használjuk.

hogy a vizsgált mintában bőven 80% körüli a mikro-vállalkozás aránya. A cégszám csökkenése ellenére a vállalati méret szerint kialakult arányok nem változtak még 2020-ban sem. Ebből a jövedelemtermelés stabilitására lehet következtetni.

2. táblázat: A magyarországi kettős könyvvizetésű mezőgazdasági cégek számának alakulása a nyereség szintje, a gazdálkodási forma és a vállalati méret szerint 2018–2020 között

| Megnevezés | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|
| Nyereség szintje szerint | | | |
| nyereséges | 5 903 | 5 610 | 5 705 |
| veszteséges | 2 756 | 2 442 | 2 386 |
| nulla eredményű | 443 | 337 | 419 |
| összesen | 9 101 | 8 389 | 8 510 |
| Gazdálkodási forma szerint | | | |
| Kft. | 6 750 | 6309 | 6 485 |
| Rt. | 300 | 289 | 268 |
| szövetkezet | 318 | 472 | 437 |
| Bt. | 1 165 | 1007 | 978 |
| nonprofit szervezet | 67 | 55 | 52 |
| egyéb | 501 | 257 | 290 |
| összesen | 9 101 | 8389 | 8 510 |
| Vállalati méret szerint | | | |
| mikro-vállalkozás | 7 609 | 6 981 | 7 181 |
| kisvállalkozás | 1 181 | 1 102 | 1 027 |
| középvállalkozás | 233 | 229 | 221 |
| nagyvállalat | 12 | 13 | 14 |
| egyéb vállalkozás | 66 | 64 | 67 |
| összesen | 9 101 | 8 389 | 8 510 |

Forrás: Agrárgazdasági Kutatóintézet (2018., 2019., 2020.).

A munkánk empirikus részében a nettó értékesítési árbevétel alapján a magyar top 500-ba tartozó 5 mezőgazdasági vállalat gazdálkodását vizsgáljuk. Az E-beszámoló.hu és a Céginfo.hu oldalairól letöltött kimutatásokkal, valamint a cégek honlapján olvasható információkkal is dolgoztunk.

A 3. táblázat mutatja az 5 vizsgált cég helyezését 2018 és 2020 között. A rangsorban mindegyik cég 2020-ban kedvezőbb helyezést ért el, mint az előző két évben. Ez az 5 mezőgazdasági vállalat szerepelt mindhárom vizsgált évben a top 500 listában. A legnagyobb helyezési változásokat a rangsorban az N és a G mutatja, amelyek a top 500 rangornak inkább a hátsó részében szerepelnek.

3. táblázat

A vizsgált mezőgazdasági cégek helyezését 2018 és 2020 között

| Megnevezés | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|
| Hunland Trade Kft. (HT) – Állattenyésztés | 90 | 112 | 109 |
| Baromfi Coop Kft. (BC) – Baromfitenyésztés | 161 | 132 | 115 |
| Nagysz Zrt. (N) – Sertés- és baromfitenyésztés, tojás-előállítás | 410 | 346 | 344 |
| Agrofeed Kft. (A) – Haszoneledel-gyártás, takarmányozás, premixgyártás | 362 | 352 | 345 |
| Gallus Kft. (G) – Baromfitenyésztés és -feldolgozás | 450 | 453 | 385 |

Forrás: saját szerkesztés a Heti Világgazdaság 2019. november 14. és 2021. november 18. száma alapján.

A munkánk empirikus részében olyan alkalmazást mutatunk be, ami egy hosszú kutatási–tesztelési munka eredménye. Az alkalmazott saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszer alapja a mono– és multikauzális ok–okozati összefüggések feltárása. Ez átgondolt elemzési logikai váz és tartalom alapján történik (1. ábra).

| Életciklus azonosítás Jelzés- és oktatás | Operatív kontroll | Stratégiai kontroll | Benchmark | Turnaround controlling | EWS-készítés | Értéktérmetők SV-számítás |
|---|-------------------|---------------------|-----------|------------------------|--------------|---------------------------|
| ↶ | ↶ | ↗ | ↗ | ↗ | ↗ | ↗ |
| Pénzügyi elemző és diagnóziskészítő alapmodul „Úgy legyen jövedelmező a vállalkozásunk, hogy közben fizetőképese, nem eladósodott, perspektivikus a működése, valamint hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytat.” | | | | | | |

1. ábra

A FINel pénzügyi szakértői rendszer moduljai

Forrás: saját szerkesztés

A FINel alkalmas a vállalati működés fázisaihoz – az originális és derivatív alapítás, a növekedés és válság szakaszokhoz – igazított elemzést végezni az életszakaszok logikája mentén, de a modulokat önállóan is lehet alkalmazni²². Ebben a munkában a FINel két modulját – a jelzés- és okkutatást, valamint a vállalati életszakaszokra igazított pénzügyi kontrolling rendszerek egyik részét, a *turnaround controlling*-módszert – fogjuk alkalmazni a pénzügyi és a vezetői számvitel információinak bevonásával. A pénzügyi számvitelből származó információk közvetlenül, a belső és a külső érintettek, piaci szereplők számára elérhetőek. Ellenben a vezetői számvitelből származó információkat közvetett módon, a vállalkozási formára, életszakaszra, tevékenységi körre, piaci helyzetre igazítottan, megfelelő módszertan keretében származtathatjuk.

A FINel pénzügyi szakértői rendszer által történő minősítési kategóriákat a 4. táblázat mutatja.

4. táblázat

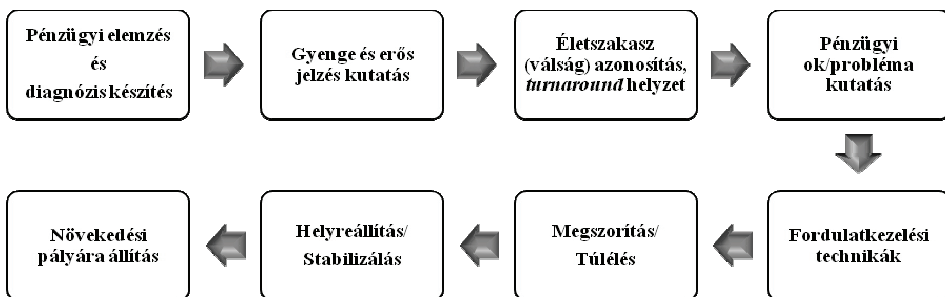
A pénzügyi értékelő rendszer minősítéséhez alkalmazott színskála és jelölések

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------|-----------------|-------------|-------------|---------|----------------|---------------------|
| kritikus | rossz | kedvezőtlen | elfogadható | kedvező | jó | kiváló |
| ↓↓↓ | ↓↓ | ↓ | → | ↑ | ↑↑ | ↑↑↑ |
| erőteljesen csökkenő | nagyon csökkenő | csökkenő | stabil | növekvő | nagyon növekvő | erőteljesen növekvő |
| | | | | | | hektikus |

Forrás: saját szerkesztés Katits, (2019) p. 25. alapján, módosítva.

A 2018–2020. közötti, választott időszakra vonatkozó számításokkal kapott eredményeit 1-től 7-ig terjedő skálán értékeljük, és a szemléltetés kedvéért eltérő színekkel jelöljük: a piros szín a legkedvezőtlenebb, a két narancs árnyalat a rossz és kedvezőtlen, a sárga elfogadható, míg a háromféle zöld a kedvező minősítéseket jelenti a kiváló értékkel bezárólag. Azt is jelöljük, hogy a vizsgált időszakban milyen volt a kapott érték tendenciája, vagyis csökkenő, stagnáló, növekvő, esetleg hektikus. A növekedés és a csökkenés erősségének három szintjét különböztetjük meg, amit a nyilak növekvő száma jelez. Így összesen nyolc lehetséges tendenciát lehet megkülönböztetni, felvázolni. Mindezzel felismerni és szemléltetni lehet a gazdálkodás erős és gyenge pontjait, azonosítani lehet az adott működési fázist és a fejlődő válság korai figyelmeztető jelzéseit, valamint a sikeres fordulat érdekében történő döntések hatását is az 1. táblázat 1–4. szakasza szerint. Ezt áttekinti a 2. ábra.

²² Ezt bizonyítja Kucséber (2016) Hitelintézeti Szemle és Kucséber (2015) Tér–Gazdaság–Ember című folyóiratban megjelent munkájában.



2. ábra

A FINel pénzügyi szakértői rendszerből a *turnaround controlling* módszer tartalma és fordulatkezelési stratégiák kiválasztása

Forrás: saját szerkesztés.

4. Eredmények

Itt válaszolunk az 1. pontban már közölt kutatási kérdésekre.

4.1. A vállalati fordulatkezelés felismerése és igazolása

A pénzügy–gazdasági nehézségek, a problémák mértéke, azok megoldásának, mint válszok időben történő módozata, a cégek gyenge és erős jelzései által meghatározott válság-szakasztól függ. Minél kevesebb a cég gazdálkodásának gyenge jelzése, annál inkább távol van a kifejlett válság szakaszától, de a látens válság szakaszában előforduló hibák vagy problémák felismerése és megfelelő kezelése ekkor már segíti azt, hogy újabb gyenge, de legfőképpen erős jelzések ne keletkezzenek. Minél több a gyenge és erős jelzés, annál nagyobb a kifejlett válság bekövetkezésének valószínűsége. Azt a vállalatot, amelynek működésében jelentős a gyenge és erős jel, majd kezd csökkenni, s eltűnni, felépülő, sikeres fordulatkezelésen átesett cégnek lehet tekinteni. Tehát a jelzéstipológia felismerhetővé és azonosíthatóvá teszi azt a *turnaround*-helyzetet, s így azt a válság-szakaszt, amelyben meg kell állítani a további hanyatlást.

Az 5. táblázat mutatja a vizsgált minta gazdálkodásának jelzéseit / tüneteit és problémáit / okait, valamint azok azonosítását (dőlt betűkkel), és a zárójelben azt, hogy melyik agrárcég esetében azonosítottuk.

5. táblázat. A mezőgazdasági vállalatok azonosított turnaround jelzés- és oktipológiai

| A gazdálkodás erős jelzései | |
|---|--|
| A felmerülés helye | A felismerés |
| Könyvelés | A cég a folyó tartozásainak nem tud eleget tenni határidőben és összegben. Az adóssággállomány meghaladja a cég vagyonát. Emelkedő vagy hirtelen megugró kamatfizetés és adósságtörlesztés. Egyre több az olyan vállalati eszköz, amely a hitelek és kölcsönök fedezet biztosítékai. |
| Általános vállalati terület | A gazdálkodás gyenge jelzései Alultőkésítés. Csekély vállalati hozamero. Beruházás a termelés/értékesítés/szolgáltatás nyújtás növekedése nélkül. Magas fix költségek. Az értékesítés mennyisége ingadozik, változókéony. A szállítási határidők emelkedése a forgalom növekedése nélkül. |
| Termelés / Kereskedelem/ Szolgáltatás terület | tulajdonosi arány (HT, BC, G) jövedelemtermelő képesség (HT, BC, A, G) eszközihatekonyság; árbevétel növekedési rátája (BC, N) költség szint arányok; fedezeti ár-bevétel (BC, N, A, G) fedezeti ár-bevétel; árbevétel növekedési rátája; vevői követelések behajtási ideje (BC, N, A, G) szállítói tartozások rendezésének ideje (G) |
| Fizetőképességből eredő | Pénzügyi okok/problémák Vevői fizetési morál rosszabbodása. A fizetőképesség, a cash menedzselés nem kielégítő felügyelete. |
| Árbevétel változásból eredő | Az export és a belföldi kereslet hirtelen csökkenése és/vagy változékonysága, függőség a vevői körtől |
| Költségemelésből eredő | A termelői, a beszerzési és az eladási árak változásai. Túlméretezett, vagy éppen csekély készlettartás. Elégtelen, csökkenő vagy alacsony mértékű belső finanszírozás. Pontatlan a tartozások-követelések-készletlekötések-működési folyamatok összehangolása a pénzforgalom és pénzáramlás biztonságát szolgáló eszközökkel. |

Forrás: saját szerkesztés, Katits, 2017, 2021 és www.kenf.hu alapján.

Az 5. táblázat szerint a 2018–2020. közötti időszakban azonosítottuk a látens válság erős és gyenge jelzéseit. Az erős jelzés a fizetőképesség és hosszú távú adósság szintje, mértéke. Itt hangsúlyozzuk azt, hogy ezek figyelmeztető jelek, vagyis a 2018. évi kitűnő likviditási pozíció 1–2 év alatt jelentős mértékben és kedvezőtlen irányban változhat, így már időben felhívja a figyelmet a fekete szín (A vállalat esetében). A hanyatlás, a válság mélyülését jelzi az, hogy ha ugyanígy a fekete színt és kedvezőtlen irányt látjuk, csak kedvezőtlen induló pozícióban, ami esetünkben a 2018. üzleti év (G vállalat esetében), s ez a szituáció ezért erős jelzés értelmet kap. A gyenge jelzéseket, vagyis három minősítési értéket mind az öt vállalat esetében találunk a jövedelem termelőképességben. A jelzések / tünetek a vállalat lét szakaszára utalnak, vagyis akkor, ha egyaránt szembesülünk erős és gyenge jelzésekkel, akkor még idejében a látens válságot tudjuk azonosítani, s ahogyan egyre emelkedik a jelzések száma, a kifejlett válság, majd akár a csődhelyzetbe is kerülhet. Esetünkben az utóbbiról szó sincsen, de ezek mindenképpen figyelemfelkeltő és korai jelek.

Az 5. táblázatban a válság pénzügyi okait tudtuk felismerni és azonosítani. Itt az operatív menedzseléshez tartozó forgótőke gazdálkodás területén találtunk problémákat / okokat, amelyeknek finanszírozási vonzatai vannak.

4.2. A pénzügyi turnaround controlling alkalmazásának értelme

A 6. táblázat, azaz a *turnaround controlling* eredménytáblája első ránézésre nagyon változatos és színes képet ad. Minél zöldőbb a tábla, annál kedvezőbb a vizsgált cég vagy ágazat helyzete. Ha egyre több a sárga-narancs szín, sőt, a piros szín dominál, akkor a reális válság kifejlett szakaszát tudjuk azonosítani.

A vizsgálatunk megállapításai az alábbiak:

Az AKI–MINTA esetében egyetlen negatív változással – a lekötött tőke hatékonyságának csökkenésével – szemben 20 pozitív változást észleltünk a 2020. évben. A vizsgált öt cég legtöbb kedvezőtlen minősítése éppen az alapvető gazdálkodási területen, a jövedelemtermelésben és a hatékonysági rátákkal történő értékelésnél volt.

– Az adott minősítés és mellette az adott irányok zöld és piros színe egyértelmű információ arra, hol vannak a figyelemfelhívó jelzések, valamint hol sokasodnak a problémák. Ráadásul az árbevétel növekedési rátája és a *return on...* típusú ráták hektikus változása utal olyan cégkockázatokra, mint az értékesítési, működési, finanszírozási és befektetési kockázat.

– A cégek sikerét igazolja a többségben piros színnel jelölt pozitív irányban történő változás. Az AKI–MINTA számított értékeinek alakulása nagyon kedvező, ezért érvényes a FINel–féle pénzügyi elemzési logikának való megfelelés: „Úgy legyen jövedelmező a vállalkozásunk, hogy közben fizetőképes, nem eladósodott, perspektivikus a működése, valamint hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytat.” A beavatkozásra, a javításra hívja fel a figyelmet a piros színnel jelölt negatív irányban történő változások, amelyeket az 5 vizsgált cég esetében azonosítottunk az 5. táblázat erős és gyenge jelzései sorokban.

– A kedvezőtlen minősítés és / vagy a piros alapon levő nyíl száma még idejében jelzésértékként felhívja a figyelmet a gyenge pontokra a látens válság elkerülése / felmerülése érdekében – mint preventív módszer és proaktív cselekvés.

6. táblázat
A FINel pénzügyi szakértői rendszerből vett *turnaround controlling* eredménytábla (részlet, 27 számított értékkel) a vizsgált vállalati mintán 2018 és 2020 között

| Megnevezés | AKI-MINTA | | HT | | BC | | N | | A | | G | | |
|-----------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|---|
| | Minősítés | Változás iránya | Minősítés | Változás iránya | Minősítés | Változás iránya | Minősítés | Változás iránya | Minősítés | Változás iránya | Minősítés | Változás iránya | |
| Jövedelemterm. képesség | Árbevétel növ. rátája | 5 | ↑ | 3 | ↑ | 6 | ↔ | 4 | ↔ | 4 | ↔ | 6 | ↔ |
| | Működési profithányad | 5 | ↑ | 3 | ↑ | 5 | ↓ | 4 | ↓ | 4 | ↓ | 3 | ↑ |
| | Nettó profithányad | 5 | ↑ | 3 | ↑ | 5 | ↓ | 4 | ↓ | 4 | ↓ | 3 | ↑ |
| | Árbev. arányos összköltség | 5 | ↓ | 3 | → | 3 | ↑ | 4 | ↔ | 4 | ↔ | 3 | → |
| | Nyeresség arányos összköltség | 5 | ↓ | 2 | ↓ | 3 | ↑ | 4 | ↔ | 3 | ↑ | 3 | ↑ |
| | Fedezeti árbev. profit alapon | 6 | → | 5 | ↓ | 3 | ↑ | 3 | ↑ | 5 | → | 4 | ↑ |
| | Fedezeti árbev. cash alapon | 6 | → | 5 | ↓ | 3 | ↑ | 3 | ↑ | 5 | → | 4 | ↑ |
| | Forgóőke | 4 | ↑ | 4 | ↑ | 4 | ↑ | 4 | ↑ | 4 | ↑ | 4 | ↑ |
| | Likviditás I. | 7 | ↑ | 3 | ↓ | 7 | ↑ | 7 | ↑ | 7 | ↑ | 3 | ↑ |
| | Likviditás II. | 7 | ↑ | 7 | ↑ | 7 | ↑ | 7 | ↑ | 7 | ↑ | 4 | ↑ |
| Pénzügyi folyamatok | Likviditás III. | 7 | ↑ | 4 | ↑ | 7 | ↑ | 7 | ↑ | 7 | ↑ | 3 | ↑ |
| | Tulajdonosi arány | 6 | → | 3 | ↑ | 3 | ↑ | 6 | ↓ | 4 | ↓ | 3 | ↑ |
| | Eladósodási arány | 6 | ↓ | 4 | ↑ | 6 | ↑ | 6 | ↓ | 4 | ↓ | 3 | ↑ |
| | Eladósodási arány | 3 | → | 6 | ↓ | 3 | ↓ | 3 | → | 5 | ↑ | 6 | ↑ |
| | Eszközhatékonyosság | 3 | → | 6 | ↓ | 3 | ↓ | 3 | → | 5 | ↑ | 5 | → |
| | Lekötött tőke hatékonysága | 3 | ↓ | 7 | ↑ | 4 | ↓ | 6 | → | 7 | ↓ | 5 | → |
| | Készletekeltési idő | 3 | ↓ | 6 | ↑ | 4 | ↓ | 6 | → | 6 | ↓ | 6 | → |
| | Vevői köv. behajtási ideje | 3 | ↓ | 6 | ↑ | 4 | ↓ | 6 | → | 3 | ↑ | 6 | → |
| | Szállítói tart. fizetési ideje | 6 | ↑ | 6 | ↑ | 5 | ↓ | 5 | → | 4 | ↓ | 3 | ↑ |
| | Időtartam mutató | 6 | ↑ | 5 | ↑ | 5 | ↑ | 5 | → | 5 | ↓ | 4 | ↑ |
| Vagyonszerk. | ROA | 4 | ↑ | 4 | ↔ | 4 | ↓ | 4 | ↔ | 4 | ↔ | 3 | ↑ |
| | ROE | 4 | ↑ | 4 | ↔ | 4 | ↓ | 4 | ↔ | 5 | ↑ | 3 | ↑ |
| | ROI | 4 | ↑ | 4 | ↔ | 4 | ↓ | 4 | ↔ | 5 | ↑ | 3 | ↑ |
| | Belső növekedési ráta | 5 | ↑ | 4 | ↑ | 5 | ↓ | 5 | ↑ | 5 | ↓ | 3 | ↑ |
| | Fenntartható növekedési ráta | 5 | ↑ | 5 | ↑ | 5 | ↓ | 5 | ↑ | 5 | ↓ | 3 | ↑ |
| | Tőkenmultiplikátor | 4 | → | 3 | ↓ | 5 | ↑ | 6 | → | 6 | ↑ | 4 | ↑ |
| Finanszírozási arányszabály | 3 | ↑ | 7 | ↓ | 7 | ↑ | 6 | ↓ | 6 | ↑ | 5 | ↑ | |
| Banki arányszabály | 7 | → | 7 | ↑ | 6 | ↑ | 6 | ↑ | 7 | ↓ | 7 | → | |

Forrás: saját számításon alapuló szerkesztés Katits, (2019) p. 25. alapján, módosítva.

7. táblázat
A FINel pénzügyi szakértői rendszerből vett *turnaround controlling* eredménytábla (részlet) összesítő értékelése
a vizsgált vállalati mintán 2018 és 2020 között

| Megnevezés | AKELMINTA | | HT | | BC | | N | | A | | G | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| | Minősítés gyakorisága | Változás iránya | Minősítés gyakorisága | Változás iránya | Minősítés gyakorisága | Változás iránya | Minősítés gyakorisága | Változás iránya | Minősítés gyakorisága | Változás iránya | Minősítés gyakorisága | Változás iránya |
| Pozitív változás | | 20 | | 14 | | 7 | | 10 | | 7 | | 14 |
| Negatív változás | | 1 | | 8 | | 19 | | 4 | | 17 | | 7 |
| Változatlan | | 6 | | 2 | | 0 | | 4 | | 2 | | 5 |
| Hektikus | | 0 | | 3 | | 1 | | 8 | | 1 | | 1 |
| Kiváló minősítés – 7 | 4 | | 4 | | 4 | | 3 | | 5 | | 1 | |
| Jó minősítés – 6 | 6 | | 4 | | 3 | | 7 | | 3 | | 4 | |
| Kedvező minősítés – 5 | 7 | | 4 | | 7 | | 5 | | 9 | | 3 | |
| Elfogadható minősítés – 4 | 5 | | 7 | | 7 | | 9 | | 8 | | 6 | |
| Kedvezőtlen minősítés – 3 | 5 | | 7 | | 6 | | 3 | | 2 | | 13 | |
| Rossz – 2 | | | 1 | | | | | | | | | |

Forrás: saját szerkesztés.

A 7. táblázatban kapott eredmények szerint jelentős változások történtek a vizsgált mintában 2018–2020 között. A kettős könyvvezetésű mezőgazdasági cégeket felölelő AKI–MINTA zöld színű pozitív változásai az uralkodók és a legtöbb, szám szerint 20, éppen itt van, szemben a top 500-ból vett 5 vállalat esetével. A piros színű negatív változások száma két vállalatnál nagyon magas, de a legtöbb kedvezőtlen minősítés éppen nem ennél a két cégnél van, ami arra utal, hogy nagyon biztonságos gazdálkodást folytatnak, csupán a kapott értékek alakulása óvatosságra hívja fel a figyelmet. A 7. táblázat önmagában szemlélteti a beavatkozás vagy fordulatkezelés sikerét és szükségességét. Az AKI–MINTA egyetlen negatív változása (a lekötött tőke hatékonysága csökkent egy eleve alacsony értékszintről), a 6 változatlan minősítés, egy kivételével (eszközhatékonyság), kedvező értéket mutat, ami az AKI–MINTA stabil gazdálkodását és növekedési pályán való irányt igazolja, s tovább erősíti a pozitív változások száma. Az öt topcég közül abban, hogy a jövedelemtermelő képesség javításával és a forgótőke-gazdálkodás hatékonyságának fokozásával megfelelné a következő kritériumoknak: jövedelmező, fizetőképes, nem eladósodott, hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytat.

Végül is hogyan, mikor, kinek és miben segít a pénzügyi *turnaround controlling* alkalmazása? A vállalati válság fejlődő típusának a látens szakaszban levő vállalati körben mindenképpen javasoljuk az alkalmazást, mivel egyrészt itt lehet alkalmazni a *turnaround* válságmenedzselési technikákat, másrészt el szeretnénk kerülni a kifejlett válság szakaszát, vagyis a csődbejelentési kötelezettséggel nem szeretnénk a válságot nyilvánosságra hozni. Érdemes alkalmazni ezt a módszert a növekedési pályán tartás szakaszában a prevenció céljából, mivel még idejében felismerhetjük a gyenge jelzéseket, a hanyatló tendenciákat. Így válik lehetővé az üzletmenet folytonossága a lehető legkisebb fennakadással a napi működésben, miközben megőrzi a márka integritását, amely a válságtól függően akár a média reflektorfényébe is kerülhet. Pénzügyi szempontból mérsékelheti az alapvető működési folyamatok leállítását, ezáltal minimálisra csökkenti a vállalat értékét, és lehetővé teszi a műveletek lehető leggyorsabb újraindítását. Ez a módszer (6. és 7. táblázat) és a magyar gazdaságban már tesztelt fordulatkezelési modell (1. táblázat) segíti olyan programok kidolgozását, amelyek segítenek ellenállni a válság kezdeti hatásainak, miközben a vállalatot a fordulatkezelési folyamaton keresztül irányítja a növekedési pályára állítással.

4.3. A fordulatkezelési siker: a fenntartható növekedés és gazdálkodás jegyében, különös tekintettel a mezőgazdaságban

A koronavírus-járvány alatt is a sikeresen működő cégek – így a vizsgált vállalati mintánkban is – a fenntartható gazdálkodási célokat szem előtt tartva, az SGR-növekedési ráta több szempontú felhasználásának és hasznosságának a bemutatására törekszünk.

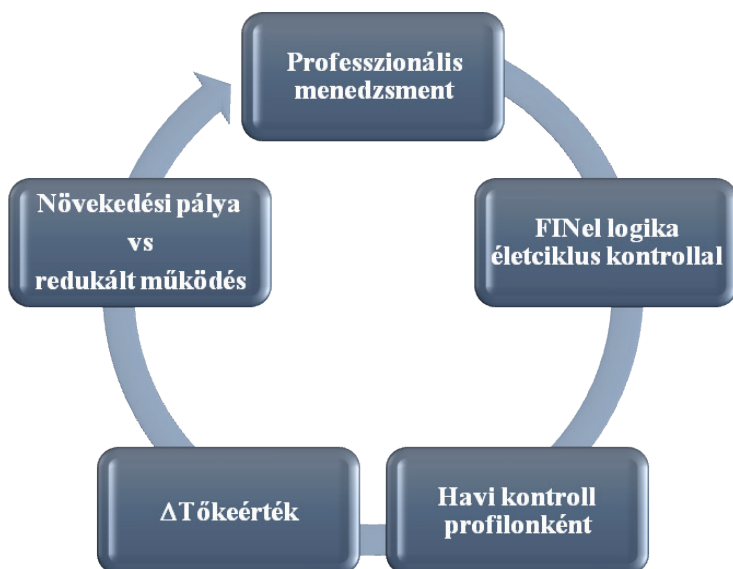
Amennyiben az SGR-növekedési ráta értékét meghaladja az eredménykimutatásból számított árbevétel növekedési ráta, úgy a vállalkozás nem tudja megtartani a tárgy évi mérlegben meglévő tőkeszerkezetét, miközben 100%-os a profit-visszatartási rátája (RPR), vagyis a saját tőke ebből a belső forrásból növekszik. Ez érvényes a G vállalat esetében, ezért növelni kellene az eszközhatékonyságát (ami a 6. táblázat szerint állandó), s ezáltal képes növelni az önfinanszírozásra szánt forrás nagyságát, ami belülről növeli a saját tőkét, s így a tulajdonosi arányt is (6. táblázat). A fenntartható növekedés alakulásának kedvező paraméterei – NSR, NSR/A, fedezet/NSR, EBIT/fedezet – amelyek egyúttal a ROE, s így az SGR-növekedési ráta befolyásoló tényezőit szemléltetik, de egyúttal igazolják is az operatív gazdálkodás vagy a folyó évi üzletmenet pénzügyi menedzselés KPI (*Key Performance Indicators*) értékeit. Az ingadozó értékesítési nettó árbevétel változást több tényező okozta: piaci kereslet, termelői, beszerzési és értékesítési árváltozás, az eszközhatékonyság javítása, a működési költségek csökkentése a tevékenységek racionalizálásával.

Fordított esetben, vagyis, ha az árbevétel növekedési rátája nem éri el az SGR-növekedési rátát, akkor a vizsgált mintában levő vállalatok az önfinanszírozási lehetőségeiket maximálisan kihasználták, de nem haladják meg azt az árbevétel-növekedési ütemet, amelynél megváltozik a mérleg szerinti forrásszerkezet. Ezt látjuk az AKI-MINTA esetében. A 6. táblázat szerint az AKI-MINTA fenn tudja tartani az adott évi mérleg szerinti átlagos tőkeösszetételt (változatlan a tulajdonosi arány), így új tulajdonosi tőkebevonás nem történt. Így maradt a hagyományos és alternatív idegen források igénybe vétele, az állami támogatási rendszer, valamint az intern saját tőkenövelés az értékesítés növekedésének finanszírozására.

Az SGR-növekedési ráta nemcsak pénzügyi tervezési paraméter, hanem a pénzügyi elemzésnél is jól használható. Megítélhetjük a vizsgált időszak üzletmenetének eredményét (működési és nettó profithányad, az eszközök árbevétel generáló képességét), az eszközökbe fektetett tőke megtérülését (ROA), a finanszírozási cash flow alakulását (önfinanszírozás, s ezáltal a visszatartott profit mértékét, a saját tőke emelkedett vagy csökkent az osztóknak belülről).

4.4. A dinamikus fenntartható érték kör

Itt egy évről évre készíthető, vagyis dinamikus és működési-beruházási-finanszírozási paraméterekkel korrigálható pénzügyi kalkulációt javasolunk, ami egy ún. dinamikus pénzügyi fenntarthatóságot biztosít. Az adott üzleti évben választott / tervezett addicionális forrásigény és SGR-növekedési rátával kialakított tőkeszerkezet mellett elért / kalkulált pénzárammal számított záró és nyitó saját tőkeérték különbségét vesszük. Amennyiben mind a záró, mind a nyitó időpontban vett tőkeérték egymással megegyezik, úgy a vállalkozás tartós jövedelmezősége, vagyis bevételi forrása és adófizetési képessége biztosított. A nyereséget a vállalkozásból tartósan kivonható összegnek tekintjük akkor, ha előtte végrehajtották azokat a beruházási és finanszírozási intézkedéseket, amelyek a jövőben is biztosítják a jelenben elért pénzáramot. Tehát a folyó év nyereségét a jövőben várható összegből származtatjuk (*ex ante* mérték), amit az üzleti évek záró időpontjára diszkontálunk. Ne felejtjük el azt, hogy a záró tőkeérték a következő üzleti év nyitó tőkeértéke. Egy ilyen, a jövőben várható pénzáramon alapuló számítást nem tudunk elvégezni a mérlegben található tételekkel. Ezt a számítást a vállalat menedzsmentje által végrehajtott, a jövőre vonatkozó „hármast pillért” illető döntések eszközének tekintjük. Ennek a számításnak a végeredménye megmutatja azt, hogy – a fenntartható működés érdekében – mekkora részt lehet kifizetni osztalékként. A fenntartható működésen nem bizonyos vagyontárgyak állagának fenntartását, hanem az évenként számított, így dinamikus fenntartható tőkeérték megőrzését értjük. Abban az esetben, ha az *ex ante* nyereség (kivonható pénzösszeg) meghaladja az adózott eredményt és azt teljes mértékben kifizetik, akkor a mérleg szerinti saját tőke megőrzése már nem lehetséges. Különösen napjainkban, emelkedő árak idején az adózott eredmény meghaladja a tőkeérték megőrzéséhez kivonható nyereség nagyságát (3. ábra).



3. ábra

A fenntartható vállalati értékkör

Forrás: saját szerkesztés.

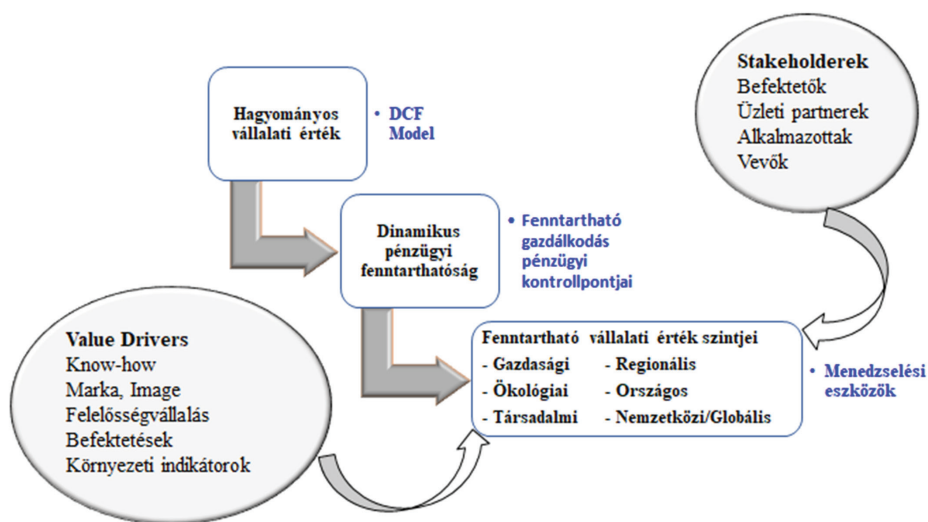
A fenntartható cégeknek a körülményekhez igazodó rugalmas alkalmazkodása, a jövőben várható nehézségeikre való reflexiók, az új technológiák és termékek piaci igényeihez való alkalmazkodás is mind létfontosságú összetevői a fenntartható fejlődésnek. A fenntarthatóság egy új paradigmaként fogható fel a vállalatirányítás területén, amely alternatívát kínál a hagyományos profitteremtési és -maximalizálási modellel szemben, mint a szervezet elsődleges célja. A fenntarthatósági megközelítés olyan értékteremtési keret, amely vonatkozik elegendő bevétel elérésére a cég számára és az igények kielégítése a cég érintettjeinek változatos körében. A fenntarthatóság nemcsak a befektetők érdekeit és tulajdonosait szolgálja, hanem azoknak az érdekelt feleknek a felelőssége is, akik valamilyen módon érintettek vagy kötődnek az üzlethez.

A fenntartható cégek működését holisztikusan kell szemlélni, így az ökológiai, a társadalmi felelősségvállalás „hatásának” meg kell jelenni a pénzügyi folyamatokban és eredményekben, s ehhez nem elég hagyományosan gondolkodni. A jelenlegi számvitel azonban még nem készült fel erre, illetve sok minden meg sem jelenik, például sem a pozitív, sem a negatív externáliás hatások. Ellenben a környezeti erőforrás-felhasználásban történő megtakarításokat számszerűen ki lehet mutatni.

Hangsúlyozzuk a komplexitást, a modern, az innovatív és a kreatív szemléletet, cselekvést, mégis a kvantitatív módszerek mellett voksolunk, mert szükségünk van támpo-

tokra, iránytűkre, amelyek segítenek behatárolni egy vállalat tartós sikerpályáját a fenntarthatóság elveinek érvényesülésével.

Napjainkban a vállalkozások elmozdultak attól, hogy kizárólag a jövedelmezőségre, a pénzáramlásra hivatkozzanak, amikor feltárják azt, hogy hogyan teremtenek értéket a vállalat és az érdekeltek számára. Hangsúlyt fektetnek az érték olyan aspektusaira, amelyek túlmutatnak a pénzügyi források változásain, de a nem pénzügyi forrásokon is, mint például az alkalmazottak, az ügyfelek, a beszállítók, a közösségek, a környezet és az immateriális javak. Az értékteremtés legfontosabb szempontjaiként egyre inkább a vállalat működése, hatásai, függőségei (pl. erőforrások és kapcsolatok) és a sebezhetőségek kerülnek előtérbe. A fenntartható menedzsment a fő érdekcsoportok integrálását jelenti a vállalati stratégiába és a napi működésbe (4. ábra).



4. ábra

A fenntartható vállalati érték

Forrás: saját szerkesztés.

A pénzügyi kimutatások részleges képet nyújtanak az értékteremtésről, bemutatva az igénybe vett eszközök és kötelezettségek változásait. A vállalati fenntarthatóság kontextusban az üzleti / pénzügyi, valamint a társadalmi és környezet mérési lehetőségeinek a feltárását és megértését is szolgálja. Az értékmérés jelzés egy vállalkozás időbeli tartóságára, fennmaradásának lehetőségeire. Az értékmérés és -teremtés rendkívül fontos az érdekelt felek számára, mivel segít megérteni a vállalattal fenntartott kapcsolatuk / kötődésük jellegét és azt, hogyan képes megfelelni a társadalmi és környezeti változások / alakulás új normái szerinti működéssel.

Itt javasoljuk a fenntartható gazdálkodás kontrollpontjainak alkalmazását. A kontrollpontokat a fenntartható növekedés-finanszírozás-jövedelem termelés-likviditás érvényesülése figyelembevételével alakítottuk ki. Hogyan? A SGR-növekedési ráta és az AFN egybevetésével döntést tudunk hozni a finanszírozási szerkezeetről és módozatról, s ennek ismeretében levezethetjük a jövedelem szinteket (működési, a nettó és a tiszta profitot). A fenntartható gazdálkodáshoz rendszeres és zökkenőmentes pénzáramlás és pénzforgalom szükséges a tartozások határidőben történő teljesítése, valamint a tevékenységek finanszírozása érdekében, így a likviditási tervet és annak kontrollját pénzforgalom és működési pénzáramlás szemléletben javasoljuk készíteni. Ha a cég fenntartható gazdálkodását havi kontroll alatt szeretné tartani, akkor a likviditási terv havi egyenlegét szembeállítjuk a forgótőke igénnyel, s ha az pénzeszköz formájában is rendelkezésre áll, akkor fenntartható a működés.

5. Következtetések és javaslatok

A pénzügyi *turnaround controlling* módszerrel végzett vizsgálatunk (5–7. táblázat) a forgótőke-gazdálkodás hatékonyságának fokozására hívja fel a figyelmet, ami az egyik megoldandó probléma. Pénzügyi szempontból az üzleti siker és a hosszú élettartam kulcsa az, amely a profit, a befektetési kapacitás és a likviditás gondosan összehangolt egyensúlyán belül működik. A forgótőke-gazdálkodás optimalizálása hatalmas nyereséget eredményezhet a tőke felszabadítása, az üzleti folyamatok egyszerűsítése és a drága külső finanszírozás iránti igény megszüntetése terén. A likvid forgótőke lehetővé teszi a rövid lejáratú pénzügyi kötelezettségeinek teljesítését, amikor esedékesek, valamint lehetővé teszi azt, hogy megragadja a növekedési lehetőségeket, amikor azok felmerülnek.

A pénzforgalom olyan külső tényezőktől függ, mint például a fennálló hitelezők, vagy makro-környezeti tényezők, amelyek a bizonytalan politikai vagy gazdasági környezetben történő kereskedéssel járó kockázatát jelentik. Ezek pusztító hatással lehetnek a forgalomra és a jövedelmezőségre. Ha tudatában vagyunk ezeknek a potenciális buktatóknak, akkor csökkenhet a kapcsolódó kockázat, mielőtt azok a vállalatot érintenék.

A saját fejlesztésű *turnaround controlling* módszer a korai előrejelző eszközök kiépítését segíti a vállalkozások részére a pénzügyi (likviditási, eladósodási, csőd-) kockázatok (mint erős jelzések) felismeréséhez (5. táblázat), az indokolatlan üzleti kockázatok (mint gyenge jelzések az 5. táblázat szerint) elkerüléséhez és a pénzügyi nehézség (mint okok / problémák) megfelelő kezeléséhez.

A vizsgált vállalati mintában találtunk gyenge jeleket a jövedelemtermelő képességben, az eszközgazdálkodás hatékonyságában, erős jelzéseket a fizetőképesség és az adósságarány alakulásában és problémákat / okokat a forgótőke-gazdálkodásban, ezért java-

soljuk a kimondottan a mezőgazdasági szektorra és az életszakaszokra igazított pénzügyi kontrollingra épülő korai figyelmeztető rendszert.

A vezetők számára elengedhetetlen az, hogy képesek legyenek felismerni a cég vagy projekt életszakaszát, az abban fellépő *turnaround*-helyzetet az erős és gyenge jelzések-ből, mint tünetekből, amelynek alapja – ebben a munkában – a FINel pénzügyi szakértői rendszer elemző- és diagnózist készítő modulja. Az okok, mint problémák feltárásával képesek döntést hozni a megfelelő fordulatkezelési technika kiválasztásáról. Ezeknek a fordulatkezelési vagy átstrukturálási stratégiáknak megfelelőnek kell lenniük a vállalat életciklusának abban a szakaszában, és remélhetőleg hatékonyak kell lenniük ahhoz, hogy megszabadítsák a vállalatot a szorongástól, a veszélytől és a kimerüléstől. A döntéshozók számára fennáll annak a veszélye, hogy a bajba jutott cégek vezetői helytelen és az adott életciklusnak ellentmondó szerkezetátalakítási döntéseket hoznak, amelyek károsak lehetnek mind a makro-, mind pedig a mikro-gazdaság pénzügyi stabilitására.

A vállalati életciklus pénzügyek, mint szakterület és kutatási irány önálló területe a *turnaround*-pénzügyek, amely napjainkban minden eddiginél aktuálisabb – részben a járványhelyzet, részben a mezőgazdasági szektor növekedési pályára állítása miatt. A vállalati *turnaround*-pénzügyek alapjának tekintjük a pénzügyi jelzés- és okkutatást, mint diagnózis felállítás és problémafeltárás módszertanát. Így a vállalati vezetők, de a válságmenedzserek is felismerhetik és azonosíthatják a vállalati válságtípust (de más életszakaszt is). Meg tudják fogalmazni azokat az elvi és gyakorlati feltételeket, amelyek ismeretében a vállalati *turnaround*-helyzetet még jóval korábban felismerhetik és azonosíthatják, mint a csődhelyzetet. Meg tudják azt állapítani, hogy melyik vállalati válságmenedzselési típust és módszert alkalmazzák. Ezekhez hatékony eszköz a pénzügyi *turnaround controlling*, ami egy hosszú kutatási munka eredménye (Katits, 2019).

A vezetőknek még idejében fel kell készülniük és / vagy menedzselniük kell a kritikus túlélési időszakot, amelyhez hatékony eszköz a *turnaround controlling*. Mindez szükségessé teszi a proaktív és a preventív *turnaround*-menedzselési szemlélet beépülését, ismeretét, tartalmát és annak alkalmazását a vezetői munkába, de akár professzionális szakemberek képzését is. A menedzselési eszközök – a jelzés- és okkutatás, a cégkockázatok feltárása és azonosítása, az életszakaszokra igazított kontrolling-rendszerek, a *turnaround controlling* és a korai figyelmeztető-felismerő-előrejelző rendszerek – léteznek, funkcióvá válásuk hatékonysága a vezetők, a kutatók és az oktatók tapasztalatán, tudásán, kreativitásán is múlik.

A zöld és fenntartható pénzügyekkel kapcsolatos kérdések megválaszolásához egy új pénzügyi módszertanra van szükség, amely meghaladja hagyományos pénzügyeket és viselkedésmódokkal kapcsolatos meglévő elképzeléseket a fenntartható vállalati finanszírozás és értékkör (3. ábra) tudatos alkalmazásával.

A vizsgálatunk igazolta a fenntartható gazdálkodás és az SGR-növekedési ráta elméleti felfogásmódja mellett az üzleti gyakorlatban történő alkalmazási lehetőségeit. Indokoljuk a vállalati életciklusokra igazított fenntartható pénzügyek kidolgozását, mint a holisztikus szemléletben történő fenntartható vállalati menedzselés alapját, mely egyben nemzetgazdasági érdek is. A felsorolt példák is bizonyítják a globális fenntarthatósági célokkal összhangban a fenntartható gazdasági növekedésre, a vállalati jövedelmezőségre és finanszírozásra vonatkozó elvárások közötti összhangot és komplexitást. Ezt az ismeretet nem nélkülözhetjük a vállalkozások pénzügyi tervezés-elemzés-ellenőrzés fázisaiban sem. Az itt közölt levezetések és összefüggések megteremtik a közvetlen interakciót a fázisok között, ezért könnyen beépíthetők a meglévő üzleti és pénzügyi modulokba, mindez működhet egy automatizált döntéstámogató rendszerként.

6. Összefoglalás

A tanulmány felhívta a figyelmet a válságálló agráriumban működő vállalatok pénzügy-gazdasági jelzéseire és okaira a növekedési pályán tartás idején is, a változ(tat)ás- és fordulatkezelés technikáinak alkalmazására a szervezeti rugalmasság és dinamika megtartása érdekében. E mellett a fenntarthatósági elvek beépítésének pénzügy-gazdasági lehetőségeit és mozgató rugóit is vizsgáltuk a magyar AKI-MINTA (mint *benchmark*) és a top 500 szűrt mintája szerint a 2018 és 2020 közötti időszakban. Bemutattuk, hogyan lehet felismerni és igazolni a vállalati fordulatkezelés szükségességét és hogyan segít a *turnaround controlling* módszer. Megindokoltuk a vállalati fordulatkezelés és a fenntartható növekedés kapcsolatát a magyar mezőgazdasági szektorban. A dinamikus fenntartható érték kör (3. ábra) a mezőgazdasági cégek gazdaságos működését segíti részben a növekedési pályán a prevenció érdekében, részben pedig a redukált működés esetére.

A vállalati agrárpénzügyek tartalmi kialakításában növekszik a szakértői módszerek jelentősége. A klímaválság és megújuló energiaforrások igénye miatt a cégek döntései által befolyásolt vállalati, projekt-, de legfőképpen a pénzügyi kockázat menedzseléséhez a *turnaround controlling* módszer alkalmazása hasznos eszköz akár látens válság, akár kifejlett válság, akár pedig növekedési pályán tartás idején a preventív menedzselés keretében. Az alulteljesítő üzlet nem egyenlő az alapvetően rossz üzlettel. Az életciklusuk során a legtöbb vállalat teljesítménye csökkenő időszakokon megy keresztül, és különféle kihívásokkal kell szembenéznie a jövőbeni életképességét illetően. Ezek a fenyegetések lehetnek a vállalatban belülről vagy külső környezetből eredőek. Ezek mind képesek egy nyereséges vállalkozást vész helyzetbe sodorni. Legyen szó a piac egészének visszaeséséről vagy a szervezetre jellemző problémákról, a cselekvésnek gyorsnak és határozottnak kell lennie, és ez időnként szakértő beavatkozást igényel a likviditási hiányok

megfékezése, a portfóliók megőrzése, az értékerózió lehetőség szerinti minimalizálása érdekében. Ehhez is segítség a *turnaround controlling* módszer (2. ábra), a 4 szakaszos fordulatkezelési modell (1. táblázat).

A komplex pénzügyi elemzési-tervezési-ellenőrzési módszertan kialakítását és alkalmazását nehezíti a bizonytalanság, a változ(tat)ás. A vállalati fenntartható értékteremtésben és -mérésben kihívást jelentenek az online formátumokra épülő új üzleti modellek.

Irodalomjegyzék

1. Ansoff, I. H. (1975): Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18:2, pp. 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
2. Ansoff, I. H. (1984): *Implanting Strategic Management*. Prentice/Hall International, Michigan, 510 p. ISBN: 9780134518084
3. Argenti, P. A. (2015): *Corporate Responsibility*. SAGE Publications, London, 408 p. ISBN: 9781483383095
4. Chandra, P. (2020): *Strategic Financial Management – Managing for Value Creation*. McGraw Hill, New Delhi, 632 p. ISBN: 9789389811278
5. Greenwood, R. P. (ed.) (2002): *Handbook of Financial Planning and Control*, Gower Publishing, Burlington, 379 p. ISBN: 9780566083723
6. Horváth & Partners (2015): *Controlling – Út egy hatékony controlling rendszerhez*. Complex Kiadó, Budapest, 287 p. ISBN: 9789632249407
7. Hutzschenreuter, T. (2006): Unternehmenskrisen als Teil der Unternehmensentwicklung. In: T. Hutzschenreuter & T. Griess-Nega (szerk.): *Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, pp. 3–18.
8. Katits, E. (2017): *Haladó vállalati (életciklus) pénzügyek – Pénzügyek változ(tat)ások idején*. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, 486 p.
9. Katits, E. (2019): A jelzés- és oktatás válságban, avagy a pénzügyi turnaround controlling alkalmazása. In: *Controller Info*, 7. évfolyam, 4. szám, pp. 23–28.
10. Katits, E. (2021a): Az életciklus-, a turnaround- és a fenntartható vállalati pénzügyek elhatárolása és összekapcsolása – eredmények és kihívások. In: Kovács Tamás – Szóka Károly (szerk.): *XV. Soproni Pénzügyi Napok „Fenntartható gazdaság – fenntartható pénzügyek” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia*. Konferenciakötet. Soproni Felsőoktatásért Alapítvány, Sopron, pp. 178–200.
11. Katits, E. (2021b): Fordulatkezelés a győr–moson–sopron megyei KKV mintában, avagy a turnaround-pénzügyek aktualitása. In: Farkas Szilveszter (szerk.) *Vállalko-*

zások, kockázatok. Összegyűjtött dolgozatok. PMS 2000 Mérnöki Társaság, Győr, 157 p.

12. Krystek, U. (2007): Strategische Früherkennung. Controlling & Management, Sonderheft, 51:2, pp. 50–58.
13. Kucséber L. Z. (2016): A hazai felvásárlás előtt és után: fókuszban a forgótőke-menedzselés. In: Hitelintézeti Szemle, 15:1, pp. 70–90.
14. Kucséber L. Z. (2015): Hogyan befolyásolják a vállalatfelvásárlások a felvásárló cégek jövedelemtermelő képességét? In: Tér–Gazdaság–Ember, 3:3, pp. 55–67.
15. Lymbersky, C. (2014): The International Turnaround Management Standard. Version 1.5. Hamburg: Turnaround Management Society.
16. Malačič, N. – Malačič, I. (2016): Key Factors for Successful Financial and Business Restructuring with a General Corporate Restructuring Model and Slovenian Companies Case Studies. 59 p. <http://www.ier.si/files/Occasional%20paper-09.pdf> (letöltve: 2022. 01. 13.)
17. Noszkay, E. (2021): Vállalati, vállalkozói válaszok, aktivitások a COVID–19 járvány fenyegető kihívásainak idején. In: Polgári Szemle, 17. évf., 1–3. szám, pp. 95–116.
18. Moles, D. – Parrino, R. – Kidwell, D. (2011): Fundamentals of Corporate Finance. John Wiley&Sons, Hoboken. 970 p. ISBN: 0470683708
19. Portillo-Tarragona, P. – Scarpellini, S. – Moneva, J. M. – Valero-Gil, J. – Aranda-Usón, A. (2018): Classification and Measurement of the Firms' Resources and Capabilities Applied to Eco-innovation Projects from a Resource-based View Perspective. Sustainability, 10:9, 23 p.
20. Renzetti, M. (2015): Corporate Finance: Financial Control. In: Wright, J. D. (ed.): International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition), Orlando, pp. 927–931.
21. Schendel, D. E. – Patton, G. R. – Riggs, J. (1976): Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery. Journal of General Management 3:3, pp. 3–12.
22. Van Horne J. C. – Waczhowicz, J. M. (2008): Fundamentals of Financial Management. Pearson Education, Harlow, 719 p. ISBN: 9780273713630

Elektronikus hivatkozások és források

1. Agrárgazdasági Kutatóintézet, 2018., 2019., 2020. (letöltve: 2022. 01. 04.)
2. Heti Világgazdaság, 2019. november 14.
3. Heti Világgazdaság, 2021. november 18.
4. <https://www.agrarszektor.hu/noveny/a-koronavirus-igazi-gyoztese-hasitott-a-magyar-mezogazdasag-2020-ban.34022.html> (letöltve: 2022. 01. 09.)
5. www.kenf.hu
6. www.ebeszamolo.hu
7. <https://magyarmezogazdasag.hu/2021/03/29/allja-valsagot-az-agrarium-nott-az-export-taval> (letöltve: 2022. 01. 09.)
8. <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2100064.TV> (letöltve: 2022. 01. 09.)
9. https://index.hu/gazdasag/2020/03/27/ket_fronton_szorongatja_a_jarvany_a_magyar_mezogazdasagot/ (letöltve: 2022. 01. 09.)

A tudásmegosztás gyakorlata magyar és szlovák borászatoknál

PROF. DR. BENCSIK ANDREA egyetemi tanár
Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar
bencsika@ujjs.sk

MGR. HEVESI ENDRE, PhD., adjunktus
Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar

ABSZTRAKT

A 2019–20-ban folytatott kutatás a KKV-k egy speciális szegmensével foglalkozott, a magyarországi és szlovákiai borászatok tudásmenedzsment rendszere működését vizsgálta. Jelen tanulmány a kutatás egy részét mutatja be, fókuszálva a pincészetek szervezeten belüli és azok közötti tudástranszferére. A két ország 239 pincészetét – kvalitatív és kvantitatív módszerekkel vizsgálva – a kutatási kérdéseket három hipotézis tesztelése alapján választottuk meg. Az eredmények az mutatják, hogy a borászatoknak korlátozott mennyiségű belső tudás áll rendelkezésre, ezért az új tudás jelentős részét külső forrásokból szerzik be. Tudásuk nagyon kis részét externalizálják, és szülőtermesztéssel, borkészítéssel és annak értékesítésével összefüggő folyamatok vonatkozásában nagyon gyenge a kapcsolat a tudatosság és az externalizáció között.

Kulcsszavak: mezőgazdaság, borászatok, tudásmenedzsment, tudásmegosztás, kis- és középvállalkozások

JEL Kód: M12

ABSTRACT

Knowledge transfer in Hungarian and Slovakian wineries

The research presented in this paper, which was conducted in 2019 and 2020, analysed the knowledge management system of Hungarian and Slovakian wineries, which are a special segment of SMEs. This paper presents selected results of that research, focusing on knowledge transfer within and between the examined organisations. 239 wineries from the two countries were analysed using qualitative and quantitative research methods. The research questions were answered based on the testing of three hypotheses. The results show that wineries have a limited amount of internal knowledge available; therefore, they obtain a significant part of their new knowledge from external sources. They externalise little of their knowledge; moreover the link between non-spontaneous,

conscious knowledge management and externalisation is very weak in terms of the processes of viticulture, winemaking and sales activities.

Keywords: *agriculture, wineries, knowledge management, knowledge transfer, small and medium-sized enterprises*

JEL Code: *M12*

Bevezetés

A tudásmegosztás egyre fontosabbá válik a gazdasági élet minden területén az agráriumot is beleértve: a technika megkönnyítette a tudásmegosztást, azonban ennek köszönhetően a verseny is nagyobb a piacon. A vállalatok könnyen juthatnak új adatokhoz és ezáltal információkhoz, amiből tudást kovácsolhatnak, s azt ki is használják. Ennek következtében versenyelőnyre tesznek szert. Ez nincs máshogy a borászatok esetében sem (Castaldi–Cholette–Frederick 2011; Aleffi et al., 2020). Több tíz éven keresztül régióink borainak nemzetközi hírneve (a rendszerváltás után) a gyors hasznoszerzési praktikák eredményeképp jelentősen romlott, viszont az elmúlt időszakban elsősorban Magyarországon majd rövidesen Szlovákiában is megjelent a bortermelők egy csoportja, akik a minőségi termékekre helyezik a hangsúlyt és nem kis sikereket elérve hozzájárulnak egy javuló kép kialakulásához. Sikereikben feltételezhetően szerepe volt a tudásmegosztásnak, hisz némelyikük más szakmából „igazolt át” a szőlőtermesztésbe és borkészítésbe. Ezekhez a pincészetekhez egyre többen csatlakoznak, és egy erős termelői réteg alakult ki mindkét országban. Felvetődik a kérdés, hogy mennyire fogják tudni folytatni a megkezdett munkát? Mi lehet a sikerük kulcsa? Mi kell ahhoz, hogy állják a sarat az ebben a szektorban is egyre erősödő versenyben? A válaszok érdekében meg kell vizsgálni, hogy mekkora szerepe lehet a borászat fejlődésében a tudástranszfernek, s hogy a termelők spontán módon vagy tudatosan élnek-e vele. A két ország 239 pincészetét vizsgáló kutatásban kerestük a válaszokat annak érdekében, hogy az eredmények segítsék a vizsgált szervezetek további sikereit. A kutatás fő célja volt feltárni, hogy a pincészetek esetében hogyan működik a tudástranszfer. A kutatás egyidejűleg hiánypótló is, ugyanis a KKV-k, különösképp a pincészetek szintjén jelenleg még jóval kevesebb kutatás foglalkozik a tudásmenedzsment folyamatok és az azt befolyásoló tényezők vizsgálatával hazánkban és külföldön egyaránt.

Szakirodalmi összefoglaló

Az utóbbi egy-két évtizedben a tudás stratégiai szinten történő menedzselése létfontosságúvá vált a vállalatok számára (*Spender, 1996; Bencsik, 2013; Bencsik–Machová–Hevesi, 2015; Coyte–Ricceri–Guthrie, 2012, Alegre–Sengupta–Lapiedra, 2011, Bencsik, 2017*). Különösképp igaz a KKV-kra, hisz versenyelőnyre szert tenni egy nagyszámú versenytársakkal teli piacon nem egyszerű feladat (*Borsellino et al., 2020*). Ebben segítséget nyújthat számukra a tudás hatékony menedzselése, hisz általa kompenzálhatják a kevesebb alkalmazottból vagy a kevesebb rendelkezésre álló anyagi forrásból származó hátrányaikat (*Desouza–Awazu, 2006*). A KKV-k gazdasági szerepe vitathatatlan, mint ahogy azt a statisztikák is mutatják, hisz az Európai Unióban a KKV-k aránya meghaladja a 98%-ot és a munkaerő mintegy kétharmadát foglalkoztatják (*Zambon et al., 2006*).

A strukturális különbségekből fakadóan a nagyvállalatok és KKV-k vezetési stílusa különböző. A kisebb szervezetekre jellemző a lapos szervezeti hierarchia, ami magával hozza, hogy jóval kevesebb szabály érvényesül, és a döntéshozatal gyakran egy, vagy néhány ember feladatköre. Mindez ösztönző hatással van az innovációra (*Bencsik–Hevesi, 2017; Chen et al., 2006*). Ugyanakkor a tulajdonos, vagy a szűk vezetői kör döntései sokkal nagyobb kockázattal járnak, hiszen míg egy rossz döntés következményeit egy nagyvállalat túlélheti, ugyanaz a lépés egy KKV számára végzetes lehet. Következésképp ez hatással van a KKV-kban végbe- vagy épp nem végbemenő tudásmenedzsment folyamatokra is, ugyanis azok vezetőit lekötik a mindennapi vezetési feladatok és a nagy kockázatú döntések meghozatala. Ilyen okból a KKV-kban a tudástőke menedzselése háttérbe szorul. A vállalat vezetéséhez szükséges tudás a tulajdonosnál vagy a vezetőnél összpontosul. Amennyiben a vezetőnek a mindennapi feladatai végzése mellett nincs ideje a stratégiai fontosságú folyamatok átgondolására, a tudás megosztásának, tárolásának, hasznosításának stb. a rendszerszintű kezelése sem jelenik meg. Ebből, adódóan a tudásmegosztás nem rendszerszinten, hanem csupán spontán és informális módon jelenik meg (*Durst–Edvardsson, 2012, Desouza–Awazu, 2006; Nunes–Ananasingh, 2005; Bencsik, 2013; Bencsik–Hevesi, 2017*).

A tudásmenedzsment kötetlen formában történő végbemenetelét több szerző is tárgyalja. Hutchinson és Quintas (2008) kimondottan kisvállalatokban vizsgálta ezt a jelenséget. A mintájukban a legnagyobb vállalkozás 42 fős. Megállapítják, hogy a KKV-k számára elsősorban azért fontos a tudásmegosztás, mert korlátozott mennyiségű belső tudás áll rendelkezésükre. Következésképp, a borászatok abszorpciós képességének mértéke jelentős szerepet tölt be az üzleti siker elérésében (*Abbate et al., 2020*). Képesnek kell lenniük a szükséges szaktudást biztonságos forrásokból beszerezni. A formális, IKT rendszereken alapuló tudásmenedzsment folyamatokat szembeállítják az informális csatornákon keresztül végbemenő tudásmenedzsment folyamatokkal. A tanulmány legjelen-

tősebb megállapítása, hogy annak ellenére, hogy egy kisvállalatban nem található meg a formális tudásmenedzsment, ez nem jelenti azt, hogy nem is létezik. A különbség csupán az, hogy azt nem tudatosan alkalmazzák. Tikakul és Thomson (2017) tanulmányukban szintén megemlítik, hogy a KKV-k alkalmazottai gyakran anélkül vesznek részt tudásmenedzsment folyamatokban, hogy azt tudatosítanák. Szintén megállapítják, hogy KKV-kban formális tudásmenedzsment folyamatok nélkül is jól működhet a tudásforrások kezelése (Coyte et al. 2012; Nunes et al., 2005).

Durst és Edvardson (2012) megállapítják, hogy a KKV-k többnyire sajátosan kezelik a tudástókéket. Több lényeges különbségre mutatnak rá. Az első az, hogy a kisvállalatokra inkább jellemző a szervezetek közötti tudásmegosztás, mintsem a szervezeten belüli. A másik fontos jellemző, hogy a KKV-kban a tudásmegosztást általában csupán operatív szinten kezelik. A harmadik következtetés abból a tényből indul ki, hogy a bizalomnak jelentős szerepe van a tudástranszfer megvalósulásában, amit nagyszámú kutatás eredményei igazolnak. A KKV-k előnyös helyzetben vannak e téren, hisz a munkaerő fluktuációja náluk kisebb, mint a nagyvállalatoknál. Ennek következtében nagyobb esély alakul ki arra, hogy közép- illetve hosszú távon bizalmi kapcsolatok alakuljanak ki a szervezetben (Staples–Webster, 2008; Rolland–Chauvel, 2000; Killingsworth et al., 2016; Wu–Lee, 2016; Zeffane et al., 2011). Curran és Blackburn (2001) kutatási eredményeiből kiindulva negyedik jelentős különbségként megállapítják, hogy egy ún. egységes tudásmenedzsment recept kialakítása a KKV-szektorban rendkívül nehéz lenne, hisz a KKV-k nagyban eltérnek egymástól.

Az első megállapításhoz a fenti szerzőpáros hozzáteszi, hogy a KKV-k inkább a tacit tudás átadására koncentrálnak, nem pedig az explicit tudására. Ezt igazolja Nunes, Ananasingh és szerzőtársai (2005) kutatása is, melyben a szerzők hozzáteszik, hogy a tudás tárolására és elérhetősége biztosítására szolgáló IKT-rendszereket csupán elvétve működtetnek a KKV-k. Az implicit tudásra való koncentráció úgy is értelmezhető, hogy a KKV-k lemaradnak nagyobb versenytársaiktól az implicit tudás explicitté tételében, bár ez nem minden esetben hátrány, és nem minden esetben szükséges. Az externalizáció hiánya viszont a tudástranszfer szempontjából bizonyos helyzetekben veszélyt rejthet magában, mivel a nem externalizált tudás sokkal nehezebben érhető el mások számára, mint az explicit tudásbázis. Ezt már számos kutatás eredményei is alátámasztották (Bencsik, 2015; Nonaka–Konno, 1998; Reinmann–Rothmaier, 2001; Beijerse, 2000).

A tudásmenedzsment egyik fő feladata Nonaka és Konno (1998) szerint a tacit tudás explicit tudássá alakítása annak érdekében, hogy az elérhető legyen a szervezet összes munkatársa számára. A KKV-k közti tudásmegosztást viszont gátolja az a fent említett tény, hogy a KKV-k világában, különösen a mikrovállalatokban, a tudás általában egy ember fejében összpontosul.

Az első megállapításhoz szorosan kapcsolódik a második, miszerint a KKV-k a tudástranszfert nem stratégiai, hanem működési szinten kezelik. Ez annyit jelent, hogy a kisvállalatokban, még ha meg is vannak a tudásátadást elősegítő rendszerek és eszközök, a tudástőke hatékony kihasználása mégsem fogalmazódik meg stratégiai szinten (Bencsik, 2014; Bencsik, 2013).

A tudásmenedzsment stratégiába való beépítésének hiányát több, Szlovákiában és Magyarországon egyidejűleg vagy külön-külön végzett kutatás eredménye is megerősíti, melyek szerint jellemzően csak a tudásintenzív tevékenységet folytató szervezetek foglalkoznak a tudás hatékony menedzselésével. A KKV-k régiókban lemaradnak nagyobb versenytársaiktól a tudás stratégiai szinten való kezelésében, s a tudás menedzselése többnyire operatív szinten, spontán módon történik, ha egyáltalán megvalósul. Régiókban KKV-i sok esetben egyáltalán nem foglalkoznak vállalati stratégia építésével, melynek oka a hozzá nem értés, időhiány vagy nem jelenik meg erre az igény. Ezt támasztja alá Wong és Aspinwall (2004) is, akik többek között azt vizsgálták, miért nem foglalkoznak a KKV-k a tudásmenedzsmenttel. A válaszadók 46%-a nincs tisztában a tudásmenedzsment előnyeivel, 46%-a pedig még egyáltalán nem hallott róla. Ez igaz régiókra is. A további okok között megtalálható a kevés pénzügyi forrás, az időhiány, a munkaerő elfoglaltsága valamint a vezetők negatív hozzáállása (Durst–Edwardson, 2012; Bencsik, 2011; Bencsik–Juhász, 2018; Bencsik, 2014, Bencsik–Machová–Hevesi, 2015).

A TM stratégia kidolgozásának mellőzése Coyte *et al.* (2012) KKV-kkal kapcsolatos megállapításaival is magyarázható. KKV-k tudásmenedzsmentjét elemző munkájukban Hudson-re és szerzőtársaira (2001) hivatkozva megállapítják, hogy a KKV-kra a rugalmasság, a lapos szervezeti struktúra és egyéb jellegzetességek mellett jellemző az ún. *tűzoltás*, ami Belbin (1997) szerint abban merül ki, hogy mindig a szervezet vezetője az, akit gyorsan hívnak, ha a vállalatnál a helyszínen valamilyen döntést haladéktalanul meg kell hozni. Érthető, hogy a gyakran előforduló ilyen esetek nem teszik lehetővé a tulajdonos-vezetők számára, hogy kellő időt fordítsanak a stratégiák kidolgozására. A probléma kezelésében segítené, ha a KKV-k vezetői többet delegálnának. Ez viszont régiókra nem jellemző, amit a fent említett kutatások is alátámasztanak.

A fentieket erősíti Nunes, Ananasingh és szerzőtársai (2005) kutatása is, melyben arra a következtetésre jutottak, hogy a KKV-k tulajdonos-vezetői nem tekintik a tudásmenedzsmentet lényeges tényezőnek. A túlélési kényszerből fakadóan a vezetők rövid távra terveznek, s a tudásmenedzsmentet nem fontos operatív feladatként kezelik. Hutchinson és Quintas (2008) – akik a kutatásokban kevésbé népszerű mikro- és kisvállalkozásokat (Durst–Edwardson, 2012) vizsgálták – szintén megállapítják, hogy egy kisvállalkozásban a tudásmenedzsment alkalmazása főleg a vezető hozzáállásától függ. A szerzőpáros hozzátézi: bár az általuk vizsgált vállalatok (KKV-k) igyekeznek külső tudásra szert tenni különböző formákban, mint például adatbázisok beszerzése által, ezeket szinte soha

nem vagy csak ritkán használják. Ez a hozzáállás hatással van az alkalmazottakra is, akik következképp nem érznek motivációt a tudásuk megosztására, vagy a külső és belső tudásforrások kihasználására.

A sikeres tudásmenedzsment rendszer működését három vállalati strukturális jellemző támogatja (Beijerse, 2000). A tudásmegosztás szempontjából előnyös, ha a szervezeti struktúra lapos, ha a kommunikációs csatornák rövidek, valamint ha az egyes projekteket központilag irányítják, s ezek koordinációja konzultáció útján történik. Ezen feltételek megvalósulására nyilvánvalóan nagyobb esély van egy kevesebb főt foglalkoztató szervezetben, mint egy nagyvállalatban.

Mindent összevetve, a fent leírt tények két csoportba sorolhatók. Az egyik csoportot azok a megállapítások alkotják, amik azt hangsúlyozzák, hogy a KKV-kban kevésbé működnek a tudásmenedzsment folyamatok, mint a nagyvállalatokban.

A tények másik csoportjába azok a kutatási eredmények tartoznak, melyek szerint a KKV-k előnyt élvezhetnének vagy esetenként élveznek a nagyvállalatokkal szemben a tudásmenedzsment-rendszerek sikeres működtetésében. Ennek okai a laposabb szervezeti struktúrájuk, a rugalmasságuk, általában nagyobb bizalom megléte a szervezeten belül, a közvetlenebb, személyes vertikális kapcsolatok, a folyamatok kevésbé bürokratikus, egyszerűbb lebonyolítása, valamint a sokkal rövidebb és nem formális, személyes kapcsolatokon keresztül működő kommunikációs csatornák. Ezeket az előnyöket kihasználva a KKV-k sikeresen bevezethetik a tudásmenedzsment folyamatokat a szervezetben vagy azok között.

A Probst (1988) által alkotott tudásmenedzsment modell gyakorlati alkalmazásával foglalkozó tanulmány a KKV-k viszonylatában nagyon kevés jelent meg, a tudástranszferrel kapcsolatban viszont található néhány. Chen et al. (2006) a szervezetek közötti tudásmegosztás fontosságát elemzik és hangsúlyozzák. Szerintük a KKV-knak nagyobb szükségük van a szervezetek közti tudásmegosztásra, mint a nagyvállalatoknak, ahol a belső tudástőke eleve nagyobb a vállalat méretéből kifolyólag. Chong, Chong és Gan (2011) szintén a külső tudás alkalmazásának a szerepét emelik ki. Hasonlóképp, Hughes, O'Regan és Sims (2009) is megállapítja, hogy a KKV-k hálózatosodás révén juthatnak versenyelőnyhöz nagyobb versenytársaikkal szemben, mégpedig olyan formában, hogy a hálózaton belül megosztják egymással az explicit tudást. Perez-Araos et al. (2007) szintén a szervezetek közti tudástranszferrel foglalkoztak. A Microsoft Access-re építve kidolgoztak és KKV-kon sikeresen teszteltek egy olyan rendszert, ami legfeljebb tíz szervezet együttműködését támogatja, s jóval kevesebb költséggel jár, mint a nagyvállalatok számára kifejlesztett IKT-rendszerek. Tehát a kisebb vállalatok esetében a szervezetek közti tudástranszfernek legalább olyan fontos szerepe van – ha nem fontosabb –, mint a szervezeten belülinek.

Mindent összegezve megállapítható: a KKV-kat hátrányaik miatt gyakran tüntetik fel olyan vállalatokként, amik kevésbé teljesítenek jól a tudásmenedzsment-folyamatok alkalmazásában, viszont nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy bizonyos szervezeti jellegzetességeiknek köszönhetően némi pénz- és energia-befektetéssel jeleskedhetnek is a tudásukkal való hatékony gazdálkodás terén.

A fentiekben áttekintett szakirodalmi források alapozzák meg a kutatásban érintett borászatokkal kapcsolatos kutatási hipotézisek felállítását. A következő fejezetekben egy magyarországi és szlovákiai borászatokra kiterjedő komplex kutatás részeredményeit mutatjuk be.

2. A kutatás módszertana és a vizsgálati minta

A borászatok tudásmenedzsment folyamatait vizsgáló kutatás adatgyűjtése 2019 első félévében indult. A kutatásban kvantitatív és kvalitatív módszereket egyaránt alkalmaztunk kérdőíves vizsgálat és mélyinterjúk formájában.

A kérdőívet az elméleti ismeretanyag, szekunder kutatások eredményei, valamint a borászatokkal való előzetes egyeztetések sorozata alapján állítottuk össze a kutatás céljait szem előtt tartva. A céloknek a véletlen mintavételi technikák közé tartozó rétegzett mintavétel felelt meg, mivel az alapsokaság földrajzi szempont alapján elsősorban két hazára osztható: a Magyarországon, illetve a Szlovákiában található pincészetekre. Ezek alkotják az első réteget. A második réteggépző tényező is földrajzi jellegű, ugyanis ez alapján elemeztük az egyes borrégiókat. Mindkét vizsgált országban hat-hat fő borrégió található, melyek mindegyikéből a primer kutatásban, bizonyos kizáró tényezőket figyelembe véve véletlenszerűen választottuk ki a vizsgálati minta elemeit.

A kérdőív kizárólag strukturált zárt kérdéseket tartalmazott, mivel a borászatokkal történő többkörös egyeztetés előzte meg elkészítését, s a kiértékelést is egyszerűsítette. Az interjúk során lehetőség nyílt az esetleges további aspektusok feltárására.

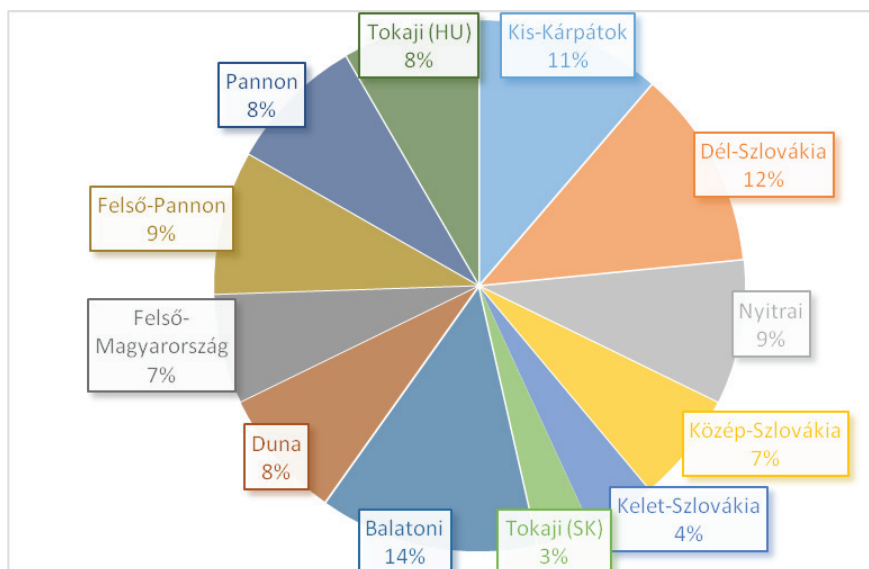
A hipotézisek tesztelésére függőségen alapuló módszereket használtunk: varianciaanalízist és korrelációt. A kvantitatív kutatásból származó összes adat az IBM SPSS szoftver segítségével került feldolgozásra.

A mélyinterjúk kérdései a kvantitatív kutatás eredményeinek összegzését követően kerültek megfogalmazásra. A fő cél az volt, hogy a kérdőíves kutatás során felmerült további kérdésekre, vagy esetleges ellentmondások okaira választ kapjunk, esetleg további összefüggéseket tárjunk fel. Az interjúk lefolytatása 2019 második felében történt. Szlovákiában négy interjú készült, ebből kettő szlovák nemzetiségű borással, kettő pedig szlovákiai magyarral. Ennek oka az volt, hogy a nemzeti kultúra sajátosságai befolyásol-

ják a tudáscserét. Magyarországon három interjú készült. Az interjúk kiértékelésére tartalomlemezési technikát használtunk.

A vizsgálati minta elemei – ahogy az a fentiekben említettük – Szlovákia és Magyarország mind a hat borrégiójából kerültek ki. Az első cél az volt, hogy arányosan szerepeltesük a borászatok vagy az egyes régiókban jegyzett pincészetek száma alapján vagy a megművelt szőlőterület nagysága szerint. A kérdőívet a két országból összesen 239 pincészet töltötte ki.

Az 1. ábra a válaszadók eloszlását jeleníti meg borrégiók szerinti bontásban. A két ország megközelítőleg egyforma mértékben képviselteti magát, ami a valós arányokat nem tükrözi. Országokon belüli viszonylatban viszont a valóságnak nagyobb mértékben megfelelő arányok mutatkoznak.



1. ábra

A minta eloszlása borrégiók szerinti bontásban

Forrás: saját szerkesztés.

A minta nem reprezentatív, de a borászok elmondása alapján tükrözi az aktuális helyzetet. A begyűjtött adatok felhasználásával kilenc hipotézist vizsgáltunk, ezek közül jelen tanulmányban hármat ismertetünk.

3. A kutatás eredményei

A KKV-k tudásgazdálkodási jellemzői a szekunder kutatások alapján:

- korlátozott mennyiségű belső tudás áll rendelkezésre, ezért az új tudást jelentős részben külső forrásokból szerzik be.
- a tudástőke menedzselése többnyire a háttérbe szorul és a tudásmegosztás csupán spontán és informális
- a tudás rendszerszintű kezelése nem jelenik meg a vállalatban
- a KKV-kban a tudásmegosztást általában nem stratégiai, hanem csupán operatív szinten kezelik.
- KKV-k inkább a tacit tudás átadására koncentrálnak, nem pedig az explicit tudására.

A fenti megállapítások alapján kerültek megfogalmazásra a hipotézisek.

H1: A KKV kategóriába tartozó borászatok a piacon eltöltött évek, illetve az alkalmazottaik számától, az éves forgalom nagyságától, valamint az előállított palackok számától függetlenül külső forrásokra is támaszkodnak a szükséges tudás beszerzéséhez.

A hipotézis megfogalmazása mögötti tény, hogy a borászatok általában nem rendelkeznek elegendő belső tudással ahhoz, hogy fejlődésüket és versenyképességüket fenntartsák. Elméletileg a növekedéssel párhuzamosan egyre több tudásnak kellene felhalmozódnia a vállalaton belül. Ez azonban a valóságban nem érvényesül, ugyanis, a KKV-knak nincs kellő pénzügyi forrásuk a tudásfejlesztést biztosító munkaerő alkalmazására. Időhiány miatt a tulajdonos-menedzserek ezzel kevésbé foglalkoznak, mert az operatív feladatok elvégzése teljes mértékben leköti őket. A hipotézis kapcsán azt vizsgáltuk, hogy a pincészet növekedésével és a piacon eltöltött idővel párhuzamosan csökken-e a külső tudásforrásokra való utaltság mértéke, és vajon létezik-e szignifikáns különbség a kisebb és nagyobb pincészetek vállalaton kívüli tudásforrásokra való támaszkodásának mértéke között. Azt, hogy az egyes pincészetek milyen mértékben szerzik be külső forrásokból a tudást egy külön kérdésben teszteltük metrikus, ötfokozatú Likert-skálán. A piacon eltöltött időt, valamint a vizsgált borászat méretére vonatkozó adatokat, azaz az előállított palackok számát, az éves forgalom nagyságát és az alkalmazottak számát is független ordinális kategóriaváltozók formájában rögzítettük.

Az eredményeket az 1. táblázat szemlélteti. Mivel a hipotézis a KKV-kra vonatkozik, a jelölések alapján az ebbe a kategóriába nem sorolható két pincészetet kiszűrtük az elemzésből.

1. táblázat

A tudás külső forrásokból való beszerzésének mértéke

| | Egész minta | Magyarország | Szlovákia |
|-----------------|--------------------|---------------------|------------------|
| elemszám | 237 | 128 | 109 |
| átlag | 3,11 | 2,99 | 3,26 |
| medián | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| módusz | 3 | 3 | 3 |
| szórás | 1,09 | 1,08 | 1,09 |

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

Az adatok alapján a KKV-kra vonatkozó általános, szekunder forrásokból származó kutatási eredmények igazolhatók a vizsgálati mintára is, ugyanis a lekérdezett pincészetek a fejlesztésekhez szükséges tudásuk legalább felét külső forrásokból szerzik be. Érdekes megfigyelni a magyarországi és a szlovákiai adatokat is. Az átlagok alapján a szlovákiai pincészetek egy kissé nagyobb mértékben kényszerülnek külső forrásokra támaszkodni, ami a magyarországi szőlőtermesztés, bortermelés és értékesítés fejlettebb voltára is utalhat.

A továbbiakban vizsgáltuk: vajon a különböző nagyságú és a piacon eltérő időt eltöltött pincészetek külső tudásra való támaszkodása között létezik-e különbség, és ha igen, a különbségekben felfedezhető-e egységes trend, és az eltérések szignifikánsak-e? A változók típusaiból adódóan a borászatok nagysága, illetve a piacon eltöltött idő összevetésére a tudás külső forrásokból való beszerzésének mértékével a varianciaelemzés alkalmas. A Shapiro–Wilk-próba a független változó esetében ugyan nem mutatott normál eloszlást, a függvény ferdesége és csúcossága a határértékeken belül esett. A varianciaelemzés elvégezhetőségének másik feltétele a szórás homogenitás, amiről Levene-teszt segítségével bizonyosodtunk meg. A normalitás és a szórás homogenitás tesztelését minden, a következőkben ismertetett varianciaelemzés esetében hasonlóképp elvégeztük.

Először a piacon eltöltött időt vetettük össze a külső tudásra való támaszkodás átlagával. Az elemzés eredményei a 2. táblázatban láthatóak. Annak érdekében, hogy az egyes kategóriák közti eltérések külön-külön is összevethetőek legyenek, post hoc Scheffe-tesztet is végeztünk. A piacon eltöltött idő vonatkozásában a kitöltők a következő négy csoportból jelölhettek meg egy lehetőséget: < 1, 1–5, 6–10 és > 10 év. Az első csoportba csupán két pincészet esett, ami kevés bármilyen következtetés megfogalmazásához a mintával kapcsolatban. Ezért ennél az elemzésnél ezt a két pincészetet nem foglaltuk bele a statisztikai elemzésbe.

2. táblázat

Varianciaelemzés a külső tudásra való támaszkodás átlagainak összevetésére a piacon eltöltött idő vonatkozásában

| Levene-teszt | | ANOVA | |
|---------------------------------|-----------|----------------|-------|
| Levene statisztika | Szig. | F próba | Szig. |
| 0,518 | 0,596 | 0,055 | 0,946 |
| Csoport | Elemzszám | Átlag | |
| 1-5 | 53 | 3,08 | |
| 6-10 | 63 | 3,14 | |
| > 10 | 121 | 3,12 | |
| Scheffe - Összevetett csoportok | | Átlagkülönbség | Szig. |
| 1-5 | 6-10 | -0,067 | 0,946 |
| 1-5 | > 10 | -0,040 | 0,975 |
| 6-10 | > 10 | 0,027 | 0,987 |

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

Az átlagok értékeiből egyértelműen állítható: a vizsgálati mintában szereplő pincészetek attól függetlenül, hogy hány éve tevékenykednek a piacon, a tudásuk legalább felét külső forrásokból szerzik be feltehetőleg a fent említett okok miatt. Amennyiben megvizsgáljuk az egyes csoportok átlagai közti különbséget, látható: az értékekben sem egységesen növekvő sem egységesen csökkenő tendenciát nem fedezhetünk fel, s az átlagok közötti eltérések minimálisak. Ennek tükrében a piacon eltöltött idő nincs hatással a tudás külső forrásokból való beszerzésének mértékére. A varianciaelemzés során generált szignifikanciaszintek szintén egyértelműen azt mutatják: a csoportok között nem létezik szignifikáns különbség a külső tudásra való támaszkodás mértékében, még a két szélső átlagérték között sem. Ez a fent említett okokon kívül abból is adódhat, hogy a vizsgált pincészetek többnyire a mikrovállalkozás kategóriába sorolhatók, ami az előzetes egyeztetéseken és interjúkon elhangzottak alapján az alapsokaságra is feltételezhetően igaz. A varianciaelemzést ellenőrzésképp a mindössze két elemből álló első csoport bevonásával is elvégeztük s a fentiekkel azonos eredményeket kaptunk: nem létezik szignifikáns különbség az egyes csoportok átlagai között. Mindent egybevetve elmondható: az az elméleti felvetés, hogy minél hosszabb ideje van egy pincészet a piacon, annál kevésbé támaszkodik a tudás külső forrásokból való beszerzésére, a vizsgálati minta esetében nem állja meg a helyét.

A továbbiakban a tudás külső forrásokból való szerzésének mértékét elemeztük a vállalati méret függvényében. A pincészetek méretét három szempontból vizsgáltuk: az alkalmazottak száma, a pénzforgalom és az előállított palackok száma alapján. A pénzforgalom és az alkalmazottak száma esetén a standard uniós besorolás alapján mértük a borászatok jellemzőit. Az előállított palackok száma alapján megvalósult mérés a kutatást megelőző borászatokkal való egyeztetés alapján történt; három kategóriát határoztunk meg a pincészetek javaslatai alapján. Így a mintára nézve feltételezhetően ez a kategorizálás tükrözi leginkább a pincészetek közti valós méretbeli különbségeket. Az adatgyűjtés azonos jellegéből adódóan mindhárom esetben ugyanazt az adatelemzési módszert alkalmaztuk, mint az előző esetben.

Elsőként az alkalmazottak száma szerinti csoportosításban vizsgáltuk meg a külső forrásokra való támaszkodás mértékét. A vizsgálat során két pincészet az alkalmazottak száma alapján nagyvállalatnak minősítette magát, ezért azokat kizártuk az elemzésből. Az eredményeket a 3. táblázat szemlélteti.

3. táblázat

Varianciaelemzés a külső tudásra való támaszkodás átlagainak összevetésére az alkalmazottak száma vonatkozásában

| Levene-teszt | | ANOVA | |
|---------------------------------|---------|----------------|-------|
| Levene statisztika | Szig. | F próba | Szig. |
| 1,69 | 0,185 | 0,135 | 0,874 |
| | | | |
| Csoport | Elemzés | Átlag | |
| < 10 | 209 | 3,10 | |
| 10–49 | 23 | 3,22 | |
| 50–249 | 5 | 3,20 | |
| | | | |
| Scheffe - Összevetett csoportok | | Átlagkülönbség | Szig. |
| < 10 | 10-49 | -0,117 | 0,888 |
| < 10 | 50-249 | -0,100 | 0,980 |
| 10–49 | 50-249 | 0,017 | 0,999 |

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

A pincészetek legtöbbje a mikrovállalkozás kategóriába sorolható, kevesebb, mint 10 alkalmazottal. Amint az a kapott adatokból látható, egy esetben sincs statisztikailag szignifikáns különbség az egyes csoportok átlagértékei között. Ugyanakkor, az előző bontásban végzett elemzéshez hasonlóan, a vizsgált pincészetek a tudásuk legalább felét külső

forrásból szerzik be az alkalmazottak számától függetlenül. Az átlagértékekben itt is hiányzik az egységes növekvő, vagy csökkenő trend, azaz a feltevés, hogy minél több alkalmazottat foglalkoztat egy pincészet, annál kisebb mértékben szerzi be tudását külső forrásokból, szintén nem állja meg a helyét a vizsgálati minta esetében.

A forgalom szerinti bontásban elvégzett varianciaelemzés ehhez hasonló eredményeket mutatott, amiket a 4. táblázat szemléltet. Ebben az esetben is a legfelső kategóriába kevés pincészet esett (9 darab), ez azonban nem torzítja az eredményeket ugyanis a varianciaelemzés próbák sorozata, ami kis elemszámok esetén is elvégezhető.

4. táblázat

Varianciaelemzés a külső tudásra való támaszkodás átlagainak összevetésére az éves forgalom vonatkozásában

| Levene-teszt | | ANOVA | |
|---------------------------------|-----------|----------------|-------|
| Levene statisztika | Szig. | F próba | Szig. |
| 1,458 | 0,229 | 0,305 | 0,738 |
| Csoport | Elemzés | Átlag | |
| ≤ EUR 2M | 220 | 3,15 | |
| ≤ EUR 10M | 10 | 2,90 | |
| ≤ EUR 50M | 9 | 3,00 | |
| Scheffe - Összevetett csoportok | | Átlagkülönbség | Szig. |
| ≤ EUR 2M | ≤ EUR 10M | 0,245 | 0,787 |
| ≤ EUR 2M | ≤ EUR 50M | 0,145 | 0,927 |
| ≤ EUR 10M | ≤ EUR 50M | -0,100 | 0,981 |

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

A külső tudásra való támaszkodás esetében itt sem mutatott a statisztikai elemzés egyik csoportpáros között sem szignifikáns különbséget, viszont az előző bontásokhoz képest itt egy kategóriában az átlagérték 50% alá esett: a forgalmuk alapján a kisvállalkozás kategóriába sorolható borászatok esetében az átlagérték kevéssel 3 alá esett az ötfokozatú Likert-skálán. Ebből azonban általános érvényű következtetéseket nem lehet levonni, ugyanis egységesen csökkenő vagy növekvő trend az átlagértékekben ez esetben sem figyelhető meg.

Végül megvizsgáltuk a külső tudásra való utaltság mértékét a borászatok által javasolt bontásban, azaz az előállított palackok száma alapján. Ebben az esetben három kategória került meghatározásra. A kis méretű pincészetek 10 000-nél kevesebb palack bort termel-

nek évente, a közepes méretűek 10 000 és 100 000 palack között a nagy borászatok pedig 100 000-nél többet, ahogy azt az előzőekben is bemutattuk. Az eredmények az 5. táblázatban láthatóak.

5. táblázat

Varianciaelemzés a külső tudásra való támaszkodás átlagainak összevetésére az előállított palackok száma vonatkozásában

| Levene-teszt | | ANOVA | |
|---------------------------------|------------------|----------------|-------|
| Levene statisztika | Szig. | F próba | Szig. |
| 0,635 | 0,531 | 1,574 | 0,209 |
| | | | |
| Csoport | Elemzszám | Átlag | |
| < 10.000 | 121 | 3,01 | |
| 10.000 - 100.000 | 93 | 3,24 | |
| > 100.000 | 25 | 3,32 | |
| | | | |
| Scheffe - Összevetett csoportok | | Átlagkülönbség | Szig. |
| < 10.000 | 10.000 - 100.000 | -0,228 | 0,318 |
| < 10.000 | > 100.000 | -0,312 | 0,431 |
| 10.000 - 100.000 | > 100.000 | -0,083 | 0,944 |

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

Az egyes csoportok elemszámainak az eloszlása ebben az esetben a korábbiakhoz viszonyítva sokkal egyenletesebb (121, 93 és 25). Ez feltehetően azért van, mert a kategóriákat maguk a borászok javasolták, tehát valószínűleg ez a varianciaelemzés tükrözi a legnagyobb mértékben a valóságot az alapsokaságra nézve. Ebben a bontásban a fentiekben ismertetett két esethez hasonlóképp a pincészetek a méretüktől függetlenül a tudásuk legalább felét külső forrásokból szerzik be, tehát a fejlesztésekhez nem áll rendelkezésükre elegendő belső tudás. Az előző elemzésekkel ellentétben, a vizsgálati mintára nézve ebben az esetben megfigyelhető egy egységes növekvő trend is, mégpedig, hogy minél nagyobbak a pincészetek, annál nagyobb mértékben szerzik be a tudásukat külső forrásokból. Ez a trend lehet véletlenszerű, illetve elméletileg azzal is magyarázható, hogy a termelési volumen növekedésével az adott borászatnak egyre több tudásra van szüksége a minőség megtartására, illetve növelésére. Tekintettel arra, hogy a vizsgált pincészetek túlnyomó többsége az alkalmazottak számát tekintve (s egyéb szempontokból is) mikrovállalkozás, ez a jelenség érthető: nem tudnak foglalkoztatni elegendő alkalmazottat ahhoz, hogy a megfelelő mennyiségű tudás a borászaton belül rendelkezésre álljon. A vari-

anciaelemzéshez kapcsolódó szignifikancia-szinteket vizsgálva megállapítható, hogy a növekvő trend ellenére nem létezik szignifikáns különbség az egyes csoportok átlagértékei között.

A fenti elemzések eredményeit összevetve elmondható, hogy a jelen hipotézis kapcsán vizsgált, a KKV kategóriába tartozó pincészetek (a minta 99,2%-a), kivétel nélkül szükségesnek tartják a fejlődéshez szükséges tudást külső forrásokból is beszerezni. Az átlagértékek azt mutatják, hogy Szlovákiában a tudásuk több mint felét külső forrásokból szerzik be. A magyarországi átlagérték szintén 50%-hoz közeli. A mintán végzett elemzések azt mutatják, hogy se a piacon eltöltött évek száma, se pedig a borászat mérete nincs statisztikailag szignifikáns mértékű befolyással arra, hogy milyen mértékben szerzik be az egyes borászatok a tudást külső forrásokból. Ez alapján a vizsgálati mintára nézve bebizonyosodott, amit az elméleti fejezetekben a szekunder adatok alapján megállapítottunk, hogy a KKV-k méretükből kifolyólag általában nem képesek biztosítani a vállalaton belüli forrásokból a működésükhöz szükséges tudást. Így az első hipotézis bizonyítást nyert.

A vállalaton belüli tudásfolyamatokat vizsgáló második hipotézis kapcsán azt vizsgáltuk, hogy milyen mértékben foglalkoznak az externalizációval a vizsgált pincészetek, valamint, hogy milyen mértékben mennek spontán módon végbe a tudásmenedzsment folyamatok a pincészetekben. A borászatokkal való előzetes szakmai egyeztetések alapján a pincészetek esetében az externalizáció alatt nem csak a tacit tudás explicitté tétele értendő, hanem minden egyéb más, a tudás dokumentálására és megőrzésére irányuló tevékenység is, ami később mintaként, tudásalapként szolgálhat bizonyos szülőtermesztéssel, borkészítéssel stb. kapcsolatos kihívásokat jelentő feladatok elvégzéséhez.

H2a: A borászatok tudás-externalizációval való foglalkozás mértéke nem függ a borászat méretétől valamint a piacon eltöltött évek számától.

H2b: A tudásfejlesztés tudatosságának növekedése nem jelent nagyobb mértékű externalizációt, azaz a pincészetekben inkább a tacit tudás átadása valósul meg.

Az elméleti részben ismertetett szekunder kutatások eredményei alapján a pincészetek méretének növekedése nem von maga után nagyobb mértékű externalizációt és tudatosabb tudásmenedzsmentet. Először azt vizsgáljuk, hogy a piacon eltöltött idő és a borászatok méretének függvényében nő-e a tudatos externalizáció mértéke.

Mielőtt rátérnénk a hipotézis elemzésére, ismertetjük az externalizációval való foglalkozás mértékére és módszereire vonatkozó adatok alakulását a vizsgálati mintában (6. táblázat).

6. táblázat

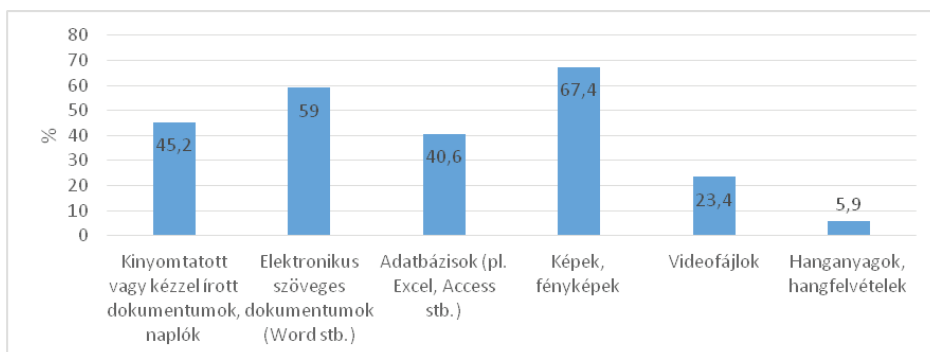
Az externalizációra való tudatos odafigyelés mértékének alakulása a vizsgálati mintában

| | Egész minta | Magyarország | Szlovákia |
|----------|-------------|--------------|-----------|
| elemszám | 237 | 128 | 109 |
| átlag | 3,22 | 3,23 | 3,20 |
| medián | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| módusz | 3 | 3 | 3 |
| szórás | 1,14 | 1,09 | 1,21 |

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

A táblázatban feltüntetett értékek alapján elmondható, hogy a vizsgált két ország pincészei az átlagok alapján szinte egyformán viszonyulnak az externalizációhoz. Az ötös skálán átlagban 3,22-es mértékben foglalkoznak tudatosan a tudásuk externalizációjával. A gyakorisági és a szórásadatok alapján viszont megállapítható, hogy míg Magyarországon a válaszadók csupán 4,7%-a jelölte meg a legalacsonyabb értéket, addig Szlovákiában a vizsgált pincészetek 11,9%-a tett így. A szlovák borászatok esetében mintegy 2%-kal magasabb az ötöst keretező válaszadók aránya, mint Magyarországon. Tehát a szlovákiai borászatok inkább eltérő véleményen vannak egymástól az externalizációval való foglalkozás mértékével kapcsolatban.

A kérdőívben rákérdeztünk arra, hogy a válaszadók milyen eszközöket használnak a tudásuk dokumentálására, rögzítésére. Az egyes válaszokat nominális változók formájában rögzítettük. A bejelölhető módszereket a borászatokkal való előzetes egyeztetések során és szekunder kutatásokra építve azonosítottuk. Az eredményeket a 2. ábra szemlélteti.

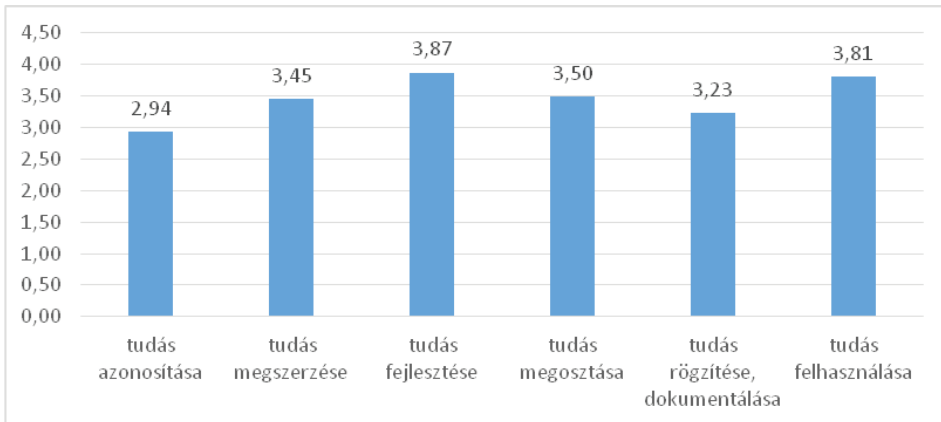

2. ábra

A tudás dokumentálásának, rögzítésének módszerei a vizsgált borászatokban

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

A válaszadók legnagyobb mértékben képek és fényképek formájában rögzítik a tudást. Ezt a módszert főleg a szőlőtermesztéssel kapcsolatos tudás tárolására használják, ami az okostelefonok kapcsán természetesen adja magát. A grafikonról azonban egy szembetűnő adat is leolvasható, mégpedig: még a leggyakrabban használt tudásrögzítési módszert is csupán a megkérdezettek 67%-a használja, ami alacsony mértékű externalizációra utalhat. Az interjúalanyok a beszélgetések során egyöntetűen nagyon alacsony értékeket adtak meg azzal kapcsolatban, hogy a tudásuk hány százalékát rögzítik valamilyen formában. Tehát ha még félig tudatosan figyelnek is a feltétlenül fontos tudás rögzítésére (a fenti adatok szerint), akkor is a tudásuk nagyon kis részét externalizálják. Ebben mindannyian egyetértettek. Továbbá az is elhangzott, hogy ennek fő oka az időhiány: a borászok napjait teljes mértékben kitölti az operatív feladatok végzése. Többen is úgy fogalmaztak, hogy a borászok a napjuk nagy részét a pincészetben a szőlősben töltik, és nincs idejük (ahogy ők fogalmaztak), *maradék energiájuk* arra, hogy a tudást valamilyen formában rögzítsék. A fényképek használatát kiemelték, ezt legtöbbször valamilyen probléma megoldásánál használják, amikor is más borászokkal vitatják meg a szőlőben megjelenő betegségek okait és kezelhetőségét. Szintén kiemelték, amit a fenti grafikon is mutat, hogy a legtöbb esetben kézzel írott jegyzeteket készítenek a munka folyamán.

A kérdőívben szintén rákérdeztünk, hogy a válaszadók milyen mértékben foglalkoznak a Probst-modell által meghatározott folyamatokkal. Az értékeket metrikus, ötfokozatú Likert-skálán mértük, ahol az 1 inkább spontán folyamatokra utalt, az 5 pedig a teljes mértékű figyelmet jelentett az adott tevékenységre. A vizsgálat eredményeit a 3. ábra mutatja.



3. ábra

Tudatos odafigyelés mértéke a Probst modell lépéseire a vizsgált borászatokban

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

A mért értékek azt mutatják, hogy a tudás azonosítása után a második legalacsonyabb érték a tudás rögzítéséhez, dokumentálásához kapcsolódik.

A H2a hipotézis bizonyításához vagy elvetéséhez a következőkben az externalizációra való odafigyelés mértékének változását szükséges elemezni a piacon eltöltött évek, valamint a borászat nagyságát meghatározó adatsorok változásának függvényében. Az elemzések a kérdések és a változók típusaiból adódóan ugyanazt a módszertant követik, mint az első hipotézis esetében. A piacon eltöltött évek szerinti bontásban elvégzett varianciaelemzést a 7. táblázat szemlélteti.

7. táblázat

Varianciaelemzés az externalizáció átlagainak összevetésére a piacon eltöltött idő vonatkozásában

| Levene-teszt | | ANOVA | |
|---------------------------------|----------|----------------|-------|
| Levene statisztika | Szig. | F próba | Szig. |
| 0,264 | 0,768 | 0,574 | 0,564 |
| | | | |
| Csoport | Elemszám | Átlag | |
| 1–5 | 53 | 3,13 | |
| 6–10 | 63 | 3,17 | |
| > 10 | 121 | 3,31 | |
| | | | |
| Scheffe - Összevetett csoportok | | Átlagkülönbség | Szig. |
| 1–5 | 6–10 | -0,043 | 0,979 |
| 1–5 | > 10 | -0,182 | 0,608 |
| 6–10 | > 10 | 0,139 | 0,720 |

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

Ahogy az az első hipotézis elemzésénél is történt, először megvizsgáltuk, hogy a változó esetében teljesül-e a normalitás feltétele. A Shapiro–Wilk-próba ugyan szignifikáns értéket mutatott, a csúcosság és a ferdeség értéke $-0,655$, illetve $-0,104$ volt, tehát a varianciaelemzés elvégezhető. A szórás homogenitásról Levene-teszt segítségével győződünk meg. A két, kevesebb, mint egy éve a piacon tevékenykedő borászatot itt is kizártuk az elemzésből, mivel ilyen kevés elemszám alapján nem vonható le következtetés az ebbe a csoportba tartozó pincészetekkel kapcsolatban.

Az átlagok értékeit vizsgálva kijelenthető, hogy ugyan a piacon eltöltött idővel párhuzamosan folyamatosan nő az externalizációval való foglalkozás mértéke, azonban ez az emelkedés nem szignifikáns mértékű ($p > 0,05$). Szignifikáns különbség a Scheffe-teszt szerint az egyes kategóriák között egy esetben sem mutatható ki.

Következő lépésként az azonos változó mértékének változását vizsgáltuk a borászatok nagysága szerint az első hipotézisben alkalmazott bontásokban. Első lépésként az alkal-

mazottak száma szerint elemeztük az átlagértékek változását. A nagyvállalati kategóriába sorolt két pincészet válaszait az első hipotézisnél említett okokból kifolyólag itt is kizártuk az elemzésből. Az eredmények a 8. táblázatban olvashatóak.

8. táblázat

Varianciaelemzés az externalizáció mértékének összevetésére az alkalmazottak száma vonatkozásában

| Levene-teszt | | ANOVA | |
|---------------------------------|---------|----------------|-------|
| Levene statisztika | Szig. | F próba | Szig. |
| 1,112 | 0,331 | 0,731 | 0,482 |
| | | | |
| Csoport | Elemzés | Átlag | |
| < 10 | 209 | 3,19 | |
| 10–49 | 23 | 3,48 | |
| 50–249 | 5 | 3,40 | |
| | | | |
| Scheffe - Összevetett csoportok | | Átlagkülönbség | Szig. |
| < 10 | 10–49 | -0,292 | 0,481 |
| < 10 | 50–249 | -0,213 | 0,911 |
| 10–49 | 50–249 | 0,078 | 0,990 |

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

Az externalizációra való összpontosítás átlagértékei nem mutatnak se növekvő, se csökkenő trendet, tehát az alkalmazottak számának növekedése nem idéz elő intenzívebb mértékű odafigyelést a tudás externalizációjára a vizsgált pincészetekben. A varianciaelemzés során kiszámított szignifikanciaszintek se a kategóriák összesített vonatkozásában, se az egyes csoportok között nem utalnak statisztikailag szignifikáns különbségre. Következésképp, a H2a hipotézis az alkalmazottak száma szerinti bontásban bizonyított.

Következő lépésként azt vizsgáltuk, hogy az éves forgalom növekedésével párhuzamosan nő-e az externalizáció mértéke, azonban a Levene statisztika eredményei heteroszkedaszticitásra utaltak ($p < 0,05$, $p = 0,043$), azaz a szórás homogenitás feltétele nem teljesült. Ez annyit jelent, hogy az elemzett változó szórásai az egyes kritériumcsoportokon belül nem egyenlők, amit általában kiugró értékek okozhatnak. Ez viszont egy ötfokozatú Likert-skála esetén általában nem áll fenn. A varianciaelemzés ebben az esetben is elvégezhető, de eredményei nem feltétlenül relevánsak. Ezért a következő kritériumváltozó, azaz az előállított palackok száma alapján vetettük össze az átlagokat az egyes kategóriákban (9. táblázat).

9. táblázat

Varianciaelemzés az externalizáció átlagainak összevetésére az előállított palackok száma vonatkozásában

| Levene-teszt | | ANOVA | |
|---------------------------------|------------------|----------------|-------|
| Levene statisztika | Szig. | F próba | Szig. |
| 0,144 | 0,866 | 1,168 | 0,313 |
| Csoport | Elemszám | Átlag | |
| < 10.000 | 121 | 3,17 | |
| 10.000 - 100.000 | 93 | 3,23 | |
| > 100.000 | 25 | 3,56 | |
| Scheffe - Összevetett csoportok | | Átlagkülönbség | Szig. |
| < 10.000 | 10.000 – 100.000 | -0,052 | 0,942 |
| < 10.000 | > 100.000 | -0,386 | 0,281 |
| 10.000 – 100.000 | > 100.000 | -0,334 | 0,404 |

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

Az externalizációval való foglalkozás átlagértékei ebben az esetben növekvő tendenciát mutatnak, tehát minél több palack bort termel egy pincészet, annál nagyobb mértékben figyel oda a tudás externalizációjára. Az F próba viszont nem mutatott szignifikáns különbséget az átlagok értékei között.

Összefoglalásképp elmondható, hogy növekvő trend az externalizációra való odafigyelés átlagértékeiben csupán a palackszám kategóriaváltozó esetében fedezhető fel a vizsgálati mintában. Az alkalmazottak száma, valamint a piacon eltöltött idő vonatkozásában az externalizációval való foglalkozás mértékében nem fedezhető fel növekedés. Mi több, az átlagértékek közötti különbségek egyetlen esetben sem szignifikánsak. Tehát a mintára nézve kijelenthető, hogy a H2a hipotézis, miszerint a borászatok tudás-externalizációjának mértéke nem függ a borászat méretétől valamint a piacon eltöltött évek számától, bizonyítást nyert.

A H2b hipotézisben megfogalmazott állítással kapcsolatban, miszerint a tudásfejlesztés tudatosságának növekedése nem jelent nagyobb mértékű externalizációt, szükséges megvizsgálni a tudatos tudásmenedzsment folyamatok változásait, valamint vizsgálni kell, hogy milyen kapcsolat létezik a tudatosság mértéke és az externalizációra való odafigyelés mértéke között.

A tudás hatékony menedzselésére és fejlesztésére való tudatos odafigyelés mértékét hat tevékenységi kategóriában egy külön kérdésben mértük. Arra kértük a válaszadókat,

hogy ötfokozatú skálán értékeljék, mennyire foglalkoznak tudatosan a tudásuk fejlesztésével az előre meghatározott kategóriákban, ahol az 5 a legtudatosabb, legnagyobb figyelmet jelentette. A vizsgálat eredményeit a 10. táblázat szemlélteti.

10. táblázat
Tudatos odafigyelés mértéke a tudásfejlesztésre

| | Technológiai megoldások (szőlőtermesztés, borkészítés) | Borturizmussal, vendéglátással, kóstolókkal kapcsolatos tudás | Reklámozás, promóció, marketing, kiállítások | Borok értékesítése, piaci információk, vásárlói magatartás | Pályázati és fejlesztési lehetőségek | Munkaerő menedzsment, adminisztratív és cégvezetési problémák kezelése |
|----------------|--|---|--|--|--------------------------------------|--|
| elemsz. | 239 | 239 | 239 | 239 | 239 | 239 |
| átlag | 3,87 | 3,34 | 3,14 | 3,31 | 3,22 | 2,84 |
| median | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| módusz | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| szórás | 1,117 | 1,156 | 1,165 | 1,154 | 1,398 | 1,213 |

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

Az értékek azt mutatják, hogy a pincészetek legtudatosabban a technológiai megoldásokkal kapcsolatos tudásuk fejlesztésével foglalkoznak. Ezt az a tény is megerősíti, mely szerint az előzetes egyeztetések során, amikor közösen kiválasztották a hat mért tevékenységterületet, ezt a területet emelték ki a borászok legfontosabbként, mivel a sikerük növelése és versenyelőnyük megtartása is szerintük a szőlőtermesztési és borkészítési technológiák alkalmazásától és fejlesztésétől függ a leginkább. A második helyen a tudatossági rangsorban a borturizmussal, vendéglátással, kóstolókkal kapcsolatos tudás fejlesztése áll. Ez az eredmény úgyszintén természetesnek tűnik a szakmában dolgozók számára, hisz a borturisztikai szolgáltatások nyújtásának mértéke fontos mutatószám arra vonatkozólag, hogy egy pincészet a fejlődésének milyen stádiumában van, és hogy mennyire sikeres. Ezt maguk a borászok is így tartják: az interjúkban erre külön rákérdeztünk. A kérdőív összeállításakor és az interjúk során is úgy nyilatkoztak a borászok, hogy a versenyképesség fenntartásához egy adott ponton a borok értékesítésén kívül a pincészeteknek mindenképp szükséges elkezdniük borturisztikai szolgáltatásokat is kínálni a fejlődés fenntartása érdekében. Ezt a pincészetek tudatosítják, és az adatok is arra utalnak, hogy az ezzel kapcsolatos tudásuk fejlesztésére odafigyelnek. A pályázati lehetőségekről való tájékozódás és a támogatások megpályázásával kapcsolatos tudás fejlesztése a harmadik helyet foglalja el a tudatossági rangsorban. A negyedik legtudatosabb figyelemben részesülő tudásfejlesztési terület a vizsgált mintában a borok értékesítésével, a piaci információk beszerzésével és a vásárlói magatartásvizsgálatával kapcsolatos. Ezt a marketingtevékenységek fejlesztése követi.

A H2b-hipotézissel kapcsolatban szükséges megvizsgálni, létezik-e kapcsolat a tudás tudatos fejlesztése és menedzselése, valamint az externalizációra való tudatos figyelés mértéke között, s hogy a kapcsolat milyen erősségű. A KKV-k tudásmenedzsmentjére vonatkozó eddigi kutatások szerint a tudatos tudásfejlesztéssel való foglalkozás nem von maga után nagyobb mértékű externalizációt. Ez alapján ez elméletileg a vizsgált pincészetekre is igaz. Tehát ha a H2b-hipotézis igaz, akkor a tudás fejlesztésére való tudatos figyelem és az externalizáció között vagy nem létezik szignifikáns kapcsolat, vagy pedig létezik, de elhanyagolható erősségű, és a tudatos tudásmenedzsmentre való odafigyelés csupán alacsony mértékű növekedést idéz elő az externalizáció mértékében. Mivel ebben az esetben két metrikus változó közti kapcsolatot vizsgálunk (a fentiekben elemzett externalizáció változót és a tudásfejlesztésre való tudatos odafigyelés változót), a kapcsolat létezését és erősségét korrelációs elemzéssel lehet megállapítani. A tudás fejlesztésére való tudatos figyelés és az externalizáció mértéke közti korrelációs kapcsolatokat a 11. táblázat szemlélteti.

Ahogy a kiemelt értékekből leolvasható, a hat tudásfejlesztési területből kettő esetben nem létezik szignifikáns kapcsolat a tudatos tudásfejlesztés és az externalizáció mértéke között, melyek közül a borászok által az egyik legfontosabbnak tartott terület, a borturizmussal kapcsolatos tudás fejlesztése. A válaszadók által legfontosabbnak ítélt fejlesztési területre való tudatos figyelés és az externalizáció mértéke között ugyan szignifikáns pozitív kapcsolatot mutatott ki az elemzés, azonban a kapcsolat erőssége a gyenge sztochasztikus kapcsolati szint alatti, ami annyit jelent, hogy a kapcsolat erőssége nagyon gyenge, majdnem hanyagolható ($r < 0,25$). Ugyanez a megállapítás érvényes a marketing- és az értékesítési területekre is. Ez azt jelenti: a két mért változó nagyon kissé, szinte elhanyagolható mértékben mozog együtt. Ennél erősebb, de még mindig nagyon gyenge kapcsolat a borászatok által legkevésbé tudatosan fejlesztett tudásterület, a vállalatvezetési és adminisztratív folyamatok, valamint az externalizációra való tudatos figyelés mértéke között létezik. Az externalizáció és tudatosság közötti erősebb kapcsolat ebben az esetben feltehetőleg az adott tudásterület jellegéből fakad, ugyanis az adminisztratív feladatok teljesítése gyakorta írásos dokumentumokkal való munkához kötődik, ami nagyrészt externalizált formában létező tudás cseréjére utal a borászatokon belül. Ez azonban csupán feltételezés. Az viszont egyértelmű, hogy a vállalatvezetési és adminisztratív feladatok jellege merőben eltér a borászati tevékenységekhez kapcsolódó egyéb feladatok jellegétől.

11. táblázat

A tudásfejlesztésre és tudásmenedzsmentre való tudatos odafigyelés kapcsolata az externalizációval a hat vizsgált területen

| | Technológiai megoldások (szőlő-termesztés, borkészítés) | Borturizmussal, vendéglátással, kóstolókkal kapcsolatos tudás | Reklámozás, promóció, marketing, kiállítások | Borok értékesítése, piaci információk, vásárlói magatartás | Pályázati és fejlesztési lehetőségek | Munkaerő menedzsment, adminisztratív és cégvezetési problémák kezelése |
|--------------------------------------|---|---|--|--|--------------------------------------|--|
| elemsz. | 237 | 237 | 237 | 237 | 237 | 237 |
| átlag*** | 3,87 | 3,34 | 3,14 | 3,31 | 3,22 | 2,84 |
| Pearson féle korr. együttható | 0,154* | 0,062 | 0,159* | 0,135* | 0,090 | 0,291** |
| szig. | 0,017 | 0,337 | 0,014 | 0,036 | 0,165 | 0,000 |

Megj.: **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed), *** A tudásfejlesztésre való tudatos odafigyelés átlaga.

Forrás: saját szerkesztés a kutatási adatok alapján.

A fenti eredményeket összegezve megállapítható, hogy a H2b-hipotézis a szőlőtermeszéssel, borkészítéssel és annak értékesítésével összefüggő folyamatok vonatkozásában fogadható el. Tehát a piacon több évet eltöltött és méretben nagyobb pincészetek nem externalizálják tudásukat statisztikailag szignifikánsan tudatosabban az azonos kategóriába tartozó, a tudásfejlesztéssel kevésbé foglalkozó versenytársaiknál, s a válaszadók, még ha tudatosabban is foglalkoznak tudásuk fejlesztésével, az elhanyagolható mértékben nyilvánul meg az externalizáció növekedésében.

A hipotézis elemzése kapcsán három, részben megválaszolatlan kérdés is felmerül. Az egyik, hogy ha a tudásfejlesztésre való tudatosabb odafigyelés nem eredményez tudatosabb externalizációt, akkor azt valóban az intenzívebb tacit tudásfejlesztésre való odafigyelés helyettesíti-e. Ez a kvantitatív adatelemzés eredményeiből nem deríthető ki egyértelműen, viszont deduktív logika alapján ennek kellene igaznak lennie. Ezzel a kérdéssel az interjúkban foglalkoztunk, s a jelenségnek külön kérdést szenteltünk. Az összes megkérdezett borász egyöntetűen azt a feleletet adta: még ha figyel is a tudása fejlesztésére, és meg akarja azt osztani kollégáival vagy az alkalmazottaival, ez az esetek túlnyomó többségében nem dokumentált formában történik. Kiemelték, hogy mivel nincs idejük a tudást dokumentálni, a tudáscsere gyakran nem is mehetne ilyen módon végbe. Szintén hangsúlyozták, hogy az ilyen jellegű tudáscsere pl. főborász és borász között, vagy szőlész és alkalmazott között a terepen megy végbe a mindennapi munka során. (Pl. megvitatták, hogy mi okozhatta a szőlő betegségét, vagy hogyan kellene azt kezelni. Hasonló példákat hoztak fel a borkészítés kapcsán is.) Tehát az interjúk egyértelműen megerősítet-

ték, hogy a pincészetekben végzett feladatok jellegéből kifolyólag a tudáscsere az esetek nagy többségben nem externalizált tudás cseréje, hanem a tacit tudásé.

Az adatokból nem derült ki, hogy a válaszadók a tudásuk körülbelül hány százalékát externalizálják. Ennek feltárására megfelelőbbnek láttuk kvalitatív adatgyűjtési módszerek alkalmazását. Amint a fentiekben elemeztük, az interjúalanyok – főleg az időhiányra hivatkozva ezt kis mértékben teszik meg.

A szekunder kutatások eredményei arra utalnak, hogy a KKV-kban a tudáscsere inkább spontán módon megy végbe. A jelen kutatás során gyűjtött kvantitatív adatok eredményei alapján viszont ez nem jelenthető ki, ugyanis a mért tudatossági adatok átlaga a középértékhez közeli, ill. az feletti. Öt esetben a hármas középérték feletti a tudásfejlesztésre való tudatos figyelem átlaga, egy esetben pedig három alatti. Az adatok alapján a technológiai megoldások területeken a mérleg nyelve határozottan a tudatosság felé billen, s a borturizmus, valamint a pályázati lehetőségek terén is inkább a tudatosság jellemző a spontán tudásfejlesztés helyett (lásd: 10. táblázat). Az interjúalanyok a legtöbb esetben bizonytalanul nyilatkoztak e kérdésben. A válaszaik összesítve a következőképp foglалhatóak össze: a borászok tudatosan fejlesztik tudásukat. Ezzel kapcsolatban az egyik megkérdezett borász azt hangsúlyozta: tudatos tudásfejlesztés nélkül egy borász nem is lehet borász. Szerinte egy borásznak mindenképp kell víziójának lennie arról, milyen borokat szeretne termelni. El kell döntenie, mi a célja, melyik szegmenst szeretné szolgálni, s annak tükrében fejlesztenie kell tudását. Tudáscsere nélkül szerinte a borászatban ezt lehetetlen véghezvinni. Egy másik interjúalany is inkább a tudatos tudásfejlesztést hangsúlyozta, viszont többnyire úgy nyilatkoztak, hogy a tudáscsere a borászatokon belül spontán, a helyzetből adódó egyszerű alkalmak során valósul meg. Egy harmadik borász szintén egyetértett: szerinte minőséget nem lehet *teremteni* anélkül, hogy a borász tudatosan *kitekintene*, s hozzátette, hogy a sikeres borászathoz kell a tudatos tudásfejlesztés és -megosztás. Szerinte ez alapkövetelmény.

Összegzés

A kutatás hozadékát abban látjuk, hogy megállapítások fogalmazódtak meg egy olyan speciális szegmenssel, a pincészetekkel kapcsolatban, melyet régióinkban idáig alig vizsgáltak a tudásmenedzsment vonatkozásában.

A fenti elemzések alapján megállapítható, hogy a borászatoknak korlátozott mennyiségű belső tudás áll rendelkezésre, ezért az új tudás jelentős részét külső forrásokból szerzik. Ehhez nélkülözhetetlen a közöttük működő tudásmegosztás, ami szinte minden esetben a tacit tudás átadásában nyilvánul meg. A H1 hipotézis tesztelésére elvégzett statisztikai elemzések egyértelműen bebizonyították, hogy a pincészeteknek a méretüktől

és a piacon eltöltött időtől függetlenül nagymértékben szüksége van külső tudásforrásokra. Bebizonyosodott, hogy a mintában szereplő magyarországi borászatok a tudásuk mintegy felére, a szlovákiaiak pedig több mint felére a borászaton kívülről tesznek szert. Ez az interjúk során is megerősítést nyert. A kutatás szintén igazolta, hogy a külső tudás beszerzése a borászatok közötti tudáscsere formájában megy végbe.

A H2a hipotézis elemzése következtében kiderült, hogy a borászok a pincészet méretétől függetlenül egyforma mértékben foglalkoznak tudatosan a tudásuk externalizálásával. Az externalizációra használt módszerek elemzése arra utalt: a borászok feltehetően nagyon kis részét externalizálják tudásuknak. Ezt a kérdést az interjúk alatt tisztáztuk a megkérdezettekkel. Kiderült, hogy a borászok valóban a tudásuk nagyon kevés hányadát rögzítik valamilyen formában. Tehát felvetődött a kérdés, hogy a köztük lévő tudáscsere a tacit tudás megosztásában nyilvánul-e meg.

A H2b hipotézis kapcsán azt vizsgáltuk, hogy a tudásfejlesztésre való tudatos odafigyelés magával hoz-e magasabb mértékű externalizációt a borászatokban. Bizonyítást nyert, hogy a szőlőtermesztéssel, borkészítéssel és annak értékesítésével összefüggő folyamatok vonatkozásában nagyon gyenge a kapcsolat a tudatosság és az externalizáció között. Ez itt is azt a feltételezést vonta maga után, hogy ebben az esetben a pincészetek egymás között sem externalizált formában osztják meg a tudást. A feltételezés igazolására egy célzott kérdést tettünk fel a borászoknak az interjúkban. Egyértelműen bebizonyosodott, hogy a borászok közti tudáscsere elsősorban a tacit tudás átadásában merül ki.

A jelen tanulmányban prezentált három hipotézis elemzése nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a két vizsgált országban lévő jó gyakorlatokat beazonosítsuk, ezzel elősegítve a tudásmenedzsment folyamatok fejlesztését mindkét piacon. A terjedelmi korlátok miatt a jó gyakorlatok e tanulmányban nem kerültek bemutatásra. Ezeket a kutatás további eredményivel együtt további tanulmányokban mutatjuk be.

Irodalomjegyzék

1. Abbate, T. – Cesaroni, F. – Presenza, A. (2020): Knowledge transfer from universities to low- and medium-technology industries: Evidence from Italian winemakers. *The Journal of Technology Transfer*, 46(4), pp. 989–1016.
2. Aleffi, C. – Tomasi, S. – Ferrara, C. – Santini, C. – Paviotti, G. – Baldoni, F. – Cavicchi, A. (2020): Universities and Wineries: Supporting Sustainable Development in Disadvantaged Rural Areas. *Agriculture*, 10(9), 378. <https://doi.org/10.3390/agriculture10090378>
3. Alegre, J. – Sengupta, K. – Lapedra, R. (2011): Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business*

- Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(4), pp. 454–470. <https://doi.org/10.1177/0266242611417472>
4. Beijerse, R. U. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), pp. 162–179.
 5. Belbin, R. M. (1997): *Changing the way we work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
 6. Bencsik, A. (2011): *Small and Silly?: Or the hidden pitfall for small and medium-sized enterprises*. LAP LAMBERT Academic Publishing.
 7. Bencsik, A. (2013): *Best practice a tudásmenedzsment rendszer kiépítésében: avagy Tudásmenedzsment kézikönyv menedzserek számára*.
 8. Bencsik, A. (2014): *Miért nem működik?: tudásmenedzsment magyar módra... In: Tudásmenedzsment*. 15 (1), pp. 29–46.
 9. Bencsik, A. (2015): *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
 10. Bencsik, A. (2017): *Knowledge management initiatives and strategies in small and medium enterprises*. Hershey, PA: IGI, Global, Business Science Reference
 11. Bencsik, A. – Hevesi, A. (2017, September). *The Symbiosis of Knowledge Management and Innovation*. In: *European Conference on Knowledge Management*, Academic Conferences International Limited, pp. 98–107.
 12. Bencsik, A. – Juhász, T. (2018): *Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól*. In: *Vezetéstudomány*, 49 (1), pp. 30–39.
 13. Bencsik, A. – Machova, R. – Hevesi, A. (2015). *Knowledge Management Done by the Hungarians*. *International Business Management*, 9(2), pp. 169–181.
 14. Borsellino, V. – Varia, F. – Zinnanti, C. – Schimmenti, E. (2020): *The Sicilian cooperative system of wine production*. *International Journal of Wine Business Research*, 32(3), pp. 391–421.
 15. Castaldi, R. M. – Cholette, S. – Frederick, A. (2011): *Globalization and the emergence of new business models in the wine industry*. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 4(3).
 16. Chen, S. – Duan, Y. – Edwards, J. S. – Lehaney, B. (2006): *Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation*. *Journal of knowledge management*, 10(3), pp. 6–2317.
 17. Chong, W. C. – Chong, C. S. – Gan, G. C. (2011): *The KM processes in Malaysian SMEs: an empirical validation*. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(2), pp. 185–196.

18. Coyte, R. – Ricceri, F. – Guthrie, J. (2012): The management of knowledge resources in SMEs: An Australian case study. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), pp. 789–807.
19. Curran, J. – Blackburn, R. A. (2001): *Researching the small enterprise*. London: SAGE.
20. Desouza, K. C. – Awazu, Y. (2006): Knowledge management at SMEs: Five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), pp. 32–43.
21. Durst, S. – Edvardsson, I. R. (2012): Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), pp. 879–903.
22. Hudson, M. – Smart, A. – Bourne, M. (2001): Theory and practice in SME performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 21(8), pp. 1096–1115.
23. Hughes, T. – O’Regan, N. – Sims, M. A. (2009): The effectiveness of knowledge networks: an investigation of manufacturing SMEs. *Education+ Training*, 51(8/9), pp. 665–681.
24. Hutchinson, V. – Quintas, P. (2008): Do SMEs do Knowledge Management?: Or Simply Manage what they Know? *International Small Business Journal*, 26(2), pp. 131–154. doi:10.1177/0266242607086571
25. Killingsworth, B. – Xue, Y. – Liu, Y. (2016): Factors influencing knowledge sharing among global virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 22(5/6), pp. 284–300.
26. Nonaka, I. – Konno, N. (1998): The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), pp. 40–54.
27. Nunes, M. B. – Ananasingh, F. – Eaglestone, B. – Wakefield, R. (2005): Managers’ perceptions of the value of knowledge management in small and medium sized knowledge-intensive enterprises (SMEs). *Journal of Knowledge Management Practice*, 6.
28. Perez-Araos, A. – Barber, K. D. – Munive-Hernandez, J. E. – Eldridge, S. (2007): Designing a knowledge management tool to support knowledge sharing networks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2), pp. 153–168.
29. Probst, G. J. B. (1988): *Practical Knowledge Management: A Model That Works*, In: Arthur D. Little. Prism. Second Quarter, pp. 17–29.
30. Reinmann-Rothmeier, G. (2001): Wissen managen. Das Münchener Modell. LMU – München. (Forschungsbericht der LMU – München, 131).
31. Rolland, N. – Chauvel, D. (2000): Knowledge transfer in strategic alliances. In: Despres, C. & Chauvel, D. (eds.) *Knowledge Horizons: The Present and the Promise*

- of Knowledge Management*, pp. 225–236. Butterworth Heinemann, Boston, MA, USA.
32. Spender, J. C. (1996): Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 45–62.
 33. Staples, D. S. – Webster, J. (2008): Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), pp. 617–640.
 34. Tikakul, C. T. – Thomson, A. (2017): An International Perspective on Knowledge Management in SMEs: Implementation and Barriers to Success. In: *European Conference on Knowledge Management*, Academic Conferences International Limited, pp. 1228–1237.
 35. Wong, K. Y. – Aspinwall, E. (2004): Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*. 8(3), 44–61.
 36. Wu, W. – Lee, Y. (2016): Do employees share knowledge when encountering abusive supervision? *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), pp. 154–168.
 37. Zambon, S. – Hoad, T. – Andriessen, D. – Edvinsson, L. – Bounfour, A. – Bodnar, V. – Pyis, L. (2006): *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs (RICARDIS)*. Office for Official Publications of the European Communities.
 38. Zeffane, R. – Tipu, S. A. – Ryan, J. C. (2011): Communication, commitment & trust: Exploring the triad. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77.

Absztraktok

Abstracts

PROF. DR. SZÉKELY CSABA
egyetemi tanár, Soproni Egyetem
szekely.csaba@uni-sopron.hu

A mezőgazdasági üzemtan / vállalati gazdaságtan szerepének változásai az agrár-felsőoktatásban

Changes in the role of farm management and farm business economics in agricultural higher education

ABSZTRAKT

100 évvel ezelőtt nevezték ki Reichenbach Béla professzort az akkor létesült Üzemtani Tanszék élére a Budapesti királyi magyar Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának mezőgazdasági osztályán. A tanszék különböző politikai rendszereken, egy világháborún és egy forradalmon keresztül, egy székhelyváltzáson és hat különböző egyetemi név- és szervezeti változáson átesve, különböző vezetőkkel töltötte be fontos szerepét az agrár-felsőoktatásban. „Gödöllői üzemtani iskola” néven vált híressé, és több generáció agrármérnökét, üzemszervező agrármérnökét, gazdasági agrármérnökét, vállalatgazdasági szakmérnökét, doktoranduszát és menedzserét képezte. A tanulmány az alapítás óta eltelt száz év változásait tekinti át abban a reményben, hogy a tanszék a jövőben is folytatni tudja a magyar mezőgazdaság sikere érdekében kifejtett oktatási és kutatási tevékenységét, de az utóbbi évek történései ezt kérdésessé teszik. A tanulmány a tanszék jelenlegi helyzetéhez vezető utat vázolja fel, és kitér a következményekre is.

Kulcsszavak: üzemgazdaságtan, üzemtani iskolák, agrár-felsőoktatás, gödöllői agrár-egyetem, bolognai folyamat

JEL kódok: Q12, Q13, Q18

ABSTRACT

It was 100 years ago when Professor Béla Reichenbach was appointed head of the newly established Department of Farm Management within the Department of Agriculture, Faculty of Economics, at the Royal Hungarian University of Budapest. The department, led by several consecutive heads, has played an important role in agricultural higher education through various political settings, a world war, a revolution, a change of location, and six changes in university name and organisational structure. It became renowned as the Gödöllő School of Farm Management and has trained generations of

specialists in agriculture, farm management, and farm business economics, as well as doctoral students and managers. This study presents the changes which have taken place in the 100 years since its establishment, in the hope that the department may continue its teaching and research activities in the future, for the success of Hungarian agriculture. The study outlines the path leading to the current situation of the department and also considers the consequences of taking such a path.

Keywords: *farm management, farm business economics, schools of farm management, agricultural higher education, Agricultural University of Gödöllő, Bologna process*

JEL Codes: *Q12, Q13, Q18*

DR. HABIL. MOHÁCSI MÁRTA
adjunktus, Debreceni Egyetem
mohacci.marta@arts.unideb.hu

DR. HABIL. FÉNYES HAJNALKA
egyetemi docens, Debreceni Egyetem
fenyes.zsuzsanna@arts.unideb.hu

Az agrár-felsőoktatásban tanuló hallgatók karriertudatossága Career consciousness of students in agricultural higher education

ABSZTRAKT

Tanulmányunkban az agrárképzési területen tanuló felsőoktatási hallgatók szocio-demográfiai háttérét vetjük össze más képzési területek hallgatóival, illetve négy indikátor mentén vizsgáljuk az itt tanulók karriertudatosságát egy 2019-es kelet-magyarországi nagymintás kutatás adatai mentén. A karriertudatosság mérése során elemezzük a diákok középiskola utáni továbbtanulási motivációt, illetve hogy mennyiben jellemzőek rájuk az egyetemi évek alatti egyes karriert segítő cselekedetek (karrierépítő fizetett és önkéntes munkavállalás) és teljesítmények (pl. nyelvvizsga, magyar és idegen nyelvű önéletrajz készítése, külföldi tanulmányút, TDK-dolgozat és egyéb konferenciaszereplések). Eredményeink szerint az agrárképzési területen az átlagnál több férfi tanul, illetve több a kisebb településről érkező, melyet magyarázhat az agrárterület jellege. További eredményünk, hogy az itt tanulók társadalmi háttere átlagos a többi területhez viszonyítva. A karriertudatosság vizsgálata folyamán legfontosabb eredményünk, hogy míg az agrárképzési területen tanuló hallgatók a jól jövedelmező, magas presztízsű állás megszerzése reményében érkeznek a felsőoktatásba, a tanulmányok során nem jellemzőek rájuk a karriert segítő cselekedetek és teljesítmények.

Kulcsszavak: agrárképzési terület, felsőoktatási hallgatók, szocio-demográfiai háttér, karriertudatosság, kvantitatív elemzés

JEL kód: J24

ABSTRACT

In this study, we compare the socio-demographic background of higher education students in the field of agriculture with that of students in other fields, and we also examine students' career consciousness with respect to four indicators based on data from a large-sample

survey conducted in Eastern Hungary in 2019. In measuring career consciousness, we analyse student motivation to enter higher education after secondary school and the extent to which they engage in certain career-oriented actions (career-building paid and voluntary work) and achievements (e.g. language certificate, possession of a CV in the native language and foreign languages, participation in a study trip abroad, preparation of an academic paper for a competition, presentation at a conference). We find that men are overrepresented in the agricultural field of study, as are students from small settlements, which may be explained by the nature of the agricultural field. According to another finding, agricultural students' social background is around average compared to other fields of study. Our main finding regarding career consciousness is that while agricultural students come to higher education with the hope of obtaining a well-paying, high-prestige job, they usually do not engage in career-oriented activities and achievements during their studies.

Keywords: *agricultural education, higher education students, socio-demographic background, career consciousness, quantitative analysis*

JEL Code: *J24*

DR. KAPRONCZAI ISTVÁN,
a Gazdálkodás agrárökonómiai tudományos folyóirat főszerkesztője
kapronczai.ist@gmail.com

Agrárgazdasági kihívások – KAP lehetőségek

Agricultural challenges – CAP opportunities

ABSZTRAKT

A tanulmány arra tesz kísérletet, hogy meghatározza azokat a feltételeket, elvárásokat, javaslatokat, amelyeket célszerű az elkövetkező évek magyarországi agrárpolitikájának fókuszába állítani. Vizsgálja a magyar agrárgazdaság helyzetét, a közvetlen uniós támogatások prioritásait, a KAP (Közös Agrárpolitika) második pilléres forrásaival és a nemzeti társfinanszírozással kapcsolatos lehetőségeket és kockázatokat, valamint a KAP-hoz közvetlenül nem kapcsolódó agrárpolitikai követelményeket.

Az összehasonlító elemzés azt mutatta, hogy Magyarország termelésintenzitása a legalacsonyabb a kiválasztott benchmark országok (Ausztria, Hollandia és Lengyelország) közül, ami a termelési szerkezettel és az alacsony eszközellátottsággal magyarázható.

A tanulmány a KAP direktíváira való magyar reagálás leginkább szenzitív elemei közül elsőként az eco-schemes-t említi. Erős a törekvés arra, hogy minél könnyebben és olcsóbban teljesíthető feltételrendszer kerüljön bevezetésre, holott célszerűbb a gazdálkodókat a szigorúbb követelményekhez való hozzászoktatással felkészíteni a későbbiekben megkerülhetetlen keményebb alkalmazkodásra. Ugyancsak érzékeny elem az újraelosztó támogatás lehetséges scenáriói közti választás. Ennek társadalmi hatásai pozitívak, de a gazdasági racionalitása megkérdőjelezhető. Ráadásul, ha túl nagy a különbség a hektárra jutó támogatási összegekben, valószínűsíthető következmény a bejelentett mezőgazdasági földterületek darabolása, vagyis az, hogy a termelők szétírnák gazdaságaikat, és még jobban elválnak egymástól a jogi és az ökonómiai üzem – ezzel rontva a transzparenciát.

A második pillérrel kapcsolatban a tanulmány kiemeli Magyarország fontos döntését, amely 80 százalékos nemzeti társfinanszírozást biztosít. Ugyanakkor felhívja a figyelmet, hogy ehhez a döntéshez csatolni kell a források hatékony elköltésének követelményét. Elemezve a kockázatokat a következőkre hívja fel a figyelmet: biztosított lesz-e a racionális egyensúly a társadalmi, környezeti és gazdasági hatékonyság között; meglesz-e az ágazatok abszorpciós képessége; nem mérséklődnek-e a beruházási ambíciók; felkészült lesz-e az intézményrendszer; nem „szivárognak”-e el a támogatások; nem következik-e be uniós forrásvesztés?

A tanulmány befejező része a KAP-pal közvetett kapcsolatban lévő agrárpolitikai követelményeket elemzi. Felvázolja egy komplex racionális nemzeti agrárpolitika és releváns intézményrendszer „szegletköveit”.

Kulcsszavak: agrárpolitika, Közös Agrárpolitika, benchmark-elemzés, külkereskedelem, transzparencia

JEL kódok: Q14, Q17, Q18

ABSTRACT

The study attempts to identify the conditions, expectations, and proposals which should be the focus of Hungarian agricultural policy in the coming years. It examines the situation of the Hungarian agricultural economy, the priorities for direct EU support, the opportunities, and risks associated with funds from the second pillar of the CAP (Common Agricultural Policy) and national co-financing, as well as agricultural policy requirements not directly related to the CAP. Comparative analysis reveals that Hungary has the lowest production intensity of the selected benchmark countries (Austria, the Netherlands, and Poland), which can be explained by its production structure and low asset availability. The study mentions eco-schemes as one of the most sensitive elements of the Hungarian response to the CAP directives. There is a strong tendency to introduce conditions which are as easy to meet and as cheap as possible, although it could be more appropriate to prepare farmers to adapt to harsh conditions in the future by familiarising them with stricter requirements. Another sensitive element is the choice between possible scenarios for redistributive support. Its social impact is positive, but its economic rationality is questionable. In addition, if the aid per hectare is too dispersed, the likely consequence is the fragmentation of declared agricultural land, whereby farmers might fragment their holdings and further separate the legal and economic aspects, thus undermining transparency. As regards the second pillar, the study highlights Hungary's important decision to provide 80% national co-financing but points out that this decision must be accompanied by a requirement to spend resources efficiently. As for the analysis of risks, the following questions remain unclear: could a rational balance be struck between social, environmental, and economic efficiency; do sectors have sufficient absorption capacity; are investment ambitions likely to fade; is the institutional system prepared; is a 'leakage' of funds to be expected; is any loss of EU resources to be expected? The final section of the study analyses the agricultural policy requirements indirectly linked to the CAP, outlining the cornerstones of a complex, rational, national, agricultural policy and relevant institutional framework.

Keywords: agricultural policy, Common Agricultural Policy, benchmark analysis, international trade, transparency

JEL Codes: Q14, Q17, Q18

DR. HABIL. PATAKI LÁSZLÓ
egyetemi docens
Neumann János Egyetem
lpataki63@gmail.com

VAJAI BALÁZS
PhD-hallgató
Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

Gondolatok az agrárvállalkozások innovációs tevékenységével és annak következményeivel összefüggésben

Thoughts on the innovation activity of agricultural enterprises and its consequences

ABSZTRAKT

A profit maximalizálásának és a hatékony termelésnek egyik kulcsa a vállalkozás méretéhez viszonyított eszközpark megválasztása, illetve a hozzá kapcsolódó innováció. Az innovációtól nem csak reméljük, hogy hatékonyabban termelünk, de azt is jelenti, hogy piaci előnyre teszünk szert akár a termék jellegével kapcsolatban, akár az árversenyben. Az innováció jelentős szerepet tölt be a vállalatok versenyképességének fenntartásában, jövedelmezőségük javításában és egyben lehetséges fejlődési irányukat meghatározza, és azok megvalósulását is elősegíti. Az innovációnak ára van, és ez megjelenik mind a költségekben, mind pedig a jövedelmezőségben és a tőkére, annak összetételére is hatással van.

Kulcsszavak: mezőgazdaság, innováció, versenyképesség, jövedelmezőség, hatékonyság
JEL kódok: C19, C50 O30, Q10, Q14

ABSTRACT

One of the key factors for maximising profits and achieving efficient production is to choose a toolkit that is commensurate with the size of the business and the innovation associated with it. Not only do we hope to produce more efficiently from innovation, but it is also associated with gaining market advantage, either in terms of the nature of the product or in price competition. Innovation plays a significant role in maintaining the competitiveness of companies, improving their profitability, and at the same time determining and facilitating the possible directions of their development. Innovation

comes at a price, which is reflected in both costs and profitability, while also affecting capital as well as its composition.

Keywords: *agriculture, innovation, competitiveness, profitability, efficiency*

JEL Codes: *C19, C50 O30, Q10, Q14*

DR. HABIL. KATITS ETELKA
tudományos munkatárs, pénzügyi turnaround szakértő, VOE tag
Pannon Egyetem, Zalaegerszegi Egyetemi Központ
katits.etelka@zek.uni-pannon.hu

DR. SZALKA ÉVA
egyetemi docens, dékán
Széchenyi István Egyetem, Mezőgazdaság és Élelmiszertudományi Kar
szalka.eva@sze.hu

DR. PALÁNYI ILDIKÓ
egyetemi docens, dékán, tanszékvezető
Pannon Egyetem, Zalaegerszegi Egyetemi Központ
palanyi.ildiko@zek.uni-pannon.hu

Miért alkalmazzuk a turnaround controlling módszert a fenntartható növekedés érdekében?

A magyar mezőgazdasági vállalatok körében végzett vizsgálatok 2018–2020 között

**Why do we use the turnaround controlling method for sustainable growth?
Studies among Hungarian agricultural companies between 2018–2020**

ABSZTRAKT

Az elmúlt évek üzleti gyakorlata nem nélkülözhetette a változ(tat)ás- és fordulatkezelés alkalmazását, valamint a fenntarthatósági elvek beépítését a vállalatok gazdálkodásába. Ezek valóra váltási lehetőségeit és mozgató rugóit vizsgáljuk a magyar mezőgazdasági szektorban a 2018 és 2020 között időszakban. Kutatási kérdéseink: Hogyan lehet felismerni a vállalati fordulatkezelés szükségességét? Hogyan, mikor, kinek és miben segít a turnaround controlling? Miért és hogyan kapcsolódik a vállalati fordulatkezelés a fenntartható növekedéshez? Miért fontos és aktuális ez a kapcsolódás a magyar mezőgazdasági szektorban? Hogyan támogatja a dinamikus fenntartható érték kör a mezőgazdasági cégeket, illetve az ágazatot? Eset-, szituáció és benchmark összehasonlító pénzügyi elemzést végzünk diagnózis készítéssel, minősítéssel és értékeléssel. Kvantitatív technikát alkalmazunk, amely a pénzügyi és vezetői számvitel adataira épülő saját fejlesztésű FINel pénzügy diagnosztikai és értékalkotó szakértői rendszer. Indokoljuk a vállalati életszakaszokra igazított fenntartható agrárpénzügyek kidolgozását, mint a holisztikus szemléletben történő fenntartható vállalati menedzselés alapját.

Kulcsszavak: top- magyar mezőgazdasági cégek, benchmark, pénzügyi turnaround controlling, fenntartható növekedés

JEL kódok: Q12, Q14

ABSTRACT

In recent years, it has been crucial for businesses to apply change management and turnaround management, and to incorporate sustainability principles into the management of companies. We examine the possibilities and driving forces of these practices in the Hungarian agricultural sector in the period between 2018 and 2020. We ask the following research questions: How can we recognise the need for corporate turnaround management? How, when, whom, and in what field does turnaround controlling help? Why and how is corporate turnaround management related to sustainable growth? Why is this connection important and topical in the Hungarian agricultural sector? How does a dynamically sustainable value circle support agricultural companies and the sector? We perform a comparative financial analysis considering case, situation, and benchmark with diagnosis, qualification, and evaluation. We use a quantitative technique, which is based on the self-developed FINel financial diagnostic and value creation expert system based on financial and management accounting data. We provide evidence that sustainable agricultural finance adapted to corporate life cycles could be the basis of sustainable corporate management in a holistic approach.

Keywords: top Hungarian agricultural companies, financial turnaround controlling, sustainable growth

JEL Codes: Q12, Q14

PROF. DR. BENCSIK ANDREA

egyetemi tanár

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar

bencsika@ujs.sk

MGR. HEVESI ENDRE, PhD., adjunktus

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar

A tudásmegosztás gyakorlata magyar és szlovák borászatoknál Knowledge transfer in Hungarian and Slovakian wineries

ABSZTRAKT

A 2019–20-ban folytatott kutatás a KKV-k egy speciális szegmensével foglalkozott, a magyarországi és szlovákiai borászatok tudásmenedzsment rendszere működését vizsgálta. Jelen tanulmány a kutatás egy részét mutatja be, fókuszálva a pincészetek szervezeten belüli és azok közötti tudástranszferére. A két ország 239 pincészetét – kvalitatív és kvantitatív módszerekkel vizsgálva – a kutatási kérdéseket három hipotézis tesztelése alapján válaszoltuk meg. Az eredmények az mutatják, hogy a borászatoknak korlátozott mennyiségű belső tudás áll rendelkezésre, ezért az új tudás jelentős részét külső forrásokból szerzik be. Tudásuk nagyon kis részét externalizálják, és szőlőtermesztéssel, borkészítéssel és annak értékesítésével összefüggő folyamatok vonatkozásában nagyon gyenge a kapcsolat a tudatosság és az externalizáció között.

Kulcsszavak: mezőgazdaság, borászatok, tudásmenedzsment, tudásmegosztás, kis- és középvállalkozások

JEL Kód: M12

ABSTRACT

The research presented in this paper, which was conducted in 2019 and 2020, analysed the knowledge management system of Hungarian and Slovakian wineries, which are a special segment of SMEs. This paper presents selected results of that research, focusing on knowledge transfer within and between the examined organisations. 239 wineries from the two countries were analysed using qualitative and quantitative research methods. The research questions were answered based on the testing of three hypotheses. The results show that wineries have a limited amount of internal knowledge available; therefore, they obtain a significant part of their new knowledge from external sources. They externalise

little of their knowledge; moreover the link between non-spontaneous, conscious knowledge management and externalisation is very weak in terms of the processes of viticulture, winemaking and sales activities.

Keywords: *agriculture, wineries, knowledge management, knowledge transfer, small and medium-sized enterprises*

JEL Code: *M12*