A magyar mezőgazdaság stratégiai kérdései

SZÉKELY CSABA

Kulcsszavak: mezőgazdasági célrendszer, versenyképesség, stratégiai elemzés, stratégiai irányok, vidékstratégia.
JEL-kód: Q15, Q18.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A stratégia a szervezetek irányításának, s ezzel a jövő befolyásolásának legfontosabb eszköze. Az agrár-közgazdaságtan tudománya és gyakorlata sem nélkülözheti a stratégiai megközelítést. A mezőgazdaság jövőjének alakítása azonban nagyon összetett feladat, mivel nemcsak élelmiszer-termelésről, értékesítésről, a vidéki lakosság megélhetésének hosszú távú biztosításáról, hanem a természeti erőforrások megőrzéséről, a megújuló energia biztosításáról, az ökoszisztéma gazdagságának fenntartásáról és élhető táj kialakításáról is döntéseket kell hozni a stratégia kialakítása során. Mindemellett a versenyképesség igénye is felmerül, mivel az egyes országok és régiók természeti erőforrásaik gazdasági hasznosítása érdekében piacaik megtartására, új piacok szerzésére törekednek. Ugyanakkor a környezeti (politikai, társadalmi, gazdasági, ökológiai és technológiai) feltételek folytonosan változnak, amelyekhez alkalmazkodni szükséges, de ugyanakkor célként tűzhető ki a környezeti feltételek (pozitív) stratégiai befolyásolása is.

Magyarországon különösen fontos szerepe van a mezőgazdaságnak, ezen keresztül az egész agrárszektornak és a vidéki régióknak. Egyes vélemények szerint természeti feltételeink különösen kedveznek a mezőgazdasági termékek előállításának, ezért növekvő mértékben kell hozzájárulnunk a világszerte gyarapodó lakosság élelmiszerigényének kielégítéséhez. Mások a természeti és biológiai erőforrások megóvásának, a fenntarthatóság biztosításának fontosságát hangsúlyozzák és óvnak azok intenzív kihasználásától. Emellett a megfelelő termelési formák és szervezetek kialakításának, a korlátozott földvagyon birtoklásának kérdése is felmerül, amelynek nemzetpolitikai vonatkozásai is vannak. A mezőgazdasági stratégia kialakítása és a folytonosan változó feltételekhez való igazítása mindezek miatt sokoldalú, széles körű tájékozódást és tudományos megközelítést igénylő feladat, amely nem nélkülözheti a mindenkor rendelkezésre álló legkorszerűbb eszközök és a szellemi kapacitás, valamint a társtudományok eredményeinek felhasználását sem.[1]

BEVEZETÉS

A mezőgazdálkodás nemcsak ősi foglalkozás, hanem összetett gazdasági-társadalmi tevékenység is, amely szoros kölcsönkapcsolatban áll a természeti környezettel, annak minden változásával. Emiatt a kívánt célok eléréséhez jó előre ki kell alakítani azokat a koncepciókat, meg kell fontolni azokat az intézkedéseket, amelyek lehetővé

[1] A tanulmány a Csáki Csaba akadémikus 75. születésnapja alkalmából a Magyar Tudományos Akadémián rendezett *Az agrár-közgazdasági tudomány fejlődése* című tudományos ülésen elhangzott előadás alapján készült (2015. november 13).

teszik a mezőgazdálkodáshoz szükséges differenciált feltételek megteremtését. Az emberiség már több ezer éve folytat élelmiszer-termelést és egyéb, a termőföld megművelésével kapcsolatos tevékenységet, így kellő gyakorlatot szerezhetett ebben, de az előrelátó gondolkodás mégis egyre fontosabbá válik a lakosság növekvő létszáma, az erőforrások korlátozottsága és a természeti környezet kihívásai miatt.

A *stratégia* a szervezetek versenykörülmények közötti irányításának, s mint ilyen, a jövő befolyásolásának egyik legfontosabb eszköze. A hagyományos tervezési koncepciókkal összevetve a stratégia nemcsak a változó környezethez való alkalmazkodást, hanem a versenytársak várható lépéseinek mérlegelését is szem előtt tartja. A stratégia tehát egyrészt a hosszú távú fenntarthatóság, másrészt a versenyelőnyök megszerzésének és fenntartásának eszköze is lehet. A mezőgazdaságot érintően különböző szervezetekben, illetőleg szervezeti szinteken is szükség van erre az irányító tevékenységre.

Az emberiség számára a Föld növekvő lakosságának élelmiszer-ellátása, egyes régiókban az éhezés megszüntetése jelenti a legnagyobb kihívást (*Csáki, 2012*). A *globális élelmezési stratégiákat* nemzetközi szervezetek (elsősorban a FAO) dolgozzák ki. Ettől általában függetlenek a *globális mezőgazdasági versenystratégiák,* amelyek régiók, nagyhatalmak, nagy tőkeerejű multinacionális vállalatok egymás közötti versenyét és hatalmi viszonyait juttatják kifejezésre. Az *egyes országok* számára akkor is szükséges nemzeti stratégiákat kidolgozni, ha a kisebb országok többsége már valamilyen regionális szervezet tagjaként lép fel érdekei érvényesítéséért. Így Magyarország EU-tagként az EU agrárstratégiája alapján vagy részben ettől függetlenül igyekszik a saját erőforrásainak, ökológiai adottságainak legjobban megfelelő jövőképet, célokat és stratégiai programokat kidolgozni. Az EU – a tagországai által elfogadott működési elvekből adódóan – ugyanis az egyes országok hatalmi pozícióinak, alkuerejének megfelelően alakítja ki stratégiáját, amelynek során nem minden esetben a kisebb országok mezőgazdasági szektorainak érdekei határozzák meg legnagyobb mértékben a stratégiai döntéshozatalt.

Az országok agrárstratégiáin belül az egyes *régiók, ágazatok (szakterületek, üzletágak)* is igyekeznek olyan stratégiai koncepciókat kidolgozni, amelyek alapján hosszabb távon előnyösebb helyzetbe kerülhetnek a régió vagy a mezőgazdasági szakma számára rendelkezésre álló erőforrások, lehetőségek elosztása szempontjából. Jól ismert a szakmai szervezetek, érdekképviseletek lobbitevékenysége, amelynek révén az egyes termelő, feldolgozó vagy értékesítő ágazatok és tevékenységek képviselőiként igyekeznek felzárkóztatni, megszilárdítani a szakterület pozícióit vagy éppen megőrizni az addig kiharcolt versenyelőnyöket.

A *stratégiai tervezés* és az ezt megvalósító *stratégiai menedzsment* a *gazdálkodó szervezetek, a vállalatok* számára alapvetően fontos, sőt nélkülözhetetlen feladat a piacgazdasági körülmények között. Még akkor is, ha a mezőgazdaság területén egyre kevésbé lehet korlátlan piaci versenyről beszélni. Végső soron a gazdálkodó szervezetek hozzák meg azokat a stratégiai döntéseket, amelyektől az egyes országok, régiók mezőgazdasági termelésének, termékei feldolgozásának, kereskedelmének eredményessége, az abból élők boldogulása függ. Mivel a stratégiai tervezés az idők folyamán sokféle ismerettel gyarapodott és egyre bonyolultabb szakterületté vált, a stratégiai döntések meghozatalát megfelelő információk rendelkezésre bocsátásával, módszerek megismertetésével és tanácsadás nyújtásával célszerű segíteni. Különösen olyan területen, mint a mezőgazdálkodás, ahol a működés feltételrendszere nemcsak bonyolult, de a különböző hatások, igények, szabályok és korlátozások miatt már szinte áttekinthetetlenné vált.

Ennek alátámasztására célszerű áttekinteni a mezőgazdasági termelés lehetséges céljait, illetőleg a mezőgazdaság stratégiai jellemzőit.

A MEZŐGAZDASÁG CÉLRENDSZERÉRŐL

A mezőgazdasági tevékenység sokféle célra irányulhat, amelyek részben kiegészíthetik, teljesebbé tehetik egymást, de egymásnak ellentmondó, illetőleg versenyző célokat is meg lehet fogalmazni a gazdálkodással kapcsolatosan. A stratégiák jövőképei e célok különböző kombinációin alapulhatnak.

A legfontosabb célok között elsőként kétségtelenül *az élelmiszer-termelést, az élelmiszerrel való biztonságos ellátást* kell megemlíteni. Az emberiség számára az alapvető fiziológiai szükségletek között a táplálék biztosítása olyan feladatot jelent, amelyet az emberiség kezdettől fogva munkamegosztással igyekezett megoldani. Ma már erre szakosodott szervezetek, az élelmiszerlánc szereplői látják el ezeket a feladatokat, magas fokú szervezettséggel, ellenőrzöttséggel. A létfenntartás alapvető szükséglete mellett magasabb szintű igények kielégítésének is eleget tesz a mezőgazdaság, alapanyagot szolgáltatva a gasztronómia, az élvezeti cikkek számára.

Az *ipari* (kezdetben a házi és kézműipari) *termelés* sem nélkülözheti a mezőgazdasági alapanyagokat, amelyek számtalan iparág fejlődését segítették elő. A ruházkodás, a háztartásban használt eszközök, a fegyverek stb. előállítása kezdetben csak e természetes anyagok feldolgozásával válhatott lehetségessé. Időközben a mesterségesen előállított anyagok kerültek előtérbe, de egyes mezőgazdasági eredetű alapanyagok (pl.: keményítő, zselatin, gyógynövények stb.) ma sem helyettesíthetők. Az ipari célú alapanyag-termelés azonban esetenként versenyezhet az élelmiszer-termeléssel.

A helyi piacok vagy a hazai lakosság számára történő mezőgazdasági termék-előállítás mellett a *külpiaci értékesítésnek* is fontos szerepe lehet, különösen akkor, ha a természeti erőforrások viszonylagos bősége ezt lehetővé teszi. Egyes (fejlődő) országok számára szinte csak az élelmiszerexport lehet az egyetlen lehetséges kiút a gazdaság fellendítéséhez, de az iparilag fejlett országok is gyakran élnek a mezőgazdasági export lehetőségeivel. Magyarország tradicionálisan azon országok közé tartozik, amelyek mezőgazdasági eredetű exporttöbblettel rendelkeznek.

Az előző célok mögött nem mellékesen az a szándék is meghúzódik, hogy a mezőgazdálkodással foglalkozók jövedelemre tehessenek szert. Itt elsősorban a *vidéki lakosság megélhetésének hosszú távú biztosítása* lehet az a cél, amelyet gazdaság- és társadalompolitikai szempontok is vezérelhetnek, de a vidéki kultúra, a tradíciók és struktúrák megőrzésének is kiemelt szerepe lehet ezen a területen.

Az emberiség számára rendelkezésre álló erőforrások szűkössége (illetőleg a Föld népességének gyarapodása) *a természeti erőforrások megőrzését,* és ebből eredően a mezőgazdasági termelés hosszú távú fenntarthatóságát is előtérbe helyezték. Ezzel a mezőgazdasági termelés számára olyan célkitűzések is fontossá válnak, amelyek az aktuális hozamok maximalizálása helyett a szerves fejlődést, a profitorientált versennyel szemben a tartós versenyelőnyöket helyezik előtérbe. A korábban fontosnak tartott erőforrások mellett a Föld klímáját befolyásoló hatásokra is figyelemmel kell lenni, ami a természet, így a mezőgazdaság szerepét erősítheti ezen a területen.

Ezek egyike a *megújuló energia,* a biomassza előállítása, ami az utóbbi évtizedekben vált gyakorlattá és egyúttal az egyik legvitatottabb mezőgazdasági termelési ággá (*Popp, 2007*). A klímaváltozás szempontjából pozitív hatású, energia-előállítási céllal termelt biomassza ugyanis ugyanazokat az erőforrásokat hasznosítja, mint az élelmiszer-termelés, ezért világméretű

elterjesztése csökkenti az egyre növekvő élelmiszer-szükséglet biztosításának lehetőségét.

A természeti erőforrások intenzív igénybevétele miatt egyre nagyobb felelősség hárul a mezőgazdaságra az élővilág *biológiai sokféleségének,* az *ökoszisztéma gazdagságának* megőrzése szempontjából. Olyannyira, hogy az ezzel kapcsolatos tevékenységeknek a mezőgazdasági termelés szervezésének és technológiájának részévé kell válniuk.

Mindezek mellett arról is gondoskodni kell, hogy a mezőgazdasági termelés színterei, a nagy méretű szántó, legelő, gyümölcsös és egyéb területek, valamint a gazdasági célú építmények egészségügyi szempontból, esztétikailag és az egyetemes emberi kultúra szemszögéből egyaránt megfelelően legyenek kialakítva, megőrizve. Az *élhető táj kialakítása és fenntartása* tehát fontos társadalmi érdek.

A MEZŐGAZDASÁG STRATÉGIAI JELLEMZŐI

A mezőgazdasági stratégiák kialakításakor az alapvető erőforrások és kompetenciák mellett figyelembe kell venni azokat a sajátosságokat, amelyek más ágazatoktól eltérőek és alapvetően befolyásolják az agrárstratégiák megvalósításának lehetőségét (*Székely, 2000*).

A mezőgazdasági termelést, ezen belül elsősorban a növénytermesztést alapvetően meghatározzák az éghajlati viszonyok és a földfelszíni (talaj, domborzat stb.) adottságok. Mindezek miatt a mezőgazdaságra a *természettől való nagymértékű függőség* jellemző. Ennek figyelembevétele azért is különösen fontos, mert az igénybe vett *termelőeszközök jelentős része biológiai rendszer* (növény, állat, mikroorganizmus), amelyek szigorúan meghatározott élettani határok között és szabályok szerint képesek kifejteni tevékenységüket. A mérsékelt égövi klíma alatt az évszakok változásai, a vegetációs periódusok határozzák meg nagymértékben a termelés ütemét. A biológiai tulajdonságok szabják meg a hozamok keletkezését, a termékek eltarthatóságának korlátait, a romlékonyságot és a tárolás nehézségeit is. De a mezőgazdasági termelés eredményességét befolyásoló *kockázat és a bizonytalanság* jelentős hányada is a természeti erőknek való kitettségnek róható fel.

A termőföld a mezőgazdasági termelés egyik legalapvetőbb tényezője, amely az adott földrajzi helyszíneken alakulhatott ki, és gyakorlatilag elmozdíthatatlan. Ebből ered az a *helyhez kötöttség,* amely nagymértékben befolyásolja a mezőgazdasági termelés szervezését, az üzemstruktúrát. Jelentősek lehetnek ezért a *szállítási költségek,* ami az egymástól távoli termelési, feldolgozási és értékesítési helyszínekből, valamint az esetenként nagy volumenű és tömegű ráfordításokból és hozamokból adódik.

A stratégiai megfontolásoknál *a be- és kilépési korlátok* is fontos szerepet játszanak. Viszonylag könnyű belefogni a mezőgazdasági termelésbe, ha az ehhez megfelelő termőterület, eszköz vagy gazdasági épület rendelkezésre áll. Ugyanakkor a hivatásszerű mezőgazdasági termelésnek számos feltétele van (tőke, szakértelem, egyéb erőforrás), amelynek megszerezhetősége korlátozott és hosszú időhöz kötött. A kilépés sem egyszerű, amelyet általában főként emocionális okok befolyásolnak. Így az alacsony belépési korlát (pl. öröklés) mellett gyakran a magas kilépési korlátok jellemzik a mezőgazdasági termelést.

Az élelmiszer-biztonság, illetőleg az élelmiszerek bizalmi termék jellege miatt fontos szerepet játszik a termékek eredetének ismerete és ezen keresztül a *személyes szolgáltatás* igénye. Emellett a kereslet sokfélesége miatti *sokszínű piaci szükséglet,* azaz a féleségben és a minőségben gazdag termékválaszték is befolyásolja a stratégiák kialakítását. Ez a *különböző tevékenységek kombinálásának lehetőségét* is felveti, és

erre ösztönöznek a természeti-technológiai feltételek (pl. a növénytermelés idényszerűsége), valamint a termelési ágazatok természetes kapcsolódási lehetőségei (pl.: takarmánytermesztés – állattartás, vetésváltási igények stb.) is.

Más ágazatokétól jelentősen eltér a mezőgazdasági termelés *szabályozási rendszere* is, amely az országos (helyi), és az európai uniós gazdaságszabályozásból egyaránt következik. Az EU szerepe meghatározó a mezőgazdasági termelés és a vidék helyzetének alakulása szempontjából. A vidékfejlesztés és a környezetvédelem igényei, sőt bizonyos üzleti szempontok így esetenként felülírhatják a közvetlen helyi termelői érdekeket.

A stratégiai tervekre elsősorban versenykörülmények között van szükség (a stratégia eredeti jelentése a harcra, az ellenfelek meglétére utal), és ez a mezőgazdasági stratégiákra nézve is igaz. A *versenyképesség* igénye azért merül fel, mert az egyes országok, régiók és vállalatok természeti erőforrásaik gazdasági hasznosítása érdekében piacaik megtartására, új piacok megszerzésére törekednek. Ugyanakkor a mezőgazdasági termelés az egymásra utaltság miatt stratégiai szövetségek, hálózatok és rendszerek létrehozását is igényli. Ilyen „szövetségesi rendszerek" alakultak ki már az ókori Kínában, Mezopotámiában, Dél-Amerikában is az öntözőrendszerek vagy a teraszos rizstermesztés létrehozása és fenntartása érdekében. Együttműködésekre napjainkban is szükség van, gondoljunk a beszerzési és értékesítési szövetkezetekre, a vertikális integrációkra vagy a gépkörökre. A mezőgazdasági stratégiák kialakításakor ezért a versenytársak feltérképezése mellett az együttműködő stratégiai partnerek megkeresésére, megismerésére és stratégiai szövetségek kötésére is szükség lehet, természetesen a saját érdekek kifejezésre juttatása mellett.

A mezőgazdaságra olyan külső kényszerek is hatnak, amelyek elkerülhetetlenül befolyásolhatják a szervezetek hosszú távú eredményességét, illetőleg fennmaradását. A környezeti (politikai, társadalmi, gazdasági, ökológiai és technológiai) feltételek folytonosan változnak, amelyhez *alkalmazkodni* szükséges, de egyes esetekben célként tűzhető ki a környezeti feltételek stratégiai befolyásolása is. A növényi kultúrák vagy a művelési ágak megváltoztatása és egyéb beavatkozások pozitív vagy negatív hatásokat is kiválthatnak a környezetből (erdősítés, „zöldítés", erdősávok kivágása, legelőtelepítés stb.). Hosszabb távon ezek a hatások a mezőgazdasági termelésre is visszahatnak, ezért elkerülhetetlenül fontos e kölcsönhatások feltárása és figyelembevétele a stratégiák kialakítása során.

A MAGYAR MEZŐGAZDASÁG NEMZETGAZDASÁGI SZEREPE ÉS VERSENYKÉPESSÉGE

A mezőgazdaság a múltban jelentős szerepet játszott az élelmiszer-előállításban, az exportban és a foglalkoztatásban egyaránt. Az ipar és főleg a szolgáltatási szektor jelentős erősödése miatt mára megváltoztak az arányok, de az ágazat teljesítménye, hozzájárulása Magyarországon a gazdaság egészéhez még mindig számottevő. Ennek alapja a mezőgazdasági termőterület más országokhoz viszonyított magas (57,5%-os) aránya (*KSH, 2015*), továbbá a relatíve kedvezőnek tekinthető termőhelyi viszonyok. Az 1. táblázat az agrárgazdaság és az élelmiszeripar arányát mutatja be a nemzetgazdaságon belül az EU-csatlakozás óta eltelt időszakban. Látható, hogy az agrártermékek exportjának részaránya erőteljesen megnövekedett az eltelt 11 év alatt, és a külkereskedelmi forgalom egyenlege is határozott növekedést mutat.

A mezőgazdaság gazdasági (és társadalmi) fontossága túlmutat az 1. táblázat adatain. Az ágazat más nemzetgazdasági ágazatokkal és területekkel együtt fejti ki tevékenységét, ezért ma már a szűkebb értelemben vett mezőgazdaság, agrárgazdaság és élelmiszer-gazdaság mellett az

agrobiznisz (*agribusiness*) kategóriát is alkalmazzák a helyzet elemzéséhez. Ebben a felfogásban az élelmiszer-gazdaság mellett az inputokat biztosító ellátó tevékenységeket, valamint a termékeket feldolgozó és forgalmazó tevékenységeket is figyelembe veszik az ágazat szerepének értékelésében (*Kovács, 2010*). Eszerint az agrobiznisz a nemzetgazdaság összes kibocsátásából 16,1%-ban, a bruttó hozzáadott értékből 12,1%-ban és a foglalkoztatásból 14,1%-ban részesedik (*FM, 2015*).

A sokak által és sokoldalúan bizonyított tények kiemelik Magyarország mezőgazdaságának stratégiai fontosságát, ezért indokolt kiemelten foglalkozni az ágazat jövőjével. Ugyanakkor arra is figyelemmel kell lenni, hogy a magyar mezőgazdaság az EU rendszerébe ágyazottan működik, piacainak jelentős része itt található és versenytársai is elsősorban az EU tagországai közül kerülnek ki.

Az EU mezőgazdaságáról elsősorban azt kell tudni, hogy termelésének túlnyomó részét a régi tagországok adják. Az EU15 országai 2014-ben a mezőgazdasági kibocsátás 83,3%-át termelték meg, az öt legnagyobb termelő ország (Franciaország, Németország, Olaszország, Spanyolország, Egyesült Királyság) pedig 61,2%-át (*FM, 2015*). Az 1. ábra az EU-tagállamok mezőgazdasági kibocsátásának arányait mutatja 2014-ben. Az ábrán látható, hogy a középmezőnyben elhelyezkedő Magyarország kibocsátása jelentősen elmarad a nagy piacokkal és tradíciókkal rendelkező országokétól, ami kissé más megvilágításba helyezi a magyar mezőgazdaság szerepét. Az 1. ábra rámutat arra is, hogy a magyar mezőgazdaságnak komoly versenytársai vannak, amelyek nemcsak a régebbi tagországok, hanem a szomszédos, illetőleg közeli EU-országok (Ausztria, Szlovákia, Lengyelország, Románia stb.), valamint az EU-felvétel előtt állók (Szerbia, Ukrajna) lehetnek.

Magyarország az EU teljes mezőgazdasági kibocsátásának 1,8-1,9%-át adja, és ez az arány az utóbbi években nem is változott. Ettől jelentősen eltérő a mezőgazdasági terület (2,5%), valamint a munkaerő-felhasználás (4,5%) aránya. Ezek az utóbbi adatok ráirányítják a figyelmet a magyar mezőgazdaság fő gyengeségeire, a rendelkezésre álló erőforrások hatékony kihasználásának problémáira is.

1. táblázat

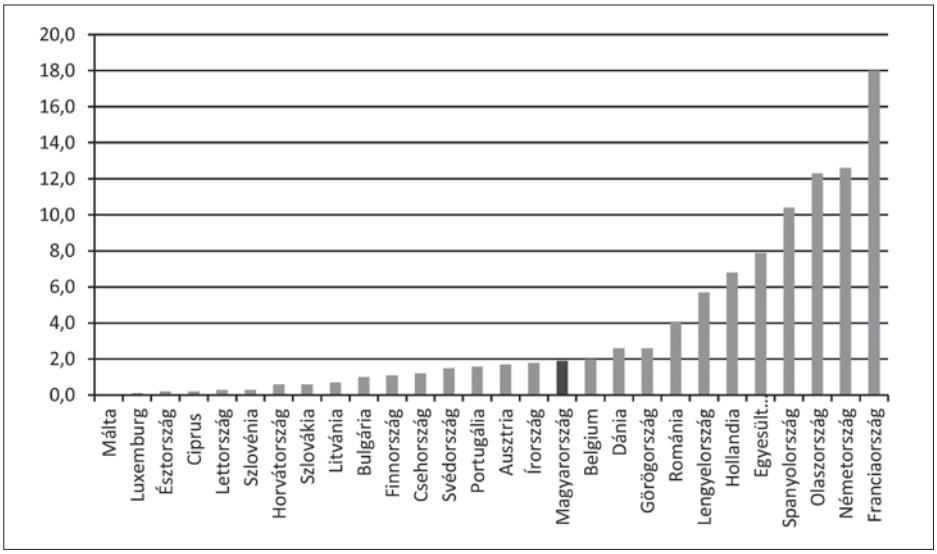
A mezőgazdaság és az élelmiszeripar arányai a nemzetgazdaságban

(M. e.: %)

Év	Az agrárgazdaság részaránya			Az élelmiszeripar részaránya			Az agrártermékek	
	a foglalkoztatásban	a bruttó hozzáadott értékben	a beruházásban	a foglalkoztatásban	a bruttó hozzáadott értékben	a beruházásban	exportjának részaránya	külkereskedelmi forgalmának egyenlege, Mrd Ft
2004	5,3	4,8	4,3	3,6	2,8	3,7	6,0	223,1
2005	5,0	4,2	4,5	3,6	2,6	3,6	5,8	181,1
2006	4,9	4,1	4,2	3,6	2,5	3,1	5,5	214,8
2007	4,7	4,0	3,7	3,4	2,3	3,2	6,3	360,5
2008	4,4	4,0	4,7	3,3	2,2	2,5	7,9	483,6
2009	4,6	3,5	5,6	3,5	2,5	2,5	8,6	486,0
2010	4,5	3,6	4,8	3,3	2,3	2,7	8,2	587,3
2011	4,9	4,7	5,6	3,3	2,2	3,3	9,0	770,1
2012	5,2	4,5	5,8	3,3	2,1	2,8	10,1	1046,3
2013	4,9	4,4	5,7	3,4	2,2	2,4	9,9	1067,9
2014	4,6	4,4	6,1	3,5	–	2,9	9,2	966,1

Forrás: FM, 2015, a KSH és az AKI adatai alapján

I. ábra
Az EU-tagállamok mezőgazdasági kibocsátásának aránya az EU összkibocsátásából, %



Forrás: EUROSTAT, 2015

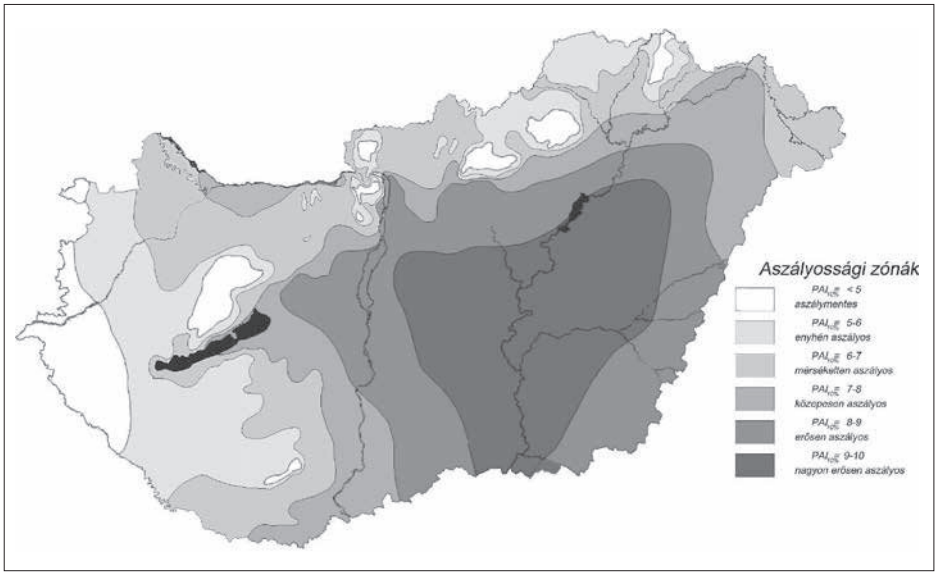
Magyarország fő mezőgazdasági erőforrásainak (termőterület, illetőleg a munkaerő) EU-átlagtól jóval elmaradó hasznosulása különösen azért tekinthető jelentős problémának, mert a fejlettebb országoktól (az EU15-től), tehát a fő versenytársaktól való lemaradás ennél még nagyobb mértékű. Ennek okait részben Magyarország természeti viszonyaiban, részben a technológia korszerűtlenségében és a szervezés hiányosságaiban kell keresni.

– *A természeti viszonyokkal* kapcsolatosan megállapítható, hogy a mezőgazdasági termőterület jelentős arányának, nagy kiterjedésű sík területek meglétének, valamint a mérsékelt égövi elhelyezkedésnek köszönhetően az az általánosan elterjedt nézet, hogy Magyarország természeti adottságai kiválóan alkalmasak a mezőgazdasági termelés céljaira. Azonban az is tapasztalható, hogy a kedvezőtlen csapadékviszonyok és bizonyos természeti események (a tavaszi fagyok, az aszályos időszakok, az árvizek és belvizek, a viharok stb.) jelentősen csökkentik a terméspotenciált. A Kárpát-medence különösen ki van téve ezeknek a kedvezőtlen időjárási jelenségeknek, mert a hegyvonulatok és a vízgyűjtő területek elhelyezkedése, sajátosságai mind a szárazság kialakulását, mind pedig az árvizek és belvizek keletkezését, gyakori előfordulását elősegítik (2. ábra). Ezek a hatások az óceáni klímával rendelkező nagy versenytársakéhoz képest jelentősen megnövelik a kockázatot, a termésingadozást és ezen keresztül a veszteségek kialakulását. A kockázatmenedzsment költségei ezért Magyarországon és a hasonló természeti adottságokkal rendelkező országokban magasabbak, ami jelentős versenyhátrányt okoz (*Pálinkás – Székely, 2008*). Ráadásul a klímaváltozással kapcsolatos meteorológiai előrejelzések is arra utalnak, hogy a sivatagosodási folyamatok gyorsabban haladnak előre Európa ezen övezetében (*Magyar Meteorológiai Szolgálat, 2015*). Mindez nemcsak a mezőgazdaság jelenlegi helyzetét, hanem a jövőbeli lehetőségeket is hátrányosan befolyásolja.

– *A magyarországi technológia* relatív

2. ábra

Magyarország aszályossági térképe a Pálfai-féle aszályossági index (PAI) alapján



Forrás: Pálfai, 2007

korszerűtlenségére utalnak többek között azok az elemzések, amelyeket a termőhelyi adottságoktól viszonylag független állattenyésztés területén végeztek el. *Horn (2013)* az Egyesült Királyságban, az USA-ban és az OECD-országokban végzett vizsgálatok eredményeit összefoglalva felhívja a figyelmet azokra a hatékonyságbeli különbségekre, amelyek az intenzív állattenyésztési árutermelési rendszerekben, különösen a baromfi- és a sertéshústermelésben, a tejtermelésben és a zárt rendszerű haltenyésztésben a fejlettebb országok és a magyar mezőgazdaság között kialakultak. Ugyanígy a növénytermesztés területén, elsősorban a ráfordítás-hozam viszonyokban, a gépesítési színvonalban és a termés tárolásának eredményességében tapasztalható jelentős elmaradás.

– Emellett a *szervezettség színvonala* is kívánnivalókat hagy maga után (*Székely – Pálinkás, 2007*) a fejlettebb európai országokkal való összehasonlításban, ami nemcsak a gazdaságok, mezőgazdasági vállalkozások menedzsmentjére, hanem az élelmiszerlánc szakaszai közötti horizontális és vertikális kapcsolatok hatékony megszervezésére is vonatkozik.

Már a 2009-es válságot megelőzően születtek olyan elemzések a magyar mezőgazdaság versenyképességéről, amelyek következtetései alapvető stratégiai változtatásokat sürgettek. *Csáki (2008)* szerint a hazai agrárvilág legsúlyosabb gondja a változó piaci körülményekhez való alkalmazkodás hiánya, és hogy az egyébként szükségszerű mezőgazdasági rendszerváltás nem járt együtt korszerű agrárstratégia kibontakozásával, valamint az EU-csatlakozásra való megfelelő felkészüléssel. A versenyképesség javítása érdekében ezért közmegegyezésre épülő stratégiára és ezek megvalósítására van szükség. *Udovecz és munkatársai (2009)* megállapították, hogy a magyar agrárgazdaság – viszonylag nagy kilengésekkel – kényszerpályán sodródik. Úgy vélik, hogy a magyar agrárgazdaság „*strukturális feszültségekkel terhes, gyen-*

ge versenyképességgel jellemezhető pályán vergődik". A természeti és humán erőforrások kihasználtsága elmarad a lehetségestől. Következtetésük, hogy az élelmezési, energia-előállítási és környezetbiztonsági feladatok által meghatározottan új, tudatos és harmonizált alkalmazkodási agrárstratégiát indokolt kialakítani. Emellett a versenyképes mezőgazdasághoz versenyképes feldolgozás, kereskedelem, oktatás-kutatás, innováció és ennek megfelelően kialakított intézményrendszer is szükséges.

ALAPVETŐ STRATÉGIAI IRÁNYOK A MAGYAR MEZŐGAZDASÁGBAN

A gazdaságpolitika, ezen belül az agrárpolitika feladata az agrárstratégia meghatározása. A társadalom, ezen belül elsősorban a vidéki lakosság életét, boldogulását természetesen nagymértékben befolyásolják az ezzel kapcsolatos döntések. Magyarország lakossága történelmi okokból különösen érzékenyen reagál e döntések következményeire, mert a 2. világháború óta eltelt évtizedekben többször történtek radikális változások a földtulajdont, az üzemstruktúrát, és ezzel a vidéki életformát illetően. A rendszerváltozás óta eltelt 25 év sem volt mentes azoktól az irányváltásoktól, amelyeket az egymást váltó kormánypártok eltérő agrárpolitikái okoztak. Az EU-csatlakozás többékevésbé egységes szándékán túl ezért Magyarországon konzekvens agrárstratégiai koncepcióról az utóbbi időkig aligha lehetett beszélni.

Az egymásnak ellentmondó célok, az eltérő érdekek, a folytonos változások, a bonyolult rendszerek, továbbá az egyre élesződő verseny miatt nem egyszerű feladat akár csak a legfontosabb szereplők által elfogadhatónak tartott stratégiai irányok kidolgozása. Az egyes érdekcsoportok (érintettek) más-más alapvetésekből indultak ki, ezért természetes, hogy a jövőről alkotott vélemények is másként alakulnak, amelyek eltérő stratégiai irányokhoz vezethetnek. Ebből a szempontból három egymástól eltérő álláspont ismerhető fel.

– Egyes vélemények szerint az ország természeti feltételei különösen kedveznek a mezőgazdasági termékek előállításának, ezért nagyobb mértékben kell hozzájárulni a világszerte növekvő lakosság élelmiszerigényének kielégítéséhez. Magyarországon ezért különösen fontos szerepe van a mezőgazdaságnak. Éppen emiatt a természeti adottságok minél jobb kihasználására, a hatékonyság, és ezen keresztül a termelés növelésére szükséges törekedni.

– Mások a természeti és biológiai erőforrások megóvásának fontosságát hangsúlyozzák és óvnak azok intenzív kihasználásától. Erre nemcsak a biológiai egyensúly, az egészséges környezet fenntartása miatt van szükség, hanem a klímaváltozást okozó antropogén hatások csökkentése érdekében is. Egyes vélemények szerint a mezőgazdaság területén is kerülni kell a további növekedést (*Mészáros, 2011*) és más fejlődési utakat (paradigmákat) kell keresni az emberiség számára.

– Alapvetően más megközelítést jelent a birtokpolitika középpontba állítása. E koncepció szerint a mezőgazdaság jövőjét a megfelelő termelési formák és szervezetek kialakítása, a korlátozott földvagyon birtoklása fogja eldönteni, amelynek gazdaság- és nemzetpolitikai vonatkozásai is vannak. A termőföld és az eszközök birtoklása alapvetően meghatározhatja, hogy megfelelően, felelősségteljesen bánnak-e a jövőben is ezekkel a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokkal. Ezek a kérdések azonban megoszthatják a társadalmat, ami mögött a történelmi okok mellett gazdasági érdekek is állnak.

Mindhárom álláspont tudományos vizsgálatokkal, eredményekkel is alátámasztható, amit a *Gazdálkodás* folyóiratban és más kiadványokban az utóbbi években megjelent tanulmányok igazolnak.

Buday-Sántha (2009) drámaian ecseteli az előző időszak mezőgazdaságának helyzetét. Leírja, hogy a mezőgazdasági termelés értéke két évtizedig stagnált, miközben a nagyobb hozzáadott értéket és a gazdaság belső vertikumát képező ágazatok, mint a kertészet, az állattenyésztés fokozatosan veszítettek súlyukból. A mezőgazdaság szerepe gabona- és olajosmag-termelésre szűkült le. A feldolgozóipar fokozatosan leépült, számottevő termékfejlesztésre nem került sor. Alacsony hozzáadott értékű élelmiszer-ipari tömegcikkeket gyártottak. Az élelmiszeripar Nyugat-Európába húzódott vissza, amelyhez a szükséges nyersanyagot Kelet-Európa, köztük a magyar mezőgazdaság szállította, ami egyértelműen kiszolgáltatott helyzetbe juttatta a magyar mezőgazdaságot. Szerinte a helyzet csak a koncentrációs folyamat felgyorsításával, a gazdasági belső vertikumok fejlesztésével, a műszaki fejlődésnek és támogatásoknak az arra alkalmas gazdaságokba való koncentrálásával, a termelői érdekeltségű feldolgozás, forgalmazás fejlesztésével, továbbá nemzeti érdekeltségű feldolgozókkal való vertikális kooperációkkal oldható meg. Emellett a földbirtok-politika változtatását is szükségesnek tartja, beleértve az utódlás kérdéseinek tisztázását is. Hasonlóan fontosnak tartja a földbirtokok tudatos felaprózásához vezető adópolitika megváltoztatását.

Udovecz (2010) egy akadémiai kutatási program keretében felvázolta a magyar agrárstratégia alappilléreit. Szerinte a következő évtizedek globális agrárgazdaságát nemcsak a piacokért, hanem még inkább a termelési tényezőkért és bizonyos alapanyagokért folyó verseny fogja meghatározni, amelyet figyelembe véve az agrár- és vidékfejlesztés jövőjét jól definiálható célok érdekében ajánlatos megszervezni. A viszonylag kedvező magyar természeti adottságok gazdaságos hasznosítása távlatilag az egész lakosság érdeke, ezért a jelenlegi termelési szintet 70%-kal kellene emelni. A területhasznosítás, a termelési színvonal 20 év alatt közelítse meg az EU15-ök jelenlegi szintjét. Az agrárexport – 3-4 milliárd eurós pozitív szaldó mellett – közelítse meg a 10 milliárd eurós nagyságrendet. Szerinte Magyarország agrárgazdasága a jövőben 15-20 millió ember ellátására is képessé tehető, nyers és feldolgozott termékeinek igen jelentős hányadával azonban – éles versenyben – a külpiacokon kell megjelennie. Ezért anyagi és szellemi erőforrásainkat mindenekelőtt a hatékonysági mutatók javítására, a versenyképesség növelésére kell fordítani. E célok mellett prioritásként kell megjelölni a természeti erőforrások fölötti rendelkezési jog megtartását, az élelemtermelési kapacitások és kompetenciák megőrzését, a lokális ellátási és foglalkoztatási lehetőségek minél magasabb szinten való megtartását. Megemlítésre kerül az egészséges környezet, az élelmiszer-biztonság garantálása; a táj, az élővilág, a termelés és a szervesen kapcsolódó vidéki örökség, kultúra sokszínűségének megőrzése is.

Horn (2013) több prognózist közöl, amelyek az állati termékek iránti megnövekedett keresletet mutatják, ami egyúttal a növényi többletbiomassza-igénnyel is jár majd. A következő évtizedekben várhatóan még fontosabb szerepe lesz az emberi élelmiszer-ellátás biztosításának, ebből adódóan a növekvő állatállomány takarmányigénye kielégítésének, amely kiegészül a bioüzemanyag-ipar várhatóan növekvő igényeivel is. Horn ugyanakkor azt is előre jelzi, hogy a klímaváltozás húsz éven belül, különösen az extenzív legeltetésre alapozott (3 milliárd ha) területen, mintegy 50%-kal csökkenti az állatitermék-előállítást. A megújuló vízkészletekkel gazdálkodó, öntözésre alkalmas területek vagy azzá tehető régiók szerepe minden korábbi időszaknál fontosabb lesz a jövő élelmiszer-termelésében, erre a szempontra sokkal nagyobb figyelmet indokolt fordítania Magyarországnak is.

Mészáros – Szabó (2014) szerint Magyarország nem térhet ki a mezőgazdasági ter-

melés hatékonyságának növelését célzó világgazdasági verseny elől. Véleményük szerint azonban az agrárirányítás nem rendelheti alá egyoldalúan csak a hatékonyság szempontjának a mezőgazdaság üzemi és termelési szerkezetét, mert a foglalkoztatási és a környezetvédelmi (természetvédelmi) aspektusok szintén figyelmet érdemelnek. A hatékonyság és a foglalkoztatás növelésére irányuló törekvések ütköztetése alapján ők kétféle országos szintű mezőgazdaságfejlesztési stratégiát különböztetnek meg: az egyik a hatékonyságorientált, a másik a foglalkoztatásorientált fejlesztés. Mindkét stratégia mögött más-más érdekeltség, üzemtípus (és méret), termelési szerkezet, végső soron mezőgazdasági szektor áll. Az egyik vagy másik stratégia előtérbe állítása politikai döntés, pontosabban döntéssorozat kérdése. Szükségesnek tartják azonban, hogy – az elmúlt évtizedek gyakorlatától eltérően – a stratégiai döntések megalapozásánál egzakt, a gazdasági, társadalmi és környezeti dimenziókat egyaránt figyelembe vevő hatásvizsgálatokra kerüljön sor.

Kapronczai (2014) elemzésében arra a következtetésre jut, hogy a hazai élelmiszer-gazdaság kritikus pontja az élelmiszeripar helyzete. Csökken a termelése, alacsony a jövedelemtermelő potenciálja és elégtelen a tőkeellátottsága. Az agrárgazdaság jövőbeni pozicionálásához elsősorban élelmiszer-feldolgozást, a piaci lehetőségek közül elsősorban a félkész és késztermékek exportarányának növelését javasolja célként meghatározni. Egy másik következtetése szerint a földbirtok-politikában további lehetőségek, de kockázatok is rejlenek. Pozitívak lehetnek az ezzel kapcsolatos társadalmi hatások, míg kockázatok a gazdasági következményekben rejlenek, bár ez utóbbiak ellensúlyozhatók. A 2014–2020 közötti Közös Agrárpolitikában is vannak veszélyek, ami elsősorban abból adódik, hogy a tagországi döntések jelentős differenciálódáshoz vezethetnek az egyes üzemcsoportok támogatásában.

Németh – Várallyay (2015) a termőtalaj jelentőségét emeli ki az agrárstratégia szempontjából. A talaj mint feltételesen megújuló multifunkcionális természeti erőforrás, képes a fenntarthatóság (fenntartható fejlődés) érdekében elvárt funkcióit hosszú távon is teljesíteni, ha természetes megújuló képességének feltételeit biztosítják. Ezek közül legfontosabbak az ésszerű földhasználat, a talajdegradációs folyamatok megelőzése, mérséklése, a felhasználásra nem kerülő biomassza minél teljesebb körű visszacsatolása a természetes anyagforgalom körfolyamatába, a talaj felszínére jutó víz talajba szivárgásának és talajban történő hasznos tározásának elősegítése, az ésszerű növényi tápanyag-ellátási rendszer, továbbá a talajszennyez(őd)és megelőzése, kezelése, „hatástalanítása".

Ladoneczki – Kósi (2014) tanulmányában kiemeli, hogy a biológiai sokféleség megőrzésére számos kezdeményezés irányult az elmúlt évek, évtizedek során. Kiemelkedő szerepet játszik e területen az EU biodiverzitással kapcsolatos, 2020-ig teljesítendő stratégiája, amelyhez kapcsolódóan hazai koncepciók is születtek. A tanulmány fő megállapítása, hogy a vizsgált stratégiák fő célkitűzései nagyrészt semleges, illetve konzisztens kapcsolatokat mutattak az európai uniós közös célokkal, ami önmagában pozitív eredményt jelent a biológiai sokféleség fenntartásának szempontjából. Ugyanakkor hangsúlyozzák, hogy a vizsgált stratégiák a biodiverzitás szempontjából további fejlesztésre szorulnak.

Popp (2013) a klímaváltozással kapcsolatos stratégiai intézkedésekkel összefüggésben a megújuló energiaforrások közül a bioüzemanyag szerepével foglalkozik tanulmányában. Megállapítása szerint a bioüzemanyagoknak nincsen a közeli jövőben alkalmazható alternatívája. Ugyanakkor a bioüzemanyag-előállítás az élelmiszer-termelés tekintetében kedvezőtlenül befolyásolja a földhasználat alakulását. A bioüzemanyag alkalmazá-

sával megtakarított üvegházhatású gázok mennyiségéről szóló tanulmányok azonban összességében pozitív hatásról számolnak be. Magyarországon a megújuló energiaforrások arányát meg kellene kétszerezni 2020-ra. Popp szerint azonban kérdéses a 15% körüli cél teljesítése, ugyanis Magyarországon ma még a korlátozottan rendelkezésre álló fa és fahulladék teszi ki a megújuló energiaforrás jelentős hányadát.

Viski – Czene (2012) számol be a Nemzeti Vidékstratégiáról, amelyet a kormányzat 2012 márciusában fogadott el. A Nemzeti Vidékstratégia a vidék átfogó fejlesztését tűzte ki célul, amely központi szerepet szán a mező- és élelmiszer-gazdaság minőségi fejlesztésének, piaci szerepe jelentős növelésének. A stratégia a táji, természeti értékek megőrzését, az erőforrások fenntartható hasznosítását, a vidéki települések fejlesztését, a vidéken élők életminőségének javítását is előtérbe helyezi a foglalkoztatás, az elérhető szolgáltatások, képzési lehetőségek biztosításával. A Nemzeti Vidékstratégia végrehajtásának átfogó programja az uniós vidékfejlesztési forrásokhoz kapcsolódó intézkedések mellett a nemzeti költségvetésből megvalósuló programokat, a jogi szabályozás korszerűsítését, az intézményi működés megújítását és a szemléletformálás feladatait is magában foglalja. Ez az átfogó program kapta a Darányi Ignác Terv nevet.

KÖVETKEZTETÉSEK A JÖVŐBELI AGRÁRSTRATÉGIÁK KIALAKÍTÁSÁHOZ

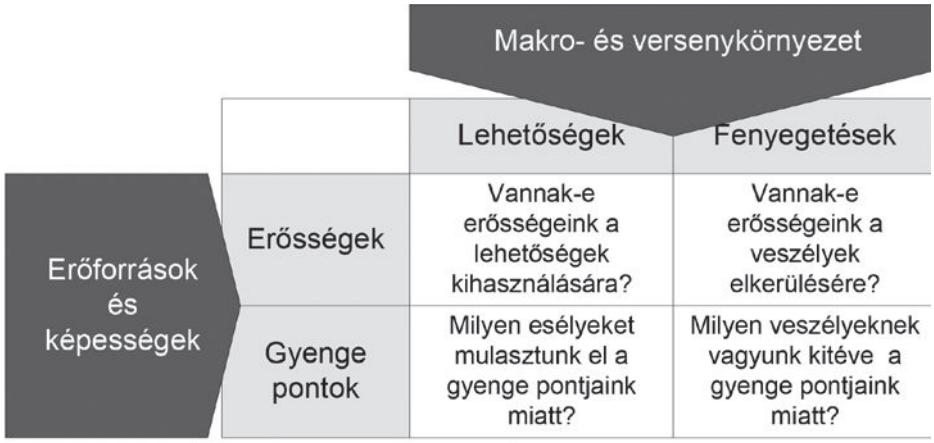
A korábbi koncepciókhoz képest nagy előrelépést jelent a Nemzeti Vidékstratégia és az erre épülő Darányi Ignác Terv, amelyek átfogóan és komplexen tartalmazzák a jelenkor kihívásaira adandó válaszokat. Ezek a dokumentumok azonban *klasszikus értelemben* nem tekinthetők egyértelműen stratégiai tervnek. Egyrészről inkább középtávú koncepcióról van szó, mivel a céldátum az Európai Unió költségvetési ciklusához igazodik (a 7 éves ciklus a mezőgazdaság fejlődése szempontjából nem tekinthető hosszú távnak, ráadásul az oly távolinak tűnő 2020-ig már csak öt év van hátra). Az igaz ugyan, hogy az EU sem rendelkezik megfelelően hosszú távú agrárstratégiával, de ez nem menti fel az e tekintetben szuverén tagállamokat az ilyen koncepciók kidolgozása alól. Másrészről nem tartalmazzák a dokumentumok a versenytársak körültekintő elemzését, illetőleg a versenytársakkal kapcsolatos legfontosabb jövőbeli lépések felvázolását. Harmadrészt nem ad válaszokat azokra a globális kérdésekre, amelyek Európát, ezen belül Magyarországot a következő évtizedekben érinthetik. Ezek közül a természeti kihívásokra, például a klímaváltozásra adható válaszok, intézkedések helyet kapnak a tervekben (pl. a vízkészletekkel való racionálisabb gazdálkodás), de az azóta előtérbe került társadalmi problémák (pl.: a vidék elnéptelenedése, migráció stb.) legfeljebb csak említésre kerülnek vagy fel sem merülnek az elemzésekben.

Mindettől függetlenül is szükség van új és még újabb stratégiákra, mivel a környezet folyamatos változásai, illetőleg az eddigi stratégiai irányvonaltól történő eltérések szükségessé teszik a folyamatos korrekciót. A *stratégiai menedzsment* megközelítése szerint folytonosan kell végezni a stratégiák felülvizsgálatát, új stratégiai akciók kidolgozását, illetőleg azok megvalósítását, ezért állandóan napirenden tartandó feladatokról van szó.

Az agrárstratégia ilyen felfogása, elsősorban a folytonosan változó feltételekhez való alkalmazkodás miatt széles körű tájékozódást, sokoldalú elemzést és tudományos megközelítést igénylő feladat, amely nem nélkülözheti a rendelkezésre álló legkorszerűbb eszközök és a szellemi kapacitás, valamint a társtudományok eredményeinek felhasználását. A Magyar Tudományos Akadémia 2010-es kutatási programja (*Csáki, 2010*) megadta ennek szakmai alapjait, azonban emellett a stratégiai tervezés

3. ábra

A SWOT-elemzés következtetései



Forrás: Hungenberg, 2008 nyomán saját szerkesztés

és menedzsment régebbi és új elméleteinek, módszereinek alkalmazása is indokolt.

Az egyik legáltalánosabb módszertani követelmény a *stratégiai elemzés* következetes végrehajtása, amely révén kidolgozhatók a lehetséges stratégiai akciók alapvetései. A stratégiai elemzés a makrokörnyezetre és a közvetlen versenykörnyezetre terjed ki, de elengedhetetlenül szükséges a belső erőforrások és kompetenciák vizsgálata is. Az átfogóan SWOT-elemzésnek nevezett eljárás célja az erősségek és lehetőségek, valamint a gyengeségek és veszélyek (kockázatok) feltárása, továbbá a szervezet fő stratégiai hajtóerőinek és alapvető stratégiai képességeinek feltárása. A 3. ábra bemutatja azokat a kérdéseket, amelyek révén el lehet jutni az alapvető stratégiai opciók megfogalmazásához és a stratégiai akciók kialakításához.

A stratégiák kidolgozásával foglalkozók számára a legkézenfekvőbb és legnagyobb elismerést jelentő azoknak a kérdéseknek a megválaszolása, amelyek a stratégiai jelentőségű erősségek (kompetenciák) és a stratégiai hajtóerők kombinálásával kapcsolatosak (*Vannak-e erősségeink a lehetőségek kihasználására?*). A helyes válaszokkal alakulhatnak ki azok a sikeres stratégiai programok, amelyekre a világ felfigyel, és amelyek siker esetén nagy haszonnal, elismeréssel járnak. Magyarország is rendelkezik olyan mezőgazdasági erőforrásokkal, termelési képességekkel, amelyek jó piaci pozíciókat, versenyképes termék-előállítást és növekvő értékesítést eredményeznek. Ide sorolható például a vetőmagtermesztés, a piacképes gabonafélék, olajnövények, a zöldség és a gyümölcs termesztése, a különleges, innovatív, egészséges élelmiszerek előállítása, a minőségi borok és újabban a pálinka hírnevének növelése vagy ezeknek a turizmus keretében történő piaci értékesítése. Ezekkel a sikeres stratégiákkal kapcsolatosan is felvetődhet azonban az a probléma, hogy egyrészről méreteinkből adódóan nem piacvezető termékek előállításáról van szó, másrészről a versenytársak bármikor veszélyeztethetik a nehezen kiharcolt stratégiai pozíciókat. Az esetleges versenyelőnyök fenntartása érdekében tehát folyamatos fejlesztő munka és a versenytársak várható lépéseinek szünet nélküli elemzése szükséges, ami sokszor elmarad.

Kevésbé közkedvelt az elemzés által felvetett további kérdések tisztázása, ezért a stratégák gyakran „megfeledkeznek” az ezzel kapcsolatos koncepciók kidolgozásáról.

Vajon *milyen esélyeket mulasztunk el a gyenge pontjaink* (például a korszerűtlen technológia, a kellő szakértelem hiánya stb., valamint a döntésképtelenség, a bürokratikus szabályozás és más szervezési hiányosságok) *miatt?* Erre a kérdésre kényelmetlen válaszokat adni, mert a gyengeségek okait sokszor magunkban (megszokottság, önteltség, korábbi hibás döntések stb.) kell keresni. Ugyanakkor a gyenge pontok következetes feltárásával és korrekciójával jó eredmények érhetők el, amelyek esetleg nem is járnak jelentős (tőke)ráfordítással. Például a szakképzés, a felsőoktatás és a szaktanácsadás minőségi fejlesztésével, a fejlettebb országok mezőgazdasági technológiáinak, szervezési módszereinek megismerésével és alkalmazásával, valamint mindezek támogatásával fel lehetne zárkózni az élmezőnyhöz *(„best practice"),* ami már önmagában is ugrásszerű hatékonyság- és versenyképesség-javulást eredményezhetne.

Arra a kérdésre sem szívesen adunk választ, hogy *vannak-e erőforrásaink a veszélyek elkerülésére?* Gyakori az az álláspont, amely szerint erőforrásainkat csak az értelmes, a jövő számára fontos célokra szabad fordítani. A veszélyek azonban nem minden esetben következnek be, tehát ha szerencsénk van, akkor *„megúszhatjuk"* az ezekből adódó károkat és hátrányokat. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy a kockázatokból eredő káresemények szándékainktól függetlenül is bekövetkezhetnek, sokszor aránytalanul nagy károkkal. Nagyon fontos tehát, hogy ne csak a veszélyekkel, fenyegetésekkel foglalkozzunk, hanem a bekövetkezésük valószínűségével, illetőleg a *jövőben várható kárértékkel,* továbbá az ezzel szembe állított kockázatkezelési intézkedések költségeivel is. Ezek a szélsőséges időjárási viszonyokkal (árvizek, belvizek, korai fagyok, szárazság és viharok) kapcsolatos gondok a Kárpát-medencében egyre élesebben vetődnek majd fel a klímaváltozás hatására. A különösen sérülékeny mezőgazdasági tevékenységek kockázatait fokozottan indokolt vizsgálni. Nem biztos, hogy az egymást követő években bekövetkező fagykárok után újabb kísérletet kell tenni egy adott kultúra (támogatással történő) újratelepítésére, hanem a megfelelő következtetéseket levonva más irányokat lenne célszerű kijelölni. Ráadásul nemcsak a természet erői rejtenek veszélyeket magukban. A versenytársak érzékeny veszteségeket okozhatnak a piacaink megszerzésével vagy az árak csökkentésével. A globális folyamatok váratlannak tűnő eseményeire (pl.: a technológiai innovációk gyors terjedése, demográfiai változások, migráció stb.) is fel kell készülni. A kellő időben meghozott stratégiai döntések csökkenthetik ezeket a veszélyeket, sőt a jól felismert érdekek esetén előnyök is kovácsolhatók a kedvezőtlennek tűnő helyzetekből (pl. az Európára nehezedő migrációs nyomás – *vallási okokból* – új lehetőséget teremt a muszlim piac sajátos igényeinek kielégítésére, így a *halal* termékek értékesítésére).

Azokat a helyzeteket végképp el szeretnénk kerülni, amikor nem rendelkezünk megfelelő erőforrásokkal és képességekkel, ráadásul a környezet is mostohán bánik velünk. Ilyenkor elsősorban arra a kérdésre kell megadni a választ, hogy *milyen veszélyeknek vagyunk kitéve a gyenge pontjaink miatt?* Ilyenkor még a veszélyhelyzetek bekövetkezése előtt olyan defenzív terveket kell kidolgozni, amelyben a túlélés a legfontosabb cél. Ezekben a helyzetekben fontos a legkritikusabb gyenge pontok feltárása, mert a szerény eszközeinket és erőforrásainkat ezek helyrehozatalára, megjavítására kell fordítani a fennmaradás érdekében. A magyar mezőgazdaság történetében elég gyakran fordultak elő olyan esetek, amelyek végsőkig kiélezett veszélyhelyzeteket eredményeztek. Elegendő csak az 1950-es évek erőszakosan végrehajtott „nagyüzemesítésére" vagy a rendszerváltoztatás időszakának téves agrárpolitikája következtében elvesztett értékekre, erőforrásokra és lehetőségekre gondolni. A túlélés azonban

sokak számára fájdalmas veszteségekkel jár, ezért arra kell törekedni, hogy ez a periódus lehetőség szerint minél rövidebb ideig tartson. A túlélés politikája mellett ezért meg kell adni a kibontakozás lehetőségét is, mert céltalanul akaratunk ellenére is egyre nagyobb veszteségekbe sodródhatunk.

Az eddigieket összefoglalva megállapítható, hogy a mezőgazdasági stratégiák kidolgozása sokkal többet jelent, mint ideálisnak tűnő helyzetek felvázolása és az azokhoz vezető utak meghatározása. Számolni kell azokkal a veszélyekkel és kockázatokkal is, amelyek bekövetkezhetnek a jövőben a helyzetek nem várt kedvezőtlen alakulása következtében. A megfelelő prognózisokon, a kialakult helyzet folyamatos ellenőrzésén alapuló stratégiai tervezés megnövelheti a nagyobb veszélyek elkerülésének esélyét és elősegítheti a kitűzött célok megvalósítását. A jövő érdekében ezért nem szabad sajnálni a minél körültekintőbb elemzésre, tervezésre és kontrollra fordított pénzt és időt.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) Buday-Sántha A. (2009): Új agrárstratégia alapjai. *Gazdálkodás,* 53. évf. 2. sz. 121-127. pp. – (2) Csáki Cs. (2008): Gondolatok a magyar mezőgazdaság versenyképességéről. *Gazdálkodás,* 52. évf. 6. sz. 513-527. pp. – (3) Csáki Cs. (szerk.) (2010): *Élelmiszerbiztonság. A magyar élelmiszer-gazdaság, a vidékfejlesztés és az élelmiszer-biztonság stratégiai alapjai.* Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, 158 p. – (4) Csáki Cs. (2012): Merre tart a világ mezőgazdasága? Változó prioritások a világ agrártermelésében. *Gazdálkodás,* 56. évf. 2. sz. 103-117. pp. – (5) EUROSTAT (2015): *EUROSTAT Statistical books: Agriculture, forestry and fishery statistics.* 199 p. – (6) FM (2015): *Jelentés az agrárgazdaság 2014. évi helyzetéről.* Földművelésügyi Minisztérium, Budapest, 253 p. – (7) Horn P. (2013): Korunk fő fejlődési tendenciái az élelmiszer-termelésben, különös tekintettel az állati termékekre. *Gazdálkodás,* 57. évf. 6. sz. 516-531. pp. – (8) Hungenberg, H. (2008): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele-Prozesse-Verfahren. Gabler, Wiesbaden, ISBN 978-3-8349-1260-2 – (9) Kapronczai I. (2014): Agrárgazdaságunk jelene és jövője. *Gazdálkodás,* 58. évf. 2. sz. 95-118. pp. – (10) Kovács G. (2010): A mezőgazdasági szektor nemzetgazdasági jelentősége. *Gazdálkodás,* 54. évf. 5. sz. 466-478. pp. – (11) KSH (2015): https\\www.ksh.hu/docs/hun/agrar/html/tab/1_3_1.html, Letöltve 2015.12.20. – (12) Ladoneczki G. – Kósi K. (2014): Makroszintű nemzeti stratégiák konzisztenciavizsgálata a biodiverzitás tükrében. *Gazdálkodás,* 58. évf. 4. sz. 331-340. pp. – (13) Magyar Meteorológiai Szolgálat (2015): http://www.met.hu/eghajlat/eghajlatvaltozas/megfigyelt_valtozasok/Magyarorszag/ Letöltve: 2015.08.24. – (14) Mészáros S. (2011): Nemnövekedés: egy új gazdasági paradigma európai fejleményei. *Gazdálkodás,* 55. évf. 3. sz. 259-265. pp. – (15) Mészáros S. – Szabó G. (2014): Hatékonyság és foglalkoztatás a magyar mezőgazdaságban. *Gazdálkodás,* 58. évf. 1. sz. 58-74. pp. – (16) Németh T. – Várallyay Gy.(2015): A természeti erőforrások fenntarthatósága: mi van, ha nincs? *Gazdálkodás,* 59. évf. 3. sz. 201-218. pp. – (17) Pálfai I. (2007): Éghajlatváltozás és aszály. *„KLÍMA-21" Füzetek,* 49. sz. 59-65. pp. – (18) Pálinkás P. – Székely Cs. (2008): *Farmers' risk perception and management practices in international comparison.* Bulletin of the Szent István University, Gödöllő, Szent István Egyetem, 265-276. pp. – (19) Popp J. (2007): A bioüzemanyag-gyártás nemzetközi összefüggései. *Agrárgazdasági Tanulmányok* 6, 132 p. – (20) Popp J. (2013): A bioenergia szerepe az energiaellátásban. *Gazdálkodás,* 57. évf. 5. sz. 419-435. pp. – (21) Székely Cs. (2000): Gondolatok az agrárvállalkozások stratégiai tervezéséről. *Gazdálkodás,* XLIV. évf. 2. sz. 31-41. pp. – (22) Székely Cs. – Pálinkás P. (2007): Mezőgazdasági vállalkozásaink gazdálkodása és menedzsmentje európai összehasonlításban. *Gazdálkodás,* 51. évf. 6. sz. 3-15. pp. – (23) Udovecz G. (szerk.) (2010): A magyar agrárstratégia fő irányai. In Csáki Cs. (szerk.): *Élelmiszerbiztonság. A magyar élelmiszer-gazdaság, a vidékfejlesztés és az élelmiszer-biztonság stratégiai alapjai.* Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, 35-75. pp. – (24) Udovecz G. – Popp J. – Potori N. (2009): A magyar agrárgazdaság versenyelyei és stratégiai dilemmái. *Gazdálkodás,* 53. évf. 1. sz. 2-15. pp. – (25) Viski J. – Czene Zs. (2012): A Nemzeti Vidékstratégiáról és a Darányi Ignác Tervről. *Gazdálkodás,* 56. évf. 2. sz. 162-177. pp.

Summary

STRATEGIC ISSUES OF HUNGARIAN AGRICULTURE

By: Székely, Csaba

Keywords: agricultural target system, competitiveness, strategic analysis, strategic options rural strategy.
JEL Classification: Q15, Q18.

Strategy is the most important tool for managing organisations, thereby influencing the future. This approach also plays an important role in the practice and theory agricultural economics. The development of the future of agriculture, however, is a very complex task. During the development of the strategy, decisions have to be made not only about food production, sales and long-term living of the rural population, but also about the conservation of natural resources, providing renewable energy, maintaining the richness of the ecosystem and creating liveable conditions for people in rural areas. It also raises the need for competitiveness, as some countries and regions strive to keep their markets and acquire new ones in order to utilise their natural resources. However, the environmental (political, social, economic, ecological and technological) conditions to which it is necessary to adapt are constantly changing, but at the same time a (positive) strategic influence on the environmental conditions could also be a target.

Agriculture, the whole agricultural sector and the rural regions have especially important roles in Hungary. Some people say that the natural conditions in Hungary are particularly suitable for agricultural production and that is why Hungary should increasingly contribute to meeting the world's growing food needs. Others emphasise the importance of the preservation of the natural and biological resources and the importance of ensuring sustainability, and they warn against their intensive exploitation. In addition, the issues of appropriate production forms and organisations and the ownership of the limited agricultural land also arise, and these have consequences for the national policy as well. Therefore the development of the agricultural strategy and its adaptation to the continuously changing conditions is a versatile, information-intensive task which requires scientific approach. It also requires effective strategic tools and methods, mental capacity and the use of the achievements of the related disciplines.

TRENDS IN AGRICULTURAL ECONOMIC RESEARCH (2008-2015)

By: Forgács, Csaba – Mészáros, Sándor

Keywords: agricultural economics research, sustainability, agricultural policy, mainstream.
JEL Classification: Q01, Q10, Q15.

One of the most important developments since publishing our last related article is that the issue of sustainability has come into focus in agricultural economics research. Csaba Csaki, who recently celebrated his 75th birthday, has already published his research findings related to the sustainable development of global and Hungarian agriculture in the 1980s. A definition of sustainability by the Brundtland Committee was released in the same decade. Two important issues have arisen since then: firstly,