

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

KIS GEORGINA

**MOSONMAGYARÓVÁR
2014**

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

Precíziós növénytermesztési módszerek Doktori Iskola

Doktori Iskolavezető:
Prof. Dr. Neményi Miklós
egyetemi tanár, az MTA levelező tagja

Növénytermesztési technológiák fejlesztése program

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

Témavezetők:
Dr. Dr. h.c. Nagy Frigyes PhD
c. egyetemi tanár

Dr. Kacz Károly PhD
egyetemi adjunktus

AZ ÉSZAK-ALFÖLDI RÉGIÓ MEZŐGAZDASÁGI
VÁLLALKOZÁSAINAK STRATÉGIA TÍPUSAI

KÉSZÍTETTE:

KIS GEORGINA

Mosonmagyaróvár
2014

1. BEVEZETÉS, A DISSZERTÁCIÓ CÉLKITŰZÉSEI ÉS HIPOTÉZISEI

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

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

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

Az értekezés aktualitása, célkitűzései

A disszertáció tárgya az Észak-alföldi Régió mezőgazdasági vállalkozásainak stratégiai típusai. A kutatás tematikájának társadalmi és gazdaságpolitikai aktualitását tudományos időszerűsége is megerősíti. Az Észak-alföldi térség alapjában véve kritikus területe Magyarországnak, így az ott tevékenykedő mezőgazdasági vállalkozások alapvető célja, hogy a rendelkezésre álló termelőeszközök és munkaerő segítségével minél magasabb jövedelmi szintet érjenek el.

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

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

Vajon van-e olyan elfogadható módszer, amely mindezeket figyelembe tudja venni, és a benne rejlő ellentmondásokat feloldva sikeressé teheti az agráriumban működő vállalkozásokat? Hiszen a stratégia azon változások időbeli elindítása, melyekkel a tartós siker esélye növelhető.

A dolgozat főbb feladatai a következők:

- Megvizsgálni a csatlakozás miatt érzékelt bizonytalanság mértékét az Észak-alföldi Régióban működő mezőgazdasági vállalkozásoknál;
- Elemezni, hogy működésük eredményessége szempontjából hogyan értékelik az EU-csatlakozás okozta változásokat;
- Feltárni a stratégiaalkotás folyamatát a vizsgálati területen;
- Primer kutatás alapján a megkérdezett vezetők csatlakozással kapcsolatos véleményének, felkészültségének, tapasztalatainak összegzése és értékelése egy kérdőíves felmérés adataira alapozva;
- Összefoglaló képet adni a vállalkozások pénzügyi, jövedelmezőségi és hatékonysági sajátosságairól.

A fenti célkitűzésekből az alábbi hipotézisek várnak válaszra:

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

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

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

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

A disszertáció, a szakirodalom tanulmányozása mellett, saját vizsgálatokra is épült. A szekunder kutatások során a szerző, a már meglévő adatbázisok – Központi Statisztikai Hivatal (KSH), Agrárgazdasági Kutató Intézet (AKI) – adataira támaszkodott. A primer kutatások során közvetlenül a vizsgált sokaságtól szerzett mélyinterjúk megkérdésezésekből származó információkat dolgozta fel.

Szekunder kutatás és alkalmazott módszerei

Vizsgálat során az Agrárgazdasági Kutató Intézettől nyert – az Észak-alföldi Régióra vonatkozó – adatok kerültek feldolgozásra.

A tesztüzemi rendszerben résztvevő összes üzem (598 db) közül a tanulmányozott időszak egészében adatokat szolgáltató 200 üzem biztosította a sokaságot, melyek minden (vizsgált) évben adatszolgáltatók voltak. Ezzel a szűréssel a cserélődő adatközlő üzemek torzító hatásainak kivédése volt a cél.

Elsősorban a vállalkozások pénzügyi és vagyoni helyzetének értékeléséhez alkalmazható hatékonysági és jövedelmezőségi mutatószámok készítésére került sor.

A szerző eltekintett a vizsgált üzemek tulajdoni forma szerinti megkülönböztetésétől, ugyanis az Agrárgazdasági Kutató Intézettől kapott adatok feldolgozása elsősorban regionálisan történt.

Nem tett különbséget az egyéni és a társas gazdaságok, illetve az üzemtípusok (termelési irányok) között sem, noha erre a magyar tesztüzemi rendszer adatai lehetőséget adtak volna.

A primer kutatás alkalmazott módszerei

A mélyinterjúk vizsgálat célja az volt, hogy a régióban gazdálkodó, többnyire árunövény termeléssel foglalkozó gazdaságok eredményességét befolyásoló tényezőket megismertesse a szerző.

A gazdaságok kiválasztásának legfőbb szempontjai a következők voltak:

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

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

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

Stratégiaalkotás szempontjából fontos volt megvizsgálni az adott gazdaság jövőképét, annak elérési esélyeit, illetve a megvalósításának lehetőségeit.

3. SAJÁT VIZSGÁLATOK ÉS AZOK EREDMÉNYEI

3.1. Az Észak-alföldi Régióban működő tesztüzemi gazdaságok pénzügyi helyzet elemzésére alkalmas mutatószámok vizsgálata

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

A vagyoni helyzetet, a jövedelmezőségi és a hatékonysági mutatókat tartotta a szerző erre legmegfelelőbbnek. Fontosnak tartotta megvizsgálni a saját tőke részarányát a vállalkozások összes forrásához viszonyítva, majd a saját tőkéhez viszonyított mérleg szerinti eredményt, végezetül a saját tőkéhez viszonyított támogatások arányát is.

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

A rendelkezésre álló vagyoni helyzet mutatóinak számítása során bebizonyosodott az, hogy a saját tőke részaránya a vizsgált vállalkozások összes forrásához viszonyítva javult, mikéntjavult a saját tőkéhez viszonyított mérleg szerinti eredmény, s ez utóbbihoz képest is jobb volt a saját tőkéhez viszonyított (vissza nem fizetendő) támogatások aránya is.

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

A hatékonysági mutatók elemzése során látható, hogy a csatlakozást követően az értékesítési lehetőségek kismértékű bővülése az eszközhatékonyság és a saját tőke hatékonysági mutatók értékeinek romlását lelassította. Az eszközhatékonyság növekedési mértéke az árbevételhez képest a vizsgált időszakban lényegesen magasabb volt.

A hatékonysági mutatók eredményei a csatlakozást követően nem javultak olyan mértékben, mint ahogy azt várni lehetett. A Bruttó Hozzáadott Érték vizsgálata során a gazdálkodás eredményességének fontos tényezője, hogy hogyan alakul a vállalkozás „újérték termelő” képessége. Ezt a termelési érték mutatók fejezik ki. A legfontosabb termelési mutatók a bruttó termelési érték, a bruttó hozzáadott érték és a nettó termelési érték. A bruttó termelési érték és a bruttó hozzáadott érték egymáshoz viszonyított változását összehasonlítva a bruttó hozzáadott érték növekedése jelentősen meghaladta a bruttó termelési értéket, míg a nettó hozzáadott érték felülmúlta az előző kettő mutató értékeit.

3.2. Egyes ökonómiai mutatószámok alakulása az Észak-alföldi Régióban működő testtüzemi egyéni gazdaságoknál

Az adatbázis szintén az Agrárgazdasági Kutató Intézetben alkalmazott Testtüzemi Információs Rendszer (FADN) kérdőíves eredményeire, adataira támaszkodik.

A teszttüzemi rendszerben résztvevő összes egyéni gazdaság közül (471 db) a vizsgált időszak egészében adatokat szolgáltató 173 üzem került be a mintába.

Tovább szűkítve az adatbázist, a 173 gazdaságon belül azt a 87 gazdaságot vizsgálta a szerző, melyek termelési iránya nem változott a vizsgált években. Elsősorban a gazdaságok Standard Termelési Értékére, méretosztályára, életképességének jellemzőire és azok alakulására terjedt ki az elemzés.

A kutatások során arra a nyolc termelési irányra helyeződött a hangsúly, amelyek a termelési irányukat nem változtató 87 gazdaság esetében előfordultak a vizsgált időszakban. A minta alapvető jellemzői egyszerű statisztikai átlagvizsgálatok után kerültek értékelésre. A folyamatot legjobban leíró trendfüggvény segítségével az üzemek életképességének időbeli alakulását lehetett megfigyelni. A vizsgálatba bevont nyolc termelési irány közül három esetében (szakosodott gabona-, olajosmag- és fehérjenövény, szakosodott tejtermelés és szakosodott gyümölcsstermesztés) igazolódott, hogy az ezen termelési irányokat követő gazdaságok STÉ-je arányaiban magasabb, mint azon üzemeké, melyek más irányt követtek. Igaz ez még akkor is, ha az összesen vizsgált 87 gazdaság beletartozik a 173 gazdaságba.

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

3.3. Kis- és középvállalkozások stratégiai prioritásainak vizsgálata az Észak-alföldi Régióban

A vizsgálatokhoz a Szent István Egyetem, 2009-ben végzett kutatásainak adatai és eredményei kerültek felhasználásra. A mintában termelőtevékenységű kis- és középvállalkozások szerepeltek. Összesen 107 vállalkozásra terjedtek ki a kutatások.

A vizsgálat megállapította, hogy átlagos jövedelmezőséget ér el azon kisvállalkozások nagy része, melyek vezetőinek fejében fogalmazódik meg a stratégia, és ez alapján segítik a vállalkozás működését. A vállalkozások orientáltsága az üzemek alapvető filozófiáját tükrözte, ezekhez igazodott a vállalkozások stratégiája.

Fontos megvizsgálni a kisvállalkozások stratégiájának kialakítását.

A válaszokból jól látszott, hogy a stratégia egy „félíg rögzítve létező, félíg a vállalkozás működése során” kialakuló tervként definiálható.

A megkérdezettek 46% százaléka azonban „fejben” döntötte el cége jövőbeli helyzetét.

Másik megközelítés, hogy hogyan alakultak a stratégia elkészítésével kapcsolatos szokások az egyes vállalkozásokban. Jelentős azon üzemek száma, melyek nem értékelték releváns prioritásnak az írásban rögzített elemek meglétét.

Összegezve a stratégia „vállalkozó fejében lévő elképzelésként” való definiálása 46%-os arányt képviselt. Ezzel összefüggésben a készítésre vonatkozóan is 38% a vállalkozó „fejében” meglévő koncepció mentén alakította operatív tevékenységét.

3.4. Az Észak-alföldi Régióban működő mezőgazdasági vállalkozások stratégiájának mélyinterjú vizsgálat

Primer kutatások adatgyűjtését az Észak-alföldi Régió mezőgazdasági vállalkozásai biztosították. Fontos volt, hogy olyan gazdaságok képezzék a vizsgált sokaságot, melyek reprezentativitást biztosító valós adatokkal szolgálnak, és az ehhez szükséges pontos nyilvántartással rendelkezzenek.

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

A felmérésben összesen 8 gazdaság szerepelt, ebből 4 Hajdú-Bihar megye, 1 Jász-Nagykun-Szolnok-, és 3 Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében található. A szerző lakóhelyéhez közel eső gazdaságokat keresett fel lehetőségeihez mérten. Közülük 1 magángazdálkodó-, 7 társas vállalkozási formában tevékenykedik napjainkban. Az 1 magángazdálkodó egyéni vállalkozóként működik. A megkérdezett gazdaságok több mint 90%-ban értékesítésre termelnek.

Az összeállított kérdőív több fejezetre/része tagolódott.

A földhasználattal kapcsolatos kérdések során elsősorban a földterület nagyságának változtatási lehetőségeire tért ki a szerző. A feltett kérdés során több válaszlehetőség is megjelölhető volt a gazdálkodók számára.

A 8 gazdaság közül a megkérdezettek 42%-a vélekedett úgy, hogy nem tervez a közeljövőben változtatni földterülete nagyságán, 33%-uk földet vásárolna, még 25%-uk bérletekkel növelné földterületét.

A felmérés során következő része a jövőbeni fejlesztésekre irányult a gazdaságok vonatkozásában. Elsősorban arra helyeződött a hangsúly, hogy hogyan látják a vezetők gazdaságuk jövőjét az esetleges fejlesztések terén. Van-e lehetőség arra, illetve rendelkezésre áll-e annyi saját tőke, ami lehetővé teszi a fejlődésüket. Terveznek-e előrelépést gazdaságuk vonatkozásában?

A megkérdezettek 45%-a a gépvásárlásban látja a legnagyobb lehetőséget. Lehetséges az, hogy ennek az oka az erre a célra felvehető, kedvező támogatásokban keresendő?!

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

- „az élelmiszeripar eladásával a magyar alapanyagokból készített élelmiszerek eltűntek a piacokról, ha ezt a folyamatot vissza lehetne fordítani, akkor sokat fejlődhetne a magyar mezőgazdaság”;
- „változatlan hanyatlás várható, a legnagyobbak és legkisebbek talán túlélnek, de nagyrészt a támogatási rendszer sorsától függ, hogy, hogyan alakul”;
- „a magyar mezőgazdaság régen extenzívebb gazdálkodás felé ment el, most már az iparszerű termelést kell megoldani”;
- „fejlődés nem várható, technológia fejlődik, a foglalkoztatottak száma csökken”;
- „a mezőgazdaság meghatározó szerepet fog betölteni, remélhetőleg termesztési és technológiai fejlődés következik az elkövetkezendő években”.

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

Ezen kérdéskörben arra kereste a választ a szerző, hogy hogyan befolyásolta a gazdaságok működését, életképességét, az EU-hoz való csatlakozásunk.

Milyen vállalati előkészületek történtek meg a csatlakozást megelőző években?

a) Milyen mértékű volt a csatlakozás miatt érzékelt bizonytalanság?

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

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

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

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

Az előző, egyéni véleményektől eltérően a gazdaságok tekintetében már más képet mutatott a csatlakozásunk. (A kutatások során „egyéni vélemény” alatt a megkérdezett vezetők kifejtett meglátása érthető, míg „gazdasági vélemény” alatt a gazdaságban dolgozó személyek állásfoglalásából formálódott megfogalmazást érti a szerző.)

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

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

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

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

Stratégiaalkotás folyamata

A felméréshez készült kérdőívek elemzésekor a megkérdezett gazdaságok követett stratégiáját vizsgálta a szerző.

Ezen kérdéskörön belül a válaszadók 6 stratégiatípus közül választottak, melyek a következők voltak:

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

A megkérdezettek 50%-a növekedési stratégiát követett a közelmúltban és ezt is tervezik folytatni. A vállalkozások követett stratégiájának vizsgálata mellett fontos, hogy a vállalatvezetők szerint az EU-hoz való csatlakozásunk milyen hatással volt üzemi stratégiájára.

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

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

4. HIPOTÉZISEKRE ADOTT VÁLASZOK

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

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

5. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

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

**6. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBŐL KÉSZÜLT
PUBLIKÁCIÓKJEGYZÉKE**

Tudományos folyóiratban megjelent lektorált közlemények:

Kis G. – Alvincz J. (2011): Mezőgazdasági vállalatok stratégia típusai, Acta Agronomica Óváriensis, 53. évfolyam, 2. szám, Mosonmagyaróvár

Kis G. – Koltai J. – Kacz K. (2014): Egyes ökonómiai mutatószámok alakulása az Észak-alföldi Régióban működő tesztüzemi egyéni gazdaságoknál, Acta Agronomica Óváriensis. Megjelenés alatt.

Idegen nyelven, lektorált szakfolyóiratban megjelent tudományos közlemény:

Kis G. – Kacz K. (2014): Analysis of Agricultural Holdings of the Visegrad Four in the Post-Accession Period, Acta Regionalia et Environmentalica. Megjelenés alatt.

Magyar nyelvű előadás:

Kis G. (2013): Az egyéni gazdaságok helyzete az Észak-alföldi Régióban, „Hensch Árpád nyomdokain” a Gazdálkodásban publikált PhD hallgatók és kutatók III. Országos Tudományos Konferenciája, Mosonmagyaróvár, 2013. 04. 25., Konferencia kiadvány