

A GAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSA A STRATÉGIÁRA – EGY MEZŐGAZDASÁGI SZÖVETKEZET PÉLDÁJÁN KERESZTÜL**THE IMPACT OF THE ECONOMIC CRISIS TO THE STRATEGY- THROUGH THE EXAMPLE OF AN AGRICULTURAL COOPERATIVE****Zsuzsanna Csiba****Abstract**

The study deals with the topic of strategy and the economic crisis. Nowadays companies operating in the agricultural sector must adapt to the revived market competition. The changed market conditions due to the crisis, caused difficulties to the agricultural sector. The aim of the study is to present the kind of changes which were created by the crisis at the cooperative, and how it was able to adapt to the changed environmental conditions. Primer data was collected by interviews. Overall we can say that the agricultural cooperative was stabilized by the diversification strategy.

Key words

Economic crisis. Strategy. Agriculture.

Absztrakt

A tanulmány a stratégia és a válság témakörével foglalkozik. Napjainkban a mezőgazdaság területén működő vállalatoknak alkalmazkodniuk kell a felélénkült piaci versenyhez. A válság okozta megváltozott piaci feltételek komoly akadályokat jelentettek az egyes szövetkezetek számára. A tanulmány célja bemutatni, hogy a válság milyen változásokat idézett elő a szövetkezetnél, és hogyan volt képes alkalmazkodni a megváltozott környezeti feltételekhez. Primer adatok gyűjtésére interjúk alkalmával került sor. Összességében elmondható, hogy a szövetkezet helyzetének stabilizálása végett diverzifikációs stratégiát hajtott végre.

Kulcsszavak

Gazdasági válság. Stratégia. Mezőgazdaság.

Bevezetés

A gazdasági válság napjaink azon aktuális témái közé sorolható, mely a válság kezdetén felkeltette a kutatók érdeklődését, és a mai napig ezen érdeklődés nem lankadt. A 2008-as gazdasági válság négy évvel ezelőtt robbant ki, de még máig érezteti hatásait a gazdasági szereplőkkel. A gazdaságon belül vannak olyan iparágak, ahol ennek a jelenségnek a negatív hatásai a válság bekövetkeztét követően nem jelentkeztek azonnal. Ezen iparág közé sorolható Szlovákia esetében az elektronikus kommunikáció és azon belül is az internetes kereskedelemmel foglalkozó vállalatok. A mezőgazdaságban viszont azonnal érzékelhető volt, és a mai napig érzékelhető a negatív tendencia melyet a válság kiváltott.

A tanulmány elsősorban a gazdasági válság hatásainak vizsgálatával foglalkozik, ezen belül pedig vállalati szinten a stratégiára gyakorolt hatásával. A válság ugyanakkor erős mértékben korlátozta a vidékek fejlődési lehetőségeit, mivel az önkormányzatok tartalékforrásait felélték, a bankok a hitelfelvételeket nehezebbé tették, továbbá a kockázatvállalás is csökken a vállalkozók körében. A vállalkozás külső környezetének fontossága és annak változásának

jelentőségét emelném itt ki. A válság és a stratégia összefüggésében az alábbi kérdések bizonyulnak érdekesnek:

- Milyen változásokat idézett elő a válság az adott vállalatnál?
- Milyen mértékben volt képes alkalmazkodni a környezeti változásokhoz?

A tanulmány fő célja az, hogy rávilágítson arra, hogy a választott vállalat milyen stratégiát választott a válság negatív hatásainak kiküszöbölésére, és hogy ez a stratégia mennyire volt eredményes, továbbá, hogy a jövőben milyen irányba szeretne haladni.

A válságot egyfajta jelenségként foghatjuk fel, mely megváltoztatja egy vállalkozás számára a környezeti feltételeket. A külső környezeti feltételek megváltozása, amelyek lehetnek makro, vagy mikro tényezők arra készítetik a vállalkozásokat, hogy változtassanak a korábban megszokott stratégiájukon. Tehát a külső környezet befolyásolja a vállalatok stratégiáját. A makro tényezők közé tartoznak a vállalat tágabb környezetébe tartozó gazdasági, politikai és egyéb más tényezők is melyeket maga a vállalat nem képes befolyásolni csupán alkalmazkodik azokhoz. Az a vállalat mely nem képes reagálni a környezeti változásokra, illetve lassan teszi mindezt, komoly versenyhátrányba kerülhet a versenytársaihoz képest, vagy akár a több évi sikertelen alkalmazkodás eredményeként kiszorulhat a piacról.

Anyagok és módszerek

A szakirodalmi háttér az azon szakfolyóiratcikkek illetve könyvek alkotják, melyek magával a stratégiával, annak kiemelt fontosságával foglalkoznak.

A tanulmány módszertanilag egyaránt tartalmaz primer és szekunder adatokat egyaránt. A Szlovák Statisztikai Hivatal által összegyűjtött szekunder adatok kerültek felhasználásra, másrészt a lakszakállasi szövetkezet gazdasági eredményeinek adatai. A primer kutatás során kvalitatív kutatási technikák közül a mélyinterjú beszélgetést alkalmaztam, melyet a szövetkezet elnökével Ing. Lelkes Péterrel folytattam 2012. november 5-én.

A tanulmányban szereplő következtetések kizárólag a vizsgált vállalatra vonatkozathatóak. Nem cél a közvetlen versenykörnyezet elemzése, továbbá az egész iparágra megfogalmazott általános következtetések levonása sem

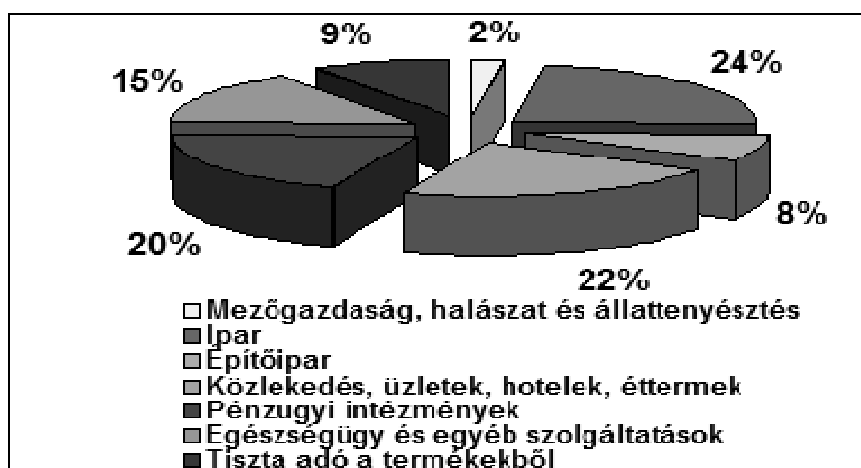
A gazdasági válság hatása Szlovákia gazdaságára

A gazdasági válság Szlovákia gazdaságát is elérte, ami megmutatkozik az ország egyes mutatóiban. A válság következményeként lehet említeni a munkanélküliek számának növekedését, a termelés visszaesését. Ennek ellenére a háztartások fogyasztása nem csökkent nagymértékben, sőt a 2008-as évhez viszonyítva az első félévben növekedést eredményezett, majd azt a 2009-es év vége felé fokozatos csökkenés jellemzi. Ha a fogyasztást összességében nézzük, tehát a háztartásokon kívül figyelembe vesszük a non-profit szervezetek és a közigazgatás kiadásait, akkor is 1,7 % -os növekedés figyelhető meg a 2009-es évben. Ezzel ellentétben a termelés viszont 11,7 %-kal visszaesett. Szlovákia Bruttó hazai terméke (GDP) a 2009-es évben 63 331,6¹ millió Euró volt, ami a 2008 -as évhez viszonyítva 5,8 % -os csökkenést jelent.

Az ábrán a 2009-es év gazdasági tevékenység szektorok szerinti megoszlása látható (1. Ábra). A GDP értékéhez legnagyobb mértékben az iparból származó bevétel járult hozzá, annak ellenére, hogy 9 %-os csökkenéssel zárták a 2009-es évet. Az állattenyésztés és a mezőgazdaság produkálta a legkevesebb bevételt 2009-ben, és ebben a szektorban történt a legnagyobb csökkenés, ami 21,1 %, a 2008-as évhez viszonyítva. A pénzügyi intézményeket érintette legkevésbé a gazdasági válság hatása, mivel 11,1 %-os növekedést értek el 2008-as

¹ <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=17674>, 2010-03-25

évhez viszonyítva, ennek ellenére kevesebb bevételre tettek szert, mint a hotelek, éttermek, üzletek együttese.



1. Ábra. 2009-es GDP szektorok szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés a szlovák statisztikai adatok alapján

A szlovák agrárszektor helyzete

A dolgozat ezen pontja a szlovák gazdaság, és azon belül is a mezőgazdaság helyzetét a 2007-2011 közötti időszakban tárja fel, mely egyrészt a válság előtti és a válság idején tapasztalt gazdasági eredményeket foglalja magába. Elsősorban bemutatásra kerül a nemzetgazdaságban és a mezőgazdaságban elért eredmények a vizsgált időszakban.

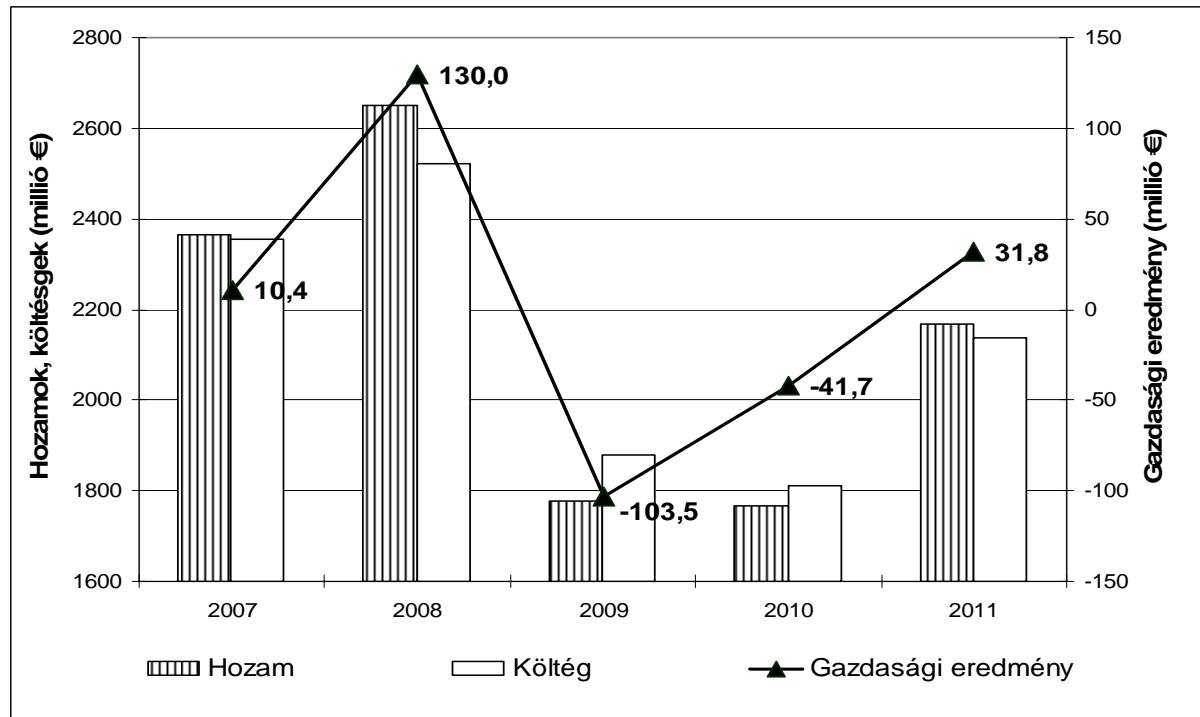
A statisztikai hivatal adatai alapján a szlovák mezőgazdaság a 2011-es évet pozitív eredménnyel zárta, az adózás előtti eredménye 31,8 millió € volt.

1. Táblázat. A mezőgazdaság gazdasági eredményei (millió €)

Mutató	2010	2011	Index 2011/2010	Különbség 2011-2010
Hozam	2019,0	2167,3	107,3	148,3
Költség	2032,9	2135,5	105,0	102,6
Gazdasági eredmény	-13,9	31,8	-	45,7
Hozzáadott érték	367,6	455,5	123,9	87,9

Forrás: Szlovák Statisztikai Hivatal adatai alapján

Az évközi fejlődésnél a mezőgazdaságban mérsékelt felélénkülés volt tapasztalható a gazdasági teljesítmény terén. Megváltozott a trend az előző két gazdasági évhez viszonyítva a gazdasági eredmények terén, melyet az 2. Ábra szemléltet. A nyereség szintje alacsonyabb a 2011-es évben, mint a válságot megelőző időszakban. A pozitív irányú trend változás a gazdasági eredmények terén annak köszönhető, hogy a hozamok gyorsabb ütemben nőttek (7,3 %), mint a költségek (5 %). A hozamok gyorsabb emelkedése pedig azzal magyarázható, hogy a mezőgazdasági termékek árai jelentősen emelkedtek, melynek következtében az árbevétel (17,2 %) nőtt. Az emelkedés főleg a növényeredetű termékek (37 %) esetén volt jelentős, de később a hozzáadott érték is emelkedett (23,9 %).



2. Ábra. Hozamok, költségek és a gazdasági eredmények alakulása a mezőgazdaságban
 Forrás: Szlovák Statisztikai Hivatal adatai alapján

A 2011-es gazdasági eredményre a következő tényezők voltak hatással (Chrastinová – Belešová, 2011):

- a mezőgazdasági termelés pozitív fejlődése, különösen a növénytermesztés, ahol az árak akár 23,2 %-os növekedést értek el, továbbá a kitermelt mennyiség is növekedett,
- az állattenyésztésen belül az eladási ár 10,8 %-kal lett magasabb, mivel stagnált és csökkent a kistermelés főleg a vágómarha és baromfi terén,
- támogató jellegű politikai törekvések, EU-s támogatások és kedvezményes hitelfeltételek,
- pénzügyi eszközök növekedése külföldi forrásokból a beruházások fedezésére,
- a mezőgazdasági termékek készleteinek felhalmozódása,
- a megszüntetett gázolaj jövedéki adó folytán a költségek csökkenése,
- a munkaerő költségeivel történő takarékoskodás eredménye további munkaerő csökkentés,
- kedvező időjárás az év túlnyomó részében.

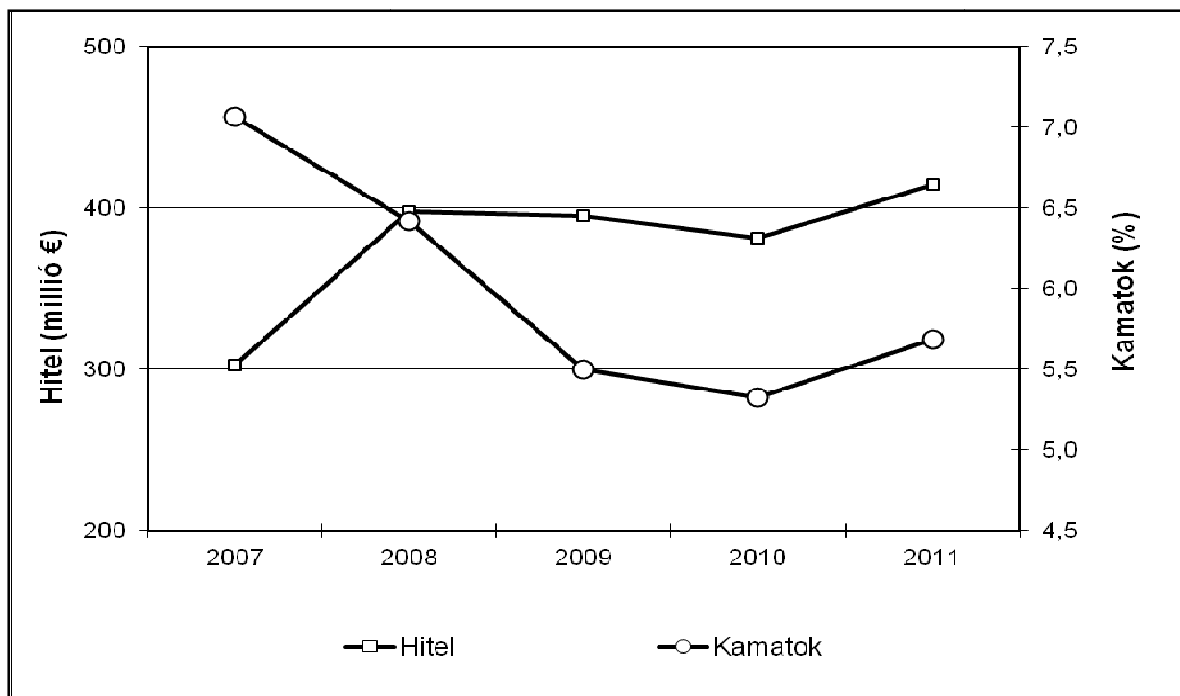
A 2011-es évben elért 2167 millió € értékű hozamhoz a növénytermesztés területén hozzájárult a termelékenység növekedése is. A 2011-es évi hozam azonban nem érte el a válságot megelőző 2008-as év hozamát, ami 2650,4 millió € volt.

Tovább folytatódott az állati eredetű termékek behozatala, mely nem csak kiegészítő termékeket jelentett, de olyan meghatározott mennyiségű termékek behozatalát is magába foglalta, melyet a szlovák mezőgazdasági vállalatok is elő tudtak volna állítani. Az elsődleges mezőgazdasági alapanyagok kivitelének és a kész élelmiszeripari termékek behozatalának növekedése hozzájárult az állattenyésztés gyengüléséhez, a foglalkoztatottság csökkenéséhez és a hazai termelés piaci részarányának eséséhez a szlovák piacon.

A mezőgazdasági vállalatok többsége (77 %) nyereséges volt a 2011-es évben. A vállalatok azért, hogy kedvező gazdasági eredményeket érhessenek el, az előző évekhez

hasonlóan tovább csökkentették a termelés terjedelmét és a hozzá kapcsolódó kiadásokat. Mindenekelőtt a munkaköltségek csökkentek, amely a foglalkoztatás visszaesés eredménye. A foglalkoztatottak száma a mezőgazdaságon belül 4,7 ezer fővel csökkent, ami 8,3 %-nak felel meg. A vállalatok egy része a munkaerő rugalmas felszabadítását helyezte előtérbe, ami annyit jelent, hogy megváltoztatták a gyártási struktúrát, megszüntették azokat a gyártásokat melyek nem voltak hatékonyak, továbbá a gyártás szezonális jellegéből adódó lehetőségeket használták ki. Az előző években zajló vidékfejlesztési program keretein belül a vállalatoknak lehetőségük nyílt technikai jellegű modernizációs befektetések végrehajtására, melynek folytán szintén csökkent a munkaerő iránti igény..

A vállalatok bevételeihez nagymértékben hozzájárultak az EU által nyújtott, nem befektetésre irányuló támogatások. Meghatározó jelentősége volt a közvetlen kifizetéseknek. A hitelek évente 10,6 %-kal nőttek az egész ágazatban, mely hozzájárult a gazdaság jobb eredményéhez, és a minőség javításához. A vállalatok egyrészt támogatást kaptak az EU oldaláról, másrészt ezen támogatások garanciát jelentettek a kereskedelmi bankok számára a hitelek kamatainak törlesztésekor.



3. Ábra. A Hitelek és a kamatok alakulása a mezőgazdaságban, vadgazdaságnál és a hozzá kapcsolódó szolgáltatásoknál

Forrás: Szlovák Statisztikai Hivatal adatai alapján

Az ábrán jól látható, hogy növekszik a hitelek mértéke és az utánuk fizetendő kamat is. A 2010-es évhez viszonyítva a felvett hitel állomány növekedéséhez hozzájárult a hosszú távú hitelfelvétel számának emelkedése is (Chrastinová – Belešová, 2011).

A lakszakállasi mezőgazdasági szövetkezet

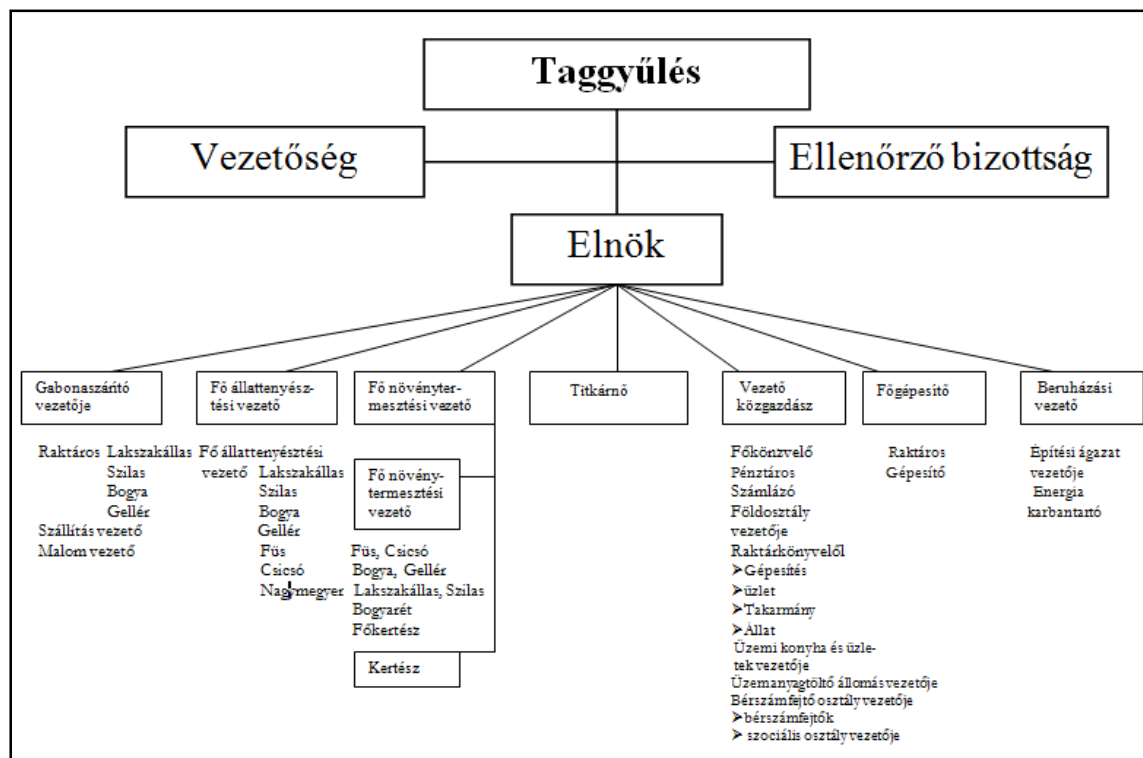
A lakszakállasi szövetkezet Szlovákia dél-nyugati részén a nyitrai kerületben és azon belül is a komáromi járásban helyezkedik el. A szövetkezet 1975-ben alakult öt (lakszakállasi, szilasi, bogyai, gelléri és a bogyaréti) gazdasági udvar egyesülésével. 1992-ben bekövetkező transzformációs időszakban a szövetkezet nem oszlott fel, hanem további szövetkezetekkel (csicsói, nagymegyeri, füss-i, dunaujfalusi szövetkezetek) Egyesült. 2009-ben pedig a hodzsafalvai (Lipové) szövetkezettel kötött megállapodás folytán a két szövetkezet összeolvadt, és azóta együtt tevékenykednek.

A mezőgazdasági alaptevékenység mellett a szövetkezet melléktevékenységei közé sorolandó a saját termelésű késztermékek előállítása, melyet vagy a szövetkezet maga használ fel, vagy saját üzletein keresztül értékesít. Takarmány előállításával foglalkozik, melynek egy részét további vállalatok és felvásárlók számára értékesítik. A szövetkezet birtokában van egy malom, melyet 1994-ben hoztak létre, és ahol a szövetkezet által megtermelt magas siker tartalmú búza kerül feldolgozásra. A liszt előállítása az egyik legsikeresebb tevékenysége a szövetkezetnek, mely nagyon áron értékesíthető a piacon.

Ezen üzemi egységeken túl a szövetkezet rendelkezik továbbá egy üzemanyagtöltő állomással is, mely szintén hozzájárul a vállalat eredményességéhez.

A 2012-es évben a szövetkezet eddigi tevékenységei mellett biomasszából agropelletet kezdett gyártani, mely alternatív energiaforrások egyikének számít.

Minden vállalat, így a lakszakállasi szövetkezet is rendelkezik *szervezeti struktúrával*, annak valamelyik típusával. A szövetkezet szervezeti struktúráját az alábbi ábra szemlélteti. A legfelső szinten a taggyűlés található, amely képviseli a tulajdonosi réteget, és amely törvényileg egy szövetkezet számára a legfelsőbb döntést hozó szerv. A taggyűlés választja meg a vezetőség tagjait, az ellenőrző bizottság tagjait, magát a szövetkezet elnökét, és alelnökét.



4. Ábra. A szövetkezet szervezeti struktúrája

Forrás: a szövetkezet adatai alapján

A taggyűlésnek egyik legfontosabb feladata ezeknek a különböző testületek megválasztása. Továbbá mivel a legfelsőbb szerve a szövetkezetnek, ezért minden más szervezetekkel szembeni együttműködésben döntési jogosultsággal rendelkezik. Olyan feladatok, helyzetek esetén, ahol a vezetőségnek nincs kompetenciája ott a taggyűlés hozza meg a döntéseket a taggyűléseken. Ilyen események, feladatok lehetnek például más szövetkezettel való társulási szándék, vagy stratégiai jelentőségű döntések meghozatala. Az éves közgyűlésen kerül elfogadásra a szövetkezet éves költségvetési terve, a nyereség elosztás és a jövőre vonatkozó vállalati tervek.

A szövetkezet elnöki pozícióját betöltő személynek egyben képviselnie kell a tulajdonosi réteg érdekeit, másfelől az egész szövetkezet irányításáért is felelős. Az elnök legfőbb feladata a vállalat vezetése és irányítása. A stratégiai jellegű döntések, a különféle elemzések, és a beruházási programok esetén az elnök konzultál a vezetőség tagjaival, majd együttesen hozzák meg döntéseiket. Az operatív jellegű feladatok meghatározásáért a szerkezeti felépítésből adódóan az egyes ágazati vezetők a felelősök. A vezetőség munkája feletti ellenőrzés az ellenőrző bizottság feladata.

A vállalatban a munkamegosztás elsődlegesen az egyes funkciók alapján történik, ezért a szövetkezetet egydimenziós funkcionális szervezeti felépítés jellemzi. A döntési jogkörök részben centralizáltak. Az egyes funkcionális vezetők a saját területükhöz tartozó operatív döntések esetében függetlenséget élveznek, viszont nagyobb volumenű stratégiai döntések esetén a vezetőség hozzájárulása nélkül nem dönthetnek. A dolgozók több vezetőtől is kaphatnak utasítást, továbbá jellemző a vertikális szabályozás. Az alkalmazottak között horizontális kommunikáció is megvalósul. Az alsóbb szintekről jövő információk eljutnak a vezetőség irányába. A vezetők és az alkalmazottak között kismértékű hatalmi távolságról beszélhetünk, mivel a vezetőség nem zárja el magát az alkalmazottak problémáitól. Ellenőrzések során az egyes részlegeknek lehetőségük van a felmerülő problémák megvitatására a vezetőséggel.

A szövetkezet *fő stratégiai célja* a jelenlegi vagyoni helyzetük stabilizálása, ami ilyen változó körülmények között nem is olyan könnyű feladat.

További célja a vállalatnak a földtulajdonosokkal meglévő kapcsolat stabilizálása és elmélyítése, mivel a vállalat birtokában lévő földterületek nagyobb hányadát a bérelt földterületek adják, ezért mindenképpen hangsúlyt kell fektetni ezen kapcsolatok ápolására. A mezőgazdasági termelés alapját a földterület képezi. Tehát ha ez nem áll rendelkezésre, akkor nem lehet növénytermesztéssel foglalkozni, továbbá az állattenyésztés esetében is a takarmány hiánya komoly gondokat okozna. Törekednek olyan termelési szerkezet kialakítására, amely politikailag és gazdaságilag is a legjobb lehetőségeket biztosítja a szövetkezet számára.

Stratégiai jelentőségű célok között szerepel a következő generáció felkutatása, betanítása. Igyekeznek minél több fiatal személyt integrálni a vállalatba vagy tagként, vagy pedig alkalmazottként.

A szövetkezet úgy próbálja stabilizálni helyzetét, fenntarthatóságát, hogy tevékenységeit diverzifikálja, tehát a fő tevékenységek mellett más tevékenységeket is beiktat, így próbálja meg a piaci helyzetét stabilizálni és a kockázatot csökkenteni. Példaként hozható fel a növénytermesztés esetében a búzából készült liszt melyet a szövetkezet értékesít, vagy az állattenyésztés esetén a levágott sertések, melyek húsát saját üzletein keresztül értékesíti.

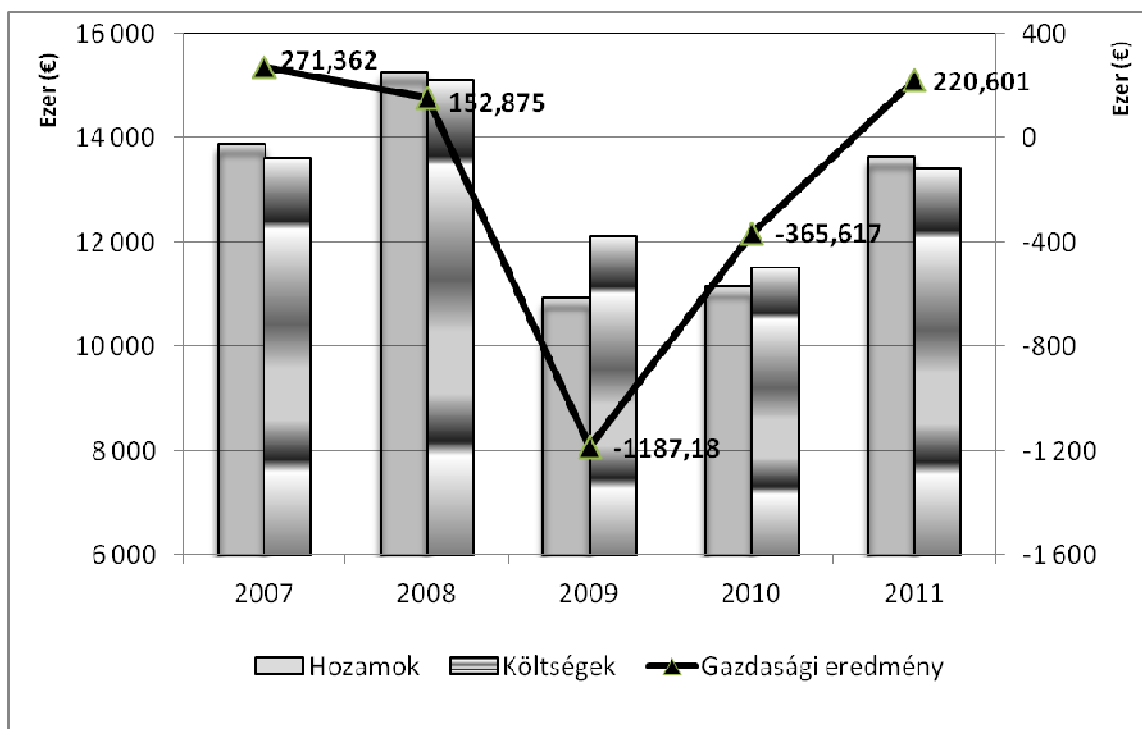
A szövetkezet azon felül, hogy létezésének alapját a nyereséges működés képezi, komoly hangsúlyt fektet a társadalmon belüli szerepvállalásra is. A szervezeti kultúra egyes látható, olyan elemei fellelhetők a szövetkezet életében, melyek segítik a szervezeti tagok szövetkezet iránti elkötelezettség erősödését. Éves összejövetelek keretein belül van lehetőség a nyugdíjba vonult egykori tagoknak találkozni egymással, egyéb szórakozási lehetőségek

esetén, mint például a szövetkezeti bál, színházlátogatások az alkalmazottaknak lehetőségük nyílik a kikapcsolódásra.

A szövetkezet gazdasági eredményei

Jelen fejezet a szövetkezet egészének 2007-es és a 2011-es közötti időszakának gazdasági eredményeit hivatott bemutatni. Az egyes ágazatokban történt változások a későbbi alfejezetekben lesznek részletesen tárgyalva.

A 5. ábra szemlélteti a szövetkezet gazdasági eredményeit a 2007-2011 közötti időszakban. Látható hogy a 2007-es, és a 2008-as időszak kiemelkedően jó év volt a vállalat számára, mivel a vizsgált időszakon belül, ezekben az években volt a vállalat nyeresége a legkedvezőbb. A 2008-as évben érte el a legmagasabb hozamot a szövetkezet, viszont ebben az évben generálták a legtöbb költséget is.



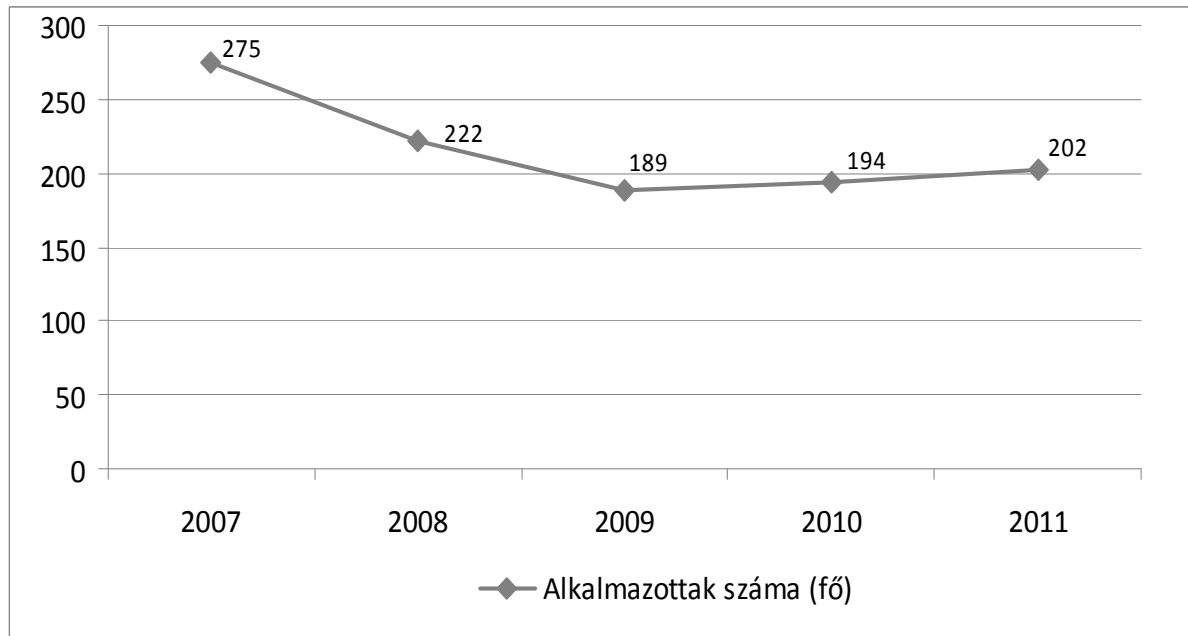
5. Ábra. A szövetkezet gazdasági eredményei 2007-2011 között

Forrás: saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A 2009-es évben negatív eredménnyel zárt a szövetkezet, ebben az évben volt legerőteljesebben érezhető a gazdasági válság hatása. A 2010-es évben némi javulás figyelhető meg a gazdasági eredmények terén, mely köszönhető annak, hogy a vállalat költségeit mérsékelte, továbbá a hozamok némiképpen nőttek. A 2010-es és 2011-es évet nevezhetnénk a válságból való kilábalás évének is, mivel látszik, hogy a szövetkezet a 2011-es évben már majdnem eléri a 2007-es évi gazdálkodási eredményt. Az eredmények alapján látható, hogy a válság hatására a szövetkezet fejlődése lelassult a válság időszakában, viszont a 2011-es évben sikerült nyereségesen zárnia az évet. Mind a növénytermesztés, mind az állattenyésztés terén történtek változtatások annak érdekében, hogy a 2011-es évben pozitív eredménnyel zárhassanak év végén.

Az egyik ilyen j változtatás az alkalmazottak létszámát érintette. A 6. ábrán látható az alkalmazottak számának alakulása a szövetkezetben. A 2009-es évben rendelkezett a legkevesebb alkalmazottal a szövetkezet. Mind a két fő ágazat terén történt létszámleépítés. A szövetkezet egyfajta szociális szerepet is betölt, ezért a létszámleépítés is úgy történt, hogy

elsődlegesen azok az egyének lettek a vállalattól elbocsátva, akik már nyugdíjba vonulás előtt álltak. A létszámleépítés másik megoldásként az időszakos munkanélküliséget választották a vezetők. Időszakos munkanélküliséget alkalmaztak például a mezőgazdasági szektorban tevékenykedők esetében, ahol a téli időszakban csökkentették a munkások számát, amikor lényegében a földeken nincs munkavégzés. A harmadik megoldásként pedig az emberi erőforrás átcsoportosítását alkalmazták, amikor is az egyik ágazatból a másikba csoportosították át az alkalmazottakat.



6. Ábra. Alkalmazottak számának alakulása

Forrás: a szövetkezet adatainak alapján

Az alkalmazottak legmagasabb iskolai végzettség szerinti összetétele is megváltozott. Legnagyobb mértékben az alapfokú végzettséggel és mezőgazdasági tapasztalattal rendelkező alkalmazottak terén történt leépítés. A fejlett technológiai környezet megköveteli a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők alkalmazását, ezért a szövetkezetben belül nőtt az érettségivel, és főiskolai végzettséggel rendelkezők aránya.

Állattenyésztés

A szövetkezetnek fő ágazatai közé tartozik a növénytermelés, állattenyésztés és a mezőgazdasági termékek elsődleges feldolgozása. Az állattenyésztés a következőképpen oszlik meg az egyes gazdasági udvarok/egységek esetében:

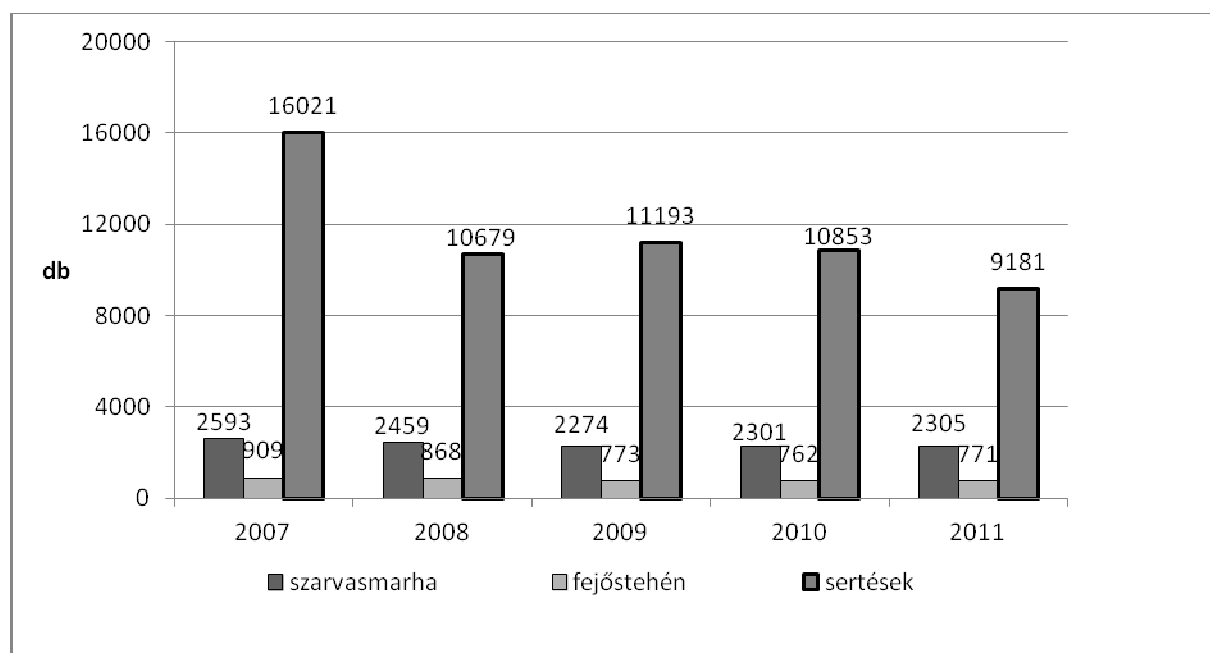
- Bogyá: sertésenyésztés
- Bogyarét: szarvasmarha hizlalás
- Csicsó: fejőstehenek és sertések tenyésztése, húscsirkék tartása
- Gellér: sertés hizlalás
- Lakszakállas: tejelőtehén tenyésztés
- Szilas: sertésenyésztés

Az állattenyésztési ágazaton belül a tejtermelés, és a szarvasmarha hizlalás számít a legfontosabbnak, mellettük jelentőségében megemlíthető a sertésenyésztés. A

baromfitenyésztés terén a legnagyobb hangsúlyt a brojlerok hizlalása kap, melyet közvetlenül a vásárlóknak értékesítenek.

A 7. ábra szemlélteti a szövetkezet szarvasmarha-, fejőstehén- és a sertésállomány alakulását. Látható, hogy 2007-től fokozatos csökkenés figyelhető meg a szarvasmarha és a sertés állományban. A vizsgált időszakban a szarvasmarha és a fejőstehén állomány esetében a 2009-es évben volt a legnagyobb a csökkenés az előző évhez viszonyítva. A szarvasmarha állomány 7,6%-kal, a fejőstehén állomány pedig 11%-kal esett vissza 2009-ben. A sertés esetében nagymértékű 33,3%-os csökkenés 2008-ban következett be.

Az állatállomány csökkenésének egyedüli okaként nem lehet csupán magát a válságot felelőssé tenni, hanem más fontos tényezők is szerepet játszottak, mint például a növekvő energia- és takarmányköltségek, továbbá a külföldről behozott olcsóbb félkész- illetve késztermékek a hús- és a tejtermék.



7. Ábra. Az állatállomány változása 2007-2011 között

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

A 2010-es és a 2011-es évben a szarvasmarha és a fejőstehén állomány csekély mértékben növekedett, viszont a sertések száma továbbra is csökkent.

Az állatállomány alakulása hatással van az értékesített mennyiségekre is. Látható, hogy 2007-hez viszonyítva az eladott szarvasmarha és sertésmennyiség fokozatosan csökken a mai napig.

2. Táblázat. Értékesített mennyiség 2007-2011 között

Értékesített mennyiség	2007	2008	2009	2010	2011
szarvasmarha (tonna)	532	429	418,8	353,64	363,75
sertések (tonna)	2753	2396	1763,58	1763,38	1605,6
tej (liter)	5567745	5992867	5653902	5550779	5702496

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

Az eladott tej mennyiség tekintetében a 2008-as év volt a kiemelkedő, amikor a vizsgált időszakban a legmagasabb volt a tej ár. Látható, hogy a sertések ára egészen 2010-es évig

csökkenő tendenciát mutat, továbbá az értékesített mennyisége szintűgy. A szarvasmarha esetén is megfigyelhető ugyanez a tendencia, amikor is az értékesítési árak növekednek az értékesített mennyiség is nő. A növekvő tejárok mellett a szövetkezet értékesítése nem csökkent hanem növekedett, melyből arra lehet következtetni, hogy újabb piaci szegmenseket célzott meg a tej értékesítés területén.

Állománycsökkenés szempontjából a 2009-es év volt a legrosszabb, mivel a tehéntej ára a felére csökkent és ez közel 1 millió Euró bevétel kieséssel járt a szövetkezet számára. A tehéntej árának csökkenésével a szövetkezet bizonyos mértékben leépítette a szarvasmarha állományát, mivel ezen ágazat ez időben veszteséges volt számára.

A szövetkezet elnökének Lelkes Péternek elmondása szerint:

„az állománycsökkenés csökkenés fő oka az, hogy a szlovákiai gazdák nehezen képesek versenyezni a magasabb uniós és a nemzeti támogatásokban részesülő nyugat európai társaikkal szemben. A nyugat európai gazdák éves szinten 3-5 %-kal tudják növelni termelésüket, addig a szlovákiai termelők ennél nagyobb termelés-csökkenést kénytelenek megvalósítani.”

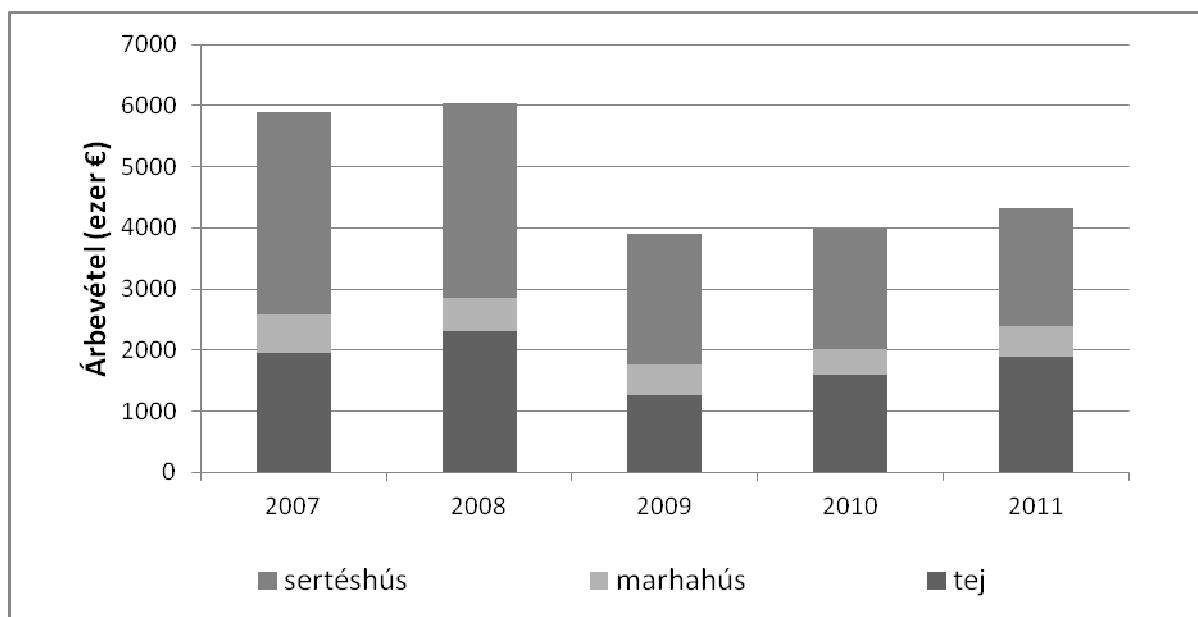
A 2011-es tejárok 2 euró centtel még mindig alacsonyabbak voltak, mint az Európai Unió átlag. Ezáltal a kereslet megnő az olcsóbb tej iránt. Vélhetőleg idővel ezen különbség kiegyenlítődik majd.

3. Táblázat. Értékesítési átlagár 2007-2011 között

	2007	2008	2009	2010	2011
sertés EUR/kg	1,18	1,32	1,21	1,14	1,22
szarvasmarha EUR/kg	1,63	1,58	1,58	1,63	1,72
tej EUR/l	0,34	0,36	0,21	0,29	0,33

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

Az árbevétel az értékesített mennyiség és az eladási ár függvényében alakult. Látható, hogy összességében a 2009-es évben volt a legalacsonyabb az árbevétel, melynek oka a sertések illetve a tej árbevétel nagyobb mértékű visszaesésnek tudható be.



8. Ábra. Árbevétel alakulása 2007-2011 között
 Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

Növénytermesztés

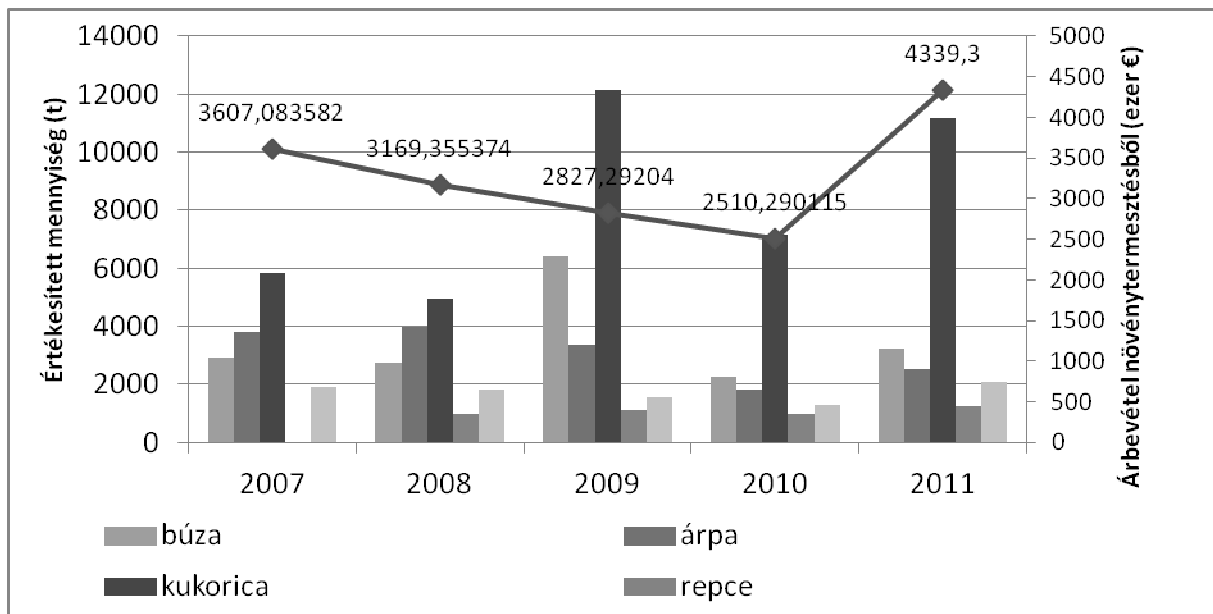
A szövetkezet a 2011-es évben 6987,19 hektárnyi területen folytatta gazdálkodását, ebből 6096 hektáron termelte meg az alábbi táblázatban található növényfajtaikat.

4. Táblázat. Átlagos hozam területenként (t/ha) az egyes növényfajtákból 2007-2011 között

átlagos hozam területenként (t/ha)	2007	2008	2009	2010	2011
búza	4,33	6,00	4,73	3,15	4,73
árpa	3,49	5,20	3,54	2,59	4,09
kukorica	5,65	8,08	8,94	5,19	6,28
repce	3,37	3,44	3,47	2,07	2,31
napraforgó	3,83	3,68	2,74	2,46	2,51

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

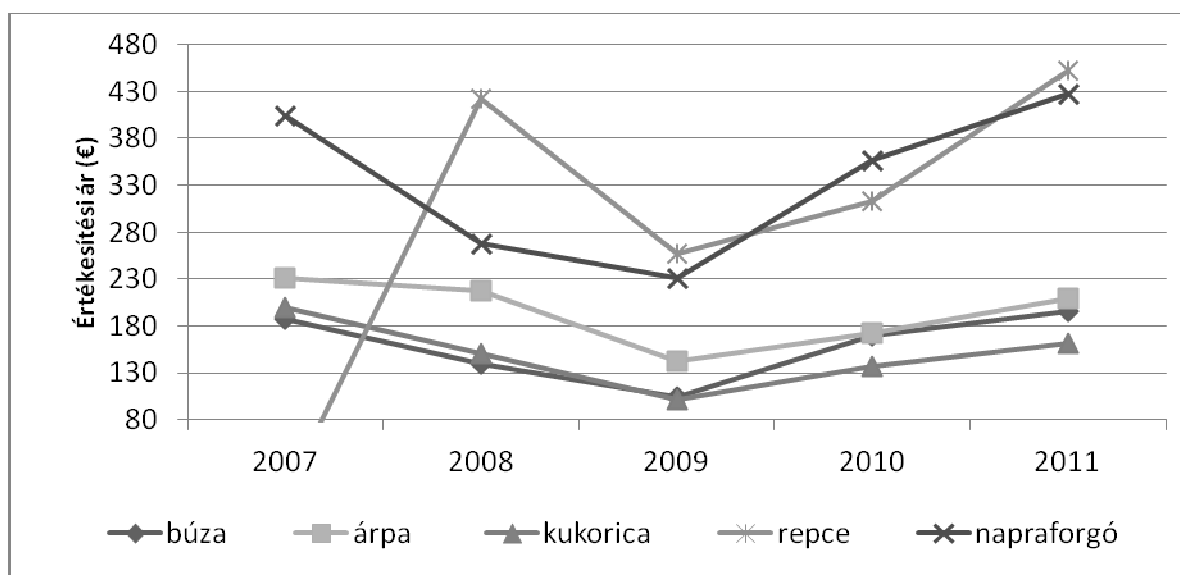
A táblázatból látható, hogy a terméshozam tekintetében a 2010-es év bizonyult a leggyengébb időszaknak, melynek oka egyértelműen a csapadékos évjárás, aminek következtében a talaj vízszintje megemelkedett. A megemelkedett talajvíz eredményeként több területen a gabona nem került betakarításra, továbbá a következő évben is ezen területek terméketlennek bizonyult mivel elmaradt a föld nem megmunkálása. A 2007-es időszak előtt zöldség illetve burgonya termesztésével is foglalkoztak kisebb területen, viszont mára ezen növényfajtaikat nem termesztik, mivel termesztésük nem bizonyult jövedelmezőnek. Az olajos növények közül a repce számít újdonságnak, mivel a 2008-ban értékesítették először a gazdaság tagjai.



9. Ábra. Árbevétel növénytermesztésből és az egyes növényfajtákból értékesített mennyiség 2007-2011 között

Forrás: saját szerkesztés a szövetség adatainak alapján

Az értékesített gabona mennyiség a vizsgált időszakban a 2009-es év bizonyult a legsikeresebbnek. Ebben az évben összesen 24624 tonna gabonát értékesítettek, amit a 2011-es évben sem sikerült felülmúlni, (20 305 tonna). Értékesítés terén a mélypontot a 2010-es év jelentette, melynek oka ebben az évben a terméshozam alacsony szintje. A 9. ábrán látható, hogy az árbevétel fokozatosan csökken egészen 2010-ig, amikor is fordulópontra állt be, és a 2011-es évben olyannyira megemelkedett az árbevétel a gabonaértékesítésből, hogy 72,8%-os növekedést könyvelhetett el a szövetség a 2010-es évhez képest. A 2008-as évhez képest, amikor is a legjobbak voltak a terméshozamok, pedig 36,9%-os növekedést ért el árbevétel területén.



10. Ábra. Az egyes növényfajták értékesítési ára 2007-2011 között

Forrás: saját szerkesztés a szövetség adatainak alapján

Az árbevétel növekedéséhez nagymértékben hozzájárulnak az egyes gabonafajták piaci kedvező árai. A 10. ábrán láthatjuk, hogy milyen negatívan alakultak az egyes gabonafajták értékesítési árai egészen 2009-ig, majd ezt követően emelkedni kezdett a szövetkezet által termesztett egyes gabonafélések árai. Annak ellenére, hogy 2010-es évben már jobb értékesítési árai voltak az egyes gabonáknak, mégis a negatív időjárás következményeként az árbevétel nem úgy alakult, mint ahogyan várták volna a szövetkezet tagjai. Szerencsére a 2011-es év időjárás tekintetében és az értékesítési árak tekintetében is kedvezett a szövetkezetnek, ezért kiemelkedő növekedést értek el az árbevétel vonatkozásában. A szövetkezet 2008-2009-es évben csökkentette az üzemanyag, műtrágya és a permetszer költségeit.

A szövetkezet SWOT elemzése

Az erősségek (strengths), gyengeségek (weaknesses), lehetőségek (opportunities), veszélyek (threats) angol szavak kezdőbetűiből tevődik össze. Összeállítása egyszerű, és a vállalat szempontjából költségkímélő. Segítségével a vállalat olyan információk birtokába jut, melyek révén a gyengeségek erősséggé, a lehetőségek megvalósíthatóvá, és a veszélyek elkerülhetővé válnak. A vállalatok előszeretettel alkalmazzák egyszerűsége miatt, viszont nem megfelelő alkalmazás esetén az anyagi és időveszteséget okoz a vállalatnak.

Elemzés megkezdésekor meg kell határozni azt a területet, melyről információkat szeretnénk gyűjteni. Ez a terület lehet egy termék sajátossága, vagy egy termék és piac közötti kapcsolat elemzése. Összpontosítás nélkül az információk értéke alacsony és felhasználhatósági fokuk is elenyésző. A kulcsversenytársak tevékenységeinek megfigyelése, és összehasonlítása révén megtudhatjuk mi az amin a vállalatnak javítani kell, és mi az amiben különböznek, jobbak. A vevői megközelítésmóddal megtudhatjuk mi a vevők véleménye a vállalatról, továbbá a belső vevői, vagyis az alkalmazottak véleménye ugyanúgy fontos.

SWOT elemzésnél külön kell választani a külső-, és belső tényezőket egymástól. Az erősségek, gyengeségek a vállalat belső jellemzői, melyekre a vállalat tud hatni. Lehetőségek, veszélyek a vállalatától független, környezetéből eredő tényezők (Józsa, 2003).

A SWOT elemzés elkészítése csapatmunka, ezért első lépésként egy 5-15 fős csoportot kell kialakítani, amely nyílt beszélgetés során összegyűjti az információkat. Meghatározott idő alatt minden egyes szemponthoz összegyűjtik a javaslatokat. Ennél a résznél minden ötletet figyelembe kell venni. Az ötletek összegyűjtése „brainstorming” keretek között zajlik, ami elősegíti a szabad véleményalkotás felszínre kerülését. Ezt követően megvitatásra kerülnek az egyes ötletek, hogy fontosságuk illetve intenzitásuk alapján mennyire fontosak az elemezni kívánt terület szempontjából. Érdemes kerülni a bonyolult, nem érthető megfogalmazási módokat, melyek csak nehezebbé teszik az elemzés áttekinthetőségét.

5. Táblázat. A szövetkezet SWOT elemzése

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • a tagok által felhalmozott tudás • szoros kapcsolat a vezetőség és az alkalmazottak között • viszonylag olcsó munkaerő • tevékenységek diverzifikáltsága • stabil kapcsolat a földbérlettel • megfelelő tőkeellátottság • sikeresen elnyert pályázatok • szakképzett vezetés 	<ul style="list-style-type: none"> • lassú alkalmazkodó képesség • kevés a saját földtulajdon • alacsony érdekérvényesítő képesség • gyenge versenyképesség a külföldi vállalatokkal szemben • magas beszerzési, termelési költségek • nem racionális szervezés • perszonális felépítés

<ul style="list-style-type: none"> • tapasztalat a mezőgazdasági termelésben • hosszú távú beszállítói és felvásárlói kapcsolatok • minőségi termékek előállítása • megfelelő technológiai háttér • nyitott, kreatív gondolkodásmód 	
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • stratégiai szövetség iránti igény felmerülése • pályázati lehetőségek • belföldi fogyasztás várható növekedése • magas munkanélküliség • a fogyasztói preferenciák kedvező irányú változása • a földterületek stabilizálása a földbérlok révén. 	<ul style="list-style-type: none"> • csapadékos időjárás • külföldi mezőgazdasági vállalatok térnyerése a szlovák piacon • bérelhető, megvásárolható földterületek csökkenése • értékesítési piaci árak csökkenése • állami támogatások elmaradása • alacsony gazdasági növekedés • a fiatal generáció érdektelensége a mezőgazdaság iránt • a lakosság romló fizetőképessége • növekvő energiaköltségek • a fejlesztést, beruházást nem támogató környezet • beszállítók magas alkuereje • magas munkanélküliség

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

Befejezés

A válságot, mint a gazdaságra ható jelenséget nem lehet figyelmen kívül hagyni. A vállalat gazdasági eredményeinek elemzésén keresztül láthattuk, hogy milyen komoly bevétel kieséseket és költségeket képes generálni a környezet olyan mértékű változása, amely válságot eredményez. Egyértelműen látszik, hogy a szövetkezet életében a 2009-es év bizonyult a legkritikusabb időszaknak, amikor veszteségesen zárta az évet. Szerencsére a szövetkezet életében ez egy átmeneti időszak volt, mivel egyrészt a környezeti feltételek pozitív irányba változtak, továbbá a szövetkezet élén a vezetőség megfelelő döntéseket hozott a kritikus időszak átvészeléséhez. Az eredmények vizsgálatakor az is kiderült, hogy a gazdasági válság mellett Szlovákia jelenlegi kedvezőtlen mezőgazdasági politikája is jelentős negatív hatást gyakorol a szövetkezet életére. A szövetkezet vezetése a környezeti változásokat figyelemmel kíséri, továbbá felkészül azok negatív hatásainak kivédésére. A szlovák mezőgazdaság alacsonyfokú támogatottságot élvez politikai oldalról, éppen ezért a szövetkezeteknek nehéz felvenni a versenyt olyan külföldi vállalatokkal, amelyek egyrészt anyaországbeli, másrészt szlovákiai támogatásokban is részesülnek. Szlovákia támogató környezetet biztosít a külföldi befektetők számára. Ezen negatív külső környezeti hatások kiküszöbölése végett a szövetkezet már a válság előtti időszakban is számos intézkedést végrehajtott, annak érdekében, hogy stabilizálja fenntarthatóságát. Ilyen intézkedések közé tartoznak:

- a tevékenységek diverzifikálása,
- modernizáció.

A tevékenységek diverzifikálásának egyik eredménye a malmi tevékenység beindítása lett, ahol a szövetkezet által megtermelt magas sikertartalmú búzát dolgozzák fel, majd értékesítik

közvetlenül a fogyasztóknak. A két fő ágazat mellett további bevételhez juttatja a szövetkezetet az építő tevékenység. Különböző építkezésekben vesz részt a szövetkezet. Ezen tevékenység nem kapcsolódik a vállalat szűkebb profiljához. A szövetkezet saját üzlethálózatot alakított ki annak érdekében, hogy az előállított termékeit, amik lehetnek hús termékek vagy egyéb más takarmányozással összefüggő termékek, eladását fogyasztóknak közvetlenül tudja értékesíteni. A tevékenységek diverzifikálásának legújabb példaként hozható fel a 2012-es évben elkezdett pelletrációs tevékenységek, melynek révén alternatív pellett fűtőanyagot állítanak elő szalmából. Ezen tevékenységek révén próbálja kivédeni a politikai és természeti környezet bizonytalanságát. Alapvetően a szövetkezet eddigi tevékenységei alapján megállapítható, hogy növekedési stratégiát követett és ezen belül is a diverzifikációs stratégiát. A diverzifikációs stratégiát belső fejlesztés révén valósította meg. A belső fejlesztés során az újabb termékek kialakításához felhasználta meglévő erőforrásait (anyagi és szellemi tőkét) és a pályázatok útján elnyert pénzügyi támogatásokat. Ezen stratégia kevésbé kockázatosnak mondható. A válság idején a szövetkezet gazdasági eredményei negatív irányt vettek. A vezetőség ezen negatív eredményeken változtatni akart, ezért a következő tevékenységeket hajtották végre:

- létszámleépítés,
- alkalmazottak átcsoportosítása,
- a folyamatban lévő beruházások befejezése,
- költségcsökkentés (permetszerek, vetőmag, gyógyszerek).

Ezen tevékenységek egyértelműen csökkenési stratégiának az alapjai és azon belül is a megnyirbáló stratégia, amikor a vállalat a meglévő területein a felhasználásra kerülő erőforrásait csökkenti. Ezen stratégia alkalmazásával továbbá a kedvezőbb piaci körülményeknek köszönhetően a vállalat a 2011-es évben nyereséges évet zárt. A jövőt illetően a szövetkezet szeretné gazdasági helyzetét stabilizálni. Ha a jövőben az agrárszektorban tovább folytatódik a jelenleg is zajló nem támogató politikai környezet, abban az esetben a jelenleg társadalmi szerepet is betöltő szövetkezet átalakul egy profitorientált szövetkezetté, melynek eredményeképpen az alábbi lépésekre lehet számítani:

- további létszámleépítés,
- egyszerűsítés, szerkezeti átalakulás,
- hatékonyság növelés, optimalizálás.

Ezen tevékenységek a vállalati stratégiák közül az adaptációs stratégia jellemzőinek tekinthetők. Adaptációs stratégián belül egyrészt védekező stratégia fogja a jövőben jellemezni a szövetkezetet, melynek során a hatékonyság növelésére, működési hatékonyságra fog törekedni. Másrészt a továbbiakban is figyelemmel fogja kísérni a hatékonyság növelése mellett az újabb lehetőségek feltárását, és innovációs lépésekkel azok kiaknázására törekszik.

Felhasznált irodalom

ANTAL-MOKOS ZOLTÁN-BALATON KÁROLY-DRÓTOS GYÖRGY -TARI ERNŐ: *Stratégia és szervezet*. Kolozsvár: Scientia Kiadó, 2005. 85-89. old. ISBN 973-7953-52-5

BALATON KÁROLY-TARI ERNŐ (SZERK.): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Aula Kiadó, 2007. 110-113. old. ISBN 963-96983-2-6

BARTEK-LESI MÁRIA-BARTÓK ISTVÁN-CZAKÓ ERZSÉBET-GÁSPÁR JUDIT-KÖNCZÖL ERZSÉBET-PECZE KRISZTINA: *Vállalati stratégia*. Budapest: Alinea Kiadó, 2007. 61-64. old. ISBN 978-963-9659-09-4

CZAKÓ ERZSÉBET: *Vállalati stratégia, vállalati menedzsment. Vezetéstudomány*, 25. évf., 1998, 3. sz. ISSN 0133-0179, 16-22. old.

CHRASTINOVÁ ZUZANA – BELEŠOVÁ SVETLANA: *Ekonomika poľnohospodárstva a potravinárstva v roku 2011*. *Ekonomia poľnohospodárstva*, 22. évf., 2012, 3. sz., 31-57. old.

EU(online): interneten elérhető: <www.eur-ex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:051:0015:0019:HU:PDF webes forrás alapján >.

Európai gazdaság (online): interneten elérhető: <www.ec.europa.eu/news/economy/090504_1_hu.htm>.

HANIOTIS, TASSOS (ONLINE): *The Common Agricultural Policy: Issues from the „Health Check” Debate*, IPC/GMF – Washington Dca; 2009. Interneten elérhető: <<http://www.agritrade.org/events/documents/081205IPC-GMFDC.pdf>>.

JARJABKA ÁKOS: *A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma*. *Vezetéstudomány*, 32. évf., 2001, 7-8. sz. ISSN 0133-0179, 25-32. old.

JÓZSA LÁSZLÓ: *Marketing – stratégia*. Budapest: KJK Kiadó, 2003, 114 -115. old. ISBN 963 224 703 5

MAROSÁN GYÖRGY: *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Műszaki könyvkiadó, 2001. 163-171. old. ISBN 963-16-2792-6

MEISEL SÁNDOR: *Válság hatásai az Európai Unió Működésére*. 2009, Budapest

MICHAEL E. PORTER: *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006. 55-65. old. ISBN 963058349-6

GERRY JOHNSON - KEVAN SCHOLLES - RICHARD WHITTINGTON: *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: FT/Prentice Hall, 2005. ISBN 0 273 68734 4

PÁLINKÁS JENŐ: *Piacfejlesztés*. Budapest: LSI Oktatóközpont, 2000. ISBN 963 577 256 4

SALAMONNÉ HUSZTY ANNA: *Mi is az a stratégia?* *Vezetéstudomány*, 31. évf., 2000, 2 sz. ISSN 0133-0179, 15-26. old.

SOMAI MIKLÓS: *A pénzügyi-gazdasági válság és az EU közös agrárpolitikája*, in: Meisel, Sándor (2009: 16-25) szerk.: *A globális válság: hatások, gazdaságpolitikai válaszok és kilátások, a válság hatás az Európai Unió működésére* 12. kötet (MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest); interneten elérhető: <: <http://www.vki.hu/kot/ecostat/12-Meisel-Sandor.pdf>>.

VARSÁNYI JUDIT: *Sokszínűség a cégstratégiában*. Budapest: Aula Kiadó, 2000. ISBN 96309215 60 0

VALASEK TOMAS: *What the Economic Crisis Means for the EU's Eastern Policy*. London: Policy Brief, Centre for European Reform, 2009.

Online recenzovaný časopis



ISSN 1338-1598

A szerző elérhetőségi címe: PhDr. Zsuzsanna Csiba, UJS/Menedzsment tanszék,
Gazdaságtudományi Kar, Bratislavská cesta 3322, Komárno 94501, e-mail:
csiba.zsuzsanna@selyeuni.sk