

**AZ INTENZÍV SPÁRGATERMESZTÉS STRATÉGIAI TERVEZÉSE HAZAI VISZONYOK KÖZÖTT****THE STRATEGIC PLANNING OF INTENSIVE ASPARAGUS CULTIVATION IN LOCAL CIRCUMSTANCES***Erdős Zsuzsa*Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar  
Vállalkozásfejlesztés MSc szak II. évfolyam**ÖSSZEFOGLALÁS**

A spárga (*Asparagus Officinalis* L.) Magyarországon nem annyira ismert, de a világ bizonyos részein, főleg Nyugat-Európában nagyon népszerű és kedvelt zöldségnövény. Gazdaságos termesztésének elsődleges oka az, hogy igen korai zöldségféle, így nem igazán akad vetélytársa a piacon. Tudományos kutatások bizonyítják, hogy a benne lévő vitaminok és antioxidánsok miatt jótékony hatása van az emberi szervezetre, segít a betegségek (szív- és érrendszeri betegségeket, a rákot és az öregedést) megelőzésében és gyógyításában is.

A vizsgálataim célja az volt, hogy az intenzív spárgatermesztés elemzésével meghatározzam, hogy milyen gazdasági viszonyok között lehetne gazdaságos Magyarországon a termesztése. Ezen számítások elkészítéséhez és számszerűsítéséhez ad segítséget a stratégiai tervezés. A téma feldolgozása során mátrixok és analízisek segítségével vezettem le a termesztéshez kapcsolódó folyamatokat és azok hatásait. Kiszámítottam a Külső és Belső Faktor Értékelő Mátrixok értékeit. Kutatásaim során mind primer, mind pedig szekunder adatgyűjtést is végeztem.

A vizsgálataim során arra a megállapításra jutottam, hogy a vállalatnak a spárgatermesztési beruházást mindenképpen érdemes megvalósítania, melyet a Külső/Belső döntés előkészítő mátrix eredménye is alátámaszt.

*Kulcsszavak: spárgaültetvény, stratégia, PEST-analízis, KFÉM, BFÉM*

**ABSTRACT**

Asparagus (*Asparagus officinalis*) is not well known in Hungary, but in some parts of the world, especially in Western Europe is very popular and favourite vegetable. The primary reason for the economical production of a very early vegetables, so there are not really competitors in the market. Scientific research shows that the asparagus in vitamins and antioxidants due to a beneficial effect on the human body helps in the prevention and treatment of diseases (cardiovascular diseases, cancer and aging) as well.

The objective was to analyze the intensive cultivation of asparagus determine what economic conditions could be economically grown in Hungary. In the preparation of calculations and quantification helps in strategic planning. I was made of theme processing use matrixes and analyzes. I deduced that production is related to these processes and their effects. I count the External and Internal Factor Evaluation Matrix values. I did the research into primary and secondary data collection.

I came to the conclusion of the examination as to whether the company should implement the asparagus growing investment. This fact is supported by the External / Internal decision making matrix is also the result.

*Keywords: asparagus plantations, strategy, PEST analysis, EFE, IFE*

**BEVEZETÉS**

„A magyar vállalkozások nap, mint nap új kihívásokkal szembesülnek. A hazai és külföldi versenytársak akciói és a vevők megtartása örökös versenyre sarkallja azokat a gazdálkodó szer-

vezeteket, amelyek versenyelőnyt kívánnak szerezni, vagy eddigi pozíciójukat akarják megtartani a piaci környezetben. A vállalati menedzsment gyakorlatában felértékelődött az előrelátás, a tervezés, a stratégiai gondolkodás és alkotás” (KOVÁCS, 2004).

„A stratégia elnevezés eredete az ókori görögökhöz vezethető vissza. A stratos szó hadsereget jelent, a stratégák pedig nem voltak mások, mint a harcművészet mesterei. A „strategos”-ok feladata az volt, hogy tervezzék meg az ellenséggel szemben a csatát. Mai értelemben vett stratégák feladata semmit sem változott az ókorban megfogalmazott elvárásoktól. A különbség csupán az, hogy a feladat áttolódott az üzleti életre is” (NÁBRÁDI, 2010).

2009-ben a Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centrumának vezetésével, kísérleti célból elkezdte a spárga termesztését. Ez adta a lehetőséget, hogy a különböző intenzitású termesztési szintek gazdaságossági elemzésével meghatározzam a spárgatermesztést, mint élelmiszer előállítás versenyképességét. Az elemzéseim elkészítéséhez voltak segítségemre a DE AGTC KIT Nyíregyházi Kutató Intézet, valamint a DE AGTC KIT Pallagi Kísérleti telepeken dolgozó szakemberek.

Egy spárgaültetvény élettartama a 10-12 évet is meghaladja. Ennek következtében úgy gondolom elengedhetetlen, hogy a tervezés során ne csak a rövid-középtávú tervet készítsem el, hanem mindemellett szem előtt tartsam a hosszú távú célokat is. A hosszú távú tervezés eszköze a stratégiai tervezés. A stratégiai elemzések lehetővé teszik az induló vállalkozás számára, hogy a feltárt külső környezet lehetőségeire és veszélyei reagálni tudjon, valamint a belső erősségeit maximálisan kihasználja, a gyengeségeit pedig tudatosan felszámolja, vagy eliminálja.

#### ANYAG ÉS MÓDSZER

„A stratégia alatt a vállalat által megfogalmazott hosszú távú célokat, valamint elérésük lehetséges módjait és eszközeit értjük. A stratégiai koncepciót és a vállalati irányítást hivatott ötvözni a stratégiai menedzsment. A stratégiai menedzsment felfogásunkban a vállalatirányítás azon módját jelenti, amelynek legfőbb célja, hogy a vállalat környezetének előre jelzett változásaihoz igazodóan a vállalatot olyan pályára állítsa, illetve olyan pályán tartsa, amely lehetőséget ad a hosszú távú, társadalmilag is respektált nyereséges működésre” (CZAKÓ, 2007).

Első lépés, hogy azon induló vállalat misszióját és vízióját kialakítsam, amely a spárga termesztésével fog foglalkozni. „Az üzleti küldetés nem más, mint a szervezet alapnyilatkozata az értékrenddel és az elvárásokkal kapcsolatban. A vízió nem más, mint a szervezet jövőképe, üzleti iránya, rögzítve azt, hogy hova akar eljutni és mit kíván elérni” (NÁBRÁDI, 2010). „Azt mondhatnánk, hogy a jövőkép megfogalmazásával megteesszük az első lépést a tudatos jövőépítés felé” (CSATH, 2004).

A stratégiai terv kialakításának második lépése a vállalat külső és belső környezetének a vizsgálata volt. „A külső üzleti környezet értékelése mindig a jövőre vonatkozik. Azt vizsgáljuk, hogy a misszió és a vízió tartós fenntartása, elérése érdekében a jövőben milyen veszélyek és milyen lehetőségek várhatóak az adott ágazat környezetében. Az üzleti környezet értékelésére több módszer áll rendelkezésre. A legelterjedtebben használt módszerek: a PEST analízis, a Porter-féle öttényezős modell, valamint a Külső Faktor Értékelő Mátrix” (NÁBRÁDI, 2010).

„A PEST-analízis a makrokörnyezet vizsgálata során arra próbál választ adni, hogy a jövőben várható politikai, ökonomiai, szociokulturális és technológiai faktorok miképp adnak lehetőséget, és esetleg miként lehetnek veszélyesek a szervezet számára (az elnevezés az angol Political, Economical, Sociocultural, Technological szavak kezdőbetűiből álló mozaikszó)” (NÁBRÁDI, 2010).

A KFÉM elkészítése során sorba vettem a már előzetesen meghatározott külső faktorokat, melyek a lehetőségek és a veszélyek. Ezt követően elvégeztem a súlyozást aszerint, hogy a spárgatermesztő vállalatnak mekkora a relatív súlya a mezőgazdaságban, azon belül pedig a zöldségtermesztésben. Ezen elmélet alapján felállítottam egy sorrendet. Ezt követően utolsó lépésként, a

sorrendet az ellentétére fordítottam, majd minden egyes értéket elosztottam a faktorok sorszámanak az összegével. A súlyok összege 1 kell, hogy legyen. A súlyozás után rangsoroltam a külső tényezőket aszerint, hogy a vállalat jelenlegi helyzete mennyire felel meg az elvárásoknak. A 4 azt jelenti, hogy maximálisan, a 3 átlag feletti, a 2 átlag alatti, az 1 pedig gyenge. Végül a súlyt és a rangsort összeszorozva megkaptam a súlyozott mutatót. A súlyozott mutatókat összeadva kiszámítottam a KFÉM értékét (NÁBRÁDI, 2010).

„A külső környezet elemzésével párhuzamosan a belső elemzéseket is el kell végezni. A belső elemzés mindig a jelenre épít, mindig a jelenben vizsgál, és azt értékeli, hogy a szervezet/ágazat e tényezők közül hol rendelkezik előnyökkel, illetve hátrányokkal. A jelen belső elemzése is mindig a misszióknak és a vízióknak alárendelten kell, hogy történjen” (NÁBRÁDI, 2010).

Ahhoz, hogy a KFÉM értékét tovább tudjuk értékelni a BFÉM értékét ki kell számítani. A módszer metódusa hasonló a KFÉM értékének a kiszámításához. Annyiban tér el, hogy itt a belső faktorok (erősség, gyengeség) értékelése történik. A súlyozás szintén a relatív fontosságot mutatja, de a rangsorolás aszerint történik, hogy az adott spárgatermesztő vállalat mennyire tudja véghezvinni a víziójában és a missziójában megfogalmazottakat (NÁBRÁDI, 2010).

„A külső és belső értékelő mátrix eredményének összevonása az úgynevezett Külső/Belső döntés-előkészítő mátrixon ábrázolható, amely stratégiai döntéseket, célkitűzéseket alapoz meg. A külső-belső mátrixon látható, a diagonális mellett a választást tüntettük fel, tőle balra a fejlesztés lehetőségét, jobbra pedig a leépítés és visszavonulás javaslatait láthatjuk” (NÁBRÁDI, 2010).

### EREDMÉNYEK

A stratégiai elemzéseket egy induló vállalkozásra készítettem el, mely 2012-ben kezdte a működését Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében és 20 hektáros spárgatelepítést tervez megvalósítani. Először tehát a missziót és a víziót alakítottam ki.

A vállalat jövőképe az, hogy minél modernebb technológia felhasználásával a lehető legjobb beltartalmi értékekkel rendelkező, nemzetközi viszonylatban is kiváló, I. osztályú halványított-és zöldspárgát állítsa elő.

Az Észak-alföldi régióban extra minőségű spárga termesztése a legmodernebb berendezésekkel, intenzív technológiával egy magas szintű egzisztencia megteremtése és fenntartása érdekében.

A következő lépésként elkészítettem a vállalat PEST- analízisét.

#### Politikai környezet:

A vállalat a beruházást 2012-től kezdve tervezi. Magyarországon 2010-ben voltak az országgyűlési választások, tehát 2014-ben újra választások lesznek. Minden esetleges választás során fenn áll annak a veszélye, hogy egy új kormány módosítja az agrárpolitikát, melynek következtében a támogatások mértékének a csökkenése is bekövetkezhet.

Magyarország az Európai Unióhoz való csatlakozással megnyíltak a határok a nyugat-európai országok felé. Egyre több ország kezdte meg a csatlakozási tárgyalásokat az EU-val, aminek végkimenetele az lesz, hogy belátható időn belül nőni fog a tagországok száma, így szélesíthető az export.

A Közös Agrárpolitika 2014-2020 közötti ciklusában a költségvetési források nominálértéken változatlanok maradnak, de az agrárszektor reálértéken folyósított támogatási szintje csökkenni fog. 2013-ban a magyar gazdák hektáronként 230 eurót vehetnek igénybe. „2014-től a közvetlen kifizetéseken belül az alaptámogatás kb. 143 euró/ha-ra csökken. Ha ehhez hozzávesszük a zöld kiegészítő komponens is kb. 81 euróval, akkor a kettő összesen kb. 224 euró/ha támogatási szintet tesz ki” (POPRÁDY, 2012).

### Gazdasági környezet:

A GKI Gazdaságkutató Zrt. szerint az idén, 2012-ben a bruttó hazai termék (GDP) 1,5%-os csökkenése fog bekövetkezni, ezzel szemben 2013-ra már 1,5%-os növekedést jeleznek elő. Az inflációs ráta ebben az évben igen magas lehet. Az előrejelzések azt mutatják, hogy eléri majd az 5,9%-ot (I1). A Magyar Nemzeti Bank (MNB) középtávú célja, hogy ezt 3%-ra sikerüljön lecsökkenteni (I2). A növekvő munkanélküliségi rátával szemben a családok rendelkezésre álló jövedelme folyamatosan csökken. A Statisztikai Tükör szerint, melyet a KSH állított össze, 2010-ben az egy főre jutó éves nettó jövedelem 940 000 Ft volt, amit ha levettünk egy hónapra, akkor kicsivel több, mint 78 000 Ft jövedelmet kap egy magyar ember átlagosan (I3).

Gazdasági tényező közé sorolható továbbá, hogy a vállalatok működésük során bizonyos esetekben hitel felvételére lehet szükségük. Előfordulhat, hogy a szezonális miatt van szükség pénzügyi segítségre - a mezőgazdaság erre a legjobb példa. A munkálatok tavasszal kezdődnek, de a bevételek csak az ős folyamán realizálható. Nem csak ezen esetekben lehet szükség hitelre, hanem beruházások esetén is.

A világpiacon folyamatosan növekszik az üzemanyagok ára, ami természetesen a magyar üzemanyagárak növekedését is eredményezi. 2012-ben folyamatosan újabb és újabb üzemanyagcsúcsok dőltek meg és még további drágulásra lehet számítani. Jelenleg körülbelül 445 Ft körül mozog a benzin és a gázolaj literenkénti átlagára.

Végül, de nem utolsó sorban, mindenképpen gazdasági tényezőként kell számbavenni az árfolyamváltozások hatásait. A Magyar Nemzeti Bank 2012.03.30-ai árfolyama szerint, 1 € 293,04 Ft, 1 svájci frank pedig 243,09 Ft. Az árfolyamok az export és import szempontjából is nagyon fontosak.

### Társadalmi hatások:

Az OECD országokban a válság kitörése óta nőtt a szakadék a gazdagok és szegények között, sőt, az elmúlt több mint 30 éves távlatban a legszélesebbre nyílt az olló - derült ki az OECD legfrissebb tanulmányából (Divided We Stand: Why Inequality Keeps Rising). A szervezet a döntéshozókat a gyors cselekvés szükségességére szólította fel az egyre növekvő egyenlőtlenség megállítása érdekében (I4). Ez a helyzet alakult ki hazánkban is.

2011-ben elkészült népszámlálás szerint Magyarország népessége 9 982 000 fő. Folyamatosan csökken hazánk lakossága, melyet elöregedés jellemez. A KSH eredmények szerint 2009-ben a lakosság 22,2%-a, 2010-ben 22,5%-a, 2011-ben 22,9%-a volt 60 év fölötti. Ez tükrözi, hogy elöregedő népességről van szó.

### Technológiai tényezők:

A spárgatermesztés sajátossága, hogy precíziós tárgyi eszközökre van szükség. Ilyen speciális eszköz az ültetőgép, a bakhát készítő gép. Ezen gépek beszerzése külföldről történik, de ezek vontatásához nem szükséges speciális erőgép.

Az innováció minden vállalat esetén, így a mezőgazdasági termelés során is szükség van. Az újítás során a cégnek lehetősége van, hogy a lehető legjövödelmezőbben termeljenek. A spárgatermesztésben is fontos, hogy akár az ültetés, akár a feldolgozás minél gyorsabban és minél kisebb költséggel történjen meg.

Az informatika egyre nagyobb teret hódít a világon. Így a kereskedések igen nagy hányada már nem személyesen, hanem az informatika és az internet adta értékesítési programok segítségével megy végbe. Minél több vállalkozás csatlakozik egy ilyen értékesítési hálózathoz, annál szélesebb lehet a vásárlói kör.

### Külső- és Belső Faktor Értékelő Mátrix (KFÉM-BFÉM):

A PEST- analízis után elkészítettem a vállalat SWOT- analízisét a telepítésre vonatkozóan. A SWOT analízisből a lehetőségek és a veszélyek a KFÉM mátrixban, az erősségek és gyengeségek pedig a BFÉM mátrixban részletesen megtalálhatóak. Ezt követően kiszámítottam a Külső

Faktor Értékelő Mátrix értékét, melyet a 1. táblázat szemléltet részletesen. A KFÉM súlyozott értéke 3,38, ebből következik, hogy az átlagosnál nagyobb mértékben képes a spárgatermesztő vállalat a veszélyeket elhárítani és a számára elérhető lehetőségeket kihasználásában is hatékonyabb.

1. táblázat: A beruházás megvalósításának Külső Faktor Értékelő Mátrixa

| Kulcsfontosságú külső tényezők                                     | Súly     | Rangsor | Súlyozott mutató |
|--|----------|---------|------------------|
| <b>Lehetőségek (O):</b>  |          |         |                  |
| Nyugat-Európa jövőben is a fő exportpiac                           | 0,0952   | 4       | 0,38             |
| Népszerűsítési kampány hazánkban                                   | 0,0524   | 3       | 0,16             |
| Hosszú távú értékesítési szerződések                               | 0,0286   | 3       | 0,09             |
| Termelő és Értékesítő Szervezethez (TÉSZ) való csatlakozás         | 0,0476   | 4       | 0,19             |
| e-kereskedelem bevezetése  | 0,0429   | 2       | 0,09             |
| Külföldi befektetők bevonása                                       | 0,0905   | 4       | 0,36             |
| Bérmunka a speciális gépekkel                                      | 0,0857   | 4       | 0,34             |
| Intenzív, illetve szuperintenzív technológiák hasznosítása         | 0,0810   | 3       | 0,24             |
| Termőhelyre adaptált biológiai alap nemesítése                     | 0,0190   | 3       | 0,06             |
| Európai Uniós támogatások 2013 után is megmaradnak                 | 0,0762   | 4       | 0,30             |
| <b>Veszélyek (T):</b>  |          |         |                  |
| Időjárási viszontagságok   | 0,0714   | 4       | 0,29             |
| Várható a versenytársak koncentrálódása, a piacon újak megjelenése | 0,0667   | 3       | 0,20             |
| Értékesítési ár bizonytalansága                                    | 0,0095   | 2       | 0,02             |
| Szaporítóanyag árának emelkedése                                   | 0,0048   | 1       | 0,00             |
| Exportpiaci kitettség  | 0,0333   | 3       | 0,10             |
| Szezonális termék  | 0,0619   | 3       | 0,19             |
| Növekvő adóterhek  | 0,0571   | 3       | 0,17             |
| Kormányzati támogatások változása                                  | 0,0238   | 2       | 0,05             |
| Árfolyamváltozások   | 0,0143   | 3       | 0,04             |
| Tovább növekvő üzemanyag árak                                      | 0,0381   | 3       | 0,11             |
| <b>Összesen:</b>   | <b>1</b> |         | <b>3,38</b>      |

Forrás: Saját kalkuláció

Ahhoz, hogy a KFÉM értékét tovább tudjuk értékelni a BFÉM értékét ki kell számítani, melyet a 2. táblázat szemléltet. A Belső Faktor Értékelő Mátrix súlyozott értékének összege 3,51, ami átlag fölötti értéket mutat. A vállalat vezetése az erősségek kihasználása mellett, igyekszik megszüntetni a gyengeségeit, hogy egyre jobban meg tudjon felelni a vízióba és a misszióban megfogalmazottaknak.

2. táblázat: A beruházás megvalósításának Belső Faktor Értékelő Mátrixa

| Kulcsfontosságú külső tényezők                           | Súly     | Rangsor | Súlyozott mutató |
|--|----------|---------|------------------|
| <b>Erősségek (S):</b>                                    |          |         |                  |
| Saját eszköz és géppark                                  | 0,2000   | 4       | 0,80             |
| Külföldi kapcsolatok                                     | 0,1778   | 3       | 0,53             |
| Szaksterű természetirányítás                             | 0,1111   | 3       | 0,33             |
| Gyenge adottságú területek maximális kihasználása        | 0,1556   | 4       | 0,62             |
| Kutató Intézetekkel való kapcsolat                       | 0,1333   | 4       | 0,53             |
| <b>Gyengeségek (W):</b>                                  |          |         |                  |
| Még képzetlen alkalmazottak                              | 0,0444   | 2       | 0,09             |
| Bizonytalan kézi munkaerő megléte a szedéshez            | 0,0222   | 2       | 0,04             |
| Spárgatermesztési tapasztalatok hiánya                   | 0,0667   | 3       | 0,20             |
| Gyorsan romló áru, szinte azonnali feldolgozás szükséges | 0,0889   | 4       | 0,36             |
| <b>Összesen:</b>   | <b>1</b> |         | <b>3,51</b>      |

Forrás: Saját kalkuláció

A KFÉM és BFÉM kiszámítását követően az értékeket egy közös mátrixban elhelyezve további következtetések levonására nyílt lehetőség. Ez a mátrix nem más, mint a Külső/Belső döntés előkészítő mátrix, melyet a 1. ábra mutat.

Összegezve így az értékeket, a vállalatnak a beruházást mindenképpen érdemes megvalósítani, a fejlesztés szükséges és meg is valósítható.

|                              |                 | <b>Külső Faktor Értékelő</b> |                       |                      |
|------------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|
|                              |                 | <b>3 - 4</b>                 | <b>2 - 2,99</b>       | <b>1 - 1,99</b>      |
| <b>Belső Faktor Értékelő</b> | <b>3 - 4</b>    | <b>Fejlesztés</b>            | Fejlesztési lehetőség | Választás            |
|                              | <b>2 - 2,99</b> | Fejlesztési lehetőség        | Választás             | Lassan visszavonulni |
|                              | <b>1 - 1,99</b> | Választás                    | Lassan visszavonulni  | Visszavonulni        |

1. ábra: Külső/Belső döntés-előkészítő mátrix

Forrás: NÁBRÁDI, 2010

**KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK**

A stratégiai elemzéseim során arra törekedtem, hogy megvizsgáljam azt a környezetet, melyben a spárgatelepítési beruházás megtörténik. A Magyarországon a gazdasági helyzet - sok öszszetevő miatt - nem a legjobb. Az államháztartási hiány magas mutatói miatt az Európai Unió szankciókat vezethet be, ami a beruházásokra, - főleg a tőkebefektetők visszavonulása miatt - veszélyt jelenthet. Hitelfelvétel, vagy tőkebefektetés hiányában ugyanis nehezen valósítható meg a 20 hektáros beruházás

A külső vizsgálatok után a belső elemzés során megállapítottam, hogy bár vannak hiányosságok a vállalatnál, gondolok itt a tapasztalat hiányára, mégis a külföldi és kutató intézeti kapcsolatainak köszönhetően a spárgatermesztés szakszerű keretek között megvalósítható lehet.

A spárgatermesztés – véleményem szerint - folyamatos innovációs alkalmazási lehetőséget biztosít a termelő számára. Bizonyos a termesztést megkönnyítő eszközök kifejlesztése hazánkban is megtörténhet annak ellenére, hogy nem tartozunk a spárgatermesztő nagyhatalmak közé. Elképzelhető, hogy a magyar termőhelyi adottságokhoz illeszkedő hibridek kinemesítése is megtörténhet a következő évtizedben. Ha ez megvalósulna, potenciálisan csökkenthetné a szaporítóanyag költség. Nem befolyásolná az árfolyam-változás, sőt a nagy távolságú szállítási költség sem.

A gyengébb adottságú területek kihasználása igen lényeges, mert manapság a föld egyre nagyobb érték. Elkerülhetetlen az, hogy a még potenciálisan alkalmas földterületek is művelésére kerüljenek. A spárga pedig megoldja ezt a gondot, így nem csak természetien lehet a gyengébb minőségű földben, hanem javítja is annak a talajszerkezetét. Az ültetvény felszámolása után, más növények termesztése is gazdaságosabb lehet.

**FELHASZNÁLT IRODALOM**

- (1) Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Budapest. Nemzeti Tankönyvkiadó, 56 – 127 p. (2) Czakó E. (2007): A vállalati stratégia és jellemzői. In: Vállalati stratégia. (Szerk. Könczöl E.) Budapest. Alinea Kiadó, 51-55 p. (3) Kresalek P. (2003): Tervezés a vállalkozások gyakorlatában. Budapest. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., 56 p. (4) Nábrádi A. (2010): A vállalati stratégia, stratégiai terv. In: A stratégiai és az üzleti tervezés gyakorlata. (Szerk. Nábrádi A. – Pupos T.) Budapest. Szaktudás Kiadó Ház, 19-39 p. (5) Poprády G. (2012): Az EU Új Közös Agrárpolitikája, Budapest. Magyar Agrárkamara, 6-10 p. (6) I1: [http://www.mfor.hu/cikkek/GKI\\_iden\\_1\\_5\\_szazalekkal\\_csokken\\_jovore\\_nnyivel\\_no\\_a\\_GDP.html](http://www.mfor.hu/cikkek/GKI_iden_1_5_szazalekkal_csokken_jovore_nnyivel_no_a_GDP.html) (letöltve: 2012.03.31.) (7) I2: <http://www.mnb.hu> (letöltve: 2012.03.31.) (8) I3: [http://hvg.hu/gazdasag/20120329\\_ksh\\_munkanelkuliseg](http://hvg.hu/gazdasag/20120329_ksh_munkanelkuliseg) (letöltve: 2012.03.31.) (9) I4: [http://www.napi.hu/nemzetkozi\\_gazdasag/ujabb\\_ketyego\\_bombara\\_figyelmeztet\\_az\\_oecd.513074.html](http://www.napi.hu/nemzetkozi_gazdasag/ujabb_ketyego_bombara_figyelmeztet_az_oecd.513074.html) (letöltve: 2012.03.31.)

