

DEBRECENI EGYETEM
AGRÁR- ÉS GAZDÁLKODÁS TUDOMÁNYOK CENTRUMA
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI INTÉZET
VÁLLALATGAZDASÁGTANI INTÉZETI NEM ÖNÁLLÓ TANSZÉK

IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA

Doktori iskola vezető: **Dr. Berde Csaba, egyetemi tanár,**
mezőgazdaság-tudomány kandidátusa

A SERTÉSVERTIKUM STRATÉGIAI ELEMZÉSE

Készítette:

Bartha Andrea

Témavezető:

Dr. Nábrádi András
egyetemi tanár
a közgazdaságtudomány kandidátusa

Dr. Udovecz Gábor
egyetemi tanár
MTA doktora

DEBRECEN
2012

A SERTÉSÁGAZAT VERSENYPIACI ELEMZÉSE

Értekezés a doktori (Ph.D.) fokozat megszerzése érdekében
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Bartha Andrea, okleveles gazdasági agrármérnök

A doktori szigorlati bizottság:

	név	tud. fok.
elnök:	Prof. Dr. Pfau Ernő	CSc
tagok:	Dr. Kuti István	PhD
	Dr. Takácsné Dr. György Katalin	CSc

A doktori szigorlat időpontja: 2010. 12. 07.

Az értekezés bírálói:

név	tud. fok.	aláírás
.....		
.....		
.....		

A bíráló bizottság:

	név	tud. fok.	aláírás
elnök:			
titkár:			
tagok:			
			
			
			

Az értekezés megvédésének időpontja:

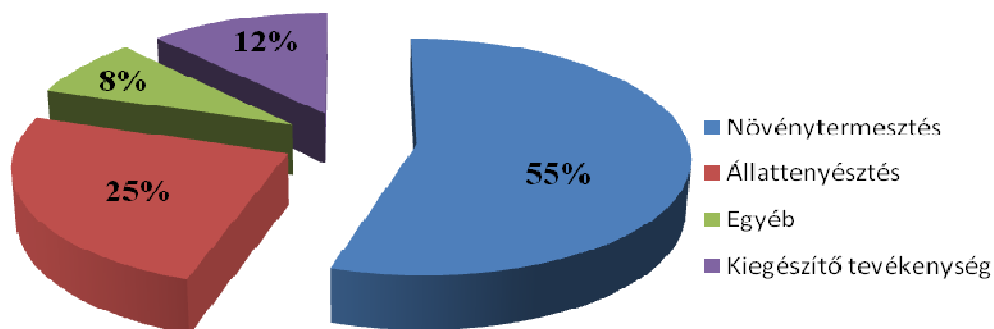
TARTALOMJEGYZÉK

1. TÉMAVÁLASZTÁS	5
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	9
2.1 A versenyképesség meghatározása	9
2.2 A sertéságazat világgazdasági helyzete	11
2.3 A sertéságazat helyzete az Európai Unióban	14
2.4 A sertéságazat nemzetgazdasági helyzete.....	18
2.5 A sertésvertikum versenypiaci elemzése	19
2.5.1 Fogyasztás, fogyasztói trendek	21
2.5.2 Kereskedelem.....	24
2.5.3 Feldolgozás	28
2.5.4 Termelők és a termelés helyzete	30
2.6 Stratégiai tervezés	36
2.6.1 A stratégiai terv felépítése, tartalmi elemei	38
2.6.2 Ágazati küldetés és jövőkép, avagy misszió és vízió.....	39
2.6.3 Stratégiai döntések	39
3. VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE.....	44
3.1 Kutatás lehatárolása	44
3.2 Alkalmazott módszerek.....	47
3.2.1 Az ágazat külső és belső környezetének vizsgálata	50
3.3 A kutatási eredményeim módszertani háttere	54
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK, ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE.....	63
4.1 Stratégiai elemzés	71
4.1.1 Objektív makrogazdasági mutatók.....	72
4.1.2 Mikrogazdasági mutatók a piaci szereplők véleménye alapján	76
4.2 A hazai sertéságazat SWOT - elemzése.....	86
4.3 A sertésvertikum belső faktor értékelő mátrixa (BFÉM).....	96
4.4 A sertésvertikum külső faktor értékelő mátrixa (KFÉM)	98
4.5 A sertéságazat problémafája	102
4. 6 A sertésvertikum célstruktúrája	106

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	108
6. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI.....	111
7. ÖSSZEFOGLALÁS	112
SUMMARY	115
ÁBRA JEGYZÉK.....	118
TÁBLÁZAT JEGYZÉK.....	119
IRODALOMJEGYZÉK	120
PUBLIKÁCIÓS LISTA.....	130
KÖSZÖNET NYÍLVÁNÍTÁS	133
MELLÉKLETEK.....	134
NYILATKOZATOK	159

1. TÉMAVÁLASZTÁS

A magyar mezőgazdaság nemzetgazdaságon belüli súlya a bruttó hozzáadott érték előállításában, a foglalkoztatásban, és a beruházásokban egyaránt 3-4% között alakul. A mezőgazdaság teljes bruttó kibocsátásának értéke 2009-ben, a Mezőgazdasági Számlarendszer adatai szerint, folyó áron 1645 milliárd Ft volt. Ezen értékből a növényi és kertészeti termékek 906 milliárd forint (55%), az állatok és állati termékek 416 milliárd forint (25%), a mezőgazdasági szolgáltatások és másodlagos (főként mezőgazdasági termékfeldolgozó) tevékenységek pedig 139 milliárd forint (12%), illetve az egyéb mezőgazdasági tevékenység 8%-os értékkel részesedtek (KSH, 2010), (1. ábra). A 2009-es évben 300 milliárddal tovább csökkent a mezőgazdaság teljes bruttó kibocsátásának értéke, ezt a csökkenést főként a növénytermesztés szenvedte meg. A bruttó hazai termék termelésében 2009-ben mindösszesen 2,5%-ot tett ki a mezőgazdaság, az elmúlt 10 évben a felére csökkent ez a mutató. Az állatok és állati termékek részaránya is közel 10%-kal csökkent a növénytermesztésével szemben, így 2009-ben 25%-kal részesedett a mezőgazdaság bruttó kibocsátásából. Így fejlődő magyar sertéshús előállításról már régen nem beszélhetünk.



1. ábra A hazai mezőgazdaság teljes bruttó kibocsátásának összetétele

Forrás: KSH, 2009

A csökkenés továbbá megfigyelhető az állatállomány alakulásában is. A 2007. december 1-jei KSH összeírás adatai szerint mindössze a szarvasmarha és a pulykaállomány volt magasabb (3 ezerrel, illetve 280 ezerrel), mint egy évvel korábban (KSH, 2008). A sertésállomány 3,168 millió darab volt 2010 decemberében, 79 ezerrel alacsonyabb az egy évvel korábbinál. Ezen belül 217 ezer anyakocát, az előző évinél közel 10 ezerrel kevesebbet tartottak a gazdaságok, ennek alapján a sertésállomány további csökkenése várható. Az elmúlt 2 évben az anyakocák száma a gazdasági szervezetekben nagyobb mértékben csökkent, mint az egyéni gazdaságokban. A takarmánydrágulás ellenére a vágósertés termelői ára csökkent, így a kisebb kocaállományú egyéni gazdaságok tenyészállataik egy részét vágásra értékesítették. Ugyanakkor a gazdasági társaságok főként a termelési szerkezetük változtatásával – a növénytermesztés arányának növelésével – próbálták a helyzetüket javítani. E piaci változások az állattenyésztési ágazat leépülését jelzik, ugyanis zsugorodik a termelés, folyamatos a belső piacvesztés és a kiszolgáltatottság pedig egyre inkább veszélyezteti a termékpálya szereplőit. Indokolt kiemelni, hogy ezek a versenyhátrányok nem csak a hazai hiányosságokból erednek. Hangsúlyos szerepe van a nemzetközi piacok keresletet és kínálatot befolyásoló hatásainak is, mind a termék minőség, mind pedig a piaci árak tekintetében. Az ágazat helyzetét tekintve 2011-ben sem látszik változás, hiszen nem erősítik a termelők a kocaállományt. Nincs gyarapodás a létszámukban, ami arra enged következtetni, hogy a sertés szaporodásbiológiai viselkedését ismervén még legalább 2 évig nem lesz jelentős létszámemelkedés az ágazatban.

A kutatási terület és a téma lehatárolásánál arra törekedtem, hogy az beilleszthető legyen a Doktori Iskola programjába, és kapcsolódjon a Gazdálkodástudományi Intézetben folyó tudományos munkákhoz. A dolgozat e fejezetében mutatom be, hogy milyen tényezők és aktuális helyzetek indokolják a kutatás szükségességét.

Magyarország tradicionálisan sertéshús fogyasztó ország, táplálkozásunkban a baromfihús mellett a legkedveltebb húsféle a sertéshús. A jelentős sertéshúsfogyasztás mellett a termelés és fogyasztás sem volt elhanyagolható az 1980-as évek elején, amikor a sertéslétszám megközelítette a 10 millió darabot. Az egy főre eső sertéshúsfogyasztás pedig 43 kilogramm volt évente (KSH, 2009). Az 1990-es években a sertésállomány csökkenésnek indult. A sertéslétszám 2003 óta további 2

millió egyeddel esett vissza. Az állomány drasztikus mértékű csökkenése elsősorban az egyéni gazdálkodók körében következett be, ahol a sertéslétszám 1,1 millió darabbal mérséklődött (KSH, 2008). A sertésállomány fogyatkozását tükrözi a koca létszám alakulása is, 2010. december 1-én a kocaállomány mindössze 217 ezer egyedet tett ki, vagyis 2003 óta közel 100 ezerrel esett vissza. A sertéshúsfogyasztás mennyisége is csökkent, 2009-ben 27 kilogramm volt fejenként, a húsfogyasztásban vezető szerepet évek óta a baromfihús fogyasztása vette át (KSH, 2010). Míg a hazai sertéshústermelés az EU csatlakozás előtt több mint 360 ezer tonna volt évente, addig – változatlan belföldi felhasználás mellett – 2008-ban alig haladta meg a 300 ezer tonnát. 2008-ban még 100 ezer tonna fölött volt a saját felhasználás. Ezt követően 2009-ben és 2010-ben már a belföldi felhasználásban is közel 15%-os csökkenést szenvedett el (KSH, 2010). Ezen trendek és tények tudatában úgy gondolom, hogy termékpályaszinten indokolt elemezni az ágazatot, fő célom az volt, hogy kutatómunkám eredményeképpen rávilágíthassak az ágazat hanyatlásának legfőbb okaira. Véleményem az, hogy a termeléstől egészen a kereskedelem szintjéig, minden fázisban szükséges megvizsgálni a versenyképességet a sarkalatos problémák kiemelése mellett, csak így kapható tiszta és világos kép a vertikum helyzetéről. A működőképes ágazat feltétele, hogy a termékpálya szereplői versenyképesek legyenek minden fázisban, hiszen nincsen versenyképes feldolgozóipar minőségi alapanyag előállítás nélkül és nincs versenyképes, könnyen eladható termék, jól működő húsipar nélkül (UDOVECZ et al., 2007).

Kutatás során elvégzendő feladatok:

1. A sertésvertikum versenyképességét befolyásoló gazdasági tényezők feltárása a termékpálya szereplőinek (fázisainak) átfogó vizsgálata mellett.
2. A sertésvertikum stratégiai elemzése (SWOT, KFÉM-BFÉM, IE-Mátrix, Problémafa, Célfá)

Hipotéziseim:

1. A jelenlegi gazdasági hatásokat és a termékpálya adottságait figyelembe véve a magyar sertésvertikum hosszú távú fenntarthatósága nem biztosított.
2. A termelőket és feldolgozókat összekötő termelői csoportosulások segítenék az együttműködést, az információáramlást a piacon, továbbá a feketegazdaság

kifehérítésében játszott szerepük is kiemelkedő. Ugyanakkor ez gátja is lehet az elterjedésüknek.

3. A vállalati szinten alkalmazott stratégiai elemzés módszertana kiterjeszthető ágazati szintre is.

Specifikus célkitűzéseim és elvégzendő feladatok:

1. A vertikum stratégiai elemzése,
2. SWOT – elemzés, a sertésvertikum jelenlegi helyzetének bemutatása,
3. külső – és belső faktor értékelő mátrix összeállítása, a termékpálya szintű elemzéssel feltárt versenyhátrányok számszerűsítése, standardizálása,
4. problémafába való rendezése,
5. célfa készítés a megoldási javaslatlathoz, és
6. javaslatlathoz a változtatásokra, problémák kezelésére.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

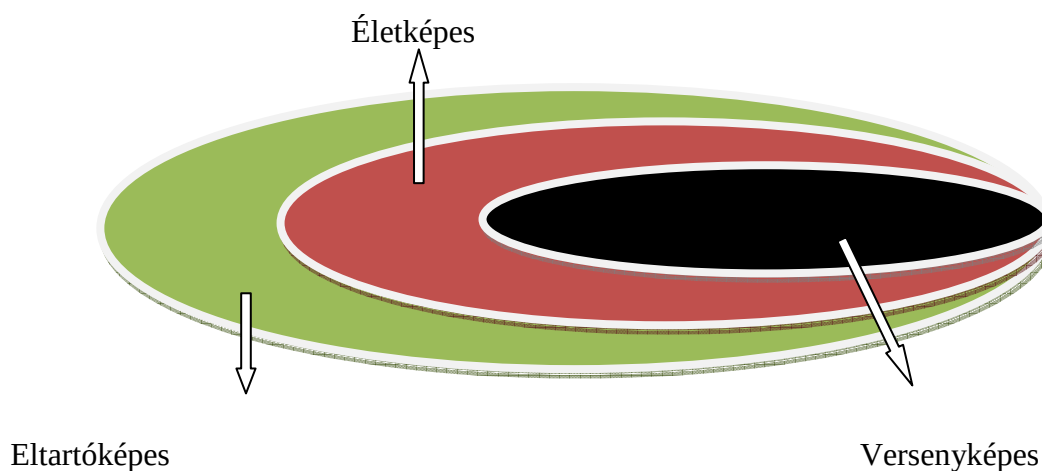
A szakirodalmi áttekintés során egyik feladatomban az volt, hogy a versenyképesség fogalmát tisztázzam, másrészt bemutassam az általam használt, Magyarországon eddig még nem alkalmazott stratégiai elemzés szabályait és annak lépéseit. Céltomb az volt, hogy olyan stratégiai elemzést végezzek, melynek központi kérdése a versenyképesség, ezért a szakirodalmi áttekintés ezen részében igyekeztem a rendelkezésemre álló legszélesebb szekunder adatforrásokat feltárni és feldolgozni a témával kapcsolatban.

2.1 A versenyképesség meghatározása

Egy ágazat gazdasági elemzésénél elengedhetetlenül fontos, hogy ismerjük helyzetét, a piac működését, és annak tendenciáit. A meghatározó külső és belső környezet ismerete nélkül pontatlan és téves információkat alkothatunk a vizsgált témában (APÁTI, 2007). Célkitűzéseim megfogalmazásánál elsődleges szempontként jelöltem meg az ágazat versenyképességének vizsgálatát, ezért elsőként ezt a fogalmat indokolt definiálni. Véleményem szerint jól látható különbséget kell tenni az életképes és versenyképes gazdaság között. Így egyetértek POTORI (2004) megállapításával miszerint célszerű különbséget tenni a versenyképes vállalkozás és az életképes vállalkozás között, azon vállalkozás életképes, amely a piaci szereplők várakozásai szerint valamely szabad, nyílt és kompetitív piacon, állami támogatások vagy a versenytársak korlátozása nélkül, a társadalom számára elfogadható, a szokványostól nem különböző haszonra képes szert tenni. Ellenkező esetben nem vonzza a befektetőket, ért egyet SZALAI (2008).

Az életképtelenség oka lehet a vezetést ellehetetlenítő (megfelelő technológiai választást akadályozó) testületi irányítás, ösztönzési mechanizmus, tulajdonjogi viszonyok vagy a széleskörű kormányzati beavatkozás. Azonban egy vállalkozás megfelelő vezetés mellett is életképtelen lehet, ha olyan szektorban működik, amely egyébként komparatív előnyt nem élvez, vagy más egyéb, tiszta versenybe nem illő tényezők akadályozzák. Az életképesség nem biztosítéka, hanem szükséges feltétele a piacmegtartásnak. A bel- és/vagy külpiaai részesedés növelésének képessége már a

vállalkozás versenyképességét, míg e megnövelt piaci részesedés viszonylag tartós és profitábilis megőrzésének képessége a megváltozott, átrendeződött piaci viszonyok közötti életképességét jelenti (POTORI, 2004). A versenyképesség vizsgálatánál tehát az életképes vállalkozásokat kell górcső alá venni. Az életképességre adott definícióból értelemszerűen következik, hogy a szabad, nyílt és kompetitív piacon, a társadalom számára elfogadható, a szokványosnál magasabb haszonra szert tenni képes vállalkozás tekinthető versenyképésnek (CSATH, 2010). POTORI (2004) is megállapította az életképes és versenyképes vállalkozás közti különbséget, sőt kiegészítette az eltartóképes fogalmával is, miszerint az életképes vállalkozás lehet eltartóképes, de nem feltétlenül versenyképes (2. ábra).



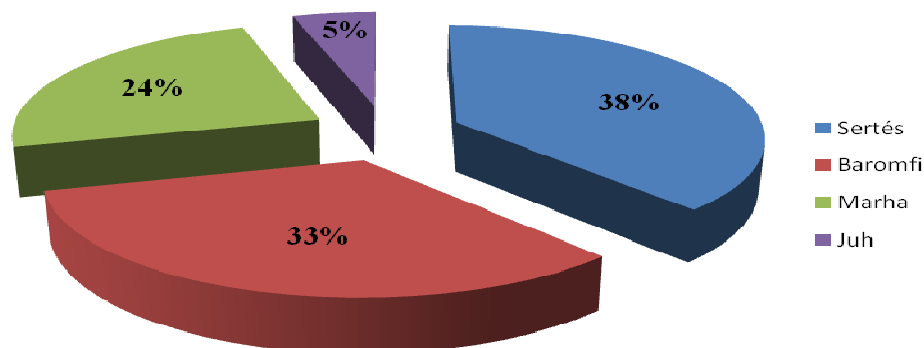
2. ábra Versenyképesség lehatárolása

Forrás: POTORI, 2004

JÁMBOR (2008) szintén foglalkozott a versenyképesség lehatárolásával. Munkájában a versenyképességet összekapcsolta a hatékonyság, a termelékenység, a hasznosság, a fenntarthatóság, az eltartóképeség, az életképesség, a jövedelmezőség, a sikeresség fogalmával is. Véleményem szerint, valóban kivethető a versenyképesség ezen fogalmakra, ellenben a hatékonyság, jövedelmezőség és termelékenység esetén fogalmi zavar van, hiszen a jövedelmezőség és a termelékenység hatékonysági mutató, így nem szükséges külön kiemelni őket.

2.2 A sertéságazat világgazdasági helyzete

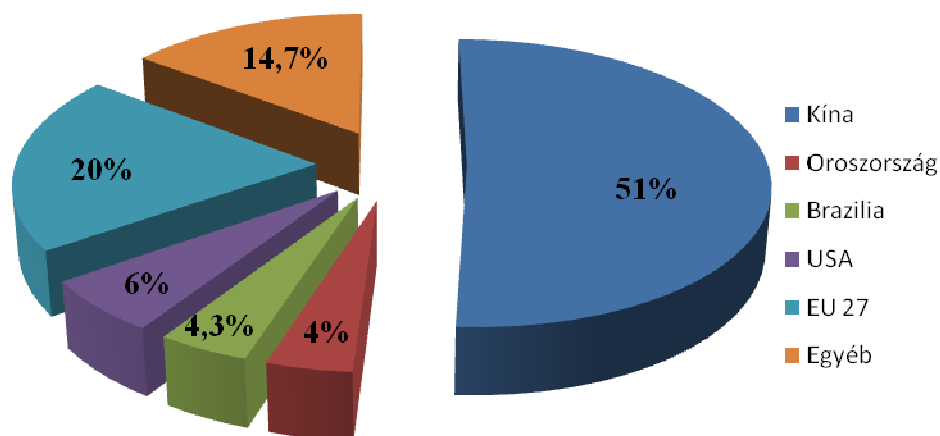
Az elemzés során célomul tűztem ki a vertikum világgazdasági helyzetének bemutatását, hiszen a legnagyobb termelést és export-import tevékenységet folytató országok, akiknek piac meghatározó szerepük van Európára nézve is, a tengeren túl találhatók. Megpróbáltam feltárni az összefüggéseket a világpiac és az unió piakai közt, így elemzem és bemutatom az Európai Unió piacát is, mielőtt rátérnék a vertikum nemzetgazdasági vonatkozásaira. Az ENSZ Élelmezési és Mezőgazdasági Szervezetének (FAOSTAT, 2010) becslése szerint 2009-ben a világ összes hústermelésének (270 millió tonna) mintegy 38%-át a sertéshús tette ki. A baromfihús jelenleg a 2. helyen áll 33%-kal, részaránya egyre inkább növekszik, ami a fogyasztás tekintetében elsősorban a fogyasztói szokások változásának köszönhető. BÁNÁTI-LAKNER (2005) véleménye szerint: váltás következett be a vörös és fehér húsok között, új étkezési szokások érvényesülnek, növekvő jövedelem, alacsony szénhidrát tartalmú táplálkozás, konyhakész termékek és gyorsbüfé hálózatok előtérbe kerülése jellemző. A világ hústermeléséből továbbá a marhahús 24%-kal, a juh pedig 5%-kal részesedik (3. ábra). A világ sertéshús-termelése (1. melléklet) az OECD és a FAO becslése szerint több mint 100 millió tonna körül alakul, az elkövetkező 10 évben vélhetőleg 125 millió tonnára nő. A világtermelés közel 80%-át Kína, az EU, és az USA adja. Várhatóan Kína részesedése változatlan marad (50%), az EU-27 jelenlegi 20%-os termelési aránya viszont 1-2 százalékponttal mérséklődik. A jövőben Kína mellett egyéb nagy sertéstermelő országok (USA, Brazília és Kanada) is növelik termelésüket és exportjukat (POPP-POTORI, 2010).



3. ábra: A világ hústermelésének megoszlása 2009-ben

Forrás: Saját szerkesztés a FAO (2009) adatai alapján

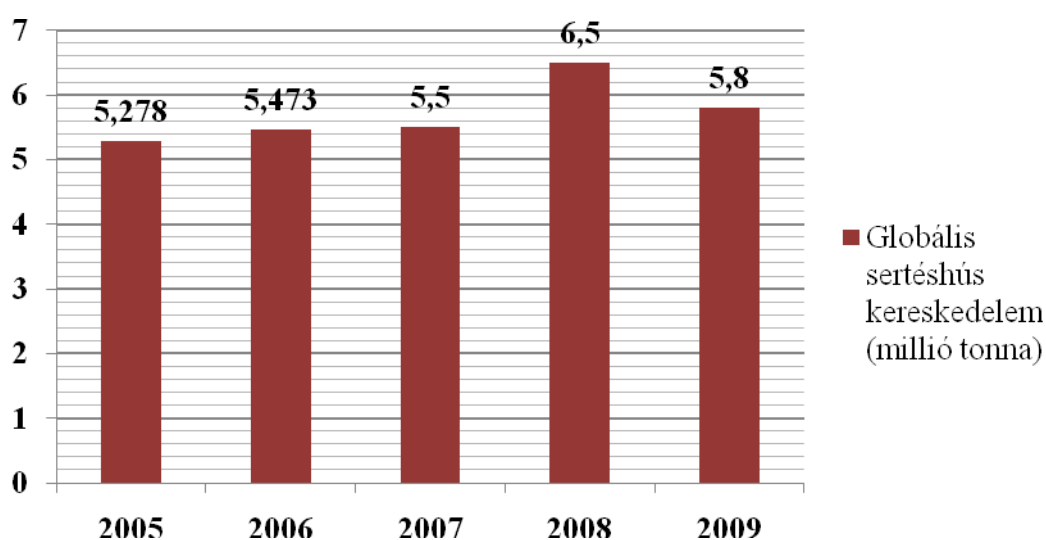
Az emberiség húsfogyasztása egyre gyorsabb ütemben növekszik: 1950 óta az elfogyasztott húsmennyiség megötszöröződött. A FAO becslései szerint a népességnövekedéssel arányosan 2050-re ez a szám ismét megduplázódik és megközelítőleg 470 millió tonna összes éves húsfogyasztást fogunk elérni. A fejenkénti átlagos éves húsfogyasztás, amely a fejlett országokban már most megközelíti a 100 kilogrammot, az elkövetkező 15 évben további mintegy 10 kilogrammal nő (POPP et al, 2008; EURÓPAI BIZOTTSÁG, 2009a). Az USDA, 2010 adatai alapján megállapítható, hogy a termelt sertéshús mennyiség tekintetében vezető helyen áll Kína (51%), továbbá figyelemre méltó az EU 27 és az USA termelése is (4. ábra). Nem elhanyagolható Brazília termelése sem, főként az alacsony előállítási költségek miatt, így a jövőben a komoly versenyhelyzetet teremt az európai exportnak. A sertéshús világkereskedelmének európai vonatkozását nézzük, akkor az imént említett okok miatt Brazília és az USA növekvő termelői és export tevékenysége nagyban befolyásolja az EU kereskedelmi lehetőségeit. Az olcsóbban termelő tengerentúli országok folyamatosan hódítják el a távol keleti piacokat, így Európa nagyobb sertéstermelő országainak az EU-n belül kell megtalálniuk a piacaikat, ezzel erősítik a belső versenyt és kiszorítják a kisebb és kevésbé versenyképes országokat a sertéshús piacáról (POPP et al.,2009).



4. ábra: A világ sertéshús-termelésének megoszlása 2010-ben

Forrás: USDA, 2010

Ha a jelentős sertéshúst termelő országok export-import egyenlegét vizsgáljuk, és megpróbáljuk előrejelezni a következő évekre, akkor azt tapasztalhatjuk, hogy Kína, az USA valamint az EU 25 tagállamában jelentős növekedés figyelhető meg az export és import terén is. Kiemelendő az USA és Brazília, ahol nagyobb mértékű exportnövekedés valószínűsíthető, mivel árakban sokkal versenyképesebbek, mint akár az EU, így nagyobb exportpiacot fognak lefedni, mint versenytársaik (5. ábra). Jelentősebb behozatal növekedés Oroszországban és a mexikói piacon várható. Tíz évvel ezelőtt az USA csupán 0,5 millió tonna sertéshúst exportált, ez a mennyiség időközben évi 2 millió tonnára nőtt, így jelenleg az EU mellett Észak-Amerika a világ egyik legnagyobb sertéshús-exportőre. Az USA két legnagyobb exportpiaca Kanada és Mexikó. Mexikó gyorsan növelte importját sertéshúsból, emellett nagy mennyiségű élősertést is vásárolt az USA-ból. További fontos felvevő piacai még Japán, Dél-Korea, Oroszország, Hongkong és Ausztrália. Az USA egyre több sertéshúst exportál Kelet-Ázsiába (beleértve Kínát) is, ahol folyamatosan emelkedik a lakosság jövedelem-színvonala és a helyi sertéstartás felfuttatása környezetvédelmi problémák és a drága takarmányimport miatt nehézségekbe ütközik (POPP- POTORI, 2010).

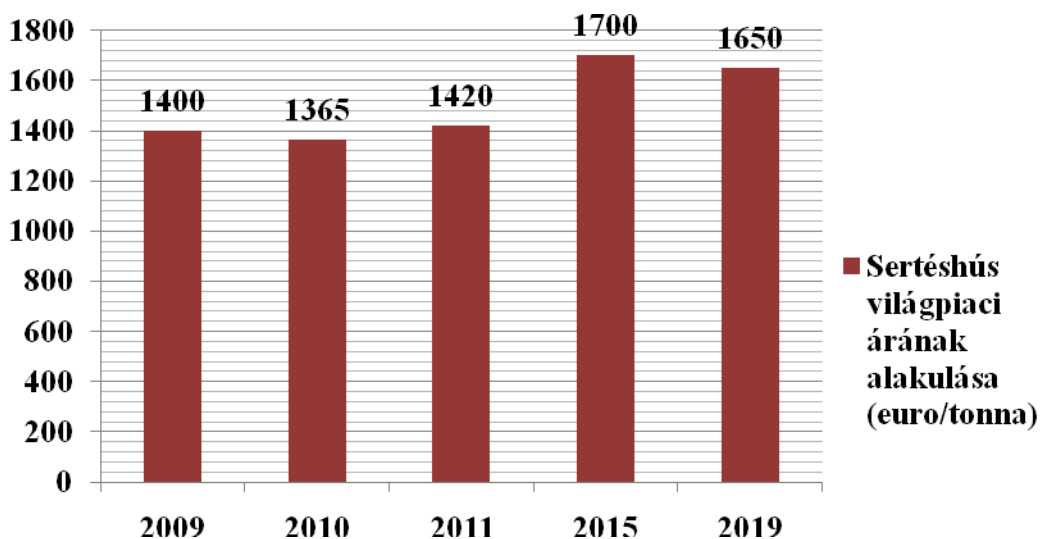


5. ábra: Globális húskereskedelem (millió tonna)

Forrás: OECD, 2009a adatok alapján saját szerkesztés

A világpiacon és főként az EU-ban, a pénzügyi és gazdasági válság kezdete előtt emelkedtek a sertésárak, a válság azonban mérsékelte a sertéshús iránti keresletet, ami

az árak csökkenését eredményezte. Az előrejelzések szerint a válság után az uniós és az USA világpiaci árai 2011 második felétől újra emelkedni fognak, majd stabilizálódnak (6. ábra).



6. ábra: A sertéshús világpiaci árának alakulása (euro/tonna)

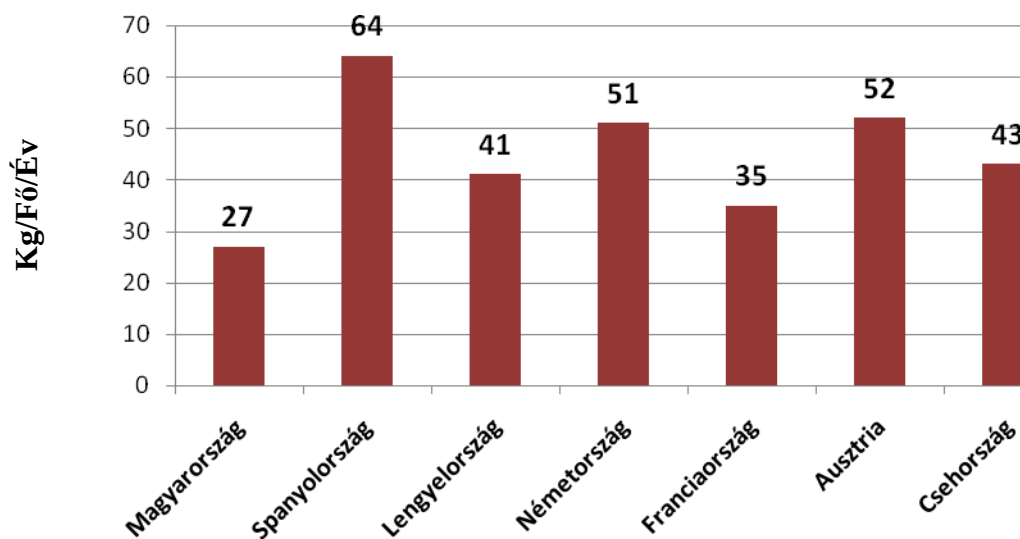
Forrás: OECD, 2010 adatok alapján saját szerkesztés

2.3 A sertéságazat helyzete az Európai Unióban

Az EU-ban a sertéshús termelése és fogyasztása középtávon előreláthatóan szerény mértékben nő, bár a korábbi évtizedhez képest lassuló ütemben, mivel a baromfihússal kell versenyeznie, emelkedő takarmányárak mellett. Sertéshúsból 42-43 kg körüli fejenkénti fogyasztással számol az Európai Bizottság az EU-27 átlagában, mely átlagot főként a régi tagországok javítják. Az EU-12-ben az utóbbi 3-5 évben kisebb lett az önellátás foka, sőt 2007-ben valamennyi új tagország nettó importőri pozícióba került. Magyarországon a feldolgozók alapanyagainak 30-45%-át külföldről szerzik be. Az unió fontosabb sertéshúst fogyasztó országaiban a sertéshús fogyasztási statisztikáját vizsgálva megállapítható, hogy Spanyolország, Németország és Ausztria sertéshús fogyasztása kiemelkedő, jóval meghaladja a vizsgált országok fogyasztási szintjét (7. ábra). Ezzel szemben Magyarország sertéshús fogyasztása 2009-ben 27 kilogramm volt, habár Magyarország gasztronómiájában kiemelkedő jelentőséggel bírnak a sertéshúsból készült ételek. Még Franciaországban is magasabb a fogyasztási

menyiség, pedig köztudott, hogy a francia nem tipikusan sertéshús fogyasztó nép. Összességében elmondható, hogy a sertéshús fogyasztásában nagy szórás mutatkozik az unió területén, köszönhető ez a különböző étkezési szokásoknak és az adott ország vásárló erejének. Tény, hogy a hazai fogyasztók fokozottan ár érzékenyek, ezért az alacsonyabb árú és minőségű termékeknek kedvez a hazai piac.

Ennek következtében a minőségi sertéshús és a prémium kategóriás húskészítmény fogyasztása csökken, és a fogyasztási szerkezet eltolódik a kisebb értéket képező sertéshús készítmény és nem utolsó sorban a baromfihús fogyasztás irányába. Kiemelendő, hogy a baromfihús keresletének emelkedését is az „aprólék” fogyasztása eredményezi, hiszen a minőségi csirkemell ára hasonló a sertéshús árához, viszont amíg a baromfinál van lehetőség olcsóbb kilónkénti áron megvásárolni, mondjuk a combot, addig a sertéshús esetében közel azonos áron mozog a comb, tarja és a csontos karaj is, ezzel magasabb árkategóriát és így egy magasabb fogyasztási lépcsőfokot képviselve a baromfihúshoz képest.



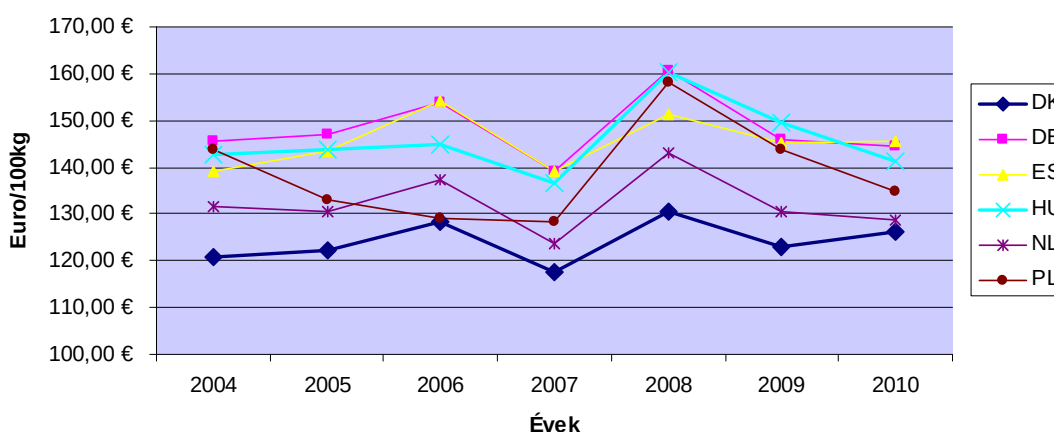
7. ábra: Sertéshúsfogyasztás az EU-ban (2009)

Forrás: KSH, 2010 adatok alapján saját szerkesztés

A sertéshús felvásárlási ára 2010-ben Magyarországon közel 20%-kal haladta meg a dán és holland árat. A hazai feldolgozók véleménye szerint ennek az árkülönbségnek a

háttérben részben a hazai termelés hatékonysági problémái húzódnak meg, másrészt a szállítási költség is lehetővé tesz ekkora árkülönbséget. Azonban én megemlíteném még az euro/Ft árfolyamának ingadozását is, amely még akkor is hatást gyakorol az árakra, ha az euróban van meghatározva szerződés szerint. Korábban már említettem, hogy a hazai feldolgozók alapanyaga igényük közel felét importból fedezik, így ez jelentős befolyással bír, akár a hetenként behozott mennyiség tekintetében is az, hogy éppen azon a héten mennyire erős vagy gyenge a forint ez euróval szemben ez fontos termék árát tekintve illetve a kilónkénti szállítási költség alakulását vizsgálva is.

Magyarországon 2010 decemberében az árak több mint 10%-kal csökkentek a 2008-as csúcshoz képest, csaknem a 2007-es mélypontig zuhantak vissza (8. ábra). A vizsgált évek egyértelműen rávilágítanak arra, hogy hazánk a német piaci árakat követi. Ezen kívül említést érdemel az is, hogy a felvásárlási árak csúcsa és mélypontja között akár 20 euró is lehet 100 kg-ra vetítve. Ez olyan mértékű kiszámíthatatlan ingadozás, amely jelentősen rontja a piaci termelők életben maradási esélyeit.



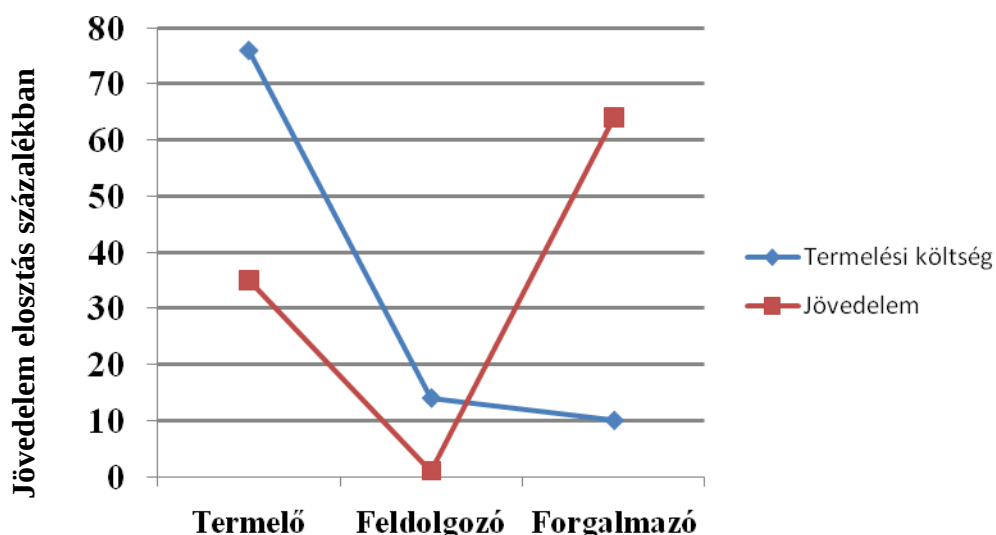
8. ábra: A sertés termelői ára az EU nagyobb sertéstermelő országaiban (2004-2010)

Forrás: FAOSTAT, 2010 adatai alapján, saját szerkesztés

Érdeemes megvizsgálni azt a paradoxon helyzetet, hogy amíg az elmúlt 5 évben jelentős áremelkedésen ment keresztül az élelmiszer kínálati oldal, gondolok itt a cukor, liszt vagy akár a zöldség-gyümölcs esetére, addig a friss sertéshús fogyasztói ára csak pár százalékkal emelkedett és évek óta ezer forint kilógrammonkénti áron

kapható. A megkérdezett szakemberek szerint, ha a sertéshús is követte volna azt az áremelkedést, ami végbement más élelmiszerek esetében, akkor ma 2500 forint lenne egy kiló sertéskaraj, mint ahogy ez a vizsgált (7. ábra) országok esetében így is van. A 8. ábra szerint megközelítőleg 30 %-kal magasabb a hazai sertés ára 100 kiló élősúlyra vetítve, ezzel szemben a fogyasztói ár messze elmarad a vizsgált országokétól, így Magyarországon kevesebb a jövedelem-tartalom, ami szétosztásra kerülhet a termékpálya szereplői között. Ezen kívül az elosztása is aránytalan, mivel a termelési költség a termelők esetében a legmagasabb, így értelem szerűen a nagyobb jövedelemből is nekik kellene részesedniük, ez azonban nem így van (9. ábra).

Amíg a termelők a termelési költségek 75%-át viselik, és a jövedelemből mindössze 35%-ban részesednek, addig a forgalmazók alig viselik a költségek 10%-át és a jövedelemből több mint 65%-ban részesednek. A feldolgozók esetében is elgondolkodtató a helyzet, mivel jelen adatok szerint a költségek közel 15%-át viselik és a jövedelemből alig részesednek. Ezen piaci egyenlőtlenségek finomítására akkor lenne lehetőség, ha az alkupozíció javulna a kiskereskedelemmel folytatott tárgyalások során.



9. ábra A sertésvertikum jövedelemelosztásának mérték a termékpályán

Forrás: AGRONAPLÓ, 2011

2.4 A sertéságazat nemzetgazdasági helyzete

A hazai szakemberek is a magyar mezőgazdaság legeredményesebb korszakának az 1960-tól, 1986-ig terjedő időszakot tekintik, hiszen ebben az időszakban a mezőgazdasági termelés több mint kétszeresére nőtt. A leggyorsabban a búza, a kukorica, a sertés- és a baromfi-hús-termelés fejlődött. Többekben felmerült a kérdés, hogy egy jól működő termelési rendszert miért kellett felszámolni. Az 1990-es évek elején hazánk állattenyésztésére a hanyatlás volt jellemző, mely az állatállomány jelentős csökkenésében és az állati eredetű termékek előállításának számottevő visszaesésében nyilvánult meg. A mélyinterjúk során a megkérdezettek egyértelműen megfogalmazták az állomány csökkenés okát. Nem más, mint a privatizáció! A tulajdon szétdarabolása, az állattenyésztés és a növénytermesztés szétválása egyenes út volt az állattenyésztés leépüléséhez. Az újonnan alakult „kényszervállalkozások” inkább a növénytermesztés irányába nyitottak, hiszen sokkal kevesebb tőkebefektetést igényelt, mint az állattartás. Ezt tetőzte még a szövetkezeti vagyon szétszétválásából adódó földhiány. Így a legtöbb állattartó vállalkozás föld nélkül, sokszor szakértelem nélkül kezdte meg működését. Nem volt lehetőség saját takarmánytermelésre, nehéz volt a hígtrágya elhelyezés, és a tulajdon hiányában az idegen tőkéhez jutás is. Egyprofilú volt a vállalkozások zöme, nem volt adott a több lábon állás lehetősége, így kiszolgáltatottá váltak az áringadozásnak. Az állattenyésztés számára súlyos gondokat jelentett a fizetőképes kereslet fokozatos csökkenése következtében beszűkülő hazai piac, illetve a tradicionális keleti piacok elvesztése. A hazai piac beszűkülésében közrejátszott az élelmiszerimport növekedése is (SZÉLES, 2006).

A magyar állattenyésztést a koncepciótlan kárpótlás és magánosítás, békeidőben háborús károkkal felérő hanyatlásba sodorta. A nagy állománycsökkenést, a jelentős termelés kiesést a piacvesztéssel, a rendszerváltással és a tőkehiánnyal szokás mentegetni azért, hogy ne kelljen beismerni az e téren megnyilvánuló politikai, gazdasági és erkölcsi csődöt. SZÖLLŐSI (2008) is kiemelte VARGA (2007) megállapítását, miszerint a baromfiágazaton kívül egyetlen állattenyésztési ágazat sem tudta növelni a kibocsátását az Európai Unióhoz történő csatlakozásunk után. Az állattenyésztési ágazat jelenlegi helyzetéhez több lépcsőfokon keresztül vezetett az út. A rendszerváltás előtti gazdálkodás módját úgy váltotta fel egy új, globális világ, hogy arra nem volt felkészítve. Így nemhogy a lehetőségeket nem tudta kihasználni, de még

félt is tőle. HORVÁTH (2003) is megállapította, hogy ebből a szempontból hasonlóan rosszkor érkezett az EU csatlakozás is, mindkét változás a magyar gazdaság és így a sertéságazat megosztottságát eredményezte.

2.5 A sertésvertikum versenypiaci elemzése

A sertéságazat versenyképességi problémáit nem lehet kizárólagosan a termékpálya hiányosságaira fogni, ettől sokkal összetettebb a helyzet, ezért érdemes makro- és mikrogazdasági szinten is megvizsgálni azt. Makroszinten főként az adózási rendszere átgondolatlan (KOVÁCS, 2008). Nemcsak az adók mértéke, hanem azok rendszere és a bürokratizmus járulékos költségei, ezen kívül a támogatások versenytorzító hatása is átgondolásra szorul, hiszen a magas adóztatás ellenére az állam bevételi és kiadási mérlege elgondolkodtató (GÁBOS et al., 2007). Emellett jelentős magyar versenyképességi hátrányt mutat az oktatás, képzés legtöbb vizsgált indikátora is (BARTHA, 2008; GYURICZA, 2007). Magyarország versenyképességének vizsgálatakor objektív és szubjektív tényezőket is elemeztem. Az objektív tényezők esetében olyan tényadatokat használtam fel, amelyek mérhetőek és összehasonlíthatóak akár a versenytársak adataival, akár a megelőző évek adataival. Ezen információk főként a makro helyzet felmérésében voltak segítségemre. A szubjektív jellemzők esetében a mélyinterjúkon összegyűjtött információk álltak a rendelkezésemre. A szubjektív véleményeket a sertés-termékpálya elemzéséhez és bemutatásához használtam fel, ezzel is a gyakorlatias megközelítést erősítve.

Objektív mutatók a versenyképesség mérésére

Az objektív mutatók elemzésekor főként makrogazdasági tényezőket vizsgáltam úgy, mint az adók, járulékok és hatósági díjak.

Adó- és járulékkerhek

Magyarországon az összes adó- és járulékbevétel a GDP arányában 39,9% volt 2009-ben, magasabb, mint Csehországban (36,9%), Lengyelországban (33,5%) vagy Szlovákiában (29,8%) (2. melléklet). E mutató terén az OECD 30 tagállama közül Magyarország könyvelhette el a legnagyobb éves növekedést (OECD, 2009a). A

fogyasztás és a munka adóztatása kimagasló volt nálunk, a nyugat-európai átlagnál is magasabb a tényleges adóterhelés e területeken (VÉRTES, 2007; POPP et al., 2009). Az APEH adatai szerint a hazai élelmiszer-gazdaság összesített adó- és járulékbefizetéseinek közel ötöde, csaknem nettó 50 milliárd forint származott az általános forgalmi adóból 2009-ben – értelemszerűen csak az áfa körbe tartozó termelőktől, feldolgozóktól. Mivel az áfa a vásárlót/fogyasztót terheli, a vállalkozások szemszögéből elvileg költség-semleges, az eredményességet nem befolyásolja. Az értékesítések után beszédett, illetve a beszerzéseknél előzetesen felszámított hozzáadottérték-adó átmenő tételnek minősül, tényleges nagysága a vállalkozások számára mellékes. Ugyanakkor az áfa növeli a fogyasztói árat, ami negatívan hat a termék keresletére, ezáltal a termelésre is. Az áfa kérdése folyamatos fejlődést eredményez (GÁBRIEL-REIFF, 2006).

Az előzetesen felszámított adó megfizetése és visszaigénylése között eltelt idő pedig pótlólagos tőkelekötést és költséget jelent a termelőknek. Végso soron tehát az áfa közvetve mégis befolyásolja a vállalkozás eredményességét és ezen keresztül a fejlesztési lehetőségeket is. Ezeken kívül pedig folyamatos adminisztrációt igényel (GÁSPÁR, 2007). Magyarországon az élelmiszerek és mezőgazdasági inputok áfa terhelése 25%, az OECD-tagsággal rendelkező EU tagállamok körében az egyik legmagasabb volt (3. melléklet). A munkaerőköltség és az élömunkát terhelő elvonások összesített átlaga az EU-15 és az OECD esetében egyaránt 42,5%, míg az OECD-tag EU-19 esetében 43%. Ehhez képest Magyarországon az összes elvonás 54,4%-ot tett ki (AFSZ, 2008; POPP et al., 2009), amellyel az OECD-tag EU-19 között Belgium (55,5%) után a második helyen álltunk (4. melléklet).

Társasági nyereségadó

A társasági nyereségadó szintje Magyarországon az OECD tagállamainak átlagához képest és uniós összevetésben is viszonylag alacsony. Németország vezet a sort 39%-kal, majd Franciaország következik közel 35%-kal, Magyarország 19%-kal alacsonynak számít, tőle csak Szlovákiában, Lengyelországban (19%) és Írországban (12%) volt alacsonyabb társasági nyereségadó (POPP et al., 2009), (5. melléklet).

Hatósági díjak

A primer kutatás során több alkalommal találkoztam a hatósági díjtételek érintő kritikákkal. Legtöbbször a díjak aránytalanul magas összegére érkezett kritika, ami mögött sokszor nem áll szolgáltatás. Az EU rendeletben próbálja szabályozni a díjak mértékét, iránymutatásul a tagállamoknak. Azonban így sem lehet egységes képet alkotni az uniós szabályozási rendszerről, nem csak a díjak mértéke eltérő, hanem a díjtételek hol euro/kg, hol euro/egyedre vetítve vannak megállapítva. További problémát jelent a hatósági húsvizsgálati díjak országon belüli eltérése, azonban hiába van olcsóbb magán laboratórium, ha az állami hatóság nem ismeri el azokat a minősítéseket. Magyarországon az állategészségügyi hatóság bevételeinek egy része a költségvetésben évenként kerül megállapításra, míg a működési költségek, valamint a bérek egy bizonyos hányadát hatósági díjak formájában kell megszerezniük a hatósági állatorvosoknak (HANTOS-NYÁRS, 2008). Megoldást abban látok, hogy a hatósági díjak meghatározásakor, illetve beszédésekor helyezték előtérbe a TCS tagságot. Vessék ki ezeket a díjtételeket a TCS-okra, amely függne a tagok számától és a forgalomtól. Így ellenőrzött körülmények között lehetne végezni egységesen ezeket a minősítéseket. Másrészt pedig megakadályoznák ezzel az „alibiszövetkezetek” működését, mert lehetne ez egyfajta ellenőrzés is állam részéről.

2.5.1 Fogyasztás, fogyasztói trendek

A globális válság okozta valódi pánik és bizonytalanság 2008 év végére megjelent össztársadalmi szinten is hazánkban. Ez nem változtatta meg a hazai kiskereskedelmet, csak a korábbi tendenciákat erősítette fel – derül ki a GfK Hungária kutatásainak 2008-as adataiból. Míg a hipermarketek és a diszkontok értékbeli forgalma csökkent, addig a magasabb árszínvonalat képviselő szupermarketek és drogériák forgalma erőteljesen nőtt, még úgy is, hogy az elmúlt években csökkentek a magyar háztartások vásárlásai a tej és feldolgozott húsok kategóriában (JUHÁSZ, 2008). Az ágazatban átrendeződés volt megfigyelhető figyelhető, amely azóta is tart: szűkül a piac, nő az olcsó termékek aránya (DÁVID, 2008), de a fogyasztói tudatosság is. Másként fogalmazva, a vásárlók jobban megnézik, mire költik a pénzüket, ugyanis hazánkban a tudatos fogyasztó nem a környezetbarát csomagolást, nem az állatkísérletektől mentes termékeket részesíti előnyben, hanem az ár-érték

arányát vizsgálja elsődlegesen. 2011-ben sem lehet Magyarországon a szakirodalom szerint megfogalmazott tudatos fogyasztói társadalomról beszélni. Az élelmiszer fogyasztás tekintetében csökkenés figyelhető meg, ez egyrészt annak köszönhető, hogy a folyamatosan romló jövedelmi helyzetből adódóan a háztartásokban egyre kevesebbet „pazarolnak”. Hajlandóak elfogyasztani a főtt ételt másnap is, így csökken a kidobott mennyiség. A túlfogyasztás sávja vékonyodik és ez érezhető a kiskereskedelmi fogyasztás visszaesésében. Ennek következtében várhatóan tovább csökken az élelmiszer-feldolgozó vállalkozások száma, ezzel együtt jár az is, hogy az ágazatban kevesebb lesz a foglalkoztatott és így még kevesebb a fizetőképes kereslet. Ugyanakkor pozitív változásként könyvelhető el, hogy a kényszerű visszalépés miatt növekedhet a korábbi konkurensok közötti együttműködés. A primer kutatás során megkérdezett szakemberek egy része úgy gondolja, hogy az állomány, illetve a kereslet csökkenésének pozitív hozadéka az, hogy szűrtebb lett a termékpálya és azok hulltak ki, akik rontották annak harmonikus működését. Így már hatékonyabb lenne, ha az állam erősödő közösségi marketinggel megpróbálná serkenteni a hazai termékek fogyasztását, hiszen javulhat az összefogás a termékpálya egyes szintjei között. Jelenleg is folyik a magyar termék logózásáról az egyeztetés, megpróbálják konkretizálni és egységesíteni e logó alatt megjelenhető termékek körét. Véleményem szerint erre nagy szükség van, hiszen több jelölés is elterjedt a piacon és ezek megtéveszthetik a fogyasztót. A fogyasztó nem tud különbséget tenni a „Magyar Minőség”, a „Magyar Termék” és a „Magyar Márka” jelentése között. Azonban úgy gondolom, hogy a többféle jelölésnek is oka van, egyrészt állami szinten nem volt egyértelmű a szabályozás és ez lehetőséget adott olyan termékek magyar zászlóval ellátott jelölés alatti megjelenésének, amelyeknek eredete nem mindig követhető vissza, másrészt nem biztos, hogy az egyértelmű magyar termék kifejezés hazánkban megállja a helyét akkor, amikor a híres magyar termékek sem magyar alapanyagból készülnek. Véleményem szerint egy szigorú „Magyar Termék” szabályozás esetén, a logó csak nagyon kevés terméknel lenne alkalmazható. Mivel a fogyasztás elsődleges meghatározója a termék termelői és fogyasztói ára, így elsőként ezt vizsgáltam meg. A magyarországi sertésárak folyamatosan követik az uniós átlagár tendenciáját. A hazai előállítású vágósertés termelői ára a növekvő takarmányárak és csökkenő kínálat miatt 2008 év elejétől növekedett. A termelői árak alakulását egyéb makrogazdasági tényezők (adórendszer, feketegazdaság,

hitelfelvételi lehetőségek, stb.) is befolyásolják, így kiszámíthatatlan módon ingadozik. 2010 végén és 2011 elején ismét nehéz helyzetbe került az ágazat. A fokozatosan emelkedő takarmányárakból származó költségnövekedést a termelők egyelőre nem tudják áthárítani a feldolgozóipar és a kereskedelem felé (6. melléklet). Egyrészt ez érthető is, hiszen a most felvásárlásra kerülő sertés még az olcsóbb takarmányon nevelkedett, és ezt a feldolgozók tudják jól, így nem is fognak többet adni érte. Emellett a német „dioxin botrány” a termelői árak csökkenéséhez vezetett, mivel a fogyasztói bizalmatlanság miatt visszaesett a sertéshús fogyasztása, így túlkínálat alakult ki a piacon. Míg a termékpálya felsőbb szintjein megoldható a tárolás és a magántárolási támogatás, addig a termelők megint kiszolgáltatott helyzetbe kerülnek, hiszen a sertéshízalás törvényei szerint ki kell üríteni az istállót, mivel jön az utánpótlás, így nyomott áron kényszerülnek tovább adni a sertésen. Magyarországon a sertéshúsfogyasztás 27 kg/fő körül alakult 2009-ben (KSH, 2010). A sertéshús iránti kereslet alakulását a jövedelmi helyzet jelentősen befolyásolja. Ma Magyarországon száz kosárból 22-ben van valamilyen húsáru, azonban a fogyasztók jövedelem kategóriájától függően változik a friss tökehús és az olcsóbb árfekvésű húskészítmény (BARTHA, 2011). Magyarországon az egy főre jutó fogyasztás jelentősen elmarad az EU átlagos szintjétől, az EU tagországainak fogyasztásában azonban igen nagy a szóródás (7. ábra). A sertéshús-fogyasztás mennyisége mellett a tagállamok eltérő kultúrájából és gasztronómiai szokásokból eredő különbségek következtében sertés testtájak iránti kereslet is eltér egymástól. Az AC Nielsen (2009) felmérése szerint a hazai fogyasztók legjobban a kolbászt kedvelik. Értékben az eladások 23%-a jutott rá, az utána következő szalámi részaránya 15%, míg a főleg párizsit és virslit magában foglaló vörös árué 14%. Kisebb részt képvisel a : szalonna, sonka, felvágott és egyéb húskészítmény. A szalonna és a sonka szezonális fogyasztásából adódóan sem képviselhet nagyobb arányt a fogyasztási szerkezetben. A bolti eladás az olcsóbb, kimért értékesítéstől a drágább önkiszolgáló szegmens felé tolódik el. Utóbbi részaránya értékben 60% fölé emelkedett, ennek oka a vásárlás színhelyeinek változásában keresendő. Ugyanis a diszkontláncok egyre nagyobb szerepet játszanak a feldolgozott húskészítmények piacán, hiszen árban versenyképesebbek a többi lánchoz viszonyítva. Ebben az üzlettípusban azonban nincs jelen a csemegepultos értékesítési forma, így a vákuum csomagolt termékek értékesítésével a készítmények forgalma emelkedik a tökehúséval szemben (AC

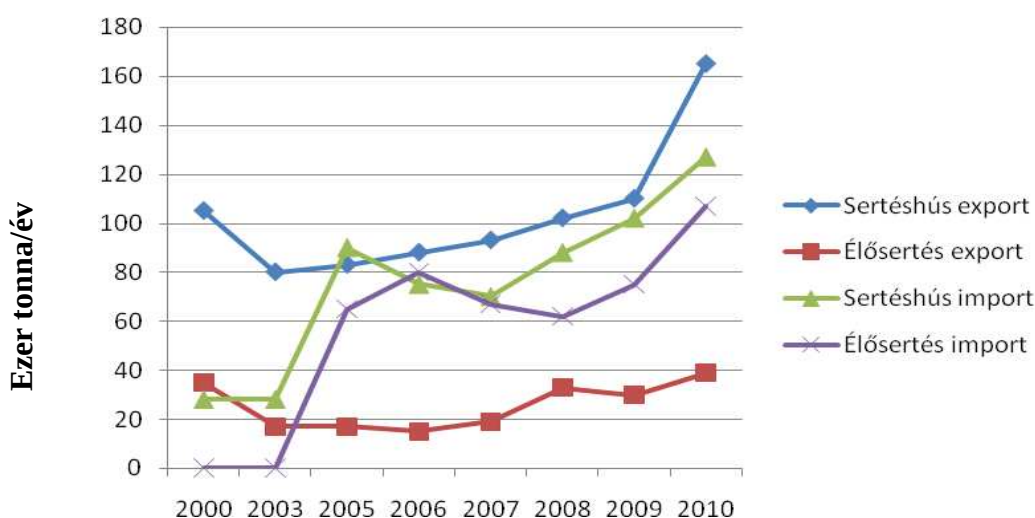
Nielsen, 2009). Elgondolkodtató ugyanakkor az is, hogy a vákuumcsomagolással nő a friss tökehús eltarthatósága és így a szállítható távolság is. Ez a csomagolás technika újabb lehetőséget ad az EU-n belül kialakult eltérő fogyasztási szokások és fogyasztási csúcsok kielégítésére, illetve a felesleg levezetésére. Mint korábban már említettem az EU egyes országaiban a különböző kultúrákból adódóan különböző táplálkozási szokások is kialakultak. Így lehetőség van a fogyasztási mérleg kiegyenlítésére, főleg a fogyasztási csúcsokból származó hiány vagy esetlegesen éppen ekkor keletkező többlet elosztására.

Azonban arról is beszélni kell, hogy nem mindegyik ország fogyasztói társadalma fogadja el a vákuumcsomagolt tökehúst, leginkább az alacsonyabb jövedelmű országokban, mint amilyen Magyarország is, van rá kereslet. Ebből a megközelítésből már más következtetést vonhatunk le, hiszen megfogalmazható úgy is, hogy ez egy újabb lehetőség arra, hogy hazánkba áramoljon az olcsóbb nyugati hús és így nem kevés versenyelőnyre tegyen szert a hazaival szemben. Ugyanakkor ezt is két oldalról kell vizsgálni, mivel Magyarországra is jellemzőek a fogyasztási szezonálisból adódó időszakos keresletnövekedés, például húsvétkor a sonka, nyáron a tarja és karácsony táján a kocsonyának való, illetve az értékesebb részek is. Ilyenkor a termelő és a feldolgozó sem teheti meg, hogy csak a sonka, tarja vagy akár a karaj miatt vágjon és a többi részt (sokszor értékesebb részeket) nem kevés veszteséggel lefagyassza és bedolgozza a készítményeibe. Az ilyen esetekben igenis szükség van a hiánycikké vált részek más forrásból történő fedezésére. Úgy gondolom tehát, hogy nem feltétlenül rossz az, ha más országból pótoljuk a hiányt, csak fordított esetben hazánkban is meg kell találni a felesleg levezetésére alkalmas piacot.

2.5.2 Kereskedelem

A vizsgált évek szerint a magyar sertéshúskivitel a sertésállomány fogyatkozása ellenére sem esett vissza, közel 165 ezer tonnát tett ki 2010-ben. Ugyanakkor a sertéshús import is 40 ezer tonnával nőtt 2006 óta, elérte a 127 ezer tonnát, e mellett az élő sertés behozatal is jelentősen megnőtt, közel 110 ezer tonna. Az élősertés import 2003-ban indult meg, előtte nem volt jellemző. 2006-ban volt egy behozatali csúcs, ekkor több mint 80 ezer tonna volt az import mennyiség, ez után 2008-ig

csökkenés volt tapasztalható, majd a 2009 és 2010-ben megduplázódott a behozott élősertések száma (7. melléklet). Ugyanekkor az élősertés export is növekedésnek indult, 2010-ben csaknem elérte a 40 ezer tonnát, de a mérleg a behozott mennyiség oldalára billen (10. ábra). Azon piaci rések betöltésével, ahol kihasználhatóak a fogyasztási és kulturális különbségekből fakadó eltérések javítható lenne a balansz. A magyar sertéshús egyes részei igen keresettek a hagyományosnak tekinthető export-célpiacon, ami országonként, régióként változik. Így a spanyol piacon keresett termék a sonka, míg az ázsiai piacokon jól értékesíthető a tarja és a karaj, valamint egyéb kevésbé értékes rész is, mint a fül, orr és köröm. Az állomány csökkenésből következő alapanyaghiány és a szezonálisan bekövetkező fogyasztási csúcsok miatt a feldolgozók sertéshús-, illetve élősertés-behozatalra kényszerülnek a csatlakozás óta, amit döntően készítménygyártásra használnak fel. Az import meghatározó része Hollandiából, Lengyelországból és Németországból érkezik. 2008-tól élősertés-import részaránya is erőteljes növekedést mutat, ami a hazai alapanyaggyártás hiányosságaira mutat rá egyrészt a kínálat, másrészt a hiányos hazai genetika teljesítményének tekintetében.



10. ábra A sertéshús- és élősertés-külkereskedelem alakulása Magyarországon (2000-2010)

Forrás: KSH, 2010 adatok alapján saját szerkesztés

Az EU csatlakozással, 2004-ben megszűntek a határok hazán körül, ez megkönnyítette az áruk szabad áramlását. Ez azonban kétirányú forgalom, az EU-s országok számára

is megnyílt a magyar piac, így az élelmiszer import felélénkült, hiszen csatlakozásunkkal egy új piac nyílt meg az EU előtt. Az import növekedésének több oka volt. Az olcsóbb árakon kívül a hazai beszállítók szervezetlenségét, kínálatuk nem megfelelő mennyiségét és minőségét emelném ki. KORNAI (2005) is megállapította ezen tényeket. A sertésállomány visszaesése miatt Magyarország 2005-ben nettó importőrré vált sertéshúsból. Bár a csatlakozás óta számottevően nőtt a sertéshúsimport volumene, a külkereskedelmi egyenleg értékben pozitív maradt (UDOVECZ et al., 2007). Ez azt jelenti, hogy magas feldolgozottságú, értékes termékeket exportálunk, ezzel szemben élősertést és olcsóbb húst importálunk, aminek egy része feldolgozás után re-export. A mélyinterjúk során említést tettek például arról, hogy a holland beszállítja hazánkba a fagyasztott „sertéselejet fejfel” és a visszaútra megrakodja a kamionját magyar termékkel. A csontos, illetve csont nélküli sertéshús belföldi forgalmának mintegy 25-30%-a külföldről származik egyes feldolgozók esetében akár a fele is. A sertéshúsok kivitelére jellemző, hogy a külföldi értékesítésekben a hazai alapanyagból származó, speciálisan az exportpiac igényeinek megfelelően kikészített sertéshúsok, illetve a magasabb feldolgozottságú termékek részaránya nagyobb.

Ugyanakkor a vágóhidak és húsfeldolgozók a készítménygyártáshoz a hazainál általában gyengébb minőségű és olcsóbb sertéshúsokat hoznak be (ÉFOSZ, 2006). Éppen ezért kérdőjelezhető meg a „Magyar Termék” logójának hivatalos használata, hiszen ha megfogalmazzák hivatalos keretek között, hogy csak az a termék viselheti a logót, amelyben Magyarországon felnevelt, magyar takarmánnyal etette sertésből készül az alapanyag, akkor a készítmény gyártóknak megemelkednek az input költségei. A hazai élelmiszerkereskedelemre még napjainkban is a modern értékesítési csatornák (hiper- és szupermarket, diszkont) folyamatos előretörése, a hagyományos kereskedelmi csatornák (kis általános élelmiszerbolt, speciális élelmiszerbolt, helyi piac) visszaszorulása, azaz a fokozatos koncentráció jellemző. A kiskereskedelmi forgalom közel 45%-a élelmiszer, és élelmiszer jellegű vegyes fogyasztási cikk. E mennyiségnek csaknem 45%-a hiper- és szupermarketekben talál gazdára. A 60 négyzetméter alatti kisboltok 13%-kal részesednek a forgalomból. A diszkontok térhódítása egyre erőteljesebb, ami a fentebb említett okok miatt kedvezőtlenül hat a friss sertéshús kereskedelmére (JUHÁSZ, 2011).

Minden értékesítési csatornának megvan a saját jellegzetessége és a legtöbb esetben definiálhatók azok a vásárlási típusok, melyeket a vevők jellemzően az adott bolttípusban végeznek. A beszerzés színhelyei között a főleg diszkontot és szupermarketet magában foglaló 401-2500 négyzetméteres csatorna átvette a vezetést a hipermarkettől. Amíg ugyanis a 2500 négyzetméteresnél nagyobb üzletek piaci részesedése értékben stabilan 32%, addig a 401–2500 négyzetméteresek mutatója 31-ről 33%-ra emelkedett (AC Nielsen, 2009). A GfK Hungária szokásos éves kiskereskedelmet értékelő felméréséből kiderül, hogy megtorpant a hipermarketek és diszkontok korábbi dinamikus növekedése ugyan úgy, mint ahogy a kiskereskedelmi forgalom. Ez a folyamat forgalomátcsoportosítást eredményezhet a különböző kiskereskedelmi egységek között (PLANET RETAIL, 2007). Ugyanakkor a kisbolt hálózatok veszélybe kerülése sem egyértelmű, ugyanis a magyar településszerkezet segíti a kis boltok fennmaradását. Ezt ismerte fel a Tesco, és a szemünk előtt zajlik a stratégiaváltás, sorra nyitja a kisebb településeken a Tesco Expressz névre hallgató „kisbolt” hálózatát (JUHÁSZ, 2008).

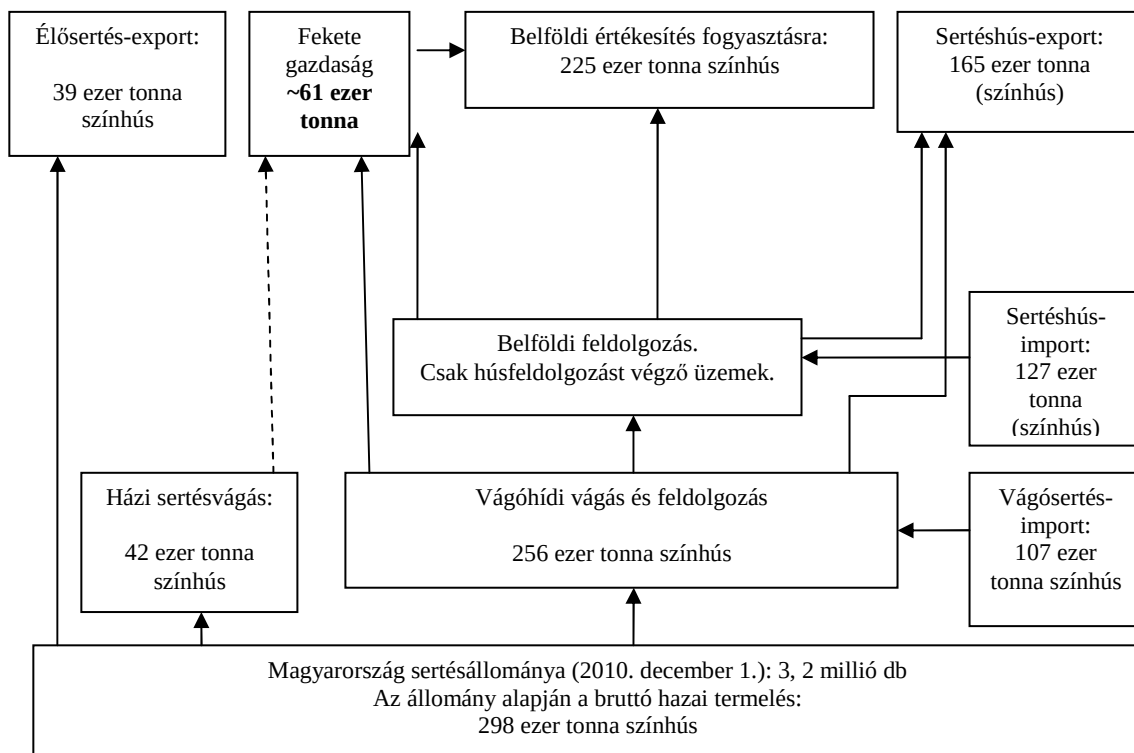
Az ár érzékeny fogyasztó a márkázott termékek helyett inkább a saját márkás vagy alacsonyabb ár kategóriájú helyettesítő termékek felé fordul, és lemond a kiegészítő élelmiszerek beszerzéséről. A saját márkák és a kereskedelmi márkák harcáról eltérő véleményeket hallottam az interjúk során. Ennek oka azt hiszem érthető is, mivel nem azonos versenyhelyzetben lévő interjú alanyokkal beszélgettem. Ebből kiindulva az egyik vélemény az volt, hogy a saját márkák elterjedése, még ha alacsonyabb áron is, de bekerülést jelent egy multinacionális kiskereskedelmi láncba. Ezek a kisebb vállalkozások amúgy sem építenek márkát, nem terveznek marketing kampányt a termékeik megismertetésére, így egy jó lehetőség nekik, ha bekerülhetnek egy-egy multinacionális kiskereskedelmi láncba. Bár, a háttérkondíciók megszűntek, törvényben tiltják azok alkalmazását. Ez valóban így is van, viszont a mechanizmus azóta is létezik, csak a módszer más. A háttérkondíciók megszűnésével a „belistázásiár” lett alacsonyabb. Ha eddig 200 Ft volt egy termék, és a háttérkondíciókból származó + 20 Ft-ot, most úgy „veszik le”, hogy a 200 Ft helyett csak 180 Ft-on listázzák be az adott terméket. A beszállítók helyzete semmivel sem lett jobb e szabályozás után. A másik vélemény ennek ellentéte és főként a nagy cégek sérelme is, amikor megkeresi őket a multi, hogy saját márkában gyártson kolbászt,

szalámit vagy virslit és ugyanakkor megteszi ezt a versenytárrsal is és licitáltatja, versenyezteti őket. Így kénytelenek a legalacsonyabb árat ajánlani, sokszor egymás határait feszegetve és egymás alá licitálva. Ez a helyzet nem hálás, viszont a jelenlegi gazdasági helyzetben muszáj élniük ezzel a lehetőséggel is. Egyes beszállítók image-be belefér, hogy a nevük feltüntetése mellett kerüljön be a termék az áruház saját márkája alatt, mások nem járulnak hozzá, mondván, hogy ezzel egyrészt saját maguk versenytársaivá válnak, másrészt nem adják a nevüket egy saját márkás termékhez.

2.5.3 Feldolgozás

A primer kutatás tapasztalatai azt sugallják számomra, hogy a legnehezebb helyzetben a feldolgozóipar áll. A termékpálya elhelyezkedését tekintve ki van téve a kiskereskedelmi nyomásnak és a termelői akaratnak is. Ugyanakkor ez a hátrány jól szervezett együttműködéssel kiküszöbölhető, viszont nem csak ezen problémák határozzák meg a hazai feldolgozóipar helyzetét.

A 11. ábra alsó két lépcsőfoka mutatja számunkra Magyarország bruttó hazai termelését tonnában (színhús), amely 298 ezer tonna és a vágósertés import nagyságát, ami 107 ezer tonnát tesz ki, az élősértése pedig 127 ezer tonna. Az export nagysága összesen 204 ezer tonna, így hazai feldolgozásra rendelkezésre áll 328 ezer tonna színhús. Hozzávetőlegesen 42 ezer tonnát dolgoznak fel és fogyasztanak el a háztáji sertésvágások során, így 286 ezer tonnát értékesítenek. Ha a hazai feldolgozásra szánt 286 ezer tonnából levonjuk a hazai összes felhasználást, akkor láthatjuk, hogy 61 ezer tonna hiányzik a helyes számítási eredményhez. A hazai vágóhidak nagy része kiszélesítette a profilját és a vágáson és daraboláson kívül húskészítmény-gyártással is foglalkozik, mivel ma az alapanyag termelés csökkenése miatt a vágóhidak kapacitáskihasználtsága nem teszi lehetővé a specializációt. A vágás nem hoz elegendő bevételt, ezért az életben maradáshoz húskészítmény előállítással is foglalkozniuk kell. Kivételek is vannak, mert például Kiskunfélegyházán, a Hungary Meat nem foglalkozik készítmény-gyártással, csak vágással, mégis az egyik legnagyobb piacot magának tudható feldolgozó. Többek között nagy exportpiacokkal is rendelkezik, említésre méltó a japán és kínai piac.



11. ábra Sertéságazat termékpályája és elosztási csatornái 2010-ben

Forrás: AKI és KSH, 2010 adatok alapján, saját számítás

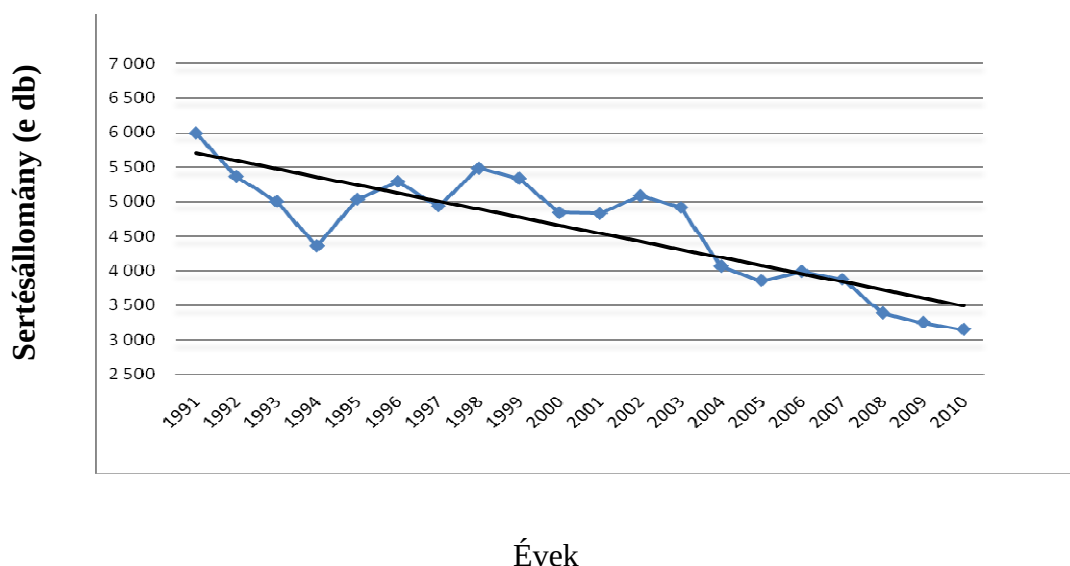
Véleményem szerint ez a külföldi tulajdonnak és tulajdonosnak köszönhető, a hazai cégek sok esetben nem tudnak a „határon túl” gondolkodni. Ugyanakkor sok kritikát is hallottam velük kapcsolatban, főként szabálytalan számlázási és adózási rendszerükről. Konkrétumok említése nélkül, a külföldi tulajdont sokszor érte vád az ÁFA csalásokkal kapcsolatban. Egyértelmű versenyhátrányt okoz a magyar cégeknek, ha egy külföldi érdekeltségű az ÁFÁ-t megspórolva tetemes árelőnyre tesz szert velük szemben. Ilyen magas ÁFA-tartalom mellett egyértelmű, hogy a legtöbb cég megpróbálkozik kikerülni azt, de ez még egyszerűbb, ha egy külföldi érdekeltségű papíron kiviszi az országból a felvásárolt sertést. Nem egyértelműen bizonyítható, de létező jelenségről van szó és így komoly versenyhátrányt is eredményez.

A 11. ábra számítása is bebizonyította, hogy Magyarországon a statisztikai adatok esetenként eltérőek, ami arra is enged következtetni, hogy a fekete/szürkegazdaság erősen jelen van a vertikumban. A 20%-os adateltérés is elég nagy ahhoz, hogy egy létező problémára rávilágítson. Ez meggyőző bizonyítéka a feketegazdaság létezésének. A feketegazdaság nem más, mint engedély nélküli, az adózási

kötelezettséget kijátszó, törvénytelen gazdasági, üzleti tevékenység (RASKÓ, 2008; RADÓ, 2003). A sertés termékpálya bármelyik szintjén megjelenhet (például hamis vágási adatok, vagy hamis szállítólevél és még sorolhatnám). A feketegazdaság létezéséért a sertéstartók is felelősek mivel az illegális értékesítési csatornába került sertést is felhízlalták valahol. Itt lehet visszautalni a szerződéses fegyelem hiányosságaira. Tovább mélyíti a problémát, hogy jelen gazdasági helyzetben a fizetési fegyelem sem korrekt. A rendszertelenség, az együttműködés és az információáramlás hiányosságai melegágya lehet a szabálytalanságoknak. KOVÁCS (2008) is megállapította a feketegazdaság okozta problémák súlyosságát illetve azt is, hogy a feketegazdaság nem állandó, mivel szereplői folyamatosan változnak, így ennek aránya pontosan nem kalkulálható.

2.5.4 Termelők és a termelés helyzete

Az állomány jelentős csökkenése a rendszerváltás után következett be. A 8 millió egyedből álló magyar sertésállomány nem egészen 4 év alatt felére csökkent, majd 1994 után, bár hosszabb távú stagnálás volt megfigyelhető. Az EU-csatlakozás óta tovább fogyatkozik a sertéslétszám, 2003. augusztus 1. és 2010. augusztus 1. között közel 2 millió egyeddel esett vissza (12. ábra). Az állomány drasztikus mértékű csökkenése döntő részt az egyéni gazdálkodók körében következett be, ahol a sertéslétszám 2003-2010 között 1,4 millió sertéssel mérséklődött. Az állomány fogyatkozását tükrözi a koca létszám alakulása is, 2010. augusztus 1-én a kocaállomány mindössze 219 ezer egyedet tett ki ez, 108 ezerrel kevesebb, mint 2003-ban. Az állomány csökkenéséből egyértelműen következik, hogy a hazai sertéshústermelés is folyamatos csökkenésnek indult, egészen 2008-ig változatlan belföldi felhasználás mellett. 2009-től azonban közel 15 százalékos visszaesés következett be a hazai fogyasztásban is. Mindezekkel ellentétben az import drasztikusan emelkedett ugyanezen időszakban.



12. ábra Sertésállomány alakulása (1990-2010)

Forrás: KSH adatok alapján, saját szerkesztés

A 2000-es évek második felében közölt adatok alapján megállapítható, hogy már elindult a sertésállomány koncentrációja. A 10-49 és az 50-99 sertéssel rendelkező gazdaságok aránya csökkent. Az 5000 darab sertésnél több állatot tartó gazdaságok aránya magasabb az előző évekhez viszonyítva. A sertésállomány közel 66%-a már az 1000 állatnál több sertést tartó üzemek tulajdonában volt (KSH, 2009). Véleményem szerint a sertéslétszám radikális csökkenésének köszönhető az ágazatban megindult az átrendeződés, hiszen az 1-50 sertést tartó gazdaságok száma 151 ezer darabbal, míg sertésállományuk több mint 800 ezer egyeddel csökkent. Így javuló koncentrációról nem beszélhetünk, csak a kisebbek lemorzsolódásáról van szó. A kisgazdaságok számának csökkenésével javul a versenyhelyzet a termékpiacán, hiszen többnyire azok a piaci szereplők maradtak életben, akiknek a főprofiljuk a sertéstermelés.

Magyarországon a genetikai vonalat vizsgálva döntő részt a Lapály, Nagyfehér, Duroc, Hampshire és Pietrain, valamint az ezek keresztezéséből kialakított egyedek teszik ki a tenyészállományt. A törzstenyészetek állományát a következő magyar hibridek alkotják: Hungahib 39, Pannonhibrid, Kahyb 32. A felsoroltakon kívül külföldi hibridek is jelen vannak a magyar piacon, és arányuk egyre nő: Topigs, Dalland, Dumeco és Rattlerow Seghers (SZABÓ et al., 2009). A megkérdezett

szakemberek szerint az egyes külföldi fajták, esetlegesen jobb eredményei főként a jobb tartástechnológiának köszönhetőek, ezért nem biztos, hogy ugyanarra a teljesítményre képesek a hazai körülmények között (FENYVESI et al., 2003). Azonban a primer kutatás eredménye egyértelműen azt hozta a megkérdezett telepek esetében, hogy előnyben részesítik a külföldi genetikát, mert erősebb, jobban ellenáll a betegségeknek. A hazai genetikát forgalmazók elmondták, hogy a fejlesztéseknek köszönhetően a hizlalási időtartam 15 nappal lerövidült, a fajlagos takarmány felhasználás élősúly-kilogrammonként 2,9 kg-ról 2,5 kg-ra csökkent, ami 30 kg takarmány megtakarítását jelenti vágósertésenként (NÁBRÁDI, 2007). Ennek ellenére a kisebb termelők nagy része saját állományból végzi a pótlást, ami rendszerint nem jár együtt a természetes hatékonyság növekedésével. Sőt ma már annyira elkeserítő a helyzet, hogy nem csak a kocák kiválogatását végzik saját állományból, hanem a kanokét is. Ezzel párhuzamosan késlekedik az innovatív genetikai kutatás és fejlesztés eredményeinek átültetése a gyakorlatba. A termelők döntő hányada nem is képes megteremteni azon környezeti feltételeket, amelyek biztosítják, hogy egy adott fajta a genotípusának megfelelő teljesítményt nyújtson. Ebben az esetben, legyen szó magyar vagy dán genetikáról, nem tudják azokat a termelési mutatókat hozni, amelyek nélkülözhetetlenek az életben maradáshoz.

A megkérdezett szakértők véleménye szerint Magyarországon a biológiai alapok kimerültek, a tenyészállomány heterogén, kevés a tenyésztő, emiatt a szelekciós bázis is kicsi. Az állomány csökkenése maga után vonta a tenyészetek számának csökkenését és így a magyar tenyészállomány zsugorodását is. A vágóhidak homogén sertéseket szeretnének felvásárolni, mert könnyebb feldolgozni, ráadásul ez az elvárás a kereskedelem részéről is. Általában a termelők által beszállított élő állatoknak a súlya jelentős szórást mutat, és a minősége is nagyon változó. A kormány jelenlegi terve szerint az egy koca, egy porta program hatására ez a probléma halmozottan fog jelentkezni. Hiszen annyi féle minőség lesz a termelés kínálati oldalán, ahány „porta”. Az állattartáshoz szakértelemre van szükség, teljesen más tartástechnológiát igényel egy tenyészállat és más egy hízó. A telepek közötti állatszállítást Magyarországon akadályozzák a hazai termelők is, hiszen féltik az állatállományukat a megbetegedéstől, mivel különböző állategészségügyi státusszal rendelkeznek a telepek. A különböző helyről származó sertések miatt nagy a veszélye a betegségek

terjedésének. Erre egyedüli megoldást jelenthet egy jól kidolgozott karanténózási program (ELEKES, 2001). A termelés legfőbb alapja a jó genetika és a kiváló tartástechnológia (FENYVESI et al., 2001). Nyilvánvalóan emellett a menedzsment is befolyásolja a termelést, hiszen ők határozzák meg a fajtát, az éves kibocsátást, állomány-összetételt stb., ezért fontos a szakmai hozzáértés és az érdekeltség is (SZABÓ et al., 2008; SZÉKELY-PÁLINKÁS, 2007).

Dániában és Ausztriában nemzeti programok keretében valósul meg a fajta és hibrid kialakítása, folyamatos kapcsolattartás van a termelők és a tenyésztők között, így olyan alapokat hoznak létre, amelyek a gyakorlatban is megállják a helyüket (POPP et al., 2009). Egyes telepeken az alkalmazottaknak nincs személyes érdekeltsége a minél eredményesebb működés elérésében, ráadásul, mivel folyamatosan a legolcsóbb munkaerőt keresik, valamint a munkakörülmények sem jók, belátható, hogy nem a legmotiváltabb emberek dolgoznak ebben a szegmensben. A hazai sertéságazat számára példamutató lehet a dán módszer a biológiai alapok és a tenyésztésszervezés terén egyaránt. Dániában a jó minőségű hústermelést lényegében egyetlen hibrid-kombináció (Dán lapály – Hampshire – Duroc) jól szervezett tenyésztése biztosítja. A tenyésztőtelepek egyetlen tenyésztő szervezettől kapják a kocasüldőket, s a hizlaldák a tenyésztőtelepekről szerzik be a 30 kg-os hízó-alapanyagot (POPP et al., 2009). Talán meglepő, hogy egyetlen tenyésztési szervezet létezik Dániában, ugyanis nem egymással, hanem a világ többi sertésenyésztőivel versenyeznek. Dánia számos országba exportál kiváló tenyész- alapanyagot, így hazánkba is. A dán fajtát kiemelkedő szaporodásbiológiai mutatók jellemzik, az egy kocára jutó fialási átlag 14-15 db. Évi két elléssel és viszonylag magas, 15%-os elhullási aránnyal számolva is az egy kocára jutó hízósertés-kibocsátás a leghatékonyabb üzemekben meghaladja a 30 darabot (BALOGH et al., 2007). Magyarországon a piac- meghatározó üzemekben az egy kocára jutó átlagos hízósertés kibocsátás 25-30 darab körül alakul, ugyanakkor az országos átlag ennél jóval alacsonyabb, a hízókibocsátás évi 20 egyed/koca körül ingadozik, természetesen vannak kiváló teljesítményű telepek, ahol a 30 feletti választás az elvárt, de az ilyen telepek száma minimális. A takarmányozás alapvetően a magas színvonalú saját abraktakarmány-termelésre épül, amit az importból származó szójadara és a piaci árviszonyoktól függő gabonahelyettesítőkkel (például: tápióka) egészítenek ki (FOGARASI et al., 2007).

A dán sertéstenyésztők által használt keveréktakarmányokban a fehérje aránya 17-18% (hizlalási fázisban). A napi súlygyarapodás 800-900 gramm. A hizlalási fázisban (30 kg-tól, 105 kg-ig) 1 kg súlygyarapodáshoz 2,8 kg keveréktakarmányt használnak fel. Ehhez rendelkezésre áll a kiváló tartástechnológia is (BEEK, 2007). A hazai sertéstartók döntő része termőföld vagy földbérlet hiányában kiszolgáltatott, mivel nem képes megtermelni a megfelelő mennyiségű takarmányt, és biztonságosan elhelyezni a termelés során keletkezett hígtrágyát. Az EU-15 számos tagállamában a sertéstartó telepeknek földterülettel, vagy szerződéssel kell rendelkezniük a keletkező hígtrágya megfelelő elhelyezéséhez. Amennyiben a gazdálkodó nem rendelkezik saját földterülettel, akkor is működhet, ha rendelkezik szerződéssel a hígtrágya elhelyezéséhez. Ezzel szemben a hatályos hazai földtörvény jelenleg nem teszi lehetővé a jogi személy formájában működő önálló állattartó telepek földhöz jutását. A földterületek tulajdon-használati viszonyai teljes mértékben elszakadtak az állattartástól (POPP et al., 2009).

A hazai vágósertés-termelés hatékonysága messze elmarad a legfontosabb versenytársakétól (SZABÓ et al., 2009). A legsúlyosabb gond a kisebb szaporulat, a lassú tömeggyarapodás és gyenge takarmányhasznosítás, a hosszú hizlalási idő, az elnyújtott kocaforgó, valamint a jelentős élőmunka-ráfordítás (NÁBRÁDI-SZŰCS, 2007). Ahhoz, hogy a nagy állatlétszámmal rendelkező gazdaságok versenyben maradjanak, legalább napi 800 g élősúlygyarapodási értéket kellene elérniük maximum 110 kg élőtest tömegig (BALOGH, 2008). A versenyben maradás feltétele Magyarországon a 2,7-2,8 kg/kg (2,7-2,8 kg takarmány felhasználás, 1kg testtömeg előállításához) érték elérése (1. táblázat).

Az éves vágósertés kibocsátás alakulásában látható, hogy milyen fejlődés ment végbe 2008 óta a csúcs telepek termelésében. Meg kell jegyezni azonban, hogy az egyik legjobb teljesítményt produkáló telepet emeltem ki, természetesen az átlagos teljesítmény ettől elmarad. Hazánkban az átlagos piaci tendencia is javuló, ez főként a gazdaságtalanná váló sertéstartók termelésének kihullásával és magasan az átlag felett termelő cégek megjelenésével magyarázható (Pl: Bold-Agro Kft, Dán Farm Hungary Kft).

1. táblázat A vágósertés-termelés természetes hatékonyságának összehasonlítása

MEGNEVEZÉS	Dánia Átlag 2008	Német Átlag 2008	Magyar átlag 2008	Magyar jó 2008	BOLD AGRO 2010
Vágósertés/koca/év	24,9	20,8	16,8	22,7	30
Elhullás a malacnevelőben (%)	5	3	5	3,3	1,43
Elhullás a hizlaldában (%)	4	4	7	4,75	0,6
Takarmány hasznosítás a hizlaldában (kg/kg)	2,69	2,96	3,7	3,3	2,65
Napi testtömeg gyarapodás a hizlaldában (g/nap)	835	708	650	710	940

Forrás: AKI, 2008, Bold-Agro Kft éves jelentés 2010

A természetes mutatókban tapasztalható versenyhátrány elsősorban technológiai veszteségekre vezethető vissza. A kistermelői vágósertés-előállítás a töke hiánya jellemzi. Emiatt mindig kérdéses a jó minőségű tenyészállat beállítása, a tartási körülmények kialakítása és a korcsoportoknak megfelelő takarmány biztosítása. A kisüzemek a jelenlegi gazdasági környezetben képtelenek termelésüket úgy bővíteni, gazdaságaikat úgy fejleszteni, hogy az EU szigorú előírásainak is megfeleljenek. A megfelelő genetika kiválasztása és a jó tartástechnológia egyformán fontos. Köztudott, hogy a magas értékkel rendelkező genetikai tenyészállomány sokkal magasabb technológiai elvárásokkal rendelkezik. Az eredményes termeléshez biztosítani kell a tartástechnológia legmagasabb szintjeit. Modern telep nélkül nem érdemes magas értékű genetikával foglalkozni, magas színvonalú genetika 20-25 éves istállóban nem hizlalható (SZABÓ et al., 2008). Élő példa erre a derecskei Bold-Agro Kft, ahol olyan magas, átlagon felüli természetes mutatókat produkálnak, hogy azzal egyedülálló és követhető példát mutatnak Magyarországon. 30 feletti vágósertést választanak le évente egy kocáról, másfél százalék alatt van az elhullás a malacnevelés ideje alatt, sőt a hizlalásban 0,6 százalék. A takarmányhasznosítás 2,65 kg/kg és a napi testtömeg gyarapodás megközelíti az 1 kg-ot. Ilyen kihozatali mutatók mellett olyan eredményes a termelés, hogy elmondásuk szerint nincsenek kitéve a felvásárlási árak ingadozásának az eredményes működés tekintetében.

2.6 Stratégiai tervezés

Az általam bemutatni kívánt stratégiai elemzési módszert eddig még Magyarországon senki nem alkalmazta. DAVID (2007; 2011) és SCHOLLES (1998) által, vállalati szinten alkalmazott tervezési módszerekből adaptáltam azokat az elemzési módokat, amelyek véleményem szerint használhatók és kiterjeszthetők ágazati szintre egyaránt. A stratégia hosszú távon nem más, mint az ágazat vezetése és működési területe. Ideális esetben hozzáigazítja az erőforrásait a változó környezethez, főleg piacokhoz, vásárlókhoz, úgy, hogy ez az érdekcsoport elvárásainak megfeleljen. A stratégiai tervezés a stratégiai menedzsment szerves része. Mint minden tervezési eljárás, a stratégiai tervezés is elemzéssel kezdődik (DAVID, 2007; ROOS et al., 2004; PEARCE–ROBINSON, 2000; HENDERSON, 1979; NÁBRÁDI-PUPOS, 2010) ezért elsőként a sertésvertikum elemzése volt az én célom is. BARAKONYI (1998) és MAROSÁN (1996) is foglalkozik stratégiai menedzsmenttel, munkásságuk főként vállalati és szervezeti gondolkodású. BARAKONYI munkatársaival több esettanulmányt is összegyűjtött, de ezek főként vállalati szinten alkalmazható elemzések. MÉSZÁROS (2002) és CUMMINGS és ANGWIN (2004) is foglalkozik a jövőbe tekintő tervezéssel, de nem számszerűsíthető eredményeket képez. Ezért én a stratégiai terv megalkotásánál DAVID (2007; 2011) módszereit vettem alapul. Úgy gondolom, hogy látásmódja jól illeszkedik a sertéságazatra irányuló kutatásom gyakorlatorientált megközelítéséhez. Magyarországon több szakirodalomban, elsősorban ágazati üzemtannal foglalkozó tankönyvekben találtam stratégiai tervezésre vagy menedzsmentre vonatkozó részleteket, de DAVID munkásságához hasonló részletes leírást nem. Az aprólékos, egymással összefüggő tervezési lépések megkövetelik az adatgyűjtés, elemzés részletességét is (WATERMAN, 1987). CSATH (2004; 2010) szerint a stratégia sokkal több, mint elemzés és módszertan, ugyanis a jövő megteremtésének és a vezetni – alkotni akarásnak a filozófiája is. A stratégia az alapgondolat hasonlóságán túl a kreativitásnak, az emberi kapcsolatoknak, a szervezeti kultúrának, és általában az elvont értékű erőforrásoknak, mint sajátos versenyelőnynek az előtérbe helyezésére törekszik. Alapvető hasonlóság a hazai és a DAVID féle stratégiai tervezésben, hogy mindkét irány, döntést készít elő (MILLER - DUANNE, 2005). A hazai szakirodalom alapja a szervezeti kultúra és a vezetési

ismeretek, ezzel szemben a DAVID féle megközelítés szerint első lépéseként az ágazat küldetését és vízióját kell kialakítani.

Egyszerű példa erre:

Ha ugyanazon embernek orvosként az a küldetése és víziója, hogy a közszolgálatában embereken segítsen és gyógyítson, akkor teljesen más megvilágításban vizsgáljuk munkásságát, mintha az lenne a küldetése, hogy kutatóként a rák ellenszerét megtalálja.

Hiába beszélünk ugyanarról a személyről, más-más tényezők (faktorok) lesznek a fontosak, ha változik a jövőkép (vízió) és a küldetés (misszió). **A küldetés és a vízió alá rendelve végezhető el az ágazat környezetének belső és külső elemzése, melynek ismeretében rögzíthetők a stratégiai célkitűzések** (DAVID, 2007). Az elemzés mátrixok segítségével egyrészt átfogja az ágazat belső vizsgálatát, továbbá értékeli annak külső környezetét. A stratégiai terv alapvetően három kérdésre kíván felelni: Mi a vállalkozásunk – ágazati szinten a termelésünk – lényege? Milyen célokat kívánunk hosszabb távon elérni? Hogyan és milyen eszközökkel tudjuk célunkat megvalósítani? A három kérdésre adott válasz nagyon összetett, ezért részletes és alapos vizsgálatok elvégzését követően tudjuk megválaszolni (DAVID, 2007; 2011; NÁBRÁDI-PUPOS, 2010).

A stratégiai tervre – jól definiálhatóan – a következő hármasság jellemző:

- mindig jövőorientált,
- a jövőben beálló változásokat, töréspontokat keresi,
- a bekövetkező változásokra a jelenben kíván felkészülni (DAVID, 2007; 2011, SCHOLLES, 1989; LANGLEY, 1988; NÁBRÁDI-PUPOS, 2010).

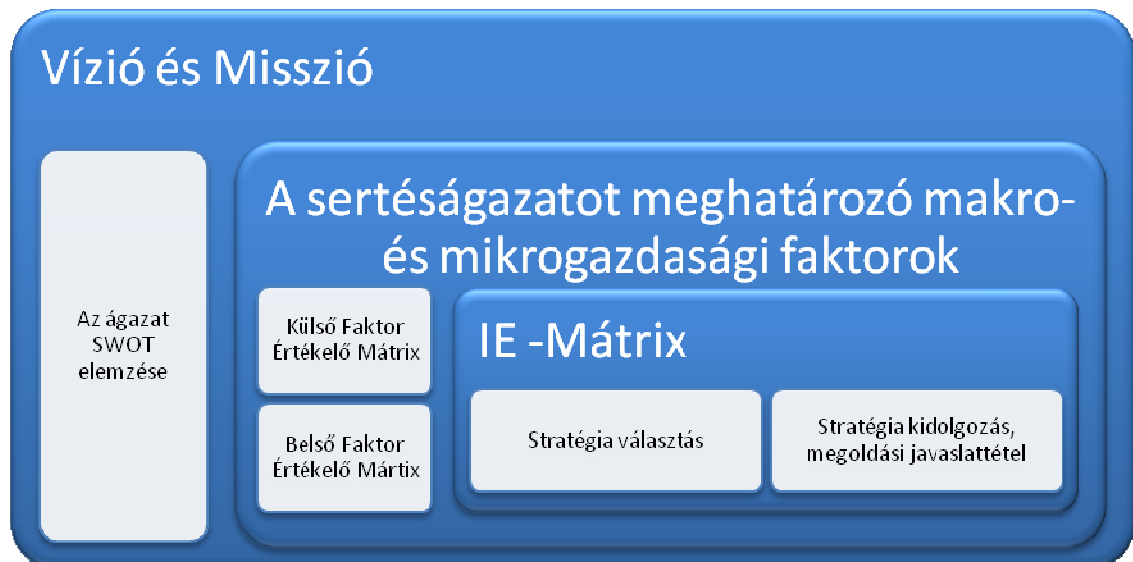
A stratégiai terv alapvető funkciója tehát a jövőépítés. A jelenből indul ki, a bekövetkező változásokra koncentrál, a változásokra döntési változatokat készít elő, majd ezeket elemzi. Végso lépésként pedig dönt az eltérő megoldások valamelyikéről. Mindezekből következik a stratégiai terv funkciója is: a lehető legkörültekintőbb elemzéssel felkészülni a bekövetkező változásokra, arra adekvát lépéseket megtervezni.

2.6.1 A stratégiai terv felépítése, tartalmi elemei

A stratégiai elemzés, felépítését tekintve hat fő részből áll (DAVID, 2011; NÁBRÁDI-PUPOS, 2010). E tartalmi elemek az alábbiakban foglalhatók össze:

- **Az üzleti küldetés és a jövőkép megfogalmazása**
- **A külső gazdasági környezet lehetőségeinek és veszélyeinek elemzése**
- **A belső erősségek és gyengeségek meghatározása**
- **A hosszú távú célkitűzések rögzítése**
- **Alternatív stratégiák kidolgozása**
- **Választás az alternatív stratégiák közül**

Ezen hat pont összefüggéseit és egymásra épülő logikai felépítését a 13. ábra tartalmazza. A külső legnagyobb szegmens a vízió és a misszió megfogalmazása, az ábrából is kitűnik, hogy ez fogja körül a többi elemzési módot. Az ágazat SWOT elemzése a következő fontos pont, ezen módszer segítségével gyűjtöttem össze a sertésvertikum külső és belső környezetét meghatározó tényezőket, amelyek segítségemre voltak a stratégia kiválasztásában.



13. ábra Stratégiai elemzés összefüggései

Forrás: Saját szerkesztés

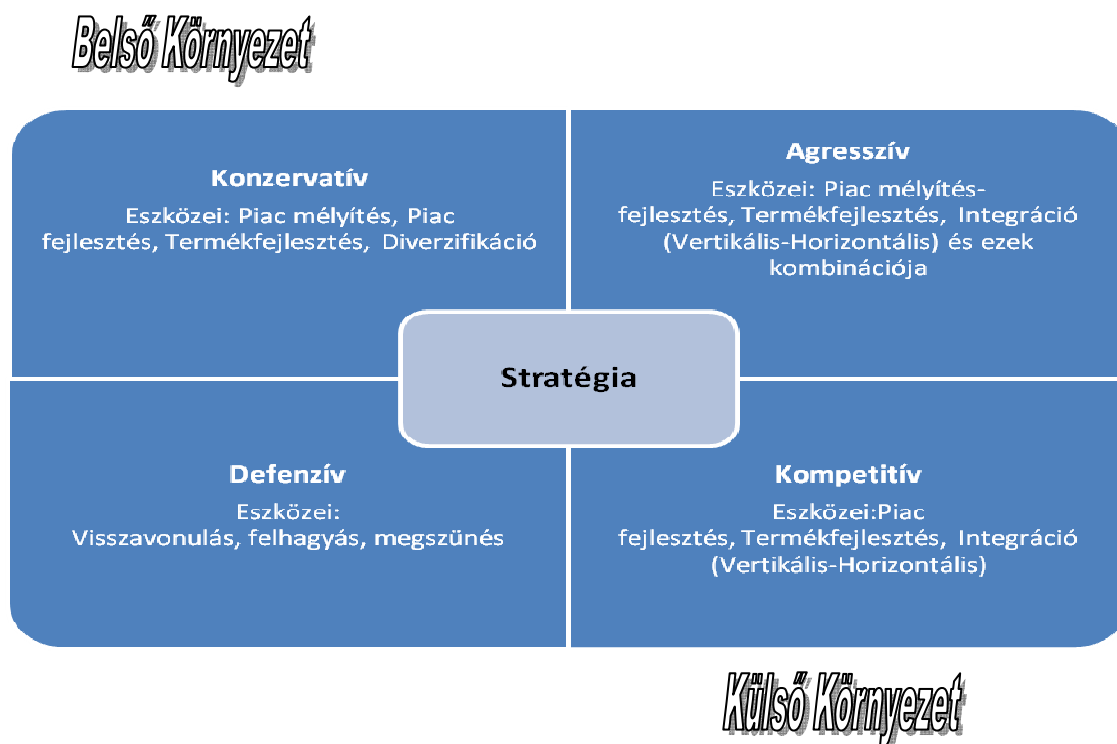
2.6.2 Ágazati küldetés és jövőkép, avagy misszió és vízió

Az üzleti küldetés – a misszió – és a vízió sajátos, egyben elhagyhatatlan eleme a stratégiai tervezésnek. Az üzleti küldetés nem más, mint az ágazati érdekcsoportok alapnyilatkozata az értékrenddel és az elvárásokkal szemben. A sertéságazat esetében is meg kell határozni, hogy mi lesz azaz ideológia, ami alá rendelve vizsgálatainkat, elemzéseinket végezzük (BARTKUS et al., 2000; NÁBRÁDI-PUPOS 2010). Lehetne például az, hogy gazdasági, szociális és környezeti szempontból hosszú távon az ágazat fenntartható legyen, vagy lehet, az is hogy a versenytársakhoz képest prosperáló, olyan ágazat, amely kihasználja a támogatások maximumát az Európai Unióban. Ennek kialakítása, meghatározása és rögzítése azonban nem ennyire egyszerű, mivel az ágazati szereplők bevonásával lehet csak kialakítani, beleértve a takarmány-termelők, a sertéstermelők, húsfeldolgozók, kereskedők, állategészséggel foglalkozók, ágazati politikát irányítók, vezetők összességét (NÁBRÁDI-PUPOS, 2010). A küldetés csak olyan lehet, amellyel az ágazati szereplők mindegyike egyetért, azzal azonosulni tud (SUSSLAND, 2004). Az üzleti küldetés szoros összefüggésben van az ágazati vízió, a jövőkép kialakításával. Az ágazati vízió megfogalmazásánál – az előbb említett ágazati szereplők bevonásával – azt kell rögzíteni, hogy mit szeretne az ágazat közép, illetve hosszabb távon elérni, hová szeretnének jutni, milyen irányba szeretnének változtatni az ágazatot (CHUSIL, 2005; NÁBRÁDI-PUPOS 2010).

2.6.3 Stratégiai döntések

A konkrét stratégiai döntés 4 különböző irányba követhető (14. ábra):

- **Agresszív**
- **Konzervatív**
- **Kompetitív**
- **Defenzív**



14. ábra Stratégia választás eszközei

Forrás: Saját szerkesztés

Agresszív stratégia:

Abban az esetben, ha a külső és a belső faktor értékelő mátrix súlyozott mutatói a legmagasabb körüli értékeket mutatják, érdemes valamelyik agresszív stratégiai módszert választani a fejlesztéshez. Két csoportot különíthetünk el az agresszív stratégiákon belül. Az egyik az **offenzív előremozdulás**, a másik pedig az **intenzív fejlesztési stratégia** (DAVID, 2011).

Offenzív előremozdulás stratégia

Az offenzív előremozdulásnak több, jól körülhatárolható és jellemzőkkel leírható változatai léteznek. Ezek az integrációs folyamatok.

Integrációs folyamatok

A „**vertikális előre**” történő **integráció** azt jelenti, hogy például az értéklánc folyamaton végighaladva nem csak a termeléssel, hanem vágóhíddal, feldolgozó üzemmel és csomagolóval együtt esetleg önálló kiskereskedelmi lánc kiépítésében is lehet gondolkodni egy nagyobb stratégiai szövetség kialakítása érdekében. Ezt a

módszert több esetben is javaslom a dolgozatomban, hiszen a sertés termékpálya szervezetlensége az egyik legfontosabb versenyhátrányt okozó probléma. Az integráció lehetőséget adna az összefogásra, egységes szervezeti működésre, ami elengedhetetlen a termékpálya összhangjának megalapozásához (NÁBRÁDI-PUPOS, 2010). A vertikális integráció második esete a **„visszafele, vagy hátra” történő integráció**, ami a termelő szemszögéből vizsgálva azt jelenti, hogy az alapanyag-előállítóknak integrációba való tömörítése lehet egy komoly stratégiai döntés (DAVID, 2011; SCHOLLES, 1989).

A homogén árutermelés érdekében az alapanyag-ellátást indokolt harmonizálni. A termékpálya egymásra épülése és egymástól való függése megköveteli a pontos szállítást és alapanyag-ellátást. Ilyen típusú integráció megoldása lehetne az alapanyag-szállítás zökkenőmentes ütemezésének. Az integrációs stratégiák harmadik esete a **„horizontális integráció”**, ami azt jelenti, hogy a versenytársaknál érdemes tulajdoni hányadot szerezni, vagy résztulajdon nélkül velük együttműködni, például termelői csoportot kialakítani. Ez az integrációs módszer eltér a fentebb említett kettőtől, habár alapgondolata a gazdasági szereplők piaci alkuerejének növelése, mert ezzel egyrészt kiküszöbölik az egymás között folytatott versenyt, másrészt összetartást eredményezve javítja a piaci alkupozíciót a kiskereskedelemmel folytatott tárgyalások során (KARTALI, 2008).

Intenzív fejlesztési stratégiák

A **piacmélyítés** a meglévő javakkal (termékkel és szolgáltatással) a jelenlegi piacokra történő erősebb marketing tevékenységet, promóciót jelent a termékek és szolgáltatások nagyobb mértékű fogyasztása, vásárlása érdekében. E stratégiát a szezonális jellemzi. Egyes termékek keresletét úgy növelik, hogy az adott időszakban agresszív reklámkampányba fognak a cégek. Ilyen például a nyári grillszezon, amelyre készülnek a termelők és aktuális termékpalettájukat reklámozva buzdítják a vásárlókat a termékeik fogyasztására. A **piacmélyítés rendkívül hatásos eszköz** akkor, ha a vevők nem elkötelezettek egy konkrét termék, vagy szolgáltatás irányába, ami Magyarország fogyasztóira jellemző. A **piacfejlesztés** azt jelenti, hogy **meglévő termékeinknek földrajzilag új piacot** keresünk, de ez az új piac az állati

termékek/készítmények esetében akár lehet belső piac is (NÁBRÁDI-PUPOS, 2010). Itt a termék értékesítésében a kiskereskedelmi lánc, vagy akár külpiac is szóba jöhet. Egyik sem egyszerű feladat és nem kis kockázattal jár. A sertéshús feldolgozásában rejlő lehetőségeket kihasználva új piacokat lehetne meghódítani, az adott régió vagy ország kultúrájának és táplálkozási szokásainak, íz-világának figyelembevétele nélkül. Mindkét eset lehet perspektíva. Az első esetben a saját termékeikre hasonlító termékkel lehet betörni a piacra, amihez szükség van a következő, termékfejlesztő stratégiára is, vagy éppen fordítva, a diverzifikáció lehetőségével élve, az adott piac számára ismeretlen termékkel belépni. Külföldi piacon a „**hungarikum**” címszó alatt értékesített termék jöhet szóba.

A következő intenzív fejlesztési stratégia abban egyedi, hogy a jelenlegi termékek választékát bővítve, új **termékeket fejleszt** ki a piaci részesedés növelése érdekében a jelenlegi és vélhetően új piacokon. Az előző stratégiához hasonlóan ez sem egyszerű feladat, ugyanis az új termék kidolgozásának és piacra vezetésének számos feltétele van. Úgy gondolom, hogy a feldolgozóipar előtt számos lehetőség kínálkozik, például a választékbővítés az egyik lehetőség a fennmaradásra, a folytonos megújulásra. Piackutatással az igényeket felmérhetjük az adott termék kereslete, várható értékesítési ára tekintetében (NÁBRÁDI-PUPOS, 2010). Az új termék kifejlesztése mindig nagy várakozásokkal jár, hogy vajon elfogadja-e a piac, illetve remélhető-e hosszú távú kereslet iránta. Említést érdemel a termékkannibalizmus is, hiszen a cég a többi termék értékesítésénél veszít el fogyasztókat az új termék bevezetésével. Bár ez lehet akár tudatos stratégia is.

A **kapcsolt diverzifikáció** azt jelenti, hogy a vállalkozások a meglévő termékekhez logikailag, szakmailag összefüggő extra szolgáltatást, vagy kiegészítő terméket állítanak elő vagy szolgáltatást nyújtanak. A **nem kapcsolt diverzifikáció** alatt a meglévő termékekhez logikailag, szakmailag nem kapcsolódó többlettermékek, vagy szolgáltatások nyújtását értünk. Ezek is hatékony eszközök lehetnek a mindennapi stratégiai döntésekben (DAVID, 2011; SCHOLLES, 1989).

Konzervatív stratégia:

Az agresszív stratégiához hasonló, viszont sem a vertikális, sem pedig a horizontális integrációs stratégiát nem alkalmazza, helyette inkább a diverzifikáció módszereit részesíti előnyben.

Kompetitív stratégia:

Főként a fejlesztési stratégiákat használja, úgymint a piac és termékfejlesztés. Ezek mellett az integrációs stratégiákkal is operál.

Defenzív stratégia:

E stratégia esetében a felsorolt stratégiák nem jöhetnek szóba, ugyanis annyira alacsony súlyozott mátrixértéket mutatott az elemzés, hogy a tevékenység megszüntetése a legcélravezetőbb. Nem hagyható figyelmen kívül, hogy a felsorolt és alkalmazható stratégiák elsősorban vállalati szinten használhatók egy az egyben (DAVID, 2011; SCHOLLES, 1989).

Ágazati szintre vetítve további vizsgálatok szükségesek, hiszen nem értelmezhető egyszerűen a sertéságazat esetében például egy termékfejlesztés. Magam is megfogalmaztam a termék szortiment fejlesztését és bővítését a missziómban, de ez ágazati szinten összetettebb kérdéskört vett fel, ezért mélyebb, átfogóbb vizsgálatok szükségesek a pontosabb értelmezés érdekében. A probléma összetettsége indokolja a problémafa és célfa logikai elemzési módszer használatát annak érdekében, hogy a megfelelő stratégiai lépés kiválasztható legyen. Így a vizsgálataim során arra kerestem a választ, hogy miként tudjuk feltárni akár a fejlesztésnek, akár a leépítésnek az egymásra épülő elemeit?

3. VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

3.1 Kutatás lehatárolása

Dolgozatom kutatási területének meghatározásakor az Agrárgazdasági Kutató Intézet gondozásában 2008-ban megjelent „Versenyességek javításának lehetőségei az élelmiszergazdaságban” és a 2009-es kiadású „Főbb állattenyésztési ágazatok helyzete” című tanulmányokat vettem figyelembe. **Mindkét tanulmány elkészítésében részt vettem a tanulmány szerzőjeként, illetve segítőjeként, mint az intézet dolgozója.** Főként a sertéságazat elemzésére vonatkozó fejezetekben végeztem munkámat. Az itt szerzett tapasztalatok és előzetes kutatói munka miatt döntöttem a sertésvertikum további vizsgálatairól. Ezért **2011 év elején üzemlátogatásokat szerveztem és a sertés termékpálya 16 szereplőjével készítettem mélyinterjúkat,** azért, hogy a 2008-2009-es kutatási eredményeket aktualizáljam, kiegészítsem, illetve feltárjam az azóta bekövetkezett változásokat. A fent említett tanulmányok mélyinterjús adatgyűjtéséhez csak a végén csatlakoztam, így mindössze 3 konzultáción tudtam részt venni. Viszont azokon a konzultációkon szerzett ismeret hasznossága és gyakorlati hasznosíthatósága egyértelművé tette számomra, hogy a saját kutatásom kidolgozásánál is az alapvető információs bázist a primer kutatás során készített mélyinterjúk fogják adni. Az így megszerzett információkat, véleményeket összegyűjtve egy újszerűnek számító stratégiai szemléletű megközelítésben készítettem el a dolgozatomat.

A kutatás során primer és szekunder adatokat is gyűjtöttem és alkalmaztam a témakör széleskörű bemutatása érdekében. A szakirodalmi feldolgozásnál főként szekunder kutatási adatokat és eredményeket használtam fel, illetve a rendelkezésre álló, elérhető legfrissebb Központi Statisztikai Hivatal és Agrárgazdasági Kutató Intézet, APEH, OECD, FAO adatbázisát használtam. A primer kutatást a **8. számú mellékletben felsorolt sertéstermelésben érdekelt vállalkozások** meglátogatása során készített mélyinterjúkat jelenti. Így rendelkezésemre állt a megfelelő információs bázis, amely nélkülözhetetlen a sertéságazat helyzetének feltérképezéséhez.

A mélyinterjú alanyainak kiválasztásakor arra törekedtem, hogy azok a termékpálya minden szintjét képviseljék. A **kiskereskedelem** vizsgálatakor felkerestem a

debreceni **Cora** áruház, egyrészt a fogyasztói igények és trendek változásáról kérdeztem őket, másrészt pedig a beszállítókkal kialakult kapcsolatáról. Úgy gondolom, hogy a hipermarketek mellett a „harddiszkontok” szerepe is jelentős, így a következő konzultációt az **Aldi** Magyarország, debreceni képviselőjével folytattam. Mindkét kiskereskedelmi lánc esetében hasznos információkkal bővítettem a primer kutatásom eredményét a fentebb említett fogyasztók, fogyasztási szokások és a beszállítókkal folytatott tárgyalások tekintetében. A kiskereskedelmi kört az **Agrár-Coop Kft** felkeresésével bővítettem, mert úgy gondolom, hogy a hazai képviselet is fontos ezen a termékpálya szinten. Az előző kiskereskedelmi láncokhoz képest az Agrár-Coop Kft sajátossága az, hogy az élő sertés beszerzéstől a vágáson és készítménygyártáson át az értékesítésig felölelik a sertés termékpályát. Véleményem szerint ezen 3 kiskereskedelmi lánc jól szemlélteti és különböző oldalát mutatja be a kiskereskedelem hazai működésének.

A **feldolgozók** helyzetének elemzésekor is igyekeztem különböző működési rendszereket megvizsgálni, ezért felkerestem a csak vágással foglalkozó **Lac-hús Kft**-t, aztán vágással, darabolással és készítménygyártással egyaránt foglalkozó vállalkozást is, mint például **Doroghús** korlátolt felelősségű társaságot. Ezek között volt olyan, amelyek saját boltban is értékesítenek, multinak szállítanak csak sajátmárkás terméket, de olyan is, amely kereskedelmi márkájával van jelen egy-egy multi cégnél. Az alapanyag beszerzés oldaláról is más-más a helyzet, vannak olyan feldolgozók is a mintában, amelyek hosszú távú szerződéses kapcsolatok alapján szerzik be a sertést, vannak olyanok is, amelyek szövetkezeten keresztül.

A **termelői** oldal vizsgálatakor is ezen elvek mentén választottam ki a sertést tartókat. A mintában szerepelnek kisebb, nagyobb koca állománnyal rendelkező termelők, sőt egy őstermelő is. Az alapanyag előállítás szempontjából fontosnak tartottam a tenyésztői oldal megkérdezését is, így az **FSE** elnökével is beszélgettem a magyar genetika megítéléséről és az érdekképviselet helyzetéről. Segítségével megismerhettem a nemrégiben alakult **Sertés Lobby** szervezet munkáját és céljait is. A kiválasztott mélyinterjú alanyok profilja a 2- táblázatban került bemutatásra.

2. táblázat Primer kutatás során készített mélyinterjú alanyainak profilja

Megnevezés	Diszkont	Hipermarket	Magyar kiskereskedelmi lánc	Vágó- daraboló	Vágó- daraboló- készítménygyártó	Tenyésztő	Hizlaló	BÉSZ	FSE
Agrár-Coop Kft			X		X				
Aldi Mo. Kft	X								
Cora		X							
Lac-hús Kft				X					
Doroghús Kft			X		X				
META Mg-i Kft				X		X	X		
Hód- Mezőgazda Kft						X	X		
Fiorács Kft							X		
Bold-Agro Kft							X		
Hajdúszováti Sertéstelep Hasznosító Kft						X	X		
Dán Farm Kft						X	X		
Tedej Kft				X			X		
Alföldi Sertés Értékesítő és Beszerző Szövetkezet								X	
Tóth László őstermelő					X		X		
Agroproduct ZRt							X		
Fekete Balázs FSE elnök						X			X

Forrás: Saját szerkesztés

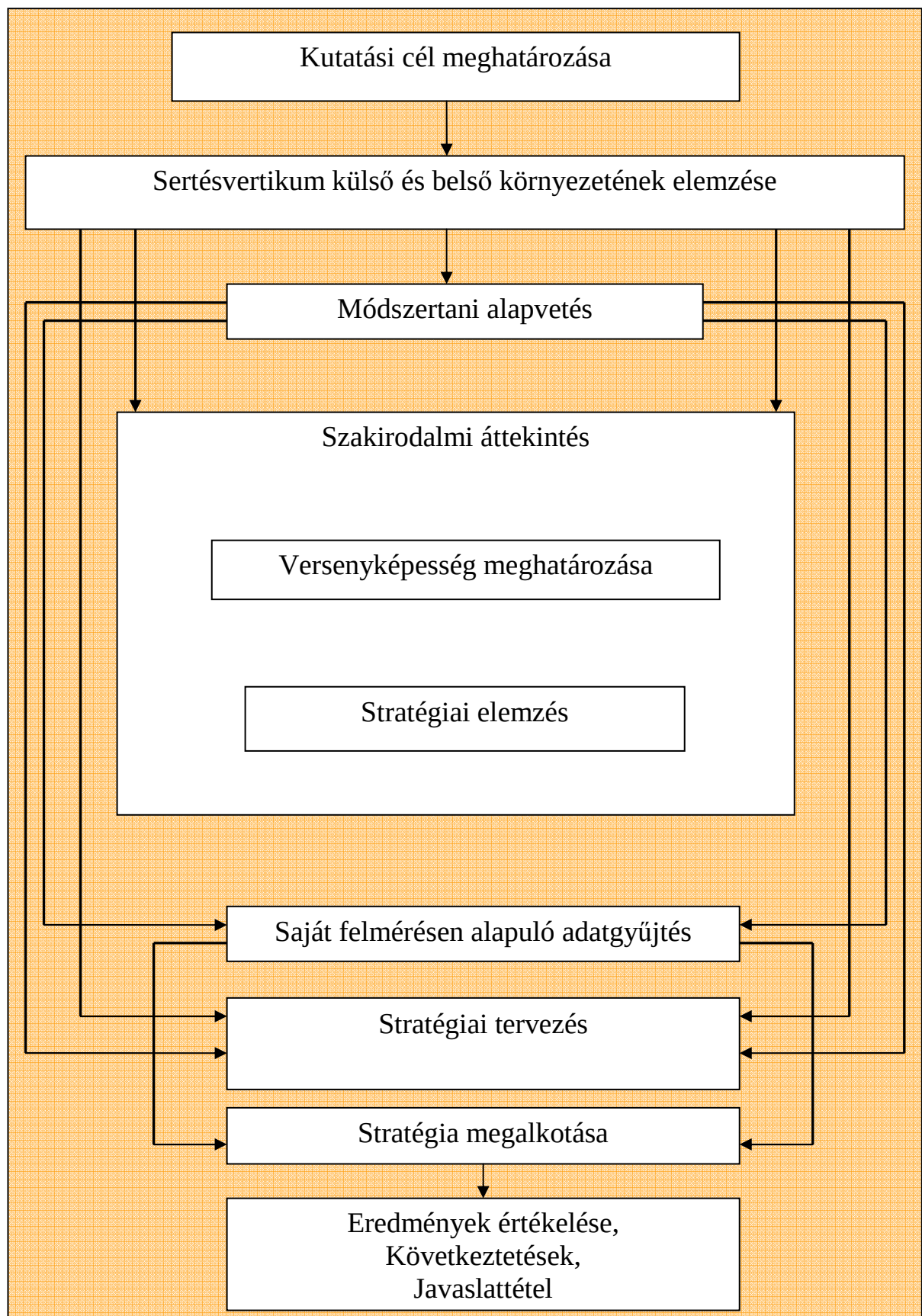
3.2 Alkalmazott módszerek

A mélyinterjúk során az objektív és szubjektív versenyhátrányok, mint a fejlődést bénító körülmények életszerű feltárása érdekében rögzített menetű kérdéssort használtam (8/a/b/c. melléklet). A mélyinterjú lényege, hogy a kérdőívben nyertnél mélyebb és nagyobb terjedelmű információkhoz jussunk a kutatás során azáltal, hogy a válaszadók saját kifejezésekkel önhetik szavakba gondolataikat, érzéseiket, fogalmazhatják meg indítékaikat. A megkérdezés kvalitatív kutatási eljárás, ezért nem reprezentatív és nem statisztikai jellegű eredményeket szolgáltat, a miértekre és a hogyanokra keresi a válaszokat. A nyitott kérdéseket a megkérdezett személy gondolkodásához, beszédképességéhez, szóhasználatához igazítja, ezzel is elősegítve a bizalmas légkör létrejöttét. A mélyinterjú piackutatási módszert leggyakrabban akkor használjuk, ha a csoport befolyástól mentes, a válaszadó saját munkájából, egyedi piaci szemléletéből adódó véleményére, tapasztalatára és jövőképre vagyunk kíváncsiak (NRC, 2010).

Meggyőződésem, hogy így olyan információkat és eseteket is megismertem, amelyre nem lett volna lehetőségem, még egy jól megszerkesztett kérdőívvel sem. Számos esetben az üzemlátogatás során az adott helyzet produkált olyan kérdéseket, amelyek valóban a gyakorlatból származnak, és így jól láthatóvá és megérthetővé tették az adott termékpálya problémáját. A felkeresett gyakorlati szakemberek véleményét összegyűjtve alkottam meg azt az összefoglaló táblázatot, amely magában foglalja az ágazat működését meghatározó feltárt objektív és szubjektív problémákat termékpálya szinten. Ok-okozati összefüggéseket gyűjtöttem össze annak érdekében, hogy az eddigi tapasztalatokkal szemben az okozat orvosolása mellett a problémát kiváltó okot megszüntethessük. Az elérhető szakirodalom alapján megvizsgáltam, hogy milyen problémát megoldó, vagy esetleg problémát megszüntető intézkedésekre került sor ez idáig. Végül a feltárt problémára egyes esetekben megvalósítható megoldási javaslattal éltem. A kutatás szemléletét kezdettől fogva az elmélet és a gyakorlat (a hasznosság) egysége, a nemzetközi és a hazai látásmód ötvözése, és a termékpályákban való gondolkodás jellemezte. Nincs versenyképes mezőgazdaság, versenyképes feldolgozás és kereskedelem, gyakorlatorientált oktatás és kutatás nélkül, és reálisan gondolkodó irányítás nélkül sem! Úgy gondolom, hogy a

versenyességek javításának lehetőségeiről összegyűjtött információk, összefüggések és szakmai vélemények jó támpontot adnak a kormányzati feladatok meghatározásához, nemkülönben az agrárgazdaság szereplői számára saját erejük felméréséhez, távlatos üzletpolitikájuk kialakításához. A munka – reményeim szerint – fontos pilléreket is kínálhat egy reális, korszerű agrárstratégia megalapozásához állami szinten. A kutatási cél meghatározásánál alapvetően azt kellett eldönteni, hogy az egész sertés termékpályát kívánom-e megvizsgálni, vagy csak annak egy-egy részét. Az előzetes primer kutatás után arra a döntésre jutottam, hogy kísérletet teszek az egész termékpálya vizsgálatára. Olyan, a teljes termékpályát átfogó elemzést tűztem ki célul, amely nélkülözhetetlen az ágazat megítéléséhez és annak értékeléséhez, úgy gondolom, hogy a probléma feltárásához nem elegendő az egyes termékpályaszintek ismerete vagy azok elemzése, egyben kell látni a vertikumot ahhoz, hogy átfogó stratégiai javaslattal élhessünk. Az ágazatot jellemző tényezők összegyűjtése volt a kiindulási alapja az elkészítendő stratégiai elemzésnek (ANTAL et al., 2005). A vertikum belső és külső vizsgálata során további kérdések merültek fel, mivel a vertikum nem egyforma méretű, profilú piaci szereplőkből áll, még termékpálya szintenként sem, ezért a primer kutatás során gyakran ütköztem ellentmondásokba. Ezért az alkalmazott módszertan meghatározásánál szükség volt olyan eszközök alkalmazására, amelyek segítenek a különböző érdekek által irányított tényezők egységesítésére. Például a mélyinterjúk során többször hallottam feldolgozókat elmarasztaló példákat a termelőktől és ugyan ez fordítva is meg volt. Ezen álláspontok különbözőségét kezelni kellett a módszertani alapvetéskor ahhoz, hogy felhasználhatók legyenek az elemzés során. Erre alkalmas a standardizálás módszere a környezet értékelés tekintetében.

A szakirodalmi feldolgozás során kiemelt figyelmet fordítottam a versenyképesség szempontjából az ágazati elemzésnek és a stratégiai szemléletmódnak. Ennek köszönhetően alkottam meg azt a komplex elemzést, amely alkalmas az ágazati stratégia megfogalmazására. E stratégia keretében került összeállításra az ágazat SWOT elemzése. A külső-belső faktor értékelő mátrixok segítségével és ezt követően problémafa és célfa felállításával megoldási lehetőségek kerültek rendszerezésre. A teljes folyamat megismerése szükséges ahhoz, hogy az eredmények egymásra épülése követhető legyen (15. ábra).



15. ábra A kutatás pontjainak egymásra épülése

Forrás: Saját szerkesztés

3.2.1 Az ágazat külső és belső környezetének vizsgálata

Az elemzés első lépése a küldetés és a vízió megfogalmazása, csak ez után következhet a belső és külső környezet elemzése. A belső és külső környezet elemzésére jól bevált módszer a SWOT analízis, melyben a jelen belső viszonyait az ágazat **előnyeiben** és **hátrányaiban** fogalmazzuk meg, míg a jövőben várhatóan beálló változásokat **lehetőségek** és **veszélyek** szerint csoportosítjuk. A SWOT elemzés a stratégiaalkotás folyamatának egyik fontos lépése. A SWOT elemzéssel feltérképezhetjük egy piac, iparág, üzlet, termék, szolgáltatás stb. piaci életképességét, illetve megismerhetjük, hogy mely feladatok a legfontosabbak stratégiai szempontból (LEI – SLOCUM, 2005; NÁBRÁDI-PUPOS 2010).

A **SWOT** egy angol mozaikszó, 4 szó kezdőbetűiből áll össze:

S - trengths – erősségek

W - eaknesses – gyengeségek

O - pportunities – lehetőségek

T- hreats – veszélyek

Az eddigi gyakorlattal ellentétben, amikor a stratégiai központú SWOT elemzést végeztem, akkor a hangsúly nem azon volt, hogy az adott területekhez kapcsolódó erősséget, gyengeséget, lehetőséget és veszélyt felsoroljam, hanem inkább azon, hogy felismerjem azokat, amelyek kapcsolatban állnak a megvalósítandó stratégiával, és a megfogalmazott vízió és misszió alá van rendelve (DAVID, 2011). Ebből kifolyólag néhány erősség vagy gyengeség fontosabb lehet a stratégia építésénél vagy a piaci helyzet szempontjából, mint a többi, ugyanez vonatkozik a lehetőségekre és veszélyekre is. Fontos tehát, hogy a SWOT– listát kiértékeljük abból a szempontból, hogy milyen következményei vannak a stratégiára nézve, a stratégia alkotásánál pedig fontos szempont, hogy milyen területeket kell még feltárni annak érdekében, hogy a jövőkép megalkotása során kitűzött célokat elérhessük. Ezekkel szoros összefüggésben lévő tényezőket (faktorokat) kell összegyűjteni és a fentebb említett 4 szegmensbe elhelyezni. E tényezők összegyűjtése folyt a termékpálya szereplőivel folytatott személyes szakmai interjúk során. A SWOT összeállításának kulcskérdése a helyes csoportosítás. Az erősségek és gyengeségek csoportjába sorolt faktorok az ágazat belső jellemzőit fogják össze mikrogazdasági szinten, és a jelen helyzetet

tükrözik, míg a lehetőségek és veszélyek a jövőbe mutatnak, és makrogazdasági folyamatokat tükröznek. Ha hibázunk és helytelenül állítjuk össze a SWOT analízist, akkor a ráépülő külső és belső faktor értékelő mátrix is helytelen lesz, és így nem a valós állapotot fogja szemléltetni (LONGMEN-MULLINS, 2004).

Az ágazati környezetelemzés tehát arra keresi a választ, hogy a stratégiai küldetés hosszú távú fenntartásával, továbbá a vízióban rögzített elképzelésekkel milyen irányba kívánjuk az ágazatot elmozdítani, mit szeretnénk elérni, illetve, hogy a jelenben milyen előnyök és hátrányok vannak, továbbá a jövőben milyen lehetőségeknek, vagy fenyegetettségnek nézünk elé (BARRON-HOLLINGSHEAD, 2004). Az ágazati adatgyűjtést a fogyasztás – kereskedelem – feldolgozóipar – termelés csoportosítása határozta meg, így ez a gondolatmenet végig követte a stratégiaalkotás menetét is (16. ábra).

Megnevezés TÉNYEZŐK	ELŐNY	HÁTRÁNY	LEHETŐSÉG	VESZÉLY
Fogyasztás	JELÉN BELSŐ A MISSZIÓ ÉS A VÍZIÓ SZEMPONTJÁBÓL, MILYEN MOST AZ ÁGAZAT		JÖVŐ KÜLSŐ A MISSZIÓ ÉS A VÍZIÓ SZEMPONTJÁBÓL MI AZ, AMI LEHETŐSÉGET ÉS MI AZ, AMI VESZÉLYEKET HORDOZ A JÖVŐBEN	
Kereskedelem				
Feldolgozóipar				
Termelés				

16. ábra Az ágazat SWOT analízise

Forrás: NÁBRÁDI – PUPOS, (2010) után, saját szerkesztés

A külső környezet értékelése, elemzése:

Az ágazat külső környezetének értékelése mindig a jövőbe mutat! Azt vizsgáljuk, hogy a misszió és a vízió elérése érdekében a jövőben milyen veszélyek és milyen lehetőségek várhatóak az adott ágazat környezetében. A dolgozatomban alkalmazott eljárás lényege, hogy a szakmai interjúkon összegyűjtött, sertéságazatot jellemző külső tényezőket/faktorokat, amelyek az ágazat számára lehetőségeket vagy veszélyeket jelenthetnek a jövőben, külön választottam a belső faktoroktól és mátrixba

rendeztem. Ezt követően minden egyes veszélyhez és lehetőséghez súlyt rendeltem nulla és egy között (17. ábra).

Kulcsfontosságú külső tényezők	Súly	Rangsor	Súlyozott mutató
Lehetőségek/ Opportunities			
1. A félkész termékek iránti kereslet 10%-kal nő évente	0,07	4	0,28
2. Új csomagolástechnológia 15%-kal csökkentheti a költséget	0,03	2	0,06
3. >>>>.....9 vagy 10 hasonló			
Veszélyek/ Threats			
1. Az iparágban a kormányzati beavatkozás erősödik	0,04	2	0,08
2. A legnagyobb versenytársak teljesen integrálódnak	0,07	1	0,07
3. >>>>..9 vagy 10 kulcselem			
Összesen	1,00		1- 4

17. ábra A Külső Faktor Értékelő Mátrix (KFÉM) felépítése

Forrás: NÁBRÁDI – PUPOS, 2010 alapján saját szerkesztés

A nulla azt jelenti, hogy nem fontos, az egy pedig azt, hogy rendkívül fontos az ágazat szempontjából. A súly, a relatív fontosságát mutatja annak, hogy az ágazat sikeres legyen a vízióban megfogalmazott cél elérésében. Fontos, hogy az összes faktorhoz tartozó súlyok összege 1 legyen. A következő lépésben rangsort állítottam fel a tényezők között. Minden egyes faktort 1-től 4-ig minősíthető attól függően, hogy az ágazat jelenlegi stratégiája, jelenlegi helyzete mennyiben felel meg a vízióban megfogalmazott elvárásoknak (NÁBRÁDI-PUPOS 2010).

A négyes maximális, a hármas átlag feletti, a kettes átlagos, az egyes pedig gyenge értéket jelent, ezután kiszámoltam minden egyes súlyozott értéket úgy, hogy a súly és a rang oszlopban szereplő értékeket összeszoroztam. Végül a súlyozott mutatókat összegeztem. Az eredmény legkisebb értéke 1, a legnagyobb 4, az átlaga pedig 2,5. A négyes azt jelenti, hogy az ágazatnak jelentős ereje van a lehetőségek kihasználására, így a külső veszélyekkel képes megbirkózni. Az egyes pedig az ellentétje, vagyis az ágazat nincs felkészülve a lehetőségek kihasználására, arra sem, hogy a jövőben bekövetkező veszélyeket, fenyegetettségeket kivédje (DAVID, 2007; 2011, NÁBRÁDI- PUPOS 2010).

A belső környezet értékelése, elemzése:

A külső környezet elemzésével párhuzamosan a belső elemzéseket is elvégeztem. A belső elemzés egy ágazatnál kiterjedhet a teljes vertikum szereplőire, illetve tevékenységére. Egy adott állattenyésztési ágazat esetében például vizsgálhatjuk a genetikai adottságokat, a fajtaösszetételt, a takarmányozást, annak korszerűségét, az alkalmazott technológiát, az állategészségügyi helyzetet, a humánerőforrás ellátottságát, a termékfeldolgozást, a marketing és kereskedelem jelenlegi helyét, szerepét, az integráció és szerveződés mélységét, a szaktanácsadás, a szakhatósági szabályozás, illetve az érdekképviseltek szerepét az ágazat belső életében (NÁBRÁDI – PUPOS, 2010).

A külső elemzéssel ellentétben, a belső elemzés mindig a jelenre épít, mindig a jelenben vizsgál, és azt értékeli, hogy az ágazat felsorolt tényezői közül melyik rendelkezik előnyökkel vagy hátrányokkal egy másik ágazathoz képest. A jelen belső elemzése is – a külső faktorértékekhez hasonlóan – mindig a missziónak és a víziónak alárendelve történik. A számszerűsíthetőség fontos metódusa a külső faktor értékelő mátrixhoz hasonlóan a belső faktor értékelő mátrix, ahol az ágazat belső tényezőit, az előnyöket és hátrányokat egyetlen számmal fejezzük ki (18. ábra).

Kulcsfontosságú belső tényezők	Súly	Rangsor	Súlyozott mutató
Erősségek/ Strengths			
1. A hízalási idő 15 nappal csökkent	0,08	4	0,32
2. Hagyomány a táplálkozásban	0,06	3	0,18
3 . >>>>.....9 vagy 10 további			
Gyengeségek / Weaknesses			
1. Piacok folyamatos beszűkülése	0,03	2	0,06
2. A marketing hiánya	0,07	1	0,07
3. >>>>9 vagy 10 további			
Összesen	1,00		1- 4

18. ábra Belső Faktor Értékelő Mátrix (BFÉM) felépítése

Forrás: NÁBRÁDI – PUPOS, 2010 alapján saját szerkesztés

A belső faktorértékelő mátrix megalkotásánál elsőként számba vettem az ágazat belső környezetére jellemző faktorokat, amelyek az ágazatban előnyként, illetve hátrányként jelentkeznek. A külső faktorértékelő mátrixhoz hasonlóan jelen esetben is minden egyes előnyhöz, hátrányhoz súlyt rendeltem 0-tól 1-ig, majd rangsoroltam 1-től 4-ig. Minden belső faktort rangsoroltam, ami azt jelzi, hogy az ágazat jelenleg mennyire erős, gyenge a stratégia és misszió megvalósításában. A nagyon erős a négyes, a hármas az erős, a kettes a gyenge, az egyes pedig a nagyon gyenge értéket képviseli. Ezt követően itt is a két oszlop összeszorozása következett, amely eredmények összegzése után megkaptam a belső faktorértékelő mátrix sarokszámát (OLSON et al., 2005; NÁBRÁDI-PUPOS, 2010).

3.3 A kutatási eredményeim módszertani háttere

A primer kutatás során feltárt, sertésvertikumot jellemző tényezők/faktorok a vízióban megfogalmazott célkitűzések szerint kerültek rendszerezésre, külső és belső környezet értékelő tényezőnként külön-külön csoportosítva. A belső faktor értékelő mátrix **(BFÉM)** 45 ágazati jellemzőjét (9. melléklet), míg a külső faktor értékelő mátrixnál **(KFÉM)** 33 tényező került elemzés alá (10. melléklet).

A mátrixok összeállításához a szakirodalmi feldolgozás során bemutatott módon a faktorokat rangsorolni kell a vízióban meghatározott célkitűzések szempontjából, aszerint, hogy melyik az a faktor, amely a leginkább befolyásolja annak megvalósulását. A faktorok csoportosítására a Guilford féle súlyszám kialakítást alkalmaztam. Az eljárás lényege, a páros összehasonlítás. Elvégzése ott indokolt, ahol több értékelési tényezővel kell számolnunk, s azok fontossága, súlya eltér egymástól. A különböző értékelési tényezők súlyozását a szubjektív megfontolások torzíthatják. Az értékelés minél megbízhatóbb elvégzését a matematikai módszerek felhasználásánál lehet biztosítani. Ekkor az eredményt a páronként felállított elemek közötti preferencia-döntésekre vezetjük vissza. A súlyszámokat tehát úgy határozzuk meg, hogy az értékelési tényezőket páronként összehasonlítva eldöntjük, melyiket preferáljuk, melyiket tartjuk fontosabbnak, s e döntéseket értékeljük (KINDLER-PAPP, 1972). A módszer első lépése a párok képzése. Az értékelési tényezőkből el

kell készíteni az összes lehetséges párost. A BFÉM esetében 990 páros, míg a KFÉM esetében 528 páros került preferenciarendezés alá.

Belső faktorok esetében:

$$\text{Párok száma} = \frac{m(m-1)}{2} = \frac{45(45-1)}{2} = 990$$

Külsőfaktorok esetében:

$$\text{Párok száma} = \frac{m(m-1)}{2} = \frac{33(33-1)}{2} = 528$$

m = faktorok száma

A módszer lényege a Preferencia-mátrix összeállítása (11-12. melléklet).

Az értékeléseket a preferencia-mátrixban összesítjük. A preferencia-mátrix soraiban és oszlopaiban az értékelési tényezők szerepelnek. A sorban szereplő értékelési tényezőt összehasonlítjuk az oszlopokban felsoroltakkal, s ahol a sorban lévő preferált az oszlopban szereplővel szemben, oda 1-et írunk, ahol hátrányt szenved, oda 0-át. Így az egy sorban lévő egyesek száma azt jelenti, hányszor preferált az adott értékelési tényező összesen. Az oszlopban szereplő érték pedig a hátrányok számát mutatja. A sor és oszlopösszegnek egy értékelési tényező **(a)** esetében (m-1)-nek kell lennie. A folytatásban konzisztencia vizsgálatra került sor. A konzisztencia vizsgálat során a döntéshozó következetességét értékeljük. (Tranzitív az ítélet akkor, ha $F_1 > F_2$, $F_2 > F_3$, és $F_1 > F_3$.) A konzisztencia mutató számításakor a körhármakok számát állapítjuk meg **(d)**. Inkonzisztens a besorolás, ha nem érvényesül a tranzitivitás elve, miszerint $F_1 > F_2$, $F_2 > F_3$, és $F_1 > F_3$. A mátrixban képezzük az a^2 -et értékelési tényezőként, majd a Σa^2 -et (KINDLER-PAPP, 1972). Az **(a)** értékelési tényező azt mutatja, hogy hány esetben élvezett előnyt a vizsgált faktor a többivel szemben.

- Meghatározzuk az inkonzisztens körhármakok számát **(d)** az alábbi összefüggés alapján:

Belső faktorok esetében:

$$d = \frac{m(m-1)(2m-1)}{12} - \frac{\Sigma a^2}{2} = \frac{45(45-1)(2(45)-1)}{12} - \frac{29370}{2} = 0$$

Külsőfaktorok esetében:

$$d = \frac{m(m-1)(2m-1)}{12} - \frac{\sum a^2}{2} = \frac{33(33-1)(2(33)-1)}{12} - \frac{11440}{2} = 0$$

A képlet eredménye alapján a faktorok csoportosítása során nem képződtek körhármak, azaz érvényesül a tranzitív preferencia rendezés elmélete. A faktorok preferálásakor konzekvensen cselekedtem. Ezután következhet a Guilford féle súlyszám képzése (11-12. melléklet), amely a következő képlettel írható le:

Belső faktorok esetében:

$$\sum_{i=1}^{45} P_i = \frac{\alpha + 0,5}{m} = 0,03 \dots 0,99$$

Külsőfaktorok esetében:

$$\sum_{i=1}^{33} P_i = \frac{\alpha + 0,5}{m} = 0,01 \dots 0,98$$

A Guilford féle súlyszám képzés módszerének segítségével a kapott súlyok alapján sikerült a 45 faktort sorba rendezni a tranzitivitás elvének megtartása mellett. Ahhoz, hogy a faktorok átválthatók legyenek a mind a külső mind a belső faktor értékelő mátrixba, a KFÉM-BFÉM alkotás szabályai szerint, a súlyok és a faktorok relatív fontosságának megfelelő elkülönítése érdekében a faktorok beszámozásra és újra súlyozásra kerültek 0 és 1 között a következőképpen. A legfontosabb faktor kapta a 45-ös számot, míg a legkisebb súllyal rendelkező az 1-est. A következő lépésben meghatározásra került a rangsorolt faktorok számainak (45) összege.

$$F_1 + F_2 + F_3 + F_4 + F_5 + F_6 + F_7 \dots + F_{45} = 1038$$

$$\sum_{i=1}^{45} F_i = F_{1038} \quad F_i \in [1; 45]$$

F_1 = Utolsó faktora (a víziót, missziót legkevésbé meghatározó faktor)

F_{45} = Első faktor (a víziót, missziót leginkább meghatározó faktor)

A 45 faktor számtani összege:

$$\sum_{i=1}^{45} F_i = 1038$$

A megoszlási viszonzyszámokat kalkulálva a faktorok mellé rendelt, fontosságot jelző számokat 1038-cal elosztva, megkapjuk az adott faktor értékét és végül azok összegéből a súlyok végeredményét az 1-et!

$$\begin{aligned} F_1 \text{ súly} &= \frac{F_1}{F_{1038}} = 0,00096 \\ F_2 \text{ súly} &= \frac{F_2}{F_{1038}} = 0,00192 \\ F_3 \text{ súly} &= \frac{F_3}{F_{1038}} = 0,00289 \\ &\downarrow \\ F_{45} \text{ súly} &= \frac{F_{45}}{F_{1038}} = 0,04335 \end{aligned} \quad \left. \vphantom{\begin{aligned} F_1 \text{ súly} \\ F_2 \text{ súly} \\ F_3 \text{ súly} \\ F_{45} \text{ súly} \end{aligned}} \right\} \sum_{i=1}^{45} F_i \text{ súly} = 1$$

A KFÉM esetében is hasonló módszer került alkalmazásra, ahol összesen 33 faktorról volt szó. A 33 faktor esetében 561 lett a faktorok számtani összege, így a fentebb bemutatott képlet annyiban módosult, hogy

$$F_1 + F_2 + F_3 + F_4 + F_5 + F_6 + F_7 + \dots + F_{33} = 561$$

$$\sum_{i=1}^{33} F_i = F_{561} \quad F_i \in [1;33]$$

F_1 = Utolsó faktor (a víziót, missziót legkevésbé meghatározó faktor)

F_{33} = Első faktor (a víziót, missziót leginkább meghatározó faktor)

A 33 faktor számtani összege:

$$\sum_{i=1}^{33} F_i = 561$$

$$F_1 \text{ súly} = \frac{F1}{F561} = 0,00178$$

$$F_2 \text{ súly} = \frac{F2}{F561} = 0,00356$$

$$F_3 \text{ súly} = \frac{F3}{F561} = 0,00534$$

$$F_{33} \text{ súly} = \frac{F33}{F561} = 0,05882$$

$$\sum_{i=1}^{45} F_i \text{ súly} = 1$$

A következő lépésben a faktorokhoz tartozó rangokkal (1-4) történő korrigálásra került sor $F_{1,...,45 \text{ súly}}$ értékeit, így megkaphatjuk a mátrix súlyozott mutatóját.

A két mátrix súlyozott mutatóit vizsgálva lehet eldönteni, hogy milyen stratégiát alkalmazhatunk. A stratégia választásánál és megalkotásánál az IE-mátrix (Internal-External Matrix) segítségével dönthetünk, mert egymásba rendezi a két mátrix súlyozott mutatóit (3. táblázat).

3. táblázat IE- mátrix (Külső/belső döntés-előkészítő mátrix)

IE-Mátrix (Internal- External mátrix)		Külső Faktor Értékelő Mátrix értékei		
		4- 3 Erős	2,99- 2 Átlagos	1,99- 1 Gyenge
Belső Faktor Értékelő Mátrix értékei	3-4 Magas	Fejlesztés	Fejlesztési lehetőség	Választás
	2-2,99 Közepes	Fejlesztési lehetőség	Választás	Lassan visszavonulni
	1-1,99 Alacsony	Választás	Lassan visszavonulni	Visszavonulni

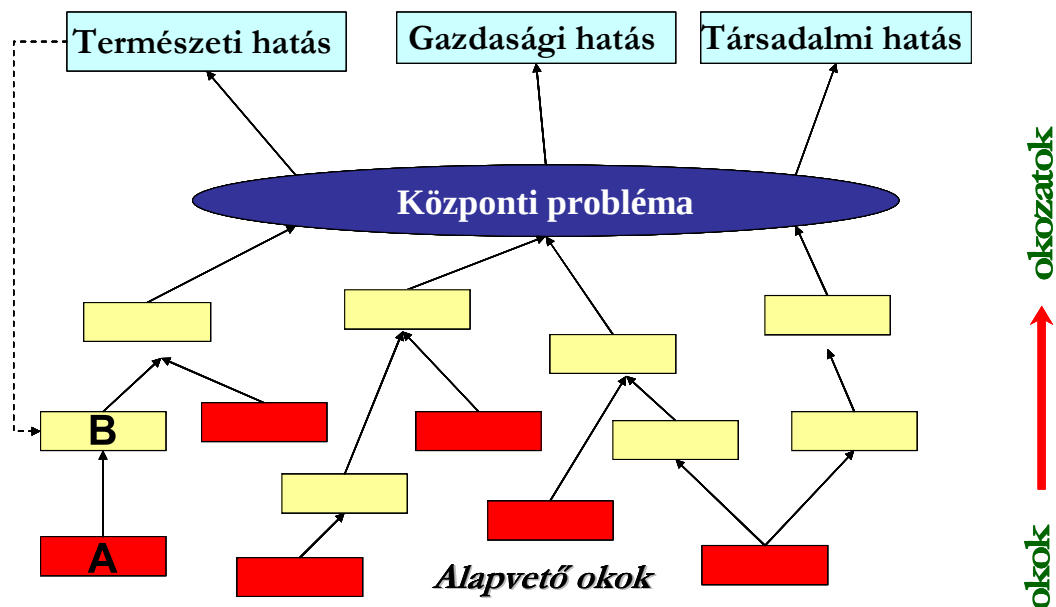
Forrás: NÁBRÁDI-PUPOS 2010 alapján, saját szerkesztés

A KFÉM, BFÉM egyesített mátrix a diagonális elrendezés mellett a választás lehetőségét tünteti fel, balra a fejlesztés, beruházás lehetőségét, jobbra pedig a leépítés és visszavonás lehetőségeit. Láthatjuk, hogy a magas külső faktor egy magas belső faktor eredményével párosulva a fejlesztést javasolja, indukálja (BOYD et al., 2005; MILLER et al., 2004; SCHOLLES, 1989; NÁBRÁDI-PUPOS 2010).

Ezzel ellentétes hatást vált ki, amikor mind a külső, mind a belső faktorok súlyozott összege kettő alatt van, sőt 1-hez közelít, ami visszavonulás, a leépítés stratégiáját célozza meg. A 2-3 közötti értékek esetében a választás szegmensében el kell dönteni, hogy melyik irányba mozdulunk el. Lehetőség van mind a visszavonulás, mind pedig a fejlesztés irányába, illetve a nem csinálni semmit vagy más néven a fenntartást tűzzük ki célul, ilyenkor nem választunk stratégiát. Az IE-mátrix jól bevált stratégiai döntés előkészítő mátrix vállalati szinten. A kutatás elején az egyik hipotézisemben azt állítom, hogy a vállalati szintű stratégiaalkotási módszerek kiterjeszthető ágazati szintre is. Ehhez úgy gondolom, hogy szükséges a mátrixok eredményeit, megerősítésként további vizsgálatokkal alátámasztani. Módszertani megközelítésemben erre ad lehetőséget a probléma-és célfa elemzési módszer.

A problémafa és a célfa módszer alkalmazása

„Az egymásra épülő ok-okozati elemek feltárása az úgynevezett problémafa eljárás. A problémafa nem más, mint az ok-okozati kapcsolatok egymásra épülésének rendszere. A fa felépítési rendszere egyszerű sémát követ. Ha például az „A” probléma a „B”-nek az oka akkor az „A” problémát a „B” alá helyezzük. Ha „A” probléma a „B” következménye a „B” fölé helyezzük. Ha semmiféle okozati összefüggés nincsen, akkor egymás mellé helyezzük őket. Ezen rendezés segítségével egymásra épülő és szorosan összefüggő, egymásból következő szinteket kapunk” (SZŰCS-GRASSELLI, 2007; BITTNER-KOVÁCS, 2007; NÁBRÁDI-PUPOS, 2010), (19. ábra).

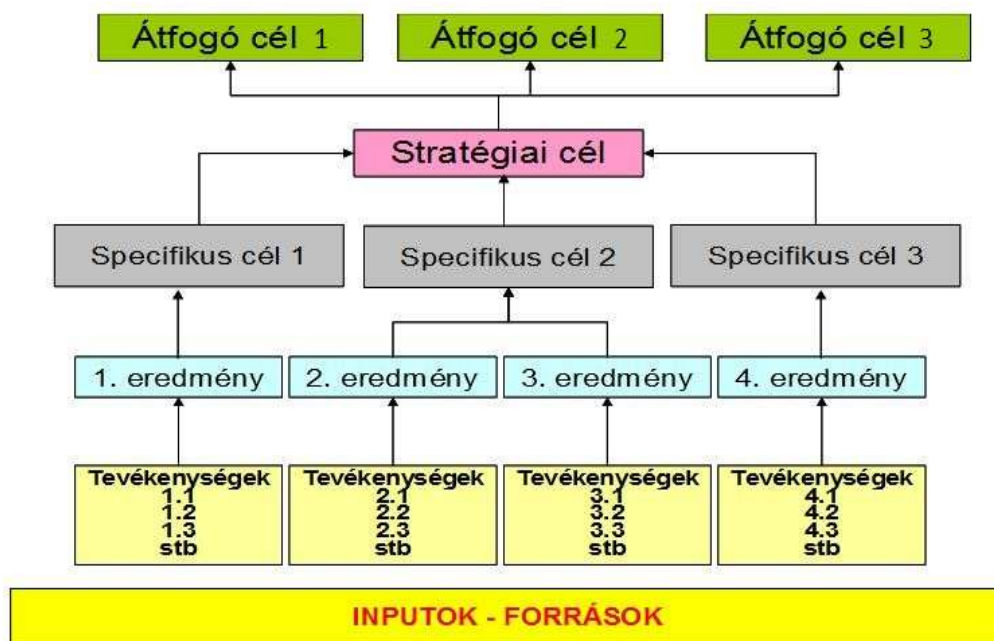


19. ábra Problémafa logikai felépítése

Forrás: SZŰCS- GRASSELLI, 2007; BITTNER-KOVÁCS 2007; NÁBRÁDI-PUPOS, 2010

A problémafa alsó részén az alapvető okokat látjuk, amelyek egymásra épülő elemekben okozattá válnak, és egy központi problémában egyesülnek. Központi probléma lehet, hogy a magyar sertéságazat versenyképessége fokozatosan romlik, hozzáadott értékben, innovációban alacsony hatékonyságú, így hosszú távon nem fenntartható. A problémafa felállítása azért nagyon fontos, mert az ok-okozati láncok sokaságában biztosan kell tudni, hogy mi volt az ok, és mi az okozat.

Nagyon sok gazdaságpolitikai döntés az okozatokat próbálta megszüntetni és nem az okot. Ennek többek között az lett az eredménye, hogy a „folyamatos tűzoltással” tartósan fennmaradtak az ágazatban a problémák (NÁBRÁDI-PUPOS, 2010). A problémafa megfordításával úgynevezett célfa építhetünk fel, melynek a lényege az, hogy a problémák megoldását igyekszünk megkeresni. Az egymásba láncolódó negatív összefüggések kibontását jelenti a célfa felépítése, a negatív okozatot kiváltó okok megszüntetése, és az egymást segítő tényezők szinergiájának kihasználása. A célfa, cél hierarchia felállításával cselekvési programok fogalmazhatók meg (20. ábra).



20. ábra Célfá logikai felépítése

Forrás: SZŰCS- GRASSELLI, 2007; BITTNER-KOVÁCS, 2007; NÁBRÁDI-PUPOS, 2010

A célfában alulról felfelé haladva az inputforrásokra építve konkrét tevékenységek láncolatával az elért eredmények lehetőséget adnak arra, hogy specifikus célok, stratégiai célok és legvégén átfogó célok fogalmazhatók meg. Konkrét tevékenységek, konkrét eredmények, specifikus cél és a stratégiai cél négyessége, egymásra épülése látható a célfá struktúrájában. A stratégiai célok fölött pedig átfogó célok jelennek meg, amelyben gazdasági célok mutatkoznak.

A probléma és célfá elemzés módszereit több tudományterület használja, azonban abból az aspektusból még senki nem vizsgálta, mint, amit én a kutatásomban alkalmaztam. A megközelítés lényege, hogy a külső és belső faktor értékelő mátrix eredményeinek vizsgálatát támassza alá és egészítse ki, a fenti elemzési módszer, akképpen, hogy a **problémafa alsó részén a problémát kiváltó okok meghatározásában azok a tényezők/faktorok szerepelnek, amelyek a legnagyobb negatív súlyt kapták és így a mátrixok alacsony eredményeinek (BFÉM: 2,22, KFÉM: 1,94) hátterében állnak.** Ezzel a megközelítéssel kifejezhetővé és magyarázhatóvá válik a sertésvertikum helyzetét meghatározó problémakör.

Ugyanakkor a **célfa olyan egymásra épülő specifikus tevékenységeket és megoldásokat javasol, amelyek a mátrix számítások alapján a problémafa feltár és így a stratégiai elemzés szempontjából hozzásegítenek az alkalmazandó stratégia megfogalmazásához.** Ezen átfogó, komplex elemzési módszerekkel kiegészítve a mátrix-számításaimat, úgy gondolom teljesebb és átfogóbb képet kaphatunk a sertésvertikum helyzetéről, a kezelendő problémákról és azok kezelésének módjáról.

Úgy vélem, hogy ezen újszerű alkalmazott módszertani megközelítés csak ebben az egységben hatékony és éri el célját. Legjobb tudomásom szerint, ez idáig még senki nem ötvözte stratégiai tervezés mátrix módszereit (BFÉM-KFÉM, IE-mátrix) a projekt menedzsmentben már eddig is jól ismert, problémafa és célfa módszerrel. Kutató munkám során bizonyosságot szeretnék nyerni arról, hogy ezen két, eddig külön területeken alkalmazott módszer egymás kiegészítésével jól alkalmazható, egy ágazat stratégiai központú elemzésénél, még annak ellenére is, hogy eddig különböző tudományterületek elemzésénél használták ezen módszereket.

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK, ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A dolgozatomban bemutatom a sertéságazatra vonatkozó makro- és mikrogazdasági, illetve versenyhátrányt okozó tényezőket, elsőként a vertikum világgazdasági helyzetét, majd az Európai Unióban és nemzetgazdasági szinten betöltött szerepét. Az elemzéssel nyert objektív és szubjektív tényezőket felhasználva végeztem el az ágazat stratégiai elemzését. Az elemzéshez használt faktorok eredete (BFÉM: 45 db, KFÉM: 33 db) megoszlik a 2009-ben és a 2011-ben készített mélyinterjúk között, ezért fontosnak tartom kiemelni azokat a tényezőket, amelyek új megközelítésbe helyezik a sertésvertikum 2009-es állapotát és alátámasztják a kutatási eredményeimet. Az elemzés során használt faktorokat a **4. táblázatban** rendszereztem az adatgyűjtés éve szerint csoportosítottam, illetve megvizsgáltam a 2008-2009-es adatgyűjtésből származó faktorokat aszerint, hogy 2011-ben is helytállóak vagy sem. Az utolsó oszlopban szerepel a magyarázata annak az esetnek, ha esetleg már nem állják meg az igazukat a faktorok.

A belső faktorok esetében 11 esetben történt ilyen, azonban fel kell hívnom a figyelmet arra, hogy ezen faktorok az általam meglátogatott telepek működési információi alapján, nem állják meg a helyüket. Általánosságban azonban igen is jellemzik az ágazatot, azért alkalmaztam őket a vizsgálataimban, mert a kutatásom fő célja az egész sertésvertikum elemzése volt. Az általam kiemelt és meglátogatott telepek rendre nagyobb termelési mutatókkal rendelkeztek, így eltérnek az általános helyzettől. Ezzel az volt a célom, hogy követendő példát mutassak és több olyan versenyhátrányt okozó tényezőt megcáfoljak, amelyek még 2008-2009-ben jelentős lemaradást okoztak a vertikumban.

Az első ellentmondás a termékpálya koncentráció javulásával kapcsolatban találtam, úgy gondolom, hogy termékpálya koncentrációról nem beszélhetünk, csak a családi gazdaságok és a kisebb termelők megszűnésével átrendeződött a termékpálya és a nagyobb állomány arányaiban a nagy termelőknél összpontosult. Abban az esetben nem beszélhetünk koncentrációról, ha az egy termelői réteg megszűnésével jár együtt.

4. táblázat BFÉM faktorainak elemzése

	BELSŐ FAKTOR ÉRTÉKELŐ MÁTRIX FAKTORAI	ADATGYŰJTÉS ÉVE	HELYTÁLLÓ 2011-BEN	MAGYARÁZAT
1.	Termelői Csoportosulás fejlődése	2011		
2.	Termékpálya koncentrációja javul	2008-2009	NEM	Koncentrációról nem beszélhetünk, csak a kis gazdaságok megszűnéséről
3.	Jó minőségű ízletes alapanyag, hagyomány a magyar táplálkozásban	2008-2009	IGEN	
4.	A kivitelben a magasabb feldolgozottsági fokú termékek részaránya nagyobb	2008-2009	IGEN	
5.	Fogyasztási szokások változásából adódó új lehetőségek a készítmény-forgalmazásban	2011		
6.	A saját márkák aránya egyre inkább nő a húskészítmények esetében	2011		
7.	Világszerte ismert márkák Pl.: Pick, Hertz, Gyulai	2008-2009	IGEN	
8.	A genetika fejlődésével a hizlalási idő 15 nappal csökken	2011		
9.	A fajlagos takarmány felhasználás élősúly kg-ként 30 dkg-mal csökkent, ami vágósertésenként 30 kg takarmány megtakarítást jelent	2011		
10.	Magyar termék logójának kialakítása	2011		
11.	Magas színvonalú állategészségügy	2008-2009	NEM	A növekvő élősertés import hatására a fertőzések gyakorisága nő
12.	Gabonatermelő övezet, takarmány biztosított	2008-2009	IGEN	
13.	A sertéshús jelenlegi pozíciója szerint inkább egészségtelen, divatjamúlt, zsírban, koleszterinben gazdag, erősen férfias, unalmas termék	2008-2009	NEM	Piaci pozíciója javul, köszönhető a fogyasztást ösztönző rendezvényeknek, fesztiváloknak.
14.	A fagyasztott sertéshús egyáltalán nem elfogadott	2008-2009	NEM	Mégis a készítménygyártáshoz használt alapanyagok fagyasztottak, az import növekedésével nő a fagyasztott sertéshús felhasznált mennyisége is.
15.	A feldolgozott áruk versenyképességét rontja a szezonális	2011		
16.	Marketing hiánya	2011		

4. táblázat BFÉM faktorainak elemzése (folytatás)

	BELSŐ FAKTOR ÉRTÉKELŐ MÁTRIX FAKTORAI	ADATGYŰJTÉS ÉVE	HELYTÁLLÓ 2011-BEN	MAGYARÁZAT
17.	A készítménygyártáshoz a hazainál általában gyengébb minőségű és olcsó sertéshúst hoznak be	2008-2009	IGEN	
18.	Szervezetlen szállítmányozás, központi beszállítás a kiskereskedelmi láncoknál	2008-2009	IGEN	
19.	Piacok folyamatos beszűkülése	2008-2009	IGEN	
20.	Központi árfigyelő rendszer hiánya	2011		
21.	Ágazati stratégia hiánya	2011		
22.	„Tömegtermelésben” nem vagyunk versenyképesek	2011		
23.	A tökehúsok 20-35%-át feketén adják el	2008-2009	IGEN	
24.	Hosszú távú, biztos, pontosan kalkulálható szerződések nem túl gyakoriak	2008-2009	NEM	A TCS-k népszerűsége nő, így egyre több az együttműködés az ágazatban.
25.	A hazai feldolgozók az átvett sertésekért 2 kg többletsúlyt fizetnek ki (rekeszizom, háj) a többi tagországi húsipari vállalathoz képest.	2008-2009	NEM	A termelési mutatók javulásával ez megszűnik, több csúcsteljesítményű telep létesült.
26.	Az „alibi” BÉSZ-ek tagjai egyéni értékesítést is végeznek	2011		
27.	Kiszámíthatatlan a vágóalapanyag beszerzés	2008-2009	NEM	A nagyobb feldolgozók szerződéses partnerrel dolgoznak és a TCS-k szerepe is erősödik az ellátásban.
28.	Minősített TCS-ok hiánya (rossz támogatási rendszer miatt sok az „alibi” TCS)	2011		
29.	A vágó, daraboló üzemek kapacitás kihasználtsága alacsony	2008-2009	NEM	Sok esetben együtt történik a vágás és darabolás, sőt a készítménygyártás is, így javul a kapacitás-kihasználtság.
30.	A daraboló és készítménygyártó vonalak nincsenek összhangban	2008-2009	NEM	Az előre összeállított termelési terv és a piacok ismerete lehetővé teszi az összehangolt működést.
31.	Termőföld hiánya (szétvált az állattartás és a növénytermesztés)	2008-2009	IGEN	

4. táblázat BFÉM faktorainak elemzése (folytatás)

	BELSŐ FAKTOR ÉRTÉKELŐ MÁTRIX FAKTORAI	ADATGYŰJTÉS ÉVE	HELYTÁLLÓ 2011-BEN	MAGYARÁZAT
32.	Nem hatékony az élőmunka felhasználás	2008-2009	NEM	Az automatizált telepeken minimális élőmunkára van szükség.
33.	„Magyar Termék” jelölésnek sok nem tud megfelelni (kiszámíthatatlan import)	2011		
34.	Specializáció hiánya a termékpályán	2011		
35.	Radikálisan visszaesett a fajta megújítás	2011		
36.	Döntően saját hízó állományból van az állománypótlás	2008-2009	IGEN	
37.	Az állattartók nem veszik igénybe a tenyésztők munkáját	2008-2009	IGEN	
38.	Kisebb telepek eltűnnek, megnyert pályázatot adnak vissza, mert nincs elég önerő	2008-2009	IGEN	
39.	Hígtrágya elhelyezési gondok	2008-2009	IGEN	
40.	Magas önköltség	2008-2009	IGEN	
41.	Feketegazdaság (bejelentetlen munkaerő)	2008-2009	IGEN	
42.	Felhalmozott tőkehiány	2008-2009	IGEN	
43.	Alacsony termelői és feldolgozó technológiai színvonal	2008-2009	NEM	Az elmúlt években megjelenő csúcsteljesítményű telepek cáfolják ezen mutatókat, a termékpálya átrendeződésével javul a teljesítmény.
44.	Alacsony termelési mutatók	2008-2009	NEM	
45.	Összefogás hiánya az egész termékpályán	2011	IGEN	

Forrás: Saját szerkesztés

Véleményem szerint, a megnövekedett élősértés import következtében megnőtt a fertőzés veszélye is, így a régről híres hazai állategészségügyi színvonal is csorbát szenvedett, ahogyan a sertéshús import fokozódásával a fagyasztott sertéshús aránya is. A napi végső felhasználásban még mindig megállja a helyét a kijelentés, miszerint egyáltalán nem elfogadott a fagyasztás, azonban ez a feldolgozásban egyáltalán nem igaz. Több esetben érte kritika az ágazatot szétagoltsága miatt 2008-2009-ben. Ez azonban 2011-ben a vertikum átrendeződésével, a kistermelői réteg meggyengülésével változott. A nagyobb gyártó cégek, vagy alapanyag előállító vállalkozások szerződéses partnerekkel dolgoznak, a kicsik pedig azért csoportosulnak, hogy érvényesíteni tudják akaratukat. Úgy vélem, hogy az együtt működés és az összehangoltság területén jelentős javulás figyelhető meg. Köszönhető ez egyrészt a TCS-k megjelenésének is, illetve a termelés csökkenése miatt több termelési és feldolgozási szakasz koncentrálódik egy helyen. Így jobban megoldható az információ áramlás és a kapacitás kihasználtság javítása.

Az elmúlt években a nagyobb cégek zöldmezős beruházásaiból kiépült csúcsteljesítményre képes telepek pedig cáfolják azokat a megállapításokat, amelyek a termelési mutatókra, a telepek technológiai színvonalára vagy az élőmunka kihasználtságra vonatkoznak. Nem szabad megfeledkeznünk azonban arról, hogy ez csak néhány telep esetében van így, általánosságban még mindig igaz az, hogy idejét múlt kiöregedett technológiával, nem megfelelő takarmányozással és genetikával termelnek a telepek vagy feldolgozók.

Az **5. táblázatban** a külső faktor értékelő mátrix faktorait elemzem ugyan azzal a módszerrel, mint a 4. táblázatban tettem. Most is az adatok vizsgálatára helyezem a hangsúlyt, és kiemelem azokat a pontokat, ahol különbözőséget találtam.

A külső faktoroknál is megtalálható a kritika a hosszú távú szerződések hiánya miatt. Véleményem az, hogy a külföldi tőke megjelenésével javult ez a helyzet, hiszen a külföldi tulajdonban lévő cégek kapcsolatai lehetővé teszik, hogy legalább az anya országgal kapcsolatba kerüljünk. Azonban ez egy lehetőség is az anyaországnak, hogy a magyar piacot meghódítsa. Több példa is ismeretes a közelmúltból, például a Debreceni Csoport.

5. táblázat KFÉM faktorainak elemzése

	KÜLSŐ FAKTOR ÉRTÉKELŐ MÁTRIX FAKTORAI	ADATGYŰJTÉS ÉVE	HELYTÁLLÓ 2011-BEN	INDOKLÁS
1.	Értékelhető innovációval sikereket lehetne elérni	2008-2009	IGEN	
2.	A bizalom növelhető értékkel bíró védjegyek alkalmazásával	2011		
3.	Ismét népszerűek lehetnek a kisebb feldolgozottsági fokú húsok, húskészítmények	2011		
4.	A prémium termékek fogyasztásában folyamatos csökkenés tapasztalható	2011		
5.	Kisebb kiszerelésű termékek iránti igény megnőhet	2011		
6.	Lojális fogyasztói magatartás erősítése	2011		
7.	A hazai sertéshús felvásárlói ára alacsony	2011		
8.	Magyar termékek jó hírnevének visszaállítása külföldön	2011		
9.	Hosszú távú szerződéses kapcsolatok kialakítása külföldi piacokon	2008-2009	NEM	A termékpálya átrendeződés és a külföldi tőke beáramlása beindította a hosszú távú külföldi kapcsolatok kiépítését.
10.	A vásárlók egyre inkább a szeletelt, csomagolt húst keresik	2008-2009	NEM	Az életszínvonal folyamatos romlása, a fogyasztásra költhető pénz csökkenése nem teszi lehetővé a nagyobb hozzáadott értéket képviselő termékek fogyasztását.
11.	A „Magyar Termék” szabályozásának megfelelni	2011		
12.	A feldolgozók számára rövidtávon kitörési pont, hogy a nyersanyagot TCS-tól szerzik be	2011		
13.	Műszaki fejlesztés hiánya	2008-2009	IGEN	
14.	Funkcionális élelmiszerek előállítása	2011		

5. táblázat KFÉM faktorainak elemzése (folytatás)

15.	Ágazati összefogás hiánya	2008-2009	RÉSZBEN	Egyrésről elindult a folyamat, pl: TCS-k, ellenben hiányzik az egy kézben összpontosuló, alulról kezdeményezett, de állami szinten irányított termékpálya érdekképviselő.
16.	Folyamatos kutatáson alapuló fejlesztések	2008-2009	RÉSZBEN	A felhalmozott tőkehiány, a fizetési nehézségek éppen azon a szinten akadályozzák meg a fejlesztéseket, ahol a legnagyobb szükség lenne rá.
17.	Mangalica, és más termékek előtérbe helyezése, mint Hungarikum	2011		
18.	Hatékony szaktanácsadói hálózat	2008-2009	NEM	Ezek a kezdeményezések kudarcot vallottak.
19.	Jó genetika kihasználása	2008-2009	NEM	A hazai tenyészetek redukálták az állományukat, mivel a termelői réteg nem tartott rá igényt, így ma már nagyobb létszámban nehézséget jelentene egy telep betelepítése is.
20.	Egészséges táplálkozás elterjedése okozta kereslet csökkenés	2008-2009	NEM	Ez téves információ alapján, kijavítható lett volna, ha az ágazat szereplői akarták volna. Véleményem szerint az ár volt meghatározó a kereslet csökkenésében, a baromfi egyes részeinek kilogrammonkénti ára fele annyi, mint a sertésé.
21.	Gyenge minőségű import áru bekerülése	2008-2009	IGEN	
22.	Kína mellett más nagy sertéstermelő országok is növelik termelésüket, exportjukat (USA, Brazília, Kanada)	2008-2009	IGEN	

5. táblázat KFÉM faktorainak elemzése (folytatás)

23.	Folyamatos versenyhátrány a Cross Compliance miatt	2011		
24.	Nincs piacvédelem	2011		
25.	Járványok, állatbetegségek	2011		
26.	Erőteljes áringadozás	2011		
27.	Politikai irányítás, egy kézben koncentrálódó termelés	2008-2009	IGEN	
28.	A kereskedelmi márkák aránya az áruház láncokban a jövőben növekszik, a feldolgozóipar kiszolgáltatottá válik.	2008-2009	IGEN	
29.	A feldolgozók a kiszámíthatatlan vágóalapanyag beszerzés és az olcsóbb ár miatt egyre nagyobb erővel keresik az import alapanyagot	2008-2009	IGAZ	
30.	Éghajlatváltozás okozta többlet energiaköltség	2008-2009	IGEN	
31.	Nincs egységes érdekképviselő	2011		
32.	Magas adók, járulékok, és egyéb hatósági díjak	2008-2009	IGEN	
33.	Megszűnő kistermelői réteg	2011		

Forrás: Saját szerkesztés

Azonban az ágazati együttműködés hiányosságaira itt is ki kell térni, bár 2008-hoz képest javult a helyzet, mert a termékpióra lemorzsolódott szereplőivel javult az egység, mégis nagyobb hajlandóságra lenne szükség az érdekek érvényesítéséhez. Közös vállalni a terheket, a termelési és elosztási nehézségeket és akkor nagyobb esélye lenne az idegen tőke megszerzésének, azzal pedig az innovatív, versenyképes termelésnek. Jobban ki tudnák használni a piaci részeket, és közösségi kommunikációval javíthatnák a sertéshús piaci pozícióját is.

4.1 Stratégiai elemzés

A sertésvertikum versenypiaci elemzésének elvégzése nélkülözhetetlen volt, hiszen annak során összegyűjtött termékpióra jellemző tényezők felhasználásra kerülnek a stratégiai elemzés kivitelezésében. Így mind a primer mind a szekunder kutatás eredményeit felhasználtam a stratégiai szemléletmód kialakításához. Az elemzés során külön vizsgáltam az objektív és szubjektív faktorokat. A szakirodalmi részben bemutatott stratégiai elemzés első és legfontosabb lépése, tehát a vízió és misszió megfogalmazása. Az abban lefektetett célkitűzések határozzák meg a vizsgálat további szempontjait.

Vízió és misszió:

Az általam megfogalmazott vízióban lojális hazai sertéshúst fogyasztó társadalom és jól prosperáló termelői réteg szerepel, amely képes a sertésállomány helyreállítására, ezzel újabb termelőket von be az ágazatba, növelve társadalmi jelentőségét.

Ebből kiindulva **a küldetésem** úgy hangzik, hogy: a magyar fogyasztói társadalomban célszerű megerősíteni a hazai sertéshús iránti lojalitást, vagyis meg kell teremteni azt a magyar sertéshúst vásárló fogyasztói bázist, amely joggal ragaszkodik a hazai minőséghez, íz-világhoz. Csökkenteni indokolt a beáramló import sertéshús mennyiségét, ezzel teret és lehetőséget adva a hazai termelőknek. Első lépésként a jövedelmi helyzeten kell javítani a termékpióra minden szintjén, hatékonyabb termeléssel és alacsonyabb önköltséggel megalapozva a versenyképes termelést.

Ezután olyan termék szortimentet szükséges teremteni, amely maradéktalanul kiszolgálja a magyar sertéshúst fogyasztókat, itthon és külföldön egyaránt és nem utolsó sorban méltó a bizalmukra.

4.1.1 Objektív makrogazdasági mutatók

Elsőként az objektív makrogazdasági tényezők vizsgálatát végeztem el a vízióban és misszióban megfogalmazott célkitűzések kapcsán (6. táblázat).

6. táblázat A sertésvertikum objektív gazdasági mutatói

Versenyhátrányok makrogazdasági szinten	Ok	Okozat	Eddigi intézkedések
Adó-, járulék-, adminisztratív terhek	SZJA, ÁFA, TB, munkáltatói-munkavállalói járulékok, cégalapítás költségei	Feketegazdaság 30%, kereskedelemben és a foglalkoztatásban egyaránt	Egykulcsos személyi jövedelemadó
Megoldási javaslat			
Áfa és az adminisztratív terhek csökkentése, ésszerűsítése. Átlátható és egyszerű adminisztráció mind az adózás mind a cég vezetés-alapítás és munkavállalás területén. Elektronikus hálózat kiépítése és összekötése a különböző bürokratikus szervek között.			
Támogatás politika	Átgondolatlan, foltozgató és nem megújító. Sertéstartás nem vagy alig támogatott.	Több jogcímen próbálják „segíteni” a gazdákat, pl. állategészségügy, trágya elhelyezés. Bonyolult adminisztráció, nehézkes pénzáramlás.	EU szabályozás, meg van kötve a kezünk, széttagolt támogatás AGENDA 2000
Megoldási javaslat			
Földbérlet támogatása, a kisebb támogatások egy jogcímen való juttatása, egyedi magyar termékek gyártását elősegíteni, „hungarikum” hangsúlyozása.			
Birtokpolitika	Földtulajdon elválik a termeléstől	Nincs saját takarmány, hitelkérelemhez biztosíték, földbérlet nehézségei és költség növelő hatása	Földhöz jutás támogatása, több lábon állás, mikrogazdaságok összevonása, Földtörvény
Megoldási javaslat			
Integráció, összefogás az egységes és egyöntetű termékek biztosítása érdekében Minősített Termelői Csoportosulás támogatása			

6. táblázat A sertésvertikum objektív gazdasági mutatói (folytatás)

Versenyhátrányok makrogazdasági szinten	Ok	Okozat	Eddigi intézkedések
Logisztika	Földrajzi hátrány, szervezetlen szállítmányozás, ésszerűtlen ellátási rendszer, központi beszerzés	Kikötő hiánya, vasúti szállítmányozás lassú, elavult. Úthálózataink minősége megkérdőjelezhető, vágás-feldolgozás sokszor helyileg elválik.	Autópálya építés. Egy telephelyen koncentráció a nagyobb gazdaságokban Pick Zrt.
Megoldási javaslat			
Vasúti szállítmányozás korszerűsítése, beszállítói hálózat ésszerűbb földrajzi elosztásával szállítási költség csökkenthető. Termelés összehangolása, koncentráció.			
Kereskedelmi láncok	Megfelelés, etika, erős alkupozíció.	Hazai termelők nehezen tudják felvenni a versenyt a nyomott árakkal, régi, akár külföldi beszállítók előnyben vannak.	Cél a 80-20% magyar áru elhelyezése a polcokon, Etikai kódex nehézkes megfogalmazása és kétséges betartatása.
Megoldási javaslat			
Integráció, alkupozíció javítása. Homogén, nagy mennyiségű, jó minőségű áru biztosítása hosszútávon. Diverzifikáció, a „hungarikum” hangsúlyozása, egyedi termékek előállítása és közvetlen értékesítése.			
Társadalmi problémák, bizalom és morál	Múlt öröksége, társadalmi morál, vagyonbiztonság Korruptió.	Összefogás, közös tulajdon szóba sem jöhet.	Szaktanácsadói hálózat, TCS-BÉSZ.
Megoldási javaslat			
Kezdeményezések folytatása, bizalom növelése. BTK szigorítás			
Demográfiai és szociális problémák	Társadalom összetétele, városiasodás, Jövedelmi helyzet az ágazatban nem vonzó a fiatalok számára.	Fiatalok nem akarnak mezőgazdasággal foglalkozni. Kiöregszik a szakma.	Élhető vidék, támogatások, több lábon állás Agenda 2000.
Megoldási javaslat			
Oktatás gyakorlatra építve.			
Szerepvállalás	Menedzsment, összefogáshiánya.	Tulajdonosi érdekek különbözőek.	-
Megoldási javaslat			
Előre vagy hátra irányuló vertikális integráció. Tőke és érdekegyesítés.			

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján

A szakirodalmi feldolgozásban is kitértem arra, hogy hazánkban az eredményes termelést nehezítő magas **adó- és járuléktérheken** kívül az adminisztratív költség is tetemes. Az elmúlt években voltak gazdaságélénkítő törekvések, de ezek nem vezettek eredményre. 2010-ben a kormányváltás után újra előtérbe került az adórendszer egyszerűsítése. Kérdéses, hogy a kormány milyen eredménnyel tudja véghezvinni tervét és az milyen eredménnyel jár majd a gazdaságra nézve. Egyetértek azon törekvésekkel, hogy egyszerűsíteni kell az adózást és átláthatóvá tenni a rendszert. A magyar **támogatás-politika** nem a piaci szereplők érdekéhez igazodva valósult meg, a sertéságazat különösen megsínylette ezt az időszakot. Megoldást jelentene talán, ha az egyedi termékeket, „hungarikumot” előállító gazdaságokat támogatni lehetne, hiszen véleményem szerint és a jelenlegi helyzet is azt támasztja alá, hogy a tömegtermelésben nem lehetünk versenytársai a nagyobb volumenben termelő országoknak. A külső források és elvonások elégtelensége csak egy szegmens a magyar sertéságazat szereplőit sújtó tényezők közül.

Egy nagyon fontos lemaradást okozó tényezőről még nem beszéltem, ez nem más, mint a Cross Compliance, azaz a kölcsönös megfeleltetés. Ezen belül előírt rendelkezések és szabályzások be nem tartása maga után vonja a támogatások megvonását. Két területet kell vizsgálni, az egyik a **gazdálkodási alapkövetelmények betartását** tekinti vizsgálati alapnak. Ezek három fő területet foglalnak magukba: a környezeti irányelveket, az egészségügy (köz-, állat-, és növényegészségügy) és az állatvédelem szabályait tartalmazzák. A másik fő terület a **„helyes mezőgazdasági és környezeti állapot és az állandó legelők fenntartásának ”** közösségi előírásai. Ezen előírásoknak való megfelelés jelentős terheket ró az állattartó telepekre. Az amúgy is a mindennapi életben maradásért küzdő telepeknek egy ilyen szintű beruházás a végét jelentheti hosszabb távon, azonban ha nem végzik el ezeket a beruházásokat, akkor nem kapja meg a támogatást, sőt jelentős büntetésre számíthatnak. Ennek ellenére több olyan telepen voltam, ahol nyoma sem volt a kötelező előírások betartásának. Amikor rákérdeztem, akkor csak annyit mondtak, hogy a „magyar ellenőrzési rendszert” kihasználva, amíg nem muszáj addig nem lépnek az ügyben. Említést érdemel még a hazánkban kialakult **birtokrendszer**, amely egyértelműen gátat szab a gazdaságos termelésnek, ugyanis a sertéstartó vállalkozások többsége nem rendelkezik saját földtulajdonnal, ami alapja lehetne a takarmánytermelésnek és az esetleges idegen tőkéhez jutásnak (BURGER, 2006; POPP et al., 2008). Sok esetben

helyrajzilag szétválik a vágás és a feldolgozás, ez egyértelműen a **szállítási költségek** emelkedését eredményezi (BAKÁCS, 2003). Az elmúlt években végbement autópálya építkezések javították a belföldi szállítmányozás lehetőségét, de ezzel csak a közeli országokba irányuló exportra van lehetőség (BALOGH et al., 2009). A fejlődés ellenére Magyarországon a lábukat megvető kiskereskedelmi láncok a saját beszállítóit részesítik előnyben a magyar termelő- és termék rovására (POPP et al., 2009).

A kiskereskedelemben olyan magas követelményeket és ezzel szemben alacsony belistázási árakat állapítanak meg, amelyek ellehetetlenítik a magyar termékek polcokra jutását a hiper- és szupermarketekben. A megkérdezettek véleménye szerint egyetlen megoldást csak az **összefogás** jelentene, egymás segítségével és támogatásával javulna az alkupozíció és érvényre juttatható lenne a magyar akarat. Ehhez alapvető változásokra lenne szükség, mivel hazánkban a múlt örökségeként tapasztalt bizalomhiány egyértelműen visszautasítja az együttműködést. Ha a magyar gazdák nem fognak össze, nem segítenek egymáson, marad az elaprózottság és elzárkózva próbálnak életben maradni a kisebb gazdaságok. Ez a viselkedés egyértelműen **hatékonysági és jövedelmezőségi problémákat** okoz a termelésben. Így a fiatalok számára kicsit sem vonzó ez a szakma, ennek következtében egyre nehezebb őket helyhez kötni, feladják a vidéki életmódot, az ágazati dolgozók pedig időskorúak. Jó megoldás volt a fiatal gazdák induló támogatásának növelése és a folyamatos oktatás.

A fentebb említett tényezők kisebb, vagy nagyobb mértékben, de nehezítik a versenyképes magyar sertéságazat működését. A versenyhátrányokat tovább vizsgálva a termékpálya egyes szintjein az eddigi hagyománnyal szakítva paradigmaváltással élve a fogyasztással kezdtem. Az egész vizsgálat e szemléletváltáson alapszik, véleményem szerint mindennek a mozgatórugója a fogyasztó és a fogyasztás. A mai piacgazdasági helyzetben azok tudnak életben maradni, akik a lehető leggyorsabban tudnak reagálni a fogyasztói szokások és a piac változásaira. Ezért a fogyasztótól a szántóföldig elvet követtem a vizsgálataim során, nem pedig a jól megszokott szántóföldtől az asztalig folyamatot.

4.1.2 Mikrogazdasági mutatók a piaci szereplők véleménye alapján

A sertésvertikumban versenyhátrányokat okozó tényezőket termékpálya szintenként gyűjtöttem össze, itt is figyelembe vettem a vízióban és misszióban lefektetett és elérni kívánt célokat. A paradigmaváltás tükrében az elemzést a **fogyasztással** kezdtem (7. táblázat).

7. táblázat Versenyhátrányok vizsgálata a fogyasztás szintjén

Versenyhátrányok fogyasztás szintjén	Ok	Okozat	Eddigi intézkedések
Globális szinten növekvő fogyasztás	Hiányzik a technológiai háttér.	Nem tudják kielégíteni a keresletet.	Tőkeáramlás az ágazatba, modern technológia és genetika átvétele.
Megoldási javaslat			
Oktatás gyakorlatra építve. Fiatal gazdák támogatása.			
Egészséges táplálkozás térhódítása	Média hatása.	Baromfihús fogyasztás aránya nő a sertésével szemben.	Védjegyek.
Megoldási javaslat			
Közösségi kommunikáció a tévhitiek elosztatására, konferenciák, reklámok.			
Prémium termékek iránt növekvő kereslet	Felgyorsult élet, tudatos táplálkozás.	Feldolgozott termékek iránti igény nő.	Modern feldolgozók piachoz igazodása, konyhakész ételek piacra kerülése.
Megoldási javaslat			
Lépést kell tartani a piaccal, gyors reagálás, folyamatos piacfigyelés és esetlegesen fogyasztói igénykeltés.			
Eltérő fogyasztói szokások	Régióként más húsrész a kelendőbb, szezonalitást is figyelembe kell venni.	Nem mindent vesz fel a piac, szelekció a testtájakban.	Szezonális termékek megjelenése, pl: grilltermékek nyáron.
Megoldási javaslat			
Jó elosztási hálózatra van szükség, több régióban jelen kell lenni. Egyenlőtlenségek kiküszöbölése a feldolgozás során.			
Akció és árfüggő fogyasztók	Árérzékenység.	Mindig az akciós terméket keresi, és ahhoz igazítja az étkezési szokásait, tartósan alacsonyan tartja a hús árát.	-
Megoldási javaslat			
Nyomott árak ellen összefogással kell védekezni.			

7. táblázat Versenyhátrányok vizsgálata a fogyasztás szintjén (folytatás)

Versenyhátrányok fogyasztás szintjén	Ok	Okozat	Eddigi intézkedések
Szezonális hatás	Húsok, húskészítmények kereslete változó.	Nehéz a koncentráció, tárolási, raktározási problémák, fagyasztott sertéshús nem eladható.	-
Megoldási javaslat			
Több lábon, több régióban állás, és a keresletfüggő piacok kiaknázása.			
Lojalitás hiánya	Magyar terméknek nincs „márkaereje”.	Import befogadás.	Védjegy, magyar termék emblémázása.
Megoldási javaslat			
Magyar termék hírnevének visszaállítása, diverzifikálni a termékeket és a „hungarikumra” nagyobb hangsúlyt kell fordítani.			

Forrás: saját adatgyűjtés alapján, saját szerkesztés

Magyarországon a sertéshús fogyasztását alapvetően a termelői és fogyasztói ár határozza meg. A hazai fogyasztói társadalom meglehetősen ár-érzékeny és akciófüggő, hiányzik a lojalitás a magyar termékek iránt. Ezért található piacra a külföldről érkező olcsóbb import hús és húskészítmény (SZAKÁLY, et al., 2008a). Úgy gondolom, hogy megfelelő kommunikációval és marketing tevékenységgel visszahódítható az a fogyasztói kör, amely igenis fizetőképes keresletet tud biztosítani a magyar sertéshúsnak.

Élő példa erre a madárinfluenza után indult magyar baromfihús erőteljes reklámkampánya, amely hatására a baromfihús fogyasztása még inkább előtérbe került a sertéshússal szemben. A magyar fogyasztói szokások éppen árérzékenységük miatt befolyásolhatók (SZAKÁLY, 2008b). Ezt a kiskereskedelmi láncok nagyon jól tudják és élnek is ezzel a lehetőséggel. Mindez a beszállítói oldalon csapódik le, hiszen az akciók sorozatával mesterségesen nyomottan tartják a húsarakat és ezzel egyre nehezebb helyzetbe hozzák a magyar feldolgozókat és termelőket egyaránt.

Meg kell említeni a szezonalitást és az eltérő fogyasztói szokásokat regionális szinten. Ezek kivédésére és ugyanakkor kihasználására csakis a több lábon állás lehet a megoldás. Ebben az esetben a transznacionális cégek vannak előnyben a hazaiakkal szemben. Egyik feldolgozó sem engedheti meg magának, hogy a nyári grillidőszakban

csakis a tarja miatt vágjon sertést, mert csak arra van kereslet. Indokolt megkeresni a többi testtáj piacát is, ami egyre nehezebb, hiszen a média tele van az egészséges táplálkozásról szóló reklámokkal, amelyek téves információt közölnek a sertéshúsról és a baromfihús fogyasztást serkentik (JUHÁSZ, 2008). Ezzel egyre nehezebb helyzetbe sodorják a sertés termékpálya szereplőit, hiszen a raktározás, fagyasztás többlet költséggel jár a sertéshús esetében (LENKOVICS-LELOVICS, 2007).

Tovább nehezíti a helyzetet a fizetési fegyelem hiánya minden fázisban, számos esetben a törvényben meghatározott fizetési határidőt kijátszva nehezítik a termékpálya szereplőinek likviditási helyzetét. Ez állandó körbetartozáshoz vezet, ami a termelés és az áruszállítás zökkenőmentességét gátolja és éppen ezekre a hiányosságokra és problémákra hivatkozva részesítik előnyben a kiskereskedelmi láncok a saját, főként külföldi beszállítóikat. Vagy éppen a hazai feldolgozót, beszállítót „kényszerítik” abba a helyzetbe hogy a kiskereskedelmi lánc saját márkája alatt hozza forgalomba a termékét, természetesen jóval alacsonyabb áron (MARCZIN-BALOGH, 2008).

A kiszolgáltatott helyzet miatt élnek is ezzel a lehetőséggel a hazai feldolgozók. Így legtöbbször az a paradox helyzet áll elő, hogy a termelő vagy a feldolgozó saját magának a versenytársa. Hiszen ott van a polcokon a beszállító saját márkanevével, csomagolásával ellátott, azonosítható terméke és a kiskereskedelmi lánc beszállító által gyártatott saját márkás terméke, jóval alacsonyabb áron. A fogyasztás bemutatása után a versenyhátrányok további vizsgálata a termékpálya **kereskedelem** szintjén folytatódik (8. táblázat).

8. táblázat Versenyhátrányok vizsgálata a kereskedelem szintjén

Versenyhátrányok a kereskedelem szintjén	Ok	Okozat	Eddigi intézkedések
Friss tökehúspultok sorra megszűnnek	Fogyasztói szokások változnak.	Előkészített, csomagolt húsok kelendőek.	A feldolgozók megpróbálnak igazodni, új csomagolás technikákat vezetnek be.
Megoldási javaslat			
A fogyasztókban erősíteni kell a friss hús iránti kereslet igényét, hiszen a csomagolás technikák fejlődésével újabb lehetőséget adunk az import áru bejövételének.			

Versenyhátrányok kereskedelem szintjén	Ok	Okozat	Eddigi intézkedések
Az előkészített termékek magasabb áron kerülnek forgalomba	Magasabb hozzáadott érték.	Az áremelkedést a kiskereskedelmi láncok nem fogadják el, a beszállító nem tudja érvényesíteni feljűk, így a termelón hajtja be.	-
Megoldási javaslat			
Összefogás, alkupozíció javítása. Egyedi termékek előtérbe kerülése, „hungarikum”.			
Húskészítmények túlkínálata	Feldolgozók készítményeiket nem tudják promótálni.	A kiskereskedelmi láncok azt választják, amelyik olcsóbb.	-
Megoldási javaslat			
Hungarikum*			
Túl sok áruház egy helyen	Árletörő hatás.	Még nehezebb érvényesíteni az árakat.	-
Megoldási javaslat			
Lakosságra, vagy területre jutó kiskereskedelmi üzletszám maximalizálása.			
Kereskedelmi márkás termékek térnyerése	Alacsonyabb ár, nagy árverseny, gyakran ugyanazon termelő közt.	Előfordulhat minőségi romlás, bár sok esetben nem éri meg a gyártósor átállítani a saját márkás termék gyártásához.	-
Megoldási javaslat			
Egyedi, hazai termék expanziója szükséges.			
A kiskereskedelmi láncok nehezen szerződnek magyar beszállítóval	Hosszú távú szerződéses kapcsolatok kötik a „külföldi” partnerekhez.	Magyar termékek forgalmazása korlátozott.	Etikai kódex.
Megoldási javaslat			
Egyöntetű, jó minőségű és megfelelő mennyiségű áruval jó alkupozíció alakítható ki.			
Fizetési határidő	A termékpálya mindkét irányában termelési nehézség.	Likviditás nehezen tartható, körbetartozás.	Törvényi szabályozás a fizetési határidőkre Agrárpiaci rendtartásról szóló 2003. évi XVI. törvény.
Megoldási javaslat			
Hosszú távú szerződések, fizetési határidő rögzítése, Minősített TCS.			

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján

***Hungarikum** (13. melléklet): Az elemzés során többször használt kifejezés, pontosítása szükséges. Mivel a szakirodalomban számos meghatározása létezik és mind eltérő módon fogalmazza meg, ezért úgy gondolom, hogy kiemelem azt az egyet, amellyel azonosulni tudok, és véleményem szerint a leginkább lefedi a „hungarikummal” kapcsolatos gondolataimat. Hungarikumnak tekinthető minden olyan termék, vagy élelmiszer, amely egy adott tájegységhez köthető módon hagyományosan állítják elő, történelmi múltja van, ugyanakkor ma is létező, árucseretárgyát képező termék (a végjegyek és földrajzi árujelzők oltalmáról szóló 1997. évi XI. tv rendelkezése alapján).

Az elmúlt években, hazánkban is egyre erőteljesebben érezteti hatását a felgyorsult életvitel, előtérbe kerültek a feldolgozott, konyhakész termékek, ezzel párhuzamosan kezdtek megszűnni a friss tökehúspultok az áruházakban, a hentesek a piacokon. Sokkal inkább a vákuumcsomagolt termékek kaptak nagyobb hangsúlyt. Ez egyrésztől többletköltséggel jár, mivel már nem csak egyszerűen a hasított félsertést kellett beszállítani, hanem a feldolgozott és előre csomagolt sertéshúst, másrésztől az importárúnak is nagyobb teret enged a hosszabb szavatossági idő miatt. Így nem csak a készítmények, hanem a tökehús piacán is megjelenik az erős, olcsóbb konkurencia.

A fogyasztói szokás változásának lehet azonban pozitív hatása is, hiszen a félkész- és konyhakész termékek gyártásánál előnybe kerülhetünk a külföldi áruval szemben. A magyar feldolgozó jobban ismeri a magyar ember igényét és ízlésvilágát, így olyan termékekkel állhat elő, amelyek minden tekintetben kielégítik a magyar családok táplálkozási szokásait. Előtérbe kerülhet a „hungarikum” és a magyar termék minősége és íz-világa. Ehhez szükség van a fogyasztót informáló és lojalitását erősítő kommunikációra. Abban az esetben, ha ezt sikerül elérni és megszólítani a magyar fogyasztót versenyképes ár, jó minőség mellett, akkor keresni fogja e termékeket, ezzel fizetőképes keresletet teremtve a hazai kínálatnak. Így csökkenhetne a kiskereskedelmi láncok nyomása és a hazai beszállítói akarat is érvényre juthatna. Jól tudjuk, hogy célzott marketing tevékenységgel lehet fogyasztói igényeket gerjeszteni. Itt kapnak szerepet a terméktanács és más szakmai érdekképviselői szervezetek a közösségi marketing érvényesítésében. A fogyasztás és kereskedelem elemzését a **feldolgozás** helyzetének bemutatásával folytatom (9. táblázat).

9. táblázat Versenyhátrányok vizsgálata a feldolgozás szintjén

Versenyhátrányok a feldolgozás szintjén	Ok	Okozat	Eddigi intézkedések
Koncentráció hiánya	Tőkehiány, szakosodás nem megoldott.	Vágás – darabolás – készítménygyártás összemosódik.	-
Megoldási javaslat			
Telephelyi szinten elkülönülés, specializáció.			
Szerződéses kapcsolatok hiánya	Nincs hosszú távú megállapodás, szóbeli megegyezés jellemző.	Nem biztosított a homogén (minőség, mennyiség) alapanyag.	-
Megoldási javaslat			
Hosszú távú szerződéses kapcsolatok kiépítése.			
BÉSZ-ek	Egységes fellépés, azonban megmarad az egyedi értékesítés is.	Nehéz biztosítani az egységes árut a feldolgozó felé, kiszámíthatatlan az alapanyag beszerzés.	-
Megoldási javaslat			
TCS, illetve BÉSZ- en keresztül értékesíteni, csak szigorított szabályzás mellett.			
Alkupozíció	Kereskedelmi láncok nyomása.	Olcsó alapanyagforrás keresése, főleg import.	-
Megoldási javaslat			
Kétirányú hosszú távú szerződéses kapcsolat.			
Feketegazdaság	Termékpálya lekövethetetlen.	30%	Ellenőrzés.
Megoldási javaslat			
Munka terheinek csökkentése, ÁFA csökkentés, folyamatos és szigorú ellenőrzés.			
Fizetési fegyelem	A termékpálya mindkét irányában termelési nehézség.	Likviditás nehezen tartható, körbetartozás.	Törvényi szabályozás a fizetési határidőkre Agrárpiaci rendtartásról szóló 2003. évi XVI. törvény.
Megoldási javaslat			
Hosszú távú szerződések, fizetési határidő rögzítése.			

9. táblázat Versenyhátrányok vizsgálata a feldolgozás szintjén (folytatás)

Versenyhátrányok a feldolgozás szintjén	Ok	Okozat	Eddigi intézkedések
Kapacitáskihasználtság, alapanyag elosztás	Termékpálya szervezetlensége, 50% alatti kihasználtság.	Szállítási nehézségek, szállítás a vágóhíd és a feldolgozó között, költségnövelő hatás.	-
Megoldási javaslat			
Regionális koncentráció (Központi tárgyalás - Regionális szállítás).			
Érdekképviselés	Több szervezet, a tagok nem függetlenek.	Szervezetlenség, érdekek ütköznek.	-
Megoldási javaslat			
Egységes érdekképviselés, központ egy szervezet kezében.			

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján

A magyar húsipar vizsgálatánál a szoros kiskereskedelmi kapcsolat és kölcsönhatás miatt számos tényező elemzése megegyezett. Ezért itt csak a feldolgozókat közvetlenül érintő problémákra térek ki. A legégetőbb közülük a kapacitás alacsony kihasználásában keresendő. Ezért magas állandó költségszint mellett termelnek és így magas a fajlagos önköltség is. Ebből következik, hogy a feldolgozásban összemosódik a vágás, darabolás és feldolgozás. Szakosodásra lenne szükség, ez azonban csak akkor oldható meg, ha megfelelő mennyiségben érkezik a feldolgozandó alapanyag minden egyes részlegre. A nagyobb tőkével rendelkező feldolgozók, például a Pick Zrt., már a szakosodás útjára léptek és specializáltan végzik a termelést, ez azonban csak kis mértékben javítja a koncentráció mértékét. Ebből következik, hogy a feldolgozók gyenge alkupozícióval bírnak az értékesítés területén, mert nincs összefogás és nincs megfelelő érdekképviselés. Hiányoznak a hosszú távú szerződések mind a termelőkkel, mind pedig a kiskereskedelemmel, így kiszámíthatatlan és tervezhetetlen a jövő. Ez mindenekelőtt a feketegazdaság virágzásának az alapja. Ebből kiindulva az egész termékpálya lekövethetetlenné vált (PM, 2007; PAPP, 2008). Termelői csoportok és a beszerző, értékesítő szervezetek összehangolt működésére lenne szükség. Ez lehetőséget adna a tárgyalási pozíciók javítására a kiskereskedelem felé, illetve a termelők összefogásával megoldott lenne a homogén alapanyag szolgáltatás a kapacitás megfelelő kihasználása.

Egy összehangolt termelési csatornával lekövethető lenne a termelés, csökkenne a feketegazdaság mértéke, bár kérdés, hogy ezt mennyire akarják a termékpálya résztvevői. A termékpálya – paradigma váltás tekintetében – alsó szintjén a következő megállapításokat tettem (10. táblázat)

10. táblázat Versenyhátrányok az alapanyag termelés szintjén

Versenyhátrányok az alapanyag előállítás szintjén	Ok	Okozat	Eddigi intézkedések
Önerő hiánya	Kis telepek, a támogatás sem volt sikeres.	Hitelképtelen, nem tud fejleszteni, nem versenyképes.	Támogatás politika.
Megoldási javaslat			
Termelői csoportokba szerveződni, például: Alföldi Sertés Értékesítő Szövetkezet.			
Vágóhíd	Vágás-darabolás, tovább feldolgozás, nincs specializáció.	Csak a vágás nem kifizetődő, nincs specializáció.	Pick Zrt. egy telepen minden, de szakosodás mellett.
Megoldási javaslat			
Termelők tulajdonában egy nonprofit feldolgozó.			
Tenyészállat	Tenyészállat, saját állomány, nincs pénz a tenyészállat megvásárlására.	Nem használják a gazdák a magyar tenyésztő szervezetek produktumát, saját állományból fedezik.	-
Megoldási javaslat			
Hosszú távú szerződéses kapcsolat, tenyésztő és termelő kötött, támogatás a legjobb genetikára.			
Termőföld	Nincs tulajdon a sertéstartók kezében.	Nincs önerő, saját takarmányt sem tudnak előállítani, kiszolgáltatottság.	Földtörvény, mikroterületek összevonása, TCS-ba csoportosulás.
Megoldási javaslat			
Összefogás, TCS			
Gyenge hatékonysági mutatók	Szaporulat, elhullás, malac/anya, takarmányhasznosulás.	Versenyképtelen termelés, magas önköltség.	Genetikai kísérletek, modern tartástechnológia átvétele.
Megoldási javaslat			
Genetikai kísérletek, modern tartástechnológia átvétele, szakértelem megbecsülése.			

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján

Az alapanyag előállításban a legnagyobb problémát az önerő hiánya okozza. Mivel a jogi személyek nem rendelkezhetnek saját földtulajdonnal, az érintett gazdaságok, így nem tudják megtermelni az állattartáshoz szükséges takarmányt és ki vannak szolgáltatva a magas gabonaáraknak, hiszen a legnagyobb költségrészt a takarmányköltség adja a termelésben (SZÉLES, 2006). Ezen kívül a két lábon állás is kizárt, az állattenyésztésben kialakult esetleges veszteségeket nem tudják kompenzálni a növénytermesztésből származó bevételekből. Kénytelenek földet bérelni, vagy megvásárolni a takarmány egy részét, ami többletköltséget okoz. A folyamatos likviditási problémák következtében nem tudják megfizetni a nemesítők munkáját sem. A primer kutatás alatt meglátogatott telepeken találkoztam olyan példával, hogy a saját hízóállományból választják ki a tenyészállatokat.

A genetikusok munkájára nincs fizetőképes kereslet (SZABÓ et al., 2008). A kérdés összetett, ugyanis megfelelő génállomány mellett sem lenne sokkal eredményesebb a termelés, mert hiányoznak a jó tartástechnológiai körülmények. Kiváló minőségű genetikával rendelkező állomány is általában alulteljesít a hazai istállók állapotára jellemző technológiai háttér mellett. A hatékonyság területén a legsúlyosabb gondok a kisebb szaporulat, a lassú tömeggyarapodás és gyenge takarmányhasznosítás, a hosszú hízalási idő, az elnyújtott kocaforgó, valamint a jelentős élőmunka-ráfordítás. Ezen gyenge eredmények a már említett tartástechnológiai körülményeknek köszönhetők. Továbbá az elavult istállók rezsiköltsége magas a nem megfelelő szigetelés miatt, a trágyakihordás és elhelyezés is gondot jelent a saját termőföld hiányában.

Az **összefogás is hiányzik** a termelők között, így nem tudják biztosítani a homogén, nagy mennyiségű és jó minőségű alapanyag folyamatos termelését. Piaci alkupozíciójuk is gyenge és nem képesek érdekeik képviseletére a vágóhidakkal, feldolgozókkal és kiskereskedelemmel szemben. A megkérdezett feldolgozóipari szakemberek kritikus véleménye szerint Magyarországon kiszámíthatatlan a vágóalapanyag-beszerzés, mivel a sertéshizlalók egy jobb ajánlat miatt bármikor elállnak a szerződés teljesítésétől, vagyis gyakran megbízhatatlanok. Ugyanakkor, főként az **„alibi” értékesítő szövetkezet/termelői csoportok** sem mindig megbízhatóak, mert tagjai egyénileg is értékesítenek, nem kötnek szerződést az összes termelésre így gyakran változtatják a felkínált mennyiséget és próbálnak a lekötetlen

áruval jobb árakat kiharcolni. Ez főleg az „alibiszövetkezetekre” érvényes, amelyek a támogatást kihasználó jöttek létre és főleg névlegesen működnek. Természetesen van pozitív példa is, az **Alföldi Sertés Értékesítő Kft**, amely már 520 000 db sertés értékesítését végzi 82 tagjának éves szinten. A jól szervezett működésnek köszönhetően stabil piacot biztosít, ármeghatározó szerepe van, jó fizetési figyelem mellett jól tervezhetővé válik a termelés és értékesítés. A szövetkezet azzal, hogy **összefogja a termelők körét** és képviseli az érdekeiket, ezen túl segít az input kedvezőbb beszerzésében, hiszen nagy mennyiségben árkedvezményrel tudja megvásárolni a termeléshez szükséges alapanyagokat. Így egy biztonságot jelentő piaci szereplőként ékelődik be a termelő és a feldolgozó közé. Éppen ezért egyes termelők körében nem túl népszerű, mivel egy-egy esetben a szabad döntést és a termelő függetlenségét korlátozhatja. A büszkeség sokszor elfeledteti azokat az előnyöket a termelőkkel, amelyeket nyújtani tudna egy ilyen csoportosulás. Ugyanakkor mindkét oldalnak megvannak az előnyei is. A termelők oldaláról már szóltam, ugyanakkor kiemelendő, hogy **a feldolgozók felé is tervezhetőséget biztosít**, hiszen megkönnyíti az alapanyag beszerzést, sőt egy jól szervezett logisztikai munkával és a mögötte álló nagy mennyiséggel ki tudja elégíteni úgy a feldolgozók igényét, hogy olyan minőségi szelektáló munkát tesz a kínálata mögé, hogy a feldolgozónak már ne kelljen a beszállított sertéseket szortírozni. Minden feldolgozó profiljához igazítva (súlyra, minőségre, fajtára) kérheti a szállítást. Így hajlandóak is néhány Ft-tal többet adni a szövetkezetnek, aki azt tovább tudja érvényesíteni a termelők felé, így mindenki jól jár.

A feldolgozók kapacitásának kihasználtságát növelheti, hogy egymás között is kereskednek egyes alapanyagokkal és termékekkel. Természetesen a piac adottságaiból adódóan vannak olyan feldolgozók, akik nem tudtak megrendelőt találni egy-egy szállítmányra, ugyanakkor a másik feldolgozó vagy készítménygyártó alapanyaghiánnyal küzd. Ilyenkor, ha megvalósul a kölcsönös együttműködés, ki tudják segíteni egymást. Az ilyen esetek nem is ritkák, hiszen a nagyobb szupermarketekben ad hoc módon jelentkezhet készlethiány és ekkor a szokásos rendelési menettől eltérően – a hétvégéket is figyelmen kívül hagyva – jelentkezhet szállítási igény.

A termékpálya gazdasági szereplőit megvizsgálva látható, hogy **egyik fázisban sem megoldott a versenyképes termelés**. Minden egyes fázis összefügg a másikkal, a termékpálya egyik szereplőjének problémája a másik szereplő sikerességét is befolyásolja. Ez az erős koherencia inspirált arra, hogy elvégezzem a sertésvertikum részletes átvilágítása után az összefüggéseket tartalmazó elemzéseket a módszertanban már bemutatott módon. Ennek köszönhetően nyert bizonyítást a második hipotézisem, miszerint a TCS-k megjelenése és összefogó ereje lehetne a megoldás a termékpályán kialakult helyzetre. Azonban a felsorolt gáton felül kell emelkedniük a piac szereplőinek, és nem utolsósorban az állami támogatási és szabályozási rendszerben is átalakításokra van szükség. Valóban legyen teljesítmény a támogatás és főként a működés mögött, így kizárhatóak az „alibiszövetkezetek” és nagyobb figyelem jut a valós, minősített szövetkezeteknek. Ez az állam érdeke is, mivel egy ellenőrzött csatornán kerül értékesítésre a sertések nagy része, így nőhet az ÁFA bevétele is. Annak visszaforgatásával olyan támogatásokat, hatósági díjcsökkentést vagy garanciát adhatnának a szövetkezeteknek, amelyek segítenék a csoportos hitelfelvételt, az innovációt, a fejlesztést és ezzel hozzájárulhatnának a termelési hatékonyság javításához. A véleményem az, hogy sok esetben félreértett helyzetben vannak a termelők, nem pénzügyi támogatást kérnek, hanem ésszerű állami szinten meghozott döntéseket, amelyek segítik a munkájukat. A Sertés Lobby csoport megalakulásának is volt a célja, olyan tanulmányt állítottak össze, amely tartalmazza ezeket a lépéseket. Komoly számításokkal (17. melléklet) bizonyítják be az igazukat, és a legtöbb esetben megoldást is javasolnak.

4.2 A hazai sertéságazat SWOT - elemzése

Az előzetesen összegyűjtött, termékpályát közvetlenül érintő és helyzetét befolyásoló tényezők a SWOT elemzés elvén alapuló csoportosítással készültek el (11. táblázat). A SWOT elemzés szigorú szabályait betartva, – amit a szakirodalmi részben mutattam be – **a vízió és misszióban megfogalmazott célokat szem előtt tartva állítottam össze**. A primer kutatás során összegyűjtött tényezőket és ágazati jellemzőket ennek megfelelően gondosan szétválogattam, így olyan csoportokat kaptam, amelyek beépülhettek a SWOT elemzésbe. A sertésvertikumot meghatározó

tényezőket/faktorokat erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek szerint kategorizáltam. A termékpálya általam vizsgált részeihez (fogyasztás, külpiacok–kereskedelem, feldolgozás és termelés) rendelve csoportosítottam. Ennek segítségével átláthatóvá válnak a vertikumot jelenleg és a jövőben is meghatározó tényezők. A 9. táblázat összeállításakor egymás alá soroltam a vizsgált piaci tényezőket az első oszlopban. Eszerint a fogyasztás vizsgálatával kezdtem. A következő négy oszlopban az előnyöket, hátrányokat, lehetőségeket és veszélyeket mutattam be. A következő vizsgálati pont a külpiacok és a kereskedelem helyzetének elemzése volt. Hasonlóan az előzőekhez a következő 4 oszlopban a SWOT szempontjai szerint csoportosítottam.

Ezt követően a feldolgozás helyzetének bemutatása következett, majd a termelés. A termelésen belül három alpontot is kiemeltem a követhetőség kedvéért, az egyik az állomány és koncentráció, a másik a genetika, a harmadik, a földkérdés. Minden esetben a SWOT elemzés szabályait tartottam szem előtt, eszerint az előnyöknél és a hátrányoknál a jelenben érvényes ágazati jellemzőket gyűjtöttem egybe, míg a lehetőségek és veszélyek esetében a jövőben fellépő vagy bekövetkező külső tényezőket csoportosítottam.

A vertikumot teljes egészében átfogó SWOT elemzés elkészítése nem egyszerű feladat, főként ha szigorúan a vízió és misszióban megfogalmazott célokat tartjuk szem előtt. A kutatás időigénye is veszélyeztetheti a pontos besorolást, hiszen a jövő és a jelen meghatározása adott napon még egyértelmű lehet, viszont akár egy hét vagy hónapok elteltével már a jövőből jelen lehet és így a csoportosítás már hibásan szerepelhet a SWOT elemzésben. Ennek megfelelően folyamatos ellenőrzésre volt szükség, mivel egy adott változás a levont következtetéseimet is befolyásolhatta.

11 . táblázat A sertésvertikum SWOT- elemzése

MEGNEVEZÉS	ELŐNY	HÁTRÁNY	LEHETŐSÉG	VESZÉLY
PIACI TÉNYEZŐK	SERTÉSVERTIKUM			
Fogyasztás				
	1. Több hagyomány is őrzi a sertéshúsfogyasztás fontosságát. (fesztyvlok, ünnepek) 2. Kiemelt helyen a magyar gasztronómiában. 3. Jó minőségű, ízletes alapanyag.	1. A sertéshús jelenlegi pozíciója szerint inkább egészségtelen, divatjamúlt, zsírban, koleszterinben gazdag, erősen férfias, unalmas termék. 2. A fagyasztott sertéshús egyáltalán nem elfogadott. 3. A feldolgozott áruk versenyképességét rontja a szezonalitás. 4. Marketing hiánya. 5. Gyenge minőségű import áru bekerülése. 6. Baromfihús fogyasztás növekedése.	1.Termék-fejlesztés, értékelhető innovációval sikereket lehetne elérni. 2. A bizalom növelhető, értékkel bíró védjegyek alkalmazásával. 3. Ismét népszerűek lehetnek a kisebb feldolgozottságú húsok, húskészítmények. 4. Kisebb kiszerelésű termékek iránti gny megnőhet. 5. A prémium termékek fogyasztásában folyamatos növekedés tapasztalható. 6.Tudatos fogyasztói magatartás erősítése. 7. Mangalica, mint „hungarikum” erősítése. 8. A kisebb alapterületű boltok feltámadnak, lehetőség a henteszleteknek.	1. Egészséges táplálkozás elterjedése okozta kereslet csökkenés. 2. Kína mellett más nagy sertéstermelő országok is növelik a kibocsátásukat, exportjukat (USA, Brazília, Kanada). 3. A fogyasztók informlatlansgbl adódó bizalom csökkenés. 4. A hazai alapanyag termelés folyamatos csökkenése akadályozhatja a hagyományok életben tartását.

11. táblázat A sertésvertikum SWOT- elemzése (folytatás)

Külpiacok	ELŐNY	HÁTRÁNY	LEHETŐSÉG	VESZÉLY
	1. A kivitelben a magasabb feldolgozottságú termékek részaránya nagyobb. 2. Értékben pozitív export-import mérleg.	1. A készítménygyártáshoz a hazainál általában gyengébb minőségű és olcsó sertéshúst hoznak be. 2. Szállítmányozás bonyolult a termelő, feldolgozó és kiskereskedelem között. 3. Piacok folyamatos beszűkülése. 4. Rugalmatlan magyar húsipar. 5. Közösségi marketing hiánya. 6. Ágazati stratégia hiánya. 7. EU-n kívüli piacvesztés. 8. Nagyobb verseny az EU-n belül.	1. A hazai sertéshús ár legfeljebb a szállítási költséggel növelt importárat érheti el. 2. Magyar termékek jó hírnevének visszaállítása külföldön. 3. Hosszú távú szerződéses kapcsolatok kialakítása külföldi piacokon.	1. A sertéshúsexport jelentős visszaesésével számolhatunk, amíg nem tartjuk be a Cross Compliance feltételeit. 2. Járványok, állatbetegségek felléphetnek 3. Erőteljes áringadozás a jövőben is. 4. Politikai irányítás rotálódása. 5. A hagyományos piacvédelemi eszközök a jövőben is nehezen alkalmazhatóak.
Kereskedelem	ELŐNY	HÁTRÁNY	LEHETŐSÉG	VESZÉLY
	1. A készítmény-forgalmazás sokkal jövedelmezőbb, mint a frisshús értékesítése. 2. A kereskedelmi márkák aránya a húskészítmények esetében elérte a 29%-ot 2008 első félévében.	1. A hazai húsipar technológiai lemaradása miatt a standard konzisztenciát is drágábban állítja elő, mint a fejlett nyugatiak. 2. A tökehúsok 20-35%-át feketén adják el.	1. A vásárlók egyre inkább a szeletelt, csomagolt húst keresik. 2. A magas hozzáadott értékű termékekről nem az élelmiszerkönyvnek kell rendelkezni.	1. A kereskedelmi márkák aránya az áruház láncokban a jövőben növekszik. Az ipar így arctalanná, fokozott mértékben kiszolgáltatottá válik, és saját magának állít versenytársat.

11 . táblázat A sertésvertikum SWOT- elemzése (folytatás)

Feldolgozás	ELŐNY	HÁTRÁNY	LEHETŐSÉG	VESZÉLY
	1.Világszerte ismert márkák Pl: Pick, Gyulai, Hertz	1. A hosszú távú szerződések hiánya. 2. A hazai feldolgozók 2 kg többsúlyt fizetnek ki (rekeszizom, háj) Magyar képlet! 3. A TCS-k pozitívumaik mellett a tagok egyéni értékesítése miatt negatívak is. 4. Kiszámíthatatlan a vágóalapanyag beszerzés. 5. A vágókapacitás kihasználtsága 47%-os. 6. A daraboló és készítménygyártó vonalak kapacitásai nincsenek összhangban. 7. Alacsony technológiai színvonal. 8. Nem hatékony az élőmunka felhasználás. 9. A feldolgozók nem képviselik az ágazat érdekeit. 10. Specializáció hiánya. 11. Kiszolgáltatottság a külföldi befektetők felé.	1. A feldolgozók számára rövidtávon kitörési pont, hogy a nyersanyag egy részét saját maguk állítják elő. 2. Műszaki fejlesztés. 3. Funkcionális élelmiszerek előállítása. 4. Ágazati összefogás. 5. Folyamatos kutatáson alapuló fejlesztések. 6. Mangalica, mint Hungarikum.	1. A feldolgozók a kiszámíthatatlan vágóalapanyag beszerzés miatt egyre nagyobb erővel keresik az import alapanyagot. 2. Éghajlatváltozás okozta többlet energiaköltség veszélye. 3. Környezetvédelem szabályozások szaporodása. 4. Külföldi befektetők tulajdonszerzése stratégiai célból. (felszámolás, versenytársak csökkentése)

11 . táblázat A sertésvertikum SWOT- elemzése (folytatás)

Termelés	ELŐNY	HÁTRÁNY	LEHETŐSÉG	VESZÉLY
1. Genetika	1. A hízalási idő 15 nappal csökkent. 2. A fajlagos takarmány felhasználás csökken, vágósertésenként 30 kg takarmány megtakarítást jelent.	1. Radikálisan visszaesett a fajta megújítás. 2. Döntően saját hízó-állományból van az állománypótlás. 3. Az állattartók nem veszik igénybe a tenyésztők munkáját.	1. A magyar termék meghatározásában szerepeljen a magyar genetika alkalmazása	1. A hazai termelők nehezen adják fel függetlenségüket.
2. Állomány, állat-egészségügy, termelési szerkezet, vágóállat előállítás, hústermelés	1. Elindult a sertésállomány átrendeződése. 2. Magas színvonalú állategészségügy. 3. Gabonatermelő övezet, takarmány biztosított.	1. Kisebb telepek eltűnnek a tenyésztők egy része megnyert támogatási pályázatot ad vissza, mert nincs elég önerő. 2. Alacsony technológiai színvonal. 3. Hígrágya elhelyezés. 4. Magas termelési költségek. 5. Feketegazdaság.	1. Műszaki fejlesztés. 2. Jó genetika kihasználása. 3. Hatékony szaktanácsadói hálózat.	1. Járványveszély. 2. Megszűnő kistermelői réteg.
3. Földkérdés, takarmányozás, környezetvédelem	1. A földrajzi és éghajlati adottságok lehetővé teszik a sertéshústermelés jó takarmánnyal való ellátását.	1. A hazai és az EU környezetvédelmi előírásai versenyhátrányt jelentenek a nagy állattartó telepek számára, mert szétvált az állattenyésztés és a növénytermesztés. 2. Saját termőföld hiánya. 3. Alacsony termelési mutatók. 4. Termelői összefogás hiánya.		

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján

A primer és szekunder kutatásom alatt egyértelműen kirajzolódott, hogy a sertésvertikum egésze a **fogyasztástól, a fogyasztási szokásoktól** függ. A sertéshús termelés a fogyasztói szokások változásának van kitéve, ezért döntöttem úgy, hogy a fogyasztás vizsgálatával kezdem. A sertéshús fogyasztás hazánkban mindig jelentős részét képviselte az összes húsfogyasztás mennyiségének. Ezen kívül számos hagyomány és gasztronómiai kultúra épül a sertéshúsra. Mindez érthető, hiszen jó minőségű, ízletes alapanyag a hazai konyhában. Mindezek ellenére az elmúlt évtizedben folyamatosan háttérbe szorult a fogyasztás tekintetében. Ez részben köszönhető a folyamatosan változó fogyasztói magatartásnak, amely a média által vezérelve, tévhiteket generálva, egészségtelen, zsíros, koleszterinszint növelő ételnek könyvelte el a sertéshúst. Ez ellen túlkésőn lépett fel a termékpálya képviselője, így a baromfihús átvette a vezető szerepet a fogyasztás tekintetében. Az elmúlt néhány évben különböző platformokon, főként fesztiválokon próbálják a kialakult tévhitet eloszlatni a termékpálya szereplői, ezek közül a legnépszerűbbek a mangalica, hurka-kolbász és böllér fesztiválok. Ezek során lehetőség nyílik a fogyasztókban kialakult tévhitek eloszlatására és a fogyasztói lojalitás erősítésére a hazai sertéshúsból készült termékek fogyasztásának erősítésére.

Ha a sertéshús fogyasztás hagyományhoz kötődő jellegét tovább vizsgáljuk, akkor megállapítható annak szezonális fogyasztása is. A magyar kultúra és hagyomány legtöbb pontjához hozzákapszólódik sertéshús, vagy az abból készült ételek fogyasztása. Az újévet kocsonyával köszöntjük, húsvétkor sonkát fogyasztunk, a jó idő beköszöntét grillezéssel, tarja sütéssel és szalonnaforrástással ünnepeľjük. A hideg idő hozza magával a disznótorokat, a hurka-kolbász fogyasztását. Ez a szezonális nem tesz jót a folyamatosan csökkenő alapanyag kínálatnak. Ezeket a fogyasztói csúcsokat nem képes kielégíteni az alapanyag termelés és így teret enged a beáramló – sokszor gyengébb minőségű – import termékeknek. Ezek mind hozzájárultak a fogyasztó bizalmának csökkenéséhez. Mivel a sertéshús esetében nem elfogadott a fagyasztás, így ezeket a szezonális ingadozásokat nem tudják raktározással áthidalni. Ebben az esetben az lehetne a megoldás, hogy olyan export piacokat keresünk, ahol a magyartól eltérő fogyasztási kultúra van és így levezethetnénk azt a felesleget, amelyek felhalmozódnak egy húsvéti sonka keresleti többletből adódó extra vágások során. Spanyolországban jól működő példa, hogy az extenzív tartás technológia

hatására 8 cm vastag fehér szalonnát tudnak előállítani. Jól tudják, hogy a magyar szokás szerint májustól nő a kereslet a fehér szalonnára, ezért idekoncentrálják a szállítást. A magyar piacon keletkezett többlet helyét is meg lehet találni, csak alapos piac és fogyasztási kultúra ismerete is kellene hozzá, amit alapos piackutatással el is érhetnénk és ezt követően termék-fejlesztéssel, innovációval olyan piacokat tudnánk meghódítani, amelyekre eddig még nem volt példa.

A hazai fogyasztást is erősíteni lehetne értékkel bíró védjegyek kialakításával, a korábbiakban már beszéltem a „Magyar Termék” logójának problémájáról. Ezt kell elsőként be kategorizálni, és szabályozni annak érdekében, hogy a fogyasztó bizalommal nyúlhasson ezen termékekért a polcokra. Véleményem szerint mindig vannak meghatározó trendek a piacokon, az elmúlt években például a konyhakész termékek kereslete nőtt meg a felgyorsult életvitel miatt. Azonban mindig vannak lemaradók, vagy hagyományörző fogyasztók, akik nem követik az aktuális trendet, róluk sem szabad megfeledkezni. A piac alapos ismeretével kiaknázhatóvá válnak ezek a fogyasztói igények is. A METRO áruház például elkövette az a hibát, hogy megszüntette a húspultját és átállt az 5 kg, vagy attól is nagyobb kiszerelésű vákuumcsomagolásra. A második hónaptól elkezdett esni a húсару forgalma, megpróbáltak javítani az eladásokon, így kisebb kiszerelésű vákuum csomagolt húsokat is árulni kezdtek. Ma, a szűkülő kereslet mellett úgy gondolom a legnagyobb hiba a specializáció, ha csak egy fogyasztói csoportot célzunk meg, ami egyre szűkülő tendenciát mutat, akkor számos piaci rés marad kiaknázatlan. Kiemelkedően fontos a piac ismerete és a piaci változások felismerése. Meg kell próbálni a lehető leghamarabb reagálni a változásokra és élni a gyorsaság előnyével, így szerezzve megfelelően erős pozíciót a piacon.

A fogyasztó a „király” elvet tovább vizsgálva ki kell emelni, hogy a hazai fogyasztói társadalom meglehetősen ár érzékeny. Ezen elvtől vezérelve pedig az olcsóbb és jó ár-értékarányú termékeket keresi, ezért a feldolgozók és a **kiskereskedelem** is próbálja az árakat minimalizálni és ez sokszor a minőség rovására megy. A készítménygyártáshoz a hazainál gyengébb minőségű és olcsóbb sertéshúst hoznak be, így olcsóbban tudják előállítani a termékeket, ezért a készítménygyártás sokkal jövedelmezőbb, mint a tökehús értékesítése. A jó minőségű áru gyakran elhagyja

hazánkat, magasabb hozzáadott értéket képviselve, mivel a külpiacon van fizetőképes kereslet. A technikai lemaradás miatt drágábban állítjuk elő a termékeket, mint a fejlettebb technológiával rendelkező nyugatiak, ezért a versenyképessége az ágazatnak sokszor megkérdőjelezhető. Az árat az is emeli, hogy nem megfelelően van kialakítva a szállítmányozás rendszere a termelő, feldolgozó és kiskereskedelem között és így az információáramlás is akadályozott. Ez azt mutatja, hogy nincs egységes ágazati stratégia és képviselet a termékpályán. A magyar termék elveszítette jó hírnevét, hiszen hiányzik a megfelelő marketingkommunikáció mind a hazai, mind a külföldi piacokon, ezért nincsenek előre tervezhető, jól működő szerződéses kapcsolatok. Ennek hátránya főként az ár ingadozásakor érzékelhető. A kiskereskedelem a saját márkáikon keresztül – amely aránya folyamatosan nő – arctalanná változtatja a méltán híres húsipari márkákat. A kiszolgáltatottság hatására a saját márkák gyártásával, saját magának állít versenytársat az ipar, hiszen sokszor ugyan azt a terméket csomagolják – olcsóbban – az áruházak, mint ami a gyártói márkát viselő csomagolásban van. Ugyanakkor kisebb termelőknek ez egy lehetőség is lehet, hiszen saját név alatt nem lenne esélye bekerülni egy szupermarketbe. Azonban hazánkban több világszerte ismert márka létezik, és ezek szemszögéből nézve, nem kedvező a kiskereskedelmi áruházak effajta nyomása. Ezért is fontos a marketing és a jó hírnév helyreállítása, hiszen az alkupozíció erősítésével kivédhető a nyomás.

A **feldolgozóiparnak** ezen kívül is több problémával kell megküzdenie. A termelés felől folyamatos a beszállításból adódó hiányosság, kiszámíthatatlan a vágóalapanyag beszerzés. Tervezhetetlenné válik a gyártás, és a kapacitás kihasználatlanság nem éri el az 50%-ot sem. Alacsony technológiai színvonalon, kedvezőtlen élőlomka felhasználás mellett, drágán termelnek. Kitörési pont lehet, ha az alapanyag beszerzést Bész-en keresztül végzik, amely tervezhető és minőségben egységes alapanyagot szállít. Megfelelő piaci ismeret mellett olyan termék szortiment bővítést vagy megújítást kell véghezvinni, amelyre fizetőképes kereslet van, csak így tudnak szembe nézni a piacon maradás EU diktálta feltételeivel, a környezetvédelmi előírásokkal. A feldolgozók a termékpálya közepén helyezkednek el, így kitettségük is duplán érvényesül, azonban ha jól szervezett lenne a termelés, akkor a termékpálya képviselőjeként nagyobb erővel bírna és összehangoltabb, információval ellátott piaci szereplőket tudna mozgatni és akár irányítani is.

A **termelés** helyzetét vizsgálva egy kettősséget fedeztem fel a sertések genetikai fejlődésének hátterében. Egyrészt nagyon jó eredményeket értek el a természetes mutatók tekintetében, mivel csökkent a hizlalási idő, a fajlagos takarmány felhasználás, ami sertésenként több mint 30 kg takarmány megtakarítást jelent. Ennek ellenére olyan mértékben csökkent a magyar genetika felhasználása, hogy a tenyésztők nagy része radikálisan csökkentette a törzskönyvezett állományát. Nem térült meg a fejlesztésekbe fektetett energia, mivel a termelők nem vették igénybe a munkájukat. Egyeseknél a tőkehiány volt az ok, nem tudtak beruházni és megpróbálták saját hízóállományból kiválogatni a „tenyész” egyedeket, sokszor már a tenyészkanokat is a hízók közül választották le. Így a fajtatiszta tenyészetek munkájára egyre kevésbé volt szükség, ezért lassan leépültek. Ma már egy nagyobb telep betelepítésére sem képesek. A termelők másik része külföldi genetikát vásárol, és ugyanazt a teljesítményt várja el tőle, amit például Dániában hazai körülmények között produkált. Holott a magyar tartástechnológia színvonala messze elmarad a dán mércétől és nem utolsósorban a hazai éghajlat is szélsőségesebb. Így a hazai termelés színvonala lényegesen elmarad a versenytársakétól, magasabb önköltségen termelünk és saját földtulajdon hiányában folyamatosan küzdünk a hígtrágya elhelyezés problémáival, illetve az EU előírások betartásával (Cross Compliance).

Műszaki fejlesztésre lenne szükség ahhoz, hogy javítani lehessen a termelési hatékonyságon. Ehhez tőkére van szükség, ami jelen körülmények között csak termelői összefogással érhető el. Termelői csoportosulás révén, egységes felelősség vállalással hitelképes lehet a termelői réteg. Hatékony szaktanácsadói hálózattal, termelői összefogással, hatékony termeléssel javítható lenne az alapanyag előállítás versenyképességének helyzete.

Érdekelté tehetők a termelők az állománynövelésben, ha eredményessé válik a munkájuk. Koncentrálni kell a termelést, hiszen jó genetikai potenciállal rendelkezünk, magas az állategészségügy színvonala, gabonatermelő ország vagyunk, a takarmány ellátás jó. Jó szervezéssel egységesíthető a termelésben lévő erő és kihasználható a lemaradásban lévő tartalék.

4.3 A sertésvertikum belső faktor értékelő mátrixa (BFÉM)

Dolgozatomban a termékpálya egészének átfogó elemzése volt a célom paradigmaváltás mellett, ami azt jelenti, hogy fogyasztás irányából kezdtem megvizsgálni az ágazatot és nem az eddig megszokott módon a termelés elemzésével indítottam. Ezt az elvet a mátrixok összeállításánál is alkalmaztam a SWOT elemzésnél vizsgált ok-okozati összefüggésekhez hasonlóan. A belső faktorok rangsorolását a fogyasztásra jellemző tényezőkkel kezdtem, majd a kereskedelem helyzetét vizsgáltam, ezután a feldolgozóipar következett, a végére pedig az alapanyag termelés elemzése maradt mind az erősségek, mind a gyengeségek bemutatása során.

A mátrix faktoraiból néhány fontos tényezőt kiemelve mutatom be annak értelmezését. Ha az általában legmagasabb súlyokkal ellátott „alacsony termelői és feldolgozó színvonalat”, vagy a „magas termelési költségeket” vizsgáljuk, akkor láthatjuk, hogy azok súlyai rendre 0,0386 és 0,028 között vannak, azaz megítélésük nagyon fontos a küldetésben megfogalmazott cél elérése szempontjából, a rangok ezzel szemben mind alacsonyak, többnyire 1 és 2 között mozognak. Ez azt jelenti, hogy a termékpálya sikeressége érdekében nagyon fontosak a prosperáló mutatók, de az ágazat nincs felkészülve ezen faktorok eredményességének javítására (12. táblázat).

12. táblázat A sertéshús termékpálya belső faktor értékelő mátrixa

Kulcsfontosságú belső tényezők	Súly	Rangsor	Súlyozott mutató
Erősségek			
Termelői Csoportosulás fejlődése	0,0289	4	0,1156
Termékpálya koncentrációja javul	0,0292	3	0,0876
Jó minőségű, ízletes alapanyag, hagyomány a magyar táplálkozásban	0,0434	3	0,1302
A kivitelben a magasabb feldolgozottságú termékek szerepelnek	0,0048	2	0,0096
Fogyasztási szokások változásából új lehetőségek a készítmény-forgalmazásban	0,0038	2	0,0076
A saját márkák aránya egyre inkább nő a húskészítmények esetében	0,0115	3	0,0345
Világszerte ismert márkák Pl.: Pick, Hertz, Gyulai	0,0367	4	0,1468
A genetika fejlődésével a hizlalási idő 15 nappal csökkent	0,0251	2	0,0502

12. táblázat A sertéshús termékpálya belső faktor értékelő mátrixa (folytatás)

Kulcsfontosságú belső tényezők	Súly	Rangsor	Súlyozott mutató
Erősségek			
A fajlagos takarmány felhasználás élősúly-kilogrammonként 30 dkg-mal csökkent, ami vágósertésenként 30 kg takarmány megtakarítást jelent	0,0260	2	0,0520
Magyar termék logójának kialakítása	0,0241	2	0,0482
Magas színvonalú állategészségügy	0,0309	3	0,0927
Gabonatermelő övezet, takarmány biztosított	0,0154	4	0,0616
Gyengeség			
A sertéshús jelenlegi pozíciója szerint inkább egészségtelen, divatjamúlt, zsírban, koleszterinben gazdag, erősen férfias, unalmas termék	0,0415	2	0,0830
A fagyasztott sertéshús egyáltalán nem elfogadott	0,0338	2	0,0676
A feldolgozott áruk versenyképességét rontja a szezonális	0,0202	2	0,0404
Marketing hiánya	0,0405	2	0,0810
A készítménygyártáshoz a hazainál általában gyengébb minőségű és olcsó sertéshúst hoznak be	0,0425	2	0,0850
Szervezetlen szállítmányozás, központi beszállítás a kiskereskedelmi láncoknál	0,0086	2	0,0272
Piacok folyamatos beszűkülése (USA, Brazília térnyerése miatt)	0,0270	2	0,0540
Központi árfigyelő rendszer hiánya	0,0212	2	0,0424
Ágazati stratégia hiánya	0,0096	2	0,0192
„Tömegtermelésben” nem vagyunk versenyképesek	0,0357	2	0,0714
A feketegazdaság aránya 20-35%	0,0183	2	0,0366
A hosszú távú, biztos, pontosan kalkulálható szerződések nem túl gyakoriak.	0,0135	2	0,0270
A hazai feldolgozók az átvett sertésekért 2 kg többletsúlyt fizetnek ki (rekeszizom, hár) a többi tagországi húsipari vállalatokhoz képest.	0,0193	2	0,0386
Az „alibi” BÉSZ-ek pozitívumaik mellett a tagok egyéni értékeztései miatt negatívak is.	0,0009	1	0,0009
Kiszámíthatatlan a vágóalapanyag beszerzés	0,0347	1	0,0347
Minősített termelői csoportok hiánya (rossz támogatási rendszerük miatt sok az „alibi” TCS)	0,0164	1	0,0164
A vágó, daraboló kapacitás kihasználtsága alacsony	0,0173	1	0,0173
A daraboló és készítménygyártó vonalak kapacitásai nincsenek összhangban.	0,0144	1	0,0144

12. táblázat A sertéshús termékpálya belső faktor értékelő mátrixa

Kulcsfontosságú belső tényezők	Súly	Rangsor	Súlyozott mutató
Gyengeségek			
Termőföld hiánya (szétvált az állattartás és a növénytermesztés)	0,0396	2	0,0792
Nem hatékony az élőmunka felhasználás	0,0231	2	0,0462
„Magyar termék” jelölésnek sok esetben nem tud megfelelni (kiszámíthatatlan import)	0,0019	3	0,0057
Specializáció hiánya a termékpályán	0,0028	2	0,0056
Radikálisan visszaesett a fajta megújítás	0,0077	2	0,0154
Döntően saját hízóállományból van az állománypótlás	0,0067	2	0,0134
Az állattartók nem veszik igénybe a tenyésztők munkáját	0,0057	2	0,0114
Kisebb telepek eltűnnek, megnyert támogatási pályázatot adnak vissza, mert nincs elég önerő	0,0125	1	0,0125
Hígrágya elhelyezési gondok	0,0222	2	0,0444
Magas önköltség	0,0386	1	0,0386
Feketegazdaság (bejelentetlen munkaerő)	0,0318	1	0,0318
Felhalmozott tőkehiány	0,0106	3	0,0318
Alacsony termelői és feldolgozó technológiai színvonal	0,0280	1	0,0280
Alacsony termelési mutatók	0,0376	1	0,0376
Összefogás hiánya az egész termékpályán	0,0328	1	0,0328
Összesen	1		2,226

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján

4.4 A sertésvertikum külső faktor értékelő mátrixa (KFÉM)

A külső környezet értékelését a belső faktor értékelő mátrixhoz hasonlóan készítettem el, ahol a faktorok fogyasztásra gyakorolt hatását vizsgáltam elsőként (13. táblázat). A külső faktor értékelő mátrix lehetőségeit vizsgálva láthatjuk, hogy 0,05 körüli értékek jelentenek kiváló lehetőséget. Említést érdemel a „termékfejlesztéssel elérhető eredmények”, és a „fogyasztói igények megjelenését a prémium és egyedi termékek iránt”, ahol szóba jöhet a „hungarikumok térnyerése” (TOLNAI, 2003). A probléma csak az, hogy e faktorok rangjai mind alacsonyak, kettő körüli értéket mutatnak.

Ez azt jelenti, hogy hiába van lehetőség a termékfejlesztésben, ha az ágazat nincs felkészülve rá, azaz nincs innovációra fordítható tőke, így ez a lehetőség kiaknázatlan marad.

13. táblázat A sertéshús termékpálya külső faktor értékelő mátrixa

Kulcsfontosságú külső tényezők	Súly	Rangsor	Súlyozott mutató
Lehetőség			
Értékelhető innovációval sikereket lehetne elérni	0,0427	2	0,0035
A bizalom növelhető értékkel bíró védjegyek alkalmazásával	0,0534	2	0,0071
Ismét népszerűek lehetnek a kisebb feldolgozottságú húsok, húskészítmények	0,0231	3	0,0160
A prémium termékek fogyasztásában folyamatos csökkenés tapasztalható.	0,0516	2	0,0142
Kisebb kiszerelésű termékek iránti igény megnőhet.	0,0196	2	0,0178
Lojális fogyasztói magatartás erősítése	0,0552	2	0,0213
A hazai sertéshús felvásárlói ára alacsony	0,0356	2	0,0249
Magyar termékek jó hírnevének visszaállítása külföldön	0,0409	2	0,0285
Hosszú távú szerződéses kapcsolatok kialakítása külföldi piacokon	0,0338	2	0,0320
A vásárlók egyre inkább a szeletelt, csomagolt húst keresik	0,0213	3	0,0534
A "Magyar Termék" szabályozásnak megfelelni	0,0124	2	0,0392
A feldolgozók számára rövidtávon kitörési pont, hogy a nyersanyagot TCS-tól szerzik be	0,0445	1	0,0213
Műszaki fejlesztés	0,0463	2	0,0465
Funkcionális élelmiszerek előállítása	0,0017	1	0,0249
Ágazati összefogás	0,0303	1	0,0267
Folyamatos kutatáson alapuló fejlesztések	0,0267	2	0,0570
Mangalica, és más termékek előtérbe helyezése, mint Hungarikum	0,0142	2	0,0606
Hatékony szaktanácsadói hálózat	0,0178	2	0,0641
Jó genetika kihasználása	0,0285	2	0,0677

13. táblázat A sertéshús termékpálya külső faktor értékelő mátrixa (folytatás)

Kulcsfontosságú külső tényezők	Súly	Rangsor	Súlyozott mutató
Veszély			
Egészséges táplálkozás elterjedése okozta kereslet csökkenés	0,0570	2	0,0713
Gyenge minőségű import áru bekerülése	0,0588	2	0,0748
Kína mellett más nagy sertéstermelő országok is növelik termelésüket, exportjukat (USA, Brazília, Kanada)	0,0392	2	0,0784
Folyamatos versenyhátrány a Cross Compliance miatt	0,0374	2	0,0820
Nincs piacvédelem	0,0160	3	0,1283
Járványok, állatbetegségek	0,0089	3	0,1336
Erőteljes áringadozás	0,0249	1	0,0463
Politikai irányítás, egy kézben koncentrálódó termelés	0,0106	2	0,0962
A kereskedelmi márkák aránya az áruház láncokban a jövőben növekszik. A feldolgozóipar kiszolgáltatottá válik.	0,0320	2	0,0998
A feldolgozók a kiszámíthatatlan vágóalapanyag beszerzés és az olcsóbb ár miatt egyre nagyobb erővel keresik az import alapanyagot	0,0499	2	0,1033
Éghajlatváltozás okozta többlet energiaköltség	0,0035	1	0,0534
Nincs egységes érdekképviselő	0,0053	2	0,1105
Magas adók, járulékok és egyéb hatósági díjak	0,0071	2	0,1140
Megszűnő kistermelői réteg	0,0481	2	0,1176
Összesen	1		1,9376

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján

Az eredmények azt mutatják, hogy az ágazat kilátástalan helyzete miatt érdemes elgondolkodni azon, hogy jelen körülmények között, miként lehet fenntartani a hazai sertéságazatot. A Belső Faktor Értékelő mátrix sarokszáma 2,226, míg a Külső Faktor Értékelő Mátrix eredménye 1,937, így az IE-mátrix (Internal-External Martix) szerint a stratégiák tekintetében a lassan visszavonulni stratégia javasolt (14. táblázat). Elgondolkodtató az eredmény, tehát megoldást kell találni a magyar sertéstartás megreformálására, hiszen ilyen mutatók és jellemzők mellett nem lehet hosszú távon fenntartható termelést folytatni.

14. táblázat IE–Mátrix

IE-Mátrix (Internal- External Mátrix)		Külső Faktor Értékelő Mátrix Értékei		
		4- 3 Erős	2,99- 2 Átlagos	1,99- 1 Gyenge
Belső Faktor Értékelő Mátrix Értékei	3-4 Magas	Fejlesztés	Fejlesztési lehetőség	Választás
	2-2,99 Közepes	Fejlesztési lehetőség	Választás	Lassan visszavonulni (KFÉM–BFÉM eredménye alapján)
	1-1,99 Alacsony	Választás	Lassan visszavonulni	Visszavonulni

Forrás: DAVID 2007 után, saját szerkesztés

Az IE–mátrix segítségével kategorizáltam az alkalmazandó stratégiai lépéseket, bár a mátrix eredménye szerint a „lassan visszavonulni” javasolt jelen feltételek mellett, mégis úgy gondolom, hogy nem szabad egyetérteni a magyar sertéságazat lehetséges felszámolásával. Így arra vállalkoztam, hogy az ágazatot érintő problémák okait elemezve segítséget tudok nyújtani a gondok gyökeres megoldásához. Már a szakirodalmi részben bemutattam a különbséget az ágazati és a vállalati stratégia között, sőt kitértem arra is, hogy a vállalati szinten alkalmazható stratégiai módszerek nem minden esetben vezethetők át az ágazati probléma megoldásra. Vállalati szinten például egy adott termék, vagy akár termékcsoporthoz termelésével fel lehet hagyni, akár részlegeket lehet bezárni, e stratégia megvalósítása viszont egy ország mezőgazdasági ágának felszámolásával nem járhat. Abban az esetben sem, ha a mátrix mutatói erre az eredményre engednek következtetni. Úgy vélem, hogy további vizsgálatok szükségesek ahhoz, hogy a hazai sertéságazatot fenntarthatóvá tegyünk.

A probléma további megoldása érdekében összeállítottam a sertéságazat problémafáját, a problémafa inverzét, vagyis a célját. Ez egy olyan akcióterv, amely ágazati szinten is megoldható stratégiát mutat be.

4.5 A sertéságazat problémafája

Az intézetünkben több kutatócsoport foglalkozik ágazati elemzésekkel és projektgenerálással, így ezek részeként probléma és célfa elemzéssel is. A Baross Gábor projekt keretében több ágazat, köztük a sertéságazat problémafáját és célfáját állították össze a tanszék munkatársai, (SZŰCS, 2007). Ezért mielőtt a vertikum probléma és célfáját bemutatom, vissza kell utaltanom a módszertani részben bemutatott elemzési módszerre, miszerint az általam alkalmazott stratégiai elemzési mód újszerűsége abban rejlik, hogy a primer kutatás során összegyűjtött, a vertikumot meghatározó faktorokat, a vízióban megfogalmazott célok alapján csoportosítom és elsőként a külső és belső faktor értékelő mátrixba rendezem, ahol a Guilford féle matematikai módszer segítségével standardizálom, számszerűsítom. Majd az így kapott eredményt az IE-mátrixba rendeztem. Ezt a gondolat menetet követve készült el a problémafa (21. ábra), amelyet a leg súlyosabb versenyhátrányt okozó tényezőkből állítottam össze, ezek a tényezők okozták mind a külső mind a belső faktor értékelő mátrix alacsony eredményét, amely a „lassan visszavonulni” stratégiai lépést jelenti. A legelső szinten **négy legfőbb okot** fogalmaztam meg, a problémák forrásaként:

- **tőkehiány,**
- **a földtulajdon és az állattartás szétválása,**
- **a marketing hiánya,**
- **és a fogyasztói szokások folyamatos változása.**

A következő szint már ezen okoknak az okozata, következménye. Az egymásra épülő hálózathoz jól látszik, hogy a probléma összetett és minden egyes tényezőnek hatása van egy másik tényező kialakulására vagy bekövetkezésére. Ezért fontos, hogy egyben lássuk az ágazat lemaradásának okát, hiszen egy tényező orvoslásával nem oldunk meg semmit, egy-egy szálát kell felgombolyítani és lépésről, lépésre megoldani a problémát. Ha az egyes alap okokat vizsgáljuk, akkor végigkövethetjük, hogy milyen versenyhátrányt okozó faktorokon keresztül jutunk el, elsőként a **nemzetközi versenyképesség romlása** fogalmazódott meg, mint központi probléma, ennek további következménye, hogy a **sertésvertikumhoz kapcsolódó ágazatok munkája és eredményes működése is megkérdőjelezhető**, mint például a feldolgozóipar vagy

a takarmánygyártók. A versenyhátrányból fakadó piacvesztés **vállalkozások megszűnését eredményezi**. Továbbá, a problémafa alsóbb szintjein láthatjuk, hogy a folyamatokat milyen helyzetek generálták, illetve azt is, hogy egy-egy központi probléma hány kisebb problémát tartalmazó szálból tevődik össze és csúcsosodik ki. Az évek óta **felgyülemlett tőke és saját földtulajdon hiányának következményei** a termelés alacsony technológiai színvonala, az hazai genetika és tartástechnológia együttes teljesítménye, a méretgazdaságos termelés és ebből adódó szakosodás hiánya. Ebből egyenesen következik, hogy az ágazat hitelképessége gyenge, folyamatos likviditási és finanszírozási gondokkal küzd, így nincs lehetőség fejlesztésre, beruházásra, termékfejlesztésre és innovációra (SZABÓ, 2003).

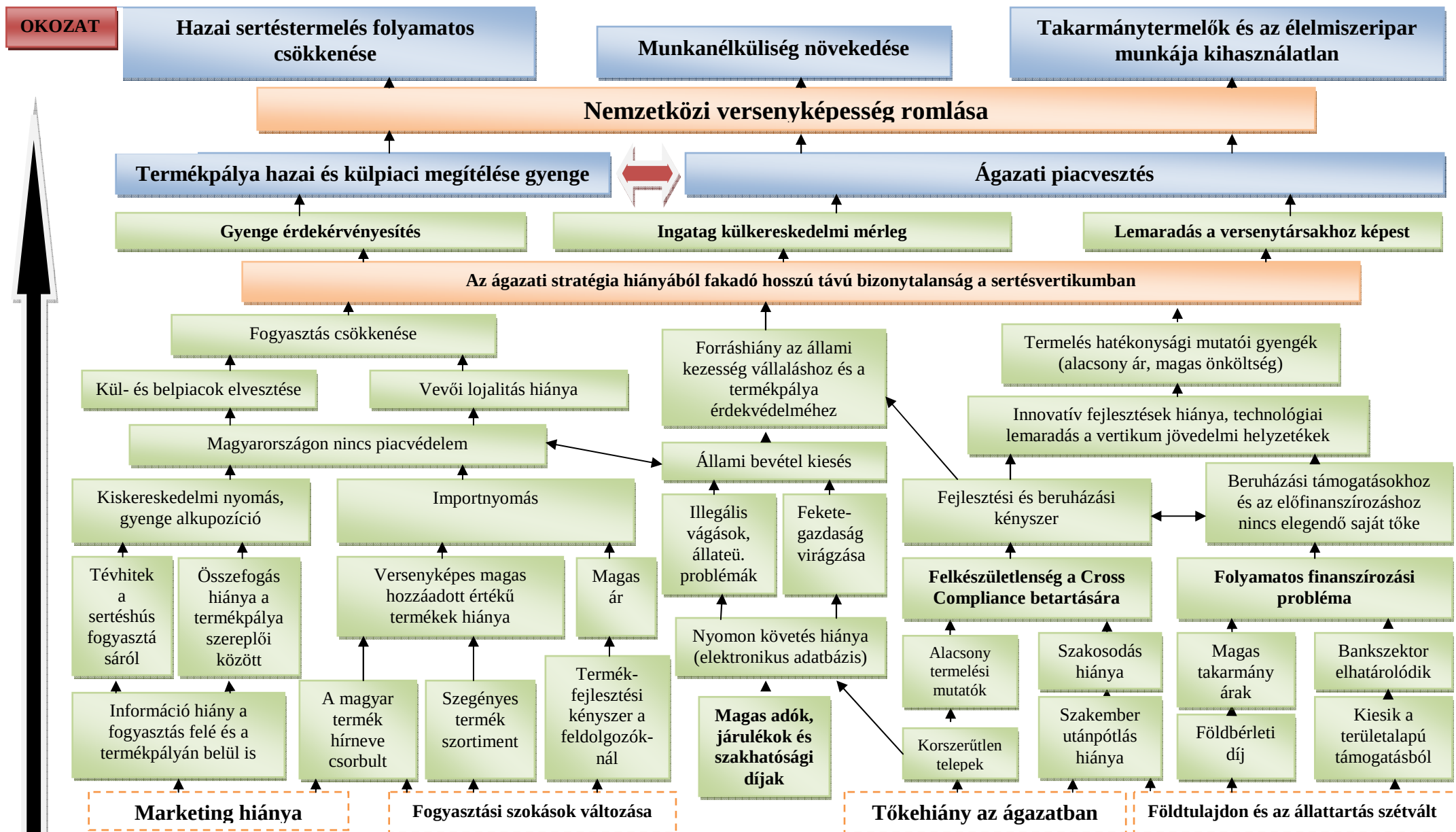
Ezek azonban nélkülözhetetlenek a Cross Compliance (Kölcsönös Megfeleltetés) előírásainak megtartásához. Önerőből egyetlen telep sem tudja kiépíteni azokat a technológiákat, amelyek a szabályos működéshez szükségesek. A termelési mutatók elmaradnak a versenytársakéhoz képest, ezért magas önköltségen termelnek. Hiányzik az együttműködés és az egységes ágazati stratégia. Mindezen piaci versenyhátrányok vezettek az **ágazat piacvesztéséhez a bel- és a külpiacon egyaránt**. E problémák párosulnak a **kedvezőtlen makrogazdasági helyzettel** (aránytalanul magas adók és egyéb járulékok, illetékek és díjak). A hatósági díjak, állatjóléti és környezetvédelmi előírások betartása szintén nagy terheket ró az ágazat szereplőire. Mindezek a tényezők együttesen vezettek a **feketegazdaság** virágzásához Magyarországon. Érvényes ez a foglalkoztatásra és az illegális vágóhidak elszaporodására egyaránt. Ma ellenőrizhetetlen és lekövethetetlen a termékpálya Magyarországon. Ilyen feltételek mellett nagyon nehéz a változó fogyasztói szokásoknak megfelelni és a piaci igényeket kielégíteni, pedig a kiskereskedelem felől folyamatos a nyomás és a fejlesztési kényszer.

Ezen elvárásoknak nem minden esetben tudunk megfelelni, így sokszor a külföldi szállítók kerülnek előnybe saját hazánkban. Velük ellentétben a hazai beszállítók gyakran nem tudják kielégíteni a nagyobb kereskedelmi láncok igényeit. Hiányzik a megfelelő mennyiségű homogén áru és megfelelő minőség is. Ráadásul a hazai fogyasztók is informálatlanok. Marketing eszközökkel erősíthetnénk a fogyasztók lojalitását a hazai termékek iránt, illetve a termékpálya szintjei közötti

információáramlást. E problémák okozzák az **állomány folyamatos csökkenését, a takarmányágazat visszaesését, a feldolgozóipar nehézkes működését és a munkahelyek csökkenését a termékpálya fázisaiban.**

A problémafa és a célfa módszer több szakterületen is jól alkalmazható a problémák elemzésére, így több kutató műhely is alkalmazta már, de ebben az összefüggésben és a stratégiai elemzés módszertani megközelítésében először került alkalmazásra. A problémafa szerkezeti összetettségét tekintve jól látható módon követi végig a megfogalmazott problémákat. Egy-egy probléma összetettségét tekintve több szétágazó vonalon fut tovább. Nehéz térben úgy elhelyezni egy adott problémát, hogy az minden kapcsolódó okozattal találkozzon, ezért próbáltam a központi meghatározó problémát kiváltó okokat kiemelni.

A problémafa hármas tagolása segít a követhetőség tekintetében, a kialakításának elve az volt, hogy az egy területhez tartozó okokat és okozataikat egy csoportban tudjam kezelni. Ellenben a vertikum problémájának összetettsége sok esetben megnehezítette ezt, ezen esetekben kétirányú nyilakkal jeleztem a kölcsönhatást. Így alakítottam ki annak a lehetőségét, hogy nem csak ok-okozati (lentől-felfelé haladva) összefüggésben lehet végig követni például a földtulajdon és az állattartás szétválásának egészen az ágazati piacvesztést kiváltó okozatait, hanem lekövethető a kapcsolat a földtulajdon és az állattartás szétválása és például a vertikumban kialakult gyenge érdekképviselő között (oldalirányú lekövetés). E tekintetben újszerű a megközelítés, hiszen az alkalmazott módszertan bemutatásáról szóló fejezetben egyértelműen látszik az ok-okozati összefüggés egymásra épülő sémájának rendszere. Az általam szerkesztett problémafában oldalirányú összefüggések is végig követhetők. Ezzel a módszertani megközelítéssel vált egységében követhetővé a sertéságazatot érintő probléma rendszere.



21. ábra A sertésvertikum problémafája

Forrás: Nábrádi, 2007; Bittner- Kovács in: Szűcs, 2007 után, saját szerkesztés

4. 6 A sertésvertikum célstruktúrája

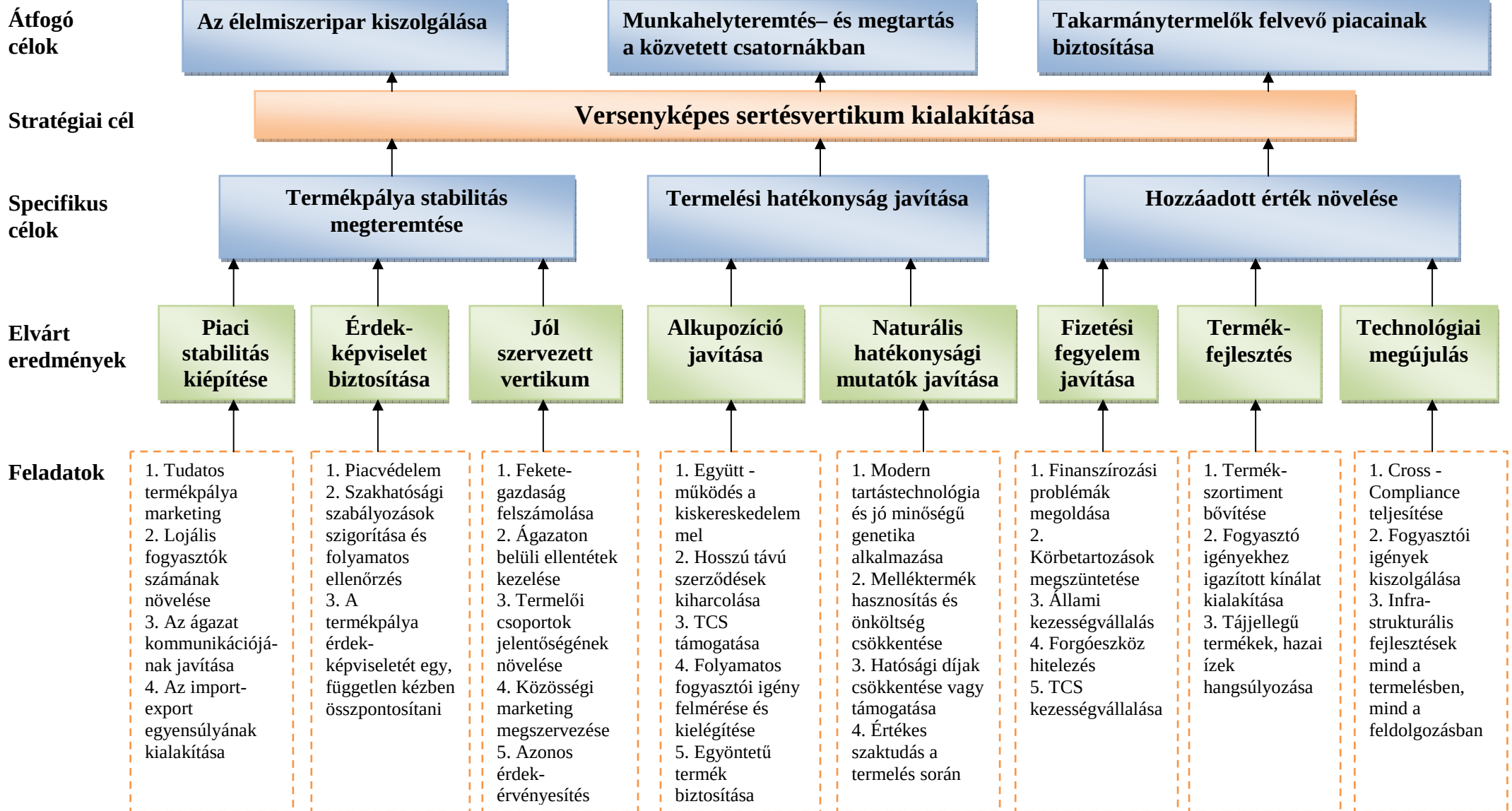
Miután a problémafa összeállt és kirajzolódtak a lemaradást okozó tényezők, elkészítettem a vertikum célstruktúráját (22. ábra). Stratégiai célként a versenyképes sertésvertikum kialakítását határoztam meg, míg specifikus célként három elérendő pontot fogalmaztam meg:

- **Termékpálya stabilitás megteremtése**
- **Termelési hatékonyság javítása**
- **Hozzáadott érték növelés**

Abban az esetben, ha ezek az elérendő célok megvalósulnak, lehetőség van a magyar sertésállomány növelésére, a kibocsátás és kínálat erősítésére, a hozzáadott érték javítására, munkahelyteremtésre, racionális erőforrás felhasználásra és mindezekon keresztül a versenyképesség javítására.

A hazai és nemzetközi piaci stabilitás megteremtése érdekében szükséges a szakmai érdekképviselő és a koncentráció erősítése az egész vertikumban. Tudatos termékpálya marketing kialakításával a vertikum külső kommunikációja javítható és a hazai termékek iránt lojális fogyasztók száma is növelhető. Az ágazaton belüli érdekellentétek is megszüntethetőek és integráció indítható el és felszámolható a feketegazdaság a hatóságokkal való szorosabb együttműködéssel.

A jövedelmezőség javítása elsősorban az értékesítési ár növekedésével és az önköltség csökkentésével érhető el. Ehhez nem nélkülözhető a természetes hatékonysági mutatók javítása, hatósági díjak csökkentése, a termék szortiment bővítése, „hungarikumok” erősítése és az alkupozíció javítására is lehetőség nyílt érdekegyesítés mellett. A finanszírozási probléma állami kezességvállalás mellett enyhíthető (NAGY et., al, 2010). Fejlesztésekre és technológiai megújulásra van szükség mind a termelésben, mind a feldolgozásban. Magas hozzáadott értékű termékekkel bővíteni indokolt a kínálatot, hiszen a tömegtermelésben nem lehetünk versenyképesek. Diverzifikált, innovatív, illetve funkcionális termékcsoportok kínálatával folyamatosan követni kell a piac változását, hiszen a fogyasztói igények kielégítése mellett a keresletet is gerjeszteni lehet megfelelő kommunikációval.



5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatásom során mindvégig a komplexitásra törekedtem. Ez nem egyszerű feladat, hiszen a problémák termékpálya szintenként különbözőek és a piaci szereplők érdekei is mást-mást kívánnak. Az alkalmazott kutatási módszerek eredményeként a megfogalmazott hipotéziseim 3 esetben megerősítést kaptak, egy esetben csak részben bizonyosodott be.

Első hipotézist bebizonyítottam, mivel a vizsgálatok és az alkalmazott módszerek hiánytalanul megerősítették, hogy összetettebb problémáról van szó, mint a jelenlegi termelési hatékonyság termékpálya szintenkénti kérdése. A KFÉM és BFÉM eredményei („lassan visszavonulni”) egyöntetűen alátámasztják, hogy az ágazat jelenlegi helyzetében nem tartható fent.

Az második hipotézis részben került megerősítésre, miszerint a Termelői Csoportosulások jelenthetnék a megoldást a termelés és feldolgozás eredményesebb működésének tekintetében. A vizsgálataim során bebizonyosodott, hogy több tényező is akadályozza az elterjedésüket. Az egyik a hibás szabályozás, a másik pedig nem a piaci szereplők igénye, hanem más szempontok alapján kialakított támogatási rendszer. A másik két tényező nem bizonyított, csak feltételezhető, hogy a feketegazdaság kifehéritésében játszott szerepe miatt, több piaci szereplőt tart vissza a taggá válástól, másrészt a magyar mentalitás és a régmúlt szövetkezés emlékei is akadályozzák a tagszám emelkedését.

Harmadik hipotézis is megállja a helyét, miszerint a vállalati szinten használt stratégia elemzés módszere, ágazati szinten is kibővíthető és alkalmazható, kiegészítő vizsgálatok mellett.

Az **első hipotézisemet** a gyakorlat orientált elemzési módszerek (KFÉM-BFÉM) eredményei is alátámasztják. Ennek ellenére úgy vélem, hogy ez mégsem ennyire egyértelmű, hiszen nem egy veszteségesen működő vállalkozásról van szó, hanem a magyar mezőgazdaság egyik legfontosabb ágazatáról. Nem beszélve az ágazatban dolgozó emberekről, akik munka és megélhetés nélkül maradnának, illetve más egyéb

ágazatokkal való szoros kapcsolatról, amelyeket szintén veszteség érne a sertéshús termelés megszűnésével. Fejlesztésre biztató lépéseket kell tenni, így a 4 választható stratégia (agresszív, defenzív, konzervatív, komparatív) közül az első kettő szóba sem jöhet, mivel azzal aláírnánk a sertéságazat halálos ítéletét. Ezért a másik két stratégiát, a célfában megfogalmazott feladatokkal kibővítve foglaltam akció tervbe. A stratégia alkotás során figyelembe vettem az előzetesen megfogalmazott és elérendő hosszú távú célkitűzéseket. **Az egész termékpályát átfogó stratégia megfogalmazására van szükség.** A fentiekben már bemutatam az ágazat célstruktúráját, amiben megoldási javaslatokat gyűjtöttem össze a versenyhátrányt okozó problémák orvoslására. Abból kiindulva a legfontosabb feladat a **hazai és a nemzetközi piacok egyensúlyának kedvező beállítása** és a magyar sertéshús és sertéshúsból készült termékek megítélésének javítása, és a **fogyasztók lojalitásának erősítése.** Ez olyan marketing tevékenységet feltételez, amely visszaállítja a **sertéshús fogyasztás növelését** a magyar piacon. A **marketingkampány** segítségével hangsúlyozhatjuk a sertéshús táplálkozásbiológiai jótékony hatását, hiszen a sertéskarajban kevesebb a zsír és több a fehérje, mint a csirkecombban. Fontosnak tartom kiemelni, hogy eloszlassuk a fogyasztói társadalomban az elmúlt években elterjedt tévhiteket.

A **fogyasztók bizalmának megnyerése** a legfontosabb, ezért nagyon fontos a friss hús nyomon követhetőségének megoldása. Ehhez jelölni szükséges, hogy honnan származik az adott testtáj, annak érdekében, hogy a fogyasztó össze tudja hasonlítani a húsok minőségét, ízletességét és azok árát. Mivel a versenypiaci elemzés során több szempontból is bebizonyosodott, hogy jelen termelési körülmények között a tömegtermék előállításban nem vagyunk versenyképesek, ezért **egyedi termékek gyártására kell összpontosítani.** A termékfejlesztés során a magyar ízlésvilágra, a „hungarikumokra” indokolt támaszkodni a termékek magyarságát, jó minőségét és hazai íz-világát kihangsúlyozni. A magyar fogyasztó csak azért nem fog egy-egy terméket megvásárolni, mert magyar. A versenyképes ár-érték arány is meghatározó. A marketing tevékenység során elengedhetetlen a **piac mély ismerete és folyamatos figyelése,** hiszen a fogyasztói szokások folyamatosan változnak. Csak az tud versenyben maradni, aki lépést tud tartani a gyors változásokkal. A **technológiai megújulás** mindennél fontosabb a feldolgozásban és termelésben egyaránt. A **finanszírozási problémák** enyhítésével javul a likviditás és a fizetési fegyelem. A társas vállalkozások **földtulajdon** hiánya miatt a bankszektor elhatárolódik az ágazat

finanszírozásától, így állami kezességvállalásra is szükség lenne. A fejlesztés alapja a megfelelő saját és idegen tőke, ugyanis csak így lehet a termelés vérkeringését frissíteni és a hatékony termeléshez nélkülözhetetlen technológiát kiépíteni.

A modern tartási körülmények mellett lehet versenyképes árualapot előállítani és a termelői érdekeket érvényesíteni a termékpálya következő szintjei felé. A **feldolgozóiparban innovatív technológia** bevezetése és a termékkínálat bővítése mellett nagyobb figyelmet kell fordítani a **funkcionális termékek és a „hungarikum”** piaci megjelenésére. További feladat a termékspecifikáció megvalósítása és az együttműködés javítása a termékpálya szereplői között. Jó megoldás a **TCS**-ba (Termelői Csoport) szerveződés, illetve a **BÉSZ** (Beszerző és Értékesítő Szövetkezet) létrehozása is. Ebben az esetben azt gondolom, hogy egy non-profit formában működő szervezet, amely **összefogja a termelőket** és piacot szerez a termékeiknek a **feldolgozóipar** felé, mindenképpen hasznos lehet mindkét oldalnak. Egyrészt a termelők felé **stabilitást** jelent, folyamatos **piacbiztosítást, tervezhető bevételt, és erős alkupozíció mellett ármeghatározó szerepe is lehet. Hosszú távú szerződések** kötésével biztos partnerkapcsolatot építhetnek ki, így nagy mennyiségben és válogatott minőségben tudnak kínálatot biztosítani és asztalhoz ülni a feldolgozókkal. Másrészt biztos háttérként van jelen a támogatások, biztosítás és a forgóeszköz hiteleknel. A feldolgozónak is érdeke, hogy **kiszámíthatóvá tegye az alapanyag beszerzést**, és ha a szövetkezet megfelelő logisztikai rendszert működtet, akkor olyan plusz költséggel, idővel és munkával járó folyamatokat tud megspórolni a feldolgozóknak, mint a minőségi szortírozás, ezért a plusz szolgáltatásért kapott, jól kialakított árat tudja a termelőinek visszaosztani. Ahhoz, hogy ez a minta jól működjön, szükség lenne a **támogatási rendszer újragondolására**, mivel a működési támogatás nincs kategorizálva, így tagtól, forgalmazott mennyiségtől, árbevételtől is függetlenül kerül meghatározásra. Ez igazságtalan, hiszen a 10 tagból álló szervezet és a 100 tagból álló is azonos összeget kap működésének biztosítására. Ez indukálta az **„alibiszövetkezetek”** megalakulását, amelyek csak névlegesen működnek és ezzel rossz hírust kelte a szövetkezeteknek. Egy jól működő integrátor nagyságát kihasználva mind az értékesítésben, mind pedig az alapanyag beszerzésben (takarmány, antibiotikum, stb.) érvényesíteni tudja akaratát, a szerződések pedig lehetővé teszik a stabilitást és a nyomon követhetőséget is, ami hozzájárulna a gazdaság kifehérítéséhez is.

6. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

- Bizonyítottam, hogy az általam használt és eddig csak vállalati szinten alkalmazott stratégiai elemzés módszerei kiterjeszthetők ágazati szinten is. Ezzel kiszélesítettem a mezőgazdasági ágazatok elemzésére, tervezésére alkalmas módszerek körét. Így a második hipotézisem alátámasztást nyert.
- Új módszertani eljárás keretében elkészítettem az **ágazat külső és belső faktor értékelő mátrixát**, amely összefoglalja, és fontossági sorrendbe rendezi az ágazat versenyelőseit leginkább befolyásoló tényezőket és számszerűsíti azokat. A mátrixok eredményeképpen az első hipotézisem bizonyítást nyert.
- Átfogó stratégiai javaslatétel érdekében a külső és belső faktor értékelő mátrix eredményeit felhasználva összeállítottam az ágazat **problémafa elemzését**, amely azon problémát kiváltó okokat tárja fel, amelyek a mátrixok alacsony értékét eredményezték (4 tényező), illetve olyan metódusban készült el, amely lehetővé teszi az oldalirányú probléma követést is.
- Feltártam a **Termelői Csoportok előnyeit és elterjedésének akadályait**. Eddig megjelent szakirodalomban többször említik a termelői csoportosulás létrehozását javaslatként, de még senki nem fogalmazta meg azokat a pontokat, amelyek javításra vagy újra gondolásra szorulnak, annak érdekében, hogy az egy jól működő rendszer legyen.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatban bemutatott elemzések a sertés termékpálya versenyhelyeire összpontosítottak. A primer és szekunder kutatási módszerek segítségével vizsgáltam a sertésvertikumot. A fő célom az volt, hogy az összes ágazati szereplő (termelők, tenyésztők, feldolgozók, kereskedők, és az érdekképviselők) megkeresésével véleményüket összegyűjtssem. A mélyinterjúk során történő felmérések eredményeképpen a termékpályát érintő és meghatározó problémák és lehetőségek gyakorlati összefüggéseinek kirajzolódása segített azon objektív és szubjektív versenyhátrányok meghatározásában, amelyek kezelése, esetleges megszüntetése hozzájárulhat a fenntartható sertéstermeléshez Magyarországon. Az elemzés során a vizsgált terület két szegmense különült el, egyrészt a szekunder kutatás során a makrogazdasági és egyben objektív (mérhető) tényezőkre, másrészt a primerkutatással felmérhető mikrogazdasági és főként szubjektív jellemzőkre bontható. A vizsgálati eredmények tükrében kijelenthetem, hogy mindkét szegmensben vannak problémák, ellenben, amíg a mikrogazdasági problémák sok esetben az ágazati szereplők hatékony munkájával javíthatók, addig a makrogazdasági tényezők tőlük függetlenül nehezítik meg a vertikum működését. Itt főleg az adó- és járulékkerhek (az idevonatkozó kiegészítő információkat a 14. melléklet tartalmazza), a bürokrácia, a földkérdés, az állami szerepvállalás kérdéskörére gondolok. Az előzetes kutatási tapasztalatok és a szekunder kutatás eredményeinek ismeretében a következő hipotéziseket és elvégzendő feladatokat állapítottam meg:

Hipotéziseim:

1. A jelenlegi gazdasági hatásokat és a termékpálya adottságait figyelembe véve a magyar sertésvertikum hosszú távú fenntarthatósága nem biztosított.
2. A termelőket és feldolgozókat összekötő termelői csoportosulások segítenék az együttműködést, az információáramlást a piacon, továbbá a feketegazdaság kifejlesztésében játszott szerepük is kiemelkedő. Ugyanakkor ez gátja is lehet az elterjedésüknek.
3. A vállalati szinten alkalmazott stratégiai elemzés módszertana kiterjeszthető ágazati szintre is.

Specifikus célkitűzéseim és elvégzendő feladatok:

1. versenyhátrányt kiváltó tényezők megállapítása stratégiai elemzés keretében,
2. SWOT – elemzés, a sertésvertikum jelenlegi helyzetének bemutatása,
3. Külső – és belső faktor értékelő mátrix összeállítása, a termékpálya szintű elemzéssel feltárt versenyhátrányok számszerűsítése, standardizálása,
4. problémafába való rendezése,
5. célfa készítés a megoldási javaslattételhez, és
6. javaslattétel a változtatásokra, problémák kezelésére.

Ezen célkitűzések mentén haladva a meglévő adatbázisokra támaszkodva (AKI, FAO, OECD, KSH, EUROSTAT), továbbá a primer adatgyűjtésre alapozva végeztem a kutatómunkámat. Elsőként a vertikum **külső gazdasági környezetét** meghatározó makrogazdasági problémákat elemeztem. Kiemelt figyelmet fordítottam az **adó- és adóztatási rendszer, a külföldi tőke jelenléte és a feketegazdaság** helyzetének vizsgálatára. A feketegazdaság GDP-hez viszonyított aránya Magyarországon 20-30% (ennek okai és következményei a 15. mellékeltben kifejtésre került), míg a fejlett EU tagállamokban 7-8% között valószínűsíthető. Meg kell említeni a hatósági díjtételeket, amelyek nagy terhet jelentenek a piaci szereplőknek (a 16. mellékletben található egy kalkuláció a díjtételek hatásáról). Továbbá megvizsgáltam az **integrátorok jelentőségét és szerepét**, mivel Magyarország piacának mérete nem teszi lehetővé az iparágak közötti semlegességet. A versenyhelyzetünk javításának első lépése az összefogásban rejlik. Az ármeghatározó, árképzést befolyásoló erő nélkül az élelmiszergazdaság **kiszolgáltatót beszállítói szerepkörbe** kerül, ugyanis a termelők és a feldolgozók általában egy személyben, kis mennyiséggel tárgyalnak a kereskedelemmel. Ebben az **alkupozícióban** nem lehetnek eredményesek és sok esetben ez az oka annak, hogy a **multinacionális kiskereskedelmi láncok** előnyben részesítik a régi beszállítói kört, amelyek főként külföldről szállítanak. Több alkalommal visszatérő probléma volt a **szezonálisból eredő fogyasztási csúcsok** kiszolgálása. A magyar piacméret régen sem, de ma főként nem képes kielégíteni azt a fogyasztói többlet igényt, ami időszakosan és specializáltan jelentkezik. Ilyen esetekben szükség van más országokból pótolni az adott testtáj hiányát. Többek között a felsorolt problémák rendszerezésével került sor a **Külső Faktor Értékelő Mátrix**

tényezőinek számszerűsítésére. Ebben a mátrixban 33 tényező/faktor került értékelésre, amelyek súlyozott mutatója: **1,93**

Ezután következett a vertikum **belső gazdasági környezetének értékelése**.

Elemzéseim során feltártam a magyar sertés vertikum sajátos helyzetét. Megállapítottam, hogy a jelenlegi helyzet főként 4 problémára vezethető vissza. Az első és egyben a legfontosabb probléma a **saját föld hiánya**. A rendszerváltás és a privatizáció következtében a növénytermesztés **elvált az állattartástól**. Ezen kívül a vertikumban kialakult forrás és egyben **tőkehiány** oka is ide vezethető vissza. A harmadik meghatározó probléma a **marketing hiánya**, nincs egységes kommunikáció és képviselő a termékpályán. A negyedik versenyképességet befolyásoló tényező a **fogyasztói szokások állandó változása** és a termékpálya szétagoltságból adódóan lassan tud reagálni ezekre a piaci változásokra, így nem tudja kihasználni a keletkezett piaci réseket, generálni pedig főként nem képes azokat. A sertésvertikum jellemzőit is számszerűsítettem és a **Belső Faktor Értékelő Mátrixban** került rendszerezésre a 45 tényező/faktor, amelyek súlyozott mutatója: **2,22**.

A sertésvertikum belső és külső faktor értékelő mátrix eredményei az IE-mátrix szerint a „lassan visszavonulni” stratégiát jelentik. Ez az eredmény elszomorító, ugyanakkor elgondolkodtató és további vizsgálatokat igényel. Így a stratégiai elemzés keretében SWOT analízist végeztem és a feltárt problémákat ok-okozati összefüggésben vizsgálva, problémafába építettem. A problémafa vizsgálati alapja az a **4 faktor** volt, amelyeket az imént bemutattem. Az aprólékos probléma elemzés után a célstruktúra összeállítására került sor, ez az első lépése a fenntartható sertéstartás érdekében tett ágazati stratégiai javaslatnak.

Célom az volt, hogy összefoglaljam az ágazat legégetőbb, versenyhátrányt okozó problémáit, és esetleges megoldási javaslattal éljek az ágazat szereplői felé. Az évtizedek óta felhalmozódó és súlyosbodó gondokat csak együttes összefogással és kitartó munkával lehet javítani (17. melléklet). Ehhez szükség van az ágazat szereplőire, a termékpálya minden egyes szintjén érdekelt hatóságokra és az állami szerepvállalásra egyaránt.

SUMMARY

The presented analyses in my thesis focus on competitive opportunities of the pig supply chain. The pig sector was examined by a support of primary and secondary research methods. My main purpose was to collect opinions finding all the sectorial members (farmers, breeders, food processing companies, traders, and professional organisations). Through the in-depth interview results, effecting and determining concerns and opportunities of the supply chain could be revealed, which did help to outline the objective and subjective competitive borders. Treating or maybe put an end of these could contribute to the sustainable pig production in Hungary. In terms of the examined field two sections were distinguished.

On the one hand based on the secondary research there are macroeconomic and objective (measurable) factors, on the other hand there are microeconomic and mainly subjective factors, which are evaluated by primary research. According to the research results I reckon there are concerns in both sections. The microeconomic concerns could improve in many cases with the effective work of the sectorial members however the macroeconomic factors make the operation of the sector difficult apart from that. I mean mainly the tax burden and contribution (connecting additional information in Appendix 14.) bureaucracy, concern about agricultural field, concern about the role of public sector. In the view of previous research experiences and the results of the secondary research I've stated the following hypotheses and tasks:

My hypotheses:

1. Considering the economic effects Hungary cannot be competitive pork meet producer country, even if it would improve the production efficiency.
2. Producers and processors linking Producer Groups to help co-operation, the flow of information in the market, and controlling the black economy. However, this can be obstruct to the development.
3. The strategic analysis method in corporate level could be extended to sectorial level.

Specific aims and tasks:

1. Economic evaluation of the whole sector
2. Strategic analysis
3. SWOT – analysis
4. Setting up external and internal factor evaluating matrix
5. Setting up a problem tree with the revealed information from the analysis in a supply chain level
6. Setting up goal tree
7. Make proposal in terms of the changing's

Following these aims I've conducted my research based on the existed data base (AKI, FAO, OECD, KSH, EUROSTAT) and primary collection of data. First I've analysed the macroeconomic concerns determining the external economic environment of the sector.

I have paid a considerable attention to my analyses on the tax- and taxation system, on the presence of the foreign capital and on the situation of the black economy. The proportion of the black economy to GDP is 20-30% in Hungary (the reasons and consequences of these are detailed in Appendix 15.); this number is probably 7-8% in the developed EU member states. The authority fees have to be mentioned, which are considerable burden on the operators (Appendix 16. contains a calculation about the effect of fees). Furthermore I've examined the role and significance of the integrators, since the Hungarian market size doesn't give the chance to have neutrality among the industries. The improvement's first step in competition lies behind the unity. Food industry is going to have a vulnerable supplier position without the price-determining, pricing influencing power, since producers and processing companies used to negotiate alone and about small quantity with the traders. In this bargaining situation they cannot be successful, and in many cases this is the reason why multinational trader chains prefer the old vendors, who delivers from abroad. There was a reoccurring concern to attend the seasonally occurred top consumption. The Hungarian market previously could not, - and right now cannot, satisfy the surplus consumer demand, which occur seasonally and specialized. In these cases there is a need to compensate the lack. Among others the external factor evaluating matrix was developed through the systematization of the previously mentioned.

In these matrix there were 33 factors evaluated with a weighted mutation of: 1,93.

After that it was followed by the evaluation of internal economic environment. Based on my researches I've revealed the specific situation of Hungarian pig sector. I've ascertained that the recent situation could mainly trace back to 4 issues. The first and at the same time the most important issue is the lack of own field or soil. The animal husbandry separated from the crop and plant production as a result of the privatization after the transition. Besides that the lack of capital and resource could trace back to that as well. The third determining issue is the lack of marketing. There is not any unified communication and representation on the supply chain. The fourth competitiveness influencing factor is the constant change of consumer habits. Because of the diversified supply chain it can react slow on that market change and cannot exploit or even generate the new market niche. I've quantified the characteristics of the pig sector as well and systemized them in the internal factor evaluating matrix.

In these matrix there were 45 factors evaluated with a weighted mutation of: 2,22.

According to the IE matrix, the results of the internal and external factor evaluating matrix shows the "slowly retreat" strategy. This result is sad and in the same time it makes to think and call for further researches. Within the framework of strategic examination I have done SWOT analysis and using real problems with correlations I've built them in a problem tree. The bases of the problem tree analysis were those 4 factors, which I've represented before. As a result of the detailed analyses of the ongoing concerns I've drawn up a new structure as a first step of the sectorial strategic proposition in order to maintain sustainable pig farming.

My purpose was to summarize the most crucial concerns of the sector, which cause competitive disadvantages and may propose a possible solution to the sectorial members. Nevertheless these concerns, - which have accumulated and deteriorated for decades, - can only be improved by united cooperation and enduring work (Appendix 17). To achieve this, sectorial members, authorities in each level of the supply chain and state activities are equally needed.

ÁBRA JEGYZÉK

1. ábra A hazai mezőgazdaság teljes bruttó kibocsátásának összetétele	5. old.
2. ábra Versenyképesség lehatárolása	10. old
3. ábra: A világ hústermelésének megoszlása 2009-ben	11. old
4. ábra: A világ sertéshús-termelésének megoszlása 2010-ben	12. old
5. ábra: Globális húskereskedelem	13. old
6. ábra: A sertéshús világpiaci árának alakulása	14. old
7. ábra: Sertéshúsfogyasztás az EU-ban (2009)	15. old
8. ábra: Sertés termelői ára az EU nagyobb sertés termelő országaiiban	16. old
9. ábra A sertésvertikum jövedelemelosztásának mértéke a termékpályán	17. old
10. ábra A sertéshús- és élősertés-külkereskedelem alakulása Magyarországon	25. old
11. ábra Sertéságazat termékpályája és elosztási csatornái 2010-ben	29. old
12. ábra Sertésállomány alakulása (1990-2010)	31. old
13. ábra A stratégiai elemzés összefüggései	38. old
14. ábra A stratégia választás eszközei	40. old
15. ábra A kutatás pontjainak egymásra épülése	49. old
16. ábra Az ágazat SWOT analízise	51. old
17. ábra A Külső Faktor Értékelő Mátrix (BFÉM) felépítése	52. old
18. ábra A Belső Faktor Értékelő Mátrix (KFÉM) felépítése	53. old
19. ábra Problémafa logikai felépítése	60. old
20. ábra Célfá logikai felépítése	61. old
21. ábra A Sertéságazat problémafája	105. old
22. ábra A Sertéságazat célfája	107. old

TÁBLÁZAT JEGYZÉK

1. táblázat A vágósertés-termelés természetes hatékonyságának összehasonlítása	35. old
2. táblázat Primer kutatás során készített mélyinterjú alanyainak profilja	46. old
3. táblázat IE- mátrix (Külső/belső döntés-előkészítő mátrix)	58. old
4. táblázat A BÉFM mátrix faktorainak elemzése	64. old
5. táblázat A KFÉM mátrix faktorainak elemzése	68. old
6. táblázat A sertésvertikum objektív gazdasági mutatói	72. old
7. táblázat Versenyhátrányok vizsgálata a fogyasztás szintjén	76. old
8. táblázat Versenyhátrányok vizsgálata a kereskedelem szintjén	78. old
9. táblázat Versenyhátrányok vizsgálata a feldolgozás szintjén	81. old
10. táblázat Versenyhátrányok az alapanyag termelés szintjén	83. old
11. táblázat A sertésvertikum SWOT elemzése	88. old
12. táblázat A sertéshús termékpálya belső faktor értékelő mátrixa	96. old
13. táblázat A sertéshús termékpálya külső faktor értékelő mátrixa	99. old
14. táblázat IE–Mátrix	101. old

IRODALOMJEGYZÉK

- 1) Antal – Mocos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (2005) : Stratégia és szervezet, Scienta Kiadó, Kolozsvár, 2005, 182 p.
- 2) Apáti F. (2007): A jó színvonalú magyar és német almatermesztés összehasonlító gazdasági elemzése, Phd értekezés, Debrecen
- 3) Bakács A. (2003): Versenyképesség koncepciók, A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium által finanszírozott „A hazai közlekedési hálózatok hatékonysága, versenyképessége növelésének lehetőségei a nemzetközi tapasztalatok alapján” MTA Világgazdasági Kutató Intézet
- 4) Bánáti D. – Lakner Z. (2005): 'Food safety and consumer's attitude in a new EU Member State. A case study of Hungary' in: Elmadfa I. (ed): *Diet diversification and health promotion. Forum nutrition*. Basel: Karger. 157-166 p.
- 5) Balogh P.– Ertsey I. – Fenyves V.– Nagy L. (2009): Analysis and optimization regarding the activity of a Hungarian Pig Sales and Purchase Cooperation, *Studies in Agricultural Economics* No. 109. 35-54. p.
- 6) Balogh P. – Ertsey I. – Kovács S. (2007): A kocaselejtezés kockázatának vizsgálata egy nagyüzemi sertéstelepen. *Acta Agraria Kaposvariensis*. Vol. 10 (3), p.263-268.
- 7) Balogh P. (2008): Kockázati tényezők feltárása, A Sertés XIII. évfolyam 1. szám 2008/1. NEDVET Bt., 22-24. p.
- 8) Barakonyi K. (1998): Stratégiai Döntések. Janus Pannonius Kiadó FEEFI, 1998, Pécs. 260 p.
- 9) Barron, J. – Hollingshead J. (2004): Brend globally market locally. *Journal of Business Strategy* 25. no.1. p 9.
- 10) Bartkus, B. – Glassman, M. – McAfee, B. (2000): Mission statements : Are they smoke and mirrors? *Business Horizons* 43. no.6. 23 p.
- 11) Bartha A. (2008): 'Vész, fék – Megroggyant magyar versenyképesség', *Heti világgazdaság*, vol. 30, no. 41, 99-103 p.

- 12): Bartha A. (2011): A sertéshús és húskészítmények fogyasztási trendjei. Magyar Tudomány Ünnepe, 2011.november 10-11, Budapesti Gazdasági Főiskola, (megjelenés alatt)
- 13) Beek, V. (2007): Smithfield building it's way into Eastern Europe. Pig Progress, Vol. 23, no.10 27-29 p.
- 14) Bittner B. – Kovács K. (2007): A sertéságazat helyzete, kilátásai és fejlesztési lehetőségei. Szaktanácsadási füzetek 11. Debrecen. 280 p.
- 15) Boyd, B. K. – Gove S. – Hitt N. A. (2005) : Construct measurement in strategic management research: Illusion or reality? Strategic Management Journal 26, no.3, 239 p.
- 16) Burger A. (2006): 'Why is the issue of land ownership still of major concern in East Central European (ECE) transitional countries and particularly in Hungary?' *Land Use Policy*, vol. 23, no. 4, 571-579 p.
- 17) Chusil, M. (2005): With all this intelligence, Why don't we have better strategies? Journal of Business Strategy 26. no.1. p 26.
- 18) Csath M. (2004): Stratégiai Tervezés és Vezetés a 21. Században. Nemzeti Tankönyv Kiadó, 2004, Budapest. 355 p.
- 19) Csath M. (2010): Versenyképesség- Menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó Ház. 2010, Budapest, 336 p.
- 20) Cummings, S. – Angwin B. (2004): The future shape of strategy: Lemmings or chimeras? The Academy of Management of Executive 18. no.2. 21 p.
- 21) Dávid S. (2008): *Az egységes euro pénzforgalmi térség, a SEPA*. Budapest: Magyar Nemzeti Bank.
http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Kiadvanyok/mnbhu_egyebkiadvanyok_hu/mnbhu_penzstab_fizforg/SEPA_2008_vegl.pdf letöltve: 2009.02.11
- 22) David R. F (2007): Strategic Management, Concept and cases. 11 ed. Upper Saddle River, New Jersey, p. 393.
- 23) David R. F (2011): Strategic Management, Concept and cases. 12 ed. Upper Saddle River, New Jersey, p. 489

- 24) Elekes A. (2001): Agrárgazdasági versenyképesség és a CAP belsőpiaci szabályozásának átvétele. Gödöllői Európa Tanulmányok, SZIE GTK, ETK. Gödöllő 45 p.
- 25) Fenyvesi L. - Mátyás L. - Pazsiczki I. (2001): Technológiai fejlesztések a sertéstartásban, FVM Műszaki Intézet közleménye; XL. évf. 2.sz., 20 p). (Mezőgazdasági gépesítési tanulmányok)
- 26) Fenyvesi L. - Mátyás L. - Pazsiczki I.(2003): Sertéstartási technológiák, FVM Mezőgazdasági Gépesítés Intézet, 108. p.
- 27) Fogarasi J. – Nyárs L. – Papp G. – Varga E. – Vőneki É. (2007): A főbb állattenyésztési ágazatok és a takarmánytermelés helyzete Romániában. Agrárgazdasági Tanulmányok, 2007/5. szám, 104 p. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet.
- 28) Gábos A. – Keller T. – Medgyesi M. – Tóth I. Gy. (2007): Adótudatosság, fiskális illúziók és az állami újraelosztással kapcsolatos preferenciák 2007-ben Magyarországon. Kutatási beszámoló, TÁRKI, Budapest. 121 p.
- 29) Gábiel P. – Reiff Á. (2006): 'Az áfakulcsok változásának hatása a fogyasztói-árindexre', MNB-szemle, 2006. december,14-20 p.
- 30) Gáspár A. (2007): Research of the wealth and financial source of the agricultural enterprises. Gazdálkodás. - 2007. 51. 19. ksz. 2-8.p.
- 31) Gyuricza Gy. (2007): 'Tendenciák a mezőgazdasági szakképzésben', Agrárágazat, vol. 8, no. 10, 40-43 p.
- 32) Hantos K– Nyárs L (2008): A hatósági díjak versenytorzító hatása az élelmiszerpiacon (XII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok; Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 2008. 03. 27-28. 477-487 p.)
- 33) Henderson, B. (1979): Henderson on Corporate Strategy. Boston: ABT Books, 6.
- 34) Horváth J. (2003): Gazdálkodási-, vállalkozási és szervezési ismeretek FVM Képzési és Szaktanácsadási Intézet, 323 p.
- 35) Jámbor A. (2008): A magyar gabonafélék versenyképessége a nemzetközi kereskedelemben. PhD értekezés, Budapest, 2008

- 36) Juhász A. (ed.) (2011): A kereskedelmi márkás termékek gyártásának hatása az élelmiszer kiskereskedelemre és beszállítóira, (AKI tanulmánytervezet kézírata, 164 p.).
- 37) Juhász Á. (2008): 'Nemzetközi húsipari trendek', Mai Piac, vol. 17, no. 2, 27-29 p.
- 38) Kartali J. (szerk.) (2008): A hazai élelmiszer-kiskereskedelem struktúrája, különös tekintettel a kistermelők értékesítési lehetőségeire. Agrárgazdasági Tanulmányok
- 39) Kindler J. – Papp O. (1972): Komplex rendszerek vizsgálata, Műszaki Könyvkiadó Bp. 1972.
- 40) Kornai J. (2005): 'Közép-Kelet-Európa nagy átalakulása – Siker és csalódottság', Közgazdasági Szemle, vol. 52, no. 12, 907-936 p.
- 41) Kovács Á. (2008): A 2008. évi közgazdász-vándorgyűlés tanulságai (kézirat) Közgazdasági Szemle, vol. 52, no. 12, 907-936 p.
- 42) Kovács T. (2008): Dilemmák a feketegazdaságról. Beszélő, 13. Évfolyam, 6. Szám

http://online.portfolio.hu/2006/users/elofizetes_info.php?pfAuth=79c3de0eec00f05adb7e07887a5fe45c&t=cikk&i=9927 letöltve: 2009.07.07
- 43) Langley A. (1988): The rools of formal strategic planning, Long Range Planning 21, no.3, 40 p.
- 44) Lei, D. – Slocum J. (2005): Strategic and Organizational Requirements for Competitve Adventage. The Academy of Management of Executive 19.no.1,31 p.
- 45) Lenkovics B. – Lelovics Zs. (2007): Gyorsfagyasztott termékek, 2. rész, Élelmezésvezetők, vol. 11, no. 3, 22-26 p.
- 46) Longmen, E. –Mullins J. (2004): Project management: Key tools for implementing Strategy. *Journal of Business strategy* 25, no 5, 54 p.
- 47) Marczin Zs. – Balogh P. (2008): A termelői csoportok szerepe a sertésvertikumban, „A sertéságazat versenyképességének javítása” konferencia Debrecen 2008.12.4-5, (előadás ábraanyag).

- 48) Marosán Gy. (1996): Stratégiai Menedzsment. Calibra Kiadó, 1996, Budapest. 141 p.
- 49) Mészáros T. (2002): A stratégia jövője a jövő stratégiája. Aula Kiadó. 264 p.
- 50) Miller, C. – Duanne R. (2005): Intuition in strategic decision making: Friend of
Foe in fast-paced 21st. Century. *The Academy of Management Executive* 19,
no.1. p.7.
- 51) Miller, S – Wilsonb, D – Hickson D. (2004): Beyond planning: Strategies for
successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning* 37, no.3,
p.201
- 52) Nagy L. - Csipkés M. - Balogh P. (2010): Sertéstelepek hatékonyságvizsgálata
DEA analízissel VIII. Alkalmazott Informatikai Konferencia, Kaposvári
Egyetem Január 22. (előadás ábraanyag)
- 53) Nábrádi A.- Pupos T. (ed.) (2010): A Stratégia és az üzleti tervezés gyakorlata,
Szaktudás Kiadóház, 2010
- 54) Nábrádi A. (2007): A fenntartható állattenyésztés néhány ökonómiai kérdései. In:
Állattenyésztés és Takarmányozás. Vol.56 No.5.
- 55) Nábrádi A.- Szűcs I. (2007): 'A minőség szerepe a sertéshúsvertikumban' in:
Bittner B. (szerk.) – Kovács K. (szerk.): A sertéságazat helyzete, kilátásai és
fejlesztési lehetőségei – Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek
generálása a sertéságazatban. Debrecen: Agrár- és Műszaki Tudományok
Centruma, 280 p.
- 56) Olson, E.-Stanly, F.-Tomas, G-Hult, M. (2005): The importance of structure and
process to strategy implementation. *Business Horizons* 48, no. 1, p. 47.
- 57) Papp J. (2008): 'A gúzsba kötött gazdaság kiszabadítása', Pénzügyi Szemle, vol.
53, no. 4, 663-693 p.
- 58) Pearce J. – Robinson R. (2000): Strategic Management, 7th ED. New York:
McCraw – Hill, 8 p.
- 59) Pitti Z. (2010): Gazdasági válság és az EU közteherviselési gyakorlatának
változása (2008-2010). Corvinus Egyetem. (előadás ábraanyag)

- 60) Planet Retail (2007): 'A legapróbb részletekbe menő minőségi követelmények – Mit várhatunk az Alditól?', Élelmiszer, vol. 15, no. 7-8, 8-11 p.
- 61) PM (2007): Tájékoztató a Kormány részére a feketegazdaság visszaszorítására tett intézkedésekről, azok hatásairól.
<http://www2.pm.gov.hu/web/home.nsf/portalarticles/DA9B55F96A1F949BC1257314002B2D25?OpenDocument>. letöltve: 2008.11.01
- 62) Popp J. – Potori N. – Udovecz G. – Csikai M. (2008): A versenyesélyek javításának lehetőségei a magyar élelmiszergazdaságban – Alapanyag-termelő vagy nagyobb hozzáadott-értékű termékeket előállító ország leszünk? Budapest: Magyar Agrárkamara és Szaktudás Kiadó Ház.
- 63) Popp J. – Potori N. (2009): Főbb állattenyésztési ágazatok helyzete, 2009. 3. szám, 144 p. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
- 64) Popp J. – Potori N. (2010): Nemzetközi agrárpiaci kilátások 2010, 67 p. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 2010
- 65) Potori N. (2004): A főbb mezőgazdasági ágazatok élet és versenyképességének követelményei. Agrárgazdasági Tanulmányok, 2004/4. szám, 83 p. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
- 66) Radó M. (2003): 'Infláció, tőkeköltség és a magyar tulajdonosok versenyhátránya', Közgazdasági Szemle, vol. 50, no. 11, 964-987 p.
- 67) Raskó Gy. (2008): 'Kevésbé lédús nyár – Hogyan fojtja meg a feketegazdaság az agráriumot?' Magyar Narancs, vol. 20, no. 34, 42-43 p.
- 68) Roos, J - Bart, V.- Statler, M. (2004): Playing seriously with strategy. *Long Range Planning* 37, no. 6, 549 p.
- 69) Scholes, K. (1989): Exploring Corporate Strategy, Text and Cases. Prentice Hall. New York, 575 p.
- 70) Sussland, A. (2004): Business value and corporate governance: A new approche, *Journal of Business Strategy*. 25, no.1, 49 p.
- 71) Szabó F. – Bene Sz. – Török M. – Polgár J. P. – Kanyar R. (2008): 'Fajtaösszehasonlító vizsgálatok eredményei Keszthelyen 6. – Hízlalási és vágási eredmények', Magyar állattenyésztők lapja, vol. 36, no. 6, 14-15 p.

- 72) Szabó P. – Balogh P. – Komlósi I. – Kusza Sz. – Bálint A. – Bíró T. (2009): Debreceni álláspont A sertésenyésztés jövőjéről, Magyar Mezőgazdaság melléklete 2009. (64. évf.) 19. sz. 25-31. p.
- 73) Szabó L. (2003) Magyarország nemzetközi versenyképessége, Fejlesztés és finanszírozás, 2003/1. 14-22 p.
- 74) Szakály Z. – Fülöp N. – Nábrádi A. (2008a): 'Fogyasztói attitűdök elemzése a sertéshús és - húskészítmények piacán' in: A sertéságazat versenyképességének javítása. Debrecen, (előadás ábraanyag).
- 75) Szakály Z. (2008b): 'Trendek és tendenciák a funkcionális élelmiszerek piacán: mit vár el a hazai fogyasztó?', IV. Táplálkozás- marketing Konferencia kiadványa. Kaposvár: Kaposvári Egyetem (előadás ábraanyag).
- 76) Szalai Á. (2008): Nem pénzügyi, bizalmi.
<http://index.hu/velemeney/jegyzet/bizalom081111/> letöltve: 2009.11.19
- 77) Székely Cs. – Pálinkás P. (2007): 'A hazai mezőgazdasági vállalkozások menedzsmentje európai összehasonlításban', Gazdálkodás, vol. 51, no. 6, 3-15 p.
- 78) Széles Zs. (2006): Az önerős fejlesztés helyzete a különböző mezőgazdasági vállalkozási formákban, Doktori (PhD) értekezés; Szent István Egyetem, Gödöllő 2006. - 174 p.
- 79) Szöllősi L. (2008): Vágócsirke vertikum modellezése és gazdasági elemzése egy, az Észak-alföldi Régióban működő integráció alapján, Phd értekezés, 15 p. Debrecen
- 80) Szűcs I (Projectvezető) (2007): Ágazat specifikus innováción alapuló projectek generálása a sertés ágazatban c. Baross Gábor Project – Összefoglaló tanulmány a sertéságazat helyzetéről.
- 81) Szűcs I. – Grasselli N. (2007): Projektmenedzsment elmélete és gyakorlata. Szaktudás Kiadóház, Budapest. 234 p.
- 82) Udovecz G. – Popp J. – Potori N. (ed.) (2007): Alkalmazkodási kényszerben a magyar mezőgazdaság – folytatódó lemaradás vagy felzárkózás? Agrárgazdasági Tanulmányok, 2007/7. szám. Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet.

- 83) Tolnai K. (2003): Falusi disznóvágás: Magyaros ízek sertéshúsból, Kaligram Kvk. 202 p.
- 84) Török Á. (1997) A versenyképesség – elemzés egyes módszertani kérdései, Gazdaság –Vállalkozás - Vezetés 3.sz. 2-13 p.
- 85) Varga T. – Tunyoginé Nechay Veronika – Mizik Tamás (2007): A mezőgazdasági árképzés elméleti alapjai és hazai gyakorlata. Agrárgazdasági Kutató Intézet. Agrárgazdasági Tanulmányok. 2007/2
- 86) Vértés A. (2007): Adórendszer és versenyképesség.
http://www.magyarorszagholnap.hu/pdf/5_versenykepesseg.pdf, letöltve: 2009.03.28
- 87) Waterman, R. (1987) : The renewal factor: How the best get and keep the competitive edge. New York, Bantam 100. 338 p.

Egyéb szakirodalom

- 88) AGRONAPLÓ (2011): Körkérdések az állattenyésztés helyzetéről.
<http://www.agronaplo.hu/szakfolyoirat/2011/03/aktualis/4332>
letöltve: 2011.12.05
- 89) AKI: Piaci árinformációk (2006-2010)
- 90) AKI: FADN információk (2006-2010)
- 91) AKI: Agrárgazdasági Statisztikai zsebkönyv (2006-2009)
- 92) AKI: Nemzetközi agrárpiaci kilátások, Outlook Konferencia 2010
- 93) Állami Foglalkoztatási Szolgálat (2008): *Összefoglaló a 2007. évben felhasznált alkalmi munkavállalói könyvekről.* <http://www.afsz.hu>, letöltve: 2009.10.20
- 94) EUROSTAT:http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php
(első letöltés: 2010.07.11)

- 95) ÉFOSZ (2006): „Az élelmiszer az életért” – *A magyar élelmiszeripar egyeztetett innovációs stratégiája*. Magyar Nemzeti Élelmiszer-technológiai Platform.
http://www.efosz.hu/letoltes/mnetp_egyeztetett_innov_strat_2006_febr.pdf
- 96) Európai Bizottság (2007): Observatory of European SMEs. Flash Eurobarometer 196 – The Gallup Organization.
- 97) Európai Bizottság (2008): Food prices in Europe. Brussels: European Commission.
- 98) Európai Bizottság (2009a): Prospects for agricultural markets and income 2008-2015. Brussels: European Commission.
- 99) Európai Bizottság (2009b): Prospects EU interim forecasts for 2009-2010: sharp downturn in growth. Interim Forecast January 2009. Brussels: European Commission, DG Economic and Financial Affairs.
- 100) Európai Bizottság (2011):
- 101) FVM [2008]: Jelentés a Kormány részére az FVM fenntartásában lévő mezőgazdasági szakképző intézmények agrár-szakképző központokba szervezéséről, valamint a létrejövő új központok és a területi szakképző intézmények közötti lehető legszorosabb együttműködés kialakításának lehetőségeiről szóló középtávú tervről. Budapest: Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium.
- 102) GFK 2008: Magyar fogyasztó 2008 Konferencia összefoglaló
http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfk_hungaria/pdf/piacitrendhirlevel/2008/gfk_pth_2008_ii.pdf
- 103) KSH: ÁMÖ 2010
- 104) KSH (2009): stADAT-táblák (évközi adatok)
- 105) KSH (2008): Kutatás és fejlesztés 2007. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- 106) KSH: GSZÖ 2007
- 107) KSH: GSZÖ 2005
- 108) MNB (2008): Elemzés a konvergencia-folyamatokról (2008 március). Budapest Magyar Nemzeti Bank.

- 109) OECD (2006): Consumption Tax Trends. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.
- 110) OECD (2009a): Main Science and Technology Indicators (2008/2). Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.
- 111) OECD (2009b): Revenue Statistics 1965-2007. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.
- 112) USDA (2011): Animal Livestock, NAL Catalog, Spotlight
- 113) AC Nielsen 2009: Tények és trendek.
<http://hu.nielsen.com/site/20110208.shtml>, letöltve: 2011.02.08
- 114) NRC Piackutatás
<http://nrc.hu/modszerek/melyinterju> letöltve: 2011. 02.08
- 115) FAOSTAT 2010
<http://faostat.fao.org/>
- 116) <http://www.quickmba.com/strategy/vision/> letöltve: 2011.03.18
- 117) <http://www.quickmba.com/strategy/> letöltve: 2009.12.07
- 118) <http://www.quickmba.com/strategy/strategic-planning/> letöltve: 2011.03.18
- 119) <http://www.quickmba.com/strategy/swot/> letöltve: 2011.03.18
- 120) <http://www.quickmba.com/strategy/vertical-integration/> letöltve: 2011.03.18
- 121) <http://www.quickmba.com/strategy/horizontal-integration/> letöltve: 2011.03.18
- 122) <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ge-mckinsey/> letöltve: 2011.03.18
- 123) <http://www.thinkingmanagers.com/management/business-vision.php>
letöltve: 2011.03.19
- 124) <http://www.thinkingmanagers.com/management/strategic-planning.php>
letöltve: 2011.03.19
- 125) <http://www.planware.org/strategicplan.htm#1> letöltve: 2011.03.21
- 126) <http://www.planware.org/strategicplan.htm#5> letöltve: 2011.03.21
- 127) <http://www.planware.org/strategicplan.htm#8> letöltve: 2011.03.21
- 128) <http://www.planware.org/strategicplan.htm#2> letöltve: 2011.03.21
- 129) Mai Piac (elemzések)
<http://www.maipiac.hu/index.php/elemzesek> letöltve: 2009.08.06

PUBLIKÁCIÓS LISTA

I. Nemzetközi konferencia, teljes terjedelemben, angol nyelven megjelent előadás

1. **A. BARTHA:** Consumers' purchasing willingness and relationship with the purchasing power in the professional literature, " International Conference on Agricultural Economics, Rural Development and Informatics, AVA Congress 3, 2007 március 20-21, Debrecen, pp. 1-7
Letölthető: <http://www.avacongress.net/ava2007/presentations/mus2/6.pdf>
2. A. NÁBRÁDI – **A. BARTHA:** Marketable value of grassland products in animal husbandry, Agrarian Perspectives XVII. Challenges for the 21 Century, 2008 szeptember 16-17, Prága, Csehország, CD kiadvány, Marketing and Management szekció, pp. 1-4. ISBN 987-80-213-1813-7
3. **A. BARTHA-** A. NÁBRÁDI: Economic Issues of Sustainable Hungarian Pork Production, Agrarian Perspectives XVII, Challenges for 21 st. Century, 2008 szeptember 16-17, Prága, Csehország, CD kiadvány, Economics szekció, pp. 1-4. ISBN 987-80-213-1813-7
4. V. BALOGH – **A. BARTHA** – A. NÁBRÁDI: The effect of EU enlargement to the hungarian agricultural trade, 3rd Green Week Scientific Conference 2009, „Multi-level Processes of Integration and Disintegration, poszter szekció. 2009 január 14-15, Berlin, Németország.
5. **A. BARTHA-** A. NÁBRÁDI: Analysis of the Hungarian and competitor countries' pork production, International Conference on Applied Economics, ICOAE 2008 május 15-17, Kastoria, Görögország, ISBN 978-960-89054-2-9, pp.78-82
6. **A. BARTHA** – V. BALOGH: „EU enlargement of hungarian meat market” International Congress on the Aspects and Visions of applied Economics and Informatics, AVA Congress 4, 26-27 March 2009, Debrecen. ISBN: 987-963-502-897-9, pp. 104-108
7. **A. BARTHA** – V. BALOGH- A. NÁBRÁDI: The current situation of Eu's food chain, 113th EAAE SEMINAR, A resilient European food industry and food chain in a challenging world, 2009 szeptember 3-6, Chania, Kréta, Görögország.
Letölthető: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/57980/2/Bartha.pdf>, pp.1-10.
8. A. NÁBRÁDI – **A. BARTHA-** A NAGY: The different quality levels on food chain, especially in the pig production, 113th EAAE SEMINAR, A resilient European food industry and food chain in a challenging world, (absztrakt) 2009 szeptember 3-6, Chania, Kréta, Görögország

9. **A. BARTHA– A. NÁBRÁDI:** The Strategic Plan of The Hungarian Pig Sector, second AGRIMB-AVA Congress 2011, 22-24 th June, 2011. Wageningen university, Wageningen, the Netherlands

II. Magyar nyelvű előadás, angol összefoglalóval

10. **BARTHA A.:** Árképzés a sertéságazatban. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, 2008 március 27-28, Gyöngyös, Absztrakt kiadvány, pp.142
11. **BARTHA A.:** A sertéshús és húskészítmények fogyasztási trendjei. Magyar Tudomány Ünnepe, 2011.november 10-11, Budapesti Gazdasági Főiskola, (megjelenés alatt)
12. **BARTHA A.:** Az import kizorító hatásának vizsgálata a magyar sertéságazatban az EU csatlakozást követően, Tradíció és Innováció Nemzetközi Konferencia, 2007 december 3-5, Gödöllő, CD kiadvány, pp. 1-8.

III. Idegen nyelvű tudományos folyóirat

13. **A. NÁBRÁDI – K. PETŐ – V. BALOGH – E. SZABÓ – A. BARTHA – K. KOVÁCS:** „Efficiency indicators in different dimension” Applied Studies In Agribusiness And Commerce (APSTRACT), Agroinform Publishing House, Vol. 3. Numbers 1-2. 2009. pp. 7-23. HU-ISSN 1789-221X
14. **BARTHA:** Competiveness of The Hungarian Pig Sector, APSTRACT, Vol. 4. Numbers 3-4. 2010. pp. 103-108. HU-ISSN 1789-221X

IV. Magyar nyelvű tudományos folyóirat, angol nyelvű összefoglalóval

15. **BARTHA A.:** A sertéságazat versenyképességének javítása “A sertéságazat versenyesei” című konferencia összefoglaló, Gazdálkodás, 2009.2.53. szám pp. 178
16. **BARTHA A.:** A hazai sertéságazat versenypiaci elemzése, különös tekintettel a termelés helyzetére, II Gödöllői Állattenyésztési Tudományos Napok, Bulletin, 2009 október 16-17, Gödöllő, pp. 488-493
17. **BARTHA A.:** A hazai sertéságazat helyzete és problémái, Animal welfare, ethology and housing systems, Vol. 4, issue 2. különszám, 2008, Gödöllő
Letölthető:<http://animalwelfare.szie.hu/cikkek/200802/Marketing-ekonomia/AWETH2008507513.pdf>

V. Tankönyvrészlet

18. NÁBRÁDI A.- PUPOS T.- TAKÁCSNÉ GY. K. (SZERK.): Üzemtan I-II, A sertéshústermelés szervezése és ökonómiája című tankönyv részlet, Szaktudás Kiadóház, 2008. ISBN 978-963-9736-90-0-Ö, pp. 377
19. NÁBRÁDI A.- NAGY A (SZERK.): Vállalkozások működtetése az Európai Unióban. Szaktudás Kiadóház, Budapest 2007. ISBN 978-963-9736-36-8, pp. 200

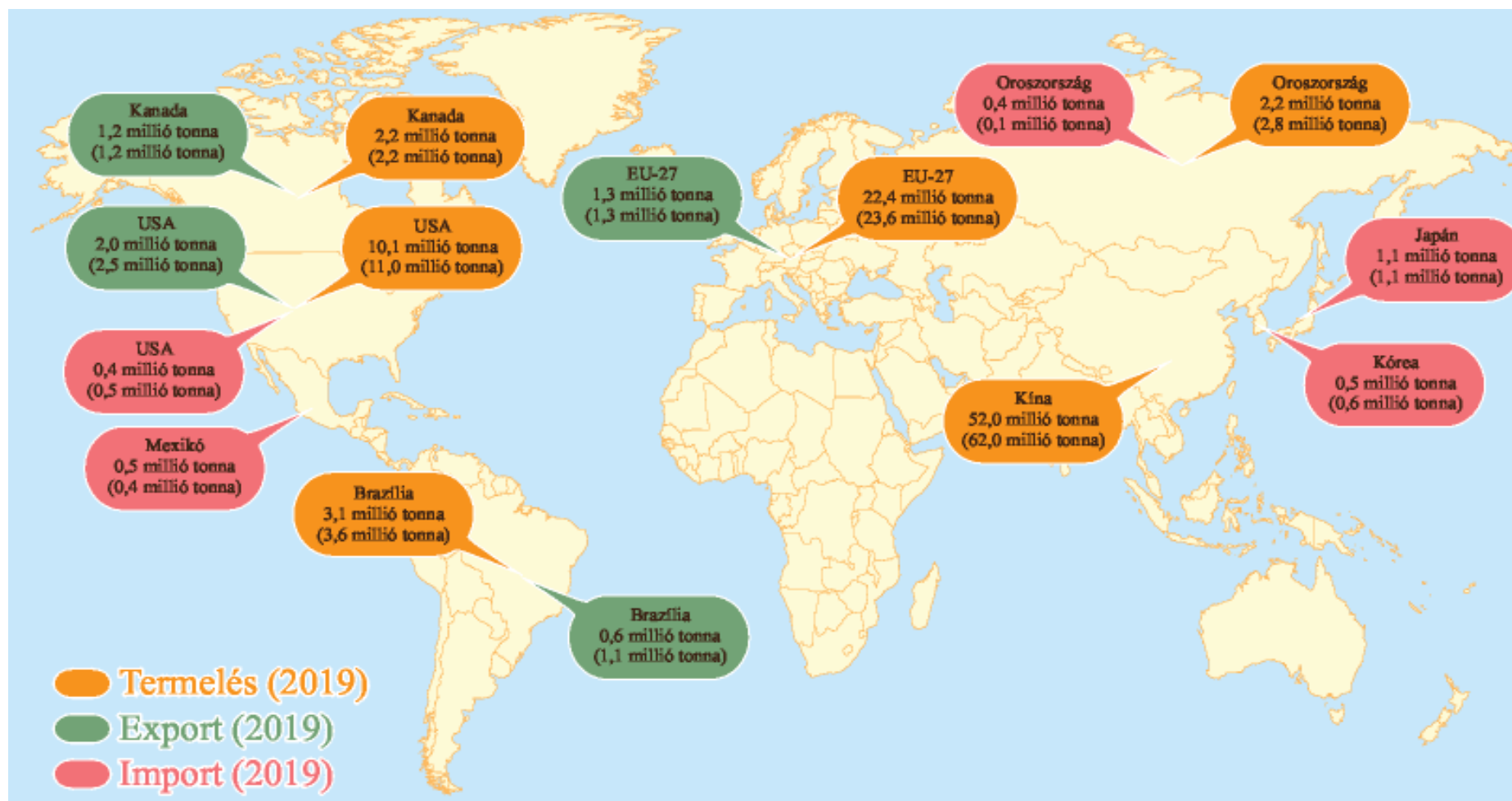
VI. Agrárgazdasági Kutató Intézet gondozásában megjelent tanulmány részletek

20. ALICZKI K.- **BARTHA A.**- FOGARASI J.- GARAY R.- KEMÉNY G.- KOVÁCS G.- KOZAK A.- KÜRTHY GY.- NYÁRS L.- POTORI N.- VARGA T.- VÖNEKI É.: Kockázat kezelés a mezőgazdasági termelésben, Agrárgazdasági Könyvek, 2009. 6. szám
21. ALICZKI K.- **BARTHA A.**- GARAY R.- NYÁRS L.- PAPP G.- POPP J.- POTORI N.- VÖNEKI É.: Főbb állattenyésztési ágazatok helyzete, Agrárgazdasági Könyvek, 2009. 3. szám

KÖSZÖNET NYILVÁNÍTÁS

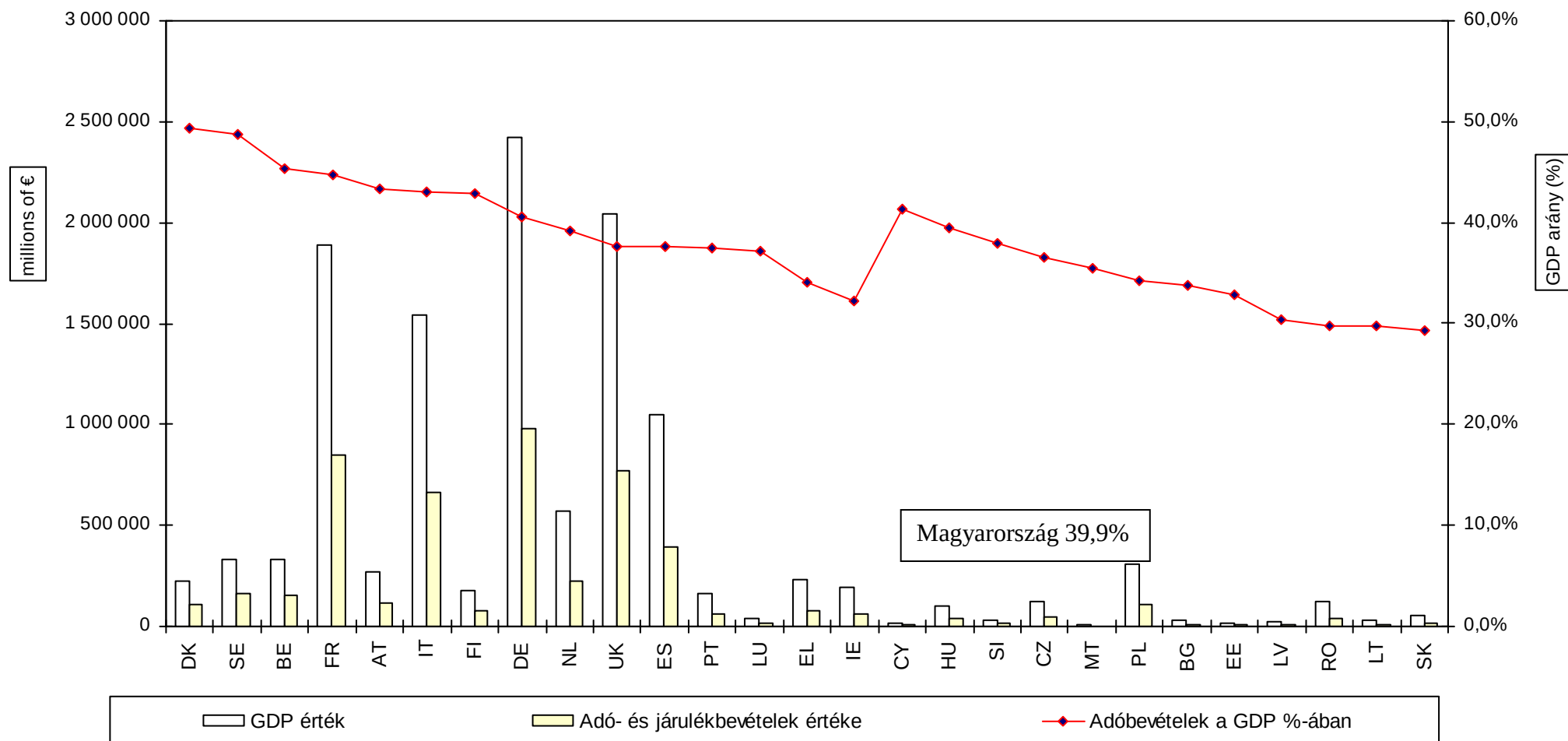
Végezetül köszönetet nyilvánítok konzulenseimnek, Dr. Nábrádi András professzor Úrnak és Dr. Udovecz Gábor professzor Úrnak a szakmai és emberi segítségért, a folyamatos biztatásért és a támogatásért. Továbbá köszönöm a segítséget a munkahelyi vitán opponensként szereplő Dr. Takács István docens Úrnak és Dr. Balogh Péter docens Úrnak az opponensi feladatuk során nyújtott segítségért, ötletért és javítási munkájukért. Köszönettel tartozom az Agrárgazdasági Kutató Intézet munkatársainak, amiért segítettek elsajátítani a kutatómunka módszertanát és a sok segítségért, amit a dolgozat írása közben kaptam. Végezetül köszönöm a termékpálya szereplőinek, akik időt áldoztak a kutatásomhoz szükséges kérdések megválaszolására, ötleteikkel és racionális szemléletmódjukkal hozzájárultak a dolgozat elkészüléséhez.

MELLÉKLETEK



1. melléklet A sertéshús világti kilátásai (előrejelzés)
Forrás: POPP-POTORI, 2010

2. melléklet Adó és járulék bevételek a GDP arányában



Forrás: PITTI, 2010

3. melléklet Általános forgalmi adó az OECD-tag EU tagállamokban (2007)

Ország	Élelmiszerek (%)	Mezőgazdasági inputok (%)
Ausztria	10	10
Belgium	6; 12; 21	6; 12; 21
Csehország	9	9; 19
Dánia	25	25
Finnország	17	17; 22
Franciaország	5,5	5,5
Németország	7; 19	7
Görögország	9	9
Magyarország	25	25
Írország	0; 4,8; 13,5	13,5
Olaszország	4; 10	4; 10; 20
Luxemburg	3	3; 15
Hollandia	6	6
Lengyelország*	3; 7; 22	3; 6; 22
Portugália	5; 12; 20	5; 12; 20
Szlovákia	19	19
Spanyolország	4,7	7
Svédország	12; 25	25
Egyesült Királyság	0; 17,5	17,5

Adatforrás: Popp et al., 2008

*A mezőgazdasági termékek áfája 3%, könyveléssel rendelkező gazdaságoknál viszont 6%. A termelői tulajdonban lévő feldolgozók a 6%-os kulcs alkalmazására, azaz könyvelésre igyekeznek rávenni a termelőket, így ugyanis többet tudnak visszaigényelni az államtól.

**4. melléklet A munkaerőköltség és az élők munkát terhelő elvonások¹
az OECD tag EU tagállamokban (2007)**

Ország	Munkaerő költség (USD PPS ²)	Jövedelem -adó	Társadalom- és egészségbiztosítási járulék			Összes elvonás	Nettó Bér (USD PPS ²)
			Munka- vállalói	Munkáltatói	Összesen		
		a teljes munkaerőköltség százalékában					
Ausztria	56 630	12,0	14,0	22,6	36,5	48,5	29 144
Belgium	57 141	21,5	10,7	23,3	34,0	55,5	25 425
Csehország	23 604	7,7	9,3	25,9	35,2	42,9	13 485
Dánia	41 252	30,2	10,6	0,6	11,1	41,3	24 205
Finnország	45 302	18,9	5,4	19,4	24,8	43,7	25 525
Franciaország	50 260	9,9	9,6	29,6	39,2	49,2	25 555
Németország	59 526	18,4	17,4	16,4	33,8	52,2	28 435
Görögország	44 304	7,9	12,5	21,9	34,4	42,3	25 572
Magyarország	21 552	16,1	12,6	25,7	38,3	54,4	9 822
Írország	34 379	7,9	4,7	9,7	14,4	22,3	26 720
Olaszország	36 692	14,4	7,2	24,3	31,5	45,9	19 861
Luxemburg	54 000	13,0	12,6	11,9	24,5	37,5	33 726
Hollandia	51 828	12,1	18,6	13,3	31,9	44,0	29 008
Lengyelország	19 847	5,4	20,5	17,0	37,4	42,8	11 350
Portugália	27 453	9,3	8,9	19,2	28,1	37,4	17 184
Szlovákia	18 215	7,1	10,6	20,8	31,4	38,5	11 198
Spanyolország	36 329	10,8	4,9	23,2	28,0	38,9	22 207
Svédország	48 763	15,6	5,3	24,5	29,8	45,4	26 647
Egyesült Királyság	56 612	16,0	8,4	9,7	18,1	34,1	37 299

Adatforrás: Popp et al., 2008

¹ Átlagjövedelmű, gyermektelen munkavállaló elvonásai.

² Dollár vásárlóerő paritáson.

5. melléklet Társasági nyereségadó az OECD tag EU tagállamokban (2008)

Ország	Nyereségadó összesen ¹ (%)
Ausztria	25,0
Belgium	34,0
Csehország	24,0
Dánia	25,0
Finnország	26,0
Franciaország	34,4
Németország	38,9
Görögország	25,0
Magyarország²	20,0
Írország	12,5
Olaszország	33,0
Luxemburg	30,4
Hollandia	25,5
Lengyelország ³	19,0
Portugália	26,5
Szlovákia	19,0
Spanyolország	32,5
Svédország	28,0
Egyesült Királyság	30,0

Adatforrás: Popp et al., 2008

¹ Legmagasabb kulccsal, különadóval és az esetleges helyi, regionális adóval együtt.

² 16% + 4% különadó.

³ Az adózó az év elején a 19%-os kulcs helyett 40%-os kulcsot is választhat; a 40%-os kulcs esetében számos adókedvezményvel élhet, míg a 19%-osnál semmilyen.

6. melléklet A vágósertés termelői ára

Minőségi osztály	2010		
	Ft/kg hasított meleg súly	2008=100	2009=100
S	369,70	96,00	92,75
E	364,36	96,89	93,08
U	354,64	98,19	92,72
R	337,55	97,44	91,17
O	309,64	100,02	90,78
P	306,49	103,06	90,80
Nem minősített	343,27	95,81	89,93
M1	312,40	96,17	86,51
Vágósertés összesen	360,09	97,71	92,90

Forrás: AKI PÁIR

7. melléklet Az élő állat és hús külkereskedelmi forgalma (sertés)

Termék	Export értéke			Import értéke		
	2009. I-X.	2010. I-X.	2009. I-X. =100	2009. I-X.	2010. I-X.	2009. I-X. =100
	milliárd Ft	milliárd Ft		milliárd Ft	milliárd Ft	
0103 Élő sertés	11,31	12,11	107,07	22,62	22,72	100,44
0203 Sertéshús	55,71	74,79	134,25	40,92	46,69	114,10
Összesen	67,02	86,90	125,08	63,54	69,31	109,51

Termék	Export mennyisége			Import mennyisége		
	2009. I-X.	2010. I-X.	2009. I-X. =100	2009. I-X.	2010. I-X.	2009. I-X. =100
	ezer tonna	ezer tonna		ezer tonna	ezer tonna	
0103 Élő sertés	24,83	31,35	126,26	59,44	67,41	113,41
0203 Sertéshús	91,83	129,76	141,30	85,48	103,87	121,51

Forrás: AKI, KSH,2010

8. melléklet Cégek, szervezetek, amelyeknél konzultációt folytattam

- 1) Agrár-Coop Kft. (Mezőkövesd)
- 2) Agroproduct Zrt. (Pápa)
- 3) Aldi Magyarország (Debrecen)
- 4) Alföldi Sertés Értékesítő és Beszerző Szövetkezet (Nádudvar)
- 5) Bold –Agro Kft. (Derecske)
- 6) Cora Magyarország Kft. (Debrecen)
- 7) Dán Farm Hungary Kft. (Gádoros)
- 8) Doroghús Kft. (Hajdúdorog)
- 9) Fekete Balázs FSE elnök
- 10) Fiorács Kft. (Ács)
- 11) Hajdúszováti Sertéstelep Hasznosító Kft. (Hajdúszovát)
- 12) Hód-Mg. Rt. (Hódmezővásárhely)
- 13) Lac-hús Kft. (Hajdúnánás)
- 14) Meta Mg.-i Kft. (Abádszalók)
- 15) Tedej Rt. (Tedej)
- 16) Tóth László Östermelő (Hajdúnánás)

8/a melléklet Mélyinterjú irányított kérdései termelők részére

1. Alapanyag előállítás kérdéskörében:

- Milyen termelési tulajdonságok (hatékonysági mutatók, alkalmazott genetikai háttér) jellemzik a telepet?
- Mi az általános véleménye az termelés helyzetéről, főként a technológia, kapacitáskihasználtság, a hazai genetika teljesítményére és takarmány beszerzésére, árára való tekintettel?
- Mi a véleménye a hatósági rendszerről (állategészségügy, környezetvédelem)?
- Rendelkeznek-e szerződéses kapcsolatokkal feldolgozók vagy szövetkezet felé? Mik az előnyei, hátrányai?
- Hogyan tudják érvényesíteni az akaratukat a termékpálya felsőbb szintjei felé, milyen az alkupozíció?
- Mit gondol a hazai érdekképviseltek működési rendszeréről?
- Mi a véleménye a feketegazdaságról, adórendszerről?

2. Általános vélemény a vertikum helyzetéről

- Véleménye szerint mi okozta az állomány drasztikus csökkenését?
- Miben látja a versenyhelyzet javításának lehetőségét mind a saját termelés mind pedig az egész vertikum tekintetében?

8/b melléklet Mélyinterjú irányított kérdései feldolgozók részére

1. Feldolgozás kérdéskörében

- Mi az általános véleménye az termelés helyzetéről, főként a technológia, kapacitáskihasználtság, a hazai termelők szállítási és alapanyag ellátási fegyelmével kapcsolatosan?
- Más EU-s vagy akár EU-n kívüli országból származó élősertés vagy sertéshúst dolgoznak-e fel? Ha igen, mi ennek az oka?
- Mi a véleménye a hatósági rendszerről (állategészségügy, környezetvédelem)?
- Rendelkeznek-e szerződéses kapcsolatokkal akár a termelővel vagy szövetkezettel, akár a kiskereskedelem felé? Mik az előnyei, hátrányai?
- Hogyan tudják érvényesíteni az akaratukat a termékpálya felsőbb szintjei felé, milyen az alkupozíció?
- Milyen a viszony a multinacionális kiskereskedelmi láncokkal?
- Van –e visszacsatolás a kiskereskedelem felől a fogyasztói igények tekintetében?
- Hozzá tudják igazítani a termelést és a termék kínálatot a változó fogyasztói igényekhez?
- Gyártanak-e saját márkás terméket valamelyik multinak, és mi a véleménye a saját márkás termékekről?
- Mit gondol a hazai érdekképviselők működési rendszeréről?
- Ön szerint kivitelezhető a jelenleg tárgyalás alatt álló „Magyar termék” jelzésének elterjesztése a vertikumban?
- Mi a véleménye a feketegazdaságról, adórendszerről?

2. Általános vélemény a vertikum helyzetéről

- Véleménye szerint mi okozta az állomány drasztikus csökkenését?
- Ha kielégítő lenne a hazai alapanyag termelés és ellátás, akkor is hozna be alapanyagot más országokból?
- Miben látja a versenyhelyzet javításának lehetőségét mind a saját termelés mind pedig az egész vertikum tekintetében?

8/c melléklet Mélyinterjú irányított kérdései kiskereskedelem részére

1. Kapcsolat a termékpálya többi szereplőjével

- Mi a véleménye a magyar beszállítói köréről?
- Van –e hosszú távú szerződéses kapcsolat velük?
- Működik-e az információ áramlás a termékpálya szintjei között?
- Hozzá tudják igazítani a termék kínálatot a változó fogyasztói igényekhez?
- Gyártanak-e saját márkás terméket, és mi a véleménye a saját márkás termékekről?
- Ön szerint kivitelezhető a jelenleg tárgyalás alatt álló „Magyar termék” jelzésének elterjesztése a vertikumban?

2. Fogyasztás, fogyasztói szokások

- Hogyan jellemezné a magyar fogyasztói társadalmat?
- Meglátása szerint milyen változáson ment keresztül a fogyasztók igénye az elmúlt 2-3 évben?
- Milyen feldolgozott termékekben látja a jövőt?
- Véleménye szerint a magyar fogyasztói társadalomban érvényesíthető a minőség és a magyar termék jelzés a termék árában?

9. melléklet Belső faktor értékelő mátrix faktorai (45 db)

1.	Termelői Csoportosulás fejlődése
2.	Termékpálya koncentrációja javul
3.	Jó minőségű ízletes alapanyag, hagyomány a magyar táplálkozásban
4.	A kivitelben a magasabb feldolgozottsági fokú termékek részaránya nagyobb
5.	Fogyasztási szokások változásából adód új lehetőségek a készítmény-forgalmazásban
6.	A saját márkák aránya egyre inkább nő a húskészítmények esetében
7.	Világszerte ismert márkák Pl.: Pick, Hertz, Gyulai
8.	A genetika fejlődésével a hizlalási idő 15 nappal csökken
9.	A fajlagos takarmány felhasználás élősúly kg-ként 30 dkg-mal csökkent, ami vágósertésenként 30 kg takarmány megtakarítást jelent
10.	Magyar termék logójának kialakítása
11.	Magas színvonalú állategészségügy
12.	Gabonatermelő övezet, takarmány biztosított
13.	A sertéshús jelenlegi pozíciója szerint inkább egészségtelen, divatjamúlt, zsírban, koleszterinben gazdag, erősen férfias, unalmas termék
14.	A fagyasztott sertéshús egyáltalán nem elfogadott
15.	A feldolgozott áruk versenyképességét rontja a szezonális
16.	Marketing hiánya
17.	A készítménygyártáshoz a hazainál általában gyengébb minőségű és olcsó sertéshúst hoznak be A hazai és az EU környezetvédelmi előírásai versenyhátrányt jelentenek a nagy állattartó telepek számára, mert szétvált az ÁT és NT
18.	Szervezetlen szállítmányozás, központi beszállítás a kiskereskedelmi láncoknál
19.	Piacok folyamatos beszűkülése
20.	Központi árfigyelő rendszer hiánya
21.	Ágazati stratégia hiánya

9. melléklet Belső faktor értékelő mátrix faktorai (45 db) (folytatás)

22.	„Tömegtermelésben” nem vagyunk versenyképesek
23.	A tökehúsok 20-35%-át feketén adják el
24.	Hosszú távú, biztos, pontosan kalkulálható szerződések nem túl gyakoriak
25.	A hazai feldolgozók az átvett sertésekért 2 kg többletsúlyt fizetnek ki (rekeszizom, háj) a többi tagországi húsipari vállalathoz képest.
26.	Az „alibi” BÉSZ-ek tagjai egyéni értékesítést is végeznek
27.	Kiszámíthatatlan a vágóalapanyag beszerzés
28.	Minősített TCS-ok hiánya (rossz támogatási rendszer miatt sok az „alibi” TCS)
29.	A vágó, daraboló üzemek kapacitás kihasználtsága alacsony
30.	A daraboló és készítmény gyártó vonalak nincsenek összhangban
31.	Termőföld hiánya (szétvált az állattartás és a növénytermesztés)
32.	Nem hatékony az élőmunka felhasználás
33.	„Magyar Termék” jelölésnek sok nem tud megfelelni (kiszámíthatatlan import)
34.	Specializáció hiánya a termékpályán
35.	Radikálisan visszaesett a fajta megújítás
36.	Döntően saját hízó állományból van az állománypótlás
37.	Az állattartók nem veszik igénybe a tenyésztők munkáját
38.	Kisebb telepek eltűnnek, megnyert pályázatot adnak vissza, mert nincs elég önerő
39.	Hígrágya elhelyezési gondok
40.	Magas önköltség
41.	Fekete gazdaság (bejelentetlen munkaerő)
42.	Felhalmozott tökehiány
43.	Alacsony termelői és feldolgozó technológiai színvonal
44.	Alacsony termelési mutatók
45.	Összefogás hiánya az egész termékpályán

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján

10. melléklet Külső faktor értékelő mátrix faktorai (33 db)

1.	Értékelhető innovációval sikereket lehetne elérni
2.	A bizalom növelhető értékkel bíró védjegyek alkalmazásával
3.	Ismét népszerűek lehetnek a kisebb feldolgozottsági fokú húsok, húskészítmények
4.	A prémium termékek fogyasztásában folyamatos csökkenés tapasztalható
5.	Kisebb kiszerelésű termékek iránti igény megnőhet
6.	Lojális fogyasztói magatartás erősítése
7.	A hazai sertéshús felvásárlói ára alacsony
8.	Magyar termékek jó hírnevének visszaállítás külföldön
9.	Hosszú távú szerződéses kapcsolatok kialakítása külföldi piacokon
10.	A vásárlók egyre inkább a szeletelt, csomagolt húst keresik
11.	A „Magyar Termék” szabályozásának megfelelni
12.	A feldolgozók számára rövidtávon kitörési pont, hogy a nyersanyagot TCS-tól szerzik be
13.	Műszaki fejlesztés
14.	Funkcionális élelmiszerek előállítása
15.	Ágazati összefogás
16.	Folyamatos kutatáson alapuló fejlesztések
17.	Mangalica, és más termékek előtérbe helyezése, mint Hungarikum
18.	Hatékony szaktanácsadói hálózat
19.	Jó genetika kihasználása
20.	Egészséges táplálkozás elterjedése okozta kereslet csökkenés
21.	Gyenge minőségű import áru bekerülése
22.	Kína mellett más nagy sertéstermelő országok is növelik termelésüket, exportjukat (USA, Brazília, Kanada)
23.	Folyamatos versenyhátrány a Cross Compliance miatt
24.	Nincs piacvédelem

10. melléklet Külső faktor értékelő mátrix faktorai (33 db)

25.	Járványok, állatbetegségek
26.	Erőteljes áringadozás
27.	Politikai irányítás, egy kézben koncentrálódó termelés
28.	A kereskedelmi márkák aránya az áruház láncokban a jövőben növekszik, a feldolgozóipar kiszolgáltatottá válik.
29.	A feldolgozók a kiszámíthatatlan vágóalapanyag beszerzés és az olcsóbb ár miatt egyre nagyobb erővel keresik az import alapanyagot
30.	Éghajlatváltozás okozta többlet energiaköltség
31.	Nincs egységes érdekképviselő
32.	Magas adók, járulékok, és egyéb hatósági díjak
33.	Megszűnő kistermelői réteg

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján

11. melléklet Guilford-féle preferencia mátrix (Belső faktorok)

[illegible]

Forrás: Saját szerkesztés

12. melléklet Guilford-féle preferencia mátrix (Külső faktorok)

[illegible]

Forrás: Saját szerkesztés

13. melléklet Hungarikum-ok



Csabai vastag kolbász



Cigánka



Disznósajt

Bácskai hurka



14. melléklet A sertéságazat hozzájárulása a nemzetgazdasághoz a jelenben és a jövőben

A sertéságazati leépülés következtében felleépő állami adó és járulék kiesés	
Magyarország sertéslétszámának záró értéke 2010-ben (db), (Forrás: AKI, 2010):	3 188 000
Magyarország kocaállományának záró létszáma 2010-ben (db), (Forrás: AKI, 2010):	219 000
Magyarországon előállított hízó/ koca / év (db):	19
Magyarország becsült éves sertéstermelése (db):	4 161 000
1 munkavállalóra jutó sertés termelés (db):	506
1 sertés előállítása után befizetett ÁFA 0 eredménnyel kalkulálva (optimista feltevés):	1 331 Ft
Munkavállalók száma (becsült adatok):	
Sertés ágazat	8 229
Élelmiszeripar	4 114
Egyéb kiszolgáló iparágak	4 114
Kalkulációk:	
Várható sertés záró létszám csökkenés (2011-ben):	1 000 000
Várható sertéskibocsátás csökkenés 2011-2012-ben évente:	1 305 207
Sertés csökkenés okozta közvetlen munkahelyvesztés:	2 581
Sertés csökkenés okozta közvetett munkahelyvesztés:	2 581
1 fő munkavállalóra jutó adó, járulék (Ft/fő)	1 641 554 Ft
Az állami adó-bevételek kiesés a megszűnő munkahelyek miatt (munkahelyvesztés x 1 fő járuléka és adói):	8 474 014 502 Ft
Állami ÁFA bevétel kiesés a leépülés miatt (2011-2012 időszakban 1 évre korrigálva):	1 736 759 082 Ft
<u>A leépülés miatt várható állami bevételek kiesés:</u>	<u>10 210 773 584 Ft</u>
A sertéstermelésből származó állami adóbevételek és hatósági díjak	
Hatósági díjak / sertés:	450 Ft
Munkabérek (bruttó) / sertés:	3 940 Ft
Járulékok és adók összesen / sertés:	3 001 Ft
Munkavállalói terhek / sertés:	1 488 Ft
Munkáltatói járulékok / sertés:	1 513 Ft
Munkabérek (bruttó), járulékok, adók hatósági díjak / sertés:	6 653 Ft
Nettó ÁFA befizetés összesen:	1 331 Ft
ÁFA befizetés. Az eredmény után / sertés:	
ÁFA befizetés. (A nem költség jellegű kiadások után) / sertés:	1 331 Ft
ÁFA befizetés (sertés termelés, éves szinten):	5 536 787 955 Ft
Az ágazat éves adóbefizetései az ÁFA kivételével:	14 357 703 652 Ft
Az ágazat éves bértermelése:	16 393 970 553 Ft
Az ágazat éves bér és adótermelése:	27 683 939 773 Ft

Forrás: Sertés Lobby számításai, 2011

**15. melléklet Feketegazdaság jelenléte a sertés termékpálya elemeiben
(Sertés Lobby számításai, 2011)**

Koca záró létszám (2010. december / AKI)	219000
Éves hízó kibocsátás / koca:	19
Éves sertés termelés	4161000
Sertéshús értékesítési átlagár/ kg (comb, csont nélkül, KSH)	1 160 Ft
Vágósertés átlagsúly (nettó):	105
Vágási %	54,00%
Éves színhús előállítás (Ft)	273 677 292 000 Ft
Sertéshús értékesítés ÁFA bevétele:	68 419 323 000 Ft
Feketegazdaság okozta ÁFA kiesés (%)	20%
Feketegazdaság okozta ÁFA kiesés (Ft):	13 683 864 600 Ft

A 20 %-os feketegazdasági arány azt jelenti, hogy 25,8 kg sertéshús helyett 30,96 kg-ot fogyasztunk évente. Ez heti 60 dkg sertéshús és húsféleségnek felel meg. Ez a sertéshúsforgalom részleteit valamennyire ismerve egyáltalán nem hihetetlen, mint ahogy az alábbi okfejtés sem:

Sertés záró létszám (2010. december / AKI)	3 188 000
Koca záró létszám (2010. december / AKI)	219 000
Hízó létszám a kettő különbsége:	2 969 000
7 hónapos elkészülési idővel számolva a havi születések száma:	424 143
A sertés záró létszám jelentette hízó kibocsátás / év:	5 089 714

A kocák létszámából és a sertések záró létszámából kiindulva több mint 1 millió db-os különbség számítható, amely a 20%-os feketegazdaságot szintén alátámasztja.

A sertés termelés ÁFA befizetése a veszteségek miatt, jelenleg biztosan nem éri el az 5,5 Mrd Ft-ot. A feketegazdaság jelenléte 13,6 Mrd Ft veszteséget generál az államnak. Amennyiben a feketegazdaságot csak a fele mértékben vissza lehetne szorítani, az a jelenleg legálisan előállított sertés termelés veszteségeinek nélküli ÁFA befizetésénél többet hozna az államháztartás számára.

16. melléklet A sertéstartókat terhelő hatósági kötelezettségek

(Forrás: Sertés Lobby, 2011)

MGSZH Állategészségügyi és Állatvédelmi Igazgatóság:

- Állatszállítási hatósági díj (72 Ft /értékesített db)
- Telepek mentességi felügyelete érdekében minden telepen félévente a tenyészállatok 10%-ától vérmintát kell venni. Kötelező vizsgálat.
- Állatjóléti támogatásokhoz negyedévente állategészségügyi hatósági igazolás (1.670 Ft/ telep/ negyedév)

ATEV:

- Hullaelszállítási és megsemmisítési díj. Más országokban (pl. Ausztria) az állam feladata, a gazdák nem fizetnek érte.

Környezetvédelmi, Természetvédelmi és Vízügyi Felügyelőség:

- Éves környezetvédelmi felügyeleti díj: telepenként 100.000 Ft/év.
- Egységes környezetvédelmi használati engedély elkészítése, 5 évente kötelező felülvizsgálatának eljárási díjai.
- Vízügyi üzemeltetési engedély. Minden változtatásnál külön eljárási díj. (Probléma: az egységes környezetvédelmi használati engedély úgy indult, hogy magába foglal minden környezetvédelmi engedélyköteles tételt, a víz mégis kimaradt belőle, így külön engedélyezés, külön eljárási díjak stb. terhelik az állattartókat.)
- 2 évente kötelező hulladékgazdálkodási terv eljárási díja.
- 5 évente a légszennyezés mérésére pontforrásokból akkreditált kibocsátás-ellenőrzés költségei.
- Éves telepenkénti vízkészlet-járulék fizetése.

MGSZH Növény- és Talajvédelmi Igazgatóság:

- A hígtrágya keletkezése és kibocsátása miatt nitrát érzékeny területeken 3 évente, nem nitrát érzékeny területeken 5 évente talaj- és talajvízvizsgálaton alapuló talajvédelmi terv készítésének költségei (milliós nagyságrend).

Akkreditált labor:

- Telepek kötelező ivóvíz vizsgálati díja.

17. melléklet Az ágazati integráció lehetőségei, a termelői csoportok koncentrációja (Forrás: Sertés Lobby, 2011)

A termelői érdekek képviselete, annak hatékonysága:

Magyarországon a 2000-es évek elején elindult a termelők - EU által jóváhagyott - érdekképviseleti rendszerének megalkotása, a termelői csoportok létrejöttét szabályzó **85/2002. (IX. 18.) FVM rendelet** segítségével. A rendeletek és későbbi kiegészítései módosításaik jó megközelítését jelentik a termelői érdekek érvényesítésének.

- 53/2001. (VIII.17.) FVM rendelet,
- 3/2003. (I.24.) FVM rendelet,
- 57/2003. (V.28.) FVM rendelet,
- 81/2004. (V.4.) FVM rendelet,
- 133/2004. (IX.11.) FVM rendelet,
- 6/2005. (I. 24.) FVM rendelet,
- 42/2005. (IV. 29.) FVM rendelet,
- 67/2005. (VII. 26.) FVM rendelet,
- 97/2005. (X. 28.) FVM rendelet,
- [25/2006. \(III. 31.\) FVM rendelet,](#)
- [51/2006. \(VII. 5.\) FVM rendelet,](#)
- 59/2007. (VII.10.) FVM rendelet,
- 95/2007. (IX. 4.) FVM rendelet,

A sertés termelői csoportok ágazatbeli súlya jelentős, a hazai termelés kb. egyharmada. A hatékony fellépés szempontjait figyelembe véve, **a jelenlegi 27 csoport maximális koncentrációjára lenne szükség.** Ennek azonban jogszabályi akadályai is vannak.

- 1.) Az 59/2007 (VII.10.) FVM rendelet szerinti a termelői csoportok létrehozására és működésük támogatására a legmagasabb igénybe vehető összeg 100 000 Euro az első, és 50 000 Euro az ötödik évben. A hatályos szabályozás mellett, kb. 15 000 sertésnél valósul meg, a működési-támogatás biztosította legnagyobb előny. E fölött az értékesítés fölött a támogatottsági és az értékesítési érdek nem

találkoznak. Mivel a 15 000 db-os sertéstermelési potenciál a piacon nem biztosít igazi alku pozíciót a termelő számára, a támogatás jelenlegi szabályozása nem éri el igazi célját.

- 2.) A jelenleg hatályos adótörvények értelmében a kapott támogatást semmilyen módon nem lehet továbbadni térítésmentesen a tagok felé anélkül, hogy a tagok a kapott előnyök után ne fizessenek ÁFA-t és egyéb adókat, és a támogatási összeg elköltése meglehetősen korlátolt, csak a működési költségekre szorítkozhat. Mivel tehát a csoportosulás a támogatás miatt kis létszámnál előnyös, de az ehhez hozzárendelt összeg elköltésében kicsi a mozgástér a jogszabályok nem biztosítják az agrártámogatás ezen formájának hatékony felhasználását. Így nemzeti érdek, hogy az EU-ós szabályzás változzon ezen a téren.
- 3.) További probléma, hogy a jelenlegi adótörvények a termelői csoportokat arra ösztönzik, hogy az évenként megkapott támogatási összeget lehetőleg éven belül felhasználják, mert ellenkező esetben jelentős társasági adót kell fizetniük. Így nagyobb projektek megvalósítása nehézkes.
- 4.) Komoly gondot okoz az is, hogy azon szövetkezeti tag, aki nem tesz eleget az Alapszabályban vagy Társasági Szerződésben (Kft. esetén) foglalt kötelezettségeinek (pl. termelői csoporton keresztüli értékesítési kötelezettség) és emiatt kizárásra kerül, az új szövetkezeti törvény értelmében, ennek ellenére is jogosult az új törvény hatályát követően keletkezett vagyongyarapodás arányos részére. Ez lényegében a termelői csoport támogatásának tulajdonrész arányos kiosztását jelentheti az arra érdemtelen (volt) termelői csoporttag számára!

18. MELLÉKLET NYILATKOZATOK

TÉMAVEZETŐI AJÁNLÁS

Bartha Andrea

„A sertésvertikum stratégiai elemzése”

című Ph.D. értekezéséhez

A jelölt témaválasztása meglehetősen időszerű, hiszen a sertésvertikum a rendszerváltás óta súlyos problémákkal küzd és ezek a gondok mind horizontálisan, mind pedig vertikálisan hatást gyakorolnak az ágazat versenyképességére. Nagyon fontosnak tartom, hogy a jelölt az egész termékpályát átfogta és ezzel egyidejűleg a makrogazdasági helyzetet is elemezte dolgozatában. A dolgozat erőse az a módszertani megközelítés, amely a dolgozat egyik újszerű eredménye is egyben. A jelölt egy új módszertani megközelítéssel végezte el a vertikum elemzését és értékelését, ezzel bővítette az eddigi ágazatelemzési módszereket. A külső és belső környezet értékelő mátrixok segítségével standardizált összehasonlítást végzett az ágazat versenyeseit illetően. Ezek eredményeként javaslatot tett az alkalmazandó stratégiára, amely hozzásegítheti az ágazatot eredményeinek javításához. A dolgozat személyes tapasztalatokra és a teleplátogatások során készített mélyinterjúk eredményeire épít, így kiemelkedően fontos gyakorlati hasznosíthatósága. Ezen kívül a megalkotott ágazatelemzési módszertan alapján kerül oktatásra a karon a stratégiai menedzsment című tantárgy, amelyet a jelölt 2 féléven keresztül oktatott is. Ezen kívül több publikációja jelent meg ebben a témában, kiemelendő, hogy a legtöbb angol nyelvű, amely a jelölt aktivitásának köszönhető, mivel számos nemzetközi és hazai konferencia szereplése volt a kutatási időszakban. Összességében elmondható, hogy a jelölt a munkahelyi vita eredményeit és tapasztalatait megfelelő módon hasznosította, a dolgozat sokat javult ennek következtében, ezért alkalmasnak tartom az értekezést nyilvános vitára való benyújtásra.

Debrecen, 2012-01-19

.....
név

Születési idő:

Anyja neve:

NYILATKOZAT

Alulírott, Bartha Andrea büntetőjogi és fegyelmi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D.) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezőnek elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti lelőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2012-01-19

.....
név

Születési idő:

Anyja neve: