

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

A sertésvertikum stratégiai elemzése

Bartha Andrea

Témavezetők:

Dr. Nábrádi András

egyetemi tanár

Dr. Udovecz Gábor

egyetemi tanár



DEBRECENI EGYETEM

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori
Iskola

Debrecen, 2012

1. A kutatás célkitűzései

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 mintegy 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 223 ezer egyedet tett ki, vagyis 2003 óta közel 100 ezerrel esett vissza. A sertéshúsfogyasztás mennyisége is csökkent, 2009-ben mindössze 27 kilogramm volt fejenként, a vezető szerepet évek óta a baromfihús fogyasztása vette át (KSH, 2008). Míg a hazai sertéshústermelés az EU csatlakozás előtt több mint 360 ezer tonna volt évente, addig – változatlan belföldi felhasználás mellett – az utóbbi években alig haladta meg a 300 ezer tonnát. A fentebb említett tények miatt úgy gondolom, hogy termékpályaszinten indokolt elemezni az ágazatot, fő célom az volt, hogy kutatómunkám eredményeképpen rávilágíthassak az ágazat hanyatlásának okaira. A termeléstől egészen a kereskedelemig minden fázisban szükséges megvizsgálni a versenyképességet a problémák kiemelése mellett, csak így kaphattam tiszta és világos képet 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. Sertésvertikum stratégiai elemzése (SWOT, KFÉM-BFÉM, IE-Mátrix, Problémafa, Célfa)

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. 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. problémáiba való rendezése,
5. célfa készítés a megoldási javaslattételhez, és
6. javaslattétel a változtatásokra, problémák kezelésére.

2. Előzmények és az alkalmazott módszerek

Dolgozatom kutatási területének meghatározásakor az Agrárgazdasági Kutató Intézet gondozásában 2008-ben 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 következtében 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. Az

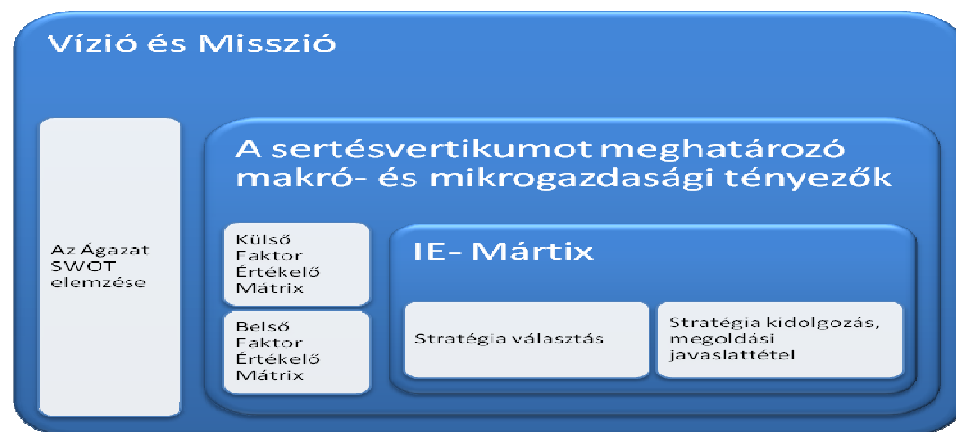
itt megszerzett tapasztalatokat, véleményeket összegyűjtve egy újszerűnek számító stratégiai szemléletű megközelítésben készítettem el a dolgozatomat. Primer és szekunder adatokat is gyűjtöttem a témakör széleskörű bemutatása érdekében. A szakirodalmi feldolgozásnál főként szekunder kutatási adatokat és eredményeket használtam fel, illetve a rendelkezésre álló, elérhető legfrissebb Központi Statisztikai Hivatal és Agrárgazdasági Kutató Intézet, APEH, OECD, FAO adatbázisát használtam.

A saját kutatásom eredményességének érdekében a szekunder adatok felhasználásával primer kutatást is végeztem, amely az **1. táblázatban bemutatott sertéstermelésben érdekelt vállalkozások** meglátogatása során készített mélyinterjúkat jelenti. A mélyinterjúk során irányított kérdéssort használtam (**1. melléklet**). 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** áruházat, egyrészt a fogyasztói igények és trendek változásáról kérdeztem őket, másrészt pedig a beszállítókkal kialakult kapcsolatokról. Úgy gondoltam, hogy 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 képviselő is fontos ezen a termékpálya szinten. Az előző kiskereskedelmi láncokhoz képest az Agrár-Coop Kft sajátossága az, hogy az élősertés beszerzéstől, a vágáson és készítménygyártáson át az értékesítésig felöleli 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 a **Doroghús** korlátolt felelősségű társaság. Ezek között volt olyan, aki saját boltban is értékesít, multinak szállít csak sajátmárkás terméként, de olyan is, amely kereskedelmi márkájával van jelen egy-egy multi cégnél.

Az alapanyag beszerzés oldaláról is más-más a helyzet, vannak olyan feldolgozók, amelyek hosszú távú szerződéses kapcsolatok alapján szerzik be a sertést, és vannak olyanok is a mintában, amelyek szövetkezeten keresztül. A termelői oldal vizsgálatakor is ezen elvek mentén választottam sertést tartókat. A mintában szerepelnek kisebb, nagyobb kocaállománnyal rendelkező termelők, sőt egy őstermelő is. Az alapanyag előállítás szempontjából fontosnak tartottam a tenyésztői oldal megkérdezését is, így az **FSE** (Fajtatiszta Sertéstenyésztők Egyesülete) elnökével is beszélgettem a magyar genetika megítéléséről és az érdekképviselő helyzetéről. Segítségével megismerhettem a **Sertés Lobby** munkáját és céljait is.

A termékpálya szereplői segítségével összegyűjtött információk segítettek a stratégiai elemzést, amely felépítését tekintve hat fő részből áll. E tartalmi elemek az alábbiakban foglalhatók össze (1. ábra):

- **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**



1. ábra Stratégiai elemzés összefüggései

Forrás: saját szerkesztés

1. 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 Magyarország Kft	X								
Cora (Debrecen)		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		
Agroprodukt Zrt							X		
Tedej Kft				X			X		
Alföldi Sertés Értékesítő és Beszerző Szövetkezet								X	
Tóth László őstermelő					X		X		
Fekete Balázs FSE elnök						X			X

Forrás: Saját szerkesztés

A primer kutatás során feltárt, sertésvertikumot jellemző tényezők/faktorok a vízióban és misszióban megfogalmazott célkitűzések szerint SWOT táblázatban kerültek rendszerezésre, majd a külső és belső környezet értékelő tényezőket külön-külön tovább csoportosítottam egy-egy mátrixban. A belső faktor értékelő mátrix (**BFÉM**) 45 ágazati jellemzőjét, míg a külső faktor értékelő mátrixnál (**KFÉM**) 33 tényezőt vettem alapul.

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 annak társadalmi jelentőségét.

Ebből kiindulva **a küldetésem** úgy hangzik: 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 termelés jövedelmi helyzetén kell javítani a termékpálya 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.

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 felhasználásával 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 és 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

Az értékeléseket a preferencia-mátrixban összesítjük (2. melléklet). 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, hogy 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 elvégeztem a konzisztencia vizsgálatot. 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 körhármasok számát állapítottam 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 körhármasok számát (**d**) az alábbi összefüggés alapján:

Belső faktorok esetében:

$$d = \frac{m(m-1)(2m-1)}{12} - \frac{\Sigma a^2}{2} = \frac{45(45-1)(2(45)-1)}{12} - \frac{29270}{2} = 0$$

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 érvényesült a tranzitív preferencia rendezés elmélete tehát a faktorok preferálásakor konzekvensen cselekedtem. Ezután következhet csak a Guilford féle súlyszám képzés, amely a következő képletben írható le:

Belső faktorok esetében:

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

Külsőfaktorok esetében:

$$\sum_{i=1}^{33} P_i = \frac{\alpha+0,5}{m} = 0,01 \dots 0,99$$

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 átültethetők 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 faktorokat beszámoltam és újra súlyoztam 0 és 1 között a következő képen. A legfontosabb faktor kapta a 45-ös számot, míg a legkisebb súllyal rendelkező az 1-et. A következő lépésben meghatároztam a rangsorolt faktorok számainak (45) összegét. Ez a módszer hasonló az értékcsökkenési leírásnál használt évek száma módszerhez.

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

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

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

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

F_{1038} = A 45 faktor számtani összege $F_{45}=1038$

A megoszlási viszonyt kalkulálva a faktorok mellé rendelt, fontosságot jelző számokat elosztottam 1038-cal, így megkaptam az adott faktor értékét és végül azok összegéből a súlyok végeredményét az 1-et!

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

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

$$\begin{aligned}
 F_1 + F_2 + F_3 + F_4 + F_5 + F_6 + F_7 + \dots + F_{33} &= F_{561} \\
 \sum_{i=1} F_i &= F_{561} \quad F_i \in [1; 33]
 \end{aligned}$$

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

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

F_{561} = A 33 faktor számtani összege $F_{33} = 561$

$$\begin{aligned}
 F_1 \text{ súly} &= \frac{F_1}{F_{561}} = 0,00178 \\
 F_2 \text{ súly} &= \frac{F_2}{F_{561}} = 0,00356 \\
 F_3 \text{ súly} &= \frac{F_3}{F_{561}} = 0,00534 \\
 &\downarrow \\
 F_{33} \text{ súly} &= \frac{F_{33}}{F_{561}} = 0,05882
 \end{aligned}
 \left. \vphantom{\begin{aligned} F_1 \text{ súly} \\ F_2 \text{ súly} \\ F_3 \text{ súly} \\ F_{33} \text{ súly} \end{aligned}} \right\} \sum_{i=1}^{45} F_i \text{ súly} = 1$$

A következő lépésben a faktorokhoz tartozó rangokkal (1-4) korrigáltam $F_{1..45}$ súly értékeit, így megkaptam a mátrix 1 és 4 közötti súlyozott mutatóit.

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 és így azok eredményeit. A fent bemutatott módszer rendkívül összetett lépéssorozatokból áll, azonban elvégzésükkel a termékpálya minden szakaszán (kizárva az érdekütközéseket) egységes, standardizált eredményt kaphatunk. 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 Matrix) szerint a stratégiák tekintetében a „lassan visszavonulni” stratégia javasolt.** Elgondolkodtató az eredmény, tehát megoldást kell találni a magyar sertésáras megreformálására, hiszen ilyen mutatók és jellemzők mellett nem lehet hosszútávon fenntartható termelést folytatni. Ezért a problémák számszerűsítése után SWOT analízist végeztem, majd a problémák elemzése érdekében problémafa és célfa értékelést alkalmaztam.

3. Az értekezés főbb megállapításai

A SWOT elemzés során 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. Segítségével átláthatóvá válnak a vertikumot jelenleg és a jövőben is meghatározó tényezők. A 2. táblázat összeállításakor egymás alá rendeztem a vizsgált piaci tényezőket az első oszlopban és 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. Ezt követően a feldolgozás helyzetének bemutatása következett, majd a termelésé. A termelésen belül három alpontot is kiemeltem a követhetőség kedvéért, az egyik az állomány és koncentráció, a másik a genetika, a harmadik a földkérdés volt. 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. Ez azért fontos, mert már a kutatás elején tudjuk, hogy mit tűzünk ki célul, mi lehet a megoldás az adott problémára. A kutatás eredményessége abban áll, hogy azt mutattam meg, hogy milyen konkrét módon lehet ezeket a problémákat orvosolni. 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.

A vizsgálataimat a **SWOT elemzésen és a környezetértékelő mátrixokon kívül** tovább folytatva összeállítottam a sertéságazat **problémafáját**, és a problémafa inverzét, vagyis a **célfát**. Ez egy olyan akcióterv, amely ágazati szinten is megoldható stratégiát mutat be, konkrét feladatokat és lépéseket gyűjt össze, amelyek elvégzése segíthet hozzá a vízióban kitűzött cél megvalósulásához. Az intézetünkben több kutató csoport 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 (SZÚCS, 2007). Ezért mielőtt a vertikum probléma és célfáját bemutatom, vissza kell utalnom a módszertani részben bemutatott elemzési módszerre, miszerint az általam alkalmazott stratégiai elemzési mód újszerűsége abban rejlik, hogy a primer kutatás során összegyűjtött 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, számszerűsítem. Majd az így kapott eredményt az IE-mátrixba rendeztem. Ezt a gondolatmenetet követve készült el a problémafa (2. 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 döntést jelenti. A legelső szinten négy okot fogalmaztam meg, a problémák forrásaként:

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

2. táblázat A sertésvertikum SWOT elemzése

Megnevezés	Előny	Hátrány	Lehetőség	Veszély
PIACI TÉNYEZŐK	SERTÉS			
Fogyasztás				
	<p>1. Hagyomány a táplálkozásban.</p> <p>2. Az EU fogyasztók zöme tartózkodik a GMO-t tartalmazó készítményektől.</p> <p>3. Jó minőségű, ízletes alapanyag.</p>	<p>1. A sertéshús jelenlegi pozíciója szerint inkább egészségtelen, divatjamúlt, zsírban, koleszterinben gazdag, erősen férfias, unalmas termék.</p> <p>2. A fagyasztott sertéshús egyáltalán nem elfogadott.</p> <p>3. A feldolgozott áruk versenyképességét rontja a szezonális.</p> <p>4. Marketing hiánya.</p>	<p>1. Termék-fejlesztés, értékelhető innovációval sikereket lehetne elérni.</p> <p>2. A bizalom növelhető, értékkel bíró védjegyek alkalmazásával.</p> <p>3. Ismét népszerűek lehetnek a kisebb feldolgozottságú húsok, húskészítmények.</p> <p>4. Kisebb kiszerelésű termékek iránti igény megnőhet.</p> <p>5. A prémium termékek fogyasztásában folyamatos növekedés tapasztalható.</p> <p>6. Tudatos fogyasztói magatartás erősítése.</p> <p>7. Mangalica, mint „hungarikum” erősítése.</p>	<p>1. Egészséges táplálkozás elterjedése okozta kereslet csökkenés.</p> <p>2. Gyenge minőségű import áru bekerülése.</p> <p>3. Kína mellett más nagy sertéstenyésztő országok is növelik termelésüket, exportjukat (USA, Brazília, Kanada).</p>

Külpiacok				
	<p>1. A kivitelben a magasabb feldolgozottságú termékek részaránya nagyobb.</p>	<p>1. A készítménygyártáshoz a hazainál általában gyengébb minőségű és olcsó sertéshúst hoznak be. 2. Szállítványozás bonyolult a termelő, feldolgozó és kiskereskedelem között. 3. Piacok folyamatos beszűkülése. 4. Rugalmatlan magyar húsipar. 5. Közösségi marketing hiánya. 6. Ágazati stratégia hiánya.</p>	<p>1. A hazai sertéshús ár legfeljebb a szállítási költséggel növelt importárat érheti el. 2. Magyar termékek jó hírvének visszaállítás külföldön. 3. Hosszú távú szerződéses kapcsolatok kialakítása külföldi piacokon.</p>	<p>1. Járványok, állatbetegségek felléphetnek 2. Erőteljes áringadozás a jövőben is. 3. Politikai irányítás rotálódása. 4. A hagyományos piacvédelemi eszközök a jövőben is nehezen alkalmazhatóak.</p>
Kereskedelem				
	<p>1. A készítményforgalmazás sokkal jövedelmezőbb, mint a frisshús értékesítése. 2. A kereskedelmi márkák aránya a húskészítmények esetében elérte a 29%-ot 2008 első félévében.</p>	<p>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.</p>	<p>1. A vásárlók egyre inkább a szeletelt, csomagolt húst keresik. 2. A magas hozzáadott értékű termékekről nem az élelmiszerkönyvnek kell rendelkezni.</p>	<p>1. A kereskedelmi márkák aránya az áruház láncokban a jövőben növekszik. Az ipar így arctalanná, fokozott mértékben kiszolgáltatottá válik és saját magának állít versenytársat.</p>

Feldolgozás	<p>1. Világszerte ismert márkák PI: Pick, Gyulai, Hertz</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A hosszú távú szerződések hiánya. 2. A BÉSZ-ek pozitívumaik mellett a tagok egyéni értékestései miatt negatívak is. 3. Kiszámíthatatlan a vágóalapanyag beszerzés. 4. A vágókapacitás kihasználtsága 50% alatti. 5. A daraboló és készítménygyártó vonalak kapacitásai nincsenek összhangban. 6. Alacsony technológiai színvonal. 7. Nem hatékony az élőmunka felhasználás. 8. A feldolgozók nem képviselik az ágazat érdekeit. 9. Specializáció hiánya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A feldolgozók számára rövidtávon kitörési pont, hogy a nyersanyag egy részét saját maguk állítják elő. 2. Műszaki fejlesztés. 3. Funkcionális élelmiszerek előállítás. 4. Ágazati összefogás. 5. Folyamatos kutatáson alapuló fejlesztések. 6. Mangalica, mint hungarikum. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A feldolgozók a kiszámíthatatlan vágóalapanyag beszerzés miatt egyre nagyobb erővel keresik az import alapanyagot. 2. Éghajlatváltozás okozta többlet energiaköltség. 3. Környezetvédelem szabályozások.
-------------	--	---	--	---

Termelés				
1. Genetika	<ul style="list-style-type: none"> 1. A hizlalási idő 15 nappal csökkent. 2. A fajlagos takarmány felhasználás csökken, vágósertésenként 30 kg takarmány megtakarítást jelent. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Radikálisan visszaesett a fajta megújítás. 2. Döntően saját hízó-állományból van az állománypótlás. 3. Az állattartók nem veszik igénybe a tenyésztők munkáját. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Jó példa lehet a dán módszer. 	
2. Állomány, állat eü., termelési szerkezet, vágóállat előállítás, hústermelés	<ul style="list-style-type: none"> 1. Elindult a sertésállomány koncentrációja. 2. Magas színvonalú állategészségügy. 3. Gabonatermelő övezet, takarmány biztosított. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kisebbszámú 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Műszaki fejlesztés. 2. Jó genetika kihasználása. 3. Hatékony szaktanácsadói hálózat. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Járványveszély. 2. Megszűnő kistermelői réteg.
3. Földkérdés, takarmányozás, környezetvédelem		<ul style="list-style-type: none"> 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

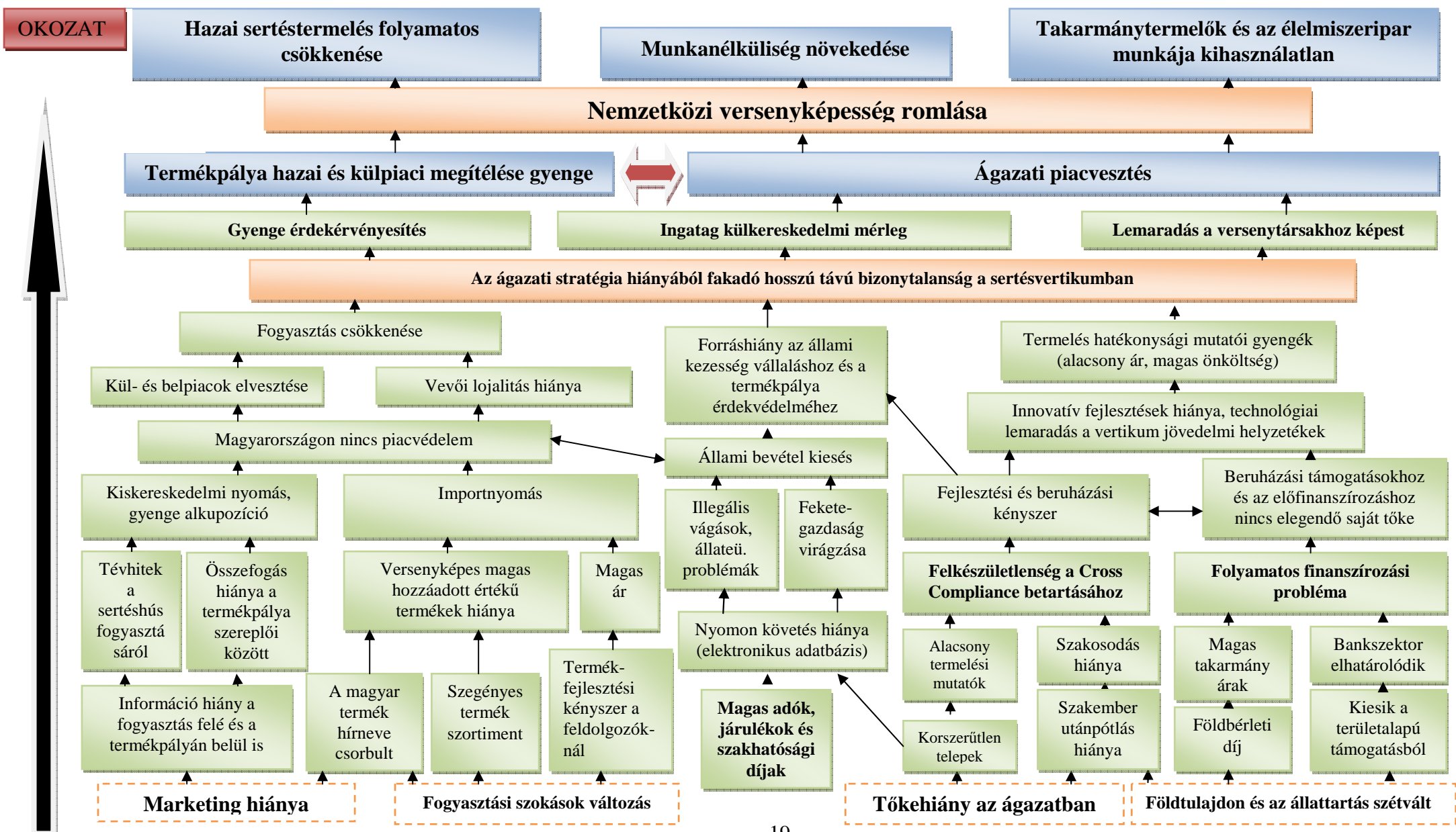
A következő szint már ezen okoknak az okozata, következménye. Az egymásra épülő hálózatból jól látszik, hogy a probléma összetett és minden egyes tényezőnek hatása van egy másik tényező kialakulására vagy bekövetkezésére. Ezért fontos, hogy egyben lássuk az ágazat lemaradásának okát, hiszen egy tényező 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 romlásához, mint központi problémához, 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 láthatjuk, hogy e folyamatot milyen helyzetek generálták. Az évek óta felgyülemlett tőke és saját földtulajdon hiányának következményei a termelés alacsony technológiai színvonala, a nem megfelelő genetika és tartástechnológia, 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 kevés telep tudja kiépíteni azokat a technológiákat, amelyek a szabályos működéshez szükségesek. A termelési mutatók elmaradnak a versenytársakéhoz képest, többek között ezért is, magas önköltségen termelünk. Hiányzik az együttműködés és az egységes ágazati stratégia. Mindezen piaci versenyhátrányok vezettek az ágazat piacvesztéséhez bel- és 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. A számításaim szerint 61 ezer tonna serteshús lekövethetetlen és ellenőrizhetetlen a termékpályán. 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.

Miután a problémafa összeállt és kirajzolódtak a lemaradást okozó tényezők, elkészítettem a vertikum célstruktúráját (3. 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 mindezen keresztül a versenyképesség javítására. A hazai és nemzetközi piaci stabilitás megteremtése érdekében szükséges a szakmai érdekképviselet 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 alakítható ki. 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, ésszerűsítése, a termék szortiment bővítésére, „hungarikumok” erősítésére és az alkupozíció javítására is lehetőség nyílik érdekegyesítés mellett. 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.

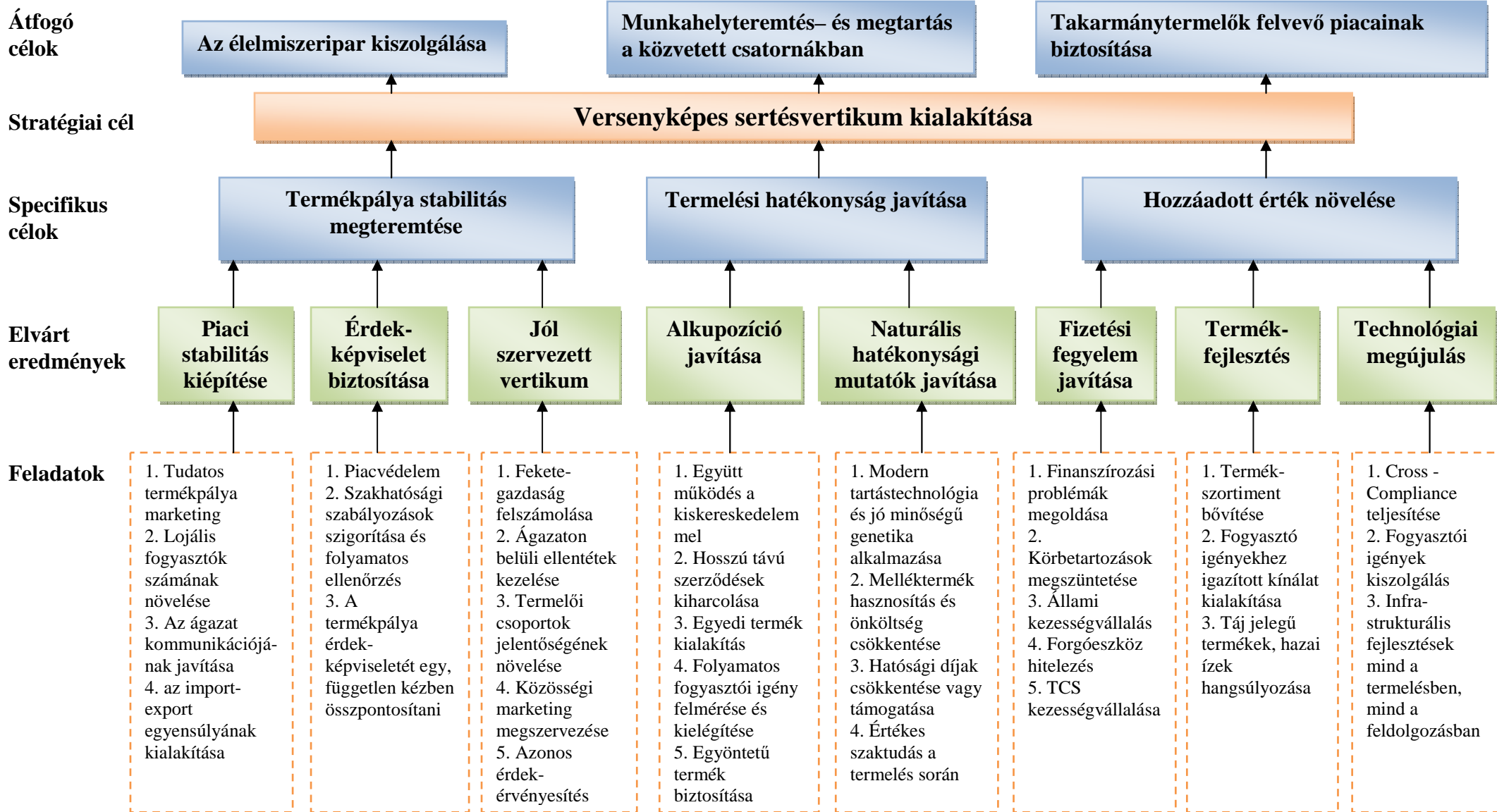


2. ábra A sertésvertikum problémafája

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

OKOZAT

OK



4. Az értekezés új és 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.
- Új módszertani eljárás keretében elkészítettem az **ágazat külső és belső faktor értékelő mátrixát**, amely összefoglalja, és fontossági sorrendbe rendezi az ágazat versenyesélyeit leginkább befolyásoló tényezőket és számszerűsíti azokat. A mátrixok eredményeképpen az első hipotézisem bizonyítást nyert.
- Átfogó stratégiai javaslattétel 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.

5. Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága

- A hazai sertéságazattal foglalkozó kutatások körében hiánypótlónak tartom az átfogó, termékpálya szintű versenypiaci és stratégiai elemzést, főként oly módon, hogy annak kialakításában az ágazat és a piaci szereplők véleményükkel, tapasztalataikkal részt vesznek.
- A dolgozatom eredményei hozzájárulnak a sertéságazat jelenlegi helyzetének, jövőbeni kilátásainak és feladatainak megismeréséhez.

- Állami szinten jelenleg is folyó, az agrárium és ezen belül az állattenyésztés stratégiáját is kialakító munkacsoport felhasználta a dolgozat egyes részeit a készülő mezőgazdasági stratégia megalkotásához.
- A sertéságazat szereplőinek iránymutatást adhat a már meglévő problémáik vagy a jövőben fellépő, még ismeretlen helyzetek megoldására, úgy, hogy visszakövethetővé teszi a problémák kialakulási folyamatát és lehetővé teszi a beavatkozást egyes esetekben.
- Az értekezés eredményei felhasználhatók továbbá az oktatás területén, többek között a bemutatott módszerre épül az egyetemünkön oktatott stratégiai menedzsment című tantárgy is. Ezen kívül ökonómiával és versenyképességgel foglalkozó tantárgyak is példákat gyűjthetnek az oktatott rész gyakorlati szemléltetésére.
- Egy új ágazatelemzési látásmóddal bővítettem az eddigi ágazati elemzések és tervezések módszerét.

6. Publikációk az értekezés témakörében

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, p. 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, (abstract) 113th EAAE SEMINAR, A resilient European food industry and food chain in a challenging world, 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 (megjelenés alatt)

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.:** 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.
12. **BARTHA A.:** A sertéshús és húskészítmények fogyasztási trendjei. Magyar Tudomány Ünnepe, 2011.november 10-11, Budapesti Gazdasági Főiskola, (megjelenés alatt)

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, Budapest Vol. 3. Numbers 1-2. 2009. pp. 7-23. HU-ISSN 1789-221X
14. **BARTHA:** Competiveness of The Hungarian Pig Sector, Applied Studies In Agribusiness And Commerce (APSTRACT), Agroinform Publishing House, Budapest 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 versenyeseleyei” 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-okonomia/AWETH2008507513.pdf>

V. Tankönyvrészlet

18. NÁBRÁDI A.- PUPOS T.- TAKÁCSNÉ GY. K. (SZERK.): Üzemtan I-II, A sertéshústermelés szervezése és ökonómiája című tankönyvrészlet, 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.: Kockázatkezelés 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

1. melléklet Mélyinterjú irányított kérdései a termelők részére

1. Az 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 érdekképviseletek 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?

1/b melléklet Mélyinterjú irányított kérdései a feldolgozók részére

1. A 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 érdekképviseltek 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?

1/c melléklet Mélyinterjú irányított kérdései a kiskereskedelem részére

1. Kapcsolat a termékpálya többi szereplőjével

- Mi a véleménye a magyar beszállítói körről?
- 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?

