

Doktori (Ph.D.) Értekezés Tézisei

**NYUGAT – MAGYARORSZÁGI EGYETEM
MEZŐGAZDASÁG– ÉS ÉLELMISZERTUDOMÁNYI KAR
MOSONMAGYARÓVÁR
GAZDASÁGTUDOMÁNYI INTÉZET
AGRÁRGAZDASÁGTANI ÉS MARKETING TANSZÉK**

Ujhelyi Imre Állattudományi Doktori Iskola

**Doktori Iskola vezető:
Dr. Benedek Pál DSc.
intézetigazgató, egyetemi tanár**

**Az állati termék előállítás, feldolgozás és forgalmazás ökonómiai kérdései
program**

**Programvezető:
Dr. Tenk Antal CSc.
egyetemi tanár**

**A SZLOVÁKIAI HÚSIPAR ÉS A VÁLLALATI STRATÉGIA
VIZSGÁLATA**

**Tudományos vezető:
Dr. Tenk Antal CSc.
egyetemi tanár**

**Készítette:
VÉGH KATALIN**

MOSONMAGYARÓVÁR

2007

1. A KUTATÁS AKTUALITÁSA, TÁRGYA ÉS CÉLKITŰZÉSEI

A disszertáció a szlovákiai húsipar általános helyzetének alakulásával és a húsipari vállalatok marketingstratégiájának vizsgálatával foglalkozik. Az 1990-es évek elején kezdődő rendszerváltást követően a közép-kelet-európai országok mezőgazdaságának GDP-ből való részesedése a korábbinak a felére csökkent, aminek a háztartások jövedelmének csökkenésében, a fogyasztás visszaesésében, és az élelmiszerfeldolgozók, valamint az áruházláncok monopolhelyzetében keresendők. A szlovákiai húsipar válsága három fő okra vezethető vissza: a húsipari szakágazat piaci-, pénzügyi és strukturális eredetű gyengeségeire. A fogyasztók csökkenő érdeklődése a marha- és a sertéshús iránt kedvezőtlenül befolyásolta a hazai húsgyártást, amely a vizsgált időszakban jelentős mértékben hanyatlott. Sertéshúsból Szlovákia nem önellátó, amiről a sertéshússal, valamint élő sertésekkel való kereskedés negatív egyenlegű kereskedelmi mérlege is tanúskodik. Célravezető lenne a húsipar vertikális koordinációja színvonalának megerősítése a szállítói kapcsolatok terén, aminek egyik lehetséges eszköze a húsipar-, valamint a hús-alapanyag-, és a takarmánytermelők tőkéje koncentrációjának elfogadható formáinak keresése. A jövőben csakis az a vállalati stratégia lehet eredményes, amelyik folyamatosan figyelembe veszi a fogyasztók igényeit, és rugalmasan igazodik a változó bel- és külpiazi viszonyokhoz. Ehhez komplex elemzés szükséges az egyes termékek iránti fogyasztói elvárásokról. Megállapítható, hogy a húsipar – az igények változásának nem kellő ismerete következtében – ma még csak késéssel tud alkalmazkodni ezekhez a változásokhoz.

A kutatás felhívja a figyelmet arra a körülményre, hogy szükség van az egész húsipar vertikális koordinációjára, továbbá a hatékony vállalati

marketingstratégia kialakításához a fogyasztók szokásainak minél alaposabb ismeretére.

Az élelmiszeripari vállalatok vezetőinek egy része még ma is úgy gondolja, hogy ha elegendő pénzt költenek marketingre, gyorsan meg is térül a befektetésük. A vezetők azt hiszik, a marketing azonos az értékesítéssel, úgy látják, fontosabb az új vásárlók megszerzése, mint a régiék megtartása. Ahelyett, hogy a vásárlók valóságos igényeinek kielégítésére koncentrálnának, a termékeik minden áron való eladását állítják a vállalati stratégia középpontjába.

Az AMERICAN MARKETING ASSOCIATION megfogalmazása szerint a marketing nem más, mint egy folyamat, amely a termék / ötlet / szolgáltatás elgondolásának, árképzésének, eladás – ösztönzésének, és elosztásának a tervezése, és teljesítése. Napjainkban azonban a marketing nemcsak egy adott vállalat előbbiekben felsorolt tevékenységeit foglalja magába, hanem még a konkurencia – elemzést, és – kutatást is. A gyártók fő célja egyfelől a saját vevőkör megtartása, másfelől a konkurens cégek vásárlóinak elhódítása.

Míg egyesek a környezet, a viselkedés és az észlelés hármasságának középpontjába állítják a marketing - stratégiát, addig mások szerint a marketingstratégia azokat az átfogó elveket jelenti, amelyekre alapozva az üzletág teljesíteni kívánja célpiaci marketing – elképzelését. Alapvető döntéseket foglal magába, amelyek a marketing kiadásaira, eszközrendszerére (marketingmix) és forrásainak szétosztására vonatkoznak. A marketingstratégia jellemzője a hosszú távú szemlélet, a versenytársak figyelése, és az ő lépéseikre adott válaszok kidolgozása. Stratégiai marketing - tervezés fő eszközei a piackutatás, termékszerkezet elemzés, a vállalkozás (vagy a vállalkozás és konkurensei) gyenge és erős pontjainak

összehasonlítása (az ún. SWOT – analízis), valamint a termék – élet elemzés.

Más oldalról megközelítve: a marketingstratégia három fő lépésből áll: piacszegmentáció (segmentation), célpiacválasztás (targeting), pozicionálás (positioning). Ezek alapján a vállalatok számára lehetőség nyílik az eredményesen kiszolgálható, számukra előnyös vevőcsoportokkal foglalkozni.

Az elmúlt években a marketing - szemlélet jelentős változásokon ment keresztül, teljes mértékben vevőorientálttá vált. Ez azt jelenti, hogy a szervezet döntéseit (technológiai, piacfejlesztési, pénzügyi, értékesítési stb.), a meglévő, sőt, a potenciális vásárlók kívánságai, elvárásai szerint alakítja.

A témaválasztás egyik indoka az, hogy Szlovákiában a vágóállat - előállítás jelenlegi volumene nagymértékben elmarad az 1980-as évek derekán regisztrált „rekord“ mennyiségektől. A visszaesés egyik legfontosabb oka a hazai értékesítés bizonytalansága, ami csak részben függ össze a fizetőképes kereslet visszaesésével. A rendszerváltást követően mind a termelőknek, mind pedig a piaci értékesítést szervező szakembernek hozzá kellett szokniuk a tőkés – liberalizált – piac működési mechanizmusához, ami nem ment zökkenőmentesen.

Mivel a hús-, és húskészítmények termelése Szlovákiában is erősen piacvezérelt, ezért mindenképp előtte azt kellett vizsgálni, hogy a húspiaci szereplők-, – a vágóhidak és húsfeldolgozó vállalkozások – miként alkalmazkodnak a piacváltozásokhoz, milyen termelési-, illetve értékesítési stratégiát alkalmaznak annak érdekében, hogy piaci pozíciójukat fokozatosan erősíteni tudják. Ehhez a vizsgálathoz jó lehetőséget kínált a két legnagyobb szlovákiai húsfeldolgozó vállalat – Tauris a.s., illetve Mecom a.s. - , amelyek a maguk piaci szegmensében egyaránt piacvezetők.

Tekintettel arra, hogy a marketingstratégia alakítása a termelés-, és a piac szempontjából is jövőorientált, ezért felméréseket kellett végezni abból a célból, hogy a vásárlók jelenlegi, de még inkább jövőbeni igényeit jobban megismerhessük és azt a termelés – szervezés, illetve – fejlesztés szolgáltatába állíthassuk. Jó alapot szolgáltatott ehhez az a széles körben elvégzett kérdőíves felmérés, melyet Szlovákia több pontján, 400 fő bevonásával sikerült megvalósítani.

Fontosnak ítéltük a vizsgálatok tárgyát képező két húsipari vállalat marketingstratégiájának részletes vizsgálatát annak feltárásához, hogy e stratégiák motivációit, illetve azok erősségeit és gyengeségeit jobban megismerhessük. Ezt szolgálták azok a mélyinterjúk, amelyek az említett két piacvezető cég marketing vezetőivel készültek.

Az előzőekből kiindulva két húsipari vállalatnál, valamint a vállalatok által készített húsipari- szarvasmarha és sertés - termékek piacán három éven keresztül végzett vizsgálatok célja az alábbiakban foglalható össze:

- a szlovákiai szarvasmarha és sertés ágazatok általános helyzetvizsgálata;
- a húsfeldolgozás-, és értékesítés bemutatása;
- a hústermelést, - forgalmazást és – fogyasztást befolyásoló főbb tényezők szerepének feltárása;
- a szlovákiai húspiac két vezető vállalata marketingstratégiájának összehasonlítása;
- a vásárlói, illetve fogyasztói magatartás befolyásolásának cél-, és eszközrendszere a szlovákiai hústermékek piacán;
- a vizsgálatokból nyert információk birtokában átfogó helyzetértékelés és célmeghatározás a szlovákiai húsipari vállalatok versenysztratégiájának kialakításához, illetve korszerűsítéséhez.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Az előzőekben kifejtett, elvi jellegű megfontolások alapján a disszertáció készítése során az alábbi információ – források, illetve adatok felhasználására került sor:

1. A vonatkozó hazai és külföldi szakirodalomban fellelhető adatok, információk begyűjtése és összehasonlító elemzése.
2. A szlovákiai húsipar teljesítményére vonatkozó statisztikai adatok célirányos csoportosítása és elemzése.
3. Személyes (primer) adatgyűjtés (kvantitatív) és informálódás (kvalitatív) két húsfeldolgozó vállalatnál és kiválasztott fogyasztói csoportoknál.

E vizsgálódások módszere alapvetően:

- szakértői mélyinterjúk készítése két piacvezető húsipari vállalatnál, illetve konzultáció a fontosabb hazai vállalatok (marketing) vezetőivel;
- kérdőíves megkérdezés különböző fogyasztói csoportoknál.

◆ **A szekunder kutatásokban alkalmazott módszerek:**

Az ökoszkópikus adatgyűjtés esetében a szlovákiai élelmiszertermelési és fogyasztói adatok begyűjtésére és elemzésére került sor, különös hangsúlyt helyezve a sertés-, és marhahúsra, valamint az azokból készített termékekre. Az ehhez szükséges adatokat a hazai és a nemzetközi statisztikai adatbázisok szolgáltatták.

A statisztikai adatok vizsgálatán kívül a témával kapcsolatos hazai és nemzetközi szakfolyóiratok, konferencia- összefoglalók és egyéb kiadványok tanulmányozása és feldolgozása is megtörtént.

Az alapadatok 1998 – 2004 közötti időszakból származnak. Ezek az adatok az EXCEL program segítségével kerültek feldolgozásra, amiből táblázatok, ábrák és grafikonok készültek.

◆ **A primer kutatások alkalmazott módszerei**

Mind a kvalitatív, mind a kvantitatív módszerek alkalmazására sor került. A kvalitatív eljárások közül mélyinterjúk készítésére, míg a kvantitatív technikák esetében kérdőíves megkérdezésekre került sor.

Kvalitatív módszerek

A szakmai mélyinterjúkat a továbbfeldolgozott termékeket (is) gyártó húsipari vállalatok vezetőivel készültek el, egy előre megírt vázlat alapján.

A két vizsgált vállalat a TAURIS a.s. és a MECOM a.s. voltak, ahol 2003 – 2006 között több alkalommal személyes elbeszélgetésre került sor illetékes marketinges szakemberekkel.

Kvantitatív módszerek

Az alkalmazott kérdőív – a könnyebb feldolgozhatóság érdekében – döntően zárt kérdéseket tartalmaz, melyek túlnyomó részénél intervallumskála segítségével válaszolhattak a megkérdezettek (1.,2. számú melléklet).

A főbb területek:

- a sertés-, és marhahúsból készült továbbfeldolgozott termékekre vonatkozó fogyasztási szokások;
- ezen gyártmányokkal kapcsolatos vásárlási szokások;
- termék - image vizsgálat.

A kérdőíves felmérés 400 fogyasztó megkérdezésével történt, 2005 tavaszától 2006 tavaszáig. A felmérés az ország minden kerületére kiterjedt.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A kutatás fő célkitűzése az volt, hogy bemutassa és elemezze a szlovák húsipar általános gazdasági helyzetét. Ehhez szorosan kapcsolódó cél volt a szlovákiai húsfeldolgozó vállalatok marketingstratégiájának bemutatása, valamint a húsipari termékekre vonatkozó fogyasztói és vásárlói magatartás vizsgálata.

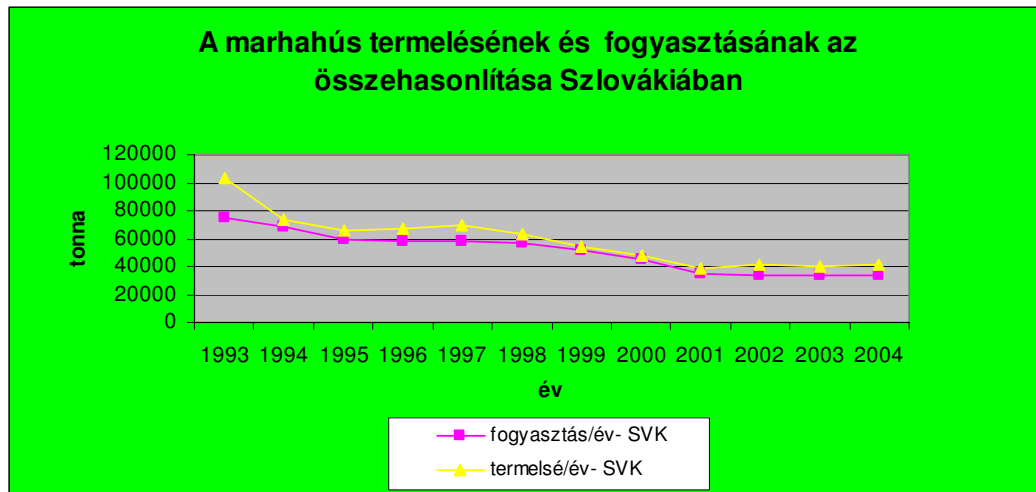
A szlovákiai húsipar (alapanyag-előállítás, és feldolgozás) jelenlegi piacgazdasági helyzetének elemzése és egy hosszabb távra szóló fejlesztési terv készítése, ami segíthetné a szektor termékeinek jobb alkalmazkodását a változó piaci körülményekhez. Ez egyben az EU technológiai standardjaihoz való igazodás által versenyképesebb kapacitások kiépítését, és jövedelmezőbb termelést is eredményezhetne.

Az 1993 és 2004 közötti időszakban – a lakosság alacsony vásárlóerejével és a hús, illetve a húskészítmények fogyasztói árának növekedésével összefüggésben – csökkent az egy lakosra eső húsfogyasztás. A marhahús esetében jelentősebb volt a csökkenés. Jelenleg 10,8 kg-mal kevesebb marhahúst fogyaszt Szlovákia lakossága, mint az ajánlott mennyiség.

A sertéshús esetében fordított a helyzet: az ajánlott mennyiséghez képest 8,6 kg-mal több az egy főre jutó éves fogyasztás.

Az egyes húsfajták előállításának és fogyasztásának összehasonlításakor jelentős eltérések láthatók. A marhahús előállítása és fogyasztása a vizsgált időszakban megközelítőleg azonos szinten volt. A termelés átlagosan 4,3 ezer tonnával haladta meg a fogyasztást, vagyis egy lakosra számítva átlagban évi 0,81 kg-mal. (1. ábra)

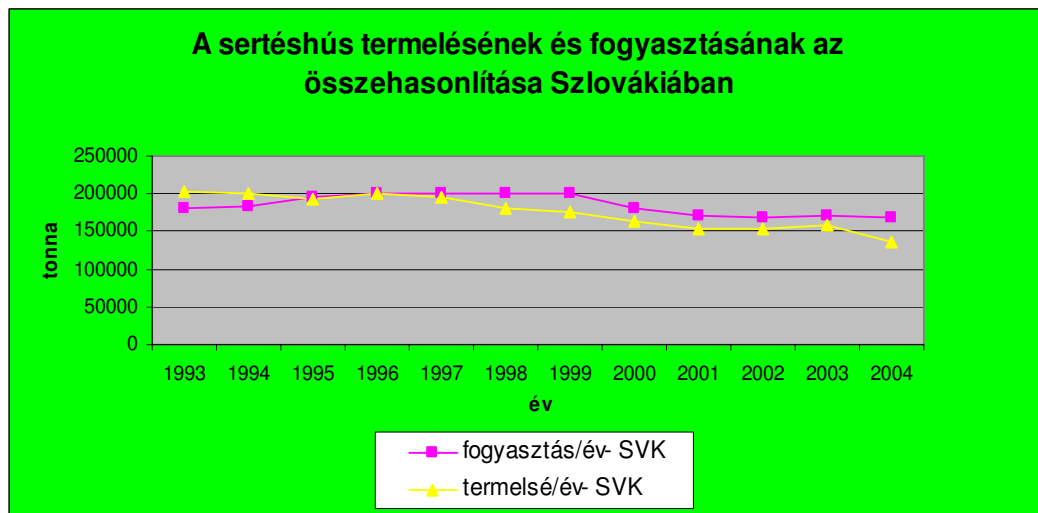
1. ábra:



Forrás: A Poľnohospodár(Mezőgazdász) c. szaklap havi kimutatása alapján végzett saját számítások

A sertéshús előállítás a vizsgált időszakban alacsonyabb volt a fogyasztásnál: átlagban évi 9,9 ezer tonnával, vagyis egy lakosra számítva átlagban évi 1,8 kg-mal. 1993-ban 11,6 ezer tonnával magasabb volt a termelés, mint a fogyasztás, de már 1995-ben a termelés a fogyasztás szintje alá süllyedt. 1998-tól tartja magát a termelés és a fogyasztás közötti jelentős eltérés, amely 2004-ben még tovább nőtt. A különbséget élősertések-, és sertéshús behozatalával fedezik. Az elkövetkező években a sertések számának növekedése és a magasabb termelékenység ellenére sem várható a különbség mérséklése, mert a sertéshús fogyasztás emelkedésével lehet számolni (2. ábra)

2. ábra:



Forrás: A Poľnohospodár (Mezőgazdász) c. szaklap havi kimutatása alapján végzett saját számítások

A fogyasztók csökkenő marha- és sertés-hús fogyasztása kedvezőtlenül befolyásolta a hazai húsgyártást, ami a vizsgált időszakban jelentősen visszaesett. Sertés-hústermelésben Szlovákia nem önellátó, amiről a sertés-hússal, valamint az élősertésekkel való külkereskedelmi mérleg negatív egyenlege tanúskodik.

A húspar gazdasági eredményeit összehasonlító elemzésből kiderül, hogy:

- a húspar részesedése az élelmiszeripar össztermeléséből 18,2 %-ról 16,1 %-ra csökkent (1. táblázat);

1. táblázat: A húsipar bruttó termelésének részesedése az élelmiszeripari termelésből Szlovákiában (%)

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1998-2004 bázisindex
18,2	19,0	18,2	17,4	17,3	15,4	16,1	2,1

Forrás: Szlovák Földművelésügyi Minisztérium adatai alapján, saját számítás

- a húsipar éves vesztesége 1998 – hoz képest 2004 – re 61 Mill. koronával növekedett, de még ennél is jelentősebb a veszteség mértéke, ha a 2002 – 2003. évekhez viszonyítunk (2. táblázat);

2. táblázat: A gazdasági eredmények alakulása Szlovákia húsiparában (Mill. Sk)

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	veszteségnövekedés 2004-1998 között Mill. Sk
-58	-99	-381	60	287	327	-119	61

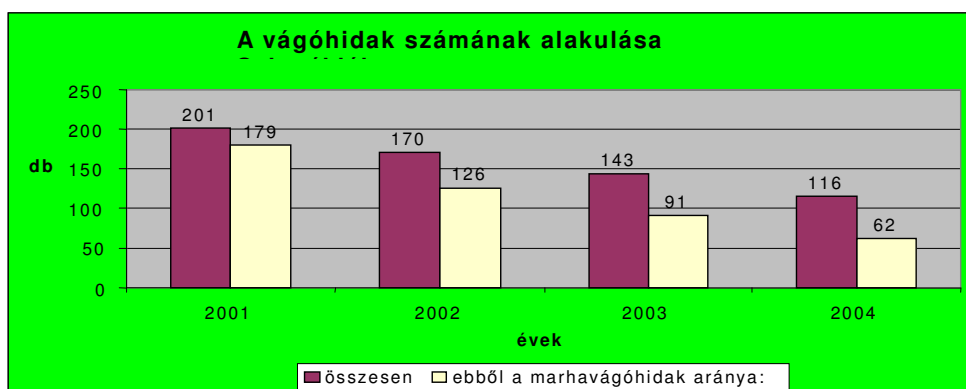
Forrás: a Szlovák Földművelésügyi Minisztérium adatai alapján, saját számítás

- a jelentős ágazati veszteséggel ellentétben az árbevétel 8,5 %-kal emelkedett, és elérte a 19,4 Mrd. Koronát;
- a szektor összköltsége 8,8 %-kal nőtt; a költségekben csökkent a bérekre fordított költségek aránya, nőtt viszont a termelő fogyasztásra és az eladott árura fordítottaké;

- a beruházásra fordított összeg 84 %-kal emelkedett, az épületekbe és építkezésekbe történő befektetés 19,9 % - kal nőtt, a gépekbe és berendezésekbe fektetetté pedig 3,4 % - kal csökkent;
- a gépekre és berendezésekre fordított beruházások kedvezően befolyásolták a munkatermelékenység alakulását, miután a szektorban foglalkoztatottak 44 % - os csökkenése mellett közel 200 % - kal nőtt a munkatermelékenység;
- a termelői kapacitások kihasználtsága nagyon alacsony, nem éri el a 60 %-os átlagot. A marhavágásra rendelkezésre álló kapacitás kihasználtsága 2004-ben 49,7 -, a sertésvágásokéra 51,7 -, a tőkehúsokéra összesen 55,9 -, a húskészítményekére 72,8 -, és a konzervekére 66,8 %-os. Ezek az adatok azt jelzik, hogy - tekintettel a termelés költségráfordítására - csökkenteni kell az üzemek számát, illetve a vágó-, és feldolgozó kapacitások össz volumenét.

Bár a szlovák húsipari szektor számára országos szintű, átfogó fejlesztési terv készült, ennek ellenére a húsipar szerkezetében nem álltak be döntő változások, amiről a vágóhidak még mindig alacsony koncentrációja és a termelői kapacitások magas kihasználatlansága tanúskodik. (3. ábra)

3. ábra:



Szlovák Földművelésügyi Minisztérium adatai alapján, saját számítások

Annak ellenére így van, hogy húsipar koncentrációjának és specializációjának folyamatát az elmúlt években kedvezően befolyásolta az EU-ba lépés a szabad árucserre lehetőségével, valamint az élelmiszert forgalmazó külföldi kereskedelmi láncok szlovákiai piacon való megjelenése, ami a kereslet, illetve az értékesítés jelentős koncentrációjának kezdetét jelentette.

A fejlesztési stratégia szerint a húsiparban a költségráfordítás csökkentése és a termelés hatékonysága érdekében az integrált vállalatoknak idővel teljesen szét kellene válniuk specializált vágóhidakra és feldolgozó üzemekre. Így lehetne kiaknázni a specializáció nyújtotta lehetőségeket, amelyek közé a költségek csökkentése, valamint a munkatermelékenységnek, az értékesítő apparátus hatékonyságának (kereskedelmi láncok ellátása) és a termék nyersanyagegységre számított hozzáadott értékének növelése tartozik. Ez a folyamat nagyon az elején tart még Szlovákiában.

A vágóhidaktól eltérően a húskészítmények gyártása nem igényel olyan magasfokú koncentrációt, mivel az ilyen profilú üzemek nem annyira érzékenyek az üzemeltetés költségráfordítására, hiszen magasabb hozzáadott értékű termékeket gyártanak, ami kedvezőbb feltételeket nyújt a nyereséges gazdálkodásra. Ezen túlmenően ezt a folyamatot lassítja a tőkeerős befektetők hiánya, a külföldi tőke részesedésének alacsony foka.

A stratégiai terv szerint Szlovákiában legalább három, optimálisan elhelyezkedő és egész Szlovákiát lefedő vágóhidnak kellene maradnia. Ezek mellett az ipari vágóhidak mellett – csökkentett számban – kiskapacitású regionális vágóhidaknak kellene fennmaradniuk (pl. olyan termelőszövetkezetek keretén belül, amelyek a regionális piac ellátására szakosodott húsfeldolgozót üzemeltetnek). A specializáció szempontjából a piacon inkább a kisebb feldolgozó üzemeket, és nem a kis vágóhidakat kellene megtartani.

A TAURIS a.s. és a MECOM a.s. Szlovákiában jelenleg a legnagyobb hús- és húskészítmény-termelők közé tartozik. (3. táblázat)

3. táblázat: Feldolgozott húsmennyiség értéke (Mrd. korona)

Vállalat/Év	2002	2003	2004	2005
<i>Tauris, a.,s</i>	5,162	3,778	4,318	5,493
<i>Mecom, a.s.</i>	1,918	1,733	1,762	2,600
<i>Hrádok mäsokombinát,s.r.o.</i>	2,210	2,057	1,989	1,898
<i>PM Zbrojníky, s.r.o.</i>	2,117	1,793	1,613	1,430
<i>Mäso Spiš, s.r.o.</i>	0,511	0,490	0,446	0,720

Forrás: Gfk kutatóintézet adatai alapján, saját számítások

Tevékenységük során kedvező gazdasági eredményeket értek el, miközben a 2001-2004 közötti időszakban nem volt egyenletes a fejlődésük. A gazdasági fejlődést többféle külső és belső tényező befolyásolta: kooperáció és koncentráció a kereskedelemben, ami a keresleti oldalon az alkupozíció megerősödésével járt, különös tekintettel a kereskedelmi láncolatokra; a legerősebb versenytársak erősödő nyomása; a húsfogyasztás csökkenése; a lakosság gyenge vásárlóereje. Kedvező hatása volt a szigorú EU-s előírásoknak is a termelés és a műszaki berendezések rekonstrukciója és korszerűsítése terén, ami elkerülhetetlen volt a szigorú állategészségügyi és higiéniai követelmények teljesítéséhez. Ezek ugyanis az európai uniós piacokra húst és húskészítményeket termelő cégek üzemeltetésének jóváhagyásához (akkreditációjához) nélkülözhetetlenek.

A húskészítmények forgalmazásában a két társaság növekvő értékeket ért el. Ennél is kedvezőbb volt a fejlődés a hús, a csont és a belsőségek értékesítése terén.

E két vállalat a termékeit a hazai és a külföldi piacokon értékesíti. A legnagyobb felvásárlók a hazai és a Szlovákiában működő külföldi kereskedelmi láncok, a hazai megrendelők, iparosok, akiknek a száma meghaladja a kereskedelmi láncokét, de felvevő potenciáljuk évről évre csökken. Azzal a céllal, hogy a piacon optimális eredményt érjenek el, a marketingtevékenység területén a marketingmix eszközeinek – termék, ár, terjesztés és marketingkommunikáció - kiegyensúlyozott működtetésére törekszenek.

A legfontosabb termékek közé tartozik a nyers marha- és sertéstőkehús, valamint a marha- és sertéshús alapú húskészítmények..

Az ármeghatározáskor a termelési költségek mellett a konkurens cégek termékeinek árát is figyelembe veszik, amelyeket a piacon a kereskedelmi képviselők folyamatosan követnek, miközben számos árszint létezik az egyes piaci rétegek számára.

A termékeket a két vizsgált húsipari vállalat közvetlen és közvetett terjesztési csatornák révén juttatják el a fogyasztókhoz.

A reklámeszközök közül a két vállalat főleg szórólapokat, sajtóban megjelentetett hirdetéseket, katalógusokat és egyéb formákat (internet; épületeken, stadionokban, saját közlekedési eszközeiken elhelyezett reklámok; apró ajándéktárgyak) alkalmaz. A forgalomnövelésnek az akciós árak a fő és leghatékonyabb eszközei.

A versenyképességi elemzés során mára már általánosan alkalmazott SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analízis különösebb magyarázat nélkül mutatja be, a megfontolásra érdemes szempontokat. A módszer lényege az, hogy a vállalati környezetben fellelhető veszélyeket és a kínáló esélyeket szembeállítja a cég erős és gyenge pontjaival.

Erősségek		Lehetőségek	
Tauris	Mecom	Tauris	Mecom
Minőség szemlélet	Erős piaci pozíció	Új piacok feltárása: export	Minőségi garancia
Tradíció	Tartalékok, likviditás	Termékkála növelés a fogyasztói igényeknek megfelelően	Innováció a termékfejlesztésben
Márkaismertség, image	Megbízható minőség	EU-csatlakozás	EU együttműködés
Magas disztribúció	Jól képzett munkaerő	Vertikális integráció erősítése	Áruforgalom fejlesztése
Vevőközpontúság	Nemzetközi kapcsolatok	Magas belépési korlátok új cégeknek	Termékdiverzifikáció
Modern technológiák alkalmazása a gyártás során	Saját járműpark	Kormányzati programok a húsipar támogatására	Új célcsoportok
K+F tevékenységek	Saját bolthálózat	Kedvező makrogazdasági mutatók	Kedvezmények nyújtása saját boltokban
Folyamatos nyersanyagellátás	Biztos tulajdonosi háttér		Internet intenzívebb kihasználása
Nagy hangsúly a humán erőforrásokon	Ismert márkanev, reputáció		
	Eszközellátottság Termékfejlesztés		

Gyengeségek		Fenyegetések	
Tauris	Mecom	Tauris	Mecom
A közepes méretű (100-400 m ²) boltokban az átlagosnál alacsonyabb disztribúció	Saját vágóhíd hiánya	Konkurens gyártók pozíciójának erősödése: pl. Mecom	Konkurens gyártók pozíciójának erősödése: pl. Tauris
Egyes hússzegmensekben az ár nagyon magas (pl. vörösáru)	Anyagilag nem kellően motivált dolgozók	Külső környezeti, gazdasági tényezők (árak mozgása, gazdasági válságok)	Élelmiszerbiztonsággal összefüggő támadások
	Rugalmatlanság, reakciókészség	Szigorodó környezetvédelmi szabályok	Újabb uniós konkurencia belépése valószínű
	Ártartási kötelezettség	Fogyasztói szokások változása tovább csökkentik a marha- és sertéshús fogyasztását	Fizetőképes kereslet csökkenése
	Kevésbé hatékony ügyfélszolgálat		Túl gyors fogyasztói változások
	Ágazati adottságokból származó költségek		Agresszív konkurencia
	Öregedő dolgozói gárda		Az ágazat jövője bizonytalan
	Magas ár		
	Hiteltörlesztés		

Forrás: saját szerkesztés

A Tauris a.s. és a s Mecom a.s. marketingstratégiájának fejlesztési lehetőségei:

1. A speciális fogyasztói elvárásokhoz jobban alkalmazkodó termék- és árpolitika kidolgozása.

Mivel a Tauris a.s. és a Mecom a.s. termékei a fogyasztó fejében, mint magas árfekvésű termékek pozícionáltak, ezért fontos lenne néhány szegmens (vörösáru, felvágott) vagy termékcsoport árfekvésének az

átlagos szintre való leszállítása, megcélózva ezáltal az átlagos vagy szegényebb fogyasztói rétegeket. Nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a speciális igények kielégítésére alkalmas termékek gyorsabb fejlesztésére. A két vállalat ugyan folyamatosan vezet be a piacra újabb és újabb termékeket, de ennek üteme lassabb, mint például a baromfipiacon.

2. A fogyasztókban erősíteni az egyes márkatermékek image-ét, azaz a márkanév ismertségén kívül az egyes termékek nevét is erősíteni a fogyasztói tudatban. A két vállalat számos kiváló minőségű termékkel rendelkezik. Ezért szükség lenne a márkanév erősítésén kívül az egyes termékek ismertségének növelésére is a médián keresztül lefolytatott erőteljesebb promócióra.
3. Pozícióerősítés a kisebb boltokban. A Tauris a.s. és a Mecom a.s. gyorsan felismerte, hogy az áruházláncokban való jelenlét mennyire meghatározó, és a forgalom nagy része zajlik ezekben a boltokban. Az adatok azonban a kisebb boltok elhanyagolására engednek következtetni, melyek ugyan nem hoznak akkora jövedelmet, mint a szupermarketek, de jelentősen növelhetik a bevételeket.
4. Erősíteni a fogyasztókban a sertéshús kedveltségét. Az egészséges életmódra való törekvés, a baromfihús feldolgozók reklámkampányai, a fiatalok főzni nem tudása csökkentették a sertéshús fogyasztását. A húsipar és érdekvédelmi szervei elmulasztottak reagálni a sertéshús elleni propagandára, pedig a sertéshúsban meglévő alapvető az egészséges szervezet működéséhez. Ezen túlmenően a húsipar is egyre javuló minőséget, korszerű, új termékeket kínál a fogyasztóknak. Szükség lenne

a húsipari cégek összefogására a számukra káros folyamat leállításához, mert az hosszú távon többszörösen megtérülhet a vállalatok számára.

5. Kihasználni az EU-csatlakozásból származó előnyöket új piacok megszerzésével. A két vállalat felkészült a minőségi, szabályozási előírások teljes integrálására és folyamatosan bővíti exportországi számát. Figyelembe kell venniük, hogy a csatlakozás után minden nagyobb konkurens gyártó megtámadja az uniós piacokat és aki elsőnek érkezik, az előnyt élvez a többiekkel szemben. Szükséges olyan tervezet, amely pontos marketingstratégiai akciókat tartalmaz azokra a piacokra, amelyek elérésére eddig nem volt mód, vagy túl költséges befektetéseket igényelt volna.
6. Promóció, promóció és megint csak promóció. A két vizsgált vállalat folyamatosan jelen van a médiákban, szponzorál, vásárokon szerepel, hirdet és erősíti a márkanévet. Fontosnak látszik a reklámkiadások növelése, ezzel is megelőzve a versenytársakat, hiszen a fogyasztó elérésének ez az elsődleges és talán legfontosabb eszköze.

A fogyasztók kreativitásának és ötleteinek jövőbeni kiaknázása érdekében kérdőíves felmérés készült a fogyasztók kezdeményezéseiről, tekintettel arra marketingkommunikációra, amit a két vizsgált vállalattól elvárnának. Ennek alapján megfogalmazhatók a fogyasztók legfőbb igényei:

- több tájékoztatás az új termékekről, bolti kóstolással egybekötött bemutatók formájában;
- cégszórólapok, amelyek tartalmazzák az időszerű termékskálát a tájékoztató jellegű fogyasztói árakkal és a termékek fotójával együtt;

- bizonyos mennyiségű termék vásárlása vagy bizonyos összeg elköltése esetén lehessen egy pluszterméket vagy egyéb jutalmat kapni;
- fogyasztói versenyek szervezése.

A fogyasztók azt várják, hogy a gyártó erélyesebben hasson a kereskedőkre, főleg a kisebb boltokban, az árusítás módja és higiéniája kérdésében is. Bármilyen propagandát feleslegesnek tartanak, ha a termék a boltban, a fogyasztó szeme láttára válik értéktelenné. Ennek a problémának a hivatalos szervek által történő kezelését a fogyasztók szélsőséges megoldásnak tartanák.

A két vállalatnál készült szakmai mélyinterjúk tapasztalatai a következőképpen fogható össze:

- kialakult egy réteg, amelyik egészség-tudatosabbá vált, jobban odafigyel a minőségre;
- a vásárlások elsődleges színhelye átkerült az áruházláncokba;
- a háziasszonyok egyre kevesebb időt kívánnak a konyhában tölteni;
- jelentősen nőtt a kereslet a továbbfeldolgozott és a csomagolt termékek iránt;
- a fogyasztók a fogyasztott termékek helyett egyre inkább az előhűtötteket igénylik;
- a külföldi utazásoknak, illetve az áruházláncok kínálatának köszönhetően a vásárlókban is felmerül az igény az újabb, magasabb hozzáadott értéket képviselő termékek iránt.

A megkérdezett szakemberek valamennyien egyetértettek a továbbfeldolgozott húsipari termékek jelentőségének növekedésében. Míg

korábban csak a korábbi húsipari termékek „másolása” történt, addig napjainkban a vállalatok olyan termékcsoportokat is kifejlesztettek, amelyek csak a húsiparra jellemzők. A felgyorsult életvitel is ezeknek a termékeknek kedvez, felnőtt egy korosztály, amelyik szívesen fogadja az újdonságokat, nem ragaszkodik az otthoni ízekhez.

4. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. Szlovákiában a rendszerváltáskor elindult és az EU-csatlakozást követően újabb lendületet vett gazdasági koncentráció határozott jelei mutatkoznak, főleg a nagyobb, tőkeerősebb húsipari vállalatok esetében. Bár a lezajló koncentráció következtében jelentősen csökkent a vágóhidak és a húskészítményeket gyártó üzemek száma, az 56 %-os vágóhídi-, a 73 %-os húskészítményeket gyártó, és a 67 %-os konzervipari kapacitáskihasználtság még jelenleg is komoly kapacitásfeleslegekről tanúskodik.
2. Viszonylag rövid idő alatt két szlovákiai húsipari cégnek – a Tauris a.s.-nek és a Mecom a.s.-nek – is sikerült a hazai piac 50 %-os mértékéig piacvezető pozícióba kerülnie, markáns és egymástól erősen különböző marketingstratégia alkalmazásával. E cégek jelentős termelési volumene és az utóbbi években produkált növekedési üteme ellenére a további bővülésüknek, az ehhez szükséges tőkekoncentrációnak hiányzó feltételeit csak az eddiginél hatékonyabb marketingmunkával (belső feltétel), vagy más cégekkel történő együttműködés (fúzió, integráció) által (külső feltétel) teremthetik meg.
3. A Tauris a.s. és a Mecom a.s. húsipari cégek – piaci konkurensként – időben felismerték a kooperációban rejlő kölcsönös előnyöket és évekkal ezelőtt olyan kooperációt valósítottak meg egymással, ami más cégek számára is példaértékű lehet. E kooperáció keretében a

Mecom a.s. hús-alapanyagát (hasított szarvasmarha-, és sertés féltetek) a Tauris a.s., mint beszállító biztosítja. A Mecom a.s. ezáltal megszabadul a költséges vágóhidak működtetésétől, ugyanakkor a Tauris a.s. vágóhídi kapacitáskihasználtságának 15 %-os növekedésével hozzájárult e vállalat árbevételének és jövedelmének növeléséhez.

4. A két húsipari vállalat termékeit fogyasztók körében végzett 400 fős kérdőíves felmérés alapján megállapítható, hogy e cégek – piacvezető pozíciójuk ellenére – távolról sem használják ki a vásárlók megnyeréséhez rendelkezésre álló eszközöket. Ehhez – a reklámozásra fordított kiadások növelése mellett – a piacszegmentálásnak és termékpozicionálásnak fogyasztói igényekhez igazított kivitelezésében is fokozottabb figyelemre lenne szükség a jövőben.

5. A két vállalat marketing-vezetőivel készült mélyinterjúk rávilágítottak arra a hátrányra, ami a vásárlók igényei, véleményei folyamatos felmérésének, figyelésének elmulasztásából származik. A saját vizsgálatok is azt igazolják, hogy a márkanév ismertsége önmagában még nem elégséges a vásárlók megnyeréséhez és különösen az újonnan piacra kerülő termékek piaci bevezetésénél az eddiginél hatékonyabb reklámkampányra lesz szükség.

5. A TÉMÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK LISTÁJA

Magyar nyelven, lektorált szakfolyóiratban megjelent tudományos közlemény:

1. Végh Katalin (2007): Fogyasztási szövetkezet a Dunaszerdahelyi járás élelmiszerkereskedelmében, *Gazdálkodás*, 51. évfolyam 20. számú külöнкиadás 2007, 189 – 197. o.
2. Varga Anita– Végh Katalin (2002): Hazánk sertésminősítésének helyzete az Európai Unió csatlakozás tükrében, *Gazdálkodás* 2002/6, szám, 52 – 58. o.
3. Végh Katalin (2007): A szlovákiai húsipari vállalatok marketingstratégiáját befolyásoló tényezők vizsgálata. *Gazdálkodás* – megjelenés alatt

Idegen nyelven, lektorált szakfolyóiratban megjelent tudományos közlemény:

1. Végh Katalin (2007): Consumer association in the Dunaszerdahely district food trade, *Acta Agronomica Óváriensis* – megjelenés alatt

Konferencia kiadványban megjelent konferencia előadás:

1. Végh Katalin (2007): A marketingstratégia elemzése Szlovákia két piacvezető húsipari vállalatában, *Európai Kihívások IV.*, Tudományos Konferencia, Szegedi Tudományegyetem, előadás konferencia kiadványban – megjelenés alatt

2. Végh Katalin – Kiss Gábor (2007): Fogyasztási szövetkezet marketingstratégiája a dunaszerdahelyi járás élelmiszerkereskedelmében, Európai Kihívások IV., Tudományos Konferencia, Szegedi Tudományegyetem, előadás konferencia kiadványban – megjelenés alatt

Nemzetközi konferencia:

1. Végh Katalin (2004): The country – improving and the agrotourism in South Slovakia, WEU Mosonmagyaróvár, Nemzetközi Konferencia, előadás konferencia kiadványban, 80. o.

Diplomadolgozat:

1. Végh Katalin (2001): A Kleimber Kft. marketingtevékenysége a külpiacon. NYME-MÉK Mosonmagyaróvár.