

## 1. Az elméleti alapok és a felhasznált modellek

A közgazdaságtan hagyományos vállalatelméletére épülő komparatív előnyök alapján a versenyképesség egyre kevésbé ítéhető meg. Ennek alapvetően három oka van, egyrészt a hagyományos erőforrás-orientált versenyképesség köre kitágult (nem erőforrás dimenziók irányába), másrészt a vállalat és a környezet közti kapcsolat megváltozott, átalakult, harmadrészt a piaci verseny globalizálódott, egyre nemzetközibbé vált. A hagyományos erőforrás alapú versenyképesség, amely döntően a föld, a munkaerő és a tőkeellátottságra alapozott, nem veszi figyelembe a versenyképesség nem látható összetevőit, a képességeket, a felhalmozott ismereteket, a piaci szereplők közti bizalmat és közös értékeket. A vállalat, mint a hagyományos versenyképesség központi eleme egyre kevésbé alkalmas versenyképességben meglévő különbségek magyarázatára. A piaci verseny egyre inkább együttműködő vállalatcsoportok (szektorok, iparágak, klaszterek, vertikális csatornarendszerek) között folyik. A hagyományos erőforrás-orientációt felváltja a piaci környezetorientáció, valamint a beszállító, vevő, elősegítő és kiszolgáló vállalatokkal kialakított kapcsolatokból származó versenyelőnyök.

A fenti trendeknek megfelelően - két modellágazatban – a következő fő összefüggéseket vizsgáltuk:

- A piaci orientáció mértéke és összefüggései, a piaci orientációs csoportok és jellemzőik
- A vállalati stratégiai csoportok meghatározása és összehasonlítása
- A regionális és lokális klaszterek képződésének feltételei a szőlő-borágazatban (a pályázatban nem vállalat feladat)

A marketing koncepció, mint a marketingelmélet és a gyakorlat sarokköve, hosszú ideig viszonylag kevés figyelmet kapott a szakirodalomban. Az elméleti kutatások során később fokozatosan előtérbe került a marketingkoncepció, mint üzleti filozófia megvalósítása és a piaci szervezetek tevékenységének és magatartásának vizsgálata. McCarthy Perreault (1984) meghatározása szerint a piaci orientáció a marketing koncepció megvalósítását jelenti. A piaci orientáció, mint elméleti koncepciók kialakítására és modellezésére az 1990-es évek elején a Marketing Science Institute (Cambridge/Massachusetts) szervezésében került sor. Három tanulmány készült el (Kohli–Jaworski 1990, Narver–Slater 1990, Farley–Frederick–Webster 1993) és került megvitatásra.

A kutatások során a Narver–Slater modellből indultunk ki, amely szerint a piaci orientáció az interfunkcionális erőforrások koordinált felhasználása a magasabb vevői érték létrehozása érdekében, amelyben a piaci orientáció három viselkedési komponenst (vásárló/vevő, versenytárs és interfunkcionális irányultság) és két döntési kritériumot (hosszú távú irányultság és jövedelmezőség) tartalmaz.

A kutatásunk során a Narver – Slater által kidolgozott piaci orientációs modellből indultunk ki, amelyet a vizsgált szektor sajátosságainak megfelelően módosítottunk. Az általunk alkalmazott modell tartalmazza a fogyasztó és vevő irányultságot (kiskereskedelmet és vendéglátást), illetve a versenytárs irányultságot egyaránt. A szőlészetben és borászatban, valamint a sertéságazatban az ipari termékektől eltérően a termékfejlesztés elsősorban nem vállalaton belül, hanem kívül történik (fajtanemesítés,

szőlőtermesztési technológia, borászati technológiafejlesztés). A termék és technológiafejlesztés a piaci verseny fontos összetevője ezért a fogyasztó, vevő és versenytárs irányultságot a technológia irányultsággal kiegészítettük. A szőlészeti és borászati vállalkozások döntőrésze családi vállalkozás, ahol általában egyszemélyes menedzsment működik, így a koordinált marketingnek, az interfunkcionális koordinációnak nincs jelentősége. Nagyobb méretű vállalkozások esetében jelentkezhet a vállalati funkció menedzsmenten belüli megosztása. Az előbbiek következtében az interfunkcionális koordinációt az információgyűjtésben résztvevő külső intézményekkel való koordinációval, illetve a gyűjtött információ értékelésére alkalmas szakember ellátottsággal helyettesítettük.

A hosszú távú irányultságot a vállalati tervezés különböző szintjének (üzleti terv, éves marketingterv, éves vállalati terv, stratégiai terv) gyakoriságával (rendszeresen/néha/soha) mértük. A jövedelmezőséget nem a modell részeként, hanem következményeként építettük be a vállalati teljesítménytényezők közé. A vállalati teljesítmények között két csoportot különítettünk el, egyrészt a piaci teljesítmények (export, hazai értékesítés növekedés üteme, exportarány, vevői hűség, ár/minőség pozíció), másrészt a pénzügyi teljesítménymutatók (árbevétel és eszközarányos nyereség). Az eltérő piaci orientációval rendelkező vállalati csoportok (klaszterek) és a versenystruktúra, az innováció, a beszállítói és értékesítési kapcsolatok, a piaci hatókör (földrajzi, értékesítési csatorna, termékválaszték) és a termékdifferenciálás (márkázás) kapcsolatát vizsgáltuk.

A menedzsment – beleértve a marketingmenedzsmentet is – a szakirodalom egyik kulcskérdése az elmúlt két és fél évtizedben, hogy a vállalati struktúra, stratégia hogyan hangolható össze a vállalati környezettel (Dess–Keats 1987). A kutatások központi eleme a vállalati környezet elemzése, a stratégiai tervezés és a stratégiaválasztás. A fenti összefüggések különösen hangsúlyos szerepet kaptak a kis- és közepes méretű vállalatok esetében, ahol környezetelemzés (piackutatás és marketingkutatás), valamint a stratégiai tervezés alacsonyabb szinten van.

A marketing szakirodalomban kettő, egymástól eltérő stratégiai tipizálás ismert és terjedt el, egyrészt a Miles–Snow (1978) és a Porter-féle (1980) tipizálás. A Miles–Snow négy stratégiai típust különböztet meg, amelyek a következők: védekezők, előrelátók, elemzők és reagálók. A védekezők fő jellemzői a következők: kevés új termék, technológiai, marketing megoldás. Wright et.al. (1995) szerint a védekező stratégia merev, nem innovatív, rövid távú szemléletű, az alkalmazkodás helyett a döntően költségekre irányul, szűk termék és piac specializáció mellett. Az előrelátó vállalati stratégia a környezeti információk gyűjtésére, az új piaci rések felkutatására és elfoglalására törekszik (Hambrick 1983). Az elemző, más néven hibridstratégia, amely az előző két stratégiai típus keveréke számára fontos a környezetelemzés, de kevesebb az új termék és új piacfejlesztés. Az elemző vállalati stratégia a meglévő termékpiacon megvédésre koncentrál, új termékeket, új piacokon óvatosan vezet be. Az ad hoc, stratégiai súlypont nélküli, illetve stratégia nélkül működő vállalatok sorolhatók be a reagáló stratégiai típusba (Strandskov et.al. 1999).

A stratégiai tipizálás másik formáját Porter (1980) dolgozta ki, amikor három alapstratégiai típust határozott meg, amelyek lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy

versenyelőnyt és jobb piaci és pénzügyi teljesítményeket érjenek el a versenytársakhoz képest. A három alapstratégia a következő: a költségvetető (alacsony költség/alacsony ár), a differenciáló (magas termékminőség), és szakosodó/fókuszáló (a piaci szegmensre, rés piacra fókuszáló) stratégiák. Az alapstratégiák mellett megkülönböztetett egy általános, súlypont nélküli ún. középutas stratégiát.

A kutatások során mindkét stratégiai tipizálást használtuk a Porter-féle stratégiai típusokat a szőlő-borágazatban, a Miles – Snow-féle típusokat a sertéságazatban.

A nemzetközi versenyképességi szakirodalomban ismert jelenség a globális-lokális paradoxon, amely szerint a globális gazdaságban a tartós versenyelőnyök jelentős részben lokális alapokon nyugszanak. A lokális alapok a hasonló terméket előállító, feldolgozó, a kisegítő és támogató vállalkozások és intézmények közti kapcsolatokban (tudás, motivációk, együttműködés) találhatóak. Az együttműködő vállalatok sajátos formáját klasztereknek hívjuk, amely szintjei a következők lehetnek: lokális klaszter (borvidék), regionális klaszter (borrégió), nemzeti klaszter (szőlő és borszektor).

A klaszter jelentése, csomó, csoport, fürt, vagyis egy adott vállalat együtttest, csoportot, jelöl. Az egyes összekapcsolódó vállalatokat, klasztereket (Jakobs és De Man 1996) a következőképpen csoportosította: vertikális termelési rendszer (lánc), szektor (iparágak együttműködő csoportja makroszinten), regionális klaszter (földrajzi régióhoz kapcsolódó vállalatcsoport), ipari körzet (termelési folyamat meghatározott szakaszára specializálódott kis és közepes méretű vállalatok helyi koncentrációja, Beccattini 1990), a hálózat (kölsönös függőségre, bizalomra és együttműködésre épülő vállalatcsoportok, földrajzi specializáció nélkül, Malecki és Tootle 1957), innovatív milliő (intenzív tudásra és tanulásra épülő speciális gazdasági és intézményi szinergiára alapuló, döntően high-tech iparágak, Keeble és Wilkinson 2000).

## **2. A kutatási módszerek**

A kutatás egyérszt a magyar borászatok piaci orientációjának mérésére irányult, amely döntő része saját szőlőterülettel is rendelkezik. A szőlőterülettel rendelkező borászatok méretének alsó határa a 2 hektár volt, a felső határ az összes területben 800 hektár, termőterületben 650 hektár volt. 228 borászat részére küldtünk kérdőívet postai úton, előzetes telefonos értesítés mellett. A kiküldött kérdőívekből 97 db (42,5%), érkezett vissza, amely magas aránynak értékelhető. Minden kérdőív értékelhető volt, néhány kérdőív (9 db) esetében néhány adat hiányzott, amelyet a csoportátlagokkal helyettesítettünk. A kérdőíves felmérésre 2003. április-májusában került sor.

A másik modellágazatként a vágósertés ágazatot vizsgáltuk. A Hús- és Vágóállat Terméktanács taglistájából 300 sertéstartó gazdaságot választottunk ki, amelyek minimális éves vágósertés értékesítése 100 db/év. A felmérésre 2005 május – júniusában került sor. A postai kérdőíves kikérdezés eredményeként 99 db kérdőív érkezett vissza, amelyből 97 db volt értékelhető.

A kérdőív 70 változót tartalmazott, amelyből hat a piaci információgyűjtés fontosságára, négy a piaci információk elérhetőségére, négy a hosszú távú orientáció (tervezés időtartam) mérésére, hét versenyszfűrára, három az innovációra, hét a beszállítói és értékesítési kapcsolatokra, három az imázs tényezőkre (termőhely, termelő fajta, és

márka), öt a piac földrajzi körére, öt a termékválasztékra, hat az értékesítési csatorna körére, négy a márkázásra és eredetjelölésre, hat a piaci pozícióra, hét a teljesítménymutatókra, hat a vállalkozások demográfiai jellemzésére (vállalat típusa, ösztérület, termőterület, stb. irányult).

Az egyes állításokkal kapcsolatosan két típusú skálát alkalmaztunk, egyrészt az 1-5-ig terjedő Linkert-skálát (1 = egyáltalán nem fontos, 5 = nagyon fontos), illetve tervezési időhorizont és a piaci és a technológiai pozícióknál 1-3-ig terjedő skálát alkalmaztunk (1 = rendszeresen, 2 = néha, 3 = soha, illetve 1 = átlagosnál jobb, 2 = átlagos, 3 = átlagosnál rosszabb).

A piaci orientációs csoportok képzésére a vállalati stratégiai csoportok meghatározására a faktor és klaszteranalízis módszereket használtunk. A klaszteranalízis során kétféle módszert párhuzamosan használtunk, egyrészt a K-közép, másrészt az ún. Ward-módszert. A kutatás részét alkotta a módszerek alkalmazhatóságának feltárása is. A faktor és klaszteranalízis főbb eredményei a két modellágazatban a következők voltak.

- A szőlő és borágazat piaci orientációjának elemzésének három faktort (kumulált faktorérték 65,4%), illetve négy klaszter különítettünk el (elemszámok 20, 28, 27, 22). A vállalati stratégiai csoportok vizsgálata során 12 db faktort (kumulált faktorérték 68,9%) és négy stratégiai csoportot, köztük három szakosodó és egy stratégiai irány nélkülit (elemszámok 59,7, 22,7) különítettünk el.
- A sertéságazat piaci orientációjának vizsgálatokor három faktort (kumulált faktorérték 62,3%) és négy klasztert (elemszámok 37, 37, 14, 10) határoztunk meg. A vállalati stratégiai csoportok képzésénél öt faktort (kumulált faktorérték 65,9%) és négy klasztert (elemző 23, előrelátó 41, védekező 10, lemaradó 23 vállalkozás) határoztunk meg.
- A szőlő és borágazat regionális és lokális klaszterképződésének elemzésénél a 22 borvidék + egyéb szőlő és bortermőhelyek adatait használtuk fel (KSH 2001, + HNT adatai). Az elemzésnél öt faktort (kumulált faktorérték 82,4%) és öt klasztert (elemszám 4, 6, 4,6) különítettünk el. A borvidékeken a lokális klaszterek kialakulásának feltételeit telefonos szakértői interjúk (elnök vagy titkár) segítségével végeztük.

### **3. A kutatások főbb eredményei és következtetései**

A piaci orientáció mértéke és a csoportjellemzők (innováció, ellátási-láncon belüli kapcsolatok, piacok földrajzi és az értékesítési csatorna lefedettsége, termékdifferenciáltság, márkázás és eredetjelzés, a piaci és pénzügyi teljesítménymutatók) kapcsolata alapján a következő főbb megállapítások és következtetések tehetők:

- A szőlészeti és borászati vállalkozások vállalati környezeti orientációján belül nagyon erős a technológiai irányultság, ettől elmarad a fogyasztó és vevő irányultság. A versenytárs irányultság a vizsgált tényezők közül a legalacsonyabb.
- A szőlészeti-borászati vállalkozások piaci orientációjának növelésében jelentős részben vállalaton kívüli, kisebb részben vállalaton belüli tényezők, akadályok tapasztalhatók. A felmérésben résztvevő vállalkozások információ korlátozottsága és szakember hiánya közepes szintű, (3,23-3,09). Az információhiány, döntően abból fakad, hogy nagyobb részt a piaci információk, kisebb részt a technológiai információk gyűjtésének nem létezik szervezet rendszere. A vizsgált vállalkozások

viszonylag kis méretük folytán erre specializált szervezettel, illetve szakemberrel nem rendelkeznek. A szervezett információgyűjtési rendszer kiépítése és hatékony működtetése nélkül rendkívül nehéz a vállalkozások piaci orientációjának fokozása.

- Az egyes csoportok közötti különbségek a piaci orientáció mértékében viszonylag alacsonyak, kicsik a szignifikáns különbségek száma, illetve szignifikáns különbségeken belül viszonylag magas, 0,05 - 0,1 szignifikancia szinttel különböző változók száma. A csoportok piaci orientáció szerinti rangsorolása nehéz, a piaci orientáció és a piaci verseny összefüggései között határozott, egyértelmű trend ritkán állapítható meg.
- A piaci orientáltság fokának erősítése érdekében elengedhetetlen a hosszú távú irányultság fokozása, amely jelenleg viszonylag alacsony szintűnek tekinthető. A tervezési módok gyakoriságában döntően a rövid távú (az évnél rövidebb, illetve az éves) időhorizont a jellemző, a stratégiai tervezés alkalmazása ritka. Hozzá kell tenni azt is, hogy vállalkozás szintű stratégiai orientáció kialakítása és erősítése szektor szintű, illetve régió / borvidék stratégia kialakítása nélkül nehezen valósítható meg.
- A piaci orientáció mértéke és a piaci verseny összetevői közti kapcsolatokban a nagyon fontos differenciáló tényezők közé az értékesítési csatorna lefedettség, a márkázás és imázs és az ellátási-láncon belüli, elsősorban input kapcsolatok tartoznak. A piaci orientáció differenciáltságát közepes mértékben befolyásoló tényezők a következők: az innováció összetevői és a piac földrajzi lefedettsége. Az alacsony differenciáló tényezők körébe a versenyszerkezetes jellemzők, a termékdifferenciáltság /feldolgozottsági szint sorolhatók.
- A piaci orientáció és a teljesítménymutatók közti kapcsolat csak a piaci teljesítménymutatók esetén jelenik meg (minőségi pozíció, vevőlojalitás, árpozíció és exportnövekedési ütem). A fenti tényezők differenciáltsága közepesnek értékelhető, a piaci orientáció, a kedvezőbb piaci teljesítménymutatók hatása jelenleg nem érvényesül a pénzügyi teljesítményekben. A pénzügyi teljesítménymutatók viszonylag homogénnek értékelhetők (csoportátlagok alapján), viszont csoportokon belül nagyon nagy eltérések jelentkeznek. Az előző összefüggés, döntően azzal magyarázható, hogy a termelés, ráfordítás, költség és technológiai feltételei differenciáltak, másrészt a nem termő ültetvények aránya és ahhoz kapcsolódó hitelfinanszírozás a nyereséget jelentősen eltérítheti a piaci teljesítménytől. Fontos szempont, hogy a piaci pozíció fokozott kiépítése, illetve viszonylag gyorsabb technológiai váltás rövidtávon csökkenő nyereségben mutatkozhat meg.

A stratégiai csoportok meghatározása, összehasonlítása és elemzése alapján a következtetések az alábbiak:

- A magyar borászatokban megindult a szektorjellemzőkhöz igazodó stratégiai vállalati csoportok kialakulása, de még ma is jelentős a stratégiai irány nélküli ún. középutas vállalkozások szerepe. Az egyes stratégiai csoportok közti távolságok (különbségek) jelenleg még viszonylag kicsik, a rövid fejlődési táv következtében.
- Fontos az egyes stratégiai csoportok piaci helyzetének és szerepének, valamint közép- és hosszú távú fejlesztési lehetőségének a tisztázása, amely a szektorfejlesztés súlypontjait eredményezheti. Az egyes stratégiai célpiacok növekedési potenciája eltérő, valamint a kulcsversenyelőnyök sem fedik egymást. Az egyes stratégiai csoportokon belül eltérőek a vállalati méret, az alapanyag-

termelés integráltsága, az innováció és a technológiai fejlesztés iránti követelmények.

- Az iparági, szektorstratégia kidolgozása során, a fenti differenciákra figyelemmel kell lenni, ami azt jelenti, hogy egy homogén stratégia kialakítása nem célszerű, hanem az eltérő feltételekhez igazodó differenciált stratégia lehet sikeres a piaci teljesítmények, illetve a piaci szereplők elfogadása alapján.
- A differenciált szektorstratégiai megvalósításának egyik fontos területe a közösségi marketing. A közösségi marketing kialakítása során (súlypontok, eszközök, stb.) tekintettel kell lenni az eltérő stratégiai csoportokra. A lehetséges alternatívák mindpéldául földrajzi lefedettség (hazai piac, EU belső piac, EU-n kívüli piac), eltérő csatornarendszerek kiválasztása eltérő marketingeszközöket igényelnek. A közösségi marketingre fordított viszonylag szűk pénzügyi források csak megfelelő súlypont meghatározás esetén lehetnek hatékonyak.
- A gazdaságpolitikai eszközrendszerek mindpéldául a nem szektorspecifikus szabályozás (pl. árfolyam, áfa, és egyéb adók, kamatok, stb.), valamint a szektorspecifikus szabályozás (intervenció, lepárlások, telepítések szabályozása, eredetvédelem, stb.) szintén eltérő módon hatnak az egyes stratégiai csoportok fejlődésére. Az agrárpolitika keretében maradó eszközök szerepe is más és más lehet stratégiai csoportonként mindpéldául a kutatásfinanszírozás, a K+F transzferintézmények fejlesztése, szaktanácsadási rendszer, oktatási rendszer iránti követelmények.

Az egyes borvidékek, mint lokális klaszterek fő jellemzői (a borvidékek vezetőivel készített interjúk alapján) az alábbiak.

- Az inputiparági beszállítók (növényvédőszer, műtrágya, gépek, ipari anyagok) döntő többsége multinacionális vállalat, külföldi telephellyel. A forgalmazó vállalatok is gyakran a borvidéken kívül helyezkednek el. Az input beszállítók közül leginkább a borvidéken belül a szaporítóanyag-termelők, kisebb részben a kádárok, valamint a címketervezők és nyomdák találhatóak.
- Az output iparágak közül a szőlőfeldolgozók a meghatározóak. A szőlőfeldolgozással is foglalkozó szőlészetek aránya nagyon széles sávban mozog borvidékenként (8-95%). A külföldi tulajdonban lévő szőlőfeldolgozók aránya általában alacsony, de borvidékenként jelentős eltérések vannak (5-50%). A borászati melléktermékek (törköly, seprű, stb.) feldolgozó vállalkozások döntő részben szintén a borvidéken kívül helyezkednek el.
- A kapcsolódó szolgáltatások közül a közös talajmunka, növényvédelem, helyi időjárás és növényvédelmi előrejelzés, laboratóriumi szolgáltatások és a szaktanácsadás a meghatározóak. A termelési szolgáltatások kiszervezett (outsourcing) formában, döntően profitorientált vállalkozások keretében működnek. A kutatásban döntően a szőlészeti- borászati kutatóintézetek (4 db), illetve a felsőoktatási intézmények játszanak szerepet. A kutatóintézmények kedvező hatása elsősorban a földrajzilag közel fekvő borvidékeken tapasztalható. A szaktanácsadást az inputgyártók, a forgalmazók, az integrátorok, a kutatóintézetek, illetve önálló szaktanácsadók végzik.
- A szőlőtermeléshez és borászatokhoz kapcsolódó pénzügyi (banki, biztosítási, stb.) szolgáltatások közül döntően a helyi kereskedelmi bank egységeit – döntően a nagy területi lefedettséggel rendelkező bankokét – veszik igénybe. A középfokú és

felsőfokú intézmények jelentős része szintén a borvidékeken kívül helyezkednek el. A kapcsolatok viszonylag gyengék.

- A szőlőtermelők, a borfeldolgozók közti együttműködési formák, azon belül különösen a szövetkezetek szerepe alacsony. A szövetkezetek közül a hagyományos termelőszövetkezetek, pinceszövetkezetek, illetve termelői érdekeltségű csoportok egyaránt jelen vannak. A borvidékeken leginkább a borút egyesületek terjedtek el, de közülük viszonylag kevés számú, amely sikeresen működik. A szőlőtermelők és borászatok szakmai egyesületei, köztük a közösségi marketing szervezetek kis számúak. A szőlőfeldolgozásban kifejezetten ritka a közös vállalati forma, döntő a bérfeldolgozás, illetve a bérpalackozás. A hazai kiskereskedelmi közös tevékenység ritka, néhány borvidéki borszaküzlet működtetésében nyilvánul meg.
- A borvidékeken belüli információgyűjtés (technológiai, pénzügyi, piaci) viszonylag fejletlen, az információcsere, a K + F transzfer intézmények jórészt kialakulatlanok. A borvidékeken belüli közös rendezvények döntően borünnepekhez kapcsolódnak (PR). A borturizmusban működő együttműködések ritkák. A közös marketingtevékenység közül leginkább a kiállításokon való közös részvétel (elsősorban helyi, regionális kiállítások), közös reklámanyagok készítése terjedt el.

A sertéstartó gazdaságok piaci orientációjának vizsgálatánál a levonható főbb következtetések az alábbiak:

- A piaci orientáció összetevőin belül meghatározó a technológiai, kisebb részben a kereslet (a vevő) orientáltság, a versenytárs orientáltság szerepe alacsony.
- A vállalatok között a legerősebb differenciáló tényező a piaci információk elérhetősége, illetve a technológia és a verseny-társorientáció szintje. Az egyik legnagyobb méretű vállalati csoportban erős információkorlát jelentkezett. Két klaszter esetében elérhető információ mellett egyoldalú orientáció (technológiai vagy kereslet) volt jellemző. Kiegyensúlyozott piaci orientáció elérhető információ mellett csupán a vállalkozások 38,2%-ára volt jellemző.
- A piaci orientációs csoportok közti szignifikáns különbségek száma alacsony, a klaszterek távolsága viszonylag kicsi, így a piaci orientációs csoportok elhatárolása bizonytalan.

A sertéshízáló gazdaságok stratégiai tipizálása és a stratégiai csoportok elemzése során a következő megállapítások tehetők:

- Az 1. számú klaszter (elemző), amely elsősorban a státus-quo megőrzésére törekszik, felértékeli a versenytársak szerepét, a termelési információkat. A termelés növekedésének fő akadálya a magas ágazati részarány és a vágósértés kibocsátás. A fejlesztési lehetőségeket a saját feldolgozás kialakításában látja. A gazdaságok specializáltsági foka a legmagasabb (75,5%), a fejlesztést a mezőgazdasági termőterület, illetve azon belüli abraktakarmány termőterület jelentősen korlátozza.
- A 2. számú stratégiai csoport alapvetően technológia és versenytárs-orientált, átlag felett érdekelt a fejlesztésekben (alacsony ágazati arány, egy ha-ra jutó vágósértés értékesítés). A kitorési pontokat elsősorban a fajtacseré gyorsításában és az inputbeszállítókkal való kapcsolat javításában látja. A specializáltság foka alacsony, a művelt mezőgazdasági területre, az abraktakarmány-területre vetített vágósértés előállítás és értékesítés viszonylag alacsony. A mezőgazdasági tevékenységek viszont differenciált a saját takarmánytermelés biztonságára, a piaci ingadozásokkal szemben védhetőbbé teszi.

- A 3. számú stratégiai csoport, amely innováció orientáltsága átlagos, de döntően rövid távú szemléletű, elsősorban a költség, versenyképesség összetevőiben érdekelt. A specializáltság foka a legalacsonyabb (31,7%), illetve az abraktakarmány-terület és az ösztérület bőségesen áll rendelkezésre. Az 1 ha-ra való takarmány-termőterületre jutó éves vágósertés értékesítés a legalacsonyabb. A mezőgazdasági termőterület alapján a legnagyobb méretű gazdaságok tartoznak ebbe a stratégiai csoportba. A gazdaságok vágósertés értékesítés és takarmányértékesítés alternatívái között választhatnak.
- A 4. számú klaszter a stratégiai súlypont nélküli, lemaradó stratégiai csoport. Az erőforrás hátrányok az ellátási láncon belüli kapcsolatok gyengesége, szakmai hozzáértés problémái miatt a sertéságazat átalakulásának legnagyobb veszélyeztetettjei. A specializáció foka közepes (53,9%) viszonylag alacsony a mezőgazdasági terület és az abraktakarmány-terület nagysága és magas az 1 ha-ra vetített éves vágósertés értékesítés. Ebben a stratégiai csoportban legnagyobb az átlagtól való lemaradás mértéke (szignifikáns tényezők esetében) nyolc esetben 0,5-1,0 közötti és három esetben 0,1-0,5 közötti értékű lemaradás jellemző.

Az egyes stratégiai csoportok összességében rövid távú orientáltságúak, a tervezési módok közül az átlagosnál gyakrabban az üzleti terveket (támogatás és hitelkérelem) készítik, valamint az éves vállalati terveket. Stratégiai tervet néha, vagy sohasem készítenek.

A piactalépés és a versenytényezők közül csak az innováció szerepének megítélésében van szignifikáns eltérés, amelynek szerepét a 2.számú stratégiai csoport felértékeli, az 1.számú stratégia csoport erősen leértékeli. Az árverseny szerepét a 3.számú stratégia csoport viszonylag felértékeli.

A piacok földrajzi lefedettségében, termékválaszték szélességében (tenyészállat-értékesítés, malacértékesítés, vágósertés-értékesítés) és az értékesítési csatornák szerepének megítélésében nincsenek szignifikáns eltérések. A stratégiai csoport észlelt piaci pozíciójában egyetlen tényező esetében sincs szignifikáns eltérés. A piaci teljesítmény másik összetevőjét illetően a hazai és export értékesítés irányában és növekedési ütemében szignifikáns eltérés van, elsősorban a 2. számú klaszter javára. A hazai értékesítésből származó árbevétel a 2. számú stratégiai csoportban leginkább növekvő (19 eset a 41-ből). A többi stratégiai csoportban a hazai értékesítésen belül inkább a csökkenés jellemző (1. számú csoport 9/24, 3. számú csoport 6/20, 4. számú csoport 9/23). Az exportértékesítésből származó árbevétel növekedése elsősorban a 3. számú stratégiai csoportban jelentkezett, az éves növekedés üteme több mint háromszorosa az átlagnak.

A stratégiai csoportok által észlelt pénzügyi teljesítmény – árbevétel, illetve eszközarányos nyereség esetében – szignifikáns eltérések nem mutathatók ki.