

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

KAPOSVÁRI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
MARKETING ÉS MENEDZSMENT INTÉZET
Agrárgazdasági- és Menedzsment Intézeti Tanszék

Doktori Iskola vezetője:
PROF. DR. KERÉKES SÁNDOR
MTA doktora

Témavezető:
DR. BORBÉLY CSABA
Társ-témavezető:
PROF. DR. SZAKÁLY ZOLTÁN

VERSENYSTRATÉGIÁK A HAZAI TEJSZEKTORBAN, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEKRE

Készítette:
SZABÓ-SZENTGRÓTI ESZTER

KAPOSVÁR
2017

DOI: 10.17166/KE2018.006

1. A kutatás előzményei, célkitűzés

Globalizálódó világunkban a vállalatok többségének gondolkodásmódja megváltozott és változik napjainkban is. A világpiacok bizonytalansága, a fenntarthatóság problematikája, a fogyasztói igények folyamatos változása csak néhány a globális és lokális piaci nehézségek közül. Összességében versenyképessé válni, illetve annak maradni meglehetősen nehéz a vállalatok számára. A sikeresen működő vállalatok titka több összetevőtől függ, de egyik jelentős tényező mindenképpen a jól megválasztott versenystratégia. Leggyakrabban a multinacionális vállalatok különböző versenystratégiákhoz, vállalati stratégiákhoz folyamodnak, alkalmazkodva az adott ország adottságaihoz. Számos cég dönt úgy, hogy nem egyedül, hanem egy másik vállalkozással együttműködve próbálja megvalósítani célját, amelyet stratégiai együttműködéseknek hívjuk. A stratégiai együttműködések az elmúlt évtizedekben kaptak jelentőséget, mind belföldi, mind nemzetközi viszonylatokban. A versenystratégiák egyik eszközeként jelentőségük abban rejlik, hogy a vállalatok csökkenthetik a működési kockázatukat, hatékonyabban működnek, méretgazdaságosabbak lesznek, közös kutatások segítségével hatékonyabban határolják be és elégítik ki a vásárlók igényeit, és csökkentik az információs asszimetriákat.

Dolgozatomban a Magyarországon működő tejfeldolgozó vállalkozások *Stratégiai – Együttműködési – Gazdasági* természetét kívánom feltárni összefüggésében, mint fő cél. Az eredményekben úgynevezett „hard” és „soft” jellegű tényezőket is be kívánok mutatni a téma jellegéből adódóan. A disszertációnak több rész-célkitűzése is van, melyet az alábbiakban ismertetek:

Rész-célkitűzések: I/A. Elsőként feltárom a megkérdezett cégekre vonatkozó főbb *stratégiai* jellemzőket, mely alapján azonosítani tudom a magyarországi tejfeldolgozó vállalkozásokat stratégia szerint és ismertetem ezen stratégiák fő jellemzőit. A stratégián belül három fő területet emeltem ki a vizsgálataimhoz: (1) *általánosan milyen stratégiával van jelen a piacon*, (2) *alapanyag beszerzés*, (3) *értékesítés*.

1/B. Egy 500 fős fogyasztói megkérdezésen keresztül megvizsgálom, hogy a tejfeldolgozók stratégiája mennyire reflektálódik a fogyasztói oldalon, azaz a feldolgozók termékkínálata, marketing tevékenysége jól tükrözi-e a fogyasztók elvárásait.

2. Másodsorban az *együttműködések*re vonatkozó jellemzőket tárom fel. Itt célom, hogy bemutassam jelenleg hazánkban milyen típusú együttműködési formák léteznek a vizsgált iparban és ezekre az együttműködésekre milyen jellemzők vonatkoznak (partnerek száma, célok, célkijelölés, elkötelezettség, bizalom, eszközrendszer, befolyásoló tényezők, vezetői vélemények). Bár az együttműködések mibenléte elsősorban stratégiai kérdés, ezen eredményeket mégis a stratégiai jellemzőktől elkülönítve, külön fejezetben mutatom be.

3. A kutatás harmadik célkitűzése, hogy a szóban forgó vállalkozások *pénzügyi hátterét* is megvizsgáljam. Ehhez olyan adatbázis állt rendelkezésemre, mely tartalmazta a számviteli beszámolók számszaki adatait (mérleg, eredménykimutatás). Célom ezzel, hogy összefüggéseket keressek a gazdasági teljesítmény, a stratégia és az együttműködések jellege között. A pénzügyi elemzések kapcsán kapott eredményeket nem külön fejezetben ismertetem, hanem a vizsgált kérdéskörhöz szorosan kapcsolódóan.

Kutatásom során az általános stratégia, a fogyasztói visszajelzés és bizonyos gazdasági teljesítmény részcélokhoz kapcsolódóan *hipotéziseket*, míg az együttműködésekkel kapcsolatban *szakmai felvetéseket- és kérdéseket* fogalmaztam meg (1. táblázat). Továbbá a gazdasági teljesítménnyel kapcsolatos hipotéziseimet és szakmai felvetéseimet nem választottam el élesen, hanem a kapcsolódó részcélokhoz soroltam. A hipotéziseimet a feldolgozott szakirodalomra és az interjúk során megismert problémakörökre alapoztam.

1. táblázat

A dolgozat célrendszeréhez kapcsolódó hipotézisek, szakmai felvetések

Stratégia

Hipotézis 1 (H1): A magyarországi tejfeldolgozó vállalkozások tudatos stratégiájának pozitív pénzügyi hatása lehet.

Hipotézis 2 (H2): A magyarországi tejfeldolgozó vállalatok többsége nem egy meghatározott stratégiai irányvonalat képvisel, hanem egyszerre több stratégiát folytat (még ha nem tudatosan is).

Hipotézis 3 (H3): A saját alapanyagbázis (nyerestej) stratégiai és pénzügyi előnyöket is biztosíthat.

Együtműködések (szakmai felvetések)

Szakmai felvetés 1 (SZF1): Magyarországon a tejfeldolgozó vállalatok esetében az együtműködések száma alacsony, ugyanakkor nyitottak lennének az együtműködési lehetőségekre.

Szakmai felvetés 2 (SZF2): Az együtműködések pozitív hatással lehet a vállalatok pénzügyi helyzetére.

Fogyasztói oldal

Hipotézis 4 (H4): Saját alapanyagból előállított termékre kedvezően reagálna a fogyasztói oldal.

Hipotézis 5 (H5): A fogyasztói igényeket jól tükrözi a vállalatok termékportfóliója és értékesítése.

2. Anyag és módszer

2.1. Szekunder kutatás

A *szekunder adatgyűjtés* során arra törekedtem, hogy a témához kapcsolódó releváns információkat kiszűrjem, primer kutatásomhoz felhasználjam és ismertessem. Szekunder kutatásom egyik fő alapját a Budapesti Corvinus Egyetem versenyképességi kutatása¹ jelentette. Továbbá másodlagos forrásként felhasználtam a témához kapcsolódó szakkönyveket és szakfolyóiratokat. A főbb hazai statisztikai adatokat a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatbázisa biztosította. A vállalkozások nyilvános adatait az Igazságügyi Minisztérium Elektronikus Céginformációs szolgáltatásából és az Opten Céginformációs Szolgáltatás adatbázisából nyertem. Nemzetközi szekunder kutatásom legfőbb forrásai az EISZ adatbázis (JSTOR, ScienceDirect, SpringerLink), a FAOSTAT és a EUROSTAT voltak.

A szekunder céginformációs adatok segítségével készítettem egy adatbázist, mely a Magyarországon működő tejfeldolgozók fő adatait tartalmazza. Az adatbázis elkészítésének célja a primer kutatás előkészítése és a piaci sajátosságok feltérképezése volt. Az adatbázis segítségével megállapítottam a tejfeldolgozó szektor fő piaci jellemzőit és piaci sajátosságait. Az adatbázis fő paramétereit a 2. táblázat tartalmazza.

2.2. Primer kutatás

Primer adatgyűjtésem alapvetően három fázisra bontható, melyet a 3. táblázatban összegeztem. A primer felmérések kritériumrendszerét a 4. táblázat tartalmazza. Az alkalmazott primer módszereket a disszertációban részletesen ismertetem. A B2B felmérések anonimek voltak, így a vállalkozások nevét nem szerepeltettem kutatásomban.

¹Versenyben a világgal 2004-2006 és 2007-2009

2. táblázat

A tejfeldolgozó vállalati-adatbázis fő paraméterei

Adatbázis célja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primer kutatás előkészítése 2. Piaci jellemzők/sajátosságok feltérképezése
Felhasznált források	<ol style="list-style-type: none"> 1. Igazságügyi Minisztérium Elektronikus Céginformációs szolgáltatása 2. Opten Céginformációs Szolgáltatás
Adatbázis létrehozásának lépései	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fő szemponti szűrőfeltétel: főtevékenység 1051 TEÁOR 08' kód 2. A vizsgált jellemzők adatbevitel (Microsoft Excel) 3. Információ összesítések, lekérdezések szűréssel 4. Adatok aktualizálása új éves beszámoló esetén
Elemzés	132 ² vállalkozás
Vizsgált jellemzők	<ol style="list-style-type: none"> 1. gazdasági forma 2. székhely/telephely adatok 3. régiós elhelyezkedés 4. működő/megszűnő vállalatok száma 5. vállalati méret 6. piaci részesedés 7. piaci koncentráció

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat

A primer adatgyűjtés fő fázisai

	Cél³	Módszer	Elemzés
„A” Vállalati megkérdezés („A” - B2B)	Vállalati stratégia feltérképezése.	Kérdőíves megkérdezés	26 db
„B” Vállalati megkérdezés („B” - B2B)	Együttműködések, stratégiai szövetségek vizsgálata.	Félig strukturált interjú	13db/15 ⁴
Fogyasztói kérdőív (B2C)	A vállalati megkérdezés eredményeinek fogyasztói oldali vizsgálata.	Kérdőíves megkérdezés	503 fő

Forrás: saját szerkesztés

² Utolsó frissítéskor ismert adat

³ Ezek a célok összhangban vannak a disszertáció célkitűzéseivel.

⁴ Szűrőkérdést alkalmazva a 26 db vállalkozásból 15 felelt meg a feltételeknek, melyből 13 vállalkozás adata volt értékelhető

4. táblázat

A dolgozatban szereplő primer felmérések módszertani kritériumrendszere

Kritériumok	Paraméterek		
	„A” – B2B felmérés (stratégia)	„B” – B2B felmérés (együttműködés)	Fogyasztói kérdőív
Megkérdezés időpontja	2014. szeptember – 2015. január	2015. február – 2015. május	2015. július -2015. augusztus
Térbeliség	országos	országos	országos
Megkérdezés módszere	kérdőíves felmérés	félig strukturált interjú	kérdőíves felmérés
Megkérdezés célcsoportja	felsővezetők	felsővezetők	fogyasztók
Alapsokaság (mintavételi keret)	88	26	18-75 évesek
Elemszám	26	15 (ebből 13 értékelhető)	503 fő
Válaszadási hajlandóság (%)	29,6 ⁵	86,7 ⁶	-
Válaszadók piaci részesedése összesen (% 2014-ben)	15,5	13,33	-
Reprezentativitás	gazdasági forma	-	régió, településtípus, nem, korcsoport
Speciális mintavételi kritériumok	a) főtevékenység TEÁOR 08 alapján: 1051 b) kizárásra kerültek: felszámolás és végelszámolás alatt lévő cégek c) kizárásra kerültek: 3 éven keresztül nulla vagy negatív árbevétellel rendelkező vállalkozások	a), b), c) megegyezik „A” – B2B felmérés kritériumával d) szűrőkérdés alkalmazása együttműködésekre vonatkozóan	véletlen séta, születésnap kulcs

Forrás: saját szerkesztés

2.3. A kutatás során alkalmazott eszközök

A kvalitatív kutatásom során nyert adatokat IBM SPSS 20.0 programcsomag és Microsoft Excel program segítségével dolgoztam föl. A statisztikai elemzések során 95%-os konfidencia szint mellett 0,05 vagy annál

⁵ 26 db válaszadó 88 db megkérdezettből

⁶ 13 db válaszadó 15 db megkérdezettből

alacsonyabb értéket határoztam meg szignifikáns kapcsolatnak Adatredukció céljából faktor- és klaszterelemzést alkalmaztam. Ennek során alkalmazott paraméterek az alábbiak voltak (5. táblázat):

5. táblázat

Faktor- és klaszterelemzés során alkalmazott paraméterek

Faktoranalízis	
Faktorextrakció:	Főkomponens elemzés
Adatok alkalmasságának vizsgálata:	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) és Bartlett teszt
Faktorok számának meghatározása:	Kaiser kritérium
Faktorok rotálása:	Varimax rotáció
Klaszteranalízis	
1. lépcsős klasztermódszer: alkalmazott skálatípus:	Hierarchikus Ward-féle eljárás Intervallum skála: négyzetes euklideszi távolság
2. lépcsős klasztermódszer: Klaszterek száma:	Nem hierarchikus K-közép módszer 3

Forrás: Sajtos és Mitev, 2007

A dolgozatomban alkalmazott összes módszert a 6. táblázat tartalmazza:

6. táblázat

Disszertáció során alkalmazott módszerek

„A” – B2B felmérés (stratégia)	- Leíró elemzés: átlag, gyakoriság, relatív gyakoriság, keresztábra - Faktor analízis
„B” – B2B felmérés (együttműködés)	- Leíró elemzés: átlag, gyakoriság, relatív gyakoriság, keresztábra
Fogyasztói kérdőív (B2C)	- Leíró statisztikák: átlag, gyakoriság, relatív gyakoriság - Keresztábra - Faktor analízis - Klaszter analízis
Vállalati adatbázis	- Leíró statisztika: átlag, gyakoriság - Korreláció számítás - Piaci koncentráció számítása (CR mutatók, Lorenz görbe)

Forrás: saját szerkesztés

3. Eredmények

3.1. A hazai tejfeldolgozó vállalatok fő jellemzői

Elmondható, hogy 2017 év elején hazánkban 132 vállalkozás főtevékenysége a volt a tejfeldolgozás. Ebből 2017-ben Magyarországon 110 aktívan működő tejfeldolgozó vállalkozás van. A pénzügyi adatok vizsgálata alapján megállapítható volt, hogy jelentős része ezen 110 vállalkozásnak egyáltalán nem rendelkezik bevétellel. Az összes (132) vállalkozás csupán 56,8%-a rendelkezik valamekkora bevétellel, továbbá ha a 110 vállalkozást vizsgáljuk ebből a szempontból, akkor elmondható, hogy a működő vállalkozások 68,2%-a rendelkezik valamekkora forgalommal. A társasági formára vonatkozóan megállapítható volt, hogy az összes feldolgozó közül (132 db) 79,5% korlátolt felelősségű társasági formában működik, 10,6% részvénytársaságként, 6,1% szövetkezetként, 3% betéti társaságként és egy vállalkozás közös vállalatként végzi a tevékenységét. A 22 megszűnés alatt álló vállalkozás 77,3%-a kft, 9,1% részvénytársaság és 13,6% betéti társaság. A 2016-ban alakult vállalkozások (11 db) közül hat kft, három szövetkezet és kettő részvénytársaság. A régiós megoszlást vizsgálva elmondható, hogy a legtöbb tejfeldolgozó (37,9%) a Közép-Magyarországi Régióban található. Erős pozitív kapcsolat mutatkozott a tejfeldolgozók száma és a régiók fejlettsége között (*korrelációs együttható*=0,87), ugyanakkor a székhely elhelyezkedése nem feltétlenül a valós képet mutatja, hiszen sok esetben a székhelyen nem történik gyártás. A régió fejlettsége⁷ és a telephelyek száma⁸ között meglehetősen gyenge pozitív kapcsolat mutatható ki (*korrelációs együttható*=0,096). Ennek okát abban látom, hogy sok esetben a tejfeldolgozó üzemek már korábban létező üzemek helyén működnek, melyek sok évtizeddel ezelőtt alakultak ki.

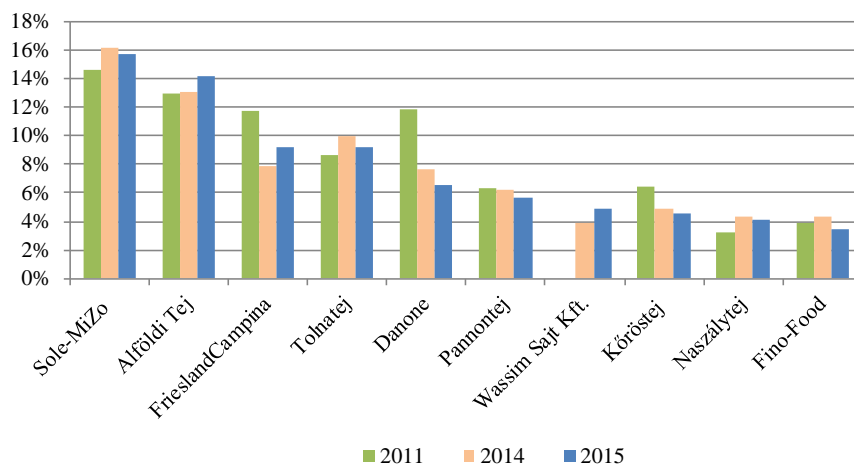
A nettó forgalmi adatok alapján a hazai tejfeldolgozó vállalatok piacvezetői az alábbi módon alakultak az elmúlt években (1. ábra).

⁷ 1 főre jutó bruttó hazai termék alapon

⁸a piacvezető tejfeldolgozók esetében

1. ábra

A 10 legnagyobb magyarországi tejfeldolgozó piaci részesedése nettó árbevétel alapon



Forrás: éves beszámolók alapján saját számítás

A hazai tejipari koncentrációt CR mutatók (7. táblázat) és Lorenz görbe (2. ábra) segítségével tártam föl.

7. táblázat

Koncentrációs szintek a hazai tejiparban (%)⁹

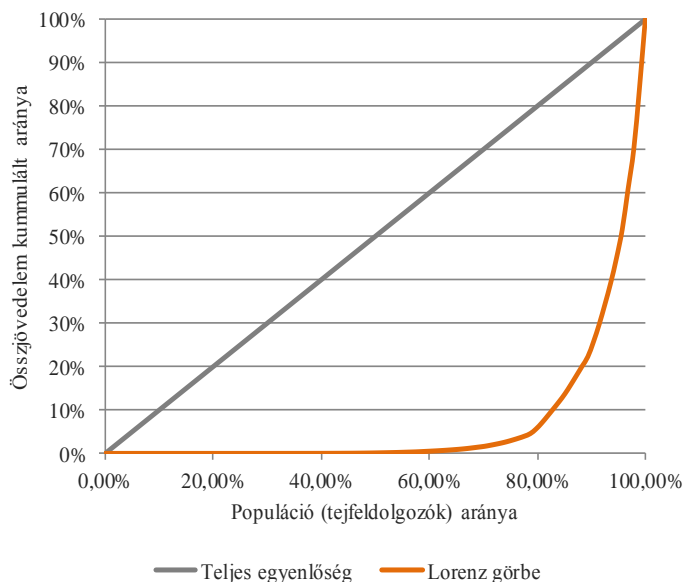
	2008	2011	2014	2015
CR2	29,14	27,85	29,30	29,90
CR3	43,59	39,74	39,26	39,14
CR4	60,08	51,56	47,14	48,37
CR5	66,80	60,22	54,78	54,96
CR6	72,42	66,72	61,01	60,62
CR7	77,77	73,12	65,85	65,56
CR8	81,93	77,03	70,18	70,17

Forrás: éves beszámoló adatai alapján saját számítás

⁹ Nettó forgalom alapon

2. ábra

A magyarországi tejfeldolgozó piac Lorenz görbéje (2015)



Forrás: nettó árbevétel adatok alapján saját számítás

Megállapítható, hogy a *koncentráció jelensége* jelen van valamilyen szinten hazánk tejiparában is, de inkább *közepes illetve erős szintűnek mondható a CR mutatók alapján*. A Lorenz görbe egy erősen koncentrált piacot mutat, ez mégis eltér a nemzetközi folyamatoktól, hiszen például a nyugat-európai piacon monopol vagy oligopol tejipar a jellemző. Összességében a hazai tejipari vállalatok piaca meglehetősen diverzifikált és elaprózódott, jelenleg a piaci résztvevők közel 44%-a egyáltalán nincs jelen a tejipari versenyben, a forgalmi adatok alapján.

3.2. „A” – B2B felmérés eredményei (stratégia)

A B2B primer adatok alapján megállapítható volt, hogy válaszadó vállalatoknak 34,6%-a *rendelkezik általános írott stratégiával*. A stratégiai tervezés és pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban az alábbi megállapításokat tettem:

- A stratégiai tervezésnek lehet valamekkora pénzügyi eredmény befolyásoló hatása, mely a vizsgált szempontrendszer (8. táblázat) csak részben támasztott alá (vizsgált tényezők: értékesítés nettó árbevétele,

üzemi eredmény, mérleg szerinti eredmény, eladósodottsági mutató, bonitás, árbevétel arányos nyereség, likviditási gyorsráta, vállalati növekedés vizsgálat).

- A vizsgálatok során különbség mutatkozott az „önálló” független és „nem önálló” vállalatok eredményessége között¹⁰.

8. táblázat

A vizsgált szempontrendszer stratégiai tervezés vagy annak hiánya esetében

	Stratégiát tervező (ST)	Stratégiát nem tervező (SNT)
Értékesítés nettó árbevétele (értékben)	kedvezőbb	
Üzemi eredmény (értékben)		kedvezőbb
Mérleg szerinti eredmény (értékben)		kedvezőbb
Értékesítés nettó árbevétele (relatív változás)	nincs domináns csoport	
Üzemi eredmény (relatív változás)	kedvezőbb	
Mérleg szerinti eredmény (relatív változás)	kedvezőbb	
Eladósodottsági mutató	magasabb	
Bonitás		többnyire magasabb ¹¹
Árbevétel arányos nyereség		kedvezőbb
Likviditási gyorsráta	magasabb	
Vállalati növekedés	nincs domináns csoport	

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók főként a megkülönböztető stratégiát alkalmazzák saját bevallásuk szerint. Leginkább arra töreksenek a vállalkozások, hogy az eddigiektől eltérő értéket nyújtsanak a fogyasztó számára. A vállalati stratégiák feltérképezésére faktor analízist végeztem. A Bartlett teszt ($p=0,000$) és a Kaiser-Meyer-Olkin teszt ($p=0,349$) alapján azt mondhatjuk, hogy az adatok nem alkalmasak faktorelemzésre. A kapott paradox

¹⁰ Önálló vállalkozás alatt értem azokat a vállalkozásokat, amelyek nem tagjai más vállalatnak és nem tulajdonol más vállalatot sem, jogilag és döntéshozatalban is függetlenek. Nem önálló vállalkozás alatt értem azokat a vállalkozásokat, amelyek tagjai más vállalatnak vagy tulajdonosai más vállalkozásnak. Jogilag és döntéshozatalban nem önállóak.

¹¹ három vizsgált évben

eredmények és a rotált mátrix vizsgálata alapján arra a következtetésre jutottam, hogy az egyes változók nem csupán 1-1 faktorhoz járulnak hozzá, hanem egy változó több faktorban is szerepel. Ez azt jelenti a kutatásra nézve, hogy az *egyes tejfeldolgozó vállalatok nem feltétlen egy stratégiát követnek, hanem egyszerre több stratégiát is alkalmazhatnak.*

A *termékpalettát* vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók háromnegyede savanyított tejtermékek gyártásával foglalkoznak. Ellenben nem ez a legjelentősebb vezértermék és az árbevételből való részesedése sem olyan számottevő. Érelt sajtokat és egyéb sajt készítményeket is valamelyest több mint a vállalatok fele gyárt, ami viszont kissé meglepő, hiszen sajt fogyasztásunk messze elmarad az európai átlaghoz képest. Hozzáadott értéke miatt, az árbevételhez való hozzájárulása arányaiban a legmagasabb (a hőkezelt termékekkel egyetemben), ezért sok esetben vezértermékként jelenik meg az érelt sajt. A vállalatok kevesebb, mint harmada foglalkozik folyadéktej előállításával. Ez a termékcsoport rendelkezik a legkisebb hozzáadott értékkel, és a válaszokat megvizsgálva az árbevételből való részesedése jóval elmarad az érelt sajtok és a hőkezelt tejkészítményekétől. A két legalacsonyabb érték a vaj/vajkészítmények és a tejszínek/tejkészítmények esetében jelentkezett. Ez a fogyasztás alacsonyabb szintjével magyarázható. Mégis ennek ellenére a gyártással többen foglalkoznak, mint folyadéktej előállításával. Egyértelműen az érelt sajtok vezetnek a vezértermékek listáját, hiszen legtöbben ezt nevezték meg vezérterméküknek. A vállalatok nagyságrendileg negyede több vezérterméket jelöltek meg a válaszaikban és megállapítható volt továbbá, hogy a vizsgált vállalkozások esetében a vezértermékek száma nem függ a stratégiai tervezéstől vagy annak hiányától.

Alapanyag-ellátottság

A válaszadók 50%-a rendelkezik saját tejtermelő teleppel. Ebből a többség (69,2%) egy saját teleppel rendelkezik. A saját teleppel rendelkezők 84,6%-a kizárólagos tulajdonos, a többi válaszadó átlagosan 50%-os tulajdont tudhat a magáénak. A válaszadók közel 54 százaléka kénytelen máshonnan vásárolni az alapanyag nagyobb részét. Ezen belül a vállalatok

38,5%-a átlagosan 15-20%-ban képes fedezni a nyerstej szükségletét. 46% többnyire vagy teljesen saját alapanyagból fedezi az éves szükségletet. Elmondható, hogy a mikro- és kisvállalkozások egyrésztől minimális, másrésztől közel minimum 67%-ban fedezik alapanyag szükségleteiket saját termelésből. A középvállalkozásokról megállapítható, hogy amennyiben saját alapanyagra támaszkodnak, abban az esetben minimum közel 35%-ot fedeznek, de átlagosan 50-70%-ot jelen esetükben a saját telep. A nagyvállalatok aránya elenyésző. A saját előállítású alapanyagbázis pénzügyi vetületét vizsgálva az alábbi megállapítások születtek:

- A nettó forgalom, üzemi eredmény és mérleg szerinti eredmény adatai alapján a saját alapanyagbázissal rendelkező vállalatok értékben kedvezőbben teljesítettek a vizsgált évekre vonatkozóan, azonban a változás dinamikája ingadozó tendenciát mutat.
- Ezen belül a saját alapanyag fedezettségére létrehoztam két csoportot, melyre az alábbiak jellemzők (9. táblázat):

9. táblázat

A vizsgált szempontrendszer különböző mértékű alapanyagbázisok esetében

	Alapanyagbázis 1 (AB1)	Alapanyagbázis 2 (AB2)
Értékesítés nettó árbevétele (értékben)		kedvezőbb
Üzemi eredmény (értékben)	kedvezőbb	
Mérleg szerinti eredmény (értékben)	kedvezőbb	
Értékesítés nettó árbevétele (relatív változás)		kedvezőbb
Üzemi eredmény (relatív változás)		kedvezőbb
Mérleg szerinti eredmény (relatív változás)		kedvezőbb
Eladósodottsági mutató		magasabb
Bonitás	többnyire magasabb ¹²	
Árbevétel arányos nyereség		kedvezőbb
Likviditási gyorsráta	magasabb	

Forrás: saját szerkesztés

A saját alapanyag-előállításnak lehet pozitív pénzügyi hatása. Az országosan ismertebb, saját teleppel rendelkező nagyobb termelőkapacitású vállalatok

¹² három vizsgált évben

csak kisebb részben fedezik saját alapanyagból a nyerstej szükségletüket, ők határozzák meg az „AB2” csoport teljesítményét.

A *nyerstej, mint alapanyag beszerzési árra* vonatkozó vizsgálatot követően megállapítható volt, hogy az átlagárak négy évre visszamenőleg követték a magyar termelői átlagárak alakulását. 2010-ben volt jelentősebb különbség, ahol az országos átlag jóval alacsonyabb volt, mint a vizsgált vállalkozások esetében. A saját előállítású nyerstej önköltségre vonatkozó információkat szinte senki nem tudott számomra biztosítani.

Értékesítés

A vizsgált válaszadók körében átlagosan hat nagykereskedelmi és 33 kiskereskedelmi partnere van egy hazai tejfeldolgozónak. Direkt értékesítés csak elvétve volt jellemző a megkérdezettek körében. Ami azért meglepő, mert manapság egyre kedveltebb értékesítési forma. Szakály és mtsai. (2008) is rámutattak ennek létjogosultságára. Esetünkben az elenyésző számú közvetlen értékesítés főként a feldolgozók saját üzlethelyiségében nyilvánul meg, ahol a vásárlók közvetlenül vásárolhatják meg a termékeket.

Elmondható, hogy *a válaszadó vállalkozások által értékesített összes tejtermék mennyiségéből átlagosan 44% kereskedelmi márkás termék*. Nem volt számottevő különbség a tekintetben, hogy a kereskedelmi márkás termékek gyártása összefügg-e a vállalati mérettel, illetve a pénzügyi teljesítménnyel. Elmondható, hogy alacsonyabb forgalmú cégre ugyanúgy jellemző, mint akár piacvezető cégekre. Nincs jelentős eltérés abban, hogy melyik kereskedelmi partner számára állítanak elő, de a Spar, a Lidl és a Tesco a leginkább jellemző partnerek. Ezen kívül megnevezésre került a CBA, a Penny, az Aldi, a Coop, az Auchan és a Metro.

Az árpolitikára vonatkozó vizsgálatok során megállapítható volt, hogy azok a vállalatok, amelyek alacsonyabb forgalommal rendelkeznek, azok általában nagyobbban érzékelik a megkülönböztető stratégia költségvonzatát. Továbbá a magasabb árbevétellel rendelkező feldolgozók esetében a kiskereskedelem megkülönböztető termékekre vonatkozó árkompenzációját jobbnak érzik. Ebből azt a következtetést vontam le, hogy valamelyest a vállalati méret – árbevétel alapon – hozzájárul az alkupozícióhoz.

3.3. „B”- B2B felmérés eredményei (együtműködések)

A tejfeldolgozó vállalkozások saját elmondásuk szerint¹³ főként iparági-, szakmai szövetség (54,2%), illetve stratégiai szövetségben (16,7%) vállalnak szerepet. A klaszterben való szerep (12,5%) is több esetben előfordul, ellenben a franchise és licence szerződések, konzorciumok (4,2%) nem jellemzőek a válaszadók körében. Beszállítói hálózat (4,2%) és beszerzési társulásnak is (8,3%) csak elvétve tagjai.

Elmondható, hogy a vizsgált szervezetek körében erőteljesen jellemző a szakmai szervezetekkel való „együtműködés”¹⁴. Továbbá második leggyakrabban előforduló partnerségi forma beszerzésre vonatkoznak és értékesítés/marketing területen valósul meg a legkevesebb együtműködés. Bár a kutatásom a beszerzés, illetve az értékesítés/marketing együtműködések vizsgálatát elsősorban, a megkérdezés kiterjedt K+F és termelés területekre is. Azonban egyik vállalat sem számolt be ezen a területeken lévő együtműködésről.

Az együtműködések „hard” paraméterei és pénzügyi vetülete

A vizsgált együtműködések jellemzően költségcsökkentés *céljából* jöttek létre. Kisebb hányada a kiszámíthatóság érdekében, továbbá a kedvezőbb alkupozíció és a kedvezőbb ár elérése elenyészően jellemző a piacra. A szakirodalmi áttekintés során idézett magyarországi stratégiai szövetségre jellemző „hard” jellegű paramétereket összevettem a saját empirikus eredményeimmel (10. táblázat).

A megkérdezett vállalati vezetők határozottan úgy gondolták, hogy az együtműködés pozitív *hatást gyakorolt az eredményességre*. Negatív tapasztalatról senki nem számolt be pénzügyi eredményesség tekintetében. Megvizsgáltam, hogy amennyiben pozitív az együtműködés hatása az eredményre, akkor *ez számszakilag pontosan miben is nyilvánul meg* (mekkora forgalomnövekedés volt érezhető). Erre a kérdésre senki sem tudott

¹³ több válasz volt adható (Kérdés: „Tagja-e ön az alábbi együtműködési formáknak?”)

¹⁴ A szakmai szervezetekkel való közös munka főleg tagsági viszonyt jelent (pl.: Tej Terméktanács, Agrár Kamara, Magosz), amit nem tekintek valódi együtműködésnek.

válaszolni, amiből arra következtetek, hogy ezt egyáltalán nem mérik a vállalkozások. Ezen felül *a létrehozás és a működtetés költségét* szerettem volna vizsgálni, de ezekre a kérdésekre sem kaptam választ. A vezetők nem tudják, illetve nem tartják nyilván ezeket az információkat.

10. táblázat

A Magyarországi stratégiai szövetségek fő jellemzőinek összehasonlítása a hazai vállalkozások és a tejfeldolgozók körében

Paraméterek	Általános jellemzők¹⁵	Tejfeldolgozók esetében (2015)¹⁶
<i>funkcionális terület</i>	értékesítés/marketing: 35% beszerzés/logisztika: 21% termelés: 21% több funkció: 14% K+F: 9%	Fő területek sorrendben: 1. szakmai szervezetekkel való „együtműködés” 2. beszerzés/logisztika 3. értékesítés/marketing Nincs jelen együtműködés: termelés, K+F, egyéb területeken
<i>jogi-szervezeti keret</i>	informális: 20 % formális: 80%	Többségében formális, kisebb részben informális
<i>partnerek száma</i>	két partner: 59% több partner 41%	Közel hasonló a két partneres és több partneres együtműködések aránya
<i>partnerek nemzeti hovatartozása</i>	hazai: 69% EU: 22% EU-n kívül: 9%	Jellemzően hazai Csekély EU-s partner Nincs partner: EU-n kívül
<i>partner versenytárs/nem versenytárs</i>	versenytárs: 51% nem versenytárs: 49%	Főként nem versenytárs Kevésbé jellemző versenytárs partner
<i>együtműködés hatása</i>	pozitív: 79% negatív: 5% nincs változás: 16%	Többségében pozitív Elenyésző vezető szerint nincs változás Negatív változást senki nem tapasztalt

Forrás: Buzády és Tari (2005) és saját számítás

Mivel a megkérdezett vezetők nem tudtak számszaki adatot szolgáltatni az együtműködések forgalomnövelő hatására vonatkozóan, ezért saját számításokat végeztem (11. táblázat). Összességében elmondható, hogy *az együtműködéseknek érezhető a pozitív pénzügyi hatása*, mely az abszolút mutatók esetében elsősorban a nettó árbevételben mutatkozott meg. Azonban

¹⁵ Forrás: Buzády és Tari, 2005

¹⁶ A tapasztalt együtműködések összesen

az üzemi- és mérleg szerinti eredmény esetében is többnyire az együttműködő vállalatok teljesítenek jobban.

11. táblázat

A vizsgált szempontrendszer együttműködések vagy azok hiánya esetén

	Nincs együttműködés (NEM)	Van együttműködés (EM1)	Van együttműködés (EM2) ¹⁷
Értékesítés nettó árbevétele (értékben)			kedvezőbb
Üzemi eredmény (értékben)			többnyire kedvezőbb ¹⁸
Mérleg szerinti eredmény (értékben)			többnyire kedvezőbb ¹⁹
Értékesítés nettó árbevétele (relatív változás)	többnyire kedvezőbb ²⁰		
Üzemi eredmény (relatív változás)			kedvezőbb
Mérleg szerinti eredmény (relatív változás)			kedvezőbb
Eladósodottsági mutató			alacsonyabb
Bonitás	nincs domináns csoport		
Árbevétel arányos nyereség			kedvezőbb
Likviditási gyorsráta	többnyire magasabb ²¹		

Forrás: saját szerkesztés

A relatív mutatók vizsgálata során egyértelműen az együttműködésben résztvevő vállalatok eredményváltozásai a kedvezőbbek szinte minden vizsgált évben. Továbbá fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy a vezetők is szinte minden esetben pozitív pénzügyi hatásról számoltak be, azonban a piac ezt még nem számszerűsíti. Valószínűsíthető, hogy az együttműködések menedzseri szinten való alkalmazása kezdetleges és nem kellően kiforrott.

¹⁷ szakmai szervezetek nélkül

¹⁸ három vizsgált évben

¹⁹ három vizsgált évben

²⁰ előző évhez képest három évben, 2011 bázisévhez képest két évben

²¹ három vizsgált évben

Az együttműködések „soft” paraméterei

Kutatásom további részét képezte a tejfeldolgozói együttműködések kevésbé megfogható részének, az úgynevezett „soft” paramétereknek a vizsgálata. A meglévő együttműködések értékelésekor a vállalatvezetők az alábbi értékelést adták a vizsgált szempontokra:

- *Személyes kapcsolat erőssége, elégedettség- és bizalom szintje*: azonos mértékben jónak minősítve.
- *Elkötelezettség mértéke, közös célkitűzés és kölcsönös függőség*: többnyire inkább közepes szintű (megjegyzendő: a teljes függőség nem is cél együttműködés esetében).
- *Együttműködések szintje ma Magyarországon*: igen alacsony vagy nem létezik a magyar tejfeldolgozásban.
- *Együttműködések legfőbb korlátja*: főként az érdekkellentét, továbbiakban a várt hatás elmaradása és az állami szerepvállalás hiánya, a partnerek inkorrektsége és a felek eltérő stratégiai célja került említésre.
- *Sikerés együttműködés fő tényezői*: bizalom, megbízhatóság, elkötelezettség, színvonalas termék, jó minőség. Másodsorban azonban elhangzott több konkrétum (részletesen ld. disszertáció):
 - ~ Közös kassza az egyes érdekköröknek
 - ~ Közös termékportfólió és közös brand
 - ~ Olcsó külföldi importtal szembeni fellépés
 - ~ Közös fellépés a kereskedelmi láncokkal szemben

Sokatmondó információ, hogy a vezetők fele egyáltalán nem válaszolt az együttműködések sikerességét befolyásoló tényezők kérdésre. Ebből arra következtettek, hogy nem tudnak említeni lehetséges megoldásokat vagy nem is akarnak ezzel a témával foglalkozni.

A vezetői interjúk alapján azt a következtetést vontam le, hogy a megkérdezettek nagy része nem vezetői szinten kezeli a „problémát”. Itt arra gondolok, hogy az együttműködések létrehozása és működtetése egy viszonylag modern menedzsment szemléletet feltételez, mely úgy látom többnyire még nincs jelen ezen a piacon.

3.4. A tejfeldolgozó stratégia és a fogyasztói oldal összehasonlítása

Összehasonlítást végeztem a feldolgozó és a fogyasztói oldalra vonatkozóan a vizsgált szempontoknak megfelelően. A fogyasztói kérdőív részletes elemzését ld. disszertáció 5.4 fejezet.

Fő stratégiai irányvonalak

A stratégiai irányvonalon belül arra a következtetésre jutottam, hogy a feldolgozók többsége saját elmondása szerint inkább megkülönböztető stratégiát folytat, de közelebbről megvizsgálva látható volt, hogy egyszerre több stratégiát folytat, mely többnyire nem tudatos. A fogyasztók saját elmondása szerint az egészséges táplálkozás részeként fogyasztják a tejtermékeket elsősorban, továbbá a megbízhatóság és a nyomonkövethetőség, ami kiemelkedően fontos. A termékkülönlegességek iránti igény azonban csak ezek után következik.

Gyártó és márkaismertség vizsgálata során megállapítható volt, hogy valójában az egészségtudatos fogyasztók azok, akik inkább tisztában vannak a gyártókkal és nem keverik össze a márka fogalmával. A márkaismertség jól szerepelt, 74,1% adott jó választ márkamegnevezésekre. Igaz sok esetben a megnevezés nem volt pontos vagy elnagyolt válaszok érkeztek. Mindenképp megjegyzést érdemel két megfigyelés: a fogyasztók több esetben a margarint tejterméknek vélték. Továbbá világossá vált, hogy a fogyasztók nem minden esetben tudják az adott terméket adott gyártóhoz kapcsolni (például ha a termék neve nem asszociál a gyártóval). Ugyanakkor tapasztaltam egy „hipokrita” válaszadási hajlandóságot a tejtermékfogyasztás lokálpatriotizmus jelenségével kapcsolatban. A fogyasztók saját bevallása szerint a helyi gyártók termékét szívesebben választják, mint például a termékkülönlegességeket, de a részletes elemzést követően látható volt, hogy a fogyasztók valójában nem ismerik olyan jól a saját lakóhelyükhöz közel eső feldolgozókat, így tudatosan nem is vásárolhatják termékeiket.

Termékösszetétel tekintve a fogyasztói és feldolgozó oldal között egy jelentős eltérés mutatkozott, mégpedig a vaj esetében. Ennek okát a vaj és margarinnal kapcsolatos fogalmi zavarokban látom, melyet más kutatók is igazoltak előttem. Ugyanakkor dolgozatomban kifejtettem, hogy a vaj

jelentősége hogyan alakul át hazánkban. Ezért az újrapozicionálás a jövőben új piacokat nyithat meg a feldolgozók számára. A többi tejtermék esetében nem volt számottevő eltérés a feldolgozó és a fogyasztói oldal között.

Klaszteranalízis során beazonosításra került három klaszter, mely a vállalati stratégiák behatárolásában lehet segítséggel. Megállapítható volt, hogy a „*Tömegtermék fogyasztó*” klaszterben lévő fogyasztók szólíthatók meg több oldalról. Az alacsony ár és elérhetőség biztosítása mellett, az íz és egészség dimenzió mentén lehetne őket megszólítani. Számukra a tömegtermékek újrapozicionálása lehet még a célravezető. Továbbá meglátásom szerint, főként ebbe a klaszterbe tartozók választják az import termékeket, ha az olcsóbb, mint a hazai. Ezért fontos lenne őket a magyar termékek irányába orientálni. Az „*Innovációra nyitott*” klaszterben lévő fogyasztókat könnyebb megcélozni olyan szempontból, hogy ők egyértelműen az újdonságokra nyitottak. Érdekes számukra különleges vagy funkcionális tejtermékeket előállítani, a fizetőképesség is részükről megvan. A szegmens hátránya, hogy ezeket a fogyasztókat nehéz megtartani, folyamatosan figyelni kell az igényeikre. A „*Hipokrita lokálpatrióták*” esetében nehéz meghatározni a szegmens igényeit. Látszólag a lokalizmus hangsúlyozása a fontos, vélhetően nyitottak ezekre a termékekre. Ugyanakkor ez a klaszter ellentmondásos, mert valójában könnyebben vásárolnak olyan termékeket, mely nem feltétlen helyi, mint ahogy ők vallják magukról.

Saját márkás termékek esetében meglehetősen jelentős piacról van szó, mert a fogyasztók közel 80%-a vásárol ilyen termékeket. A feldolgozó oldalt tekintve elmondható, hogy az előállított termékek 44%-a (átlagosan) saját márkás termék. Ebben az esetben kielégítőnek érzem a feldolgozó hozzáállást, hiszen úgy vélem a közel 50% jelentős arány a kereskedelmi márkás termék előállításában. Fontos, hogy saját egyedi termékeikkel is jelen tudjanak lenni a piacon.

Alapanyag

Az elemzés során megállapítható volt, hogy a válaszadók 50%-a rendelkezik saját tejtermelő teleppel, de csupán 29,2% állít elő folyadéktejet, mint terméket. A különbséget minden bizonnyal exportálják a magasabb

felvásárlási ár miatt. A sajtok és a hőkezelt tejkészítmények után a folyadéktej a harmadik leggyakrabban megnevezett vezértermék. A fogyasztói oldali megkérdezés eredményei viszont azt mutatják, hogy a folyadéktej a leggyakrabban fogyasztott tejtermék, főként a nők körében. A vállalati megkérdezés során világossá vált, hogy folyadéktej jövedelmezősége viszont elmarad a sajt-, illetőleg a hőkezelt termékekétől. A fogyasztói megkérdezés alapján a folyadéktej (és más tejtermékek) újrapozicionálása a saját előállítású alapanyag lévén lenne lehetséges. Közel 80% szívesebben vásárolna olyan termelőtől, aki saját maga állítja elő az alapanyagot. Ebben az esetben 5-15% az a felár, amit még a piac tolerálhat, tehát ez alapján a feldolgozó megállapíthat egy *hipotetikus rezervációs árat*. A nők nagyobb hajlandóságot mutatnak ezen termékek vásárlására, mint a férfiak, továbbá a 18 és 39 év közöttiek azok, akiket érdemes lenne megcélozni ilyen termékekkel. Alapvetően a magasabb jövedelműek fizetnének magasabb felárat. A vásárlók hajlandók lennének felárat fizetni az olyan tejtermékekért, melyeket a gyártó saját alapanyagból állít elő. Ha a saját alapanyag előállítást költséghatékonyabban tudják megvalósítani, mintha vásárolnák az alapanyagot és az ebből gyártott termékeket magasabb áron tudnák értékesíteni, akkor ez egyértelmű versenyelőnyt eredményezhet. A saját alapanyag hangsúlyozása szerves részét képezhetné a vállalatok marketing stratégiájának.

Értékesítési csatornák

A vállalati oldalon megállapítható volt, hogy a kis- és nagykereskedelmi áruházak (áruházláncok) a tejtermék értékesítési csatornák fő szereplői, a direkt értékesítés elvétve volt jellemző. A fogyasztók válaszai alapján a tejtermékek fő beszerzési helye a hiper- és szupermarketek, illetőleg a diszkontáruházak. Ebből a szempontból összecseng a két oldal. Ugyanakkor a fogyasztók nagyobb igényt mutatnak a közvetlen értékesítésre, mint ahogy az tapasztalható volt a vállalatok esetében. A feldolgozóknak érdemes lesz figyelni a fogyasztók erre vonatkozó igényét. A direkt értékesítés alapvetően két irányba fejleszhető a vállalatok részéről. Egyrészt a saját üzlet működtetése akár városokban/falvakban, akár piacokon.

Másrésről úgy gondolom, a jövőben az online értékesítés egy rendkívül jó alternatívája/fajtája lehet a feldolgozóknak a direkt értékesítést tekintve. Elsősorban azoknak a feldolgozóknak lehet ez kiugrási lehetőség, amelyek különlegesebb terméket gyártanak (pl.: ízben, összetételben), méretükből adódóan, azonban nem tudnak olyan késztermékmennyiséget produkálni, mellyel országos kiskereskedelmi láncokba jelen lennének. Ugyan hazánkban az élelmiszerek (ezen belül a romlandó élelmiszerek) online értékesítése még kezdetleges, de ez véleményem szerint – a mai digitális világban – változni fog.

4. Következtetések és javaslatok

Piaci struktúra

A magyar tejipari vállalati szektorról megállapítható, hogy meglehetősen diverzifikált képet mutat. Jelenleg a piaci résztvevők közel 44%-a egyáltalán nincs jelen a tejipari versenyben. Jellemzően igen elaprózódott piaci struktúráról beszélhetünk, hiszen a piaci résztvevők átlagosan 80-90 százaléknál csoportosul a feldolgozó forgalom 10-20 százaléka, oly módon, hogy az elemzés készítésekor 132 tejfeldolgozással foglalkozó (mint főtevékenység) vállalkozás volt a piacon. Másrészt a koncentrációs mutatók és a Lorenz görbe közepesen koncentrált piacot mutatott. A nyugat-európai tejfeldolgozó piaci struktúra tükrében ez valóban elmarad az ottani koncentráció mértékétől.

Javaslat: Esetünkben akkor lenne „egészségesebb” a piaci szerkezet, ha az említett vállalkozások – amelyek nincsenek jelen a piaci versenyben – kilépnének a piacról. Egy monopol vagy oligopol feldolgozó struktúra Magyarország esetében nem feltétlen elérhető, szükség van olyan közép- és nagyvállalatokra, amelyek országosan jelen vannak termékeikkel, de ugyanakkor olyan kisebb cégek jelenléte is kívánatos, melyek termékkülönlegességeket gyártanak. Ehhez fontos lenne a magasabb hozzáadott értékű termékpaletta és hatékony ugyanakkor modern vállalati stratégia.

Stratégia

A sajátos magyar tejfeldolgozó piaci struktúra mellett is feltételeztem, hogy vannak vállalatok, amelyek esetében a *tudatos stratégia kimutatható pozitív pénzügyi hatást eredményez.*

Hipotézis	Igazolva/Elvetve	Részletes eredmény
<i>H1:</i> A magyarországi tejfeldolgozó vállalkozások tudatos stratégiájának pozitív pénzügyi hatása lehet.	Elvetve	5.2.1 fejezet

Az elvégzett vizsgálatok alapján bár mutatkoznak jelek a stratégiai tervezés és pénzügyi eredmény között, az adatok alapján egyértelműen nem választható fel egységes tendencia. Figyelembe kell venni, hogy a vizsgált években a hazai tejpiac megannyi kihívással nézett szembe (kvóta eliminálás, orosz embargó, kínai import, háborús konfliktusok), ezért a negatív eredmények csökkenő mivolta is javuló tendenciának minősül. Erre vonatkozóan tennék még észrevételt: véleményem szerint a válaszoló cégek stratégiája sokszor nem elég hatékony, hogy egyértelműen befolyásolja a pénzügyi eredményt, a tejfeldolgozó szektor nagy része stratégiailag nem elég felkészült és a stratégiai szemlélete nem elég naprakész és modern. Ez a megfigyelésem összecseng számos kutató eredményeivel, akik hasonló következtetésre jutottak a kkv szektor menedzsment ismeretei és stratégiai felkészültsége terén²².

A szakirodalmi áttekintés során megismert stratégiai hiányosságok – a hazai tulajdonú kkv-k piacán – kapcsán és a B2B kérdőív tesztelése során kapott információk alapján alkottam meg második hipotézisem.

Hipotézis	Igazolva/Elvetve	Részletes eredmény
H2: A magyarországi tejfeldolgozó vállalatok többsége nem egy meghatározott stratégiai irányvonalat képvisel, hanem egyszerre több stratégiát folytat (még ha nem tudatosan is).	Igazolt	5.2.1 fejezet

Faktorelemzést követően alátámasztottam, hogy a tejfeldolgozó vállalatok egyszerre több stratégiát folytatnak. Azonban további bizonyítást igényelt, hogy tudatosan vagy ad-hoc kombinálják a stratégiájukat. A stratégia pénzügyi hatásának (H1) vizsgálata során kimutatható volt valamekkora összefüggés, de határozottabb összefüggést vártam és ezt részben a kevésbé hatékony stratégiára vezettem vissza. Ezen kívül az ad-hoc stratégiát még egy megfigyelésem is alátámasztja: az interjúk során többször tapasztalt koncepciótlan hozzáállás a vezetők részéről.

²² Varga (2015), Hugi és Takácsné (2011), Salamonné Huszti (2000), Karda (2009), Sára és mtsai (2014)

Javaslat: Ahol egyáltalán nincs, ott érdemes lenne a stratégiai tervezést beépíteni a vállalkozásoknak, ahol van, ott pontosítani a stratégiát a fogyasztói elvárásoknak megfelelően. Úgy gondolom, hogy a stratégia tervezése nem vállalati méret függő. Ehhez feltétlenül szükséges a stratégiai ismeretek elsajátítása-, illetve elmélyítése a vezetők részéről.

A stratégián belül az alapanyagbázis vizsgálata során elmondható volt, hogy a válaszadók fele rendelkezett saját tejtermelő teleppel. A vállalatok valamelyest több mint fele kénytelen máshonnan vásárolni az alapanyag nagyobb részét. Ezen belül a vállalatok kevesebb, mint fele *átlagosan* 15-20%-ban képes fedezni a nyerstej szükségletét. A vállalatok többi része többnyire vagy teljesen saját alapanyagból fedezi az éves szükségletet. A saját teleppel rendelkezők megközelítőleg fele rendelkezik írott stratégiával, ám ahol nincs saját alapanyagbázis, azok csupán körülbelül ötöde készít stratégiát. *A saját teleppel rendelkező vállalatok jobb pénzügyi eredményt nyújtanak, mint amelyek nem rendelkeznek saját nyerstej bázissal, a kedvező eredmények dinamikája azonban ingadozóbb.* Az alapanyag fedezettség esetében az „Alapanyagbázis 2” csoport paraméterei kedvezőbbek, mely a csoportban túlsúlyban lévő a fogyasztók körében ismertebb és országosan szélesebb körben jelen lévő feldolgozóknak köszönhető. *Az eredmények alapján a hármas számú hipotézisemet (H3) elfogadottnak tekintem.*

Hipotézis	Igazolva/Elvetve	Részletes eredmény
H3: A saját alapanyagbázis (nyerstej) stratégiai és pénzügyi előnyöket biztosíthat.	Igazolt	5.2.2 fejezet

Javaslat: Szükség lenne az egyes divíziók részletes pénzügyi elemzésére. Fontos lenne megvizsgálni a tejtermelés színvonalát, hatékonyságát. A kapott eredmény viszont mindenképpen érdekes, hiszen a saját előállítású nyersanyag a biztos alapanyag ellátás érdekében fontos stratégiai előnyt jelent.

Együttműködések

A vállalati megkérdezések során a vállalatok fele vallotta, hogy részt vesz valamilyen együttműködésben. Megállapítható volt, a valódi együttműködő vállalatok aránya 13,6%²³. Továbbá a vezetők többsége is *nagyon alacsony szintűnek ítélte meg a hazai együttműködések*. A tejfeldolgozásban az országgal ellentétben értékesítés/marketing területen jellemző a legkevésbé együttműködés, K+F területen, pedig nincs a megkérdezettek körében. Szintén igazolódott azon felvetésem, hogy a *feldolgozói piac nyitott lenne* az együttműködésekre. Az interjú során a válaszadók több mint fele egyértelműen nyitott az összefogás gondolatára. Ezen felül voltak bizonytalanok a kérdést illetően és csupán elenyésző vezető utasítja el a lehetőséget. Az elutasításnak ebben az esetben két fő oka van: a koncepció hiánya/a hozzá nem értés és az önállóan is sikeres vezetői hozzáállás. Megjegyzendő, hogy az egyik fő hiányosság a megvalósítás mikéntjében van. Több vezető nem tudja „hogyan” és „mit” kellene ennek érdekében tenni. A modern menedzsment hozzáállás még kevésbé van jelen ezen a piacon. Ezek alapján az első szakmai felvetésemet igazoltnak tekintem.

Szakmai felvetés	Igazolva/Elvetve	Részletes eredmény
<i>SZF1</i> : Magyarországon a tejfeldolgozó vállalatok esetében az együttműködések száma alacsony, ugyanakkor nyitottak lennének az együttműködési lehetőségekre.	Igazolt	5.3 fejezet

Javaslat: Az értékesítés/marketing területen lenne érdemes az együttműködések erősíteni, mert az interjú során az értékesítés volt a leginkább nehezményezett terület. Az innováció elősegítése végett hosszú távon érdemes K+F együttműködések létrehozni. Rövid távon pedig a nem technológiai jellegű innovációk lehetnének a kiugrási lehetőségei a tőkeszegényebb feldolgozóknak. Az interjúk során elhangzottak még konkrét javaslatok (ld. disszertáció 5.3.3 fejezet) a témában, melyek véleményem szerint jó kiindulása lehet az együttműködéseknek. Az együttműködési

²³ Valódi együttműködés 12 vállalatnál volt tapasztalható. A mintavételi kerethez (88) viszonyított arány így 13,6%.

készség javítására lenne szükség. Alapvetően hiszem, hogy ez modern menedzsmentismeretek kérdése, továbbá készségi szintű vezetői attitűdöt feltételez.

Összességében elmondható, hogy az együttműködéseknek érezhető a pozitív pénzügyi hatása, mely az abszolút mutatók esetében elsősorban a nettó árbevételben mutatkozott meg. Azonban az üzemi- és mérleg szerinti eredmény esetében is többnyire az együttműködő vállalatok teljesítenek jobban. A relatív mutatók vizsgálata során ugyancsak egyértelműen az együttműködésben résztvevő vállalatok eredményváltozásai a kedvezőbbek szinte minden vizsgált évben. Továbbá fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy a vezetők is szinte minden esetben pozitív pénzügyi hatásról számoltak be, azonban a piac ezt még nem számszerűsíti, ezért valószínűsíthető, hogy az együttműködések menedzseri szinten való alkalmazása kezdetleges és nem kellően kiforrott. Az eredmények tükrében a 2. szakmai felvetésemet (SZF2) igazoltnak tekintetem.

Szakmai felvetés	Igazolva/Elvetve	Részletes eredmény
SZF2: Az együttműködések pozitív hatással lehetnek a vállalatok pénzügyi helyzetére.	Igazolt	5.3 fejezet

Javaslat: Úgy vélem elsősorban a kis feldolgozó kapacitású és tőkeszegényebb vállalkozások számára lehet jó stratégiai alternatíva egy megfelelően kidolgozott együttműködés. Ezen felül az együttműködések létrejötte és működtetése modern, menedzsmentszemléleten keresztül kellene hogy megvalósuljon.

Fogyasztói visszajelzések

Igazoltam a négyes számú hipotézisem, mivel a válaszadók közel 78 százaléka szívesebben vásárolna saját alapanyagból előállított termékeket. Az erre vonatkozó felárfizetési hajlandóság átlagosan 5-15 százalék volt. Fő célpiacok a 40 év alatti-, átlagnál valamivel magasabb jövedelmű nők lehetnek.

Hipotézis	Igazolva/Elvetve	Részletes eredmény
H4: Saját alapanyagból előállított termékre kedvezően reagálna a fogyasztói oldal.	Igazolt	5.4 fejezet

Javaslat: A stratégiában érdemes olyan marketing eszközöket alkalmazni, mely *valóban tudatosítja* a fogyasztóban a termék ilyen jellegű pozitív tulajdonságát. Ha a saját alapanyag előállítás költséghatékonyabban tudják megvalósítani, mintha vásárolnák az alapanyagot és az ebből gyártott termékeket magasabb áron tudnák értékesíteni, akkor ez egyértelmű versenyelőnyöket eredményezhet. Mivel a folyadéktej jövedelmezősége elmarad a magasabb hozzáadott értékű termékek jövedelmezőségétől, ezért érdemes lehet ezt a terméket ennek megfelelően újrapozicionálni.

Megállapítható, hogy a fogyasztói és feldolgozó oldal között egy jelentősebb eltérés mutatkozott a termékkínálatot tekintve, mégpedig a vaj esetében. Ennek okát a vaj és margarinnal kapcsolatos fogalmi zavarokban látom, melyet más kutatók is igazoltak előttem. Ugyanakkor kifejtettem, hogy a vaj jelentősége hogyan alakul át hazánkban. A többi tejtermék esetében nem volt számottevő eltérés a feldolgozó és a fogyasztói oldal között. A kereskedelmi márkás termékek iránti kereslet esetében sem találtam kirívó különbségeket. Értékesítési/vásárlási csatornákat elemezve a fő tejtermék beszerzési helyek esetében sem találtam jelentősebb eltéréseket. Ugyanakkor felhívtam a figyelmet a direkt értékesítési módokban rejlő lehetőségekre, azon belül is a jövőbeni online élelmiszerértékesítés valószínűsíthető elterjedésére. Ezek alapján az ötös számú hipotézisemet igazoltnak tekintem.

Hipotézis	Igazolva/Elvetve	Részletes eredmény
H5: A fogyasztói igényeket jól tükrözi a vállalatok termékportfóliója és értékesítése.	Igazolt	5.4 fejezet 5.5 fejezet

Javaslat: A vaj újrapozicionálása a jövőben új piacokat nyithat meg a feldolgozók számára. Direkt értékesítési csatornák lehetőségének kiaknázása a jövőbeli stratégia része lehet, elsősorban a kis kapacitású különlegesebb terméket gyártók esetében.

A fogyasztói megkérdezés eredményeinek vizsgálata során világossá vált, hogy a magukat tudatos helyi termék fogyasztónak vélők, kevésbé ismerik a lakóhelyükhöz közel eső tejtermékgyártókat. A lokálpatriotizmus javítása piacpotenciál lehet a tejfeldolgozók számára. Tudatosabban kellene jelen lenni adott megyében/régióban, és itt *nem feltétlenül a termékjelenlétre* gondolok. Tudatosítani kell a fogyasztóban, hogy léteznek, működnek. Hiszen ha kisebb vállalkozásról van szó (márpedig inkább ezek vannak bent kevésbé a köztudatban), kapacitás hiányában a termékjelenlét kevés lehet, hogy a lokális fogyasztók megismerjék az adott céget. Ellenben ha bekerül a fogyasztó tudatába, hogy létezik egy helyi gyártó, akkor talán jobban keresi/vásárolja majd a terméküket. Ehhez pedig egy jól átgondolt marketingstratégia szükséges.

5. Új, illetve újszerű kutatási eredmények

Kutatásom során az alábbi új- és újszerű tudományos eredmények fogalmazhatóak meg:

1. A hazai tejfeldolgozó piac elemzése során megállapítottam, hogy a piaci szereplők telephelyválasztását a régió fejlettsége nem befolyásolja.
2. A stratégiát tervező tejfeldolgozó cégek pénzügyi eredményessége leginkább a nettó forgalom esetén volt kedvezőbb a stratégiát nem tervezőkhöz képest. Továbbá faktoranalízis segítségével igazoltam, hogy a tejfeldolgozó vállalatok egyszerre több stratégiát folytatnak, mely többnyire nem tudatos.
3. Kutatásaim során igazoltam, hogy a tejipari vállalkozások saját előállítású alapanyag felhasználása pozitív hatást gyakorolhat a pénzügyi eredményességére.
4. Meghatároztam, a tejfeldolgozó vállalatok együttműködéseinek jellemzőit és azok eltéréseinek sajátosságát a különböző iparágakhoz viszonyítva. Kutatásaim során megállapítottam, hogy a hazai tejfeldolgozó vállalatok 13,6 százalékánál mutatható ki tényleges együttműködés. A Magyarországi tejfeldolgozó együttműködéseknek pozitív pénzügyi hatása van, mely vezetői szinten is érezhető, azonban a piac ezt még nem számszerűsíti.
5. Faktor- és klaszteranalízis segítségével három fogyasztói klasztert azonosítottam be, mely a tejfeldolgozói célpiacon meghatározásában nyújthat segítséget: a „Tömegtermék fogyasztók”, az „Innovációra nyitottak” és a „Hipokrita lokálpatrióták”. Továbbá megállapítottam, hogy a válaszadók közel 78 százaléka szívesebben vásárolna saját alapanyagból előállított termékeket 5-15 százalék felárfizetési hajlandóság mellett.

6. Az értekezés témaköréből írt tudományos közlemények; ismeretterjesztő publikációk; előadások

Tudományos közlemény idegen nyelven

E. Szabó-Szentgróti, G. Szabó-Szentgróti, Z. Szakály
Empirical research on corporate strategies in Hungarian dairy industry.
Abstract: Applied Studies in Agribusiness and Commerce, Vol 11. Number 3-4.
(2017)
Megjegyzés: Megjelenés alatt

Tudományos közlemény magyar nyelven

Borbély Cs, Geszti Sz, Szentgróti E, Leonhardt B
A tejár változásának hatásai európai kitekintésben.
Tejgazdaság: Tudomány és Gyakorlat 70:(1-2) pp. 47-51. (2010)
Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

Leonhardt Beatrix, Szentgróti Eszter, Herényi Dániel
A tejsír és fehérje árbefolyásoló szerepe a tejtermelésben Magyarországon és az Európai Unió egyes országában.
Tejgazdaság: Tudomány és Gyakorlat 70:(1-2) pp. 39-46. (2010)
Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

Huszka P, Polereczki Zs, Szentgróti E, Bakonyi E
Néhány alapvető élelmiszer fogyasztási szokásainak és vásárlási motivációinak vizsgálata a nyugat-dunántúli régióban
Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing 5:(1) pp. 47-52. (2008)
Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

Konferencia kiadványban teljes terjedelemben megjelent közlemények (magyar és idegen nyelven)

Csaba Borbély, Eszter Szentgróti, Arnold Csonka
Significant Features of the Hungarian Dairy Market
Proceedings of the 4th International Conference of Economic Sciences
Kaposvár, 2013.05.09 -2013.05.10. 2013. pp. 165-172.
Könyvrészlet /Konferenciaközlemény /Tudományos

Szentgróti Eszter, Tapolczai Tímea
Main elements of strategic cooperation and alliances in Hungary
Regional and Business Studies 3., pp. 57-64. (2011)
3rd International Conference of Economic Sciences: Sustainable economics –
community strategies. Kaposvár, 2011.05.19 -2011.05.20.
Folyóiratcikk /Konferenciaközlemény /Tudományos

Leonhardt Beatrix, Szabari Miklós, Szentgróti Eszter, Kalmár Sándor, Stefler József
Egy tenyésztői paraméter – szárazonállási idő – változtatásának ökonomiai
következmenyei: Agriculture and country side in the Squeeze of Climate Change
and Recession
Agrár- és Vidékfejlesztési Szemle 5:(CD) pp. 609-614. (2010)
Folyóiratcikk /Konferenciaközlemény /Tudományos

Borbély Cs , Szentgróti E
Versenyképes tejtermelés – a magyar tejtermelés pozicionálása az European Dairy
Farmers adatbázis alapján
Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia. Kaposvár, 2009.04.02 -2009.04.03.
Paper Versenyképes. 7 p.
Könyvrészlet /Konferenciaközlemény /Tudományos
CD-kiadvány

Abstract (magyar és idegen nyelven)

Csaba Borbély , Eszter Szentgróti , Arnold Csonka
Significant Features of the Hungarian Dairy Market
Abstracts of the 4th International Conference of Economic Sciences.
Kaposvár 2013.05.09 -2013.05.10., 2013. p. 26.
Könyvrészlet /Absztrakt / Kivonat /Tudományos

Eszter Szentgróti, Tímea Tapolczai
Main elements of strategic cooperation and alliances in Hungary
Sustainable economics, community strategies: abstracts of the 3rd International
Conference of Economic Sciences.
Kaposvár, 2011.05.19 -2011.05.20.
Könyvrészlet /Absztrakt / Kivonat /Tudományos

Borbély Csaba , Szentgróti Eszter
Versenyképes tejtermelés – A magyar tejtermelés pozicionálása a European
Dairy Farmers adatbázis alapján [Competitive dairy farming – Positioning of
the hungarian milk production based on the European Dairy Farmers database]
Abstracts of the 2nd International Economic Conference . 155 p.
Kaposvár, 2009.04.02 -2009.04.03., 2009. p. 26.
Könyvrészlet /Absztrakt / Kivonat /Tudományos