

**DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS**

**SZABÓ-SZENTGRÓTI ESZTER**

**KAPOSVÁRI EGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

DOI: 10.17166/KE2018.006

**2017**

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

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1.</b>	<b>BEVEZETÉS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS</b>	<b>3</b>
<b>2.1.</b>	<b>A tejszektor elméleti háttérének vizsgálata</b>	<b>3</b>
2.1.1.	A tejágazat világpiaci jelentősége	3
2.1.2.	A tejvertikum jelenlegi helyzete Európában és Magyarországon	8
2.1.3.	A hazai tejfeldolgozás rövid története és nemzetgazdasági jelentősége	14
2.1.4.	Jövőbeli kihívások	16
<b>2.2.</b>	<b>A tejtermékek fogyasztói megítélése és fogyasztói szokások</b>	<b>19</b>
<b>2.3.</b>	<b>Stratégiák/versenystratégiák elméleti megközelítése</b>	<b>23</b>
2.3.1.	Stratégiák a KKV szektorban	27
2.3.2.	A nemzetközi és hazai tejfeldolgozók stratégiája	29
2.3.3.	Együttműködések elméleti háttére	34
2.3.3.1.	Együttműködések humán oldala	34
2.3.3.2.	Együttműködések definíciós megközelítése	36
2.3.3.3.	Együttműködések hazai és nemzetközi jellemzői	42
<b>3.</b>	<b>A DISSZERTÁCIÓ CÉLKITŰZÉSEI</b>	<b>49</b>
<b>4.</b>	<b>ANYAG ÉS MÓDSZER</b>	<b>53</b>
<b>4.1.</b>	<b>A kutatás során felhasznált források és módszerek</b>	<b>53</b>
4.1.1.	Szekunder kutatás	53
4.1.2.	Primer kutatás	55
<b>4.2.</b>	<b>A kutatás során alkalmazott eszközök</b>	<b>59</b>
<b>5.</b>	<b>EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK</b>	<b>62</b>
<b>5.1.</b>	<b>A hazai tejfeldolgozó vállalatok fő jellemzői</b>	<b>62</b>
<b>5.2.</b>	<b>„A” – B2B felmérés eredményei (stratégia)</b>	<b>72</b>
5.2.1.	Általános stratégia	73
5.2.2.	Alapanyag-ellátottság	83
5.2.3.	Értékesítés	91
<b>5.3.</b>	<b>„B”- B2B felmérés eredményei (együttműködések)</b>	<b>97</b>
5.3.1.	Az együttműködések fajtái a hazai tejfeldolgozásban	98
5.3.2.	Az együttműködések „hard” paraméterei és pénzügyi vetülete	100

5.3.3.	Az együttműködések „soft” paraméterei	108
<b>5.4.</b>	<b>A fogyasztói megkérdezés (B2C) eredményei</b>	<b>114</b>
5.4.1.	Tejtermék fogyasztási szokások vizsgálatának eredménye	115
5.4.2.	A faktor- és klaszterelemzés eredményei	118
5.4.3.	Márka- és gyártóismertség eredményei	126
5.4.4.	Tejtermék vásárlási szokások	129
<b>5.5.</b>	<b>Tejfeldolgozói stratégia és a fogyasztói oldal összehasonlítása</b>	<b>134</b>
<b>6.</b>	<b>KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK</b>	<b>138</b>
<b>7.</b>	<b>ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK</b>	<b>145</b>
<b>8.</b>	<b>ÖSSZEFOGLALÁS</b>	<b>146</b>
<b>9.</b>	<b>SUMMARY</b>	<b>149</b>
<b>10.</b>	<b>KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS</b>	<b>152</b>
<b>11.</b>	<b>IRODALOMJEGYZÉK</b>	<b>153</b>
<b>12.</b>	<b>MELLÉKLETEK</b>	<b>163</b>
<b>13.</b>	<b>A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBŐL MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK, KÖZLEMÉNYEK</b>	<b>179</b>
<b>14.</b>	<b>A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉN KÍVÜLI PUBLIKÁCIÓK</b>	<b>182</b>
<b>15.</b>	<b>SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ</b>	<b>188</b>

# 1. BEVEZETÉS

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 mindenképp a jól megválasztott versenystratégia. Ahhoz, hogy az alapvető versenystratégiák közül legalább az egyiket meg tudja valósítani, egy jól kidolgozott vállalati stratégiára van szükség. 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 elégitik ki a vásárlók igényeit, és csökkentik az információs asszimetriákat. Természetesen emellett még számos más tényező is szerepet játszhat, mindez a vállalat tevékenységétől, céljától is nagyban függ.

Egy ilyen jellegű szövetség ugyanakkor nemcsak kedvezően, de kedvezőtlenül is befolyásolhatja a versenyhelyzetet. Ebben az esetben versenykorlátozások léphetnek érvénybe, ami a piacon jelen lévő többi vállalatot is érintheti. Ha két vagy több vállalat stratégiai együttműködést köt, nemcsak az érintett vállalatok működésére, hanem nagy valószínűséggel a piaci helyzetre is hatással lesz.

Disszertációmban a versenysztratégiákat és a stratégiai együttműködésekét kívánom vizsgálni, melyet a *Magyarországon működő tejfeldolgozó* vállalatok piacára szűkítettem le. A témán belül részletesen megvizsgálom, hogy az adott iparágban milyen stratégiát folytatnak a vállalatok, továbbá ennek milyen részét képezik az együttműködések és mindezeknek milyen gazdasági hatásai vannak a vizsgált vállalkozásokra nézve.

Azért esett a választásom a tejfeldolgozó iparra, mert a rendszerváltás óta ez a terület is jelentős piacokat veszített el, illetve az Európai Unióhoz csatlakozásunk óta megnövekedett az olcsó tej- és tejtermékimport, exportunk (nyerstej export) viszont – ehhez képest – mennyiségben elmaradt. Ennek következtében a feldolgozás végett, a hozzáadott értékek is többségében külföldön csapódnak le. A fogyasztók számára ezek a piaci folyamatok akár előnyösek is lehetnek, mivel alacsonyabb áron tudják megvásárolni a tejet. Ugyanakkor a termelők és a feldolgozók szemszögéből vizsgálva ez mindenképpen hátrányos. Ezt a problémát véleményem szerint részben költséghatékonysággal lehetne orvosolni, amely a versenyképességet növelheti a hazai piacon. Ezen kívül számos tényező nehezíti a hazai tejpiacon hatékony működését; a tejpiacon szereplők közül a termelők kerültek a legkiszolgáltatottabb helyzetbe az alacsony felvásárlási árak miatt. A vertikális aszimmetrikus ártranszmisszió problémája részben összefogással szüntethető meg. A 80-as évek óta az egy főre jutó tejfogyasztásunk is erősen ingadozik, de egyértelműen drasztikusan lecsökkent. A kereslet csökkenését leginkább a Tej Terméktanács mérsékeli számos eszközzel és reklámtevékenységgel. Emellett az európai és a nemzetközi piacon végbemenő folyamatok sem kedvezőek a tejpiacon számára. Gondolok itt például a kvótarendszer eliminálására, a szélsőséges időjárásra vagy a takarmány világpiacon árának emelkedésére. Ezekre a kihívásra sajnos a magyar tejpiacon résztvevők még nem tudtak hatékonyan reagálni.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

A téma szakirodalmi áttekintése során azokra a témakörökre mutatok rá, melyek relevánsak a disszertáció célkitűzése szempontjából. Az áttekintés során a tágabb megközelítéstől haladok a konkrétumokig. Ugyanakkor nem cél a teljes körű áttekintés, hanem bemutatom azt a gondolatmenetet, mely számomra logikailag rendszert alkot a témával kapcsolatban. A dolgozat célkitűzéseivel összhangban itt is a gazdasági kérdéseket, problémaköröket vizsgálom, ugyanakkor a biológiai tényezőkre nem kívánok kitérni.

Elsőként a tejszektor jelentőségét ismertetem röviden, majd rátérek a tejipar napjainkban kialakult helyzetére hazánkban és európai szinten. Ezen belül a tejfeldolgozás szerepét hangsúlyozom és bemutatom a hazai tejipar jelenlegi erősségeit és hiányosságait. Felvázolom az iparág jövőbeli kihívásait, melyekre hamarosan választ kell adnia. Ezen felül ismertetem a hazai és az európai tej- és tejtermék fogyasztási tendenciákat. Végezetül áttekintésemben kitérek a vállalati stratégia-, és az együttműködések jelentőségére és fogalmi körére.

Ebben a fejezetben is a hivatkozásokat Microsoft Office 2007. beépített „Chicago” stílus segítségével készítettem el.

### **2.1. A tejszektor elméleti hátterének vizsgálata**

#### **2.1.1. A tejágazat világpiacon jelentősége**

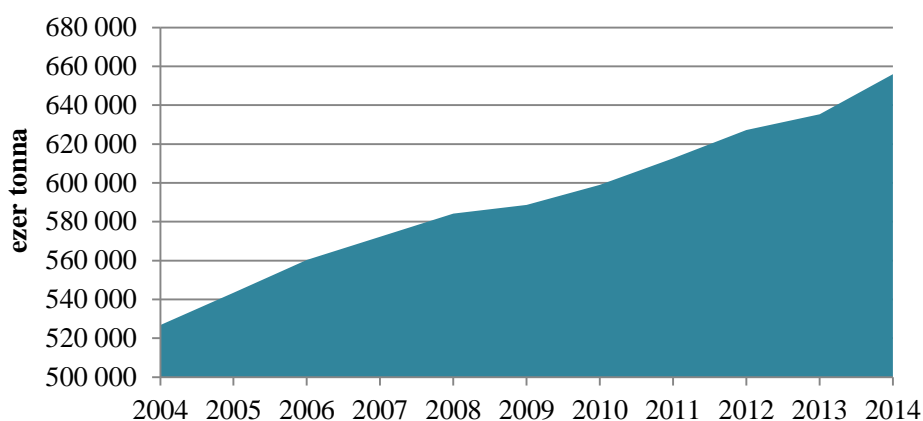
Általánosan elfogadott tény, hogy jelenleg a világ élelmiszertermelése szélsőséges és ellentmondásos. Egyfelől jellemző a mezőgazdasági termékek túltermelése, ugyanakkor a világ fejletlen részein mindennapos a tömeges éhezés. A világ népességnövekedését 2050-ig 70%-os élelmiszertermelés növekménnyel lehetne kompenzálni (Vetőné, 2014). Ugyanakkor az életszínvonal növekedésével a lakosság egyre nagyobb hozzáadott értékű és jobb minőségű élelmiszerre vágyik, melyre az élelmiszeriparnak válaszolnia

kell. Így adott egy ellenmondásos helyzet az élelmiszer elosztással kapcsolatban *menyiségileg*, ugyanakkor adott a kihívás, hogy az igényes fogyasztók elvárásait is ki tudják elégíteni *minőségileg*. Ez egyértelművé teszi, hogy a jövőben az élelmezésbiztonság kérdése elsődleges lesz.

2014-ben összesen közel 660 ezer tonna tej volt *a világ (tehén) tejtermelése*<sup>1</sup> (1. ábra).

## 1. ábra

**A világ tejtermelése 2004 és 2014 között (ezer tonna)**



*Forrás: FAOSTAT, 2017adatok alapján saját szerkesztés*

A tej a világ harmadik legtöbbet előállított mezőgazdasági terméke lett (IDF, 2016). Az 1. ábra alapján megállapítható, hogy a világ tejtermelése jelentős növekedést mutat. Amennyiben még régebbre tekintünk vissza, a globális tejtermelés 1983 és 2013 között 49 százalékkal nőtt. Ebből Ázsia tejtermelése ugyanebben az időszakban, 238 százalékkal emelkedett (FAO, 2015).

Világviszonylatban az összes megtermelt tej az egyes kontinensek között az alábbi módon oszlik meg (2. ábra).

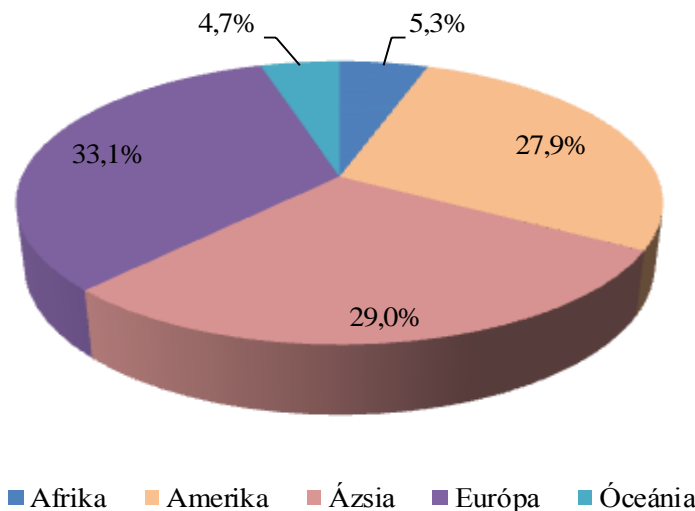
---

<sup>1</sup> továbbiakban: tejtermelés



## 2. ábra

### A globális tejtermelés mennyiségének megoszlása az egyes kontinensek között (2014)



*Forrás: FAOSTAT, 2017 adatai alapján saját szerkesztés*

A világ tejtermelésének nagy részét főként Európa (33,1%), Amerika (27,9 %) és Ázsia (29,0%) adja. Ehhez kapcsolódóan a feldolgozó kapacitások többsége is ide összpontosul. Ezen belül is a legtöbb tejet az Európai Unió (24,3%), Észak-Amerika (15,5%) és India (10,1%) termeli (FAOSTAT, 2017). Európán belül Németország (19,2%), Franciaország (15,5%) és az Egyesült Királyság (9,1%) termeli a legtöbb tejet. Hollandia (7,6%), Olaszország (6,8%) és Lengyelország (6,5%) közel azonos piacot képvisel tejtermelésben. Hazánk az európai termelés 0,9%-át adta 2014-ben.

Világviszonylatban az *élelmiszerfogyasztás* struktúrája alapján megállapítható, hogy legtöbbet gabonából fogyasztunk (45%). A cukor- és zsirfogyasztás 20%-ot tesz ki, a gyümölcs és zöldség 11%, a hús 9%, a tejtermék 5% továbbá a tojás és egyéb állati zsiradék 3%, az egyéb élelmiszer 6% arányt képvisel. Az Amerikai Egyesült Államok tejtermékfogyasztása duplája (10%) a világ átlagfogyasztásának, csak úgy, mint az Egyesült Királyságé vagy Németorszáé (FAO, 2015). Az OECD (2016) előrejelzése

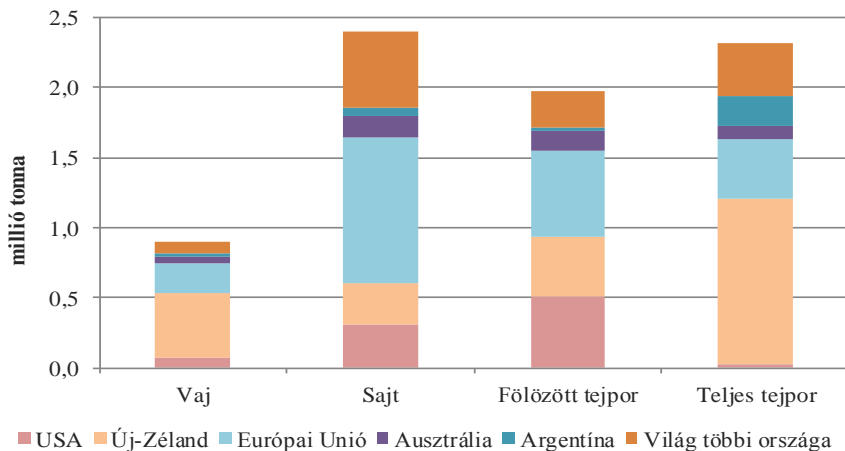
szerint 10 éven belül a fejlődő országok egy főre jutó tejtermékfogyasztása átlagosan közel 22 százalékkal fog nőni. Minél fejlettebb egy ország, annál nagyobb arányban jellemző a tejtermékek fogyasztása a lakosság körében. Ehhez a tejtermelésnek és tejfeldolgozásnak is igazodnia kell majd.

A tej- és tejtermékek a globális *mezőgazdasági kereskedelem* 14 százalékát teszi ki (FAO, 2015). A világ összes tejtermékexportja 2013-ban közel 78 milliárd USD volt (30,5 millió tonna), míg az import értéke 76 milliárd USD-t (29,1 millió tonna) tett ki (FAOSTAT, 2017). 2013-ban a világ tejtermék exportjának 73,6 százalékát Európa adta és ezzel a legjelentősebb exportőr volt. Export tekintetében a többi kontinens jelentősen elmarad Európától. Óceánia (10,49%) és Amerika (9,03%) exportja már-már „csekélynek” mondható Európával szemben. Amerika, Európa és Óceánia többet exportál, mint amennyit importál. Afrika és Ázsia tejtermékszükségletét főként importból fedezi. Néhány termékcsoportokra lebontva látható, hogy Európa (Európai Unió) a többi országhoz képest főként sajt- és főlözött tejpor exportban erős (3. ábra). Teljes tejpor és vaj exportban Új-Zéland a vezető.

Az orosz vajpiac esetében belső kínálatbővülés várható, mely az import további csökkenését vetíti elő. Tejpor esetében Kína és Észak Afrika számít jelentősebb importőrnek (4. ábra). Megállapítható, hogy a globális tejtermékimport diverzifikáltabb az exporthoz képest és jellemzően a fejlődő országokra jellemző a tejtermékek importja. Inkább a sajt importpiacára jellemzőbb a fejlettebb országok jelenléte, mint például Japán vagy Oroszország (OECD-FAO, 2015). Ugyanezt importra megvizsgálva elmondható, hogy Oroszország ebben az időszakban jelentős sajt- és vajimportot bonyolított le.

### 3. ábra

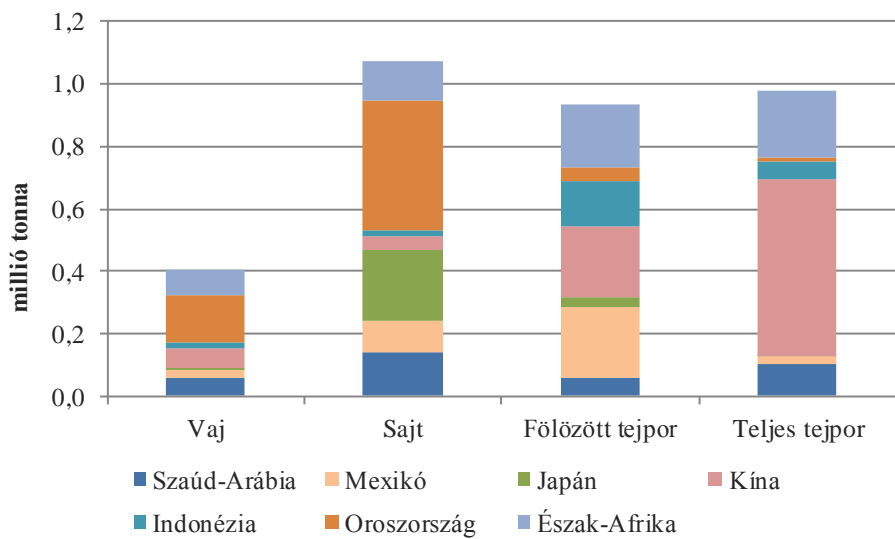
**A világ tejtermék export szerkezete néhány termékcsoporthoz (2012-2014 átlaga)**



*Forrás: OECD-FAO, 2015 alapján saját szerkesztés*

### 4. ábra

**A világ tejtermékimport szerkezete néhány termékcsoporthoz (2012-2014 átlaga)**



*Forrás: OECD-FAO, 2015 alapján saját szerkesztés*

A tej ellátási lánc világviszonylatban jelentős számú *munkahelyet biztosít*. Nagy Britanniában 28 000 főt foglalkoztat a tejszektor csupán termelői szinten. Ausztráliában 39 000 állást jelent a tejtermelő gazdák számára. A fejlődő országokban is, mint például Kenya, Banglades és Ghána esetében, minden 100 liter eladott tej átlagosan 1,2-5,7 db munkahelyet jelent. Összességében a tejvertikum globálisan 240 millió munkahelyet jelent közvetve vagy közvetlenül (IDF, 2016).

A jövő élelmiszertermelésének kulcskérdése az is, hogy adott terméket mekkora *energiafelhasználással* lehet előállítani. A jövőben globálisan felértékelődhetnek azok az élelmiszerek, melyek fenntartható módon állíthatók elő. A tejtermékek ebből a szempontból kedvezőbb pozícióban vannak, mint például a hús vagy a rizs. Az összehasonlíthatóság kedvéért, ha az élelmiszerek előállításához szükséges összes vízigényt vizsgáljuk meglepő képet kapunk. Egy kilogramm marhahús előállításához például 16 ezer liter víz szükséges. Egy kilogramm tej előállításához viszont 200 liter a vízigény (Chapagain – Hoekstra, 2004; UN Water, 2009 nyomán Somlyódy, 2011). Fenntarthatóság szempontból a tej- és tejtermékek sokkal kedvezőbbek, mint a húsfélék vagy akár a rizs. Mindez számomra előrevetíti a tejtermékek felértékelődését a jövőben.

### **2.1.2. A tejvertikum jelenlegi helyzete Európában és Magyarországon**

Fő célom ebben a fejezetben, hogy bemutassam az ágazat erősségeit és gyengeségeit hazánkban és Uniós kitekintésben. Elsőként a kvótarendszer eliminálásának kérdéseit vizsgálom, majd ismertetem a tejvertikumi árakat. Továbbá rátérek az alkupozíciók fontos szerepére, ezt követően pedig a külpiaci helyzetet mutatom be.

Uniós és hazai szinten az egyik aktuális kérdés napjainkban a *tejkvóta rendszer kivezetésének* hatása az egyes országok tejszektorára. 2015. március 31-én megszűnt a jelenlegi kvótarendszer, ami azt jelenti, hogy ettől kezdve az országok tejtermelése mennyiségileg nem korlátozott. 1984-ben vezették

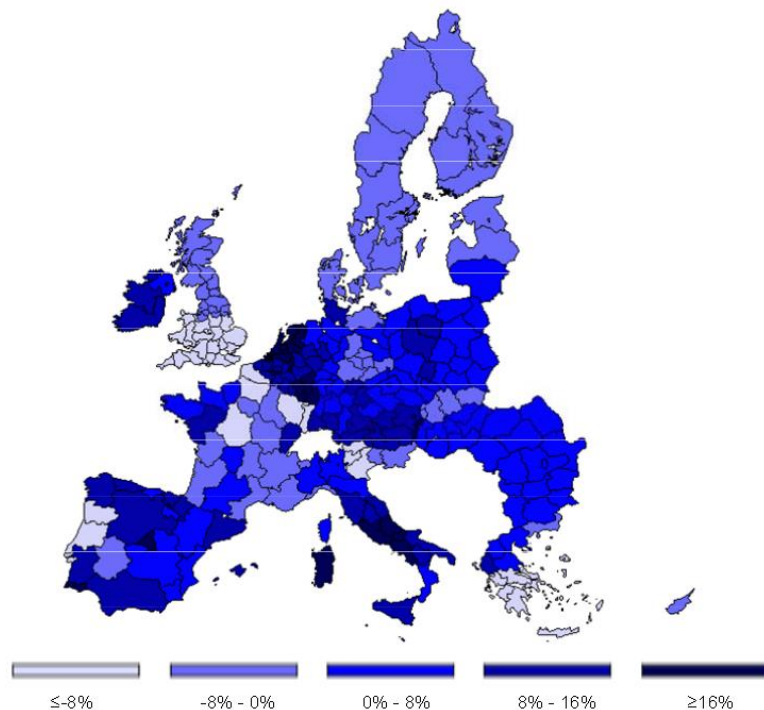
be a tejkvóta rendszert, melynek eredeti célja a feleslegek felszívása és a költségvetési terhek enyhítése volt. Ennek következtében az árak (recesszió időszakától eltekintve) viszonylag magas szinten mozogtak és az egyes tagországok a kvóták kereskedelmével biztosította maga számára a szükséges mennyiséget. Ugyanakkor a fő célját nem érte el, mert továbbra is jelentős feleslegek keletkeztek bizonyos tagországokban. Az emelkedett tejárák és a kvótakereskedelem miatt a kvótaárak magasak voltak, ezzel további terhet jelentettek a plusz kvótát igénylő országoknak, farmoknak. A rendszer megszűnését fokozatosan készítette elő az Európai Unió. 2008-ban végrehajtott ún. „Health Check” során született döntés a kvóták fokozatos emeléséről, majd a 2015-ös kivezetéséről. Ennek értelmében 2008-ban két százalékkal emelték minden tagország kvótáját. 2009 és 2014 között öt lépcsős rendszerben évi egy százalékos emelést a kvóták szintjén. Egyedül Olaszország kapott egyszeri öt százalékos emelést 2009-ben (AKI, 2012).

Számunkra ez azért fontos kérdés, mert ez alapjaiban változtathatja meg a tejtermelés struktúráját egész Európában, beleértve hazánkat is. Elmondható, hogy Ausztria, Ciprus, Dánia, Lengyelország, Németország, Hollandia és Olaszország lépte túl a kvótáját. Megfigyelhető, hogy ezek az országok adták/adják az EU tejtermelésének jelentős részét. A legnagyobb tejtermelő országok közül Franciaország és az Egyesült Királyság nem használta ki a kvótáját. Ez alapján várható, hogy ezen országok esetében várható jelentős termelés élénkülés (Borbély,2014). A Tej Tejterméktanács egy korábbi 2014. évi előrejelzése szerint összességében három százalékkal nő meg az Unió tejtermelése, és ennek következtében hazánkra elsősorban az olaszországi tejtermelés bővülés hat majd. A kvótarendszerben Olaszország volt a hazai nyerstej kivétel fő célpiaca. Ez a piac beszűkült számunkra, és a feleslegek keletkezése révén lecsökkentek a termelői árak. Ennek hosszú távú következménye a termelők számának további csökkenése, ezért az alapanyag-biztonság kérdése továbbra is stratégiai kérdés lesz.

Összességében persze nehéz megmondani a pontos következményeket, de egy korábbi tanulmány becslése szerint (European Commission, 2009) az 5. ábrán látható mértékben várható tejtermelés növekedés illetve csökkenés 2020-ra, százalékban kifejezve a rendszer eltörlése után.

## 5. ábra

### A tejtermelés mennyiségének alakulása a kvótakivezetést követően NUTS 2 szinten (%)



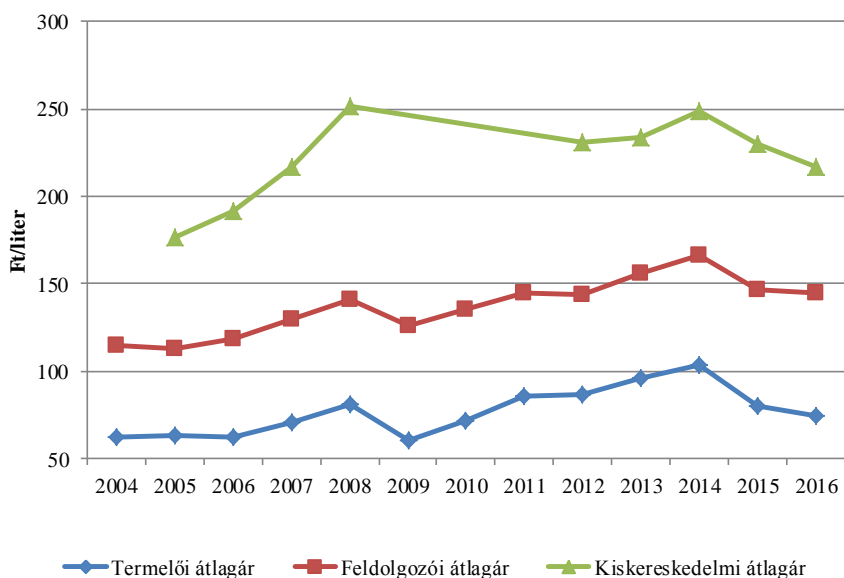
*Forrás: European Commission, 2009*

Ezen becslés alapján hazánkban is növekvő valamelyest a termelés szintje, ámbár nem számottevően. Ez ellentmond a fenti gondolatmenetnek, de úgy gondolom, ez akkor valósulhat meg, ha egyrészt növekedni fog a belső kereslet és több lesz a nagyobb hozzáadott értékű tejtermék export mennyisége. Ehhez viszont 2020-ig még sokat kell tenni az iparágban.

A tejvertikum vizsgálatának esszenciális eleme az *ár kérdése*. Az ellátási láncban az árak mértéke annál magasabb, minél magasabb szinten járunk. A 6. ábrán jól kivehető, hogy az egyes fázisárak hogyan alakulnak folyadéktej esetében.

## 6. ábra

### Árak a tejvertikumban 2004 és 2016 között Magyarországon<sup>2</sup>



*Forrás: PÁIR, 2016 és KSH, 2016<sup>3</sup>*

Látható, hogy a kiskereskedelmi árás a legmagasabb, a feldolgozók pedig átlagosan 70-80 forintos árréssel dolgoznak folyadéktej esetén. Az sem meglepő, hogy az ingadozások minden szinten érezhetőek. Az viszont mindenesetre szembetűnő, hogy 2004 és 2008 között a kiskereskedelmi átlagár (ÁFÁ-val növelt) egyre nagyobb növekménnyel követi a szektor alsóbb szintjén lévő áremelkedéseket. 2009 és 2011 között becslült adatok állnak rendelkezésemre és 2012 óta közel azonos mértékű a kereskedelmi árás. Jelentős csökkenés volt tapasztalható 2015-től a vertikum minden szintjén. Ennek okát a kvótarendszer kivezetésében látom, mely előre jelezhető volt. A csökkenés várhatóan megáll és lassú emelkedés várható a bővülő kínai piac végett.

A *vertikális ártranszmisszió* témakörét többek között széleskörűen elemezte Popovics és Tóth (2006), miszerint a tejszektorban az

<sup>2</sup> 2,8 %-os zsírtartalmú dobozos tartós tejre vizsgálva

<sup>3</sup> kiskereskedelmi átlagár 2009 és 2011 között becslült adat és 2004. évi kiskereskedelmi átlagára nincs adat

ártranszmisszió aszimmetrikus, azaz a termelői árváltozás nem feltétlenül azonos irányban és mértékben változik az ellátási lánc többi szereplőjénél. Popovics egy másik cikkében (Popovics, 2007) is kifejti a piac ezen torzultságát. Kutatásában hangsúlyozza, hogy a folyamat már 2004 előtt is létezett. 1998-tól vizsgálja a vertikum árrezeit és részkonklúzióként megfogalmazza a termelők kiszolgáltatottságát és a kereskedelem erőfölényét, hiszen ugyanarra az eredményre jut, mint ami a 6. ábra alapján leolvasható. Egy alkupozíciókkal kapcsolatos tanulmány szerint (Bíró és mtsai, 2010) a tejipari cégek vannak a legkevésbé megelégedve a kereskedelmi láncok és kiskereskedelmi egységek politikájával. A kutatás szerint, a tejipar meglátása alapján a jövőben nem fog javulni a kereskedelmi beszállítói kapcsolat, hanem inkább romlani fog (Bíró és mtsai., 2010). Bakucs és Fertő (2014) is alátámasztja a tejvertikumi árak aszimmetrikus ártranszmisszóját. Modellszámításaik alapján megállapítják, hogy a tejvertikumi árak esetén a fogyasztói árban valóban jobban és teljesebben érezhető a termelői ár növekedés, mint a csökkenés.

Az alkupozíció kérdése tehát kulcsfontosságú. Az alkupozíciók hierarchiájának kialakulásának oka egyrészt adott a tej romlandó mivolta végett. Készletek felhalmozására nincs lehetőség, a termékvisszatartás sem lehetséges az alkupozíciók javítása céljából. Ez az úgynevezett „*hold-upproblem*” (akadályozási probléma), melyet (Szabó és Bárdos, 2007) is megemlít a tejtermék ellátási lánc szerződéses kockázata kapcsán. Megoldásként gyakran fogalmazódik meg az összefogás lehetősége, melynek okaira, létezésére/hiányosságára világítok rá az eredmények fejezetben.

Az árak szempontjából még fontos megemlíteni a több problémát felelő import termékeket. A legolcsóbb tej (jellemzően UHT) általában szlovák, cseh vagy lengyel származású. Egyrészt a hazai termékek kiszorulását eredményezi, ellehetetlenítve a gazdákat és feldolgozókat. Másrészt egy bizonyos ár alatt képtelenség legálisan forgalomba hozni folyadéktej. Az áfa csalás problémájára és annak negatív piaci vonatkozására a Tejterméktanács már többször felhívta a figyelmet (Tej Szakmaközi Szervezet és Tejterméktanács, 2016). 2014-ben a Földművelésügyi Minisztérium nyomkövetési ellenőrzést rendelt el az



olcsó UHT tejekre. Ennek eredményeképpen a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatalnak (NÉBIH) sikerült beazonosítani olyan termékeket, melyek nem tudták igazolni az eredetét vagy beltartalma nem felelt meg a dobozon feltüntetett értékeknek, ezért ezeket kizárták a forgalomból (Földművelésügyi Minisztérium, 2016).

Az árak kérdéskörének bemutatása után rátérek a *tejtermékek külkereskedelmi egyenlegének* vizsgálatára, hiszen a hazai tejtermék export- és importforgalom több százmillió eurót tesz ki évente. Az export- és import szerkezet meglehetősen sokat elárul Magyarország tejvertikumának helyzetéről. Az Agrárgazdasági Kutatóintézet (2016) jelentése szerint 2015-ben a hazai *tejtermékpálya export* összértéke 81 milliárd forint körül mozgott. Ebből a tej és tejszín (HS-0401) kivitel értéke 53% volt, amely meghaladta a 42,9 milliárd forintot. A sajt kivitel (HS-0406) csupán 36,3% volt 29,4 milliárd forint értékkel. Egyéb feldolgozott termékek (HS-0402-0405) 10,7%-ot tettek ki, ami 8,7 milliárd forint forgalmat jelentett. Tej- és tejtermék exportunk eléggé egyoldalú, leginkább a nyerstej kivitelre épül. Olaszországba összesen közel 23%-át exportáltuk az összes nyerstej kivitelnek 2015-ben és közel ugyanennyit vittünk ki Horvátországba is. Ezzel ez a két ország volt a legfontosabb exportpiaci partnerországunk 2015-ben. Romániába közel 21% nyerstej került kivitelre, Szlovákia nagyságrendileg 10%-ot képvisel, mint nyerstej kiviteli piacunk.

Mindenképpen kiemelendő, hogy sajt kivitelünk esetében a közel-keleti országok részesedése növekszik. Olaszország után Libanon a legfontosabb célpiacunk a sajtot tekintve. Románia a harmadik és Szaúd-Arábia a negyedik már évek óta. Hazánk az Egyesült Arab Emírségekbe is egyre több sajt terméket szállít, 2012-ben a sajtexportunknak 4 százaléka itt csapódott le.

A *magyarországi tej- és tejtermékimport* összértéke 2015-ben 95,8 milliárd forint volt. Szerkezetileg ebben 49,2%-ot a sajtermékek behozatala jelentett 47,1 milliárd forinttal. Az egyéb feldolgozott termékek piacán 32,3%-os volt az import arány, továbbá 18,6% volt a nyerstej importja. Hazánk legjelentősebb sajt beszállítója Németország volt 2015-ben, az összes sajtbehozatal több mint felét importáltunk a német piacról. 18% körül mozog

Lengyelország sajtubehozatali aránya. Szlovákia és Ausztria jelentősebb partnerünk még a németek és lengyelek után és tulajdonképpen jelentős mennyiségű tejtermékimportunk nem származik Európán kívülről. Fontosabb import partnerünk még Csehország, Hollandia, Franciaország, Olaszország, Belgium, Románia és Dánia.

2003 után hazánknak mennyiségben és értékben is negatív külkereskedelmi egyenlege volt a tejtermékek piacán. A legutóbbi adatok szerint 2014-ben 14 milliárdnyi, 2015-ben közel 15 milliárd forintnyi importtöbblet volt a tejtermékek külkereskedelmi egyenlege. Az euró árfolyamától függően is javulhat/romolhat a kép, de a konklúzió egyértelmű. Amennyiben összevetjük az export-import egyenleget, jól látható, hogy hazánk tejtermékpiacán vannak még tartalékok. Ahogyan azt korábban is említettem, a magas hozzáadott értékű termékek előállításában van még piacpotenciál. Az importigényünk egy részét ki lehetne elégíteni belső termeléssel, egy megfelelő minőségű és árfekvésű termékskála esetén. Ehhez a belső fogyasztás mennyiségének növelésére sem lenne szükség. A fő kérdés, hogy ezek a „hipotetikus” magyar termékek árban fel tudnák-e majd venni a versenyt a jelenlegi import termékekkel. Mérethatékonyság esetén ugyanis hazánk jóval elmaradottabb helyzetben van tejfeldolgozás esetén Nyugat Európához képest.

### **2.1.3. A hazai tejfeldolgozás rövid története és nemzetgazdasági jelentősége**

Hazánkban a rendszerváltást követően indult meg a tulajdonviszonyok változása. Magyarország elveszítette korábbi szocialista piacait, ezáltal a termelés drasztikusan visszaesett. A továbbgyűrűző hatás végett az elbocsájtások száma megnövekedett, mely a fogyasztás szintjét csökkentette. A tejfeldolgozás is – sok más iparág mellett – többszörös sokkot szenvedett el. A feldolgozásban a kiépült kapacitások ezáltal kihasználatlanokká váltak. A privatizáció során megjelent a külföldi tőke és 1997-re 60%-a a feldolgozó vállalkozásoknak már külföldi tulajdonban volt. A csúcspontot 2000-ben érte el 62,7%-kal (1992-ben ez 27% körül mozgott) (Buday-Sántha, 2011). A

privatizáció idejében a többségében hazai tulajdonú feldolgozó üzemek tőkehiányosak voltak, a beruházások nagy része inkább a külföldi tulajdonú vállalkozásoknál valósultak meg. Jelenleg hazánkban a kapacitások kihasználtsága átlagosan 50% alatt alakul (Tej Szakmaközi Szervezet és Tejterméktanács, 2013). Az erre vonatkozó adat csupán becslés, felmérés már régóta nem készült a témában.

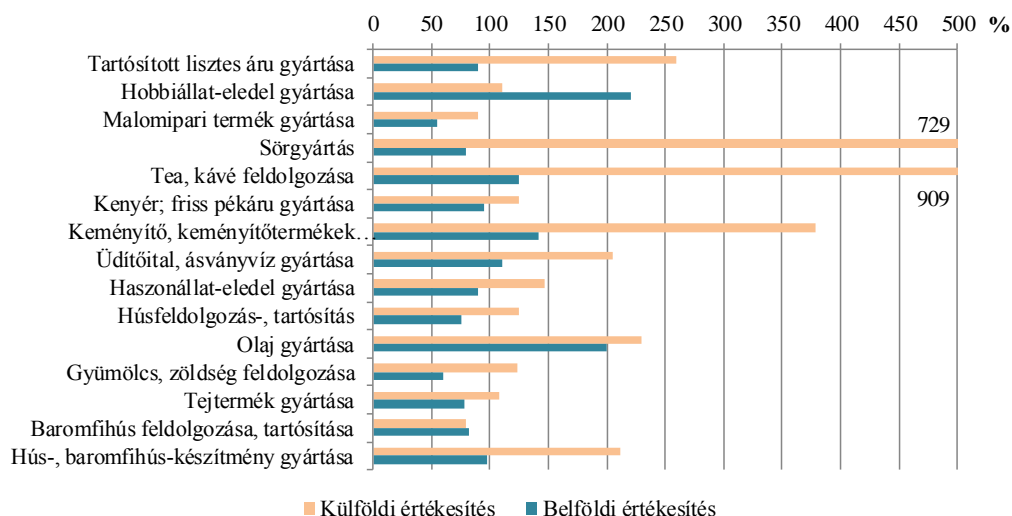
Jelenleg hazánkban a tejipar TEÁOR' 08 besorolás alapján a feldolgozó szektorhoz tartozik. 2014-ben a feldolgozó ipar 23,5%-ban járult hozzá az országos bruttó hozzáadott értékhez. Ezzel ez a legjelentősebb nemzetgazdasági ág. Ezen belül az élelmiszeripar 2%-kal járult hozzá az összes bruttó hazai termékhez 2014-ben (KSH, 2016). A tejfeldolgozás a harmadik legjelentősebb ágazat az élelmiszeriparon belül és 2014-ben az összes élelmiszertermelésnek 9,2 százalékát a tejtermékgyártás adta. Ez bruttó termelési értéken 251,8 milliárd forintot jelent (FM – AKI, 2015). 2004-hez képest a tejfeldolgozás belföldi értékesítése meglehetősen visszaesett körülbelül 30-40%-kal (7. ábra). Látható, hogy az exportértékesítés színvonala magasabb 2004-hez képest. A belföldi értékesítés szintjének csökkenése az import termékek dömpingjéhez és a fizetőképesség romlásához köthető 2008 után. A tejtermékeken kívül a gyümölcs- és a zöldségfeldolgozás, a húsfeldolgozás- és tartósítás továbbá a malomipari termékek mutatnak ilyen alacsony vagy alacsonyabb szintet.

A foglalkoztatottak számát tekintve a feldolgozóipar a legjelentősebb foglalkoztató szektor, 2016-ban az összes foglalkoztatott 21,6 százalékát a feldolgozóipar adta. Ezen belül az élelmiszeripar 3,3%-át foglalkoztatta a teljes népességnek és ez az arány az elmúlt években közel azonosnak volt mondható. A férfiak foglalkoztatási aránya az élelmiszeriparon belül 59,6% volt, míg a nők aránya 40,4% volt 2016-ban (KSH, 2016). Kendi (2013) összehasonlítást végzett többek között a magyar és dán élelmiszeriparban foglalkoztatottakra vonatkozóan és arra a megállapításra jutott, hogy a Magyarországon a foglalkoztatottak szintje meghaladja a dániában és az európai átlagban foglalkoztatottak szintjét. Ugyanakkor a szerző kihangsúlyozza, hogy nem cél, hogy a hazai foglalkoztatás a az EU átlag alá süllyedjen, hiszen a foglalkoztatás szintjén sok egyedi tényező befolyásolja,

mint például a gépesítés, a technológia, a népsűrűség vagy a termelési potenciál.

## 7. ábra

**A meghatározó élelmiszer-ipari szakágazatok értékesítésének volumenváltozása, 2012 (2004=100%)<sup>4</sup>**



Forrás: KSH, 2013

### 2.1.4. Jövőbeli kihívások

Magyarország tejvertikuma meglehetősen sérülékeny. Már említettem több megoldandó problémát az áráktól a hozzáadott érték növeléséig vagy a kvóta eliminálásának hatását is. Nem érintettem ugyanakkor részletesen a *fenntarthatóság kérdéskörét*, mely a jövőben meghatározó versenytényező lesz. A tej-ellátási lánc minden lépésénél – így a feldolgozásnál is – releváns lesz a környezetterhelés problémája. A világon a harmadik, Magyarországon pedig az egyik legnagyobb áruházlánc, a Tesco tervezi a forgalmazott termékein feltüntetni a karbon-lábnyom nagyságát (Carbon footprint labelling). A tejtermékek különösen kiemelt szerepet kapnak a kenyérfélék és

<sup>4</sup> Ezen adatok elemzése során nem ált még rendelkezésemre frissebb adat.

a zöldségek-gyümölcsök mellett, hiszen mindennapi termékről van szó. A kezdeményezés célja az ellátási láncok által kibocsájtott üvegházhatás mérséklése (Hornibrook et al., 2013).

Tej esetében, ebből a szempontból az alapanyag előállítás a leginkább energiaigényes (1. táblázat).

## 1. táblázat

### A tej karbon-lábnyom terhelésének megoszlása az ellátási láncon belül

Ellátási lánc szakaszok	Karbon lábnyom felhasználás (%)
Alapanyag termelés	73
Feldolgozás	9
Logisztika/disztribúció	3
Kiskereskedelem	10
Vásárlói felhasználás	3
Újrahasznosítás/megsemmisítés	2
Összesen	100

*Forrás: Department for Environment, Food and Rural Affairs (UK), 2012*

A teljes ellátási láncot vizsgálva megállapítható, hogy a karbon lábnyom felhasználásában 73% a nyerstej előállításából származik. A feldolgozás és kereskedelem, mint ellátási lánc szakaszok közel azonos arányban jelent környezetterhelést a tejre nézve. Ugyanakkor a többi fázis környezet terhelése kevésbé számottevő. Amennyiben a karbon-lábnyom feltüntetése a tejtermékek csomagolásán elterjedté válik a jövőben, akkor ez egyrészt *belépési korlát lehet majd, másrészt olyan versenytényező* lesz a tejtermékpiacon, amelyben a tudatos vásárló elvárásaival kell felvenni a versenyt.

További aktuális kihívást jelent nemcsak hazai, hanem nemzetközi szinten az *oroszbembargó* kérdése. A tejkvóta rendszer megszűnése által megjósolt termelésnövekedést szakemberek szerint is tovább növeli azon feleslegek keletkezése, melyek az uniós piacon maradtak. Ez további árcsökkenést és dömpingárakat vonhat maga után, mely már jelenleg is érezhető. Önmagában a magyar tejtermékkivitel az orosz piacokra nem olyan

jelentős, hogy érdemben befolyásolná a hazai piacot, ugyanakkor a lengyel, holland és német termékek „beragadása” jelenti majd a fő problémát. Ezeket a termékeket a veszteségminimalizálás nevében nyomott árakon próbálják majd értékesíteni (Vőneki, 2017).

A versenyképesség növelésének „kényszere” állandóan jelen van a piacon minden szereplő, minden ország számára, a különbség a kihívásokra való *reagálásban* van. Az országok eltérő tejpiaci felkészültsége és rugalmassága fogja eldönteni, mely piaci szereplők maradnak majd életben. Véleményem szerint az igazi versenyképes vállalat akkor is hatékonyan működik, ha nem állnak rendelkezésre állami, uniós vagy egyéb támogatások. Ezzel nem minősíteni akarom a szubvenciókat, mert a támogatások megléte sokszor igenis hasznos, de úgy gondolom, ezek fokozzák a kiszolgáltatottságot, ha a piaci szereplők hozzászoknak és elvárják. A szubvenciók megléte önmagában nem káros, hanem a *felhasználásuk célja* torzíthatja el esetleg a piacot. Fontosnak tartom, hogy ha támogatásokhoz jut egy vállalkozás, akkor az ne a túlélést szolgálja, hanem például olyan hosszú távú beruházásokat finanszírozzon, mellyel biztosítja a piaci fennmaradását már szubvenciók nélkül. Ennek elsődleges feltétele, hogy aki felhasználja a támogatást, annak konkrét stratégiája legyen a támogatások jövedelmező felhasználását illetően.

## 2.2. A tejtermékek fogyasztói megítélése és fogyasztói szokások

A tejtermékek fogyasztása hozzátartozik a *kiegyensúlyozott és egészséges táplálkozáshoz*. A tejtermékek tápanyagtartalma révén tartalmaz értékes fehérjét, aminosavakat, zsírt, szénhidrátot, vitaminokat és ásványi anyagokat. Egy pohár tej (3 dl) már fedezi ezeknek a tápanyagoknak a 20-60 százalékát napi szinten (Csapó és Csapóné Kiss, 2002). Szakály (2007) is foglalkozott a tejtermékek egészségvédő funkcióival, többek között például a rák megelőzésében (Ca:P arány, CLA forrás) játszott szerepével. A szerző felhívja a figyelmet a hazai piac azon anomáliájára, miszerint az alacsony tejtermék (és marhahús) fogyasztás mellett, magas szintű a rákos megbetegedések aránya. Ezzel bizonyítottnak tekinti a funkcionális élelmiszerek (mint például a tej) piaci elterjedésének szükségességét.

Berke (2003) kutatása alapján a magyar fogyasztók átlagosan kedvezőnek ítélték a sajt, a kefir, a joghurt és a tej termékeket. De igazán kiemelkedőnek egyik tejterméket sem ítélték meg egészségesség szempontjából. Több mint egy évtized után Dörnyei és mtsai. (2014) vizsgálatot végeztek a magyar fogyasztók tápanyagismeretére vonatkozóan. Eredményeik azt mutatták, hogy európai összehasonlításban is kiemelkedő a hazai fogyasztók ilyen jellegű tudása. Bár ők nem csupán a tejtermékeket vizsgálták, látható, hogy ezen a téren jó ismeretekkel rendelkezünk.

A 2015. évi *egy főre jutó élelmiszerfogyasztás*<sup>5</sup> szerkezte alapján legtöbbet gabonafélékből (22,2%), illetőleg zöldségfélékből (21,7%) fogyasztunk. A *tej és tejtermékek (19,3%) harmadik helyen állnak*, ugyanakkor a vaj, mint tejtermék a zsiradékokon (4,6%) belül található a statisztikai hivatal osztályozása szerint. A vaj összfogyasztáson belüli aránya igen csekély, nem éri el az 1%-ot sem. Hús fogyasztásunk (16%) valamelyest meghaladja a gyümölcsfogyasztásunk (12%) arányát, de halfogyasztásunk (0,4%) meglehetősen csekélynek mondható (KSH, 2015).

Hazánkban *a tej- és tejtermékfogyasztás éves mennyiségére vonatkozóan* kedvezőtlen képet kapunk a nyugat-európai fogyasztási adatokhoz képest. A

---

<sup>5</sup> tojás, ásványvíz, üdítők és bor nélkül

statisztikák szerint a hazai tejtermékfogyasztás átlagosan 150-160 kg/fő/év körül mozog (KSH, 2016). 1987-ben ez 200 kg/fő körül alakult (KSH, 2014). A 2. táblázatból leolvasható, hogy az elmúlt években hogyan alakult az összes tejtermékfogyasztás hazánkban és az uniós országok átlagában. 2015 és 2016 évre vonatkozóan még nem álltak rendelkezésre adatok.

## 2. táblázat

### Összes tejtermékfogyasztás hazánkban és az EU átlagában (kg/fő)

Év	Magyarország <sup>6</sup>	EU 27 (28) átlaga <sup>7</sup>	Év	Magyarország	EU 27 (28) átlaga
2011	152,3	249	2014	156,7	254
2012	156,2	249	2015	n.a.	n.a
2013	147,5	250	2016	n.a.	n.a

A legutóbbi 2014. évi adatok szerint a rendelkezésre álló tejtermék mennyisége 156,7 kg/év volt, míg az uniós átlagtól hazánk igencsak el van maradva, közel 100 kg/fő/év értékkel. Ugyanakkor meglehetősen nehéz lenne elérni a nyolcvanas évek közepe felé mért 200 kg/fő/év körüli értéket, de az elfogyasztott mennyiség javítására kell törekedni. Az alacsony tejtermékfogyasztásunknak több oka is van. Ha lebontjuk az összefogyasztás értékét az egyes termékek szintjére, jól látszik, hogy Európához képest hol és mennyivel vagyunk elmaradásban (3. táblázat). Tulajdonképpen egyik fő tejtermékfogyasztásunk sem közelíti meg az uniós átlagot. Az unió legfejlettebb országait vizsgálva elmondható, hogy a finnek isszák a legtöbb *folyadéktej*, közel két és félszeresét a magyarokhoz (52,1 liter) képest, 129,3 literrel. Második, illetve harmadik helyen Írország (126,6 liter) és az Egyesült Királyság (105,6 liter) áll. Érdekes, hogy a franciák (53,1 liter) és a németek (55,9 liter) sem isznak sokkal több tejet, mint mi. Folyadéktej-fogyasztásban pedig megelőzzük Belgiumot, Olaszországot és Hollandiát is.

<sup>6</sup> KSH, 2014

<sup>7</sup> European Dairy Association, 2014



### 3. táblázat

#### Egyes tejtermékek egy főre jutó fogyasztása az Európai Unió 12 legfejlettebb országában és hazánkban 2015-ben (folyadéktej-fogyasztás szerint csökkenő sorrendben)

Ország	Folyadéktej <sup>8</sup>	Sajt	Vaj
Finnország	129,3	26,7	3,3
Írország	126,6	13,8	2,4
Egyesült Királyság	105,6	12,1	3,2
Dánia	90,4	26,2	4,9
Svédország	87,6	20,7	2,5
Spanyolország	83,1	8,9	0,4
Ausztria	78,9	21,5	5,0
Németország	55,9	24,6	6,0
Franciaország	53,1	26,8	8,0
<b>Magyarország</b>	52,1 (14)	12,9 (19)	1,4 (21)
Belgium	50,9	14,9	2,3
Olaszország	49,4	21,5	2,4
Hollandia	47,0	18,2	3,3
Átlag	77,7	19,1	3,5

*Forrás: KSH (2015), CDIC (2015)*

*Sajtfogyasztásban* csak Spanyolország (8,9 kg) és az Egyesült Királyság (12,1 kg) áll mögöttünk a legfejlettebb európai országokat tekintve. A többi ország megelőz minket ebben a tekintetben. Franciaországban fogyasztják el a legtöbb sajtot 26,8 kg-ot évente fejenként. Őket követik a finnek (26,7 kg) és harmadik helyen Dánia, valamint Németország áll 26,2 illetve 24,6 kilógrammal. Nem meglepő, hogy *vajfogyasztás* tekintetében a franciák vezetnek, közel hatszor (8 kg/fő/év) annyit esznek, mint mi magyarok. Őket követik a németek 6 kilógrammal és az osztrákok 5 kilógrammal. Csupán Spanyolország (0,4 kg) a sereghajtó Magyarország után (CDIC, 2014).

Ebből a rövid áttekintésből jól látszik, hogy a magasabb hozzáadott értékű termékek esetén még bőven van potenciál a belső fogyasztás növelésére. Elmondható, hogy a magyar tejpiacon gyenge a fizetőképes kereslet. A magyar fogyasztó esetében alacsonyabb jövedelemről beszélhetünk a nyugat európai országokhoz képest, ahol inkább képesek

<sup>8</sup>liter/fő

megfizetni a drágább sajtokat vagy akár a vajat. A magasabb fizetőképességnek köszönhetően, ezért itt az ún. „niche” piacok is rentábilisebbek (Tímár, 2004).

Másodsorban úgy gondolom hiányzik a magyar kultúrából ezen termékek fogyasztása. A folyadéktejen és a trappista sajton kívül még szegényes a magyar fogyasztó ízlése. A gasztronómiánk sem a vajra és a sajtra épül, ahogy például a franciáknál. A margarin és étolaj elterjedése sem segítette a folyamat javulását. Harmadrészt pedig sok a tévhit a tejtermékekkel szemben. Egyes kutatások szerint (ld. 19. oldal) a lakosság többnyire tisztában van a tejtermékek egészségvédő funkcióival ugyanakkor a lakosság majdnem 40%-a szerint a tejtermékek tartósítószer tartalmaznak (Szakály és mtsai., 2005). Ez igen aggasztó arány, mely komoly paradox helyzetet teremt. Ugyanakkor Temesi és Hajtó (2014) szerint a fogyasztót nagymértékben meggyőzi az élelmiszer tartósítószer mentessége. Csupán a saját tapasztalat, a szerzett információk és a feltüntetett összetevők voltak fontosabbak az általuk vizsgált 12 szempont közül. Véleményem szerint fontos lenne tisztázni fogyasztói oldalon a folyadéktej tartósítószer mentességét.

A tejtermékek egészségtelen mivoltával kapcsolatos megközelítések is megosztják a fogyasztókat. Itt főként az interneten, a blogokon és a közösségi médiában keringő „áltudományos” cikkekre gondolok, melyek a tejtermékek (főként a folyadéktej) egészségtelen jellemzőit hirdeti (pl.: rákkeltő, növeli a cukorbetegség kockázatát, autizmust okozhat). Az orvosilag igazolt laktóz-, vagy fehérje intolerancia problémák nyilvánvalóan nem kedveznek a tejtermékek piaci helyzetének, de ezzel vitatkozni nem lehet, szemben az előbb említett tudományos alapokat nélkülöző cikkekkal. Véleményem szerint a mai világban, ahol az információáramlás soha nem látott szinten van és a birtokunkban lévő információkról sokszor egyre nehezebb megállapítani a valódiságtartalmát (már ha egyáltalán felmerül egy átlagfogyasztóban, hogy kételkedni kell), ott nagyon sokat érthet egy termék piaci helyzetének a fogyasztóban keltett bizonytalanság.

Azonban mintha ezek a negatív tendenciák javulni látszanának. Az internet elterjedésével nem csupán negatív, hanem egyre több pozitív

információt szerezhetünk a tejtermékekről és a gasztronómiai felhasználásukról. Egy szűkebb réteg (Szűcs és mtsai., 2015 és Soós, 2014) több szempontból odafigyel az egészséges életmódra, legyen az ételkészítés vagy háztartás. Ennek részét kell képeznie a tejtermékeknek a már említett egészségvédő okok miatt. Ezen felül az ételkészítéstrendek sokszínűsége végett adott a kihívás a tejfeldolgozó szektor számára. Véleményem szerint ez ad egyfajta stratégiai irányt, amennyiben adott vállalkozás ki tudja választani a saját célcsoportjaihoz jól passzoló trendet és ennek megfelelően pozicionálja és/vagy innoválja termékínálatát.

Itt egyfajta konklúzióként azt vonhatjuk le, hogy *a belső fogyasztás növelése mennyiségben és minőségben* nagyon fontos lenne a hazai tejszektor számára.

### **2.3. Stratégiák/versenysztratégiák elméleti megközelítése**

A versenysztratégia fogalma mára már összefonódott M.E. Porter nevével. A téma egyik legfőbb képviselője évtizedek óta kutatja ezt a területet, ezért főként az ő megállapításait fogadom el. Ugyanakkor számomra fontos volt tisztázni a *stratégia (strategy)*, *vállalati stratégia (corporate strategy)*, és *versenysztratégia (competitive strategy)* fogalmak közti hasonlóságot és különbséget. Ezért ennek az alfejezetnek részben ez lesz a célja.

Abban a kutatók is megegyeznek, hogy a stratégia fogalmát sokféleképpen lehet értelmezni. A *stratégia*, mint szó, ógörög eredetű hadművészetet jelent, ahol a felek annak fényében hozták meg saját döntéseiket, hogy felmérték az ellenfél várható lépéseit és saját helyzetüket (Chikán, 2008). Kotler és Keller (2006) Portert idézi, miszerint a stratégia az „egyedi és értékes pozíció teremtése, több eltérő tevékenységgel”. Fontos, hogy akkor lehet egy vállalat sikeres, ha versenytársaitól eltérő tevékenységeket végez vagy közel azonos feladatokat másképpen hajt végre. Porter (2006) a könyvében a stratégiát versenysztratégiaként, illetve fordítva is említi, lényegében az olvasó számára szinoním fogalomként kezeli. Szerinte a versenysztratégia megmutatja, hogyan versenyezzen adott vállalat, milyen célokra, politikára lesz szüksége, hogy elérje fő célját.

A vállalatok stratégiájával már Portert megelőzően is több szerző foglalkozott. Főként az 1970-es évektől születtek meghatározó nemzetközi szakirodalmak, de érdemes megemlíteni, hogy a hatvanas évek közepén írta Ansoff (1965) meghatározó művét a vállalati stratégiáról, mely később többek között Porter és Mintzberg írásai alapjául szolgált. Ansoff-on kívül például Cannon (1968), Andrews (1971) és Sloan (1964) tartoznak a korai ún. klasszikus szerzőkhöz. A *klasszikus stratégia* elméleti megközelítést a folyamatorientált stratégiaalkotás követte. Ekkor a klasszikus elmélettől eltérően már nem feltételezték a piacok tökéletességét és a teljes racionalitást. Kapás (1998) cikkében jól bemutatja a stratégia elméleteinek evolúcióját (Whittington, 1993 alapján, cél és folyamat dimenzió mentén elkülönítve), melyben a *folyamatorientált iskola* képviselőjeként említi többek között Mintzberg (1978) és Pettigrew (1973), munkásságát. A folyamatorientált stratégia különbségét jól érzékelteti a klasszikussal szemben, miszerint a klasszikus nézetben a stratégia tervszerű, míg a folyamatorientált nézetben inkább intuitív és flexibilis, nem minden esetben tervezett. A stratégiai elméleti evolúció harmadik szintje az *evolúcionista stratégia*. Ennek fő jellemzője, hogy a piac szelektálja a résztvevőket, mely folyamatosan változik. Ebből kifolyólag a stratégiai tervezésnek nincs nagy jelentősége, inkább a vállalatok „rutin”-ja, tapasztalata a meghatározóbb (Kiss, 2005). Kapás és Kiss is idézi Nelson és Winter (1982) közös cikkét, melyben a szerzőpáros a vállalatok által szerzett ún. „rejtett tudást” hangsúlyozzák. Ennek jelentősége abban rejlik, hogy a versenytársak ezt nehezen tudják követni, ezáltal jelentős versenyelőnyhöz juthat a vállalat. A 90-es években alakult ki a *rendszerorientált stratégia*, mint negyedik szint. Ebben az esetben a stratégia szoros összhangban működik a vállalat egyes területeivel és a társadalmi kapcsolatokon alapul. Kapás (1998) konklúziója az, hogy a négy alapelmélet közül mindig a situációnak megfelelőt kell alkalmaznia a vállalatnak.

A stratégia tehát egy eszköz arra, hogy megvalósítsuk céljainkat. A vállalati célkitűzéseknek is van egyfajta hierarchiája, ahol a stratégiai célok közepén helyezkednek el. Felülről lefelé haladva a célrendszer legelső helyén az alapvető cél áll (1), majd ezt követi a küldetés (2). Következő lépcső a

*stratégiai cél* (3), mely alatt a közvetlen irányítási célok (taktika) (4) és az operatív működési célok (5) foglalnak helyet. Értelemszerűen ezek a célok szorosan összefüggnek egymással. A stratégiai célok főként közép és hosszú távon elérendő célok összessége, melynek létrehozása a stratégiai menedzsment feladata (Chikán, 2008). A szakirodalmak többnyire szinonimaként használják a stratégia és vállalati stratégia fogalmakat. A vállalati stratégián belül megkülönböztetünk üzleti vagy más néven *versenystratégiát*. Több üzleti funkció esetében egy vállalaton belül több versenystratégia születhet. Azok a vállalkozások, melyek egy profillal rendelkeznek, a vállalati stratégia és a versenystratégia azonos (Bartek és mtsai., 2007). Porter (2006) is eszközként definiálja a versenystratégiát melynek alapja a vállalat célja(i), és a vállalat egyes funkciói (pl.: beszerzés, termelés, marketing, értékesítés) felelnek a megvalósításért. A szerző négy alapvető kulcstényezőt fogalmaz meg a versenystratégiával kapcsolatban: a vállalat erősségei és gyengeségei (1), a stratégia megvalósításában kulcsszereplő vezetők személyi értékei (2), az iparági lehetőségek és veszélyek (3), és a társadalmi követelmények (pl.: politika, társadalmi elvárások, erkölcs) (4). Míg az első két tényező a versenystratégia belső korlátja, addig a második két tényező külső korlátnak számít.

Porter gyakorlati szempontból három alapvető stratégiát különböztetett meg: *költségvezető szerep, termékdifferenciálás/megkülönböztetés, összpontosító stratégia* (Porter, 2006). Azonban érdemes megemlíteni, hogy a Porter által kidolgozott versenystratégia elmélete és annak eszközei (például az öt erő modell), is korlátosak. Egyre több „kritika” jelenik meg a témában. A kritika szót ebben az esetben nem találom szerencsésnek, hiszen Porter és kortársai egyedülálló elméleteket alkottak a menedzsment területén. Inkább úgy fogalmaznék, hogy az általam idézett szerzők a piaci változásokat figyelembe véve megkérdőjelezzik a mai aktualitását és felvázolják bizonyos korlátait. Kontor (2014) disszertációjában utal ezekre a korlátokra és arra a következtetésre jut, hogy az iparági struktúra maximum 8-15 százalékban határozza meg a vállalatok teljesítményét. Ezen kívül napjainkban már elvétve találunk tisztán ipari versenyeket, hiszen újabb és újabb üzleti modellek születnek. Így főként ezek az új modellek működő vállalatok

versenyeznek egymással (McGrath, 2013). Hashai és Buckley (2014) cikkükben azt vizsgálják, hogy egy multinacionális vállalat (MNV) számára feltétlen szükséges-e a kompetitív versenyelőny. Szerintük a kompetitív versenyelőnyök fontosak, de néhány esetben túlsúlyozottak, mert modellük bebizonyította, hogy bizonyos hátrányos adottságok előnyé kovácsolása révén is válhat egy vállalatból MNV-t. Véleményem szerint a kompetitív versenyelőny igenis fontos és szükséges a jelen piaci versenyben, hiszen a vállalatok többsége ezen előnyök segítségével tud hatékonyan versenyezni. Ugyanakkor Mekic és Mekic (2014) szintén arra a következtetésre jut, hogy Porter elméletének még mindig van létjogosultsága, de a 21. századi vállalatok már nem csupán iparági versenyben vesznek részt. A digitális világ és a globalizáció átrendezi a piaci helyzeteket, mely új stratégiai megközelítéseket kíván. A versenystratégia elméleti megközelítései esetében változások figyelhetők meg és előrevetítik, hogy a jövőben talán új nézetek és modellek alakulnak ki, mely véleményem szerint helyénvaló az idő előhaladtával és a piaci viszonyok változásával.

A piacok telítettsége alapján megkülönböztethetünk *kék- és vörös óceán stratégiákat*. Ezt a két fogalmat Kim és Mauborgne (2004) vezette be, de maga a stratégia nem új keletű. Kék óceán stratégia alatt azt értjük, hogy adott vállalat olyan piacok megszerzésére törekszik alacsony költséggel, amelyek eddig ismeretlenek voltak („... *doing business where there is no competitor*”). (Hangsúlyozzák, hogy ez nem egyenlő a technológiai újítással!) Szemben a vörös óceán stratégiával, ahol a versenytársak az ismert piacokon ún. „öldőklő” küzdelmet folytatnak a túlélésért. A szerzőpáros egyértelműen a kék óceán stratégiát tekinti a növekedés fő mozgatórugójának és eme stratégia létjogosultságát hangsúlyozzák a mai telített piaci viszonyokkal (pl.: vámok megszűnése, információáramlás, technológiai újítások, termékkínálatbővülés). Mivel a kereslet nem követi a kínálati expanziót és a termékek megkülönböztethetősége egyre nehezebb, a profit sem lehet olyan kiemelkedő. Kim és Mauborgne szerint a kék óceán stratégiát alkalmazó vállalatok 10-15 évig nem találkoznak komoly versenykihívásokkal. Itt példaként említik többek között a Cirque de Soleil-t, a Home Depot-ot vagy a FedEx-et. Az utóbbi kijelentéssel azonban

vitatkoznék, hiszen a cikk megírása óta eltelt időben a digitális és információs piacok hatalmasat fejlődtek és becslésem szerint már 5-10 év is elegendő lehet egy kék óceán stratégiát folytató vállalatot versenyre készíteni (pl.: YellowTail Ausztrál borok esete).

### **2.3.1. Stratégiák a KKV szektorban**

A stratégiáról, versenystratégiáról ismertett fő tudnivalók elsősorban nagyvállalatokra jellemzők, illetve applikálhatóak. A kkv szektor nemcsak hazánkban, hanem nemzetközi szinten is más stratégiai megközelítést igényel.

Napjainkban a kkv szektor jelentősége folyamatosan nő. Hasonlóan Európához a vállalatok számának 99,8%-át adják a kis- és közepes vállalatok (Muller és mtsai., 2015). Nemzetgazdasági szinten hazánkban a foglalkoztatottak 72,5 százalékát adja és a hozzájárulása a bruttó hozzáadott értékhez 54,4% az összes vállalkozáshoz képest (Chikán, 2016). Nem csupán a nagy számú vállalatok miatt, hanem egyre növekvő piaci befolyásoló szerepe végett is egyre nagyobb hangsúlyt kap. Már nem kizárólag a nagy- és gigaméretű vállalatokra jellemző a nemzetköziesedés, innováció vagy a technológiai újítás (Knight, 2001).

Hazánkban egyelőre a kkv szektor szereplőinek egy része családi vagy kényszervállalkozás. A nemzetközi kkv-khoz hasonló fejlettségi szintet még nem értük el, de a nemzetköziesedés és innováció egyre gyakrabban tapasztalható (Varga, 2015). Varga cikkében többek között megállapítja, hogy a hazai kkv szektor management-je hiányos vezetői ismeretekkel rendelkezik, továbbá a stratégiai irányítás helyett operatív feladatokat lát el. Sok esetben nem rendelkeznek írott stratégiával sem. Közel hasonló eredményre jutott Hugyi és Takácsné (2011), kutatásuk összecseng Salamonné Huszti (2000), valamint Karda (2009) megállapításaival. Továbbá elmondható, hogy a magyar kkv szektor innováció hiányos, az érintettekkel való kapcsolat nem elég koncepcionális és eredményes. Sára és mtsai. (2014) is ezt támasztják alá kutatásukkal, számos konkrét megállapítást tettek a témában. A szerzők szerint a hazai kkv innovációs stratégiákra jellemző az

ún. „látszatinnováció”, azaz az innováció érdekében fúzió, felvásárlás történik. Ezen kívül kiemelik az anyagi források hiányát, mely elsődleges feltétele az innovációs tudáshoz és megvalósításhoz, ebből kifolyólag a nem technikai innovációkat tekintik a hazai kkv-k kiugrási lehetőségének. Polereczki (2011) meglátásával egyetértek, miszerint a hazai kkv vállalatok felzárkózásához idő kell, hiszen a nyugat-európai kis- és közepes vállalatoknak több évtizedes (évszázados) tapasztalata van. Kutatása a hazai kkv szektor (azon belül is tej- és húsipar) marketingtevékenységére irányul és megállapításai többek között szintén a hiányos marketingstratégiát, illetve arra vonatkozó hozzáértő vezetőket hiányolja.

Nehéz pontos leírást adni a hazai kkv stratégia típusait illetően. Mivel az előbb idézett szerzők egyetértenek a hazai kkv tudatos stratégiák hiányában, ezért úgy gondolom az első legjellemzőbb az ad-hoc „stratégia”, mely fő célja a túlélés. Ugyanakkor Salamonné H. (2008) megkülönböztetett pozícionálási- és terjeszkedési stratégiát a hazai kkv-k piacán. Ő is Portert idézi, miszerint a pozícionálási stratégia lényege, hogy a növekedés feltétlen hajszolása káros lehet a piaci versenyre, ezért a hatékony növekedéshez valamiben egyedinek, különlegesnek kell lenni. A terjeszkedési stratégia a vállalat növekedését foglalja magában, akár vertikálisan, akár horizontálisan. Salamonné kutatása szerint pozícionálási stratégiát a vállalkozások kétharmada folytat Magyarországon, míg a terjeszkedési stratégiát minden harmadik cég alkalmazza. Egy friss kutatásban Ternai és Borbásné (2015) hatékony stratégiának vélik a kkv-k klaszterbe tömörülését. Cikkükben az eBest szoftverplatformot vizsgálják, mely lehetővé teszi a kkv-k számára a közös munkát, közösségi- és hálózatépítési lehetőségeket, továbbá menedzselési műveleteket. Szerintük ez a platform „hozzá tud járulni a fogyasztói igények kielégítése érdekében létrejövő ellátási lánc, illetve egyedi folyamatok mentén fellépő információszerzési, kommunikációs vagy együttműködési akadályok lebontásához”.

Ha összegezni kellene a hazai kkv-k stratégiai irányait, akkor elmondható, hogy ezen a területen még komoly hiányosságok vannak, hiszen a tudatos startégiai tervezés nem jellemző, inkább a tőkehiányból fakadó



túlélési stratégiák a meghatározók. Egyetértek azzal, hogy a nem technikai innovációk a kiugrási lehetőségek a magyar kkv piacon. Továbbá az együttműködési lehetőségek segítségével elérhető innovációkban látom a piac továbblépési lehetőségét addig, míg saját erőből nem képesek az innovációra.

### **2.3.2. A nemzetközi és hazai tejfeldolgozók stratégiája**

Amennyiben *világszinten vizsgáljuk* a vezető tejfeldolgozó vállalkozásokat, akkor meglehetősen hasonló stratégiákat találunk. A nemzetközi nagyméretű tejfeldolgozók egy része szövetkezeti rendszerben működik, melyek magukban foglalják a tejtermelőket és a feldolgozót/feldolgozókat. Amennyiben Európára koncentrálunk akkor a holland és dán szövetkezeteket érdemes először megemlíteni, melyek működésére a már említett termelői-feldolgozói integráció a jellemző. Ebben az esetben a szövetkezet működése piaci alapokon nyugszik, az állam nem szól bele a működésükbe. Hasonlóan az Egyesült Államok tejfeldolgozóihoz, ezek is tisztán gazdasági alapon működnek, ahol a termék van a középpontban és fő céljuk a tagok jövedelmének növelése (Szabó G. G., 2005). Fontosnak tartom megemlíteni, hogy Nyugat-Európában a tejfeldolgozói piac monopol vagy oligopol jellegű szemben a hazai piaccal.

2016-ban a világon az első tíz legnagyobb tejfeldolgozó volt: a Nestlé, a Lactalis, a Danone, a DairyFarmers of America, a Fonterra, a FrieslandCampina, az Arla Foods, a Yili, a Saputo és a Dean Foods (Rabobank, 2016). Ebből öt vállalat európai, két vállalat az USA-ban és egy-egy vállalat található Új-Zélandon, Kínában és Kanadában. A szövetkezeti rendszerű működés mellett a nemzetközi tejipari vállalatok meglehetősen tudatos, összetett stratégiával rendelkeznek melyre az alábbi általános jellemzők vonatkoznak:

- Globális piaci jelenlét egyszerre több piacon.
- Diverzifikált termékportfólió.
- Kiváló minőség.
- Folyamatos innováció, gyors piaci reagálás.

- Fenntartható és környezetbarát működés és ennek kommunikációja.
- Munkavállalók „fair” bánásmód és jó munkakörülmények biztosítása.

Példaként megvizsgáltam a világelső Nestlé fő stratégiai jellemzőit (Nestlé Annual Report, 2015). Elmondható, hogy alapvetően a jó minőségre helyezik a hangsúlyt, minőségi alapanyagokból, a megfelelő tápanyagok biztosítása érdekében. Fő versenyelőnyük, hogy a fogyasztói igényeket több dimenzióban próbálják meg kielégíteni. Egyrészt globálisan és lokálisan is figyelnek a fogyasztói igényekre, másrészt K+F tevékenységgel folyamatos innovációkkal reagálnak az aktuális trendekre (egészség, wellness). A termékeik olyan hozzáadott értéket tartalmaznak, melyek fokozzák a fogyasztás „élményét” és ezért a fogyasztó hajlandó többet fizetni. Ugyanakkor a fejlődő piacok felé is nyitnak alacsony árú termékekkel, mellyel fő céljuk a célcsoport tájékoztatása az élelmiszerek élettani hatásáról. Hangsúlyos része a stratégiájuknak a nem otthon fogyasztott ételek, egészen a „menet közben” ehető ételektől az intézményi étkeztetésekig. A dolgozat témájából adódóan megvizsgáltam, hogy milyen szintű együttműködések jellemzőek a Nestlére. Elmondható, hogy jellemzően más iparágakban lévő partnerekkel köt együttműködéseket. A termékfejlesztésben K+F területen működik együtt számos kutató/orvos partnerrel azért, hogy meg tudjon felelni a mai igényeknek (pl.: megfelelő tápanyagtartalom, speciális étrendek, GMO mentesség, bőrápolás). Együttműködések vannak még technológiai profilú vállalatokkal, mint a Google vagy az Amazon. Ezek célja, hogy új vevői kapcsolatokat hozzon létre. Természetesen szorosan együttműködik az termelő gazdákkal, farmerekkel (pl.: tej, kávé, kakaó), hogy biztosítsa a jó minőségű és mennyiségű alapanyagot. Ezen kívül több száz partnerrel kooperál, hogy munkahelyet teremtsen a fiatalok számára (Nestlé Annual Report, 2015). A stratégiából és ezekből az együttműködésekből jól látszik, hogy mennyire diverzifikált a vállalat tevékenysége.

Ezek alapján úgy gondolom, hogy a világvezető tejfeldolgozók stratégiájának kulcseleme az innováció (ezáltal a K+F tevékenység). Erre a

megállapításra jut Maynard és Franklin (2003) szerzőpáros is, akik a funkcionális tejtermékek rákmegelőző tulajdonságát vizsgálták cikkükben. Szerintük kiugrási lehetőséget jelent az olyan hozzáadott értékű tejtermék, melynek magasabb a CLA szintje és ezért a piac hajlandó is felárat fizetni.

A  *hazai tejfeldolgozó vállalatok stratégiájával* foglalkozott többek között Szabó (1996), Polereczki (2011) valamint Rózsa és Tálás (2014). Szabó (1996) elemzése óta a tejipar sok változáson esett át. Cikkében öt stratégiai csoportot különített el (4. táblázat):

#### 4. táblázat

### Tejipari stratégiák a kilencvenes évek első felében Magyarországon

	Jellemzők	Fő stratégiák	Példa
Külföldi tulajdonú nagy vállalatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iginkább tőkeerős</li> <li>- kereskedelmi láncoknál való megjelenés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- főként megkülönböztető stratégia</li> <li>- költségvető</li> <li>- öszpontosító</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Danone,</li> <li>- Veszprémtej (Bongrain),</li> <li>- Fejértej (Parmalat-Avonmore),</li> <li>- Hajdútej (Nutricia)</li> </ul>
Nagyobb méretű magyar tulajdonban lévő vállalatok (volt állami cégek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tőkeerős</li> <li>- főként regionális piaci jelenlét</li> <li>- egy-egy termékkel vannak jelen országosan</li> <li>- széles termékszerkezet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- főként megkülönböztető stratégia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolnatej</li> <li>- Szabolcstej</li> </ul>
Kisebb méretű magyat tulajdonban lévő vállalatok (volt állami cégek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finanszírozási problémák</li> <li>- nincs fellelhető stratégiai irány</li> <li>- regionális piaci jelenlét</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- főként megkülönböztető stratégia, ami nem sikeres</li> </ul>	
Kis méretű lokális vállalkozások	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tőkeszegény</li> <li>- általában egy üzemmel rendelkezik</li> <li>- lokális piacra gyárt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- főként költségvető szerep (márkázás nincs)</li> </ul>	
Szakosodott kisvállalatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tőkeszegény</li> <li>- többnyire sajtgyártás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stratégia nem jellemző, egy terméket gyárt (márkázás nincs)</li> </ul>	

*Forrás: Szabó (1996) alapján saját szerkesztés*

A rendszerváltás után megjelent hazánk tejiparában a külföldi tőke és ezek a vállalkozások átvették a piacvezető szerepet. Tőkeerősebbek voltak, mint az egykori állami tejfeldolgozó vállalatok, ezen kívül jelentősebb piaci tapasztalattal rendelkeztek a stratégiaalkotás és a vezetés területén. Ekkor már előrejelezhető volt a piaci viszonyok átrendeződése.

Polereczki (2011) a hazai tejfeldolgozók marketingstratégiáját vizsgálta. Kutatása a kkv szektorra terjedt ki és megállapította, hogy a vállalati méret növekedésével a (marketing) tervezési tevékenység is egyre tudatosabb. Ugyanakkor a tejfeldolgozó vállalatok többségére a tömegtermékek gyártása jellemző, de a szerző javasolja a kisvállalatok számára a niche marketinget, mint kiugrási lehetőséget. Marketing szempontból 4 klasztert különböztetett meg: óvatos árversenyzőket, a kapcsolatorientáltakat, az ellentmondásokkal küzdőket és a fejlődőben lévő optimistákat. Az óvatos árversenyzők alacsonyabb árral versyeznek és az elosztás bővítése a céljuk. A kapcsolatorientált vállalatok számára igen fontosak a külső és belső kapcsolatok az érintettekkel és inkább hisznek a piaci rések kiaknázásában. Az ellentmondásokkal küzdők fontosnak tartják az érintettekkel való jó kapcsolatot, a fogyasztói igények nyomkövetését, de a gyakorlatban ezt nem követik. Ez a klaszter bizonytalan a jövőt illetően. A fejlődő optimisták esetében erős a fogyasztói orientáció és jó a kapcsolatkezelés. Fontos számukra az infrastrukturális ellátottság.

Rózsa és Tóth (2014) pénzügyi szempontból vizsgálta a tejipari vállalatok versenyhelyzetét. Ugyan elismerik, hogy más tényezőt is vizsgálni kell a pontosabb versenyhelyzet megállapítására, de véleményem szerint kutatásuk jó iránymutatást ad. Arra az eredményre jutottak, hogy a hazai tejfeldolgozók esetében stratégiai célként nem jellemző a K+F tevékenység. Ez azért is meglepő, mert ők a legnagyobb feldolgozókra koncentráltak kutatásukban. Ugyanakkor megállapították, hogy a sikeres külföldi tulajdonú tejfeldolgozó mellett van olyan magyar tulajdonú vállalat, mely kedvező pénzügyi mutatókkal bír és piaci részesedését tudta növelni.

A rendszerváltás utáni helyzettel összehasonlítva, javuló tendencia látszik kibontakozni. A nemzetközi feldolgozók még mindig erősebbnek

látszanak a hazai vállalatoknál, de a pénzügyi adatokat elemezve fejlődés mutatkozik.

### 2.3.3. Együttműködések elméleti háttére

#### 2.3.3.1. Együttműködések humán oldala

Mielőtt rátérnék az együttműködések definíciós ismertetésére szükségesnek tartom röviden ismertetni, hogy az együttműködések kérdéskörének van egy kevésbé megfogható oldala. Az *emberi természet* ugyanis alapvetően meghatározza, hogy ezek az együttműködések sikeresek vagy sikertelenek lesznek. Véleményem szerint a legfontosabb két meghatározó tényező ebben az esetben a bizalom és az érdekek találkozása. Az ember természetéből adódóan többnyire a saját érdekét képviseli (*opportunizmus*). Ha a túlélésről van szó – jelen esetben üzleti túlélésről – vagy éles piaci versenyről az érdekek nem feltétlenül találkoznak, a bizalom szintje ilyenkor pedig alacsony. Mindez alapvetően pszichológiai és szociológiai kutatási terület, mely messze túlmutat a kutatásomon és mérése nehézkes. Ám mégis úgy gondolom nagyon fontos témakör, hiszen alapjaiban érinti az együttműködések mivoltát, jelentősen növelve a tranzakciós költségeket. Ebből kifolyólag lehetőségeimhez képest empirikus kutatásomban ezen kevésbé mérhető paramétereket is vizsgáltam.

Az oportunistikus problematikájára már Williamson (1985) is felhívta a figyelmet. A szakma által is sokat idézett könyvének -, *The economic institutions of capitalism*” – második fejezetében nemes egyszerűséggel úgy definiálja az oportunistikust, mint saját érdeket valamilyen csellel vagy fortéllyal kereső viselkedést. Az önös érdek orientációra három szintet különböztet meg, melyben szerinte az oportunistikus a legerősebb. Williamson előtt egy évvel született Axelrod 1984-es meghatározó műve, mely szintén egy átfogóbb képet ad az együttműködések természetéről, kialakulásáról. Érdekes, hogy a szerző már a legelső mondatban felteszi a kérdést: *A mai egoista világunkban, ahol az „én” az első, hogyan tudnak az együttműködések kialakulni, működni?* Axelrod sokat foglalkozott a

foglydilemma kérdéskörével. Az ezzel kapcsolatos elhíresült számítógépes kísérletének eredményeképpen („kölcsonkenyér visszajár”, angolul: *tit for tat*) azt a következtetést vonja le, hogy a mai világunkban is lehetséges hatékony együttműködések létrehozni, melyek főként kis méretű klasztereket jelentenek. Amint azonban az adott együttműködés szélesebb társadalmi keret közé kerül, az együttműködések tagjai már a saját érdekeiket kezdik nézni. Li (2008) rendhagyó módon *a vallás szerepét* vizsgálja a stratégiai együttműködésekben és a külpiacra lépés esetében. Eredményei szerint a vallás (vagy annak hiánya) nagy szereppel bír a stratégiai együttműködésben lévő feleknél, továbbá *visszafoghatja az opportunitizmus jelenségét, csökkentve ezáltal a tranzakciós költségeket*. Az együttműködések „soft”<sup>9</sup> jellegű tulajdonságainak fontosságát hangsúlyozza Cullen, Johnson és Sakano (2000) is. A szerzők két fontos „soft” tulajdonságot említnek: a *közös bizalmat és az elkötelezettséget*, melyet Japán példán vezetnek le. Cullen és mtsai. hivatkoznak Burt (1997), Hosmer (1995) és Rousseau (1998) műveire, akik szintén eme két fő „soft” komponenst vélnék esszenciálisnak. A bizalom és elkötelezettség számukra azért bír ekkora súllyal, mert ezek nélkül a stratégiai szövetségek működése elengedhetetlen. Hiszen legyen bármilyen formális egy szövetség, mindig akad olyan váratlan szituáció, melyre nincs előírás vagy írott szabály és ilyenkor lépnek életbe eme „soft” tulajdonságok. Továbbá hangsúlyozzák, hogy az együttműködő felek számos területen különbözhetnek (pl.: tapasztalat, pénzügyek, kultúra, vallás) és a bizalom és elkötelezettség átsegítheti a feleket a nehézségeken. Ugyanakkor a hazai szakirodalomban is találunk példát az együttműködések természetének elemzésére (Szabó, 2012). Az együttműködés jelenségét egészen a primitív életformák szintjére vezeti vissza, hangsúlyozva ezzel a jelenség fontosságát és alapvető élethez való szükségességét. Ugyanakkor találóan felhívja a figyelmet az ún. „élősködő” magatartásra is, párhuzamot vonva az együttműködések diszfunkciója és a rákos sejtek működése között. A szerző így jól érzékelteti, hogy az együttműködés és „élősködés” *együtt* van jelen, legyen szó biológiáról vagy gazdasági piacokról. Szintén ebben a cikkben foglalja össze a játékelmélet kapcsolódását az együttműködések

---

<sup>9</sup>emberi viselkedésen alapuló tulajdonságok, mérése nehézkes

témaköréhez. Ez a tanulmány véleményem szerint jól érzékelteti, hogy az együttműködések természete milyen sok tudományt érint közvetve vagy közvetlenül.

### **2.3.3.2. Együttműködések definíciós megközelítése**

Az együttműködések (cooperation) szakirodalmi háttere meglehetősen széleskörű. Ezen belül a definíciók meghatározása is szerteágazó. Az olvasó látni fogja, hogy a szakemberek körében nincs egy egyértelmű fogalomrendszer kialakulva, az értelmezések és interpretációk sora kellőképpen hosszú. Ennek ellenére mégis szeretném egyfajta rendszerbe foglalni a jelenleg elfogadott releváns definíciókat és egy általam elfogadott és a kutatás során is alkalmazott struktúrát alkotni. Áttekintésemben a *vállalati* együttműködésekre szorítkozom és az „együttműködés” kifejezést fogom használni, mint gyűjtőfogalom. Ezen belül az egyes típusokat specifikálni fogom.

Mindenképpen leszögezhetjük, hogy a vállalati stratégiai együttműködések (strategic cooperation) – értsünk ez alatt bármilyen típust – a jelenkor jelentős stratégiai és szervezeti innovációja. A hazai szakirodalom egyik jeles képviselője Tari (1998) is ezen a véleményen van. Bár ő kimondottan a stratégiai szövetségekkel (strategic alliance) foglalkozott a könyvében, szakirodalmi áttekintésem fényében mégis úgy vélem, a fenti kijelentésem helytálló.

A vállalati együttműködések elméleti alapjai kapcsán a nemzetközi szakirodalom leginkább Williamson 1985-ben publikált tranzakciós elméletét (transaction cost theory) idézi, mint a vállalatelméletek képviselőjét. Eszerint a tranzakciós elmélet a vállalat szerződéses elméletének a része. A piaci koordinációs mechanizmusnak költsége van, ezt nevezzük tranzakciós költségnek (Coase, 1937). A tranzakciós költségnek alapvetően két fajtája van: a szerződéskötések és tárgyalások költsége és az árak felfedezésének költsége. Coase (1937) szerint a szervezeten belül megvalósított tranzakciók kisebb költséggel járnak, mint ha ezt a piacon (tulajdonjog átadása) teszik meg. A szervezeten belüli tranzakciók során viszont számolni kell a



szervezési-vezetési költségekkel, a belső zavartalan működést megfelelő szabályzatokkal, utasításokkal kell biztosítani. Az, hogy a tranzakció a piacon vagy egy formális szervezeten (szervezeti hierarchián) belül valósul meg, mérlegelés kérdése. A tranzakciós költségek megfontolásával dől el. Tari (1998) is Williamsont idézi, miszerint a tranzakciók során szervezeti hierarchiában keletkezhetnek úgynevezett „hibrid” szerveződések, melyek együttműködéseket jelentenek két vagy több vállalat esetében.

### **Együttműködések fajtái**

Kutatásom elején, amikor elkezdtem foglalkozni az együttműködések elméleti hátterével, szembesültem a fogalmi megközelítések sokszínűségén és a fogalmak zavaró szinonim használatán. A szakirodalomban legtöbbször előforduló fogalmak voltak: együttműködés/kooperáció, közös vállalat (joint venture), vállalati hálózatok, stratégiai szövetségek, szövetkezés, integráció, partnerség, klaszter. Ebből kifolyólag a célkitűzések fejezetben is hangsúlyoztam, hogy az együttműködések csupán egy bizonyos szintig lehet objektíven megítélni aszerint, hogy az együttműködés melyik típusába tartoznak, de egy szinten túl szubjektívvá válik a megítélés szempontja. Ezért ebben az alfejezetben összegyűjtöttem a legfontosabb fogalmi megközelítéseket, véleményt nyilvánítok, mely a saját nézőpontomat tükrözi.

Világviszonylatban már az 1800-as években megjelentek a mai vállalati vagy szervezetközi együttműködések elődjei, míg hazánkban csupán a rendszerváltást követően beszélhetünk a megjelenésükről. De erről részletesen a következő két alfejezetben írok. Kutatásom szempontjából viszont érdekes, hogy már 1995-ben született olyan tudományos cikk a vállalati együttműködésekről és azok fő jellemzőiről, mely részletesen bemutatja a szakma számára fontos tudnivalókat. Artner (1995) cikkében már ekkor hangsúlyozza, hogy az integrálódás a versenyképesség elengedhetetlen eleme. A vállalatközi együttműködés természetesen egy eszköz a profitorientált vállalatok kezében, melyet növekedési stratégiájukkal valósítanak meg. Akkor merül fel igény együttműködésre ha a vállalat önálló működése során növekedési korlátba ütközik. Sikerének mérőszáma pedig a profit. Artner (1995) cikkében a vállalati kapcsolatok formáit öt csoportba

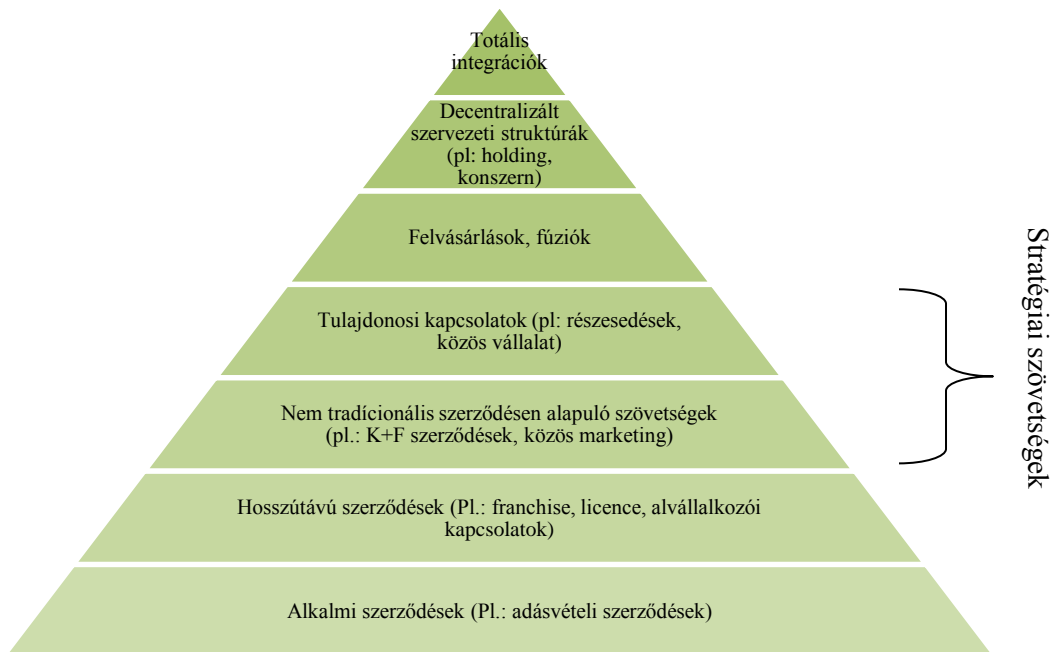
sorolta: informális kapcsolatok (1), kis és nagyvállalatok kapcsolata (2), alárendeltségi kapcsolatok (3), formalizált egyenrangú (de nem tőkeösszefonódással járó) kapcsolatok (4) és tőkeösszefonódással járó kapcsolatok (5). Elismeri ugyanakkor, hogy a besorolások vitathatók és a kapcsolatok evolúciójával átfedések és egymásra épületek is kialakulnak. Kis- és nagyvállalatok kapcsolata (2) alatt a kisvállalatok rugalmasságát és a nagyvállalatok innovációs képességét hangsúlyozza. E két fő jellemzőből kifolyólag bizonyos esetekben a kisvállalatok és a nagyvállalatok egymással együttműködve, szimbiotikus viszonyban vannak. Ebből adódik az alárendeltségi viszony (3), miszerint az egyik félnek meghatározó a szerepe (pl. beszállítói kapcsolatok, alvállalkozói szerződések, kereskedelmi szerződések). Egyenrangú és tőkeösszefonódással nem járó kapcsolatok (4) alá sorolja a licenc és know-how szerződéseket, továbbá a kockázatmegosztási szerződéseket. Bár itt megjegyzi, hogy az egyenrangúság képlékeny változó. Tőkeösszefonódással járó kapcsolatokhoz (5) tartozik véleménye szerint a kockázati tőke (venture capital) mint együttműködési forma, a közös vállalat (joint venture) intézménye, részvényvásárlások, fúziók, vállalatfelvásárlások.

Ha együttműködésről beszélünk a szakirodalmak szerzői egyetértenek abban, hogy ezek fajtája, iránya többféle lehet. Egyrészt iránya lehet horizontális, vertikális vagy diagonális. Időtávra vonatkozóan beszélhetünk rövid, közép és hosszú távú együttműködésekről. Lehet kétoldali vagy multilaterális, egypartneres vagy többpartneres.

Elsőként a hazai szakirodalomban legtöbbet idézett publikációt használtam a fogalmi rendszer tisztázására. Jómagam is ezt a csoportosítást találok a legszerencsésebbnek és legrészletesebbnek. Tari (1998) – Bronder-Pritzl (1991), Ebers (1997) és Noteboom (1997) alapján – négy szempont mentén különítette el a vállalati együttműködési formákat: *időhorizont*, *erőforrás allokáció*, *szabályozottság* szerint, de legfőképpen a *piachierarchia* szempontjából helyezi el elsődlegesen az egyes formákat. Eszerint hét kategóriát különböztet meg, a négy „dimenzió” mentén (8. ábra).

## 8. ábra

### Vállalati együttműködések formái



*Forrás: Tari, 1998 alapján*

A piramis alsó szintjén a *piac-hierarchia* viszonyt tekintve a piaci (független) viszonyok érvényesek, ahol *rövid távra* jönnek létre szerződések. A két fél teljesen önálló, elkülönültek az *erőforrás allokáció* tekintetében és a *szabályozottság* alacsony vagy teljesen hiányzik. Minél inkább elmozdulunk a dimenziók mentén „felfelé”, annál magasabb szinten valósul meg az együttműködés. Az átmenetet a *stratégiai szövetségek* jelentik, ahol a felek a stratégiai önállóságukat megőrzik, kölcsönös előnyökhöz jutnak, a tevékenységüket bizonyos szintig integrálják és mindezt hosszabb távon teszik az erőforrások (anyagi eszközök, ismeretek) rendelkezésre bocsájtásával.

A stratégiai szövetség fogalmi meghatározásánál Buzády és Tari (2005) munkáját használta fel Chikán és Czakó (2009), azonban erre szinonimaként használják a *stratégiai együttműködés* kifejezést, amely véleményem szerint az adott szakirodalomban nem zavaró, de szinonimaként egyéb esetekben

nem szerencsés használni. Megítélésem szerint a stratégiai szövetség egy fajtája a stratégiai együttműködésnek és nem azonos vele. Stratégiai együttműködésnek nevezhetjük például a franchise rendszert, mely Tari (1998) megközelítése szerint sem azonos a stratégiai szövetséggel. Csupán ebből is látható, hogy a szakirodalom mennyire nem egységes a fogalmak használatát tekintve.

Kecskés és Kolos (2006) tanulmányukban a *vállalati hálózatokat* (corporate networks) tanulmányozzák. A szerzők több helyen más szerzőket idézve a hálózatokat együttműködéseknek, illetve vállalati kapcsolatoknak hívja. Erre a tanulmányra épült cikkükben (Kecskés és Kolos, 2007) a hálózatokat matematikailag definiálja és hozzáteszik, hogy „a hálózatok csúcsaiban a vállalatok helyezkednek el, a csúcsokat összekötő élek a vállalatközi kapcsolatokat modellezi.” Ezen kívül nem tesznek különbséget rövid és hosszú táv között, továbbá az egyszeri és stabil kapcsolat között. Részcélkitűzéseimhez hasonlóan, ők is foglalkoztak az együttműködések (esetükben hálózatok) hatásaival, ellenben kutatásuk mintája nem korlátozódott egy fő tevékenységi körre. A *szervezetközi kapcsolatokkal és hálózatokkal* foglalkozik Csizmadia (2009), miszerint az egyik leglényegesebb kérdés, hogy mit értünk szervezetközi kapcsolatokon? A megítélés szempontjai esetében fontosnak tartja, hogy milyenek a döntési-jogkörök megosztása, a koordinációs mechanizmusok, az együttműködések tartalma, a kölcsönös függőség jellege és mértéke, és a kapcsolatokra vonatkozó szabályok. Ez a felsorolás részben összecseng azzal a versenyképességi kutatásban is szereplő szempontrendszerrel, melyet felhasználtam dolgozatom módszertanához. A szervezetközeli hálózatok meghatározásához Williams 2005-ös cikkét idézi, vagyis a szervezetközeli hálózatok jogilag önálló intézményeket foglal magában, melyek cserekapcsolatokon-, illetve társadalmi kapcsolatokon keresztül, azonos vagy komplementer célok mentén működnek együtt. Ez a megközelítés is meglehetősen általános, ebből kifolyólag *a vállalati hálózatokat mint fogalmat inkább gyűjtőfogalomként interpretálok, mint speciális együttműködési formaként.*

Szintén átfogó területet vizsgál Szabó és Bárdos (2007). A *szereződéses kapcsolatok* empirikus oldalát kutatják a tej ellátási lánc példáján, ezáltal szorosán kapcsolódva a dolgozatom témájához. A fogalmi tisztázások során hangsúlyozzák, hogy a szerződéses kivitelezésére nem lehet egy elméleti egységes keretet meghatározni, hiszen minden szereplő számára mást jelent a céloktól függően. Esetükben a szerződéses kapcsolat árucserére vonatkozik. A szerzőpáros Sárándit (1986) idézi, miszerint két területre bontható az élelmiszer-gazdasági vertikális integráció: tulajdonba vételre és szerződéses kapcsolatokra. A szövetség pedig egy speciális vegyes forma. Ezek fényében úgy gondolom, hogy együttműködési formaként a szerződéses kapcsolatokat akkor hívnám, ha konkrétan meg lenne határozva milyen szerződéses forma. Ezen felül véleményem szerint a szerződéses *alapeszközei* az együttműködések létrejöttének, hiszen általuk bármilyen típusú szövetség, integráció, klaszter, stb. létrehozható. Tehát tágabb értelemben eszköze az együttműködésnek, szűkebb értelemben fajtája, ha specifikálva van.

Az együttműködések speciális formája a *klaszter*. Annyiban különbözik a többi együttműködési formától, hogy térben koncentrált, fontos a földrajzi közelség. Emiatt a klaszter definícióját ritkábban helyettesítik az együttműködések fogalmával, hiszen meglehetősen megfoghatóbb definíció. Szanyi 2008. évi könyvében jól összefoglalja a klaszterek lényegét. Portert (Porter, 1998) idézve a klasztert olyan természetes úton létrejött együttműködési formának véli, amely tudatos és rendszeres és célja a versenyképesség javítása, emellett a résztvevő szereplők (vállalatok, állami intézmények, pénzügyintézetek, egyetemek, stb.) egymással versenyeznek is. Emellett még megannyi megközelítést közöl, de szinte mindegyik alapja a Porter-i klaszterkonceptió. Csizmadia (2009) is különbséget tesz a már említett szervezetközi hálózatok és a klaszterek között. Elismeri, hogy sok a közös pont, és hangsúlyozza, hogy sok esetben a szakirodalom is szinoním fogalomként használja – helytelenül. Imreh és Lengyel (2002) tanulmányát használja fel, hogy különbséget tegyen hálózat és klaszter között. Öt pontban foglalja össze az alapvető különbségeket:

- hálózatok esetében nem beszélhetünk mindig ún. „mag” meglétéről a résztvevő szervezetek körül,
- a hálózatokban ritka jelenség a rivalizálás,
- a hálózatok esetében többnyire nem jellemző a térbeli koncentráció,
- intézményközi hálózatok határvonala és összetétele egyértelműbben meghatározható,
- az előző pont alapján így hatékonyabb bennük a koordináció és átszervezés.

### **2.3.3.3. Együttműködések hazai és nemzetközi jellemzői**

*Hazánkban* a rendszerváltást követően kezdtek megjelenni magyar és nemzetközi vállalatok egyaránt, ahol szóba jöhettek bármilyen típusú együttműködések. Ebből kifolyólag erre vonatkozó megbízható statisztikák a 90-es évek közepén kezdtek készülni. Első jelentősebb kutatás a témában 1996-ban indult a Budapesti Corvinus Egyetem „Versenyben a világgal” c. program keretében. Ez a kutatási folyamat több éven keresztül zajlott és eredményei meghatározóak lettek a témában. Kiindulási pontként jómagam is felhasználtam primer kutatásomhoz. Jelen alfejezetben ismertetni fogom az említett kutatás főbb eredményeit, mely jól jellemzi a hazai együttműködések mivoltát.

Elmondható, hogy Magyarországon a kilencvenes évek közepétől kezdtek megjelenni a stratégiai szövetségek és ezt követően a 2000-es években indult a számuk növekedésnek. A kutatás főbb megállapításait – melyek relevánsak dolgozatom szempontjából – az 5. táblázatban összegeztem. A szerzők többnyire „hard” jellegű paramétereket vizsgáltak ebben a tanulmányban, amely alapján elmondható, hogy hazánkban a stratégiai szövetségek leginkább marketing/értékesítés területre jellemzők. A beszerzés és termelés esetében is igen jelentős a számuk. K+F területen ugyanakkor igen csak le vagyunk maradva, tekintve, hogy pont ez a terület rejti magában a legtöbb együttműködési potenciált.

## 5. táblázat

### Magyarországi stratégiai szövetségek fő jellemzői, 2004

<b>Paraméterek</b>	<b>Jellemzők (2004)</b>
<i>funkcionális terület</i>	értékesítés/marketing: 35% beszerzés/logisztika: 21% termelés: 21% több funkció: 14% K+F: 9%
<i>jogi-szervezeti keret</i>	informális: 20 % formális: 80%
<i>partnerek száma</i>	két partner: 59% több partner 41%
<i>partnerek nemzeti hovatartozása</i>	hazai: 69% EU: 22% EU-n kívül: 9%
<i>partner versenytárs/nem versenytárs</i>	versenytárs: 51% nem versenytárs: 49%
<i>együttműködés hatása</i>	pozitív: 79% negatív: 5% nincs változás: 16%

*Forrás: Buzády és Tari, 2005*

Az írásos kereteken belül létrejött szövetségek a dominánsak és kétszereplős együttműködésben inkább vesznek részt, mint több szereplősben. Döntően hazai partnerekkel vannak kapcsolatban a vizsgált vállalkozások ugyanakkor a partnerek tevékenysége alapján közel azonos arányban fordulnak elő versenytársak, illetve nem versenytársak. Egyértelműen pozitív hatása van Magyarországon is a stratégiai szövetségeknek, mely talán előirányozza továbbiak létrejöttét.

Úgynevezett „hard” és „soft” jellegű tényezőket is vizsgáltak Wimmer és mtsai. (2012) a tanulmányukban. Ugyan nem csupán a szűken értelmezett stratégiai szövetségeket vizsgálták, hanem az üzleti kapcsolatok széles palettáját, de érdemes elemezni a kapcsolatok létrejöttének fő céljait. Az általuk vizsgált hosszú távú szerződések leginkább a kiszámíthatóság miatt jöttek létre (6. táblázat), illetve az árbevétel stabilitása a fontos. Érdekes, hogy a közös stratégia szerepel az utolsó helyen. Ez számomra a vállalatok stratégiai függetlenségének megőrzését jelenti, azaz ilyen fokú elköteleződés kevésbé népszerű.

## 6. táblázat

### A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések okai, 2009.<sup>10</sup>

Célok	Átlagos érték
A stabil kapacitáskihasználás	4,02
A jól előrejelezhető jövőbeli kereslet	4,01
A stabil bruttó árbevétel	3,90
A szerződéses kereten belüli rugalmasság lehetősége	3,62
A költségcsökkentési lehetőségek az oka	3,59
A versenytársak kizárása az oka	3,49
A fejlesztési együttműködés lehetősége	3,49
A vevő ragaszkodik	3,46
A közös stratégia lehetősége	3,44

*Forrás: Wimmer és mtsai., 2012*

*Nemzetközi szinten* az együttműködések jóval hosszabb időtávra tekintenek vissza, mint hazánkban. A nemzetközi szakirodalom is szinte végeláthatatlan az együttműködésekkel kapcsolatban, sokkal „teljesebb”, mint a hazai szerzők írásai.

*A modern vállalatközi együttműködések alapjai a 60-as, 70-es években alakultak ki elsősorban Amerikában.* Ekkor kiéleződően volt a piaci verseny a vállalatok között, mely innovációra, rugalmasságra, racionalizációra készítette a vállalatokat. A technológiai fejlődés robbanásszerűen megindult, egyfajta kényszert is jelentve a vállalatok számára az innovációhoz. Mindezek a folyamatok jó táptalajt jelentettek az együttműködések kialakulásához. *Elsősorban a K+F területeken* volt jellemző a vállalatok/szervezetek közti együttműködés (Artner, 1995). Leginkább a kutatásintenzív iparágakban – mint repülőgépgyártás, gyógyszeripar, gépkocsigyártás, úrkutatás, biotechnológia, informatikai- és technológiai iparág – indult meg jelentősebben ez a folyamat. Majd ezt követően szinte bármely iparágban számtalan példát találhatunk az együttműködések elterjedésére (Tari, 1996). Doz (1996) cikkében példaként említi a General Electric (GE) és a SNECMA kollaborációját, mely már az 1960-as évek végén indult. Repülőgép motorok gyártásának kapcsán jött létre az együttműködés, mely több éven át tartott. A GE a turbinák, míg a SNECMA

<sup>10</sup> Egytől ötig terjedő skálán, ahol 1: a szempont jelentéktelen és 5: meghatározó jelentőségű



a motorok gyártásában vett részt. A szerző másik példaként említi az AT&T és az Olivetti együttműködését a nyolcvanas évekből, ahol a két vállalat több területen is dolgozott közösen, közülük a leghíresebb a mikro- és mini számítógépek gyártása volt. A cikkből kiderül, hogy ezek az együttműködések sem voltak zökkenőmentesek, a szerző elemezte a két együttműködés evolúcióját és felhívta a figyelmet a hibákra is. Ezzel csak arra szeretnék rávilágítani, hogy a nálunk még gyerekcipőben lévő együttműködéseknek is lesznek hasonló problémái és időbe telik míg tanulnak a saját hibáikból. Az együttműködésekben belül a stratégiai együttműködések sokszor bírálják versenykorlátozó hatása miatt. Eerola és Maattanen (2004) szerzőpáros egy modellszámítás keretein belül arra a következtetésre jutott, hogy az általuk vizsgált esetekben ez részben beigazolódott, azaz a stratégiai szövetségek piaci jelenléte befolyásolhatja a vállalatok számát a piacon. Bár elismerték, hogy kutatásuk még mélyebb elemzésre szorul, Brueckner és Pels (2004) ugyancsak elemzik a stratégiai szövetségek versenykorlátozó szerepét. Alapvetően a vállalatközi együttműködésekkel kapcsolatos példák többnyire nagy- vagy giga vállalatokról szólnak. Gomes-Casseres (1997) a *kisvállalatok közötti együttműködést* vizsgálja és rávilágít arra, hogy sok kisvállalat használja az együttműködést, mint stratégiai eszközt a fennmaradás érdekében. Ugyanakkor rámutat arra, hogy sok kisvállalkozás akkor nem választja az együttműködést, ha *niche* stratégiát tud folytatni, ezáltal megállja a helyét egyedül is a piacon. A másik fő megállapítása a kisvállalatok együttműködésével kapcsolatban, hogy a kisvállalkozások nyeresége nagyobb lehet, a hozzájárulásuk viszont a alkuerőtől függ.

Látható, hogy az együttműködések sok iparágban, sokféleképpen jelen vannak. A dolgozat témájához kapcsolódóan a *mezőgazdasági együttműködések* legjellemzőbb tulajdonságait még nem elemeztem. A téma nagyon széleskörű, ezt bizonyítja az Agrárgazdasági Kutatóintézet 2015-ben kiadott tanulmánya (AKI, 2015), mely jól összefoglalja a témával kapcsolatos tudnivalókat. Mivel a disszertáció témája a tejfeldolgozás, ezért a mezőgazdasági együttműködések főként a feldolgozó iparon keresztül mutatom be. Természetesen érintem a termelői oldalt is, hiszen az

együtműködések többsége erre a területre vonatkozik, de témából adódóan a *mezőgazdasági feldolgozóiparra* (továbbiakban: feldolgozóipar) *koncentrálok azon belül is a tejfeldolgozásra.*

Mindenképpen le kell szögezni, hogy a *mezőgazdasági feldolgozóipar* (és a kereskedelem is) sok esetben az *oka a mezőgazdasági együtműködéseknek.* Hiszen ha vertikálisan szemléljük a szektor szereplőinek alkupozícióját, akkor jól látható, hogy a termelők főként a feldolgozókkal (és a kereskedelemmel) szembeni gyenge alkupozíció végett hoztak/hoznak létre együtműködéset. Ez is magyarázza miért vannak a termelői szerveződések túlsúlyban. A feldolgozó ipar alapvetően vertikális, horizontális és diagonális együtműködésekben vehet részt. Ebből a szempontból nem különbözik a termékpálya többi szintjétől. A 7. táblázat összefoglalja, hogy a feldolgozóipar esetében milyen fő együtműködési formák találhatók manapság. A *szövetkezetek*, mint együtműködési forma, jól megfogható fogalom, hiszen jogi alapjai vannak és nemzetközi szinten is elterjedtek. A mezőgazdaságban főként vertikális és horizontális szövetkezettel lehet találkozni. Vertikális szövetkezet két szintű lehet: másodfokú és harmadfokú (Horváth, 2010). Másodfokú együtműködés esetében a termelői, feldolgozó és kereskedelmi/marketing/logisztikai tevékenységeket foglalja magában. Harmadfokú szövetkezés esetében a termékpálya összes szereplője részt vesz. Legjobb példa erre a holland, a dán vagy az osztrák tejszövetkezetek, ahol a termelők tulajdonában van az az egy vagy pár tejfeldolgozó üzem. A gazdák horizontálisan és vertikálisan egyszerre működnek együtt szövetkezet keretein belül. A *szakmaközi szervezetek* a termékpálya egyes szereplői közötti információáramlást, termelést, értékesítést próbálja könnyebbé átláthatóbbá tenni, összességében bármilyen területen próbálja segíteni a termékpálya szereplőket. Hazánkban a tejfeldolgozást tekintve a Tej Terméktanács az egyik legfőbb szakmaközi szervezet. A *klaszterek* természetükből adódóan több különböző tevékenységű vállalatból állnak és a földrajzi közelség a meghatározó. Ebből fakadóan ez egyfajta diagonális együtműködés. Esetünkben jó példa erre a Hungarikum Élelmiszeripari és Italgyártó Klaszter melyben termelők, élelmiszergyártó vállalatok, kutatóintézetek, egyetemek vesznek részt. A Dél-Dunántúli Régióban

kialakulóban van egy innovációs klaszter, melynek tagja a Fino-Food Kft. tejfeldolgozó vállalat is. Ennek fő célja az iparági versenyelőnyök koncentrálódásának kiaknázása.

## 7. táblázat

### A mezőgazdasági feldolgozóipar főbb együttműködési formái hazai és nemzetközi szinten

Együttműködés típusa	Íránya és fő céljai	Gyakorlati példa
<b>Szövetkezet</b>	<i>vertikális</i> (másod- és harmadfokú): közös beszerzés, értékesítés, jó kapcsolat kialakítás  <i>horizontális</i> : magas hozzáadott értékű termékek gyártása, költséghatékonyság	Holland, osztrák tejszövetkezetek
<b>Szakmai és szakmaközi szervezetek</b>	<i>vertikális</i> : termelés, forgalmazás segítése, információáramlás, jogszabályi-, adózási környezet, fogyasztásnövelő kampányok	Tej TermékTanács, Tej Szakmaközi Szervezet
<b>Klaszter</b>	<i>diagonális</i> : egészséges élelmiszer	Hungarikum Élelmiszeripari és Italgártó Klaszter, DDR Innovációs Klaszter
<b>Integrátorok</b>	<i>vertikális</i> : termelési folyamat egészét érintő szolgáltatásnyújtás, finanszírozás, hitelezés, innovációközvetítés	Cargill Magyarország Zrt., KITE Zrt.
<b>Termelői csoportok</b>	<i>vertikális</i> : alapanyagbázis biztonság	Alföldi Tej Értékesítő és Beszerző Kft., Fino-Tej Beszerzési, Értékesítési és Szolgáltató Szövetkezet

*Forrás: AKI (2015) alapján saját szerkesztés*

A *termelői csoportok* egyik fő célja az alapanyagbázis biztosítása és az alkupozíció javítása. Szabó és Bárdos (2007) empirikus adatokkal alátámasztotta, hogy az értékesített tej mennyisége pozitívan befolyásolja az alkupozíciót, tehát a termelői csoportoknak igenis van létjogosultsága hazánkban. Elmondható, hogy a legnagyobb nemzetközi termelői csoportok szövetkezeti formában működnek. A szövetkezetek közé is lehetne őket sorolni, de úgy gondolom a termelői csoportok kezelhetők külön

kategóriaként, hiszen jelentőségük meghatározó. Hazánkban véleményem szerint a legjobb példa az Alföldi Tej Értékesítő és Beszerző Kft. termelői csoportja. Bár ez a termelői csoport jogilag kft-ként működik, mégis szövetkezeti jellemzőket mutat. 2003-ban alakultak és megalakulásuk fő okai a feldolgozóipar koncentrálódása, a multinacionális kereskedelmi láncok agresszív üzletpolitikája és az érdekképviselő hiányából adódó termelői ellehetetlenülés voltak. Jelenleg az egyik piacvezető a feldolgozó piacon is és termékeik országos szinten megtalálhatók szinte az összes nagy kereskedelmi lánc tejtermékkínálata között.

### 3. A DISSZERTÁCIÓ CÉLKITŰZÉSEI

#### 3.1. Célkitűzések

*Térbeliség:* Kutatásomban a tejtermék ellátási lánc egy részét vontam be a vizsgálataimba. A tejszektor négy fő szereplője: az alapanyag termelők (gazdák), a feldolgozók (tejipar), a kereskedelem és a fogyasztók. Közéjük ékelődhetnek logisztikai, közvetítői szintek. Dolgozatomban elsősorban a feldolgozó vállalatokkal foglalkozom hazai szinten, továbbá adott szempontoknak megfelelően a fogyasztói oldalt is megvizsgálom (9. ábra).

#### 9. ábra

##### Tejtermék ellátási lánc fő szakaszai



*Forrás: saját szerkesztés*

*Fő területek:* A feldolgozó szinten belül 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:

*Részcélkitűzések: 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:

- *általánosan milyen stratégiával van jelen a piacon,*
- *alapanyag beszerzés,*
- *értékesítés.*

*I/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 *együtműködések*re vonatkozó jellemzőket tárom fel. Itt célom, hogy bemutassam jelenleg hazánkban milyen típusú együtműködési formák léteznek a vizsgált iparban és ezekre az együtműködésekre milyen jellemzők vonatkoznak (partnerek száma, célok, célkijelölés, elkötelezettség, bizalom, eszközrendszer, befolyásoló tényezők, vezetői vélemények). Bár az együtműködések 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 együtműködések jellege között. A pénzügyi elemzések kapcsán kapott eredményeket nem külön fejezetben ismertetem, hanem a vizsgált kérdéskörhöz szorosan kapcsolódóan.

A célkitűzések megválaszolásával lehetővé válik, hogy a hazánkban működő tejfeldolgozó vállalkozások *Stratégiai – Együtműködési – Gazdasági* kapcsolati összefüggéseit feltárjam (10. ábra).

## 10. ábra

### A disszertáció célkitűzéseinek összefüggései



*Forrás: saját ábrázolás*

*Megjegyzések:* A kutatásom során felmerültek olyan *korlátok*, melyeket ez úton ismertetnék, hogy az olvasó teljesebb képet kapjon. A primer B2B kutatásom során terjedelmi korlátokat figyelembe véve a megkérdezés – eredeti céljaihoz képest – kevesebb számú kérdéseket érintett, ezáltal a kinyert információk is korlátozottabban álltak rendelkezésemre. Ezáltal a kutatásnak vannak még további vetületei, melyet folytatni lehet (ld. Összefoglalás fejezet).

Továbbá fontosnak tartom elmondani, hogy az együttműködések formája egy bizonyos szintig objektíven megítélhető aszerint, hogy az együttműködés melyik típusába tartozik, de egy szinten túl szubjektívvá válik a megítélés szempontja. Éppen ezért *nem az a legfontosabb cél, hogy meg tudjuk ítélni az adott vállalati együttműködésről, hogy miféle, hanem hogy milyen eredménye van az adott cselekvésnek.* Az eredményt kell vizsgálni, hiszen a

szubjektivitás ebben az esetben vitatényező lehet, és csak egy bizonyos szintig fontos az együttműködés fajtája. Ezt a nézőpontomat kívánom az eredményeimben is érvényesíteni.

### 3.2. Hipotézisek

Kutatásom során a felállított célrendszerhez kapcsolódóan *hipotéziseket*, és *szakmai felvetéseket- és kérdéseket* fogalmaztam meg (8. táblázat).

### 8. 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 (nyerstej) stratégiai és pénzügyi előnyöket is biztosíthat.

---

##### Együttműködések (szakmai felvetések)

---

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

*Szakmai felvetés 2 (SZF2):* Az együttműködések 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.

---

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. A kapott eredmények alapján az *egyed fejezetek végén és az összefoglalás fejezetben* összegeztem, hogy az alábbi hipotézisek és szakmai felvetések közül, melyek teljesültek, illetve melyek nem teljesültek.



## 4. ANYAG ÉS MÓDSZER

### 4.1. A kutatás során felhasznált források és módszerek

Kutatásomat több módszer együttes alkalmazásával végeztem el. A téma jellegéből adódóan, mivel nem állt rendelkezésemre konkrét ismeret a feltárandó problémakörrel, ezért elsősorban *feltáró jellegű kutatásra* volt szükség. A feltáró kutatásom célja a problémakör jobb, szélesebb körű megismerése volt, melyek alapján azonosítottam az egyes problémaköröket és megalkottam a kutatások hipotéziseit (Malhotra, 2008). A feltáró kutatásom során szekunder- és primer (kérdőíves megkérdezés és félig strukturált interjú) adatgyűjtést egyaránt végeztem.

A feltáró kutatás során kapott adatokból kiindulva második lépcsőben végeztem el a *következtető kutatásom*, melyben elemeztem a kapott adatokat és legfontosabb jellemzőit ismertettem az eredmények fejezetben. Továbbá összefüggéseket is kerestem, melyekhez a vizsgált vállalkozások pénzügyi adatait használtam fel. A következtető kutatásom legvégső fázisában a hipotézisvizsgálatok tesztelését végeztem el.

#### 4.1.1. Szekunder kutatás

A *szekunder adatgyűjtés* során arra törekedtem, hogy a témához kapcsolódó releváns információkat kiszűrjem, primer kutatásomhoz felhasználjam és ismertessem. Igyekeztem a témában nemzetközi forrásokat és adatokat is felhasználni a szélesebb perspektíva elérése érdekében. Szekunder kutatásom egyik fő alapját a Budapesti Corvinus Egyetem versenyképességi kutatása<sup>11</sup> jelentette. Ezen belül is a stratégiára és az együttműködésekre vonatkozó kutatásokat vizsgáltam meg részletesebben, mely nem csupán szakirodalmi feldolgozásként jelenik meg a dolgozatban, hanem primer kutatásom egyik alapját is képezi. Továbbá másodlagos forrásként felhasználtam a témához kapcsolódó szakkönyveket és

---

<sup>11</sup>Versenyben a világgal 2004-2006 és 2007-2009

szakfolyóiratokat. A főbb hazai statisztikai adatokat a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatbázisa biztosította. A vállalkozások nyilvános adatait az adatfelvétel előtt az Igazságügyi Minisztérium Elektronikus Céginformációs szolgáltatásából, míg az adatfelvétel után 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 (9. táblázat), mely a Magyarországon működő tejfeldolgozók fő adatait tartalmazza. Az adatbázist 2014-ben hoztam létre, melyet folyamatosan frissítettem, az utolsó frissítésre 2017. január 19-én került sor. 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.

## 9. táblázat

### A tejfeldolgozó vállalati-adatbázis fő paraméterei

<b>Adatbázis célja</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primer kutatás előkészítése</li> <li>2. Piaci jellemzők/sajátosságok feltérképezése</li> </ol>
<b>Felhasznált források</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Igazságügyi Minisztérium Elektronikus Céginformációs szolgáltatása</li> <li>2. Opten Céginformációs Szolgáltatás</li> </ol>
<b>Adatbázis létrehozásának lépései</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fő szemponti szűrőfeltétel: főtevékenység 1051 TEÁOR 08' kód</li> <li>2. A vizsgált jellemzők adatbevitel (Microsoft Excel)</li> <li>3. Információ összesítések, lekérdezések szűréssel</li> <li>4. Adatok aktualizálása új éves beszámoló esetén</li> </ol>
<b>Elemszám</b>	132 <sup>12</sup> vállalkozás
<b>Vizsgált jellemzők</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. gazdasági forma</li> <li>2. székhely/telephely adatok</li> <li>3. régiós elhelyezkedés</li> <li>4. működő/megszűnő vállalatok száma</li> <li>5. vállalati méret</li> <li>6. piaci részesedés</li> <li>7. piaci koncentráció</li> </ol>

*Forrás: saját szerkesztés*

<sup>12</sup> Utolsó frissítéskor ismert adat

#### 4.1.2. Primer kutatás

*Primer adatgyűjtésem* alapvetően három fázisra bontható, melyet a 10. táblázatban összegeztem.

### 10. táblázat

<b>A primer adatgyűjtés fő fázisai</b>			
	<b>Cél<sup>13</sup></b>	<b>Módszer</b>	<b>Elemszám</b>
<b>„A” Vállalati megkérdezés („A” - B2B)</b>	Vállalati stratégia feltérképezése.	Kérdőíves megkérdezés	26 db
<b>„B” Vállalati megkérdezés („B” - B2B)</b>	Együttműködések, stratégiai szövetségek vizsgálata.	Félig strukturált interjú	13db/15 <sup>14</sup>
<b>Fogyasztói kérdőív (B2C)</b>	A vállalati megkérdezés eredményeinek fogyasztói oldali vizsgálata.	Kérdőíves megkérdezés	503 fő

*Forrás: saját szerkesztés*

*A kutatás előkészítése és folyamata* (11. ábra): A módszertan kialakítása során az előkészítő szakaszban összeállítottam egy komplex vállalati (B2B) kérdőívet, mely végleges formáját több próba és tesztelés után nyerte el. A kérdőív kérdéseinek egy részét a már korábban említett versenyképességi kutatásra<sup>15</sup> alapoztam. Az első tesztelésre 2012-ben került sor egy jelentős piacot képviselő tejfeldolgozó üzem tulajdonosával és vezetőjével. A sikeres tesztelést követően a *kérdőíves megkérdezés* 2013 őszén kezdődött a Szocio-Gráf Piackutató Intézet Kft. segítségével. A válaszadási hajlandóság azonban nem érte el a kívánatos szintet többszöri megkeresésre sem, így a visszajelzések alapján a vállalati kérdőívet két részre bontottam („A” – B2B és „B”- B2B). Ezáltal a komplex kérdőív egyrészt rövidített formát kapott, melyben a stratégiával kapcsolatos kérdések szerepeltek („A” – B2B, ld. 1. melléklet) és az együttműködésekre vonatkozó kérdéseket interjú keretében tettük fel („B” – B2B, ld. 3. melléklet). A B2B felmérések alapján készített előzetes adatelemzést követően a módszertan kiegészült *egy 503 fős*

<sup>13</sup> Ezek a célok összhangban vannak a disszertáció célkitűzéseivel.

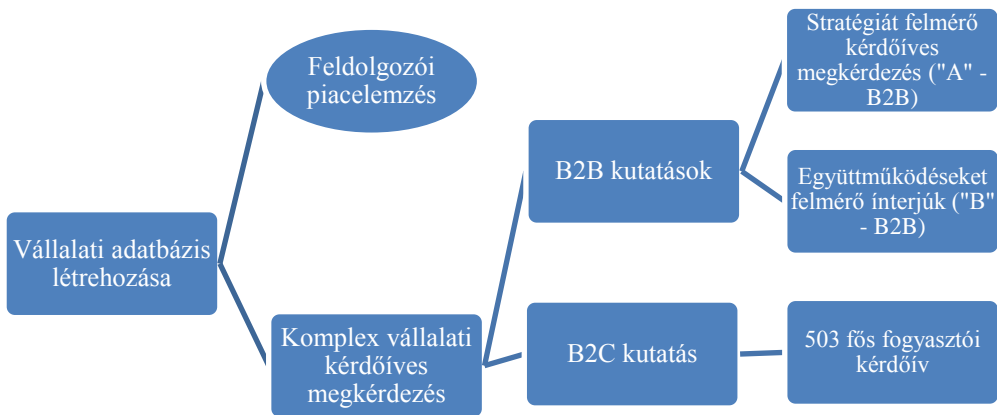
<sup>14</sup> Szűrőkérdést alkalmazva a 26 db vállalkozásból 15 felelt meg a feltételeknek, melyből 13 vállalkozás adata volt értékelhető

<sup>15</sup> Versenyben a világgal 2004-2006 és 2007-2009

fogyasztói megkérdezéssel is (B2C, ld. 2. melléklet). Ennek célja az volt, hogy megvizsgáljam, hogy a vállalati stratégiák mennyire bizonyulnak sikeresnek, hogyan reflektálnak a fogyasztói oldalon.

## 11. ábra

### A disszertáció kutatási folyamata



*Forrás: saját ábrázolás*

A B2B felmérések így 2014. év szeptemberétől 2015. év májusig tartottak. A vállalati primer adatgyűjtést a teljes alapsokaságra alapoztuk. A teljes sokaság meghatározása a KSH által regisztrált főtevékenységű tejfeldolgozó vállalkozások (TEÁOR 1051)<sup>16</sup> voltak. Így a feldolgozók köre ekkor 136 vállalkozást foglalt magában. Látható, hogy az alapsokaság összetétele már eleve korlátozott a fő tevékenység alapján. Részletes kutatást követően megállapítható volt, hogy a 136 vállalkozás közül számos nem releváns vállalkozás is található, ezért az adatbázis többlépcsős tisztítására volt szükség és bizonyos megkötéseket kellett alkalmazni (a kutatás paramétereinek összefoglalását a 11. táblázat tartalmazza). Első lépésben (a)

<sup>16</sup> 2012. évi adatok alapján

kizárhatóak voltak a már nem működő vállalkozások továbbá a felszámolás alatt álló cégek. Második lépésben (b) kizártam az árbevétellel<sup>17</sup> egyáltalán nem rendelkező vállalkozásokat. Harmadik lépésben (c) pedig kiszűrtem azokat a vállalkozásokat is, melyek minimum 3 éven keresztül nulla vagy negatív eredményt értek el. A sokaság tisztítása után a kérdőíves felmérésben így 88 db vállalkozás képezte a mintavételi keretet. A vállalati megkérdezések alanyai minden esetben kompetens vállalati vezetők voltak. A stratégiával kapcsolatos kérdésekre („A” – B2B) összesen 26 értékelhető kérdőív érkezett. Ebből első lépésben – szűrőkérdést alkalmazva – kiválasztottam azokat a vállalkozásokat, melyek tagjai bármilyen jellegű vállalati együttműködésnek. Ezek alapján 15 vállalkozás felelt meg a kritériumnak. Ezt követően a módszertannak megfelelően ezt a 15 vállalkozást interjú céljából kerestük fel („B” – B2B), ebből 13 vállalkozás osztott meg értékelhető adatokat a témáról. Az interjú során törekedtünk arra, hogy az eredetileg kvantitatív módon (*kutatás elején tervezett komplex kérdőív*) kinyerhető adatok nagy részét a kvalitatív interjúval is biztosítani tudjuk. Természetesen az interjú korlátokat szab bizonyos számszaki adatok megszerzéséhez. Ezért az interjúkérdések csupán keretet adtak, a kérdésektől részben eltértünk, amennyiben az az információ kárára ment volna.

A *fogyasztói (B2C) megkérdezésben* 503 fő vet részt 18-75 éves korig. A megkérdezés országos szintű volt és 2015. év július és augusztus hónapban zajlott le a Szocio-Gráf Piackutató Intézet Kft. segítségével. A minta négy szempontból (régió, település, nem, korcsoport) minősül reprezentatívnak. A mintavétel során régió és település szintjén eleve biztosítottuk a reprezentativitást (kvótás mintavétel) a KSH által megállapított kvóták alapján. A válaszadók kiválasztásához az ún. véletlen séta (random walking) elvét alkalmaztuk, hogy minden egyes személy azonos eséllyel kerülhessen a mintába. Második lépésben a felkeresett háztartás lakóit a születésnap kiemelés módszer alkalmazásával választottuk ki. A reprezentativitás érdekében a mintát nem és korcsoportok szerint többdimenziós súlyozással korrigáltuk (Malhotra, 2008).

---

<sup>17</sup> 2012-es eredménykimutatások alapján (e-beszámoló)

A vállalati és fogyasztói megkérdezések mintájának megoszlását a 4. és az 5. számú melléklet tartalmazza.

## 11. 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 <sup>18</sup>	86,7 <sup>19</sup>	-
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*

<sup>18</sup> 26 db válaszadó 88 db megkérdezettből

<sup>19</sup> 13 db válaszadó 15 db megkérdezettből

A felmérés *anonim* volt, így a vállalkozások nevét nem szerepeltettem kutatásomban. Ennek oka egyrészt az volt, hogy kutatásom kezdetén már az anonimitás mellett döntöttem, másrészt a tesztelés és az interjúk során is bebizonyosodott, hogy a vállalatok válaszadási hajlandósága ezáltal kedvezőbb volt.

#### 4.2. 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 alacsonyabb értéket határoztam meg szignifikáns kapcsolatnak.

Adatredukció céljából faktor- és klaszterelemzést alkalmaztam. Ennek során alkalmazott paraméterek az alábbiak voltak (12. táblázat):

#### 12. táblázat

##### Faktor- és klaszterelemzés során alkalmazott paraméterek

<b>Faktoranalízis</b>	
Faktorextrakció:	Főkomponens elemzés
Adatok alkalmasságának vizsgálata:	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) és Bartlett teszt
Faktorok számának meghatározása:	Kaiser kritérium
Faktorok rotálása:	Varimax rotáció
<b>Klaszteranalízis</b>	
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 faktorelemzés esetében a KMO határértékei a következőképp alakulnak:

- $KMO < 0,5$  elfogadhatatlan
- $KMO \geq 0,5$  gyenge
- $KMO \geq 0,6$  közepes
- $KMO \geq 0,7$  megfelelő
- $KMO \geq 0,8$  nagyon jó

- $KMO \geq 0,9$  kiváló (Malhotra, 2008)

A *klaszterelemzés során* a faktoranalízis eredményeként kapott faktorokat használtam fel. A klaszterek számának meghatározását két lépcsőben végeztem el. Első lépcsőben hierarchikus Ward-féle módszert alkalmaztam, abból a célból, hogy a klaszterek ideális számát megállapítsam. Az adatok nem tartalmaztak kiugró értékeket, mivel 1-5-ig terjedő Likert skálát használtam. Ebből kifolyólag standardizálásra nem volt szükség. A hierarchikus klaszterelemzés eredményeképpen kettő klasztert kaptam. Ezt követően második lépcsőben nem hierarchikus K-közép módszert alkalmaztam, két illetve három klaszterre. Az ideális klaszterek számát végül háromban határoztam meg, mert ebben az esetben a kapott eredmények kivétel nélkül szignifikánsak lettek (minden faktor esetében  $p=0,000$ ), míg kettő klaszter esetében ez nem volt elmondható.

A dolgozatomban alkalmazott összes módszert a 13. táblázat tartalmazza:

### 13. táblázat

#### Disszertáció során alkalmazott módszerek

<b>„A” – B2B felmérés (stratégia)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leíró elemzés: átlag, gyakoriság, relatív gyakoriság, keresztábra</li> <li>- Faktor analízis</li> </ul>
<b>„B” – B2B felmérés (együtműködés)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leíró elemzés: átlag, gyakoriság, relatív gyakoriság, keresztábra</li> </ul>
<b>Fogyasztói kérdőív (B2C)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leíró statisztikák: átlag, gyakoriság, relatív gyakoriság</li> <li>- Keresztábra</li> <li>- Faktor analízis</li> <li>- Klaszter analízis</li> </ul>
<b>Vállalati adatbázis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leíró statisztika: átlag, gyakoriság</li> <li>- Korreláció számítás</li> <li>- Piaci koncentráció számítása (CR mutatók, Lorenz görbe)</li> </ul>

*Forrás: saját szerkesztés*



A stratégiára vonatkozó válaszokat (az alacsony válaszadási hajlandóság), illetőleg a vezetői interjúkat (kérdések kvalitatív jellege miatt) nem lehetett kvantitatív módon kiértékelni. Ennek megfelelően ez módszertani korlátokat jelentett, ezért a B2B kutatások eredményei leíró jelleggel kerültek bemutatásra. Ugyanakkor elmondható, hogy kis minta esetében a közel 30 százalékos arány jónak mondható, hiszen kicsi populáció esetében érdemes nagyobb mintát venni.

## 5. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

Ebben a fejezetben elsőként a hazai tejfeldolgozó vállalatok fő jellemzőit mutatom be (5.1. fejezet), melyet nyilvános cégadatok alapján állítottam össze. Ezt követően a három felmérés (2 db B2B és 1 db B2C) eredményét külön alfejezetekben fogom ismertetni. Az egyes fejezeteken belül összehasonlító elemzést végzek bevonva a vállalatok pénzügyi teljesítményét is és az eredményekből adódó összefüggéseket keresek. A vállalati (verseny) stratégia (5.2. fejezet), az együttműködések (5.3. fejezet) és a gazdasági teljesítmény szorosan összefügg egymással, mégis az eredmények elemzése során arra törekedtem, hogy ezeket külön is elemezzem, ugyanakkor élesen mégsem szándékozom különválasztani, csupán az áttekinthetőség kedvéért törekszem az elkülönítésre.

### 5.1. A hazai tejfeldolgozó vállalatok fő jellemzői

Megvizsgáltam a magyarországi *tejfeldolgozó vállalatok jellemzőit, összetételét*. A vizsgálatom alapját azok a vállalatok képezték, melyek főtevékenysége a tejfeldolgozás volt (1051-es TEÁOR kód). Az adatok gyűjtését az Opten Informatikai Kft. céginformációs adatbázisából végeztem. Létrehoztam egy saját adatbázist<sup>20</sup>, melyben ezen vállalkozások fő jellemzői találhatóak. Adatot gyűjtöttem a vizsgált vállalkozások gazdasági formájáról, régiós elhelyezkedéséről, létszám adatairól, pénzügyi adatokról és ezen felül megvizsgáltam, melyek vannak felszámolás vagy végelszámolás alatt, illetve hány új vállalkozás alakult.

Elmondható, hogy *2017 év elején* hazánkban 132 vállalkozás főtevékenysége a volt tejfeldolgozás (14. táblázat). Ebből összesen 16 vállalkozás áll felszámolás vagy végelszámolás alatt és 6 vállalkozás áll kényszertörlesztés és végrehajtás alatt. Ellenben 11 új vállalkozás alakult 2016-ban. Ezek alapján jelenleg Magyarországon 110 aktívan működő tejfeldolgozó vállalkozás van.

---

<sup>20</sup> Az adatbázis utolsó frissítése: 2017. január 19.

## 14. táblázat

### Magyarországi tejfeldolgozók számszaki összetétele (2017)

	Vállalkozások száma	Megoszlás (%)
<b>Főtevékenység tejtermékgyártás (TEÁOR 1051), ebből:</b>	132	100,0
<i>rendben működő</i>	110	83,3
<i>kényszertörlés vagy végrehajtás</i>	6	4,5
<i>felszámolás alatt</i>	8	6,1
<i>végelszámolás alatt</i>	8	6,1

*Forrás: Opten céginformációs rendszer adatai alapján saját kimutatás*

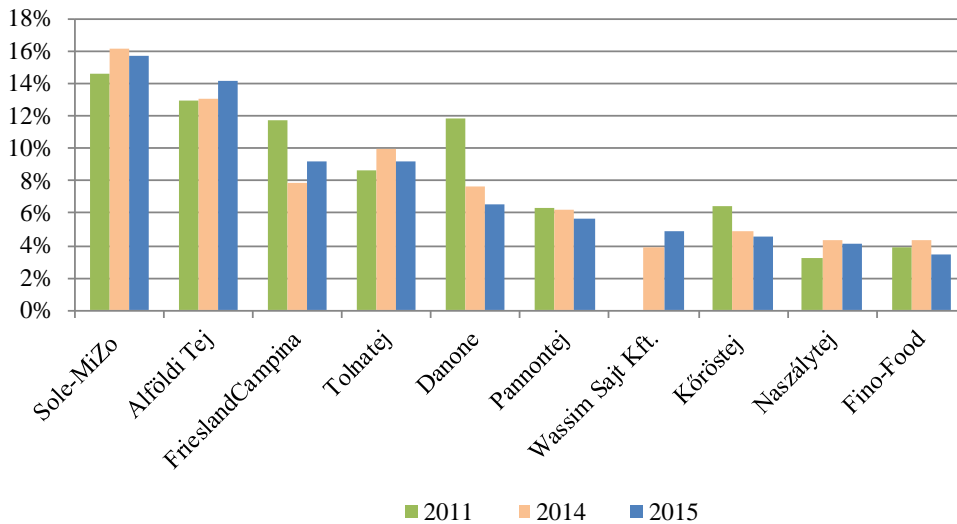
Amennyiben megvizsgáljuk a pénzügyi jellemzőket megállapítható, hogy jelentős része ezen 110 vállalkozásnak egyáltalán nem rendelkezik forgalommal. Amennyiben az összes (132) vállalkozást vesszük alapul, akkor ennek csupán 56,8%-a (azaz 75 vállalkozás) rendelkezik árbevétellel. Ha a 110 vállalkozást vizsgáljuk ebből a szempontból akkor elmondható, hogy a működő vállalkozások 68,2%-a rendelkezik valamekkora árbevétellel.

Az árbevételt tovább vizsgálva meghatároztam a *piaci részesedéseket* és a piaci koncentráció fokát. Az adatokat a vállalkozások nettó árbevétele alapján számoltam 2015, 2014 és 2010 évre vonatkozóan. Elmondható (12. ábra), hogy a vizsgált években, mely feldolgozók milyen piaci részesedést tudhattak a magukénak. A Sole-MiZo és az Alföldi Tej abszolút éllovas és összehasonlítva a 2011-es piaci részesedéssel, látható, hogy vezető pozíciójuk nem változott. A Danone<sup>21</sup> és a FrieslandCampina jelentősen veszített piaci részesedéséből, de még így is az első öt helyen szerepelnek. Ennek köszönhetően a Tolnatej harmadik helyre került 2014-ben és 2015-ben. Érdemes odafigyelni a Wassim Sajt Kft-re (amelynek a Kőröstej a tulajdonosa), hiszen a cég 2009-ben alakult és 2011-ben piaci részesedése tulajdonképpen nem volt. A cégnek 2013-ról 2014-re 10 milliárd forinttal nőtt az árbevétele, holott 2011-ben ez még 0 forint volt. 2015-ben pedig már közel 15 milliárdos árbevétel tudhatott a magáénak.

<sup>21</sup> 2015-ben megszűnt a magyarországi termék előállítás

## 12. ábra

### A 10 legnagyobb magyarországi tejfeldolgozó piaci részesedése nettó árbevétel alapján



*Forrás: éves beszámolók alapján saját számítás*

A *tejipari koncentráció* jelensége világviszonylatban meghatározó folyamat. Ennek érdekében a hazai koncentráció szemléltetésére megvizsgáltam a tejipar koncentrációs szintjét CR mutatók segítségével (15. táblázat). Ez a mutató megmutatja, hogy a teljes piac néhány egysége mennyire részesül a piac teljes forgalmából. Négy évet vizsgáltam ebből a szempontból: 2008, 2011, 2014 és 2015-ös éveket. Megállapítható, hogy a *koncentráció jelensége* jelen van valamilyen szinten hazánk tejiparában is, de inkább *közepes szintűnek mondanám a CR5 mutató alapján*. 2008-ról 2011-re csökkent a koncentráció mértéke valamelyest, majd 2014-re a CR2 értéket kivéve tovább csökkent. 2015-ben hasonló szintű koncentráció volt tapasztalható, mint előző évben.

## 15. táblázat

### Koncentrációs szintek a hazai tejiparban (%)<sup>22</sup>

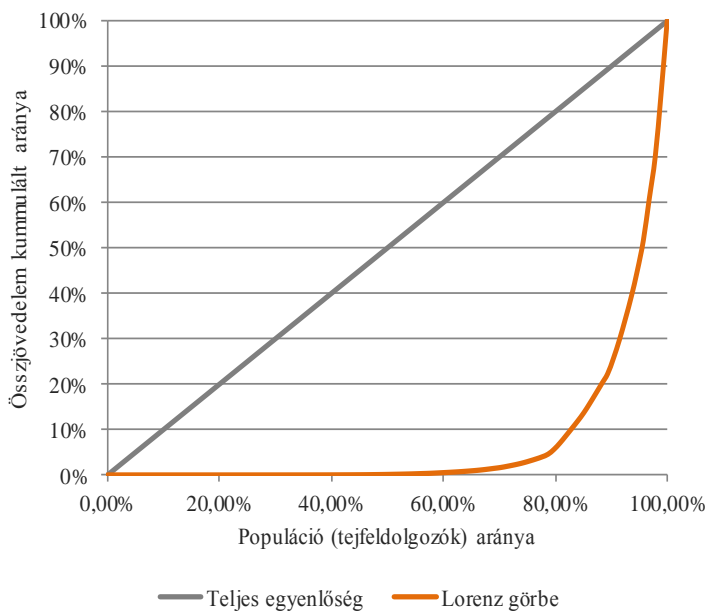
	2008	2011	2014	2015
<b>CR2</b>	29,14	27,85	29,30	29,90
<b>CR3</b>	43,59	39,74	39,26	39,14
<b>CR4</b>	60,08	51,56	47,14	48,37
<b>CR5</b>	66,80	60,22	54,78	54,96
<b>CR6</b>	72,42	66,72	61,01	60,62
<b>CR7</b>	77,77	73,12	65,85	65,56
<b>CR8</b>	81,93	77,03	70,18	70,17

*Forrás: éves beszámoló adatai alapján saját számítás*

Megvizsgáltam a koncentrációt más módszerrel is. A forgalmi adatok alapján elkészítettem a tejfeldolgozó piac Lorenz görbéjét (13. ábra).

## 13. ábra

### A magyarországi tejfeldolgozó piac Lorenz görbéje (2015)



*Forrás: nettó árbevétel adatok alapján saját számítás*

<sup>22</sup> Nettó forgalom alapon

Az ábra készítése során az összes olyan feldolgozót bevontam a vizsgálatba, amelyekre vonatkozóan volt adat, akár 0 Ft értékben. Ez 94 vállalatot jelentett 2015-ben. Ez alapján egy meglehetősen koncentrált piacot látunk. A piaci szereplők körülbelül 80-90%-a birtokolja a forgalom 10%-át. A fennmaradó vállalatok tulajdonképpen a piacvezető cégeket jelenti. Közepes erősségűnek akkor lehetne a piaci koncentrációt mondani, ha görbe az egyenes és a sarkok között félúton helyezkedne el (Pintér és Rappai, 2007).

A Lorenz görbe alapján egy erősen koncentrált piac azonosítható, ez mégis eltér a nemzetközi folyamatoktól, hiszen például a nyugat-európai piacon monopol vagy oligopol tejipar a jellemző. A koncentráció 2008-tól való csökkenésének az oka (CR mutatók alapján) abban keresendő, hogy az árbevételek eloszlása a szereplők között „egyenletesebb”, azaz a piaci összeforgalom kisebb részét birtokolják a nagy feldolgozók. Kérdés, hogy ez kedvező folyamat-e a magyar tejpiac szempontjából. Az interjúalanyok közül is néhány vezető azt az álláspontot vallotta, hogy egy ország piacán hatékonyabb, ha egy-két feldolgozó működik, amely(ek) képes(ek) kielégíteni az ország szükségleteit. Esetünkben akkor lenne „egészségesebb” a piaci szerkezet, ha azok a 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 véleményem szerint *szükség van olyan kisebb cégekre is*, melyek termékkülönlegességeket gyártanak. Ehhez fontos lenne a magasabb hozzáadott értékű termékpaletta és hatékony ugyanakkor modern vállalati stratégia. A nemzetiséget vizsgálva megállapítható, hogy a tíz piacvezető feldolgozó közül három teljesen külföldi érdekeltségű (FrieslandCampina, Danone, Pannontej<sup>23</sup>) és a Köröstejnek, illetve Wassim Sajt Kft-nek libanoni tulajdonosa van. 100% magyar tulajdonban van a Sole-MiZo<sup>24</sup>, az Alföldi Tej, a Tolnatej, a Naszálytej és a családi tulajdonban lévő Fino-Food Kft.

---

<sup>23</sup>Bongrain Europe

<sup>24</sup>Bonafarm csoport

Vizsgálatot végeztem arra vonatkozóan, hogy milyen a  *hazai feldolgozók összetétele gazdasági forma szerint*. Elmondható, 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 *vállalati méret vizsgálata* során létszám kategória és nettó árbevétel szerint is csoportosítottam a feldolgozókat. Azt tapasztaltam, hogy a két kategória szerinti csoportosítás sok esetben eltér egymástól, kevés az egybeesés. Ebből kifolyólag a dolgozók száma szerinti besorolást tekintem stabilabbnak (16. táblázat), hiszen a nettó árbevétel évente változik és több tényező is befolyásolhatja (például az euró árfolyam). A megkérdezések feldolgozása során is a létszám szerinti méretet vettem alapul és a megszűnőben lévő vállalkozásokat kizártam.

## 16. táblázat

### Magyarországi tejfeldolgozó vállalkozások mérete létszám alapon, 2016

Vállalati méret létszám alapon	Tejfeldolgozók száma	Megoszlás (%)
mikro	27	24,5
kis	14	12,7
közép	18	16,4
nagy	8	7,3
n.a.	43	39,1
<b>Összesen:</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>

*Forrás: Opten céginformációs rendszer adatai alapján saját kimutatás*

A kutatás során használt cég adatbázisban 43 vállalat esetében nem volt elérhető létszámadat. Ezek a vállalkozások többsége nem vagy csak csekély mértékben rendelkezik árbevétellel, illetve 11 vállalkozás 2016-ban alakult így érthető, hogy róluk ilyen adatok egyelőre nem állnak rendelkezésre. A mikro vállalkozások 96,3 százalékáról ugyanakkor elmondható, hogy a nettó

árbevétel alapon is mikro kategóriába tartoznak. A kisvállalkozások mindegyike rendben működő vállalkozás és 92,9%-a kft. Érdekes, hogy egy kisvállalkozás társasági formája részvénytársaság és ezen kívül ehhez a kategóriához tartozik az Alföldi Garabonciás Tej Felvásárló, Feldolgozó és Értékesítő Kft.<sup>25</sup> is. A piacvezetők közül négy vállalat tartozik a középvállalatok közé: a Danone<sup>26</sup>, a Kőröstej, a Naszálytej és a Fino-Food. A nagyvállalkozások esetében a piacvezetők közül hat tartozik ehhez a kategóriához: a Sole-MiZo, az Alföldi Tej, a Tolnatej, a FrieslandCampina, a Pannontej és a Wassim Sajt. Ezen kívül létszám szerint nagyvállalkozásnak minősül a Cserpes Sajtműhely és a Nádudvari Élelmiszer Feldolgozó Kft.

*Régiós megoszlást* vizsgálva számomra nem meglepő eredmény született, azaz a legtöbb tejfeldolgozó (37,9%) a Közép-Magyarországi Régióban található (17. táblázat).

## 17. táblázat

### A hazai tejfeldolgozók régiós megoszlása és az egy főre jutó bruttó hazai termék

Régiók	Tejfeldolgozók száma <sup>27</sup> 2017-ben	Megoszlás (%)	1 főre jutó bruttó hazai termék, eFt (2014) <sup>28</sup>
Közép-Magyarországi Régió	50	37,9	5162
<i>ebből Budapest</i>	<i>31</i>	<i>23,5</i>	<i>6842</i>
Dél-Alföldi Régió	18	13,6	2280
Nyugat-Dunántúli Régió	18	13,6	3414
Észak-Alföldi Régió	15	11,4	2062
Észak-Magyarországi Régió	15	11,4	2037
Közép-Dunántúli Régió	9	6,8	2941
Dél-Dunántúli Régió	7	5,3	2167
<b>Összesen:</b>	132	100,0	

*Forrás: Opten céginformációs rendszer és KSH adatok alapján saját kimutatás*

<sup>25</sup>nem azonos az Alföldi Tej Értékesítő és Beszerző Kft-vel

<sup>26</sup> 2015-ben megszűnt a magyarországi termékelőállítás

<sup>27</sup>székhely szerint

<sup>28</sup> KSH, 2014



Ennek több mint fele budapesti székhelyű cég. Ez egyrészt magyarázható a fejlettségi szinttel – ezáltal az üzleti vonzerővel – másrészt „praktikus” okai lehetnek adminisztráció szempontjából. Alapvetően egyértelmű az összefüggés a tejfeldolgozók száma és a régiók fejlettsége között. Jómagam is ezzel a feltételezéssel éltem és az összefüggés bizonyítására korrelációt számoltam (*korrelációs együttható*=0,87<sup>29</sup>), mely erős pozitív kapcsolatot mutatott. Ugyanakkor a székhely elhelyezkedése nem feltétlenül a valós képet mutatja, hiszen sok esetben a székhelyen nem történik gyártás. Ebből kifolyólag megvizsgáltam a piacvezető vállalkozások telephely elhelyezkedéseit, melyet térképen is megjelöltem (14. ábra).

#### 14. ábra

#### Hazai 10 piacvezető tejfeldolgozó vállalkozás telephelyei, 2016<sup>30</sup>



*Forrás: saját ábrázolás Googlemaps segítségével*

<sup>29</sup> csak a régiókat vizsgálva, Budapest sor értékei nélkül

<sup>30</sup> Danone megszüntette magyarországi termelését 2015 júniusában

Jelölés	Település (telephely)	Feldolgozó	Régió
A	Debrecen	Alföldi Tej	ÉAR
B	Szeged	Sole-MiZo	DAR
C	Székesfehérvár	Alföldi Tej	KDR
D	Veszprém	Pannontej	KDR
E	Csorna	Sole-MiZo	NYDR
F	Marcali	Sole-MiZo	DDR
G	Bácsbokod	Sole-MiZo	DAR
H	Szekszárd	Tolnatej	DDR
I	Mátészalka	FrieslandCampina	ÉAR
J	Répcelak	Pannontej	NYDR
K	Hajdúböszörmény	Wassim Sajt, Kőröstej	ÉAR
L	Kaposvár	Fino-Food	DDR
M	Vác	Naszálytej	KMR
N	Kőröstetétlen	Kőröstej	KMR
O	Zalaegerszeg	Pannontej	NYDR

Érdekes eredményhez jutunk, ha megvizsgáljuk a telephelyek és a régiók fejlettségi kapcsolatát. Ez esetben teljesen más korrelációt kapunk. A régió fejlettsége<sup>31</sup> és a telephelyek száma<sup>32</sup> 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. Ezért nincs összefüggés a telephely és a régió fejlettsége között.

Megvizsgáltam *nemzetközi szinten, melyek a legnagyobb tejfeldolgozó vállalatok jelenleg*. Egy 2016. évi sorrend szerint a Nestlé világszinten a piacvezető forgalom alapján (18. táblázat). Franciaország négy feldolgozóval szerepel a világ első 20 feldolgozó vállalata között, ebből kettő a második (Lactalis) és a harmadik (Danone) helyen található. A 20 vállalat közül fele Európában található, ezen kívül USA, Új-Zéland, Kanada, Kína, Japán a meghatározó. Látható, hogy ezek a vállalatok ún. „megavállalatok”. A feldolgozó kapacitásuk több millió (több tízmillió) liter tejet jelent naponta. Összehasonlításképpen 2009-ben az akkor frissen fuzionált FrieslandCampina egy éves teljesítménye az *egész éves magyar tejfeldolgozás ötszörösét meghaladta*, bevétele pedig magasabb volt, mint az egész éves hazai élelmiszeriparé (Buday-Sántha, 2011).

<sup>31</sup> 1 főre jutó bruttó hazai termék alapon

<sup>32</sup>a piacvezető tejfeldolgozók esetében

## 18. táblázat

### Vezető tejfeldolgozó vállalatok a világban (2016)

Helyezés	Előző év	Vállalat	Ország	Éves forgalom 2014 (milliárd USD)	Éves forgalom 2014 (milliárd EUR)
1	1	Nestlé	Svájc	25,0	22,5
2	2	Lactalis	Franciaország	18,3	16,5
3	3	Danone	Franciaország	16,7	15,1
4	5	DairyFarmers of America	USA	13,8	12,4
5	4	Fonterra	New Zealand	13,1	11,8
6	6	FrieslandCampina	Hollandia	12,3	11,1
7	7	Arla Foods	Dánia/Svédország	10,5	9,4
8	10	Yili	Kína	9,3	8,4
9	8	Saputo	Kanada	8,6	7,8
10	9	Dean Foods	USA	8,0	7,2
11	11	Mengniu	Kína	7,9	7,1
12	12	Unilever	Hollandia/UK	7,0*	6,3*
13	16	Kraft Heinz	USA	6,5	5,9
14	13	Sodiaal	Franciaország	5,7	5,1
15	20	Müller	Németország	5,6*	5,0*
16	14	DMK	Németország	5,5	5,0
17	17	Meiji	Japán	5,2	4,6
18	18	Sreiber Foods	USA	5,0*	4,5*
19	15	Savencia	Franciaország	4,9	4,4
20	-	Agropur	Kanada	4,6*	4,1*

\*becsült adat

Megjegyzés: Árbevétel adatok a tejfeldolgozással kapcsolatosak, 2015. évi beszámolók és M&A tranzakciók (2016 január 1. - június 30. között) alapján. A függőben lévő egyesülések, felvásárlások nincsenek feltüntetve.

Forrás: Rabobank, 2016

A hazai tejipari vállalatok piaca meglehetősen sokszínű és elaprózódott. A piac nagy része olyan csekély piaci részesedéssel rendelkezik, hogy a koncentráció mértéke meglehetősen magas arányt mutatott. Ugyanakkor még

így sem közelíti meg a koncentráció a nagy nyugat-európai tejipari piacok koncentrációját (pl.: Hollandia, Dánia), ahol csupán egy-két feldolgozó van jelen. A létszám alapon számított vállalati méret struktúra is ezt támasztja alá. Többségük mikro vállalkozás (24,5%) és 39 százalékról nincs pontos létszám adat, viszont valószínűsíthető, hogy ezek is mikro, esetleg kis vállalkozásoknak minősülnek. Nem gondolom, hogy ez egy „egészséges” piaci struktúra, helyette ténylegesen működő, árbevételt elérő vállalkozásokra lenne szükség. Ugyanakkor véleményem szerint szükség van kisebb kapacitású feldolgozókra is, melyek valamilyen szempontból termékkülönlegességet gyártanak (pl.: egyedi helyi ízvilág, különleges alapanyag) vagy a helyi igényeket szolgálják ki. *Így a monopol vagy oligopol piacot nem tartom egyelőre helyénvalónak hazánkban.*

## **5.2. „A” – B2B felmérés eredményei (stratégia)**

A B2B kérdőíves megkérdezés során a teljes sokaság képezte kutatásom alapját (lásd Anyag és módszer fejezet). A megkérdezés folyamán 26 vállalkozás adott értékelhető válaszokat. A *válaszadási hajlandóság közel 30%* volt, mivel a megkérdezés alapját a már korábban említett 88 vállalkozás képezte (ld. 11. táblázat). Az eredmények értékeléséhez és a következtetések levonásához figyelembe vettem, hogy a vizsgált 26 elem kis mintának minősül. Ugyanakkor figyelembe vettem, hogy a teljes sokaság eleve korlátozott számú volt és a B2B piacon készült megkérdezésekre általánosan jellemző az alacsonyabb válaszadási hajlandóság. A témában nem készült még ilyen jellegű elemzés, ezért úgy gondolom, a kapott eredmények iránymutatók lehetnek a szakma számára.

Ezen alfejezet célja, hogy a vállalati megkérdezés eredményeit bemutassam a stratégiára vonatkozóan, az 5.5 fejezetben pedig ezeket az eredményeket összevetem a fogyasztói megkérdezés eredményével. A minta háttérváltozóinak megoszlását a 4. számú melléklet tartalmazza. A kutatásnak nem volt célja a reprezentativitás feltételének teljesítése, mivel a teljes sokaság volt a megkérdezés célcsoportja. Ugyanakkor az erre vonatkozó

vizsgálat alapján elmondható, hogy a vállalati megkérdés gazdasági forma szempontból reprezentatívnak mondható.

### 5.2.1. Általános stratégia

A vállalati stratégia kulcsfontosságú a piaci sikerhez, azonban a stratégia eredményessége megannyi tényező függvénye. A stratégia megléte önmagában még nem garantálja a pozitív hatást, elsősorban a vezetőségen múlik mennyire reális és hatékony stratégiát irányoz elő és ezt hogyan valósítja meg. Ennek mérése igen nehéz. A B2B kutatásból származó adatok két fő vizsgálati irányt tettek lehetővé. Elsőként megvizsgáltam, hogy mi jellemző a tudatos<sup>33</sup> és kevésbé tudatos stratégiai tervező vállalkozásokra, továbbá, amely vállalatok tudatosan tervezik a stratégiát, azok konkrétan *milyen stratégiát* folytatnak. Ezt követően vizsgálatot végeztem arra vonatkozóan, hogy mely vállalatokra jellemző a piacbővülés, illetve pénzügyi teljesítmény javulás.

A válaszadóknak 34,6%-a saját bevallása szerint *rendelkezik általános írott stratégiával*. Ők átlagosan 3,9-es fontosságúnak ítélték ezen belül a versenystratégia szerepét 1-5-ig terjedő Likert-skálán<sup>34</sup>. A többség (77%) nem vesz igénybe tanácsadó céget a stratégiai döntéshozatalhoz és csupán kettő megkérdezett tervezi, hogy igénybe venne ilyen jellegű szolgáltatást a jövőben. Elsősorban *pénzügyi teljesítményre nézve vizsgáltam meg, hogyan jellemezhetőek az írott stratégiával rendelkező vállalatok*. A vizsgált pénzügyi mutatók: a nettó árbevétel, az üzemi eredmény, a mérleg szerinti eredmény, az eladósodottság, bonitás, az árbevétel arányos eredmény és a likviditási gyorsráta voltak. A vállalati növekedést a nettó forgalom, az adózott eredmény és az eszközállomány elemzésével végeztem el. A vizsgált időszak: 2011-2015 évek voltak. A vizsgált szempontok elemszámát és szórását a 6. számú melléklet tartalmazza.

---

<sup>33</sup> Ebben az esetben „tudatos” alatt értem azokat a vállalkozásokat, amelyek rendelkeznek írott stratégiával.

<sup>34</sup> 1-egyáltalán nem fontos, 5-nagyon fontos

Az abszolút bevételi adatokat tekintve elmondható, hogy a mintában szereplő vállalkozások átlagos forgalma 2 milliárd forint körül alakult (ld. 6. számú melléklet, 61. táblázat). Abban az esetben, ha a vállalat tudatos stratégiai tervezést végez, magasabb az átlagos forgalom értéke, hiszen minden vizsgált évben jelentősen nagyobb átlagos nettó árbevétel mutatható ki. Azonban az üzemi eredmény és a mérleg szerinti eredmény esetében zavarba ejtő számadatokat kapunk. Minkét abszolút mutató esetében a stratégiát nem tervező vállalkozások „teljesítenek” jobb mutatókat minden évre vonatkozóan. A forgalom, üzemi eredmény és mérleg szerinti eredmény relatív dinamikáját vizsgálva, azonban részben más képet kapunk (19. táblázat). Az abszolút eredménymutatók viszonyszámai alapján a forgalomban 2015-re a vizsgált vállaltok esetében mindenhol visszaesés volt tapasztalható. Az előző évekhez viszonyítva a nettó árbevétel meglehetősen ingadozó, azonban a 2011 évhez viszonyítva a forgalom folyamatos növekedést mutat 2014-ig. A stratégiát nem tervezőkhöz képest, 2013-ban volt egyértelműen kedvezőbb a bevételnövekmény a stratégiát tervező vállalatoknál. Az üzemi eredmény és a mérleg szerinti eredmény dinamikája közel hasonló tendenciát mutat. A mutatók esetleges negatív mivolta esetében növekedésnek számít, ha a negatív eredmény a következő év(ek)ben kisebb mértékű veszteséget mutat. Minden vizsgált évben – 2013 évet kivéve – a stratégiával rendelkező vállalkozások üzemi- és mérleg szerinti eredményének változásai kedvezőbbek a stratégiát nem tervező vállalatokhoz képest. További vizsgálatot követően elmondható, hogy azok, *amelyek rendelkeztek írott stratégiával, azok közel fele nem önállóan hozza meg döntéseit, hanem tagja más vállalatnak vagy vállalatcsoportnak (továbbiakban: „tagvállalatok”)*. Ezek a tagvállalatok pénzügyi mutatói határozzák meg többségében az írott stratégiával rendelkező csoport pénzügyi teljesítményét is. A stratégiát nem tudatosan tervezők esetében csupán egy vállalat tagja más vállalatnak. Ez a látszólagos ellentmondás véleményem szerint két fő okra vezethető vissza. Egyrészt az üzemi és a mérleg szerinti eredményt több tényező befolyásolja, mint a nettó forgalmat, másrészt a tagvállalatok befolyásoló szerepe okán itt előfordulhatnak jövedelemátcsoportosítások.

## 19. táblázat

### A vizsgált pénzügyi mutatók relatív értékei stratégiai tervezés vagy annak hiánya esetében

	2015	2014	2013	2012
<b>Értékesítés nettó árbevétele<sup>35</sup></b>				
Mintaátlag (előző év=100%)	-5,1%	7,7%	5,9%	11,25%
Mintaátlag (2011=100%)	20,5%	27,0%	17,9%	11,2%
ST (előző év=100%)	<b>-6,1%</b>	2,8%	<b>14,8%</b>	7,2%
ST (2011=100%)	18,7%	26,4%	<b>23,0%</b>	7,2%
SNT (előző év=100%)	-6,8%	<b>13,9%</b>	-0,5%	<b>12,6%</b>
SNT (2011=100%)	<b>18,9%</b>	<b>27,5%</b>	12,0%	<b>12,6%</b>
<b>Üzemi eredmény</b>				
Mintaátlag (előző év=100%)	-69,2%	843,5%	75,0%	0,48%
Mintaátlag (2011=100%)	156,9%	284,8%	75,1%	0,5%
ST (előző év=100%)	<b>88,3%</b>	<b>30,1%</b>	-6,3%	<b>15,0%</b>
ST (2011=100%)	<b>92,6%</b>	<b>36,9%</b>	<b>9,6%</b>	<b>15,0%</b>
SNT (előző év=100%)	-81,7%	4,8%	<b>14,2%</b>	-10,8%
SNT (2011=100%)	-80,4%	6,8%	1,9%	-10,8%
<b>Mérleg szerinti eredmény</b>				
Mintaátlag (előző év=100%)	-53,9%	80,5%	-8,6%	17,01%
Mintaátlag (2011=100%)	73,0%	82,4%	9,9%	17,0%
ST (előző év=100%)	<b>75,6%</b>	<b>36,3%</b>	-15,0%	<b>16,5%</b>
ST (2011=100%)	<b>85,1%</b>	<b>38,9%</b>	<b>4,0%</b>	<b>16,5%</b>
SNT (előző év=100%)	-95,1%	0,5%	<b>8,3%</b>	-6,2%
SNT (2011=100%)	-95,0%	2,1%	1,5%	-6,2%

*Forrás: éves beszámoló adatok alapján saját számítás*

A beszámoló adatainak vizsgálata során egyértelműen kirajzolódott, hogy az önálló vállalkozások<sup>36</sup> alacsonyabb pénzügyi teljesítménnyel rendelkeznek nettó forgalom tekintetében. Esetükben az átlagos nettó árbevétel 1 732 320 eFt volt 2015-ben és 1 574 073 eFt volt 2014-ben. Ugyanakkor a nem önálló vállalkozások<sup>37</sup> átlagos forgalma 5 033 162 eFt volt 2015-ben és 5 727 293 eFt volt 2014-ben. A mérleg szerinti eredmény

<sup>35</sup> ST: stratégiát tervező vállalkozások, SNT: stratégiát nem tervező vállalkozások

<sup>36</sup> Önálló vállalkozás alatt értem azokat a vállalkozásokat, amelyek nem tagjai más vállalatnak és nem tulajdonol más vállalatot sem, jogilag és döntéshozatalban is függetlenek.

<sup>37</sup> Nem önálló vállalkozás alatt értem azokat a vállalkozásokat, amelyek tagjai más vállalatnak vagy tulajdonosai más vállalkozásnak. Jogilag és döntéshozatalban nem önállóak.

esetében a független vállalatok átlagos értéke 17 345 eFt volt 2015-ben és 42 977 eFt volt 2014-ben, míg a függő helyzetben lévő vállalatok átlagos mérleg szerinti eredménye mindkét évben negatív volt (2015: - 105 237 eFt, 2014: - 216 604 eFt). A jövedelemátcsoportosításra utalhat tehát, hogy a *független vállalkozások nettó árbevételben jelentősen elmaradnak a függő vállalatoktól, de mérleg szerinti eredményben látszólag jobban teljesítenek.*

Relatív mutatószámokat is bevontam az elemzése, annak érdekében, hogy több szempontból is megvizsgáljam az adott kérdéskört. A relatív mutatók vizsgálata során (20. táblázat) a stratégiát tervező vállalatok valamennyivel magasabb szintű eladósodottságot mutatnak.

## 20. táblázat

### A pénzügyi mutatószámok értékei stratégiai tervezés vagy annak hiánya esetében

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Eladósodottság foka (átlagos érték)<sup>38</sup></b>					
<b>Mintaátlag</b>	0,89	0,78	0,77	0,81	1,02
<b>ST</b>	1,06	0,86	0,87	0,73	1,55
<b>SNT</b>	0,80	0,74	0,72	0,85	0,77
<b>Bonitás (átlagos érték)<sup>39</sup></b>					
<b>Mintaátlag</b>	0,66	4,17	2,18	1,09	10,06
<b>ST</b>	0,32	7,85	-0,82	4,40	0,63
<b>SNT</b>	0,82	2,45	3,57	-0,46	14,46
<b>Árbevétel arányos eredmény (átlagos érték, %)<sup>40</sup></b>					
<b>Mintaátlag</b>	-13,24	-6,29	-534,42	-95,25	-12,98
<b>ST</b>	-43,10	-13,29	-111,04	-265,55	-24,36
<b>SNT</b>	1,69	-2,79	-746,11	4,09	-6,34
<b>Likviditási gyorsráta (átlagos érték)<sup>41</sup></b>					
<b>Mintaátlag</b>	2,64	1,42	2,14	1,75	0,97
<b>ST</b>	1,92	2,43	4,46	3,88	1,39
<b>SNT</b>	2,98	0,92	0,98	0,68	0,76

*Forrás: éves beszámoló adatok alapján, saját szerkesztés*

Ez magyarázható azzal, hogy ezek a vállalatok több beruházást valósítanak meg hitelből. A bonitás mutatók esetében a negatív értékek a

<sup>38</sup> Összes kötelezettség/Mérlegfőösszeg

<sup>39</sup> Összes kötelezettség/Saját tőke

<sup>40</sup> Adózott eredmény/Értékesítés nettó árbevétele

<sup>41</sup> (Forgóeszközök-Készletek)/Rövid lejáratú kötelezettségek



negatív saját tőkére vezethetők vissza. Ez a mutató a mintaátlaghoz képest nem mutat egységes képet. A mutató ingadozó mivolta legfőképpen annak köszönhető, hogy a saját tőke értékei az egyes években magas változékonyságot mutatnak, míg a kötelezettségek szintje nem változik jelentősen. Az árbevétel arányos eredmény vizsgálata során érdekes, hogy a mintaátlag minden vizsgált évben negatív lett. Ennek oka a nagy számban előforduló negatív adózott eredmény. A negatív adózott eredmény előfordul tőkeszegényebb és tőkeerősebb feldolgozók esetében egyaránt. Mégis szembeötlő, hogy a tudatos stratégiai tervezők árbevétel arányos nyeresége jelentősen kedvezőtlenebb a stratégiát nem tervezőkhöz képest. Ebben az esetben az önálló vállalkozások „rosszabb” teljesítménye befolyásolja a mutató értékét, a tagvállalatok pedig „jobban” teljesítenek, ha van stratégia. A likviditási gyorsráta esetében a 2015-ös évet kivéve, a tudatos stratégiai tervezők magasabb likviditást mutatnak, mint a nem tudatos stratégiát folytatók. Bár a mutatónak nem kell feltétlenül egy fölött lennie, de készletértékesítési nehézségek esetén érdemes egy fölött tartani az arányt.

A vállalati növekedés elemzése (nettó forgalom, adózott eredmény, eszközállomány) során három szempont szerint vizsgáltam a vállalatokat: (1) mind a három mutató esetében növekedés volt tapasztalható, (2) csak a nettó forgalom és az eszközállomány esetében volt expanzió, (3) mindegyik mutató esetén csökkenés mutatkozott.

(1) A válaszdó cégek közel ötöde esetében volt tapasztalható egyértelmű vállalati növekedés 2011 és 2015 között, ahol mind a nettó forgalom, az adózott eredmény és az eszközállomány esetében is emelkedés volt jellemző. Ezek a vállalkozások mindegyike önálló, azaz nem tagja más vállalatnak és nem birtokol más vállalatot sem. Közel azonos arányú a saját teleppel rendelkezők és nem rendelkezők aránya. A többség nem rendelkezik írott stratégiával és nem tagja együttműködésnek sem. Esetükben, amelyik vállalat írott stratégiával rendelkezik, ott van együttműködés is. Érdekes megfigyelés, hogy bár a nettó forgalomban növekedő tendencia figyelhető meg, ezen csoport átlagos forgalma elmarad a mintaátlag forgalmától. (2) Kevésbé „szigorú” növekedési feltételek esetében megvizsgáltam mi a

jellemző, amennyiben a csupán a nettó forgalom és az eszközállomány esetében volt növekedés. A vállalatok több mint harmada esetében tapasztaltam vállalati növekedést. Ebben az esetben is mindegyik cég önálló és független döntéshozatal szempontjából és több mint fele ezen vállalatoknak rendelkezik saját tejtermelő teleppel. Meghatározó része ennek a vizsgált csoportnak szintén nem készíti stratégiát. Az együttműködések nagyobb arányban vannak jelen, mint ahol mind a három vizsgált vállalati növekedés mutató kedvező volt, ugyanakkor ezeknek az együttműködéseknek fele csupán szakmai szervezetekkel való kapcsolatot jelent. Az átlagos forgalom értéke a vizsgált években többnyire valamelyest magasabb, mint a mintaátlag esetében. (3) Azok a vállalatok, ahol a növekedési mutatók mindegyike csökkenést mutat, azok száma elenyésző. Ezek többsége nem független vállalat és a saját alapanyag előállítás nem jellemző. Ebben a vizsgált csoportban sem meghatározó a stratégiakészítés és az együttműködés sem. Az átlagos forgalom értéke nagyban elmarad a mintaátlagtól és a növekedést produkáló vállalatok mindegyik csoportjától is.

A 21. táblázat összegzi a stratégiai tervezés és a vizsgált szempontok kapcsolatát. Az eredmények alapján látható, hogy a stratégiai tervezésnek lehet valamekkora pénzügyi eredmény befolyásoló hatása, mely elsősorban a nettó forgalom mértékében és az üzemi- illetve mérleg szerinti eredmény relatív változásában érezhető. Ugyanakkor a vállalatcsoport tagjai esetében határozottabban kirajzolódott ez az összefüggés. A piac sokszínűsége és elaprózott jellege megmutatkozik a pénzügyi mutatókban is, zavaró tényező lehet a jövedelemátcsoportosítás jelensége, mely nehezíti a pénzügyi adatok vizsgálatát. A vállalati növekedési tendenciák vizsgálata során mindegyik csoportban jelen van, de egyik csoportban sem domináns a stratégiai tervezők aránya.

## 21. 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 <sup>42</sup>
Árbevétel arányos nyereség		kedvezőbb
Likviditási gyorsráta	magasabb	
Vállalati növekedés	nincs domináns csoport	

*Forrás: saját szerkesztés*

Ezek alapján *első hipotézisemet (H1) nem tudom egyértelműen igazolni, ezért a jelen adatok fényében elvettem*. Mutatkoznak ígéretes jelek arra vonatkozóan, hogy a jól megválasztott vállalati stratégia következetes megvalósítása hosszabb távon pozitív hatást gyakorol a pénzügyi eredményre. 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. Az együttműködések vizsgálatánál (ld. 112. oldal) egy hipotetikus magyarázatban kitértem a tejfeldolgozó vállalatok vezetői hozzáállására. Ebben az esetben is hasonló okokat vélek felfedezni, azaz a tejfeldolgozó szektor nagy része stratégiailag

<sup>42</sup> három vizsgált évben

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 terén<sup>43</sup>.

Következő lépésként választ kerestem arra, hogy *milyen stratégiát folytatnak a vizsgált vállalatok*. A vezetők 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értékelték a stratégiával kapcsolatos állításokat. A 22. táblázatban jól látható, hogy a válaszadók átlagosan a költségvető szereppel kapcsolatos állításokkal nem értettek egyet és *főként a megkülönböztető* stratégiát alkalmazzák saját bevallásuk szerint. Leginkább arra töreksenek a vállalkozások, hogy az eddigiektől eltérő értéket nyújtsanak a fogyasztó számára. A kutatás előtt a kérdőívtesztelés után jómagam azt a *hipotézist (H2)* fogalmaztam meg, hogy a hazai tejfeldolgozó vállalatok nem csupán egy meghatározott stratégiát folytatnak. De mielőtt ezt a hipotézisemet igazoltnak vagy elvetendőnek tekintem, *faktor analízist* végeztem a kérdésre vonatkozóan. Elsőként a 13 állítást faktorelemzéssel vizsgáltam<sup>44</sup>. Az elemzés során a 13 változóból optimális esetben 4 komponenst kaptam, melyről elmondható, hogy ez a négy komponens 70 százalékban magyarázza a 13 változó információ tartalmát. A Bartlett teszt (a korrelációs mátrixnak a főátlón kívüli elemeinek nullától való eltérésének véletlenségét vizsgálja) eredménye alapján ( $p=0,000$ ) látható, hogy az adatok alkalmasak faktorelemzésre, mivel van közöttük korreláció. Azonban a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutató ( $p=0,349$ ) – mely szintén a változók faktorelemzésre való alkalmasságát mutatja meg – alapján azt mondhatjuk, hogy az adatok nem alkalmasak faktorelemzésre. Látható, hogy a vizsgált két mutató ellentmond egymásnak, ezért az ilyenkor elfogadottabb KMO kritériumot tekintem mérvadóbbnak. A kapott paradox 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.

---

<sup>43</sup> Varga (2015), Hugyi és Takácsné (2011), Salamonné Huszti (2000), Karda (2009), Sára és mtsai (2014)

<sup>44</sup> faktorelemzés fő paramétereit ld. Anyag és módszer fejezet

## 22. táblázat

### Vállalati stratégiára vonatkozó állítások átlagos értékei

	N	Átlag	Szórás	Relatív szórás (%)
Vállalatunk törekszik arra, hogy a fogyasztóknak az eddigiektől eltérő értéket, élményt nyújtson.	25	4,44	0,768	17,30
Termékeinkkel egy szűkebb, meghatározott vásárlóréteget igyekszünk megcélozni a versenytársakhoz képest.	25	4,20	1,323	31,50
Megkülönböztethető stratégián alapuló termékeink magasabb költségvonzattal rendelkeznek.	25	4,12	0,781	18,96
Versenyelőnyünk a termékeink megkülönböztethetőségében rejlik.	25	3,92	1,038	26,48
Fogyasztóink márkahűsége a megkülönböztethetőségnek is köszönhető.	25	3,60	1,291	35,86
A vevőink (kiskereskedők) hajlandóak magasabb árat adni azokért a termékeinkért melyek a megkülönböztető stratégiához kapcsolhatóak.	25	3,56	1,193	33,51
Folyamatosan követjük a tejsiaci trendeket.	25	3,40	1,118	32,88
Stratégiánk jelentősen nem különbözik a versenytársakhoz képest.	24	3,25	1,152	35,45
Költségelőnyünk kedvezőtlen helyzetbe hozza a helyettesítő termékek pozícióját.	24	2,75	1,189	43,24
Kedvezőbb költségeink jobb alkupozíciót biztosít partnereinkkel (kiskereskedők/értékesítők) szemben.	24	2,54	1,179	46,42
A feldolgozó piacon alacsonyabb költségekkel dolgozunk, mint a versenytársaink.	25	2,32	1,345	57,97
Kedvezőbb költségeink jobb alkupozíciót biztosít a beszállítóinkkal szemben.	25	2,20	1,080	49,09
Költségelőnyünk egyértelmű stratégiai védelmet biztosít a versenytársakkal szemben.	25	2,08	1,382	66,44

*Forrás: saját számítás*

Ez azt jelenti a kutatásra nézve, hogy az egyes tejfeldolgozó vállalatok nem feltétlen egy stratégiát követnek, hanem egyszerre több stratégiát is alkalmazhatnak. Ez az eredmény mindenképpen érdekes a kutatás szempontjából mivel a stratégiai tervezés forgalomművelő hatása nem olyan mértékben volt érezhető, ahogy vártam. Ezért az utóbbi magyarázat tűnik valószínűbbnek, azaz a vállalatok saját bevallása szerint folytatott stratégiák

kombinációja nem minden esetben tudatos. Ezzel *második hipotézisemet (H2)* igazoltnak tekintem.

A stratégiai tervezés fő eleme a *termékpaletta*. Ezért fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a vizsgált vállalkozások milyen fő tejtermékcsoportokat gyártanak, és ebből mit tartanak vezérterméküknek. Ezen kívül arra kerestem a választ, hogy adott tejtermékcsoport mekkora arányt képvisel a teljes árbevételből és hány féle termékváltozatot gyártanak.

Megállapítható, hogy a válaszadók háromnegyede savanyított tejtermékek gyártásával foglalkoznak. Ez alapvetően nem váratlan, hiszen a magyar vásárló előszeretettel fogyaszt elsősorban tejfölt, kefirt és joghurtot (Pusztay, 2013), mely véleményem szerint elsősorban a gasztronómiai gyökerekhez köthető. Ellenben nem ez a legjelentősebb vezértermék és az árbevételből való részesedése sem olyan számottevő. Érlelt 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 érlelt 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 érlelt 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 érlelt sajtok vezetnek a vezértermékek listáját, hiszen legtöbben ezt nevezték meg vezérterméküknek. A vezértermékekre adott válaszokról elmondható továbbá, hogy a vállalatok nagyságrendileg negyede több vezérterméket jelölt meg a válaszaikban. Megállapítható volt továbbá, hogy a vizsgált vállalkozások esetében a *vezértermékek száma nem függ a stratégiai tervezéstől vagy annak hiányától*.

A *stratégiai döntéshozatalt* tekintve a válaszadók többsége önálló, független, azaz más vállalatnak nem tulajdona és nem tulajdonol más vállalatot sem. Kisebb részük pedig valamilyen szinten függ hazai vagy nemzetközi csoporttól. A döntéshozatal is ennek megfelelően alakul, hiszen amelyek önállóak, azok döntéshozatalát nem befolyásolja más vállalat (legyen az tulajdonos vállalat vagy sem), amelyek pedig tagjai valamilyen vállalat csoportnak, azok döntéshozatala nem önálló. Korábban a 76. oldalon bemutattam azon eredményt, mely szerint az önálló és nem önálló vállalatok esetében hogyan alakul a pénzügyi teljesítmény. Eszerint a független vállalkozások nettó árbevételben jelentősen elmaradnak a függő vállalatoktól, de mérleg szerinti eredményben látszólag jobban teljesítenek.

### 5.2.2. Alapanyag-ellátottság

A stratégiai célok elemzésén belül rátérek a második részcélom vizsgálatára. Az *alapanyag-biztonság*<sup>45</sup> *kérdését* ugyanis az egyik legfontosabbnak tartom a tejiparban, mint stratégiai kérdést. Úgy vélem az élelmiszergyártás területén ez általánosan igaz, ezért kutatásomban fontos részt szenteltem ennek a témának. Elsősorban a saját alapanyag-előállítás kérdését tisztázom, mivel saját tejtermelő teleppel rendelkezni meghatározó stratégiai előnnyel bírhat. Alapvető feltételezésem volt, hogy *a saját alapanyag-előállítás kedvezően befolyásolja a feldolgozó vállalatok eredményességét*. Ezen belül az alábbi kérdések fogalmazódtak meg bennem:

1. *Vajon pénzügyileg hogyan jellemezhetők azok a vállalkozások, melyek esetében az alapanyagbázis többnyire vagy teljesen saját előállítású?*
2. *Mely vállalati méretre jellemző inkább a saját alapanyag-előállítás?*

Pozitív eredményként értékelem, hogy a válaszadók fele *rendelkezik saját tejtermelő teleppel*. Ebből a többség egy saját teleppel rendelkezik (igaz akadt olyan válaszadó is, akinek 20 saját telep áll a tulajdonában). A saját teleppel rendelkezők nagy része kizárólagos tulajdonos, a többi válaszadó átlagosan fele tulajdont tudhat a magáénak. Érdekes megfigyelés, hogy a

---

<sup>45</sup> nyerstej

saját teleppel rendelkezők közel fele rendelkezik írott stratégiával is, ám ahol nincs saját alapanyagbázis, azok csupán körülbelül ötöde készít stratégiát. A vizsgált pénzügyi mutatók: a nettó árbevétel, az üzemi eredmény, a mérleg szerinti eredmény, az eladósodottság, bonitás, az árbevétel arányos eredmény és a likviditási gyorsráta voltak. A vizsgált időszak: 2011-2015 évek voltak. A vizsgált szempontok elemszámát és szórását a 6. számú melléklet tartalmazza.

A nettó forgalom, üzemi eredmény és mérleg szerinti eredmény adatai alapján (ld. 6. számú melléklet, 61. táblázat) látható, hogy szinte az összes vizsgált évben *a saját teleppel rendelkező vállalatok pénzügyi eredményei magasabbak* nemcsak a saját alapanyagbázissal nem rendelkezőkhöz képest, de a mintaátlaghoz képest is. Ezt követően megvizsgáltam, hogy a relatív változások a vizsgált eredménykategóriákban, hogyan alakulnak saját alapanyagbázis vagy annak hiánya esetében (23. táblázat). A nettó árbevétel és a mérleg szerinti eredmény relatív változása esetében nem kapunk egyoldalú eredményt, azonban az üzemi eredmény dinamikája szerint a saját alapanyagbázissal nem rendelkezők mutatnak javuló eredményt. Az abszolút és relatív vizsgált mutatók alapján elmondható, hogy *a saját alapanyagbázissal rendelkező vállalatok értékben kedvezőbben teljesítettek a vizsgált évekre vonatkozóan, azonban a változás dinamikája ingadozó tendenciát mutat.*

Megvizsgáltam, hogy *a saját tejtermelő telep mennyiben fedezi az éves nyerstej szükségletet.* A válaszok eléggé megoszlottak, mivel a válaszadók kicsit 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. Létrehoztam két kategóriát <sup>46</sup> az alapanyag-biztonságra vonatkozóan és ennek megfelelően vizsgáltam meg a pénzügyi teljesítményt.

---

<sup>46</sup> Alapanyagbázis 1 (AB1): teljes mértékben vagy igen magas arányú saját alapanyag fedezettség  
Alapanyagbázis 2 (AB2): az alapanyag nagyobb részét a piacról kell beszerezni



## 23. táblázat

### A vizsgált pénzügyi mutatók relatív értékei saját alapanyagbázis vagy annak hiánya esetében

	2015	2014	2013	2012
Értékesítés nettó árbevétele <sup>47</sup>				
Mintaátlag (előző év=100%)	-5,1%	7,7%	5,9%	11,25%
Mintaátlag (2011=100%)	20,5%	27,0%	17,9%	11,2%
SAB (előző év=100%)	-10,0%	<b>12,4%</b>	-1,2%	<b>18,8%</b>
SAB (2011=100%)	18,8%	<b>31,9%</b>	17,3%	<b>18,8%</b>
NSAB (előző év=100%)	<b>-0,5%</b>	3,2%	<b>12,2%</b>	5,5%
NSAB (2011=100%)	<b>21,6%</b>	22,2%	<b>18,4%</b>	5,5%
Üzemi eredmény				
Mintaátlag (előző év=100%)	-69,2%	843,5%	75,0%	0,48%
Mintaátlag (2011=100%)	156,9%	284,8%	75,1%	0,5%
SAB (előző év=100%)	-89,7%	30,1%	<b>94,6%</b>	-43,1%
SAB (2011=100%)	-85,1%	44,0%	10,7%	-43,1%
NSAB (előző év=100%)	<b>113,0%</b>	<b>45,1%</b>	-33,0%	<b>35,8%</b>
NSAB (2011=100%)	<b>106,1%</b>	<b>53,2%</b>	<b>14,7%</b>	<b>35,8%</b>
Mérleg szerinti eredmény				
Mintaátlag (előző év=100%)	-53,9%	80,5%	-8,6%	17,01%
Mintaátlag (2011=100%)	73,0%	82,4%	9,9%	17,0%
SAB (előző év=100%)	-147,9%	<b>721,4%</b>	<b>139,4%</b>	-237,3%
SAB (2011=100%)	-313,0%	<b>344,6%</b>	-45,9%	-237,3%
NSAB (előző év=100%)	<b>93,0%</b>	34,1%	-43,6%	<b>39,6%</b>
NSAB (2011=100%)	<b>96,0%</b>	42,8%	<b>13,2%</b>	<b>39,6%</b>

*Forrás: éves beszámoló adatok alapján, saját számítás*

A biztos saját alapanyag-bázissal (AB1) rendelkező vállalkozások forgalma minden vizsgált évben jelentősen elmarad a mintaátlagtól (ld. 6. sz. melléklet, 61. táblázat), továbbá még inkább kirajzolódik a különbség az alapanyagbázis másik csoportjához képest. Akik nagyobb részben máshonnan szerzik a nyerstejet (AB2), azok forgalma számottevően magasabb. Megvizsgálva ezeket a vállalkozásokat elmondható<sup>48</sup>, hogy ide tartoznak olyan vállalatok is, melyek a fogyasztók körében ismertebbek és országosan is jelen vannak termékeikkel. Ezért valószínűsíthető, hogy – bár rendelkeznek saját nyersanyaggal – ez esetükben a piaci igényeket nem fedezi. Az üzemi és mérleg szerinti eredményekkel kapcsolatban elmondható,

<sup>47</sup> SAB: saját alapanyagbázis, NSAB: nincs saját alapanyagbázis

<sup>48</sup> az anonimitás feltétele mellett

hogy a mintaátlaghoz képest mindkét eredmény esetében azok teljesítenek jobban, amelyek saját alapanyagbázisa fedezi az alapanyag szükségletet. Az árbevétel és az üzemi- illetve mérleg szerinti eredmény ellentmondása hátterében a nem megfelelő pénzügyi gazdálkodás vagy a már említett, jövedelemátcsoportosítások állhatnak. A relatív változást tekintve a mind a három vizsgált eredménykategória esetében azok a vállalatok mutatnak növekedést, amelyek az alapanyag nagyobb részét máshonnan szerzik be (24. táblázat).

## 24. táblázat

### A vizsgált pénzügyi mutatók relatív értékei különböző mértékű alapanyagbázisok esetében

	2015	2014	2013	2012
Értékesítés nettó árbevétele <sup>49</sup>				
Mintaátlag (előző év=100%)	-5,1%	7,7%	5,9%	11,2%
Mintaátlag (2011=100%)	20,5%	27,0%	17,9%	11,2%
AB1 (előző év=100%)	<b>-8,5%</b>	4,0%	-16,2%	<b>27,9%</b>
AB1 (2011=100%)	2,0%	11,4%	7,1%	<b>27,9%</b>
AB2 (előző év=100%)	-10,4%	<b>15,5%</b>	<b>13,4%</b>	7,0%
AB2 (2011=100%)	<b>25,6%</b>	<b>40,2%</b>	<b>21,4%</b>	7,0%
Üzemi eredmény				
Mintaátlag (előző év=100%)	-69,2%	843,5%	75,0%	0,5%
Mintaátlag (2011=100%)	156,9%	284,8%	75,1%	0,5%
AB1 (előző év=100%)	-97,3%	<b>64,1%</b>	-29,4%	-14,5%
AB1 (2011=100%)	-97,3%	-0,9%	-39,6%	-14,5%
AB2 (előző év=100%)	<b>129,4%</b>	-1866,5%	<b>102,5%</b>	<b>3,7%</b>
AB2 (2011=100%)	<b>112,6%</b>	<b>57,1%</b>	<b>102,4%</b>	<b>3,7%</b>
Mérleg szerinti eredmény				
Mintaátlag (előző év=100%)	-53,9%	80,5%	-8,6%	17,0%
Mintaátlag (2011=100%)	73,0%	82,4%	9,9%	17,0%
AB1 (előző év=100%)	-109,2%	<b>112,0%</b>	-58,7%	-24,5%
AB1 (2011=100%)	-106,1%	-34,0%	-68,9%	-24,5%
AB2 (előző év=100%)	<b>57,2%</b>	-6,1%	<b>63,9%</b>	<b>19,8%</b>
AB2 (2011=100%)	<b>86,8%</b>	<b>69,2%</b>	<b>71,0%</b>	<b>19,8%</b>

*Forrás: éves beszámoló adatok alapján, saját számítás*

<sup>49</sup> AB1: alapanyagbázis 1, AB2: alapanyagbázis 2

A relatív mutatószámok vizsgálatát követően (25. táblázat) a magasabb szintű saját alapanyag fedezettséggel rendelkező vállalkozások eladósodottsági foka alacsonyabb mind a mintaátlaghoz, mind a másik csoporthoz képest.

## 25. táblázat

### A pénzügyi mutatószámok átlagos értékei különböző mértékű alapanyagbázisok esetében

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Eladósodottság foka (átlagos érték)</b>					
<b>Mintaátlag</b>	0,89	0,78	0,77	0,81	1,02
<b>AB1</b>	0,71	0,67	0,69	0,69	0,75
<b>AB2</b>	1,39	1,06	1,00	0,94	2,22
<b>Bonitás (átlagos érték)</b>					
<b>Mintaátlag</b>	0,66	4,17	2,18	1,09	10,06
<b>AB1</b>	3,47	2,61	3,72	-0,07	3,33
<b>AB2</b>	-0,49	13,87	-1,63	3,15	1,35
<b>Árbevétel arányos eredmény (átlagos érték, %)</b>					
<b>Mintaátlag</b>	-13,24	-6,29	-534,42	-95,25	-12,98
<b>AB1</b>	0,36	-0,04	-1793,80	-344,42	-6,47
<b>AB2</b>	-57,41	17,34	-86,96	-6,11	-6,11
<b>Likviditási gyorsráta (átlagos érték)</b>					
<b>Mintaátlag</b>	2,64	1,42	2,14	1,75	0,97
<b>AB1</b>	1,16	1,53	3,11	0,95	1,07
<b>AB2</b>	0,44	0,45	0,44	0,35	0,40

*Forrás: éves beszámoló adatok alapján, saját szerkesztés*

Az idegen tőke arány már kevésbé mutat egységes képet. A mintaátlag és a vizsgált két csoport esetében is ingadozás tapasztalható az egyes években. Hasonlóan a 20. táblázatnál leírtakhoz, elmondható, hogy a saját tőke ingadozása, illetve negatív értéke a fluktuáció fő oka. Megfigyelhető volt azonban, hogy negatív bonitás csak a mikro és kivállalkozások körében fordult elő. Az árbevétel arányos eredmény esetében bár a másik csoport (AB2) teljesít kedvezőbben, látható, hogy a mutató értéke így is három évben negatív lett. A likviditási gyorsráta minden vizsgált évben az első csoport esetében lett kedvezőbb, és három évben magasabb lett az összes vizsgált vállalathoz képest. Önmagában egyik likviditás sem jelent feltétlenül jót vagy rosszat, de ha a vállalatnak készletértékesítési problémái adódnának, akkor szerencsésebb, ha a mutató értéke eléri az egyet. Mivel az átlagos forgalmi

adatok alapján a második csoport jól teljesített, így esetükben az egy alatti érték nem feltétlen jelent problémát.

Összegezve a saját nyerstej bázissal kapcsolatos eredményeket, elmondható, hogy 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 (26. táblázat) esetében az „Alapanyagbázis 2” csoport paraméterei kedvezőbbek, mely a csoportban túlsúlyban lévő a fogyasztók körében ismertebb és országosan szélesebb körben jelen lévő feldolgozóknak köszönhető.

## 26. 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 <sup>50</sup>	
Árbevétel arányos nyereség		kedvezőbb
Likviditási gyorsráta	magasabb	

*Forrás: saját szerkesztés*

Ezek alapján elmondható, hogy a *saját alapanyag-előállításnak lehet pozitív pénzügyi hatása. Az országosan ismertebb, saját teleppel rendelkező nagyobb termelőkapacitású vállalatok csak kisebb részben fedezik saját alapanyagból a nyerstej szükségletüket. Esetükben magasabb árbevételről beszélhetünk, mint a mintaátlag. Azonban a piac elaprózódott jellege itt is megmutatkozik. Ebben az esetben szükség lenne az egyes divíziók részletes*

<sup>50</sup> három vizsgált évben

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. Az értékesített tej mennyisége pozitívan befolyásolja az alkupozíciót, melyet Szabó és Bárdos (2007) is bizonyított kutatásában empirikus adatok segítségével. *Az eredmények alapján a hármas számú hipotézisemet (H3) elfogadottnak tekintem.*

A hipotézisem további bizonyítása céljából fel kívántam mérni, hogy *a saját alapanyag előállítás költséghatékonyabb-e, mint a piacról beszerezni a nyersanyagot.* Azonban a felmérés során egyik vállalat sem válaszolt arra a kérdésre mekkora önköltséggel állítanak elő egy liter tejet (ld. később 27. táblázat). Ennek alapvetően két oka lehet: nem tudják, nem tartják nyilván ezeket az adatokat vagy nem akarták megosztani ezt az információt. Megvizsgáltam milyen méretű feldolgozó vállalkozások foglalkoznak nyerstej előállítással. 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 harmadát, de átlagosan 50-70%-ot fedez esetükben a saját telep. A nagyvállalatok aránya elenyésző.

Ezt követően megvizsgáltam, hogy *mi jellemző a vásárolt alapanyag beszerzésre.* Elmondható, hogy átlagosan a válaszadók 13 nyerstej beszállítóval dolgoznak. A beszállítók szinte teljes mértékben belföldi vállalkozók, csupán egy feldolgozó szállít be Szlovákiából. A beszállítások átlagos távolsága 50 km, a legtávolabbi beszállító 120 km-re található az üzemtől. Átlagosan a vizsgált vállalkozások közel háromnegyede esetében maximum 50 kilométer a beszállítók távolsága. Azonban a távolság nem feltétlenül jó mérvado, meg kell vizsgálni, hogy összesen mekkora távolságot tesz meg naponta egy begyűjtő járat. Az adatok megfigyelését követően megállapítottam, hogy átlagosan összesen naponta 109 km-t tesz meg egy járat. Azonban amennyiben az adatokban összehasonlítást végzünk az átlagos távolságokat és az összes megtett utat illetően, megállapítható, hogy a

közelebb található alapanyag termelők nem feltétlenül jelentenek előnyt, mert kisebb távolságok esetében az összes megtett út mértéke nagyobb, azaz a fordulók vagy a járművek száma a magasabb. A beszállítói témakört tovább vizsgálva elmondható, hogy egy tejipari vállalkozás esetében a legnagyobb alapanyag beszállító átlagosan fele arányt képvisel az összes beszállítón belül. A vállalkozások többségének a legjelentősebb beszállítója 26-50% közötti arányt képvisel.

Amennyiben valaki nem rendelkezik saját teleppel, vagy csak részben tudja fedezni a nyerstej szükségletet, fontos, hogy a *beszállítókkal stratégiaailag erős kapcsolatot* tartson fent. Ennek több eszköze is lehetséges a feldolgoói piacon. Esetünkben a válaszadók leginkább az egy évnél hosszabb szerződések megkötését alkalmazzák (38,9%), hogy fenntartsák az állandó alapanyag mennyiséget. Azt gondolom, ebben nincs is semmi meglepő, hiszen napjainkban több iparágban is ez a bevett alkalmazás. Ugyanakkor fontosnak tartják a versenytársakhoz képest magasabb ár fizetését (25,0%) és a rövidebb fizetési határidőket (25,0%). Másrészt úgy tapasztaltam, hogy a szakmai tanácsadás (11,1%) a feldolgozók és a termelők között jelen van, mint stratégiai eszköz, viszont nem igazán jellemző. Csupán elvétve alkalmazzák a feldolgozó vállalkozások. A válaszok alapján úgy tapasztaltam, hogy azok a vállalkozások, amelyek minimum két választ is megjelöltek, azok nagy többsége nem rendelkezik saját teleppel. Amelyek viszont nem alkalmazzák a beszállítók megtartására szolgáló eszközöket, azok jelentős része rendelkezik saját teleppel. Az eszközök alkalmazása és a pénzügyi helyzet, illetve a vállalati méret között nem tapasztaltam összefüggést.

Alapanyag-biztonság szempontjából stratégiaailag szintén az egyik legfontosabb kérdés az *alapanyag ára*. Megvizsgáltam, hogy a felmérésben szereplő vállalkozások milyen áron szerzik be a nyerstejet (27. táblázat). Ezen belül is két kategóriát vizsgáltam. Egyrészt azt az átlagárat vizsgáltam, amelyen a beszállítóktól megvásárolják a nyersanyagot a termelőtől. Látható, hogy négy évre visszamenőleg a vállalkozások átlagárai követték a magyar

termelői átlagárak alakulását. 2010-ben volt jelentősebb különbség, ahol az országos átlag jóval alacsonyabb volt, mint a vizsgált vállalkozások esetében.

## 27. táblázat

### Nyerstej beszerzési átlagárának összehasonlítása a vizsgált vállalkozások esetében és országos szinten

Nyerstej átlagára (Ft/liter)				
	2010	2011	2012	2013
Vizsgált vállalatok esetében (saját telepet kivéve)	83,5	84,6	85,4	96,3
Országos átlag <sup>51</sup>	71,5	86,1	86,6	96,1
Vizsgált vállalkozások saját telep esetén <sup>52</sup>	n.a	n.a	n.a	n.a

*Forrás: PÁIR, 2014 és saját számítás*

A kutatás szempontjából értékes információ lett volna, *hogyan alakulna az átlagár, ha a vizsgált vállalkozások saját maguk állítják elő a nyers tejet.* Feltételeztem, hogy a vállalkozások ezt valamilyen szinten kalkulálják és összevetik a piaci árakkal. Azonban erre vonatkozó információkat senki nem tudott számomra biztosítani (ld. 89. oldal).

### 5.2.3. Értékesítés

A feldolgozók szempontjából az értéklánc másik pólusát is megvizsgáltam, mert úgy véltem a nyersanyagbeszerzés/előállítás mellett ez az a terület, amelyről a legtöbb információt begyűjthetem anélkül, hogy komolyabb üzleti titkot vagy kényes jellegű információkat érintenék (gondolok itt magára a termék előállítással, gyártással kapcsolatos információkra). Emellett stratégiaileg ugyancsak meghatározó, hiszen az értékesítési politika határozza meg, hogyan jut el a termék a végső fogyasztóig, azaz árbevétel befolyásoló szerepe van. A jó termék ezért önmagában kevés lehet. Ebben az esetben elsősorban B2B értékesítési piacról beszélünk, hiszen a vizsgált vállalkozások az ellátási lánc közepén foglalnak helyet.

<sup>51</sup>PÁIR, 2014

<sup>52</sup>n.a.: nincs adat, n=19

Vizsgálatot végeztem arra vonatkozóan, hogy *kinek, hová és mennyiért* értékesítenek a tejipari vállalatok. Az értékesítésre vonatkozó első kérdéskör a kereskedelmi partnerek számára vonatkozott. A vizsgált válaszadók körében átlagosan 6 nagykereskedelmi és 33 kiskereskedelmi partnere <sup>53</sup> van egy hazai tejfeldolgozónak. A többség maximum 5 nagykereskedelmi és 25 kiskereskedelmi partnerrel áll kapcsolatban. *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. *Az online vásárlások* egyre népszerűbbek hazánkban is és rohamosan nő azok száma, akik igénybe veszik ezt a vásárlási formát. Az élelmiszerek (romlandó) online vásárlása ugyan még kezdeti szakaszban jár nálunk, de egyre több áruháznál vagy nagykereskedőnél érhető el ilyen szolgáltatás (Fehér, 2014). Véleményem szerint ez egy rendkívül jó alternatívája lehet a feldolgozóknak a direkt értékesítést tekintve. Elsősorban azoknak a feldolgozóknak lehet ez majd kiugrási lehetőség, amelyek különlegesebb terméket gyártanak (pl.: ízben, összetételben), méretükből adódóan, azonban nem tudnak olyan késztermékmennyiséget produkálni, mellyel országos kiskereskedelmi láncokba jelen lennének.

További elemzésem részét képezte a *kereskedelmi márkás termékek* gyártása és értékesítése, mivel hazánkban a fogyasztói réteg többsége árérzékeny (Szakály, Pallóné és Nábrádi, 2010). Ennek megfelelően úgy vélem, ezek a termékek meglehetősen népszerűek. Elmondható, hogy *a válaszadó vállalkozások által értékesített összes tejtermék mennyiségből átlagosan 44% kereskedelmi márkás termék*. Megvizsgáltam, de nincs 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

---

<sup>53</sup> tagvállalatok száma nélkül



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. De számottevően egyik sem túl domináns a másikkal szemben. Akadt azonban pár olyan vállalati vezető is, akinek a válaszából arra következtettek, hogy nincs tisztában pontosan mit is jelent a kereskedelmi márkás termék. Ez meglehetősen aggasztó, hiszen a piac jelentős részét ez az értékesítési forma teszi ki (ld. fogyasztói megkérdezés eredményei).

Az értékesítési politika másik fő kérdése volt számomra, hogy milyen arányt tesz ki az *export értékesítés*. A külföldi értékesítést is megvizsgálva az volt tapasztalható, hogy a *válaszadók 44%-a foglalkozik külföldi értékesítéssel*. Ezen vállalkozások esetében az export értékesítés átlagosan 19,6%-ot képvisel a teljes értékesítésen belül. Ez az érték számomra pozitív meglepetést okozott, mert kutatások során alacsonyabb arányra számítottam 44%-os export aránynál. Továbbá Polereczki (2011) csupán 17%-ot tapasztalt ugyanezre vonatkozóan. A gondolatmenetemet tovább folytatva, azzal a feltételezéssel éltem, hogy az exportértékesítés a nagyvállalatokra jellemző főként. Azonban tejfeldolgozók esetében az igazán nagyvállalkozások száma viszonylag alacsonynak mondható, ha a teljes sokaságot nézzük. Elmondható, hogy azok a vállalatok, amelyek nem exportálnak külföldre, azok többsége nem éri el az 500 millió forintos éves árbevételt. A magasabb forgalommal rendelkező vállalkozások esetében (2 000 millió Ft felett) a vállalkozások közel harmada értékesít külföldre. Ugyanebben az árbevétel kategóriában a nem exportáló vállalatok száma alacsonyabb volt. Ugyanezt a vizsgálatot elvégeztem 2014-es forgalmi adatokra vonatkozóan is és hasonló eredményt kaptam. A magasabb árbevétellel rendelkező feldolgozók többet exportálnak, mint az alacsony forgalommal rendelkező cégek. Az mindenképpen említésre méltó eredmény, hogy Polereczki (2011) megállapítása óta többen foglalkoznak export értékesítéssel. Az interjúk során is szinte az összes felsővezető megemlítette, hogy mennyire nehéz ma értékesíteni Magyarországon (egyrészt a hiper- és szupermarketek feltételeinek nehézkes teljesítése miatt, másrészt az olcsó

dömpingáras import miatt). Ennek egy alternatívája lehet az export, hiszen árfolyamtól függően a feldolgozó jobb árat kaphat a termékéért, mint itthon.

Sarkalatos pont az *értékesítési átlagár*<sup>54</sup> a stratégia szempontjából, ezért ennek elemzésével folytatom az értékesítési politikával kapcsolatos eredményeket. A feldolgozók által értékesített folyadéktej esetében egyrészt megvizsgáltam a válaszadó feldolgozók eladási árát, másrészt ezt összehasonlítottam a magyarországi átlagárakkal (28. táblázat). Mivel a vállalati adatfelvétel 2015 májusáig tartott, ezért a feldolgozói árakat 2014-ig volt lehetőségem elemezni. Megállapítható, hogy a hazai feldolgozói átlagár esetében valamivel magasabb értéket tapasztalunk a megkérdezett vállalatok átlagához képest. Ennek okát abban látom, hogy egyrészt a teljes feldolgozói piac 30%-a szerepel a vállalati megkérdezésben, másrészt több vállalkozás üzleti titokra hivatkozva nem osztott meg áradatakat. Ez okozhatja a számszaki eltérést.

## 28. táblázat

### Kiskereskedőnek értékesített feldolgozott folyadéktej átlagára (Ft/liter), 2,8%-os zsírtartalmú tartós tej esetében

	2010	2011	2012	2013	2014
Megkérdezett vállalatok esetében <sup>55</sup>	125,8	126,8	130,1	150,6	<b>155,3</b>
Magyarországi átlagár <sup>56</sup>	135,8	144,4	143,8	155,9	166,47
Magyarországi fogyasztói átlagár <sup>57</sup>	201	226	231	234	249

Ugyanakkor látható, hogy a válaszoló feldolgozók árai többnyire jól követték a piaci átlagárak változását. Amennyiben becslést szeretnénk a 2015 és 2016. évi árakra, akkor látható (15. ábra), hogy az összes fázisár visszaesett a 2011. és 2012. évi szintre, minden bizonnyal nagyrészt a kvóta eltörlése miatt. Valószínűsíthető, hogy a vizsgált feldolgozók esetében is csökkenés lenne tapasztalható 2015 és 2016 évre.

<sup>54</sup>feldolgozók kereskedőnek értékesített ára

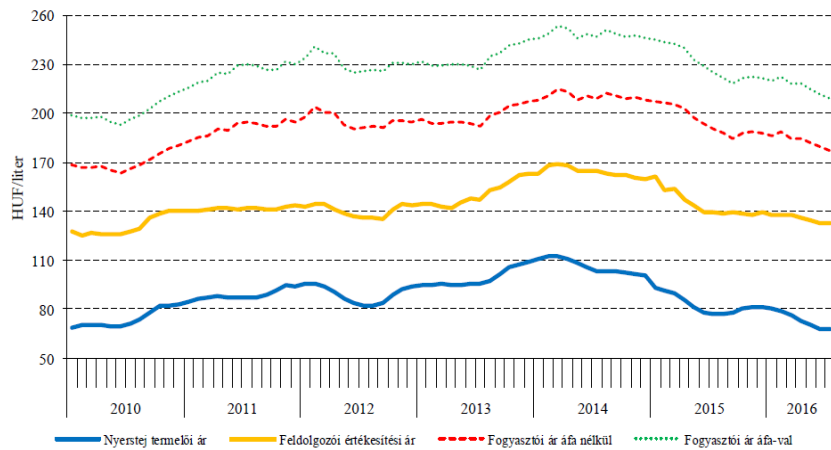
<sup>55</sup>kiugró értékek kizárása után kapott áfa nélküli átlagár, n=19

<sup>56</sup>Mándi-Nagy, 2016

<sup>57</sup>KSH, 2015

## 15. ábra

### A folyadéktej fázisárainak havi alakulása Magyarországon (2010-2016)



*Forrás: Mándi-Nagy, 2016*

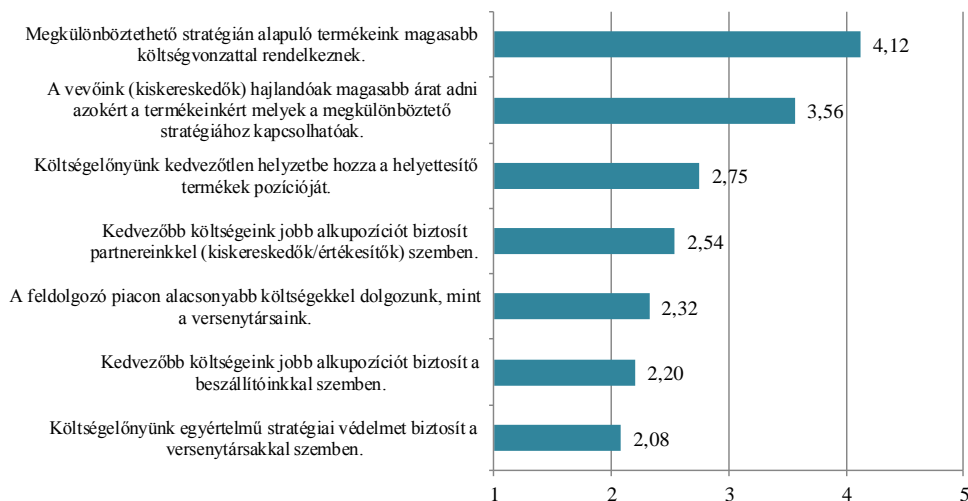
Az interjúk során világossá vált, hogy a vállalati vezetők számára az egyik legfőbb probléma az értékesítés. Ennek fő komponense nyilván az értékesítési ár, melyet főként az átvevő határoz meg. Már említettem a vezetők által sérelmezett külföldi dömpingárakat. Ezzel kapcsolatban az interjú alanyok egyetértettek abban, hogy ezek a termékek (főként szlovák és lengyel árukról van szó) előállítási árai minden bizonnyal önköltség alatt vannak. A nagy áruházakba sok feldolgozó számára nehéz bekerülni, illetve bent maradni, hiszen nem tudják felvenni a versenyt ezekkel a termékekkel. Az általános stratégia elemzése során egytől ötig terjedő Likert-skálán vizsgáltam a stratégiával kapcsolatos jellemzőiket, ahol a válaszadók megadhatták, hogy mennyire értenek egyet a felsorolt állításokkal<sup>58</sup>. Az árakra és az árpolitikára vonatkozó válaszokat újra megvizsgáltam (16. ábra). A megkérdezett feldolgozó vállalkozások többségében a megkülönböztető stratégiát vallották magukénak, azaz másoktól eltérő értéket szeretnének a fogyasztónak nyújtani. Ennek minden bizonnyal magasabb a költségvonzata és a megkérdezett feldolgozó vállalkozások is egyet értettek ebben. Ugyanakkor a felsővezetők szerint ezt a piac (kereskedelem) nem

<sup>58</sup> 1=egyáltalán nem igaz, 5=teljes mértékben igaz

kompenzálja megfelelően. Ez is alátámasztja a már említett alkupoziáció fölényt a kereskedelem részéről.

## 16. ábra

### Az árpolitikára vonatkozó egyes állítások átlagos értékei (n=25)



*Forrás: saját számítás*

Összefüggés mutatkozott a forgalom és a 16. ábra első állítása között. A nettó árbevételeket osztályközös gyakorisági sossal vizsgáltam és ebből következően a keresztábla vizsgálat során, arra a következtetésre jutottam, hogy *azok a vállalatok, amelyek alacsonyabb forgalommal rendelkeznek, azok általában nagyobbak érzékelik a megkülönböztető stratégia költségvonzatát.*

Az előző eredményt alapul véve megvizsgáltam van-e különbség a forgalom és a között, hogy mennyire érzik a kiskereskedelem kompenzációját a megkülönböztethető termékek esetében (16. ábra, második állítás). Az eredmények alapján elmondható, hogy *a magasabb árbevétellel rendelkező feldolgozók esetében a kiskereskedelem megkülönböztető termékekre vonatkozó árkompenzációját jobbnak érzik.* Ebből következtethetünk arra, hogy valamelyest a vállalati méret – árbevétel alapon – hozzájárulhat az

alkupozícióhoz. Átlagosan kettő és három közötti értéket kaptak a költségelőnyvel kapcsolatos állítások. Egyrészt a költségelőny (ha van ilyen) nem feltétlen jelent jobb alkupozíciót sem a beszállítókkal, sem a vevőkkel szemben. Legkevésbé a költségelőny stratégiai védelmével értenek egyet a vezetők. Ezek alapján látható, hogy a feldolgozó piac a megkülönböztethetőségben látja a „kitörést” és a költségtényezők ehhez képest kevésbé relevánsak. Véleményem szerint is ez egy jó irány, hiszen a különlegesebb élelmiszer termékekre egyre nagyobb a kereslet nem csak a tejtermékek piacán.

A stratégiával kapcsolatos felmérés eredményei alapján a 29. táblázat tartalmazza a célkitűzések során megfogalmazott hipotézisvizsgálatok összesített eredményét.

## 29. táblázat

### Stratégiával kapcsolatos hipotézisvizsgálatok eredménye

<i>Hipotézis 1 (H1):</i> A magyarországi tejfeldolgozó vállalkozások tudatos stratégiájának pozitív pénzügyi hatása lehet.	X
<i>Hipotézis 2 (H2):</i> A magyarországi tejfeldolgozó vállalatok többsége nem egy meghatározott stratégiai irányvonalat képvisel, hanem egyszerre több stratégiát folytat (még ha nem tudatosan is).	✓
<i>Hipotézis 3 (H3):</i> A saját alapanyagbázis (nyerestej) stratégiai és pénzügyi előnyöket is biztosíthat.	✓

### 5.3. „B”- B2B felmérés eredményei (együttműködések)

Az együttműködésekre vonatkozó felmérés mintavételi sokasága megegyezett az „A” – B2B felmérés válaszadóinak számával, azaz a megkérdezett vállalatok száma 26 volt. Korábban a kérdőíves felmérésre 26 vállalkozás válaszolt és ebből első lépcsőben egy szűrőkérdést alkalmazva kiválasztottuk azokat a vállalkozásokat, melyek tagjai bármilyen jellegű vállalati együttműködésnek. Ezek alapján 15 vállalkozás felelt meg a kritériumnak. Ezt követően a módszertannak megfelelően ezt a 15 vállalkozást interjú céljából kerestük fel, ebből 13 vállalkozás osztott meg

értékelhető információkat a témáról. Ezáltal a válaszadási hajlandóság 86,7% volt az együttműködések blokkra nézve.

Az együttműködésekkel kapcsolatos eredmények kezdeti értékelésekor kvantitatív elemzési technikákat alkalmaztam, de a kutatás folyamán világossá vált, hogy az interjú módszere és az alacsony elemszám esetében ez nem lenne statisztikailag helyénvaló. Ezért az interjú eredményét kvalitatív jelleggel ismertetem. Kvantitatív módszert abban az esetben alkalmaztam, ahol szakmailag lehetséges és indokolt volt (pl. szűrőkérdés, pénzügyi adatok esetében). Vizsgálataim során elsőként az általános kérdésekre adott válaszokat elemzem, majd rátérek az együttműködések konkrétabb jellemzőire.

### **5.3.1. Az együttműködések fajtái a hazai tejfeldolgozásban**

Szakmai felvetéseim között megfogalmaztam, hogy ma Magyarországon a tejfeldolgozásban az együttműködések száma alacsonynak mondható (SZF1). Ennek bizonyítására egyrészt a már említett szűrőkérdést alkalmaztuk és az interjúban erre vonatkozó kérdés is szerepelt.

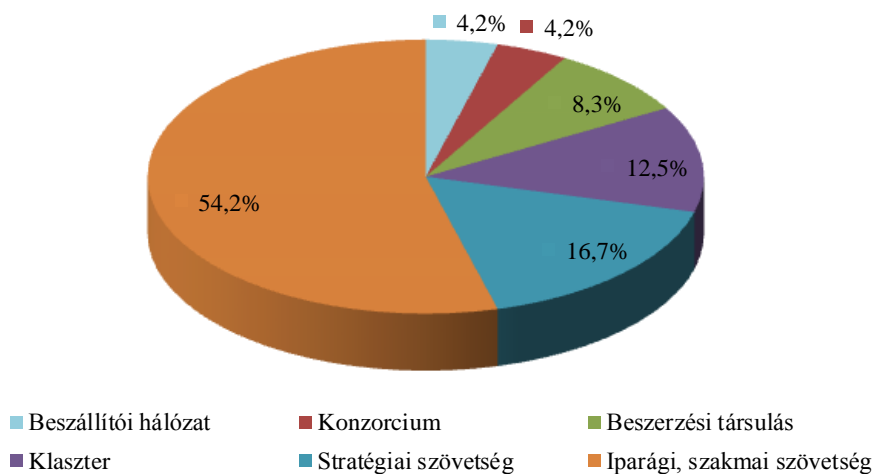
A szűrőkérdés<sup>59</sup> eredményét a 17. ábra szemlélteti. A szűrőkérdés eredménye alapján összesen 24 olyan együttműködés létezik a megkérdezett vállalatoknál, mely jelentősebb. Így értelemszerűen volt, hogy egy vállalkozás több fontosabb együttműködésben volt érdekelt. Összesen 11 vállalkozás nem tagja semmilyen együttműködésnek. A tejfeldolgozó vállalkozások saját elmondásuk szerint 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 (ezek nem szerepelnek az ábrán), konzorciumok (4,2%) nem jellemzőek a válaszadók körében. Beszállítói hálózat (4,2%) és beszerzési társulásnak (8,3%) csak elvétve tagjai.

---

<sup>59</sup>több válasz volt adható (Kérdés: „Tagja-e ön az alábbi együttműködési formáknak?”)

## 17. ábra

### Hazai tejfeldolgozók együttműködési formái és azok megoszlása az összes választ figyelembe véve



*Forrás: saját számítás*

Az együttműködések vizsgálata során két fő területre – *beszerzés és értékesítés/marketing területekre* – fókuszáltam. Elmondható, hogy a vizsgált szervezetek körében erőteljesen jellemző a szakmai szervezetekkel való „együttműködés”. Továbbá második leggyakrabban előforduló partnerségi forma beszerzésre vonatkoznak és értékesítés/marketing területen valósul meg a legkevesebb együttműködés. Bár a kutatásom a beszerzés, illetve az értékesítés/marketing együttműködések vizsgálja elsősorban, a megkérdezés kiterjedt K+F és termelés területekre is. Azonban egyik vállalat sem számolt be ezen a területeken lévő együttműködésről.

Ez az eredmény meglehetősen aggasztó, hiszen látható, hogy milyen alacsony számú együttműködés van jelen ezen a piacon, mert ebben az esetben *a szakmai szervezetekkel való közös munka főleg tagsági viszonyt jelent (pl.: Tej Terméktanács, Agrár Kamara, Magosz), amit nem tekintek*

valódi együttműködésnek<sup>60</sup>. Az eredmények alapján három vállalkozás esetében fordult elő, hogy csak szakmai szervezetnek tagjai és más együttműködés esetükben nincs. Ebből kifolyólag a valódi együttműködő vállalatok aránya 13,6%<sup>61</sup>. Ezen eredmény alapján az első számú szakmai felvetésem (SZF1) erre vonatkozó állítása<sup>62</sup> beigazolódott.

### 5.3.2. Az együttműködések „hard” paraméterei és pénzügyi vetülete

Vizsgálatot végeztem az *együttműködések „hard” és „soft” jellegű paramétereit* illetően. Ezen belül az interjúk során elhangzott információkból megvizsgáltam a *partnerek fő jellemzőit*: jogi-szervezeti forma, partnerek száma, nemzeti hovatartozás, tevékenységi kör, versenytárs-e. Ezek mind olyan változók, melyek felmérése nem okozott különösebb gondot. Majd elemeztem maga az *együttműködés tulajdonságait*: típus, fő cél, létrehozás és működtetés költsége, forgalomnövekedés, elkötelezettség mértéke, elégedettség szintje, közös célkijelölés, kölcsönös függőség mértéke, bizalom szintje, személyes kapcsolat erőssége.

A *jogi-szervezeti kereteket* vizsgálata során megállapítottam, hogy formális és informális együttműködések egyaránt jellemzőek a piacra. Többségében írásos keretek között zajlanak a tejfeldolgozó piac együttműködései, ugyanakkor a válaszadók harmada esetében hallgatólagos szerződések is megfigyelhetők. A hallgatólagos szerződéseket megvizsgálva nem találtam kirívó eseteket. Alkalmazzák mikro vállalkozások, de piacvezető nagyvállalatnál is előfordult, ugyanakkor a hallgatólagos szerződések eredményre gyakorolt hatása sem rosszabb a formális keretekhez képest. A bizalmi szintet főként erősnek ítélték meg az együttműködésben résztvevő vállalkozások, tehát összességében a hallgatólagos szerződések semmivel sem érnek kevesebbet ebből a szempontból, mint ha jogi keretek között zajlik az együttműködés. Érdeemes megemlíteni, hogy a formális

---

<sup>60</sup> Valódi együttműködésnek (továbbiakban: valódi együttműködés) tekintem a 17. ábrán előforduló együttműködési formákat kivéve az iparági szakmai szövetségeket.

<sup>61</sup> Valódi együttműködés 12 vállalatnál volt tapasztalható. A mintavételi kerethez (88) viszonyított arány így 13,6%.

<sup>62</sup> lásd. később 108. oldal.



együtműködések egy magasabb szintje a közös vállalat (kv). Ebben az esetben nem találok ezzel a formával, melyből arra következtetek, hogy az elkötelezettség ilyen szintje még nincs jelen a tejfeldolgozás piacán.

*A partnerek tulajdonságait* tekintve elmondható, hogy az egypartneres és többpartneres kapcsolatok közel azonos arányban vannak jelen a tejfeldolgozóknál. Bár nem számottevő, de érdemes megemlíteni, hogy az értékesítés/marketing területen csak egypartneres kapcsolatok a jellemzők. A több partneres kapcsolatok hátránya, hogy a részvevők magasabb száma nehezéssé teheti a tevékenységet, feltehetően ez állhat ennek hátterében.

*A tevékenységi kört* vizsgálva elmondható, hogy a partnerek többsége azonos tevékenységgel foglalkozik (értem ezalatt a tejfeldolgozást és tejtermelést), míg kisebb hányada teljesen más piacon (energia, csomagolóanyag) operál.

Érdekes ellentmondás, hogy az interjú alanyok állításai alapján a partnerek jelentős többségét nem tekintik versenytársnak. Ezért megvizsgáltam melyek azok, amelyek azonos tevékenységű partnerrel működnek együtt, de mégsem tekintik versenytársnak. Ebből a szempontból azt tapasztaltam, hogy azok a cégekre volt ez jellemző, amelyek lényegesen alacsonyabb forgalommal rendelkeznek a többi válaszadóhoz képest. Ez vélhetően azért fordulhat elő, mert az alacsonyabb forgalommal rendelkező vállalkozások és az együtműködő partner (azonos tevékenységű) más piacon vagy más célcsoportnak gyárt terméket.

*A partnerek nemzetiségét* tekintve a jelentős többség hazai. Ez azzal magyarázható, hogy a vizsgált vállalkozások többsége magyar tulajdonban van, így a hazai partnerek dominanciája érthető. A partneri viszonyok elenyésző része az Európai Unión belül található és Unió kívül nincs a megkérdezetteknek együtműködő partnere.

A vizsgált együtműködések elsősorban költségcsökkentés *céljából* jöttek létre. Kiseb hányada a kiszámíthatóság érdekében, továbbá a kedvezőbb alkupozíció és a kedvezőbb ár elérése elenyészően jellemző a piacra. Míg Wimmer és mtsai. (2012) kutatása szerint a költségcsökkentés kevésbé fontos, mint a kiszámíthatóság (kapacitáskihasználást, keresletet,

bevételt tekintve), addig a megkérdezett tejipari vállalatok számára a költségredukció a leggyakoribb cél.

A megkérdezett vállalati vezetők határozottan úgy gondolták, hogy az együttműködés pozitív *hatást gyakorolt az eredményességre*, meglehetősen kevésbé jellemző a vezetők szerint, hogy nincs semmilyen hatása. Negatív tapasztalatról senki nem számolt be az eredményesség tekintetében. Megvizsgáltam, hogy amennyiben pozitív az együttműködés hatása az eredményre, akkor ez számszakilag pontosan miben is nyilvánul meg (azaz mekkora forgalomnövekedés volt érezhető). Erre a kérdésre egyik vezető sem válaszolt. Forintban kifejezni ezt valóban nehéz, de a megkérdezettek egy körülbelüli százalékos adatot sem tudtak/szándékoztak megadni. Emellett az együttműködéseknek mindig van egy hozzávetőleges *tranzakciós költsége*, ezért kíváncsi voltam, hogy ez esetben, ezen a piacon ez hogyan alakul. Konkrétan a létrehozás és működtetés költségét szerettem volna vizsgálni, de ezekre a kérdésekre sem kaptam választ. A vezetők nem tudják, illetve nem tartják nyilván ezeket az információkat. Úgy vélem ez kis- és középvállalkozás esetében nem probléma, nem is biztos, hogy lenne létjogosultsága ezen a szinten. Nagyvállalatok esetén viszont fontosnak tartanám az erre vonatkozó kimutatásokat, akár csak megközelítő szinten. Ez az eredményem is azt támasztja alá, hogy *az együttműködések meglehetősen kezdetleges formában léteznek és a menedzsment nem méri az ezzel járó költségeket és hozadékokat sem*.

A szakirodalmi áttekintés során idézett magyarországi stratégiai szövetségekre jellemző „hard” jellegű paramétereket összevettem a saját empirikus eredményeimmel (30. táblázat). A saját eredményeim főként az együttműködésekre vonatkoznak általánosságban, míg az általános jellemzők speciálisan a stratégiai szövetségekre vonatkoznak. Úgy vélem érdemes összehasonlítást végezni, mert az általános jellemzők egy országos képet mutat több száz cég bevonásával, ugyanakkor a saját eredményeim speciálisan egy iparágra koncentrálnak. Ezáltal kimutathatók olyan egyedi jellemzők vagy különbségek, melyek a tejipar speciális helyzetét megkülönbözteti az országos helyzettől.

### 30. táblázat

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

Paraméterek	Általános jellemzők <sup>63</sup>	Tejfeldolgozók esetében (2015) <sup>64</sup>
<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*

Elmondható, hogy hazánkban a stratégiai szövetségek leginkább a marketing/értékesítés területre jellemzők, viszont a tejipar az értékesítéshez képest inkább a beszerzés területén mutat erre hajlandóságot. Ugyanakkor látható, hogy a tejfeldolgozásban a szakmai szervezetekkel való közös munka a legjellemzőbb, amit – mint már korábban kifejtettem – nem tekintek igazi együtműködésnek. A K+F terület országos viszonylatban is alacsony, esetemben nem tapasztaltam valódi K+F együtműködést a tejfeldolgozásban. Holott nagyon jó táptalaj lehetne ennek az iparágnak, hiszen ez a terület rejti magában az egyik legtöbb együtműködési potenciált. Az írásos kereteken

<sup>63</sup> Forrás: Buzády és Tari, 2005

<sup>64</sup> A tapasztalt együtműködések összesen

belül létrejött szövetségek a dominánsak az összehasonlítás mindkét esetében. Tejfeldolgozásban viszont az informális kapcsolatok valamennyivel jellemzőbbek. A partnerek számát tekintve nincs igazán különbség a tejfeldolgozás és az országos átlag között. Nem meglepő, hogy a tejipari vállalatok nem rendelkeznek EU-n kívüli partnerrel. Ugyanakkor a hazai partnerek aránya jellemzőbb a tejipar esetében, mint az országos átlag. A legnagyobb különbség a partnerek versenytárs mivolta esetében volt tapasztalható. Míg hazai szinten közel azonos arányú a versenytárs és nem versenytárs partnerek aránya, a tejfeldolgozásban erőteljesen jellemző, hogy a másik fél nem számít versenytársnak. Érdekes, hogy a sokat bírált tejipti együttműködések esetében a tejfeldolgozók határozott többsége pozitív kimenetelűnek érzékeli az együttműködést. Ez a válaszok száma alapján valamelyest jobb az országos átlagnál. Negatív eredmény pedig nem volt tapasztalható.

Az együttműködésben résztvevő vállalatvezetők pozitív hatásról számoltak be, melyet számadatokkal alátámasztani nem tudtak. Ennek érdekében vizsgálatokat végeztem a szóban forgó vállalkozások pénzügyi adataival (éves beszámoló). *Vajon hogyan alakulnak a vállalatok pénzügyi mutatói, ha esetükben tapasztalható együttműködés?* Vizsgálatomban a nettó árbevétel, az üzemi eredményt, a mérleg szerinti eredményt és négy számított relatív mutatót vontam be (31. táblázat és 32. táblázat). Külön vizsgáltam azokat a vállalatokat is, ahol az együttműködések között nem szerepelnek a szakmai szervezetekkel való kapcsolatok (EM2)<sup>65</sup>. A nettó árbevétel vizsgálva elmondható, hogy ahol van együttműködés (szakmai szervezetek nélkül), ott határozottan magasabb az átlagos nettó forgalom az összes vizsgált évre vonatkozóan (ld. 6. sz. melléklet, 61. táblázat). Jelentősen magasabb mind a mintaátlaghoz, mind a többi vizsgált kategóriához képest. Az üzemi- és mérleg szerinti eredmény esetében három évben lett kedvezőbb a valódi együttműködésben résztvevők teljesítménye. Ugyanakkor elmondható, hogy ahol nincs együttműködés, azok eredménye 2012-ben és 2011-ben kiemelkedő, a többi vizsgált év esetében pedig

---

<sup>65</sup> A szakmai szervezetekkel való közös munka főként tagsági viszonyt jelent, melyet nem tekintek valódi együttműködésnek.

második legmagasabb lett. A vizsgált eredménykategóriák relatív változását tekintve (31. táblázat) mind az üzemi- és mérleg szerinti eredmény esetében az együttműködő vállalatok mutatnak kedvezőbb javulást a vizsgált évekre vonatkozóan.

### 31. táblázat

#### A vizsgált pénzügyi mutatók relatív értékei együttműködések vagy annak hiánya esetében

	2015	2014	2013	2012
Értékesítés nettó árbevétele <sup>66</sup>				
Mintaátlag (előző év=100%)	-5,1%	7,7%	5,9%	11,2%
Mintaátlag (2011=100%)	20,5%	27,0%	17,9%	11,2%
NEM (előző év=100%)	<b>8,9%</b>	<b>19,1%</b>	-5,7%	<b>13,0%</b>
NEM (2011=100%)	<b>38,1%</b>	26,8%	6,5%	<b>13,0%</b>
EM1 (előző év=100%)	-10,8%	5,7%	12,2%	7,1%
EM1(2011=100%)	13,2%	27,0%	20,1%	7,1%
EM2 (előző év=100%)	-10,2%	5,9%	<b>12,5%</b>	8,1%
EM2 (2011=100%)	15,7%	<b>28,8%</b>	<b>21,6%</b>	8,1%
Üzemi eredmény				
Mintaátlag (előző év=100%)	-69,2%	843,5%	75,0%	0,5%
Mintaátlag (2011=100%)	156,9%	284,8%	75,1%	0,5%
NEM (előző év=100%)	-59,9%	127,0%	-42,9%	20,0%
NEM (2011=100%)	-37,6%	55,6%	-31,5%	20,0%
EM1 (előző év=100%)	-111,2%	<b>127,8%</b>	53,8%	-1,6%
EM1(2011=100%)	98,5%	113,0%	53,1%	-1,6%
EM2 (előző év=100%)	<b>-40,4%</b>	-32,9%	<b>588,3%</b>	<b>30,8%</b>
EM2 (2011=100%)	<b>367,8%</b>	<b>548,9%</b>	<b>437,8%</b>	<b>30,8%</b>
Mérleg szerinti eredmény				
Mintaátlag (előző év=100%)	-53,9%	80,5%	-8,6%	17,0%
Mintaátlag (2011=100%)	73,0%	82,4%	9,9%	17,0%
NEM (előző év=100%)	-82,2%	<b>913,0%</b>	-240,4%	-75,1%
NEM (2011=100%)	-49,5%	<b>184,0%</b>	-134,9%	-75,1%
EM1 (előző év=100%)	39,7%	39,5%	-4,8%	26,9%
EM1 (2011=100%)	72,1%	53,6%	23,4%	26,9%
EM2 (előző év=100%)	<b>42,9%</b>	-14,9%	<b>201,6%</b>	<b>54,2%</b>
EM2 (2011=100%)	<b>156,6%</b>	139,6%	<b>146,6%</b>	<b>54,2%</b>

*Forrás: éves beszámoló adatok alapján, saját számítás*

<sup>66</sup> NEM: nincs együttműködés, EM1: van együttműködés, EM2: van együttműködés szakmai szervezetek nélkül

A nettó árbevétel változását tekintve azonban többnyire az együttműködésben nem szereplő vállalkozások növekedési tendenciája a kedvezőbb, de nem minden évben.

A relatív mutatószámokat vizsgálva (32. táblázat) az eladósodottság foka és árbevétel arányos nyereség esetében szinte az összes évben a valódi együttműködéseknel tapasztalható kedvezőbb teljesítmény. A saját tőke és idegen tőke arány itt is változékony, főként a saját tőke ingadozása végett. A likviditási gyorsráta alapvetően mindenhol kedvező, de az egyes években inkább az együttműködésekben nem tag vállalatok mutatói a kedvezőbbek, igaz nem számottevő a különbség.

### 32. táblázat

#### A pénzügyi mutatószámok átlagos értékei együttműködések megléte vagy annak hiánya esetében

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Eladósodottság foka (átlagos érték)</b>					
<b>Mintaátlag</b>	0,89	0,78	0,77	0,81	1,02
<b>NEM</b>	0,81	0,79	0,77	0,91	0,83
<b>EM1</b>	0,95	0,77	0,77	0,73	1,17
<b>EM2</b>	0,40	0,42	0,42	0,46	1,30
<b>Bonitás (átlagos érték)</b>					
<b>Mintaátlag</b>	0,66	4,17	2,18	1,09	10,06
<b>NEM</b>	0,83	0,46	3,79	-3,27	21,98
<b>EM1</b>	0,52	7,25	0,83	4,72	0,13
<b>EM2</b>	2,22	1,61	1,65	3,28	1,70
<b>Árbevétel arányos eredmény (átlagos érték, %)</b>					
<b>Mintaátlag</b>	-13,24	-6,29	-534,42	-95,25	-12,98
<b>NEM</b>	0,73	-15,64	-1 057,74	-2,72	-18,21
<b>EM1</b>	-23,72	2,21	-58,68	-178,53	-8,28
<b>EM2</b>	0,75	2,52	2,72	0,09	-0,17
<b>Likviditási gyorsráta (átlagos érték)</b>					
<b>Mintaátlag</b>	2,64	1,42	2,14	1,75	0,97
<b>NEM</b>	1,43	1,72	2,55	2,88	0,89
<b>EM1</b>	3,66	1,14	1,77	0,72	1,04
<b>EM2</b>	6,42	1,51	1,44	1,21	1,53

*Forrás: éves beszámoló adatok alapján, saját szerkesztés*

Ha visszatekintünk a vállalati növekedés vizsgálatához (77. oldal), akkor elmondható volt, hogy a vizsgált vállalkozások esetében a vállalati növekedés és az együttműködések közötti kapcsolat kis mértékben

mutatkozott meg. A növekedési vizsgálatnál bizonyos megkötéseket alkalmaztam, azonban ha ezeket feloldjuk elmondható, hogy ahol tapasztalható együttműködés (szakmai szervezetekkel való kapcsolat nélkül), akkor az esetek közel harmadánál volt tapasztalható növekedés minimum két mutató esetében 2011 és 2015 között. Az együttműködésre vonatkozó vizsgált paramétereket a 33. táblázat összesíti.

### 33. táblázat

#### A vizsgált szempontrendszer együttműködések vagy azok hiánya esetén

	Nincs együttműködés (NEM)	Van együttműködés (EM1)	Van együttműködés (EM2) <sup>67</sup>
Értékesítés nettó árbevétele (értékben)			kedvezőbb
Üzemi eredmény (értékben)			többnyire kedvezőbb <sup>68</sup>
Mérleg szerinti eredmény (értékben)			többnyire kedvezőbb <sup>69</sup>
Értékesítés nettó árbevétele (relatív változás)	többnyire kedvezőbb <sup>70</sup>		
Üzemi eredmény (relatív változás)			kedvezőbb
Mérleg szerinti eredmény (relatív változás)			kedvezőbb
Eladósodottsági mutató			alacsonyabb
Bonítás	nincs domináns csoport		
Árbevétel arányos nyereség			kedvezőbb
Likviditási gyorsráta	többnyire magasabb <sup>71</sup>		

*Forrás: saját szerkesztés*

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 egyértelműen az

<sup>67</sup> szakmai szervezetek nélkül

<sup>68</sup> három vizsgált évben

<sup>69</sup> három vizsgált évben

<sup>70</sup> előző évhez képest három évben, 2011 bázisévhez képest két évben

<sup>71</sup> három vizsgált évben

együtműködésben 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 együtműködések menedzseri szinten való alkalmazása kezdetleges és nem kellően kiforrott. Az eredmények tükrében a *2. szakmai felvetésemet (SZF2) elfogadtam.*

### **5.3.3. Az együtműködések „soft” paraméterei**

Kutatásom további részét képezte a tejfeldolgozó együtműködések kevésbé megfogható részének, az úgynevezett „soft” paramétereknek a vizsgálata.

A meglévő együtműködések értékelésekor a vállalatvezetők közel azonos mértékben jónak minősítették a *személyes kapcsolat erősségét, az elégedettség- és a bizalom szintjét.* Személyes kapcsolat erősségén azt értem, hogy a felek személyes kapcsolattartása mennyire erős, gyakori. Elégedettség alatt az együtműködéssel kapcsolatos általános elégedettséget értem, továbbá bizalom esetén a felek közti bizalom mértékét kívántam mérni. Úgy vélem ez meglehetősen pozitív képet fest a jelenleg működő együtműködésekről, még ha számuk alacsony is. Azonban a vizsgált szervezetek esetében az *elkötelezettség mértéke, a közös célkitűzés és a kölcsönös függőség* terén még van mit javulnia hazánkban az együtműködéseknek. Kölcsönös függőség alatt értem, hogy az együtműködésben résztvevő felek mennyire függnék egymástól. Ezekkel kapcsolatban a vezetők kevésbé pozitívan nyilatkoztak. Alapvetően nem értékelték rossznak sem, többnyire inkább közepes szintűnek értékelték ezt a három tényezőt. Ki kell hangsúlyozni azonban, hogy a teljes függőség nem is cél együtműködés esetében.

Arra a kérdésre, hogy *milyen szintűnek értékeli az együtműködések ma Magyarországon* számomra nem meglepő válasz született. A vállalati vezetők meglehetősen egyetértettek abban, hogy ez a szint igen alacsony, de találkoztam olyan véleménnyel, aki szerint ilyen nem is létezik a magyar



tejfeldolgozásban. Ez valamelyest kedvezőtlenebb eredmény, mint amire számítottam. Érdekes megfigyelés, hogy senki sem emelte ki az együttműködések magas szintjét. Ez az eredmény is alátámasztja az 1. számú szakmai felvetés (SZF1) erre vonatkozó állítását.

Mivel eleve alacsony együttműködési szintet feltételeztem a kutatás előtt, ezért rákérdeztem *mi lehet az oka az alacsony együttműködési szintnek*. Az interjúban meglehetősen hasonló okokat említettek a vezetők<sup>72</sup>. A legtöbb vezető az *érdekkellentéteket* nevezte meg, mint legfőbb korlátját az együttműködéseknek. Ezt követően jellemzően a *várt hatás elmaradását és az állami szerepvállalás hiányát* említették többen is, mint fő ok. Mint lehetséges ok, szóba került még a partnerek inkorrektisége és a felek eltérő stratégiai célja. Az uniós lehetőségek alacsony szintje nem igazán jelentős indok az alacsony együttműködésre. Nem számottevő, de sokat mondó vélemény volt a „magyar mentalitás”, mint gátló tényező.

Az állami szerepvállalás elmaradása, mint gátló tényező bővebb magyarázatra szorul. Egyrészt többször elhangzott, hogy vannak olyan együttműködési ötletek, melyeknek az *állami szabályozás* szab korlátot, azaz törvényileg nem lehet megvalósítani. Konkrétumokról nem beszél senki, ez ügyben minden vezető zárkózottnak mondható. Volt olyan nagyvállalati vezető, aki sérelmezte, hogy csak a közép és kisvállalkozások jutnak *támogatásokhoz* és a nagyvállalatokat az állam nem támogatja. Véleményem szerint ez nem feltétlenül baj, hiszen a nagyvállalatok méretgazdaságosabban tudnak/tudnának termelni, ezért legkevésbé ők szorulnak a szubvenciókra. Ezen kívül még elhangzott, hogy az állam legfőképpen a *kereskedelem alkupozíciójának* gyengítésében tudna sokat segíteni. Ezen belül is említésre került a „polcpénz”, mely egy kisvállalkozás számára többnyire kigazdálkodhatatlan. Hiába szeretne és tudna jelen lenni egy adott áruházlánc polcain, ha anyagilag ezt nem engedheti meg magának. Összességében az állami szerepvállalást ezen a három területen hiányolták az együttműködések tekintve.

Ezek után adódott a kérdés, hogy vajon *mi szükséges a sikeres együttműködéshez*. Ezen belül is két részre koncentráltam. Ellenben a

---

<sup>72</sup> Egyszerre több okot is megnevezhettek.

válaszadók nem választották ennyire élesen szét eme két területet válaszaikban, de ennek ellenére értékes információk születtek. Elsőként, ha az általános válaszokat nézzük, akkor elmondható, hogy a *bizalom, megbízhatóság, elkötelezettség, színvonalas termék, jó minőség* melyek itt főként elhangzottak. Másodsorban azonban elhangzott több konkrétum, melyet alább ismertetek:

- ~ *Közös kassza az egyes érdekköröknek:* a termelők és feldolgozók részére közös kasszát kellene létrehozni és a résztvevők attól függően járulnának hozzá a büdzséhez, hogy épp melyik fázis ár teljesít jobban a piacon. Így az ágazat kevésbé jobban teljesítő része lesz mindig dotálva. Minden év végén elszámolás keretében különböző elvek menték osztanak el a költségvetésben lévő összegeket. Ennek célja, hogy a résztvevők mindig megkapják azt az árat, amely biztosítja a működést. Az interjú során hangsúlyozva lett, hogy ez a modell már például Nyugat-Európában jól működik, de ott a feldolgozók a termelők tulajdonában vannak. Elképzelhető, hogy itthon ez még csupán egy „vizionális” együttműködés lenne. Továbbá kulcsfontosságú, hogy megfelelő állami szabályozás legyen létrehozva és erre vonatkozóan konkrét felelőségek kijelölése lenne szükséges.
- ~ *Közös termékportfólió és közös brand:* Ez a koncepció kisüzemekre vonatkozik. A részvevő vállalkozások egy közös márka alatt állítanak elő termékeiket oly módon, hogy ugyanazt a típusú terméket nem gyártaná más. Majd erre kellene létrehozni egy közös marketingkampányt. Fontos eleme ennek a koncepciónak, hogy a közös termékportfólió megfelelően legyen meghatározva és a résztvevő vállalkozások emellett a saját márkájukat is építsék. Saját véleményem ehhez a koncepcióhoz az, hogy ez magában hordozza azt a veszélyt, hogy a közös brand terméke ellehetetlenítheti adott vállalkozás saját termékét (vagy fordítva). Ennek feloldására az értékesítés diverzifikálása lehet a megoldás, azaz a közös brand termékeit a nagy áruházláncok teríthetnék országszerte és a saját

termékeket helyben/regionálisan kellene értékesíteni. Ezáltal az országos és lokális piaci jelenlét megoldott lenne. Elképzelhető, hogy az interjú alany is erre gondolt, de ezt nem fejtette ki bővebben.

- ~ *Olcsó külföldi importtal szembeni fellépés:* Ez meglehetősen kritikus pontja a jelenlegi tejpiacnak, mert ezt szinte mindegyik interjú alany megemlítette. Kulcsfontosságú megoldás lenne, hogy rendezze az értékesítési problémákat, de ugyanakkor felveti a versenykorlátozás fogalmát.
- ~ *Közös fellépés a kereskedelmi láncokkal szemben:* Ezen együttműködési lehetőséget is több vezető említette, fontosnak tartják, hogy a kereskedelmi láncok szerepét újra kellene pozicionálni. Az említett „polcpénzek” problémáját lehetne együttműködéssel megoldani, ugyanakkor arra nem tértek ki, hogyan lehetne ezt megoldani.

Megfigyelhető, hogy a konkrét javaslatok közül a többség a késztermék értékesítéssel kapcsolatos hiányosságokat említette, mert jelenleg a piac legfőbb problémája az alacsony értékesítési szint. Elmondható, hogy nagy szükség van az értékesítés/marketing területen lévő együttműködésekre is. Ezek száma jelenleg nagyon kevés, elég elenyésző a megkérdezettek körében (ld. 98. oldal). Ahol van ilyen ott pedig nagyon kezdetleges. Ugyanakkor sokatmondó információ, hogy a vezetők fele egyáltalán nem válaszolt erre a kérdésre. Ebből arra következtettek, hogy nem tudnak említeni lehetséges megoldásokat vagy nem is akarnak ezzel a témával foglalkozni.

A kérdőíves megkérdezés és az interjú elemzése és összevetése során egy anomáliát tapasztaltam. A stratégiával kapcsolatos kérdések közt szerepelt annak vizsgálata, hogy mely feldolgozók rendelkeznek saját tejtermelő teleppel. Ezek a vállalkozások tulajdonképpen egy vertikális integráció részei. Ezért megvizsgáltam a szóban forgó vállalkozások válaszait arra vonatkozóan, hogy saját bevallásuk szerint részt vesznek-e ilyen együttműködésben. Ezek alapján két vállalkozásnál találtam ellentmondást, miszerint rendelkeznek saját teleppel, de ezt az együttműködéseknel nem

tüntették fel. Egy másik vizsgálat során szintén ellentmondásba ütköztem egy vállalat kapcsán. A szűrőkérdés megválaszolásakor olyan együttműködéseket nevezett meg, mely az interjú során kiderült, hogy egy részük nem is létezik. Ezáltal adódik a kérdés: vajon a vezetők jól meg tudják ítélni, hogy mi számít együttműködésnek? *Előfordulhat, hogy tévesen ítélnék meg egy együttműködést vagy nincsenek is tisztában azzal, hogy részt vesznek ilyenben?* Ennek okát két tényezőre tudom visszavezetni: egyrészt figyelmetlenségnek, illetve a kérdőív kitöltésének hanyagságára, másrészt a kellő (vállalatirányítási/menedzsment) ismeretek hiányának. Ezt bizonyítani nehéz, de úgy vélem létező problémáról van szó, mely újabb lehetséges kutatási irányt jelölhet ki a témában.

Összességében elmondható, hogy a válaszok alapján az tejfeldolgozásban kevés valódi együttműködés található. Azok is főként az alapanyag beszerzés területén, míg marketing/értékesítés területen nem jellemző. A vezetők véleménye is összecseng ezzel a megfigyeléssel, hiszen ők maguk is igen alacsony szintre becsülték a hazai tejfeldolgozó piac együttműködéseit. Ennek ellenére a *piac nyitott lenne a jövőben további összefogásra*, hiszen a vezetők többsége tervez ilyen jellegű lépéseket. A felsővezetők egyformán válaszoltak a jelenlegi és az 5 éves együttműködési tervekre. A vezetők több mint fele volt egyértelműen nyitott az összefogásra. Ezen felül voltak bizonytalanok a kérdést illetően és csupán elenyésző vezető utasítja el a lehetőséget. Az elutasításnak ebben az esetben két fő oka van. Egyrésztől azok utasították el, akiknek semmilyen konkrét elképzelése nem volt a témával kapcsolatban, másrésztől akadt olyan vezető, aki meglehetősen konstruktív volt, de véleménye szerint nem a másik félre kell várni, hanem cselekedni kell. Ezen eredmények alapján az *első számú szakmai felvetést erre vonatkozó részét (SZF1) is igazoltnak tekintem.*

A hajlandóság megvan a vezetői oldalon, de főként a megvalósítással van a probléma, illetve nem tudják *hogyan* kellene hatékonyan elkezdni és működtetni az együttműködéseket. Ezzel kapcsolatban van még egy fontos gondolatom, melyet mindenképpen megosztanék az olvasóval. Az együttműködésekkel kapcsolatos interjúk kiértékelése során egy fontos

tényezőre figyeltem föl. Alapvetően már a kutatásom előtt feltételeztem, hogy az együttműködésekért a vezetőség a felelős. Az interjúkból kapott információ alapján elmondható, hogy a megkérdezettek 100%-a esetén valóban a *vezetőség a felelős az együttműködésekért*, ugyanakkor az interjúk egyértelmű képet adtak a *menedzsment hozzáállásáról*. Az interjúk kiértékelése során vált világossá, hogy ez a tejszektorban létező/nem létező együttműködések egyik fő lételeme. Úgy vélem, hogy az együttműködések mibenléte elsősorban ettől (is) függ. 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. Több esetben talákoztam olyan felsővezetői véleménnyel, hogy „valamit kellene csinálni, de nem tudom, hogy mit”, mely a modern menedzsment szemlélet hiányára utal. Ezen kívül magas szintűnek éreztem a szakmai sértettséget több vezető esetében is, melyen nem tudnak tovább lépni. Ellenben pozitív példát is látni, mert vannak olyan feldolgozók, amelyek nem várnak semmilyen segítségre vagy támogatásra. Esetükben van egy konkrét jövőkép és vannak célkitűzések, továbbá a múltbéli esetleges kudarcokat objektíven tudják szemlélni, melyből okulni kell és tovább kell lépni rajtuk. Ugyanakkor elmondható, hogy ez a kettős vezetői hozzáállás a tejfeldolgozásban szerencsére nem függ a vállalati mérettől vagy a piaci részesedéstől. Amennyiben mégis valamilyen szintű bizonyítást kívánna az okfejtésem, úgy elmondható, hogy Lippert és mtsai. (2015) rámutattak milyen összetett és speciális vezetői magatartást igényel együttműködések „kezelni”. Ők konkrétan a klasztermenedzsment témakörével foglalkoztak. Bácsné B. (2013) megállapította, hogy a hazai vezetők idejének nagy részét a mindennapi szervezeti teendők kötik le, stratégiai feladatokra kevés idő jut. Ezen kívül említettem már Varga (2015), Hugyi és Takácsné (2011), Salamonné (2000) és Karda (2009) megállapításait a gyenge vezetői kompetenciáról (ld. 27. oldal).

Hatékony együttműködések létrehozni ezen a piacon csak úgy lehetséges, ha társul hozzá megfelelő menedzsment ismeret és a szakmai

sértettséget felülírja a céltudatosság és a versenyszellem (mely megjegyzem, igen nehéz feladat ezen a bizonytalan piacon).

A vezetői hozzáálláson kívül létezik még egy észrevételem a témával kapcsolatban. Egyrészt a szakma is sokat hangsúlyozza az összefogás szükségességét és ez az interjúk során is világosság vált. Másrészt az együttműködések fontos eleme a bizalom. Ezt szintén alátámasztják a kutatási eredményeim. Megfogalmaztam az ún. „*együttműködési paradoxont*”, mely a következő gondolatmeneten alapul: Jelen helyzetben a magyar tejszektorban meglehetősen bizonytalan az egzisztencia a vállalatok számára, a már korábban említett okok miatt. Ebben a szituációban az együttműködések megléte és hatékony működése meglehetősen fontos lehet a túlélés szempontjából. Mivel az együttműködések magas fokú bizalmat feltételeznek és hektikus piaci viszonyok között a bizalom szintje éppen hogy nagyon alacsony, ezért adott egy paradox helyzet, amit nehéz feloldani. A nehéz piaci helyzet miatt van igény az együttműködésre, de pont ezek a kritikus viszonyok teszik majdnem lehetetlenné az együttműködések létrejöttét/működését. Véleményem szerint itt lenne szükség az előbb említett konstruktív modern menedzsment szemléletre, annak érdekében, hogy ezt az ellentmondásos helyzetet kivédje vagy minimalizálja.

Az alfejezet lezárásaként az együttműködésekkel kapcsolatos szakmai felvetéseim összesítését a 34. táblázat tartalmazza:

### 34. táblázat

#### Együttműködés vizsgálatokkal kapcsolatos szakmai felvetések

SZF1: Magyarországon a tejfeldolgozó vállalatok esetében az együttműködések száma alacsony, ugyanakkor nyitottak lennének az együttműködési lehetőségekre.	✓
SZF2: Az együttműködések pozitív hatással lehet a vállalatok pénzügyi helyzetére.	✓

#### 5.4. A fogyasztói megkérdezés (B2C) eredményei

A fogyasztói megkérdezés célja az volt, hogy megvizsgáljam, *mennyire mutatkozik sikeresnek a vállalati stratégia a fogyasztói oldalon*. Azaz a

tejfeldolgozó vállalatok elérik-e a fogyasztóknál a kitűzött stratégiai célokat, és ha igen milyen sikerrel? Ezért ebben az alfejezetben először ismertetem a fogyasztói válaszokat és ezzel párhuzamosan összevetem a vállalati megkérdezés eredményeivel. A fogyasztói megkérdezés országos szintű és 503 fős volt (részletesen ld. Anyag és módszer 4.1.2 fejezet).

A minta megoszlását az 5. számú melléklet tartalmazza. *A vizsgált háttérváltozók* az alábbiak voltak: megye, régió, nem, életkor, településtípus, iskolai végzettség, családi állapot, jövedelem és egészségtudatosság.

A kapott eredmények alapján elmondható, hogy a fogyasztói megkérdezés *nemre, korcsoportra, lakhelyre (régió) és településformára nézve volt reprezentatív*. A reprezentativitás vizsgálatát a KSH 2011. évi mikrozencus (KSH 2011) adatai alapján végeztem el. Így elmondható, hogy a kapott eredmények általánosíthatóak a hazai népességre nézve.

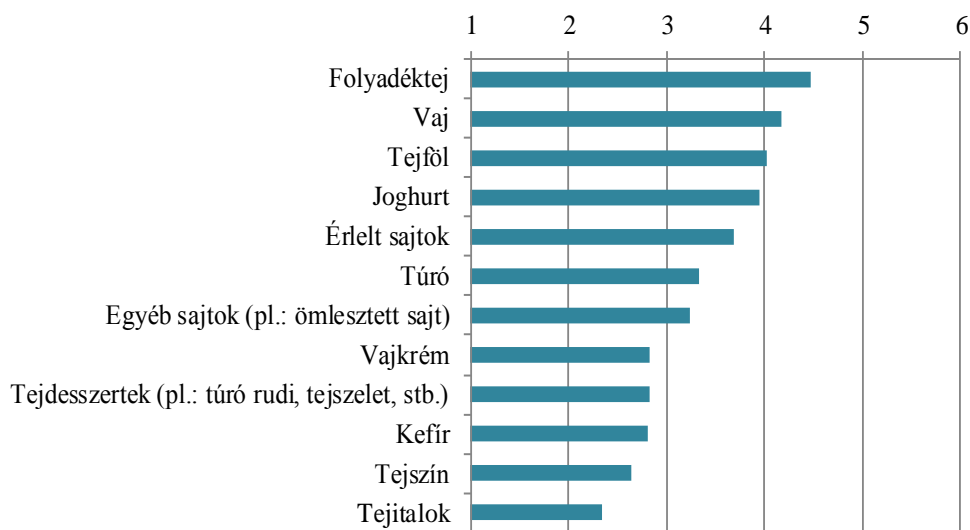
#### **5.4.1. Tejtermék fogyasztási szokások vizsgálatának eredménye**

A vállalati stratégia alapvető része a *termékportfólió kialakítása*. Ezen oknál fogva összevettem a vállalati megkérdezés és a fogyasztói megkérdezés válaszait a termék előállításra/fogyasztásra nézve. A vállalati oldal esetében a már korábban elemzett adatokat használtam fel (ld. 82. oldal). Alapvetően megállapítható a kapott válaszok alapján, hogy a fogyasztók leginkább a folyadéktejet, vaját, tejfölt és joghurtot fogyasztják, hetente 1-2 alkalommal átlagosan (18. ábra). A folyadéktej, tejföl és joghurt gyakori fogyasztása már évek, évtizedek óta a mindennapok része. A vaj esetében más a helyzet. Fogyasztásunk jócskán elmarad más nyugat-európai országokétól, a margarin térhódítása után a vajfogyasztásunk elég jelentéktelen volt. Ebből kifolyólag meglepetés volt, hogy a megkérdezettek második leggyakrabban fogyasztott tejterméke lett. Erre a paradox helyzetre azt a magyarázatot látom, hogy a hazai fogyasztó még mindig nincs tisztában a vaj és a margarin közti különbséggel. Továbbá a fogyasztók „vaj” kifejezés alatt értik a margarint is, abban az esetben is, ha tudja mi a különbség. Ugyancsak erre utal az az eredményem, melyet a 126. oldalon ismertetek a márka és gyártó ismertség vizsgálatánál. Ezt a konklúziómat is alátámasztja számos kutatás. Huszka és Polereczki (2008) arra a következtetésre jutott,

hogy a margarin- és vajfogyasztók nagy része a margarint tejterméknek véli. Ugyanerre az eredményre jutott Berke (2003), miszerint az általa megkérdezett fogyasztók (bizonytalanokat is beleértve) közel 61%-a véli a margarint tejterméknek.

## 18. ábra

**Tejtermékek átlagos fogyasztási gyakorisága<sup>73</sup>**



*Forrás: saját számítás*

Ugyanakkor a piacon érzékelhető egyfajta változás. A vaj egyre népszerűbbé válik hazánkban is és talán a jövőben a margarin szerepe csekélyebb lesz. Ez véleményem szerint köszönhető egyrészt a tudatosabb életmódnak, a hidrogénezett zsiradékokkal kapcsolatos egészségügyi aggodalmak egyre inkább bekerülnek a köztudatba. Ugyanakkor jelenleg egy „gasztroforradalom” zajlik hazánkban is, ahol a „Slowfood”, az otthon készített gourmet ételek, a „Hobbychef” jelenség vagy minőségi „Streetfood” az új irány. Ennek keretein belül a vaj is új értelmet nyerhet hazánkban, hiszen a vajás kenyéren túl, mint az ételek alapanyaga jelenhet meg. A vállalati megkérdezés eredményei alapján látható, hogy a vaj sehol sem

<sup>73</sup> 1-től 6-ig terjedő skálán, ahol 1: soha, 6: naponta. Ld. 2. számú melléklet.



vezértermék. Ezzel önmagában nincs is baj, hiszen a fogyasztás szintje ezt nem indokolja. De ezek alapján úgy vélem a vállalatoknak talán érdemes lenne a termékportfólió keretein belül újrapozicionálni a terméket az új trendeknek megfelelően, elősegítve ezáltal a fogyasztás növekedését.

Szignifikáns összefüggés mutatkozott a *nem és folyadéktej fogyasztás* gyakorisága között. Elmondható, hogy a nők átlagosan gyakrabban fogyasztanak folyadéktejet, mint a férfiak. A nők közel 63%-a iszik naponta és hetente többször tejet, míg a férfiak esetében ez közel 52% (Pearson Chi-Square=0,027, CramerV=0,027). A tejföl fogyasztás esetében ez a szignifikáns különbség még jobban megmutatkozik. A nők közel 38,6%-a, a férfiak 22,5%-a fogyasztja naponta és hetente többször (Pearson Chi-Square=0,002, CramerV=0,002). A joghurt fogyasztás esetében hasonló tendencia figyelhető meg (Pearson Chi-Square=0,000, CramerV=0,000). Ezt az eredményt nem találom meglepőnek, hiszen egyrészt a nők élettani sajátosságokból kifolyólag nagyobb mennyiségű kalciumbevitelre szorulnak életük folyamán, másrészt inkább egyfajta egészség trend.

*Családi állapot és bizonyos tejtermékek fogyasztási gyakorisága* között is szignifikáns kapcsolat volt tapasztalható. A tejjitalokat fogyasztják átlagosan a legkevesebben, viszont elmondható, hogy a házastárral rendelkező fogyasztók, akik leginkább vásárolják (Pearson Chi-Square=0,006, CramerV=0,006). Valószínűsíthető, hogy többnyire kisgyermekes szülőkről lehet szó. Vajfogyasztás esetén is elmondható ugyanez (Pearson Chi-Square=0,042, CramerV=0,042). A *nettó jövedelem és a sajt fogyasztás* között szintén szignifikáns a kapcsolat, a nagyobb jövedelemmel rendelkezők gyakrabban fogyasztanak érlelt sajtokat (Pearson Chi-Square=0,023, CramerV=0,023). A magukat *egészségtudatosnak* vélő válaszadók gyakrabban esznek joghurtot (Pearson Chi-Square=0,000, CramerV=0,000), túrót (Pearson Chi-Square=0,003, CramerV=0,003), érlelt sajtot (Pearson Chi-Square=0,000, CramerV=0,000). Minél egészség tudatosabbnak vallja magát valaki, annál kevésbé fogyaszt tejdesszerteket (Pearson Chi-Square=0,037, CramerV=0,037). Dilemmába ütközünk, ha megvizsgáljuk, hogy a magukat egészség tudatos fogyasztónak vallók és a folyadéktej, illetve

kefir fogyasztás gyakorisága között nincs szignifikáns kapcsolat. Feltételeztem, hogy a folyadéktej fogyasztás esetén szignifikáns kapcsolatok. Polereczki (2011) vizsgálatot végzett az egyes tejtermékek kedveltségére vonatkozóan. A folyadéktej és a kefir esetében erős-, illetve gyenge közepes értéket tapasztalt. Ugyanakkor fogyasztási gyakoriságot tekintve a folyadéktej a leggyakrabban fogyasztott termék volt.

#### **5.4.2. A faktor- és klaszterelemzés eredményei**

A következő kérdéscsoport esetében a fogyasztók 1-5-ig terjedő skálán adhatták meg, mennyire értenek egyet a 35. táblázatban szereplő állításokkal. A 15 változóra vonatkozóan *faktoranalízist végeztem*. Ez az adatredukció lehetővé teszi, hogy jól elkülöníthető csoportokat kapjunk, melyet követően klaszteranalízist végeztem. Első lépcsőben megvizsgáltam, hogy a változók alkalmasak-e faktorelemzésre. A Bartlett-teszt szignifikanciája 0,000 lett, azaz a változók páronként nem függetlenek. A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutató értéke 0,736 volt, tehát az adatok alkalmasak faktorelemzésre. A 35. táblázat változóinak rotált faktor mátrix eredményeit a 36. táblázat tartalmazza.

Megállapítható, hogy az elemzést követően öt jól elkülöníthető faktort kaptunk. Az öt faktor magyarázó ereje 55,47% a teljes varianciára nézve. Ez némiképp elmarad az elfogadott 60%-tól, ezért megvizsgáltam mi lehet ennek az oka. Négy-, illetve háromklaszteres megoldás esetében ennél jóval alacsonyabb varianciát kaptam és a klaszterek értelmezése is nehezebb volt, „zavaros” csoportokat eredményezett. A probléma további megoldására kizártam két változót (36. táblázat 5. és 8. változó) és ezt követően végeztem el a faktoranalízist három, négy és öt faktorra. Ezekben az esetben sem kaptam kedvezőbb eredményt a magyarázott varianciára. A 36. táblázatból jól látszik, hogy a csomagoláson feltüntetett információk (5. sor) két klaszter esetében is fontos.

### 35. táblázat

#### Tejtermékekkel kapcsolatos állítások átlagos értéke<sup>74</sup>

	N	Átlag	Szórás	Relatív szórás (%)
A tejtermékek hozzátartoznak az egészséges táplálkozáshoz.	497	4,40	1,021	23,20
Véleményem szerint, ha egy tejtermék nyomon követhető, könnyebb eladni.	487	4,12	1,145	27,79
Számomra megbízható gyártótól vásárolt termékért hajlandó vagyok többet fizetni.	503	4,11	1,212	29,49
Tejterméket fogyasztani számomra élvezet.	502	4,04	1,217	30,12
Mindig a megszokott márkát választom.	503	3,77	1,250	33,16
Inkább választom helyi gyártók termékét.	502	3,75	1,363	36,35
Mindig megnézem a csomagoláson feltüntetett információkat.	501	3,56	1,465	41,15
Ha kedvenc termékem épp nem kapható, választok hasonlót más gyártótól.	502	3,51	1,436	40,91
Szívesebben vásárolok szélesebb körben elterjedt, mindenhol kapható tejtermékeket.	499	3,50	1,366	39,03
Tejtermékeket főként a tápanyagbevitel miatt fogyasztok.	502	3,35	1,410	42,09
Szeretem kipróbálni az új ízeket, tejtermék különlegességeket.	501	3,31	1,483	44,80
Tejtermék választásánál figyelembe veszem, hogy mennyire járulok hozzá a helyi gazdasághoz.	497	3,25	1,500	46,15
Tejtermék különlegességeikért hajlandó vagyok többet fizetni.	501	3,20	1,393	43,53
Vásárlásnál elsődleges szempont számomra az ár.	501	3,03	1,357	44,79
Több időt töltök el a tejtermékek kiválasztásával, mint mások.	489	2,26	1,310	57,96

*Forrás: saját számítás*

<sup>74</sup> 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol 1: egyáltalán nem értek egyet és 5: teljes mértékben egyetértek. Ld. 2. számú melléklet.

### 36. táblázat

#### Rotált faktormátrix a tejtermék fogyasztási attitűdökkel kapcsolatos állítások alapján (n=503)

		Faktorok				
		1	2	3	4	5
1	Tejtermék választásánál figyelembe veszem, hogy mennyire járulok hozzá a helyi gazdasághoz.	<b>,738</b>	-,071	,210	,115	-,025
2	Inkább választom helyi gyártók termékét.	<b>,588</b>	-,095	,324	-,059	-,010
3	Véleményem szerint, ha egy tejtermék nyomon követhető, könnyebb eladni.	<b>,566</b>	-,015	,006	,132	,202
4	Több időt töltök el a tejtermékek kiválasztásával, mint mások.	<b>,564</b>	,327	-,069	,186	-,090
5	Mindig megnézem a csomagoláson feltüntetett információkat.	<b>,427</b>	,198	<b>,422</b>	-,123	,244
6	Szeretem kipróbálni az új ízeket, tejtermék különlegességeket.	,041	<b>,680</b>	-,027	,208	,033
7	Ha kedvenc termékem épp nem kapható, választok hasonlót más gyártótól.	-,028	<b>,616</b>	-,013	-,073	,256
8	Tejtermék különlegességeikért hajlandó vagyok többet fizetni.	,051	<b>,561</b>	<b>,444</b>	,334	-,059
9	Számomra megbízható gyártótól vásárolt termékért hajlandó vagyok többet fizetni.	,258	,011	<b>,753</b>	,074	-,171
10	Mindig a megszokott márkát választom.	,086	-,499	<b>,554</b>	,157	,256
11	A tejtermékek hozzátartoznak az egészséges táplálkozáshoz.	-,099	,030	,229	<b>,731</b>	,155
12	Tejterméket fogyasztani számomra élvezet.	,279	,250	-,098	<b>,680</b>	-,094
13	Tejtermékeket főként a tápanyagbevitel miatt fogyasztok.	,380	-,011	-,026	<b>,553</b>	,265
14	Vásárlásnál elsődleges szempont számomra az ár.	,075	,008	-,353	,070	<b>,716</b>
15	Szívesebben vásárolok szélesebb körben elterjedt, mindenhol kapható tejtermékeket.	,059	,176	,235	,134	<b>,701</b>
<b>Faktorsúlyok sajátértéke</b>		<b>3,08</b>	<b>1,82</b>	<b>1,33</b>	<b>1,09</b>	<b>1,01</b>

*Forrás: saját számítás*

Egyrészt jellemzően a tudatosabb vásárlói magatartás része, másrészt a megszokott termékek vásárlása esetén jellemző. A felárfizetési hajlandóság (8. sor) a tejtermék különlegességeért jellemzően az újdonságok kipróbálásával párosul, de ugyanakkor kissé ellentmondásosan a kiszámíthatóbb jellemzőkkel bíró klaszterbe is beleilleszthető. Valószínűsíthető, hogy az alacsonyabb varianciarányad értéke eme két változó bizonytalan faktor-hovatartozásának köszönhető, továbbá magasabb számú változókkal javulna a varianciarányad értéke is.

Az eredmények alapján az első faktort „*Tudatos lokálpatriótá*”-nak neveztem el, ahol fontos a helyi termékeket vásárlása és a tudatos tájékozódás a vásárlás előtt a termékeken lévő címkéről. Az első faktoron belül fontos tényező még a nyomomonkövethetőség is. A második faktorra az „*Ínyenc kísérletező*” elnevezés illik leginkább. Jellemző a termékkülönlegességek kipróbálása, akár felár fizetése mellett is. Nem igazán jellemző a márkahűség, a megszokott márka könnyen lecserélhető elérhetőbb vagy különlegesebb termékre. A harmadik csoport elnevezése a „*Márkahű??*”. Erre jellemző leginkább márkahűség, nehéz mást választani, mint a megszokott termék. Ennek a faktornak jellemzője még a megbízható gyártó kedvelése. Ugyanakkor van egy fokú bizonytalanság a faktorjellemezőkben, hiszen a megszokottság mellett jellemző lehet még a csomagoláson lévő információk fontossága és a termékújdonságokra való felárfizetési hajlandóság is. A negyedik faktorra az „*Egészségtudatos hedonista*” kifejezést célszerű használni, hiszen ebben az esetben a tejtermékek egészségvédő funkciója és az ízélmény is fontos. Végül az ötödik faktor a „*Kényelmes árérzékeny*” elnevezésű, ahol elsődleges az ár és a könnyű elérhetőség. Jellemző az olcsó tömegtermékek keresése, ezért a márkahűség nem igazán tipikus, illetve az ínyenc termékek iránti nyitottság sem.

Ezt követően a válaszadók szegmentálását *klaszteranalízis* segítségével végeztem el. A vizsgálat célja, hogy a tejtermékgyártók számára információt nyújtson a fogyasztói attitűdökről. Ennek érdekében a faktorelemzés során létrejött csoportok közti különbségeket vizsgáltam. A klaszterek meghatározását két lépcsőben végeztem (ld. Anyag és módszer

fejezet). Az öt faktor segítségével három klasztert sikerült azonosítani. Minden faktor esetében szignifikáns volt az eredmény ( $p=0,000$  minden faktorra). Az egyes klaszterekbe tartozó egyedek arányát a 37. táblázat tartalmazza. Látható, hogy a klaszterbe tartozó egyedek eloszlása közel hasonló. A kettes klaszterben található 7-8 százalékkal több fogyasztó, mint a többiben.

### 37. táblázat

**Az egyes klaszterekbe tartozó egyedek aránya (n=503)**

		Fő	Megoszlás (%)
Klaszter	A	157	31,21
	B	195	38,77
	C	151	30,02
Összesen:		503	100,00

*Forrás: saját számítás*

További elemzést végeztem a klaszterek és az egyes háttérváltozók összehasonlításával. A vizsgálat szocio-demográfiai jellemzőit a 38. táblázat tartalmazza. Az egyes klaszterek a klaszterközpontokkal jellemezhetők (39. táblázat). A klaszterelemzés során kapott szocio-demográfiai jellemzőket felhasználva meghatározhatóvá válik a három klaszter sajátossága, mely lehetővé teszi a tejtermék-fogyasztók szegmentációját. A klasztereket fantázianevekkel illettük a könnyebb beazonosíthatóság céljából.

**Klaszter „A” (n=157):** Ez a csoport meglehetősen vegyes képet mutat a fogyasztói szokásokat tekintve. Fő jellemzője, hogy inkább árérzékeny és előszeretettel választja a könnyen elérhető tömegtermékeket. A megszokásokat szereti, de kismértékben nyitott más típusú tejtermékek irányában. Leginkább a termékkülönlegességekkel és az egészséges termékek irányában ingatható meg. Legkevésbé jellemző rá a tudatosság és a lokálpatriotizmus. A csoportban közel azonos arányban reprezentáltak a férfiak és a nők. Korosztályt tekintve valamelyest felülreprezentáltak a 60 év felettek, a többi korcsoport közel azonos arányú. Főként középfokú végzettségű átlagos jövedelmű fogyasztók tartoznak ide, akik kisebb

városokban vagy kisebb településeken/falvakban élnek. A klaszter jellemzői alapján ennek a csoportnak a „Tömegtermék fogyasztó” fantázianevet adtam.

### 38. táblázat

#### A klaszterek szocio-demográfiai jellemzői (n=503)

Változó		Megoszlás (%)			Szn.
		A	B	C	
Klaszter mérete (fő)		157	195	151	-
Nem	Férfi	46,5	48,0	45,9	0,052
	Nő	53,5	52,0	54,1	
Korcsoport	18-29	15,5	22,0	14,2	0,000
	30-39	21,3	22,5	13,5	
	40-49	15,5	20,5	11,5	
	50-59	18,1	18,5	16,2	
	60<=	29,7	16,5	44,6	
Iskolázottság	maximum 8 általános	11,6	6,0	12,2	0,003
	szakmunkásképző, szakiskola	32,9	20,9	21,8	
	érettségi	34,8	35,8	40,1	
	felsőfokú diploma	20,6	37,3	25,9	
Jövedelem szint	NT/NV	0,6	2,5	1,4	0,013
	nagyon jól megél(nek) belőle és félre is tudnak tenni	6,5	12,0	6,8	
	megél(nek) belőle, de keveset tud(nak) félre tenni	40,9	46,0	38,8	
	éppen elegendő, hogy megéljen(ek) belőle, de félretenni már nem tud	46,8	37,0	49,0	
	néha arra se nagyon elég, hogy megéljen(ek) belőle	4,5	1,5	2,0	
	rendszeres megélhetési gondjai(k) vannak	0,6	1,0	2,0	
Település	Budapest	18,6	20,1	17,0	0,072
	megyei jogú város	16,7	18,6	18,4	
	egyéb város	39,1	38,2	33,3	
	község	25,6	23,1	31,3	

Forrás: saját számítás

### 39. táblázat

#### Végleges klasztercentroidok az öt faktorra vonatkozóan (n=503)

Faktorok	Klaszter		
	A	B	C
Tudatos lokálpatrióta	,14485	-,24026	,17221
Ínyenc kísérletező	,30924	,55378	-1,07021
Márkahű??	,15393	,07665	-,26447
Egészségtudatos hedonista	,24505	,08920	-,37678
Kényelmes érzékeny	,98069	-,68054	-,10939

*Forrás: saját számítás*

**Klaszter „B” (n=195):** Ez a klaszter specifikusabb jellemzőkkel bír, mint az első csoport. Megállapítható, hogy leginkább ők nyitottak az új termékek irányában és ezért felárat is hajlandók fizetni. Egyáltalán nem érzékenyek, könnyen választanak más terméket, ha az általuk kedvelt épp nem kapható vagy számukra vonzóbb újdonságokkal találkoznak. Emellett előfordulhat, hogy az egészséges termékekkel is meg lehet őket célozni, de elsődleges az íz és az élmény. A csoport egy részére jellemző a bizonytalanság márkahűség szempontjából. Ide tartozik a 40 év alatti férfiak és nők többsége, akik főként érettségivel vagy felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. Jövedelmi helyzetük szempontjából magasabb szinten állnak, mint az első klaszter és inkább városokban, nagyobb településeken élnek. Itt a legnagyobb aránya a Budapesten élőknek a többi klaszterhez viszonyítva. Ezt a csoportot „*Innovációra nyitott*” – nak neveztem el.

**Klaszter „C” (n=151):** A legspecifikusabb csoport a „C” klaszter. Látszólagos fő jellemzője, hogy a fogyasztók tudatosan választják a helyi termékeket, fontos számukra a helyi gazdaság támogatása. Saját bevallásuk szerint a csomagoláson jelzett információkat megnézik és akár több időt is eltöltenek vele, mint mások. Elvileg nem lehet őket megingatni hangzatos termékinnovációkkal vagy különleges termékekkel, kivéve, ha helyi termékről van szó. Minden valószínűség szerint ugyanez a magatartás jellemzi őket, ha egészségtudatos vagy más tejtermékről van szó. Esetükben látszólag a lokálpatriotizmus az elsődleges szempont. Igen magas arányban



képviseltetik magukat a 60 év feletti érettségizett korosztályból. Átlagos jövedelemmel rendelkeznek és főként kisebb településeken élnek. Azonban a részletesebb vizsgálatot követően (ld. 128. oldal) megállapítottam, hogy a lokálpatriotizmus mégsem annyira meghatározó a megkérdezettek körében, mint ahogy azt magukról vallják. Ez a megfigyelésem rávilágít arra, hogy a lokálpatriotizmus javítása további piacpotenciál lehet a tejfeldolgozók számára. Nekik a „*Hipokrita lokálpatrióták*” fantázianevet adtam.

A klaszterek beazonosítását követően 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. Ugyanakkor ez igazi kihívás a tejfeldolgozók szempontjából, hiszen ezek a tényezők nehezebben összeegyeztethetők. Számukra a tömegtermékek újrapozicionálása lehet még a célravezető. Ez a hazai tejj piac fejlődését nem biztos, hogy elősegíti, hiszen a piac legfőbb mozgatórugója az innováció. 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. Ezen kívül ők generálják az éles árversenyt a tömegtermékek piacán, mely több feldolgozót „kényszerít” az átlagos termékportfólió kialakítására. Ezáltal a tökeszegényebb feldolgozónak már nincs lehetősége olyan terméket gyártani, mellyel kitűnhet a piacon. 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 könnyebben vásárolnak olyan termékeket, mely nem feltétlen helyi, mint ahogy ők vallják magukról.

### 5.4.3. Márka- és gyártóismertség eredményei

A fogyasztói megkérdezés során kíváncsi voltam, hogy az emberek mely *tejtermékgyártókat és márkákat ismerik leginkább*. Nyitott kérdésként megnevezhettek bármely három tetszőleges gyártót és márkát (40. táblázat). Tejtermékgyártók tekintetében egyértelműen a Sole-Mizo-t nevezték meg legtöbben. Második és harmadik helyen a Danone és a Tolnatej állt. Ha megvizsgáljuk a tejtermékgyártók piaci részesedését és összehasonlítjuk a kapott válaszokkal, akkor elmondható, hogy a téves válaszok mellett, a 10 piacvezető közül 4 (Sole-MiZo, Danone, Tolnatej, Alföldi Tej) lett megnevezve. Nem került említésre a Pannontej, a Kőröstej, a Naszálytej és a Fino-Food. A FrieslandCampina meg lett ugyan nevezve, de helytelenül (Milli). A Wassim Sajt érthetően nem került megnevezésre, hiszen újnak számít a piacon.

#### 40. táblázat

##### A válaszadók által megnevezett tejtermék gyártó vállalatok száma összesen (n=503)

<u>Legtöbbet megnevezett "gyártó"</u>	<u>Válaszok száma</u>
1.Sole-Mizo (Bonafarm csoport)	281
2.Danone	162
3.Tolle (Tolnatej Zrt.)	80
4.Alföldi Tej	42
5.Milli (Friesland Campina)	39
6.Sissy (változó gyártó)	31
7.Riska (Alföldi tej)	26
8.Nádudvari	23
9.Kuntej (Lactalis csoport)	22
10.Parmalat (Lactalis csoport)	18

*Forrás: saját számítás*

A válaszokat elemezve általánosan megállapítottam, hogy a válaszadók többsége egyrészt keveri a gyártó és a márka fogalmakat,

másrészt a válaszok helyesírása terén is nagyfokú hiányosságok voltak tapasztalhatók. A második problémát egyfelől kitöltési figyelmetlenségnek tudom be, másfelől viszont ezen ismeretek hiányának. Az első probléma esetében feltettem magamnak a kérdést: *vajon egy átlagos fogyasztónak szükséges-e pontosan ismerni a gyártót és a márkát, azaz probléma-e ha összekeverik ezen fogalmakat?* Nos, úgy gondolom, bizonyos szinten ez nem feltétlenül probléma egy átlagos fogyasztónál. Saját márkás termékek esetében pedig ez csupán a csomagolás részletesebb elemzése során derül ki. Ellenben, ha valaki tudatos fogyasztónak vallja magát, akkor fontosabb, hogy ismerje a gyártót és ne keverje össze a márkanévvel. Ezen gondolatmeneten tovább elmélkedve tettem fel a kérdést: *vajon van-e különbség a tudatos fogyasztók és a kevésbé tudatos fogyasztók ezen kérdésre adott válaszaiban?* Egy új változót létrehoztam arra vonatkozóan, hogy adott személy jól válaszolt-e gyártó megnevezés esetében. Ezt követően keresztábrát alkalmazva megvizsgáltam, hogy az egészségtudatosak vajon inkább tisztában vannak-e a gyártókkal a kevésbé egészségtudatos fogyasztókhoz képest. A vizsgálat szignifikáns különbséget mutatott (Pearson Chi-Square=0,016), azaz elmondható, hogy *minél egészségtudatosabbnak véli magát a fogyasztó, annál inkább tisztában van a tejtermékgyártókkal.*

A márkaismertséget tekintve elmondható, hogy legtöbben a Piros Pöttyös Túró Rudit és a Danone Activia-t közel egyenlő arányban nevezték meg, mint legismertebb márkát (41. táblázat). Ennél a kérdésnél is hasonló problémákkal találkoztam az elemzés során. Harmadik helyen elég jelentős arányt képviselve a Danone megnevezés áll, mely önmagában nem csak márka hanem gyártó is. Meglepő volt számomra, hogy ötödik helyen a trappista megnevezés áll, holott ez se nem márka, se nem gyártó. Ugyanakkor említésre méltó, hogy a Rama Margarin is előfordult válaszként, azaz sajnos még előfordul, hogy a fogyasztók egy része a margarint is tejterméknek véli. Erre vonatkozóan már említettem kutatásokat, melyek hasonló eredményre jutottak (ld. 115. oldal), ezért a vaj és margarin fogalmi zavarának jelenségét továbbra is bizonyítottnak látom.

#### 41. táblázat

A válaszadók által megnevezett tejtermék márkák száma összesen<sup>75</sup>

Legtöbbet említett márka neve	Válaszok száma	Legtöbbet említett márka neve	Válaszok száma
1.Piros Pöttyös	88	11.Farmer	20
2.Danone Activia	87	12.Milli	18
3.Danone	71	13.Danone Görög Joghurt	18
4.Mizo	58	14.Danone Actimel	16
5.Trappista	32	15.Pilos	15
6.Jogobella	28	16.Nádudvari	14
7.Sissy	27	17.Rama	11
8.Riska	24	18.Magyar tej	10
9.Tolle	21	19.Sole	4
10.Medve sajt	20		

*Forrás: saját számítás*

A márka elnevezésekre adott válaszok esetében is létrehoztam egy új változót aszerint, hogy helyesen válaszolt-e vagy sem a kérdésre. Ugyancsak keresztábra vizsgálatot végeztem az új változó és az egészségtudatosság között, ám ebben az esetben nem tapasztaltam szignifikáns különbséget. Ez azzal magyarázható, hogy a márkára adott válaszok között nagyobb arányban volt helyes válasz (74,1%, n=385), mint a gyártó tekintetében (59,5%, n=451), továbbá magyarázó ok még, hogy sok esetben a gyártó neve és a márka megegyezik. Ebből következően a márka megnevezése úgymond „könnyebb feladat” volt, hiszen ha a megkérdezett véletlenül a gyártó nevét tünteti föl, akkor az jó válasznak minősült.

További érdekes megfigyelés, hogy az egyik legismertebb márka a Piros Pöttyös, de a gyártók felsorolásánál a FrieslandCampina elvétve fordult csak elő. Ebből arra következtettek, hogy a fogyasztók nem tudják melyik vállalat terméke a legismertebb túró rudink.

Tejtermék gyártók megnevezése után, felmértem, hogy *ismerik-e a lakóhelyhez legközelebb eső gyártót*. Ebben az esetben elmondható, hogy a

<sup>75</sup> Összesen érték a három válaszlehetőséget figyelembe véve.

megkérdezettek 75,44%-a nem tudott vagy nem akart válaszolni a kérdésre. Ez igen magas arány, melyből arra következtetek, hogy a megkérdezettek többsége valóban nincs tisztában a kérdéssel. 24,56% (n=503) volt azon válaszadók aránya, akik jól válaszoltak. Ezen adatokat úgy kaptam meg, hogy összehasonlítottam a megnevezett gyártót, annak telephelyeit és a válaszadó háttérváltozóját megyére vonatkozóan. Érdekes ellentmondásba ütközünk, ha visszatekintünk azon állításra, mely a helyi termék vásárlással kapcsolatos (ld. 35. táblázat). Ez az állítás átlagosan 3,75 (n=502) értéket kapott, így akkor azt feltételeztem, hogy a lakóhelyhez közeli gyártókat többen ismerik. Így arra a következtetésre jutottam, hogy a *lokálpatriotizmus nem annyira meghatározó a megkérdezettek körében, mint ahogy azt magukról vallják*. Ez a megfigyelésem rávilágít arra, hogy a lokálpatriotizmus javítása további piacpotenciál lehet a tejfeldolgozók számára. Tudatosabban kellene jelen lenni adott megyében/régióban, és itt *nem feltétlen 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.

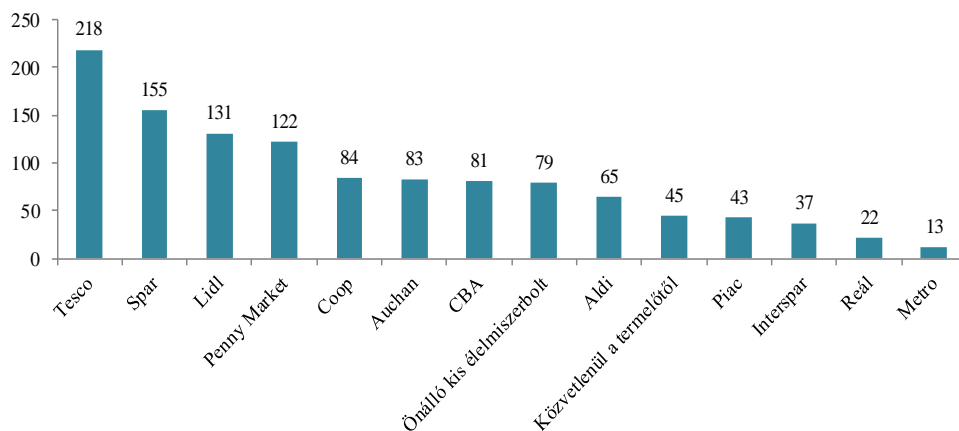
#### **5.4.4. Tejtermék vásárlási szokások**

A *vásárlás helyére* vonatkozó kérdést elemezve elmondható, hogy a fogyasztók többsége a Tesco áruházakban szerzi be a tejtermékeket (19. ábra). A Spar, a Lidl és a Penny Market számít még népszerűnek. Ez az eredmény számomra nem meglepő, hiszen az említett kereskedelmi láncok piaci lefedettsége nagyobb a többihez képest. Kiemelt vizsgálatot végeztem arra vonatkozóan, hogy kik azok, akik szívesebben választják a *közvetlen értékesítést* (termelőtől és piacról). Mindkét esetben a Közép-Magyarországi régió (továbbiakban: KMR) mutatkozott jobbnak. A termelői értékesítés esetében nem volt olyan jelentős a KMR előnye (26,7%), viszont a piaci

vásárlók 53,5%-a ebből a régióból származik. Ezen belül a településtípust vizsgálva elmondható, hogy minél kisebb településen lakik valaki, annál inkább vásárol közvetlenül a gyártótól/termelőtől viszont fordított az arány, ha a piaci beszerzést nézzük. Minél nagyobb a település, annál jellemzőbb a piacon való vásárlás. Jellemző, hogy a termelőtől főként a férfiak (61,4%) vásárolnak, piacon viszont a nők (81%) vesznek szívesebben tejterméket. Életkort tekintve minél idősebb valaki annál szívesebben választja a közvetlen értékesítési formákat, továbbá a magasabb iskolai végzettségűek körében népszerűbb a közvetlen termékbeszerzés. Érdekes, hogy azok, akiknek megélhetési problémáik vannak, csak elvétve vásárolnak közvetlenül termelőtől/gyártótól vagy piacon. Holott éppen számukra lenne fontosabb, hogy olcsóbban jussanak adott termékhez, mintha üzletben vásárolnák meg. Nem meglepő ugyanakkor, hogy akik egészségtudatosabbnak vélik magukat, szívesebben választják a közvetlen beszerzési forrásokat.

## 19. ábra

**Tejtermékek fő beszerzési forrása a fogyasztók körében (fő, n=503<sup>76</sup>)**



*Forrás: saját számítás*

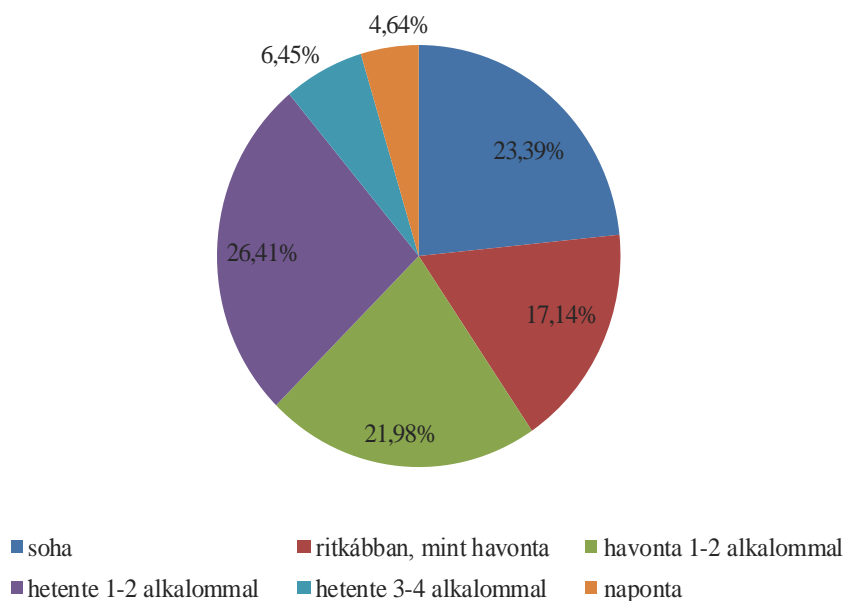
<sup>76</sup> Több válaszlehetőség volt adható ennél a kérdésnél.

A vállalati kérdőív eredménye alapján látható volt, hogy érdemben egyik kereskedelmi lánc sem volt meghatározóbb a másiknál. A közvetlen értékesítéssel csak elenyésző számú vállalat foglalkozott (ld. 5.2.3. alfejezet). Igaz, nem meghatározó beszerzési csatorna a fogyasztók számára, de a közvetlen értékesítés szerepe manapság egyre nő. Így érdemes lenne a jövőben kihasználni a gyártóknak, hiszen ezáltal kikerülhetik a kereskedelem sokszor említett alkufölényét.

A kereskedelmi márkás termékek népszerűsége egyre nő, hiszen áruk kedvező, minősége pedig megegyezik a gyártói márkás termékekével. Ezt alátámasztja az az eredményem, miszerint a válaszadók 76,6%-a vásárol ilyen jellegű termékeket. Csupán 23,4% mondta, hogy sosem vesz saját márkás terméket. 22% havonta többször, közel 33% pedig hetente többször vásárolja (20. ábra).

## 20. ábra

**Kereskedelmi márkás tejtermékek vásárlási gyakorisága (n=496)**



*Forrás: saját számítás*

Mivel jelentős piacról van szó, ezért érdemes tovább vizsgálni ezt a témakört. Szignifikáns különbség mutatkozott korcsoport, elsődleges élelmiszervásárló, nettó jövedelem, egészségtudatosság szempontjából. Életkor tekintetében elmondható, hogy a kereskedelmi márkás termékek elsősorban a fiatalok és a fiatal felnőtt korosztály esetében a legnépszerűbbek (Pearson Chi-Square=0,000). Az élelmiszervásárlásért elsődlegesen felelős személyek egyértelműen gyakrabban vásárolnak sajátmárkás termékeket, mint azok, akik csak elvétve járnak bevásárolni (Pearson Chi-Square=0,002). Az alacsony jövedelemmel rendelkezők inkább választják a saját márkás termékeket a magasabb jövedelműekhez képest (Pearson Chi-Square=0,027).

Hipotéziseim egyik sarkalatos pontja a gyártók *saját nyersanyagforrásának kérdése*. Ebből kifolyólag megvizsgáltam a fogyasztói hozzáállást e tekintetben (42. táblázat).

#### 42. táblázat

##### **A fogyasztók válaszai arra a kérdésre, hogy szívesebben vásárolna-e olyan gyártótól, aki saját alapanyagot használ fel**

Válaszkategória	Megoszlás (%)
Igen	77,94
Nem	22,06
Összesen	100,00

*Forrás: saját számítás*

Közel 80% szívesebben vásárolna olyan termelőtől, aki saját maga állítja elő az alapanyagot. Ez önmagában még nem feltétlenül meglepő, hiszen a kérdés jellege magában hordozza a pozitív választ. Ezért kíváncsi voltam, hogy akik igennel válaszoltak a kérdésre, azok hajlandók lennének-e anyagilag többet áldozni egy ilyen termékért (43. táblázat).



### 43. táblázat

#### Felárfizetési hajlandóság saját alapanyagból előállított termékeknél

Válaszkategória	Megoszlás (%)
0%	12,37%
Maximum 5-10 százalékkal	57,80%
Maximum 10-15 százalékkal	18,82%
Maximum 15-20 százalékkal	9,68%
Maximum 20-25 százalékkal	0,81%
25 százalék felett	0,54%

*Forrás: saját számítás*

A válaszokból látható, hogy ebben az esetben 5-15% az a felár, amit még a piac tolerálhat, így ez alapján a feldolgozó megállapíthat egy *hipotetikus rezervációs árat*. Keresztábra elemzés kapcsán elmondható, hogy a nők nagyobb hajlandóságot mutatnak ezen termékek vásárlására, mint a férfiak (Pearson Chi-Square=0,008, CramerV=0,008), továbbá a 18 és 39 év közöttiek (Pearson Chi-Square=0,013, CramerV=0,013) azok, akiket érdemes lenne megcélozni ilyen termékekkel. Szignifikáns eredményt mutat a jövedelem és felár fizetése iránti hajlandóság is. Alapvetően a magasabb jövedelműek fizetnének magasabb felárat (Pearson Chi-Square=0,007, CramerV=0,007), ám ebben semmi meglepő nincs. A kapott eredményekből arra a következtetésre jutottam, hogy *van igény a saját alapanyagból előállított tejtermékre, és felárat is hajlandó érte fizetni a felvevő piac*. Ebből kifolyólag érdemes lenne a gyártóknak ebbe az irányba elmozdulni és mindenképp a stratégia hangsúlyos részévé tenni. Fő célpiacok elsősorban a nők és a 40 év alattiak lennének. Továbbá jól látható, hogy ez akkor működne jól, ha a fogyasztó tudatában lenne annak, hogy olyan terméket fogyaszt, mely saját alapanyagból készült. A stratégiában érdemes olyan marketing eszközöket alkalmazni, mely valóban tudatosítja a fogyasztóban a termék ilyen jellegű pozitív tulajdonságát. Azt gondolom, hogy ez a feldolgozók számára igen kedvező piaci lehetőség. Hiszen 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. Természetesen figyelembe kell venni, hogy a fogyasztó a végső árban hajlandó magasabb összeget fizetni, ezért értelemszerűen a feldolgozó ennek csak egy részét érzékelné. De mégis úgy gondolom, ez jó stratégiai irány lehet. Összességében úgy vélem, a négyes számú *hipotézisem (H4)* ezzel beigazolódott.

## 5.5. Tejfeldolgozó stratégia és a fogyasztói oldal összehasonlítása

Ebben a fejezetben *összehasonlítom a feldolgozó és a fogyasztói oldalt* a vizsgált szempontoknak megfelelően. A fejezet célja egy összefoglaló áttekintés, hiszen az eredmények elemzése során már több helyen ismertettem a gondolataimat ezzel kapcsolatban. Elsőként bemutatom azokat a stratégiai területeket, melyek többnyire tükrözik a piaci igényeket. Majd rátérek az esetleges fejlesztendő területekre és javaslatokat fogalmazok meg.

1. *Fő stratégiai irányvonalak:* A feldolgozók stratégiáját tekintve vegyes képet mutat. Elmondható, hogy tudatos stratégiai tervezés csupán a megkérdezettek 34,6 százalékára jellemző. A kutatásom eredményei azt mutatják, hogy *a tudatos tervezés és a pénzügyi eredményesség* között nem mutatható ki egyértelmű kapcsolat, de vannak ígéretes jelek a következetes stratégia megvalósításának hatására. Ugyanakkor a megkérdezettek között szerepeltek olyan vállalatok, amelyek pénzügyileg sikeresek (pl.: első 10 piacvezető között szerepel) és nem rendelkeznek írott stratégiával. 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 ezek után következik.

*Gyártó és márkaismertség:* Az összes választ figyelembe véve, 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 (Pl.: Piros Pöttyös túró rudi és gyártója a FrieslandCampina). 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:* A korábban ismertetett eredmények alapján elmondható, hogy a fogyasztói és feldolgozói 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 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 feldolgozói és a fogyasztói oldal között. A folyadéktej esetével az alapanyag alpontnál foglalkozok.

Beazonosítottunk három klasztert, 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. Érdemes 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:* Igen jelentős piacról van szó, mert a fogyasztók közel 80%-a vásárol ilyen termékeket. A feldolgozói oldalt tekintve elmondható, hogy az előállított termékek 44%-a (átlagosan) saját márkás termék. Ebben az esetben kielégítőnek érzem a feldolgozói hozzáállást, hiszen úgy vélem a közel 50% jelentős arány a kereskedelmi márkás termék előállításában. Fontos, hogy saját egyedi termékekkel is jelen tudjanak lenni a piacon.

2. *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. A vásárlók hajlandók lennének felárat fizetni az olyan tejtermékekért, melyeket a gyártó saját alapanyagból állít elő. 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. A saját alapanyag hangsúlyozása szerves részét képezhetné a vállalatok marketing stratégiájának. Erre már látni példákat a piacon (pl.: Sole-MiZo), de még nem olyan elterjedt marketing stratégia, hogy ne lehessen az előnyeiket kihasználni.

3. *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 összeesik 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. Másrészt 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.

A kapott eredmények tükrében a fogyasztói megfigyelések hipotézisvizsgálatának eredményeit az alábbi táblázat tartalmazza.

#### 44. táblázat

##### Fogyasztói megfigyelésekkel kapcsolatos hipotézisvizsgálatok eredménye

<b>Hipotézisek</b>	
<i>Hipotézis 4 (H4):</i> Saját alapanyagból előállított termékre kedvezően reagálna a fogyasztói oldal.	✓
<i>Hipotézis 5 (H5):</i> A fogyasztói igényeket többnyire jól tükrözi a vállalatok termékportfóliója és értékesítése.	✓

## 6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Ebben a fejezetben az alkalmazott primer és szekunder adatok eredményei alapján következtetéseket fogalmaztam meg és javaslatokat teszek a tejfeldolgozó szektor számára.

### *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: A magyarországi tejfeldolgozó vállalkozások tudatos stratégiájának pozitív pénzügyi hatása lehet.</i>	Elvetve	5.2.1 fejezet

Az elvégzett vizsgálatok alapján bár mutatkoznak jelek a stratégiai tervezés és pénzügyi eredmény között, az adatok alapján egyértelműen nem vázolható fel egységes tendencia. Dilemmába ütközünk, hogy *miért nem érződik erősebben a stratégiai tervezés hatása pénzügyi teljesítményben*. Mutatkoznak ígéretes jelek arra vonatkozóan, hogy a jól megválasztott vállalati stratégia következetes megvalósítása hosszabb távon pozitív hatást gyakorol a pénzügyi eredményre. Figyelembe kell venni, hogy a vizsgált években a hazai tejj piac 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, 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 terén<sup>77</sup>. A pénzügyi adatokban egyértelműen megmutatkozik a piac sokszínűsége és elaprózódott mivolta, továbbá mutatkoznak jelek a jövedelemátcsoportosításokra, mely nehezíti az adatelemzést.

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
<i>H2: A magyarországi tejfeldolgozó vállalatok többsége nem egy meghatározott stratégiai irányvonalat képvisel, hanem egyszerre több stratégiát folytat (még ha nem tudatosan is).</i>	Igazolt	5.2.1 fejezet

<sup>77</sup> Varga (2015), Hugi és Takácsné (2011), Salamonné Huszti (2000), Karda (2009), Sára és mtsai (2014)

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.

*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 vizsgált pénzügyi adatok alapján elmondható, hogy a *saját alapanyag-előállításnak lehet pozitív pénzügyi hatása. 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.

### ***Együtműködések***

A vállalati megkérdezések során a vállalatok fele vallotta, hogy részt vesz valamilyen együttműködésben. Megállapítható volt, hogy stratégiai szövetségben 15,4%, klaszterben 11,5%, beszerzési társulásnak 7,7%, beszállítói hálózat és konzorciumban 3,8 - 3,8% vesz részt<sup>78</sup>. A vezetők többsége is *nagyon alacsony szintűnek ítélte meg a hazai együttműködések*. A tejfeldolgozásban az országgal ellentétben értékesítés/marketing területen jellemző a legkevesbé együttműködés, K+F területen, pedig nincs a megkérdezettek körében. Szintén igazolódott azon felvetésem, hogy a *feldolgozó 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.

<b>Szakmai felvetés</b>	<b>Igazolva/Elvetve</b>	<b>Részletes eredmény</b>
<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

<sup>78</sup> A megkérdezett vállalatok számához (mintaátlag) viszonyítva.

tőkeszegényebb feldolgozóknak. Az interjúk során elhangzottak még konkrét javaslatok (ld. 110. oldal) a témában, melyek véleményem szerint jó kiindulása lehet az együttműködéseknek. Az együttműködési készség javítására lenne szükség. Alapvetően hiszem, hogy ez modern menedzsmentismeretek kérdése, továbbá készségszintű 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 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 tekintettem.

Szakmai felvetés	Igazolva/Elvetve	Részletes eredmény
<i>SZF2:</i> 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 vásárolna inkább *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
<i>H4:</i> 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
<i>H5:</i> 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.

## **7. ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS 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 vezetői szinten érezhető pozitív pénzügyi hatása van, mely a pénzügyi mutatókban is megmutatkozik.
5. Faktor- és klaszteranalízis segítségével három fogyasztói klasztert azonosítottam be, mely a tejfeldolgozói célpiacok 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.

## 8. ÖSSZEFOGLALÁS

Disszertáciomban a *Magyarországon működő tejfeldolgozó* vállalatok versenystratégiáit és a stratégiai együttműködéseit vizsgáltam.

A feldolgozói szinten belül a hazánkban működő tejfeldolgozó vállalkozások *Stratégiai – Együttműködési – Gazdasági* természetének feltárása volt a fő cél. A kutatás során az alábbi részcélokat határoztam meg. A megkérdezett cégekre vonatkozóan megállapítottam a főbb *stratégiai* jellemzőket és egy fogyasztói megkérdezésen keresztül megvizsgáltam, hogy a tejfeldolgozók stratégiája mennyire reflektálódik a fogyasztói oldalon, azaz a feldolgozók termékinálata, marketing tevékenysége jól tükrözi-e a fogyasztók elvárásait. Másodsorban az *együttműködések*re vonatkozó jellemzőket tártam fel. A kutatás harmadik részélcélkitűzése volt, hogy a szóban forgó vállalkozások *pénzügyi hátterét* is megvizsgáljam.

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. A primer kutatási folyamat során *két B2B és egy B2C* kutatás készült.

*Az eredmények értékelése* során megállapítható volt, hogy a magyar tejipari vállalati szektor meglehetősen diverzifikált képet mutat. Jelenleg a piaci résztvevők közel 44%-a egyáltalán nincs jelen a tejipari versenyben. Jellemzően elaprózódott piaci struktúráról beszélhetünk, hiszen a piaci résztvevők átlagosan 80-90 százalékánál csoportosul a feldolgozói 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 erős koncentrált piacot mutatott.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a stratégiai tervezésnek lehet valamekkora pénzügyi eredmény befolyásoló hatása, mely elsősorban a nettó forgalom mértékében és az üzemi- illetve mérleg szerinti eredmény relatív változásában érezhető. Ugyanakkor a vállalatcsoport tagjai esetében határozottabban kirajzolódott ez az összefüggés.

Megállapítható volt, hogy az egyes tejfeldolgozó vállalatok nem feltétlen egy stratégiát követnek, hanem egyszerre több stratégiát is alkalmazhatnak. Ugyanakkor az interjúk során világossá vált, hogy a tejfeldolgozó szektor nagy része stratégiaileg nem elég felkészült és a stratégiai szemlélete nem elég naprakész és modern, ezért a stratégiák kombinálása nem minden esetben lehet tudatos.

A válaszadó cégek fele rendelkezik saját tejtermelő teleppel. A saját alapanyagbázissal rendelkező vállalatok értékben kedvezőbben teljesítettek mind forgalom, üzemi eredmény és mérleg szerinti eredmény szempontból a vizsgált évekre vonatkozóan, azonban a változás dinamikája ingadozó tendenciát mutat. Az alapanyag fedezettség mértéke esetében azon vállalatok paraméterei kedvezőbbek, amelyek rendelkeznek ugyan saját alapanyaggal, de nagyobb részben máshonnan vásárolják a nyerstejet. Ez a csoportban túlsúlyban lévő, a fogyasztók körében ismertebb és országosan szélesebb körben jelen lévő feldolgozóknak köszönhető.

A feldolgozók értékesítési csatornái főként a hiper- és szupermarketekre koncentrálódnak, direkt értékesítés csak elvétve volt jellemző a megkérdezettek körében. Véleményem szerint az online értékesítés egy rendkívül jó alternatívája lehet a feldolgozóknak, főként a különlegesebb termék gyártóknak (pl.: ízben, összetételben), melyek méretükből adódóan, nem tudnak országos kiskereskedelmi láncokba jelen lenni.

Az együttműködésben résztvevő partnerekre vonatkozóan számos mérhető és nem mérhető paramétert vizsgáltam. A B2B megkérdezések alapján a vállalatok csupán 13,6 százaléka tagja *együttműködésnek* és a vezetők többsége is nagyon alacsony szintűnek ítélte meg a hazai együttműködésekét. Tejfeldolgozásban az országgal ellentétben értékesítés/marketing területen jellemző a legkevésbé együttműködés, K+F területen, pedig nincs a megkérdezettek körében. A vizsgált szektorban megállapítható volt, hogy a vezetők szinte minden esetben pozitív pénzügyi határról számoltak be az együttműködések tekintetében, azonban a piac ezt még nem számszerűsíti. *A pénzügyi elemzést követően elmondható volt, 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 egyértelműen az együttműködésben résztvevő vállalatok eredményváltozásai a kedvezőbbek szinte minden vizsgált évben. Szintén igazolódott azon felvetésem, hogy a feldolgozó 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.

Megállapítható, hogy a fogyasztói és feldolgozó oldal között egy jelentősebb eltérés mutatkozott a termékkínálatot tekintve, mégpedig a vaj esetében. A tejtermékfogyasztók közel 78 százaléka szívesebben vásárolna saját alapanyagból előállított termékeket. Az erre vonatkozó felárfizetési hajlandóság átlagosan 5-15 százalék volt. A fogyasztói megkérdezés eredményeinek további vizsgálata során világossá vált, hogy a magukat tudatos helyi termék fogyasztónak vélők, kevésbé ismerik a lakóhelyükhöz közel eső tejtermékgyártókat.

A dolgozat elkészítése során feltárt adatok és eredmények *további kutatási irányokat* nyitottak meg, melyre területi és módszertani korlátok végett nem volt lehetőség. A meglehetősen zárkózott feldolgozó piacot érdemes utólagos vizsgálatok céljából megkeresni a jelenlegi témakör további elemzése végett (pl.: vezetői készségek, stratégiai tervezés elemei). Ajánlatos lenne kis mintán végzett adatelemzést nem-paraméteres statisztikai próbákkal is megvizsgálni.



## 9. SUMMARY

In the dissertation we analysed the corporate strategy and strategic cooperation of the *Hungarian dairy sector*.

Within the dairy sector we explored the *Strategic – Cooperation – Economical* relations as a main goal and this research had *more sub-objectives* as well. First we outlined the main strategic features of the interviewed firms and with a questionnaire survey of 500 people, we examined how dairy firms' strategy reflected on the consumer side. So whether product supply and marketing activity of dairy processors are suitable for consumer demands. Secondly cooperation features were explored. The third goal of the dissertation was a financial analysis of the contacted firms based on secondary financial databases.

An information database was made by the secondary credit reports which contained the main data of the domestic dairy companies. The main objective of this database was to prepare primary research and to expose market specifications. *Two B2B and one B2C research* was made in the dissertation.

During the result evaluation, it was concluded that Hungarian dairy companies show a rather diversified picture. Currently almost 44 percent of the market participants do not attend in the dairy competition. The market is very fragmented, since 80-90 percent of the market participants own 10-20 percent of the total market revenue and 132 dairy companies (as a main business activity) were operated on the market when the research was done. On the other hand concentration ratios and Lorenz curve showed a medium-strong concentrated market.

Based on the results it is considered that strategic planning has an impact on financial revenue, primarily on the turnover value, and on the relative change of the operating income and the profit/loss of the year. At the same time this connection was more defined in case of group of company members.

The analysed dairy companies had more than one corporate strategy, therefore they use more strategy at the same time. On the other hand the interviews made it clear that most of the dairy companies were not enough

prepared strategically and their strategic approach was not so current and modern, therefore the combination of strategies can not be always deliberate.

Half of the respondents had their own raw milk basis. Dairy companies with their own raw milk production had higher turnover, operating income and profit/loss balance, but the relative dynamic of these indicators was fluctuating. Companies with lower raw milk coverage had favourable financial parameters compare to companies with high or total raw milk coverage. This group (lower raw milk coverage) contained well-known dairy companies with product supply all over the country.

Primarily hyper- and supermarkets were predominant in dairy product channels of distribution, direct sale was not very often used by the respondents. In my opinion online sale will be an advantageous alternative for dairy companies soon, especially for small firms with special products (taste, ingredients) that can not present the right amount of product for chain stores.

Concerning the cooperation analyses we examined numerous measurable and non-measurable parameters. Based on the B2B research only 13,6 percent participated in cooperation and at the same time managers also concluded a very low level of domestic cooperation. Despite the country average sale/marketing cooperation was the lowest in dairy sector and unfortunately R+D cooperation is missing from the dairy market. Almost all managers gave positive answer on how cooperation affected financial results, but they could not quantify it at all. After a financial analysis it was concluded that cooperation has positive effect on financial data, mainly on turnover value. In most of the analysed year operating income and profit/loss balance were also higher in case of cooperating companies. In almost every analysed year relative change of these indicators were favourable in case of cooperating firms. Our assumption about positive manager attitude for further cooperation was confirmed. More than half of the interviewed managers were open-minded about cooperation. There were some uncertain leaders and only a few one rejected this opportunity.

Comparing the dairy supply and consumer feedback one major difference came up: in case of the butter. Almost 78 percent of the consumers

would prefer to buy dairy products from own produced fresh milk. They would pay an extra 5-15 percent for that kind of products. After further analysis it can be said that responders who considered themselves as a local product consumer were not very familiar with local dairy companies.

Data and results of this dissertation opened further research directions we could not deal with because of size and method obstacles. This pretty reticent market is worth to be asked again for further analysis (e.g. manager skills, strategic planning factors). The current primary B2B data could be analysed with nonparametric statistics.

## 10. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretném megköszönni a segítségét a két konzulensemnek, *Dr. Borbély Csabának és Prof. Dr. Szakály Zoltánnak*, hogy szakértelmükkel támogatták munkám és idejüket rám áldozták.

Ezen kívül hálával tartozom a *családomnak*, akik kitartóan támogattak és bíztattak, továbbá köszönöm *Csanaky András* segítségét, aki nélkül az adatfelmérés nem jöhetett volna létre.

Köszönettel tartozom mindazon *vállalati vezetőnek*, akik válaszoltak a kérdéseimre és adatot szolgáltattak.

Köszönöm továbbá mindazoknak, akik hozzászólásukkal és javaslatukkal színesítették, gazdagították munkám.

A disszertáció az EFOP-3.6.1-16-2016-00007. azonosítószámú „Intelligens szakosodási program a Kaposvári Egyetemen” című projekt keretében készült.

## 11. IRODALOMJEGYZÉK

1. **AKI:** A fontosabb termékpályák piaci folyamatai 2015. Budapest, 2016.
2. **AKI:** Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon. Budapest: Agrárgazdasági Kutatóintézet, 2015.
3. **AKI:** Közös Agrárpolitika 2014-2020: A reformtervezetek alapján várható hatások és kihívások Magyarországon. Agrárgazdasági Kutató Intézet, 2012.
4. **Andrews, K. R.** The Concept of Corporate Strategy. New York: Dow-Jones-Irwin, 1971.
5. **Ansoff, H. I.** Checklist for Competitive and Competence Profiles, Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.
6. **AO, IFAD and WFP.** The state of Food Insecurity in the World. Meeting the 2015 international hunger targets: taking stock of uneven progress. Rome, 2015.
7. **Artner, A.** „Vállalati együttműködés a mai világ gazdaságában.” Közgazdasági Szemle, 1995: 104-115.
8. **Axelrod, R.** The evolution of cooperation. New York: Basic Books Inc. Publishers, 1984.
9. **Bácsné B., É.** Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében. Acta Scientiarum Socialium. 2013: 77-84.
10. **Bakucs, Z., és I. Fertő.** Fejezetek a mezőgazdasági árak elemzéséből. Budapest: MTA KRTK Közgazdaságtudományi Intézet, 2014.
11. **Bartek, M. L., I. Bartók, E. Czakó, J. Gáspár, E. Könczöl, és K. Pecze.** Vállalati stratégia. Budapest: Alinea Kiadó, 2007.
12. **Berke, Sz.** A funkcionális minőség összetevőinek fogyasztói megítélése állati eredetű alapélelmiszereknél. Doktori disszertáció, Kaposvár: Kaposvári Egyetem, 2003.
13. **Bíró, P., L. Molnár, D. Szenczy, és A. Udvari.** A beszállító- védelmi szabályok érvényesülése a kereskedelemnek beszállítói agráripari vállalatok szemszögéből. Budapest: GKI Gazdaságkutató Zrt., 2010. szeptember.
14. **Borbély, Cs.** A tejkvóta kivezetésének várható hatásai. Előadás - Hajdúszoboszló. 2014.
15. **Brávác, I.** Az élelmiszerfogyasztás két dimenziója: az egészség- és a környezettudatosság. Doktori disszertáció, Gödöllő: Szent István Egyetem, 2015.

16. **Brueckner, J. K., és E. Pels.** „European Airline Mergers, Alliance Consolidations, and Consumer Welfare.” CESinfo Working Paper No. 1154. 2004. March.
17. **Buday-Sántha, A.** Agrár- és Vidékpolitika. Budapest: Saldo, 2011.
18. **Burt, R.** „The contingent value of social capital.” Administrative Science Quarterly 42, 1997: 339-365.
19. **Buzády, Z., és E. Tari.** Stratégiai szövetségek a hazai tulajdonú közép vállalatok tükrében. Budapest, 2005.
20. **Cannon, J. T.** Business Strategy and Policy. New York: Harcourt, Brace and Word, 1968.
21. **CDIC. Canadian Dairy Information Cente.** 2015. [http://www.dairyinfo.gc.ca/index\\_e.php?s1=dff-fcil&s2=cons&s3=consglo](http://www.dairyinfo.gc.ca/index_e.php?s1=dff-fcil&s2=cons&s3=consglo) (hozzáférés dátuma: 2016. augusztus).
22. **Chikán, A.** „A hazai kis és közép vállalkozói szektor helyzete és a gazdasági növekedésre gyakorolt hatása.” Előadás, A Magyar Közgazdasági Társaság közgyűlése, Budapest, 2016.
23. **Chikán, A.** Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó, 2008.
24. **Chikán, A., és E. Czakó.** Versenyben a világgal. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2009.
25. **Coase, R. H.** The Nature of The Firm. 1937.
26. **Cullen, J. B., J. L. Johnson, és T. Sakano.** „Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management.” Journal of World Business, 2000: 223-240.
27. **Csapó, J., és Zs. Csapóné Kiss.** Tej és tejtermékek a táplálkozásba. Budapest: Mezőgazda Kiadó, 2002.
28. **Csizmadia, Z.** Együttműködés és újítóképesség. Napvilág Kiadó: Budapest, 2009.
29. **Department for Environment, Food and Rural Affairs (UK).** „Policy Paper - 2012 gas conversion factors for company reporting.” 2012. <https://www.gov.uk/government/publications/2012-greenhouse-gas-conversion-factors-for-company-reporting>.
30. **Doz, Yves L.** „The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?” Strategic Management Journal (Wiley) Vol. 17, Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy (1996): 55-83.

31. **Dörnyei, R. K., és mtsai.** Marketing az egészségtudatosságért - a marketing pozitív szerepe az egészségtudatosságtól a termékválasztásig. Felolvasó ülés és folyóiratkiötet, Budapest: MTA Agrár-közgazdasági Bizottság Agrármarketing Albizottság, 2014.
32. **Eerola, E., és N. Maattanen.** „Strategic alliances, joint investments and market structure.” International Journal of Industrial Organization (22), 2004: 241-251.
33. **European Comission.** EUROSTAT Online adatbázis. [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=apro\\_mk\\_cola&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=apro_mk_cola&lang=en) Letöltés dátuma: 2017. 02.01.
34. **European Comission.** „Economic Impact of the Abolition of the Milk Quota Regime – Regional Analysis of the Milk Production in the EU.” 2009. [http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/milkquota/ex\\_sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/milkquota/ex_sum_en.pdf) (hozzáférés dátuma: 2014. 08 05).
35. **European Dairy Association (EDA).** <http://eda.euromilk.org>. 2014. [http://eda.euromilk.org/fileadmin/user\\_upload/Public\\_Documents/Annual\\_Report/EDA\\_Annual\\_Report\\_2014.pdf](http://eda.euromilk.org/fileadmin/user_upload/Public_Documents/Annual_Report/EDA_Annual_Report_2014.pdf) (hozzáférés dátuma: 2016. 12 12).
36. **Food and Agriculture Organisation of the United Nations (FAO).** Statistical Database (FAOSTAT), <http://www.fao.org/faostat/en/#data> Letöltés dátuma: 2017.02.01.
37. **Food and Agriculture Organisation of the United Nations (FAO).** Milk Facts. 2015. <http://www.fao.org/assets/infographics/FAO-Infographic-milk-facts-en.pdf>
38. **Fehér, A.** „Az online marketing lehetőségei és megítélése a hazai élelmiszergazdaságban.” Agrártudományi közlemények, 2014: 77-84.
39. **FM - AKI.** 2014. évi Agrárjelentés - Az élelmiszeripar helyzete 7. fejezet. prod. Földművelésügyi Minisztérium/Agrárgazdasági Kutatóintézet. Budapest, 2015.
40. **Földművelésügyi Minisztérium.** Magyarország Kormánya. 2016. <http://www.kormany.hu/hu/foldmuvelesugyi-miniszterium/elelmiszerlanc-felugyeletert-felelos-allamtitkarsag/hirek/a-tejpiaci-ellenorzeseken-22-kulfoldi-uh-tej-megbukott> (hozzáférés dátuma: 2016. december).
41. **Gál V. A.** "A magyar kis- és középvállalkozások tőkeszerkezetének sajátosságai." Doktori disszertáció, Kaposvár: Kaposvári Egyetem, 2013.
42. **Gomes-Casseres, B.** „Alliance strategies of small firms.” Small Business Economics (Kluwer Academic Publishers) 9.sz. (1997): 33-44.

43. **Hashai, N., és P. J. Buckley.** „Is competitive advantage a necessary condition for the emergence of the multinational enterprise?” *Global Strategy Journal* (Strategic Management Society), 2014: 35-48.
44. **Hornibrook, S., C. May, és A. Fearne.** „Sustainable Development and the Consumer: Exploring the role of Carbon Labelling in Retail Supply Chains.” *Business Strategy and the Environment*, 2013.
45. **Horváth, Z.** Zöldség-gyümölcsstermelők együttműködése, a TÉSZ-ek értékesítési és gazdasági helyzetének vizsgálata. Gödöllő: PhD értekezés, 2010.
46. **Hosmer, L. T.** „Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics.” *Academy of Management Review* 20(2), 1995: 370-403.
47. **Hugyi, M., és K. Takácsné György.** „A KKV szektor stratégiájának vizsgálata egy felmérés tükrében.” *Acta Carolus Robertus*, 2011: 57-68.
48. **Huszka, P., és Zs. Polereczki.** „The consumption frequency of consumed dairy products in the course of different meals in Hungary.” *Acta Oeconomica Kaposvariensis* (2) (University of Kaposvár), 2008: 77-84.
49. **International Dairy Federation (IDF).** *The Global Dairy Sector: Facts*. 2016
50. **Kapás, J.** „A vállalati stratégia elméletei.” *Vezetéstudomány*, 1998: 47-55.
51. **Karda, L.** *A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése. Doktori disszertáció*, Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem, 2009.
52. **Keckés, Zs., és K. Kolos.** „Vállalati hálózatok - a vállalati és piaci jellemzők hatásai.” *Társadalom és gazdaság*, 2007: 61-67.
53. **Keckés, Zs., és K. Kolos.** *Vállalati hálózatok hatása a versenyképességre*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutató Központ, 2006.
54. **Kendi I.** *Á versenyképességet meghatározó tényezők makro- és mikroszintű vizsgálata a magyar és dán tejjgazdaságban. Doktori disszertáció*, Mosonmagyaróvár: Nyugat-magyarországi Egyetem, 2013.
55. **Kim, W. C., és R. Mauborgne.** „Blue Ocean Strategy.” *Harvard Business Review* (Harvard Business Review), 2004: 71-80.
56. **Kiss, J.** *Az innováció és a technológiai fejlődés elmélete az evolucionista közgazdaságtanban. Műhelytanulmány*, Budapest: Corvinus Egyetem, 2005.
57. **Knight, G. A.** „Entrepreneurship and strategy in the international SME.” *Journal of International Management* (Vol. 7, Issue 3), 2001: 155-171.



58. **Kontor, E.** A piacorientáció érvényesülése és hatása a teljesítményre a kis- és középvállalatok körében. Doktori disszertáció, Debrecen: Debreceni Egyetem, 2014.
59. **Kotler, P., és K. L. Keller.** Marketingmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006.
60. **Kovács K.** A hazai tejtermelő tehenészetek gazdasági hatékonyságának vizsgálata. Doktori disszertáció, Debrecen: Debreceni Egyetem, 2016.
61. **KSH.** A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint nemenként - TEÁOR 08' (2008-).  
[http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qlf005a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf005a.html) (hozzáférés dátuma: 2017. március)
62. **KSH.** A háztartási szektor makroszintű mutatói (1960-). 2014.  
[http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/h\\_zhc001.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_zhc001.html)  
 (hozzáférés dátuma: 2016. augusztus).
63. **KSH.** Módszertani információk. 2016.  
<http://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz41.html> (hozzáférés dátuma: 2016. 12 13).
64. **KSH.** A háztartási szektor makroszintű mutatói. 2014.  
[http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/h\\_zhc001.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_zhc001.html)  
 (hozzáférés dátuma: 2016. 12 12).
65. **KSH.** A mezőgazdaság szerepe a nemzetgazdaságban. 2016.  
[www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mezo/mezoszerepe14.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mezo/mezoszerepe14.pdf) (hozzáférés dátuma: 2016. április).
66. **KSH.** A mezőgazdaság szerepe a nemzetgazdaságban, 2012. Budapest, 2013.
67. **KSH.** A rendelkezésre álló élelmiszer és tápanyag egy főre jutó mennyisége (1960-). 2014.  
[http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_hosszu/h\\_qpt003.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_qpt003.html)  
 (hozzáférés dátuma: 2016. 12 13).
68. **KSH.** Az egy főre jutó éves élelmiszer-fogyasztás mennyisége jövedelmi tizedek (decilisek), régiók és a települések típusa szerint (2010-). 2015.  
[http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_zhc023a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zhc023a.html) (hozzáférés dátuma: 2016. 12 13).
69. **KSH.** „Az élelmiszerfogyasztás alakulása, 2011.” Statisztikai tükör, 2013.
70. **KSH.** Egy főre jutó bruttó hazai termék (2000-). 2014.  
[http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpt014.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt014.html) (hozzáférés dátuma: 2016. február).

71. **KSH.** Egyes termékek és szolgáltatások éves fogyasztói átlagára. 2015. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qsf003b.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qsf003b.html) (hozzáférés dátuma: 2015. február).
72. **KSH.** Központi Statisztikai Hivatal Népszámlálás. 2011. [http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak\\_demografia](http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_demografia).
73. **KSH.** Statisztikai tükör - Élelmiszermérlegek 2014. Budapest, 2016.
74. **Lehota, J.** „Az élelmiszerfogyasztói magatartás hazai és nemzetközi trendjei.” Élelmiszer, táplálkozás és marketing, 2004: 1-10.
75. **Li, N.** „Religion, Opportunism, and International Market Entry via Non-Equity Alliances or Joint Ventures.” Journal of Business Ethics 80.sz. (2008): 771-789.
76. **Lippert, R., Z. Gaál, és T. Kovács.** A vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klasztersiker érettségi modelljére. Vezetéstudomány, 2015: 2-13.
77. **Malhotra, N. K.** Marketingkutató. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2008.
78. **Mándi-Nagy, D.** Agrárpiaci jelentések - Tej és tejtermékek. Budapest, 2006. március.
79. **Mándi-Nagy, D.** Agrárpiaci jelentések - Tej és Tejtermékek. Budapest, 2012.
80. **Mándi-Nagy, D.** Agrárpiaci jelentések - Tej és Tejtermékek. Budapest, 2014. január.
81. **Mándi-Nagy, D.** Agrárpiaci jelentések - Tej és Tejtermékek. Budapest, 2016. augusztus.
82. **Maynard, Leigh J., és Sharon T. Franklin.** „Functional Foods as a Value-Added Strategy: The Commercial Potential of "Cancer-Fighting" Dairy Products.” Review of Agricultural Economics, 2003: 316-331.
83. **McGrath, R. G.** The end of competitive advantage. Boston: Harvard Business School Publishing, 2013.
84. **Mekic, Ensar, és Emina Mekic.** „Supports and Critiques on Porter's Competitive Strategy and Competitive Advantage.” Conference Paper, International Conference on Economic and Social Studies, 2014.
85. **Mintzberg, H.** „Patterns in strategy formation.” Management Science, 1978: 939-948.
86. **Muller, P., és mtsai.** Annual Report on European SMEs 2014/2015. European Commission, 2015.

87. **Nelson, R. R., és S. G. Winter.** „An evolutionary theory of economic change.” Harvard University Press (Harvard University Press), 1982.
88. **Nestlé S.A.** Nestlé Annual Review. Switzerland, 2015.
89. **OECD-FAO.** Agricultural Outlook 2016-2025. OECD/FAO, 2016
90. **PÁIR - AKI.** 2014. [https://pair.aki.gov.hu/web\\_public/general/home.do](https://pair.aki.gov.hu/web_public/general/home.do) (hozzáférés dátuma: 2014. augusztus).
91. **Pettigrew, A. M.** The Politics of Organizational Decision-Making. London: Tavistock, 1973..
92. **Pintér, J., és Rappai, G.** Statisztika. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2007.
93. **Polereczki, Zs.** „A tej- és húsiparban működő kis- és közepes vállalkozások marketing tevékenységének vizsgálata Magyarországon.” Doktori disszertáció. Kaposvár, 2011.
94. **Popovics, A. P.** A tejtermékpálya ökonómiai elemzése, különös tekintettel az ártranszmisszióra. Debrecen, 2007.
95. **Popovics, A. P., és J. Tóth.** „Az ártranszmisszió és az árak asszimmetrikus alakulása Magyarország tejvertikumában.” Közgazdasági Szemle, 2006: 349-364.
96. **Porter, M. E.** „Clusters and the new economics of competitions.” Harvard Business Review, 1998: 77-90.
97. **Porter, M. E.** Versenystratégia. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006.
98. **Pusztay, G.** „A magyar felnőtt lakosság tej- és tejtermék fogyasztása a tudomány és a fogyasztók szemszögéből.” Ipsos Zrt., 2013.
99. **Rabobank.** Global Dairy Top 20. 2016. <https://www.rabobank.com/en/images/global-dairy-top-20.pdf>.
100. **Rabobank.** Rabobank global dairy top 20 companies in 2013. 2014. <http://feedstuffs.com/story-rabobank-global-dairy-top-20-companies-2013-45-115064> (hozzáférés dátuma: 2014. augusztus).
101. **Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, és C. Camerer.** „Not so different after all: A cross-discipline view of trust.” Academy Management Review 23(3), 1998: 393-404.
102. **Rózsa, A., és D. Tálás.** „Versenyhelyzet elemzés a magyarországi tejfeldolgozó szektorban.” Gazdálkodás, 2014: 519-539.

103. **Sajtos, L., és A. Mitev.** SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alínea Kiadó, 2007.
104. **Salamonné, A. H.** „Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában.” Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos Közlemények (19.), 2008: 19-44.
105. **Salamonné, A. H.** Jövőkép és stratégiaalkotás. Budapest: Kossuth Kiadó, 2000.
106. **Sára, Z., Z. Csedő, J. Fejes, T. Tóth, és G. Pörzse.** „Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák.” Vezetéstudomány, 2014: 42-48.
107. **Sárándi, I.** A mezőgazdasági termékforgalom joga. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1986.
108. **Shen, Zuo-Jun Max, és Su Xuanming.** „Customer behavior modeling in revenue management and auctions: A review and new research opportunities.” A review and new research opportunities." Production and operations management 16.6, 2007: 713-728.
109. **Sloan, A. P.** My years with general motors. Crown Business, 1964.
110. **Somlyódy, L.** „A világ víz dilemmája.” Magyar Tudomány 12. sz. (2011): 1411-1424.
111. **Soós, M.** Az élelmiszer-fogyasztói magatartás és a testtömeg-menedzselés összefüggései. Doktori disszertáció, Kaposvár: Kaposvári Egyetem, 2014.
112. **Szabó, G.** "Mezőgazdasági kis-és középvállalkozások humán erőforrás gazdálkodása az európai integráció utáni időszakban." V. Regionális Tanácsadási Konferencia, Miskolci Egyetem. Miskolc, 2005.
113. **Szabó, G. G.** „A szövetkezeti identitás - egy dinamikus megközelítés a szövetkezetek fejlődésének gazdasági nézőpontú elemzésére.” Közgazdasági Szemle, 2005: 81-92.
114. **Szabó, G. G., és K. Bárdos.** „Szerződéses kapcsolatok az élelmiszer-gazdaságban. A tejjelátási lánc empirikus kutatása.” Közgazdasági Szemle, 2007: 459-480.
115. **Szabó, Gy.** „Az együttműködés természete.” Magyar Tudomány 6.sz. (2012): 642-652.
116. **Szabó, M.** A magyar tejipar versenyképességét befolyásoló tényezők. "Versenyben a világgal" műhelytanulmány 3. kötet, Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, 1996.

117. **Szakály, Z.** „Marketingkihívások a funkcionális élelmiszerek piacán.” Élelmiszer, táplálkozás és marketing, 2007: 17-24.
118. **Szakály, Z., K. I. Pallóné, és A. (szerk.) Nábrádi.** Marketing a hagyományos és tájjellegű élelmiszerek piacán. Kaposvár: Kaposvári Egyetem, 2010.
119. **Szakály, Z., Szente V., és O. Szigeti .** „A hazai közösségi marketingben jelentkező anomáliák és feladatok.” Élelmiszer, táplálkozás és marketing, 2005: 3-11.
120. **Szakály, Z., V. Szente, O. Szigeti, G. Tóth, és Zs. Polereczki.** „A hagyományos magyar élelmiszerek újrapozicionálásának lehetőségei a fogyasztói vélemények tükrében.” I.-II. Élelmezési Ipar, 2008: 1-6, 26-33.
121. **Szanyi, M.** A versenyképesség javítása együttműködéssel: Regionális klaszterek. Budapest: Napvilág Kiadó, 2008.
122. **Szigeti, O., és Z. Szakály.** Marketing. Kaposvár: Kaposvári Egyetem, 2011.
123. **Szűcs, V., E. Szabó, és D. Bánáti.** „Az egészséges táplálkozással kapcsolatos attitűdök feltárása kérdőíves megkérdezés alapján.” Orvosi hetilap, 2015: 636-643.
124. **Tari, E.** Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998.
125. **Tari, E.** „Vállalati stratégiai szövetségek.” Közgazdasági szemle, 1996: 363-380.
126. **Tej Szakmaközi Szervezet és Tejtermék-tanács.** „A magyar tejágazat helyzete és fejlődésének lehetséges iránya.” Budapest, 2013.
127. **Tej Szakmaközi Szervezet és Tejtermék-tanács.** „Sajtóközlemény.” Közlemény, Budapest, 2016.
128. **Temesi, Á., és J. Hajtó.** „Funkcionális élelmiszerek termékfejlesztésének alapjai - fogyasztói magatartás kutatás.” Élelmiszer, táplálkozás és marketing 1. sz. (2014): 11-20.
129. **Ternai, K., és I. Sz. Borbásné.** „eBest Platform a KKV klaszterek operatív és együttműködési folyamatainak támogatására.” Vezetéstudomány, 2015: 57-66.
130. **Tímár, I.** Versenyképesség a magyar tejágazatban. Doktori disszertáció, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 2004.
131. **Törőcsik, M.** Fogyasztói magatartás: Insight, trendek, vásárlók. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2011.

132. **Varga, Z.** „A vállalkozás-vezetés és a stratégia problémái a KKV szektorban.” *Gazdaság & Társadalom* (4. szám), 2015: 80-93.
133. **Vetőné, Zs. M.** „A fenntartható élelmiszer-fogyasztás lehetőségei.” *Magyar Tudomány*, 2014: 730-739.
134. **Vőneki, É.** A támogatások rendszere a hazai tejágazatban. *Gradus*, 2017: 357-363.
135. **Williamson, O. E.** *The Economic Institution of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.
136. **Wimmer, Á., A. Csesznák, és T. Madják.** *Üzleti kapcsolatok - vállalati szemléletmód és gyakorlat*. Budapest, 2012.

## 12. MELLÉKLETEK

1. melléklet

### Vállalati stratégia kérdőív

Kérdező neve:		Instruktor kód:	
Régió kód:	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7	Minta kód:	
A vállalkozás neve:		Válaszadó beosztása:	
Település:			

H1. A szervezet fő tevékenységi köre, körei:

Megnevezés	TEÁOR

H2. A szervezet társasági formája:

1. Zrt.                    2. Nyrt.                    3. Kft.                    4. Bt.                    5. Szövetkezet  
6. Egyéni vállalkozás                    7. Egyéb:.....

H3. Milyen a vállalkozásra jellemző tulajdonosi szerkezet?

1. Tisztán állami tulajdon                    4. Többségében külföldi tulajdon  
2. Tisztán hazai magántulajdon                    5. Tisztán külföldi tulajdon  
3. Többségében hazai tulajdon

H4. A magyarországi telephelyek száma: ..... db

H5. Kérem, megközelítőleg adja meg a fő tevékenységére vonatkozó (országos) piaci részesedését 2013-ra:

.....%                    -1 – NT                    -2 – NV

### VERSENYSTRATÉGIA

#### A. Általános

A.1.a. Mely termékcsoportokat gyártják Önök az alábbiak közül? Több válasz is adható!

A.1.b. Csak a gyártott termékekre! Az egyes termékek mekkora arányt képviselnek a teljes árbevételből?

A.1.c. Kérem, adja meg, hogy az egyes termékcsoporton belül hány termékváltozatot gyártanak?

A.1.d. A gyártott termékek közül melyek a vezértermékek?

Termékcsoport	a. Gyártás	b. Arány	c. Termékváltozat	d. Vezértermék
1. Folyadéktej	1. igen 2. nem	%	db	1. igen 2. nem
2. Hőkezelt fogyasztói tejfélések, tejkészítmények és tejalapú italok	1. igen 2. nem	%	db	1. igen 2. nem
3. Savanyított tejtermékek	1. igen 2. nem	%	db	1. igen 2. nem
4. Tejszínek és tejkészítmények	1. igen 2. nem	%	db	1. igen 2. nem
5. Vaj és vajkészítmények	1. igen 2. nem	%	db	1. igen 2. nem
6. Érelt sajtok	1. igen 2. nem	%	db	1. igen 2. nem
7. Egyéb sajt-készítmények	1. igen 2. nem	%	db	1. igen 2. nem
<b>Összesen</b>		<b>100%</b>		

## A.2. Mennyire igazak az Önök cégére az alábbi állítások? Kérem, értékeljen az 5-ös skálán, ahol az 1: egyáltalán nem igaz, 5: teljes mértékben igaz!

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. A feldolgozó piacon alacsonyabb költségekkel dolgozunk, mint a versenytársaink.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| 2. Folyamatosan követjük a tejjel kapcsolatos trendeket   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| 3. Költséglőnyünk egyértelmű „stratégiai védelmet” biztosít a versenytársakkal szemben.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| 4. Fogyasztóink márkahűsége a megkülönböztethetőségnek is köszönhető  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| 5. Vállalatunk törekszik arra, hogy a fogyasztóknak az eddigiektől eltérő értéket, élményt nyújtson                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| 6. Versenyelőnyünk a termékeink megkülönböztethetőségében rejlik.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| 7. A vevőink (kiskereskedők) hajlandóak magasabb árat adni azokért a termékeinkért melyek a megkülönböztető stratégiához kapcsolhatóak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| 8. Kedvezőbb költségeink jobb alkupozíciót biztosít a beszállítóinkkal szemben.   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9. Megkülönböztethető stratégián alapuló termékeink magasabb költségvonzattal rendelkeznek.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| 10. Termékeinkkel egy szűkebb, meghatározott vásárlóréteget igyekszünk megcélolni a versenytársakhoz képest.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| 11. Költséglőnyünk kedvezőtlen helyzetbe hozza a helyettesítő termékek pozícióját.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| 12. Stratégiánk jelentősen nem különbözik a versenytársakhoz képest.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 9 |
| 13. Kedvezőbb költségeink jobb alkupozíciót biztosít partnereinkkel (kiskereskedők/értékesítők) szemben.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 9 |

## A.3. Létezik-e a vállalatnak írott általános stratégiája?

1. Igen                      2. Nem → A.5.!                      0.NT                      9.NV

## A. 4. Ebben mennyire fontos szerep jut a versenysztratégiának?

Egyáltalán nem fontos 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Nagyon fontos                      0.NT  
9.NV

## A.5. Vállalatuk igénybe vesz tanácsadó cégeket a stratégiai döntéshozatalhoz?

1. Igen                      2. Nem                      3. Egyenlőre nem, de tervezzük                      0.NT  
9.NV



**A.6. A vállalkozás a döntéshozatal szempontjából ... Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül!**

1. Önálló, független, más vállalatnak nem tulajdona és más vállalatot nem tulajdonol
  2. Hazai csoport domináns tagja, más vállalato(ka)t tulajdonol
  3. Hazai csoport nem önálló tagja esetleg leányvállalata más vállalatnak
  4. Nemzetközi csoport domináns tagja, más vállalato(ka)t tulajdonol
  5. Nemzetközi csoport nem önálló tagja, esetleg leányvállalata más vállalatnak
0. NT                      9.NV

**A.7. Befolyásolja-e a vállalat önálló döntéshozatalát a vállalatnál menedzseri funkciókkal nem rendelkező tulajdonos vagy másik vállalat?**

1. Igen                      2. Nem, a vállalat döntéshozatala teljesen független                      0.NT  
9.NV

### **B. Alapanyag ellátottság (nyerstej)**

**B.1. Amennyiben rendelkezik tulajdonrészsel tejtermelő telep esetén kérem adja meg, hogy mekkora ez a részesedés! (A táblázat sorai bővíthetők igény szerint!)**

Telep 1	.....%
Telep 2	.....%
Telep 3	.....%
Telep 4	.....%

0.NT                      9.NV

**B.2. Amennyiben rendelkezik saját teleppel/telepekkel, kérem adja meg ezek mennyiben fedezik az éves nyerstej szükségletet?.....%**                      0.NT

9.NV

**B.3. Hány nyerstej beszállítója van a vállalatnak?.....db**                      0.NT

9.NV

**B.4. Van-e külföldi nyerstej beszállítója a vállalatnak?**

1. Igen                      (ország(ok)  
megnevezése):.....

2. Nem                      0.NT                      9.NV

**B.6. Kérem, adja meg, hogy átlagosan milyen távolságból szállítják a nyers tejet a vállalathoz?.....km**                      0. NT                      9. NV

**B.7. A begyűjtő járatok átlagosan hány kilométert tesznek meg naponta?.....km**

0.NT                      9.NV

**B.8. Kérem, adja meg a vállalat által beszerzett nyerstej mennyiségét (liter) és beszerzési átlagárát (Ft) az alábbi évekre vonatkozóan éves szinten.**

	2010		2011		2012		2013	
	mennyiség	ár	mennyiség	ár	mennyiség	ár	mennyiség	ár
Beszállítók összesen (saját telepet kivéve)								
Saját telep(ek) összesen								

**B.9. A beszállítók (saját telepet kivéve) közül hány százalékot képvisel a legnagyobb beszállítója nyerstej tekintetében?.....%** 0.NT 9.NV

**B.10. Milyen fizetési feltételeket alkalmaz a beszállítók irányában annak érdekében, hogy jobb stratégiai kapcsolatot alakítson ki velük? Több válasz is lehetséges!**

- 1.hosszabb távú szerződések (1 évnél hosszabb)
  2. magasabb ár fizetése a versenytársakhoz képest
  3. rövidebb fizetési határidők
  - 4.szakmai tanácsadás
  5. egyéb:.....
0. NT 9.NV

### C. Értékesítés (tejtermékek)

**C.1. Összesen hány kereskedelmi/értékesítő partnere van a vállalatnak? (csak a vállalatok számát adja meg, tagvállalatok száma nélkül)→ magyarázó segédlet!**

1. Nagykereskedelem:.....db
  2. Kiskereskedelem:.....db
- 0.NT 9.NV

**C.2. Ateljes értékesített mennyiség mekkora hányadát teszik ki a kereskedelmi márkás termékek?.....%** 0.NT 9.NV

**C.3. Konkrétan mely kereskedelmi partnerek számára állítanak elő kereskedelmi márkás termékeket? Több válasz is adható!**

- |         |         |               |       |        |  |
|---------|---------|---------------|-------|--------|--|
| 1-Spar  | 2-Tesco | 3-Lidl        | 4-CBA | 5-Coop |  |
| 6-Penny | 7-Aro   | 8-egyéb:..... | 0.NT  | 9.NV   |  |

**C.4. Értékesítenek-e külföldre?**

1. Igen 2. Nem →C.6.kérdés! 0.NT 9.NV

**C.5. Az export értékesítés hány százalékot képvisel az összes értékesítésen belül?.....%**

- 0.NT 9.NV

**C.6. Kérem, adja meg a kiskereskedőnek értékesített feldolgozott folyadékjéj éves mennyiségét és átlagárát az alábbi évekre vonatkozóan.**

2010		2011		2012		2013	
mennyiség (liter)	ár (Ft/liter)	mennyiség (liter)	ár (Ft/liter)	mennyiség (liter)	ár (Ft/liter)	mennyiség (liter)	ár (Ft/liter)

--	--	--	--	--	--	--	--

**C.7. Kérem, adja meg az alábbi adatokat az Ön vállalatára, 2013. évre vonatkozóan:**

Statisztikai állományi létszám (fő)		Vásárolt nyerstej átlagára (Ft/liter)	
Éves feldolgozott nyerstej mennyisége (liter)		Feldolgozott folyadéktej értékesítési átlagára kiskereskedőnek (Ft/liter)	

**Köszönjük segítségét!**

*2. melléklet*

**Fogyasztói kérdőív**

**1. Kérem, adja meg, hogy az egyes termékeket hányszor fogyasztja?**

1: soha      2: ritkábban, mint havonta      3: havonta 1-2 alkalommal      4: hetente 1-2 alkalommal      5: hetente 3-4 alkalommal      6: naponta      0: NT/NV

<b>Termék</b>							
1. Folyadéktej	1	2	3	4	5	6	0
2. Tejitalok	1	2	3	4	5	6	0
3. Tejföl	1	2	3	4	5	6	0
4. Joghurt	1	2	3	4	5	6	0
5. Kefir	1	2	3	4	5	6	0
6. Túró	1	2	3	4	5	6	0
7. Vaj	1	2	3	4	5	6	0
8. Vajkrém	1	2	3	4	5	6	0
9. Érlelt sajtok	1	2	3	4	5	6	0
10. Egyéb sajtok (pl.: ömlesztett sajt)	1	2	3	4	5	6	0
11. Tejszín	1	2	3	4	5	6	0
12. Tejdesszertek (pl.: túró rudi, tejszelet, stb.)	1	2	3	4	5	6	0

**2. Mennyire igazak Önre az alábbi állítások a tejtermékekre vonatkoztatva? Kérem, értékelje 5-ös skálán, ahol 1: egyáltalán nem értek egyet, 5: teljes mértékben egyet értek! 0: NT/NV**

1. A tejtermékek hozzátartoznak az egészséges táplálkozáshoz.	1	2	3	4	5	0
2. Szívesebben vásárolok szélesebb körben elterjedt, mindenhol kapható tejtermékeket.	1	2	3	4	5	0
3. Szeretem kipróbálni az új ízeket, tejtermék különlegességeket.	1	2	3	4	5	0

4. Vásárlásnál elsődleges szempont számomra az ár.	1	2	3	4	5	0
5. Mindig megnézem a csomagoláson feltüntetett információkat.	1	2	3	4	5	0
6. Számomra megbízható gyártótól vásárolt termékért hajlandó vagyok többet fizetni.	1	2	3	4	5	0
7. Inkább választom helyi gyártók termékét.	1	2	3	4	5	0
8. Mindig a megszokott márkát választom.	1	2	3	4	5	0
9. Több időt töltök el a tejtermékek kiválasztásával, mint mások.	1	2	3	4	5	0
10. Tejterméket fogyasztani számomra élvezet.	1	2	3	4	5	0
11. Ha kedvenc termékem épp nem kapható, választok hasonlót más gyártótól.	1	2	3	4	5	0
12. Tejtermék különlegességeikért hajlandó vagyok többet fizetni.	1	2	3	4	5	0
13. Tejtermék választásánál figyelembe veszem, hogy mennyire járulok hozzá a helyi gazdasághoz.	1	2	3	4	5	0
14. Véleményem szerint, ha egy tejtermék nyomkövethető, könnyebb eladni.	1	2	3	4	5	0
15. Tejtermékeket főként a tápanyagbevitel miatt fogyasztok.	1	2	3	4	5	0

**4. Kérem, soroljon fel hármat az Ön által leginkább ismert tejtermékgyártók közül!**

- 1.:.....  
2.:.....  
3.:.....

**5. Kérem, soroljon fel hármat az Ön által leginkább ismert tejtermék márká közül!**

- 1.:.....  
2.:.....  
3.:.....

**6. Kérem, ha ismeri, nevezze meg, hogy az Ön lakóhelyéhez melyik tejtermékgyártó vállalkozás működik a legközelebb! Kérem, cégnevet adjon meg!..... 0.NT/NV**

**7. Kérem, jelölje, hogy az alábbi márkákat milyen gyakran fogyasztja?**

1: soha 2: ritkábban, mint havonta 3: havonta 1-2 alkalommal 4:hetente 1-2 alkalommal 5: hetente 3-4 alkalommal 6: naponta 0:NT/NV

Márka <sup>79</sup>	1	2	3	4	5	6	0
M1	1	2	3	4	5	6	0
M2	1	2	3	4	5	6	0
M3	1	2	3	4	5	6	0
M4	1	2	3	4	5	6	0
M5	1	2	3	4	5	6	0

<sup>79</sup> Az válaszadó cégek anonimitásának megőrzése érdekében a disszertáció olvasói számára nem tüntettem fel a megkérdezett márkákat, hanem kódokat alkalmaztam.

M6	1	2	3	4	5	6	0
M7	1	2	3	4	5	6	0
M8	1	2	3	4	5	6	0
M9	1	2	3	4	5	6	0
M10	1	2	3	4	5	6	0
M11	1	2	3	4	5	6	0
M12	1	2	3	4	5	6	0
M13	1	2	3	4	5	6	0
M14	1	2	3	4	5	6	0
M15	1	2	3	4	5	6	0
M16	1	2	3	4	5	6	0
M17	1	2	3	4	5	6	0
M18	1	2	3	4	5	6	0

**8. Ön hol vásárolja többnyire a tejtermékeket? Több válasz is adható!**

- 1-Aldi                    2-Auchan                    3-CBA                    4-Coop                    5-Interspar  
6-Lidl                    7-Metro                    8-Penny Market                    9-Spar  
10-Reál                    11-Tesco                    12-Önálló kis élelmiszerbolt  
13-Közvetlenül a termelőtől                    14-Piac  
15-egyéb, éspedig:.....                    0.NT/NV

**9. Milyen gyakran vásárol a kiskereskedő nevét viselő vagy saját márkás termékeket(Pl.: Pílos, Tesco)?**

1. Soha                    2. ritkábban, mint havonta                    3. havonta 1-2 alkalommal  
4. hetente 1-2 alkalommal                    5. hetente 3-4 alkalommal                    6. naponta  
0. NT/NV

**10. Ha tudná Ön, hogy adott gyártó saját maga termeli az alapanyagot, azaz a nyerstejet (nem mástól vásárolja fel), szívesebben vásárolna tőlük terméket?**

1. igen                    2. nem→IV.1. kérdés                    0. NT/NV

**11. Mennyivel lenne hajlandó többet fizetni ebben az esetben adott termékért?**

1. Semennyit                    2. Maximum 5-10%-ot                    3. Maximum 10-15%-ot  
4. Maximum 15-20%-ot                    5. Maximum 20-25%-ot                    6. 25%-nál többet  
0. NT/NV

### Interjú kérdések együttműködésekre vonatkozóan

1. Mi a véleménye általánosságban a tejszektorban, de főképpen a tejfeldolgozásban lévő együttműködésekről akár hazai, akár nemzetközi szinten? Megemlíthet úgynevezett „jó gyakorlatokat”, melyek máshol jól működnek.
2. Mit jelent Ön számára
  - a. az együttműködés (tágabb értelemben)
  - b. stratégiai szövetség (szűkebb értelemben)Kérem, hangsúlyozza ki az Ön számára fontos kulcsszavakat!
3. Tagjai-e Önök bármilyen típusú együttműködésnek? (Gondoljon itt például beszállítói hálózatra, beszerzési társulásra, vertikális integrációra, licence szerződésre, konzorciumra, vagy egyéb jellegű együttműködésre, mely önöknél létezik.) Amennyiben több ilyen is van kérem, említsen meg mindet bármely vállalati területről (pl.: beszerzés, marketing, logisztika, stb.)!
4. Kérem, beszéljen arról, hogy egyes együttműködések, milyen céllal jöttek létre (pl.: költségcsökkentés, minőségnyelvényés, jobb alkupozíció, kedvezőbb ár elérése, stb.) és milyen eredményei lettek? **Kérem, együttműködésenként értékelje!**
5. Hogyan történik közös célkijelölés a partnerrel/partnerekkel? **Kérem, együttműködésenként értékelje!**
6. Pusztán kölcsönös hasznosság elégséges feltétele a hatékony együttműködéseknek vagy szükséges-e hozzá egyéb tényező?
7. A fent említett együttműködések esetében beszéljen a partner/partnerek jellemzőiről (pl.: nemzeti hovatartozás, tevékenységi körük, mióta vannak Önökkel partnerségben) **Kérem, együttműködésenként értékelje!**
8. A partnerek esetén milyen fokú elkötelezettségről és kölcsönös függőségről beszélhetünk? **Kérem, szintén együttműködésenként értékelje!**
9. Beszéljen az Önök és a partner/partnerek közötti bizalom mértékéről, milyenségéről? **Kérem, itt is együttműködésenként értékelje!**
10. Milyen eszközrendszert használnak azért, hogy zökkenőmentesen működjön az üzletmenet az együttműködések esetében?
11. Az együttműködésért felelős személy/személyek milyen jogkörrel rendelkeznek?

12. Nevezze meg kulcsszavakban azokat a tényezőket, amelyek kritikusak lehetnek az együttműködés(ek) létrejöttékor (bármilyen partnerrel)?
13. Milyen „vízionális” együttműködési lehetőségeket lát, mely országosan/regionálisan előrevinné az ágazatot?
14. Várna-e Ön bármilyen állami segítséget/támogatást együttműködési tagság esetén?
15. Tervez-e további együttműködésben való részvételt **jelenleg és 5 év** múlva?
16. Amennyiben fontosnak tart egyebet is megemlíteni a témával kapcsolatban, kérem, beszéljen róla!

## „A” – B2B vállalati kérdőív mintájának megoszlása

## 45. táblázat

## A válaszadó vállalkozások összetétele gazdasági forma\* szerint

	Korlátolt felelősségű társaság	Részvény-társaság	Szövetkezet	Betéti társaság	Egyéb	Összesen
Vállalkozások száma (db)	18	3	1	0	4	<b>26</b>
Megoszlás (%)	69,2	11,5	3,9	0	15,4	<b>100,0</b>

\*Kérdőíves válaszok és éves beszámoló alapján 2014-ben

## 46. táblázat

## A válaszadó vállalkozások összetétele foglalkoztatottak száma\* szerint

	0-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	500 fő felett	Összesen
Vállalkozások száma (db)	10	8	7	1	<b>26</b>
Megoszlás (%)	38,5	30,7	26,9	3,9	<b>100,0</b>

\*Kérdőíves válaszok és éves beszámoló alapján 2014-ben

## 47. táblázat

## A válaszadó vállalkozások összetétele regionális\* megoszlás szerint

	ÉMR	ÉAR	DAR	KMR	KDR	NYDR	DDR	Összesen
Vállalkozások száma (db)	2	6	5	5	4	3	1	<b>26</b>
Megoszlás (%)	7,7	23,1	19,2	19,2	15,4	11,5	3,9	<b>100,0</b>

\*székhely szerint



#### 48. táblázat

##### A válaszadó vállalkozások összetétele tulajdonosi szerkezet szerint

	Tisztán állami tulajdon	Tisztán hazai magántulajdon	Többségében hazai tulajdon	Többségében külföldi tulajdon	Tisztán külföldi tulajdon	Összesen
Vállalkozások száma (db)	2	22	0	0	2	<b>26</b>
Megoszlás (%)	7,7	84,6	0	0	7,7	<b>100,0</b>

#### 49. táblázat

##### A válaszadó vállalkozások összetétele telephelyek száma szerint\*

	1 telephely	2 telephely	3 telephely	4 telephely	Összesen
Vállalkozások száma (db)	21	1	3	1	<b>26</b>
Megoszlás (%)	80,7	3,9	11,5	3,9	<b>100,0</b>

\*Magyarországon

5. melléklet

##### „B2C” fogyasztói megkérdezés fő háttérváltozóinak megoszlása

#### 50. táblázat

Nem	Gyakoriság	Megoszlás (%)	Mikrocenzus 2011 (%)
férfi	235	46,8	47,48
nő	268	53,2	52,52
Összesen	503	100,0	100,0

#### 51. táblázat

Korcsoport	Gyakoriság	Megoszlás (%)	Mikrocenzus 2011 (%)
18-29 éves	89	17,7	18,1
30-39 éves	98	19,5	19,4
40-49 éves	82	16,2	16,2
50-59 éves	89	17,8	17,7
60 éves vagy idősebb	145	28,8	28,6
Összesen	503	100,0	100,0

## 52. táblázat

Régió	Gyakoriság	Megoszlás (%)	Mikrocenzus 2011 (%)
Észak-Magyarország	60	11,9	12,05
Észak-Alföld	74	14,7	15,02
Dél-Alföld	66	13,2	13,06
Közép-Magyarország	151	30,1	29,65
Közép-Dunántúl	55	11,0	10,9
Nyugat-Dunántúl	49	9,7	9,3
Dél-Dunántúl	48	9,5	9,39
Összesen	503	100,0	100,0

## 53. táblázat

Településforma	Gyakoriság	Megoszlás (%)	Mikrocenzus 2011 (%)
Budapest	94	18,7	17,4
megyei jogú város	90	18,0	20,42
egyéb város	186	37,0	31,65
község	132	26,3	30,53
Összesen	503	100,0	100,0

## 54. táblázat

Megye	Gyakoriság	Megoszlás (%)
Budapest	94	18,6
Bács-Kiskun	23	4,5
Baranya	23	4,6
Békés	19	3,7
Borsod-Abaúj-Zemplén	35	7,0
Csongrád	25	4,9
Fejér	14	2,9
Győr-Moson-Sopron	14	2,7
Hajdú-Bihar	23	4,6
Heves	13	2,6
Jász-Nagykun-Szolnok	22	4,3
Komárom-Esztergom	20	3,9
Nógrád	12	2,4
Pest	58	11,5
Somogy	17	3,3
Szabolcs-Szatmár-Bereg	29	5,8
Tolna	8	1,5
Vas	19	3,8
Veszprém	21	4,2
Zala	16	3,2
Összesen	503	100,0

**55. táblázat**

Legmagasabb iskolai végzettség	Gyakoriság	Megoszlás (%)	Mikrocenzus 2011 (%)
maximum 8 általános	48	9,6	23,4
szakmunkásképző, szakiskola	125	24,9	18,2
érettségi	185	36,7	25,61
felsőfokú diploma	145	28,8	14,37
Összesen	503	100,0	100,0

**56. táblázat**

Családi állapot	Gyakoriság	Megoszlás (%)	Mikrocenzus 2011 (%)
házas	254	50,5	44,4
élettársal él	57	11,4	-
özvegy	40	8,0	11,48
nőtlen / hajadon	94	18,7	32,57
elvált	55	10,9	11,55
külön él házastársától	2	0,4	-
Összesen	502	100,0	100,0

**57. táblázat**

Jövedelmi szint	Gyakoriság	Megoszlás (%)
Nagyon jól megél(nek) belőle és félre is tud(nak) tenni	43	8,7
Megél(nek) belőle, de keveset tud(nak) félre tenni	212	42,9
Éppen elegendő, hogy megéljen(ek) belőle, de félretenni már nem tudnak	218	44,1
Néha arra se nagyon elég, hogy megéljen(ek) belőle	14	2,8
Rendszeresen napi megélhetési gondjai(k) vannak	7	1,4
Összesen	494	100,0

**58. táblázat**

Egészségtudatosság	Gyakoriság	Megoszlás (%)
Egyáltalán nem egészségtudatos	14	2,8
Többnyire nem egészségtudatos	31	6,2
Egészségtudatos is, meg nem is	192	38,1
Többnyire egészségtudatos	222	44,2
Nagyon egészségtudatos	43	8,5
Összesen	502	100,0

## 59. táblázat

## A B2B kutatás során vizsgált szempontok elemszámai

	Elemzés (n)		Elemzés (n)
Mintaátlag	26	Alapanyagbázis 1	6
Stratégiai tervezők	9	Alapanyagbázis 2	7
Stratégiát nem tervezők	17	Nincs EM	11
Van saját alapanyagbázis	13	Van EM	15
Nincs saját alapanyagbázis	13	Van EM (szakmai szervezetek nélkül)	8

## 60. táblázat

## A B2B kutatás során elemzett eredménykategóriák és mutatószámok szórásai

	Szórás ( $\sigma$ )		Szórás ( $\sigma$ )
Értékesítés nettó árbevétele (eFt)		Eladósodottság foka	
2015	4 425 446	2015	0,73
2014	4 814 869	2014	0,49
2013	4 558 430	2013	0,45
2012	4 101 920	2012	0,41
2011	3 757 047	2011	1,24
Üzemi eredmény (eFt)		Bonitás	
2015	91 547	2015	4,40
2014	164 422	2014	12,75
2013	193 457	2013	5,37
2012	152 133	2012	11,90
2011	186 424	2011	44,00
Mérleg szerinti eredmény (eFt)		Árbevétel arányos eredmény (%)	
2015	99 809	2015	47,87
2014	154 879	2014	42,42
2013	177 257	2013	2284,13
2012	144 509	2012	405,53
2011	176 227	2011	27,27
		Likviditási gyorsráta	
		2015	6,63
		2014	2,83
		2013	4,58
		2012	5,41
		2011	1,65

61. táblázat

**A B2B kutatás során elemzett szempontokhoz tartozó átlagos  
eredménykategóriák értékei**

	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Értékesítés nettó árbevétele (átlagos érték, eFt)</b>					
Mintaátlag <sup>80</sup>	2 279 363	2 400 753	2 228 572	2 103 656	1 890 974
ST <sup>81</sup>	3 731 847	3 973 521	3 867 021	3 367 899	3 142 826
SNT	1 553 121	1 666 794	1 463 962	1 471 535	1 306 777
<b>SAB<sup>82</sup></b>					
SAB <sup>82</sup>	2 425 304	2 693 465	2 395 487	2 425 788	2 042 114
NSAB	2 146 689	2 156 825	2 089 475	1 862 058	1 765 025
<b>AB</b>					
AB1	1 000 377	1 093 375	1 051 246	1 254 824	981 231
AB2	4 562 696	5 093 602	4 411 850	3 889 493	3 633 438
<b>NEM<sup>83</sup></b>					
NEM <sup>83</sup>	948 634	870 814	731 425	776 016	686 869
EM1 <sup>84</sup>	3 277 410	3 675 701	3 476 194	3 099 387	2 894 396
EM2 <sup>85</sup>	6 345 212	7 063 330	6 668 484	5 928 638	5 485 255
<b>Üzemi eredmény (átlagos érték, eFt)</b>					
Mintaátlag	4 111	13 361	-1 797	-7 196	-7 231
ST	-11 214	-95 795	-137 134	-129 013	-151 770
SNT	11 774	64 301	61 360	53 712	60 220
<b>SAB</b>					
SAB	5 644	54 576	41 939	21 555	37 888
NSAB	2 718	-20 984	-38 244	-28 760	-44 831
<b>AB</b>					
AB1	3 030	112 676	68 669	97 285	113 754
AB2	9 566	-32 575	1 844	-73 108	-75 910
<b>NEM</b>					
NEM	10 112	25 212	11 109	19 455	16 207
EM1	-390	3 486	-12 552	-27 185	-26 763
EM2	52 003	87 188	65 604	-13 436	-19 422
<b>Mérleg szerinti eredmény (átlagos érték, eFt)</b>					
Mintaátlag	-6 494	-4 220	-21 636	-19 929	-24 014
ST	-23 259	-95 178	-149 494	-130 022	-155 724
SNT	1 889	38 227	38 030	35 118	37 451
<b>SAB</b>					
SAB	-11 502	24 010	2 923	-7 413	5 400
NSAB	-1 941	-27 745	-42 102	-29 315	-48 525

<sup>80</sup> Az összes válaszadó vállalat esetében (n=26)

<sup>81</sup> ST: stratégiát tervező vállalatok, SNT: stratégiát nem tervező vállalatok

<sup>82</sup> SAB: saját alapanyagbázis, NSAB: nincs saját alapanyagbázis

<sup>83</sup> NEM: nincs együttműködés

<sup>84</sup> EM1: van együttműködés

<sup>85</sup> EM2: van együttműködés szakmai szervezetek nélkül

AB1	-6 439	69 788	32 922	79 792	105 726
AB2	-19 097	-44 656	-42 076	-116 420	-145 088
NEM	3 233	18 178	-2 236	1 593	6 401
EM1	-13 789	-22 884	-37 803	-36 070	-49 359
EM2	32 236	22 561	26 525	-26 105	-56 953

## 13. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBŐL MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK, KÖZLEMÉNYEK

### Tudományos közlemény idegen nyelven

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

### Tudományos közlemény magyar nyelven

Borbély Cs ,Gesztí 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 árfolyásoló szerepe a tejtermelésben Magyarországon és  
az Európai Unió egyes országaiban.  
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 ökonómiai  
következményei: 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 diary 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

## 14. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉN KÍVÜLI PUBLIKÁCIÓK

### Tudományos közlemény idegen nyelven

Arnold Csonka , Eszter Szabó-Szentgróti , Csaba Borbély , Zsolt Kőműves , Gábor Szabó-Szentgróti

Environmental and nature conservation attitude survey of business decision makers on South Catchment area of Lake Balaton

Regional and Business Studies 8:(2) pp. 1-14. (2016)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

Arnold Csonka , Zsolt Kőműves , Csaba Borbély , Gábor Szabó-Szentgróti , Eszter Szabó-Szentgróti

Citizen assessment of corporate enviromental actions in the south basin of Lake Balaton

Regional and Business Studies 6:(2) pp. 9-21. (2014)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

Csaba Borbély , Gábor Szabó-Szentgróti , Eszter Szabó-Szentgróti , Arnold Csonka , Zsolt Kőműves

CSR Analysis of the large Hungarian enterprises

Regional and Business Studies6:(2) pp. 1-7. (2014)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

### Tudományos közlemény magyar nyelven

Borbély Csaba , Szabó-Szentgróti Gábor , Szabó-Szentgróti Eszter , Csonka Arnold , Kőműves Zsolt

Hazai nagyvállalatok CSR-tevékenységének vizsgálata

Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 6: (2014/3-4 / No. 16-17) pp. 335-341. (2014)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

Csonka Arnold , Kőműves Zsolt , Borbély Csaba , Szabó-Szentgróti Gábor , Szabó-Szentgróti Eszter

A vállalkozások környezetvédelmi aktivitásának lakossági megítélése a Balaton déli vízgyűjtőjén

Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 6:(2014/3-4 / No. 16-17) pp. 324-334. (2014)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

Csonka Arnold , Szentgróti Eszter , Kőműves Zsolt , Szabó Gábor , Borbély Csaba  
Nyereséges vállalati működés vs. társadalmi felelősségvállalás  
Acta Scientiarum Socialium 16:(39) pp. 181-188. (2013)  
Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

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

Gábor Szabó-Szentgróti , Csaba Borbély , Arnold Csonka , Zsolt Kőműves , Eszter Szabó-Szentgróti

Career path in the business service sector

In: Andrea Csata , Báborka Eszter Bíró , Gergely Fejér-Király , Ottilia György ,  
János Kassay , Benedek Nagy , Levente-József Tánczos (szerk.)

Challenges in the Carpathian Basin. Integration and modernization opportunities on  
the edges of Europe: 13th Annual International Conference on Economics and  
Business . 1102 p.

Konferencia helye, ideje: Csíkszereda , Románia , 2016.10.20 -2016.10.22.

Kolozsvár: Editura Risoprint, 2016. pp. 1-13.

(ISBN:978-973-53-1855-0)

Könyvrészlet /Konferenciaközlemény /Tudományos

Gabor Szabo-Szentgroti , Arnold Csonka , Eszter Szabo-Szentgroti

Work vision among Y generation

Economic and Social Development: Book of Proceedings: 15 th International  
Scientific Conference on Economic and Social Development – Human Resources  
Development . Konferencia helye, ideje: Varazdin , Horvátország , 2016.06.09 -  
2016.06.10. Varazdin; Koprivnica: Varazdin Development and Entrepreneurship  
Agency; University North, pp. 294-299.

Egyéb konferenciaközlemény /Konferencia közlemény /Tudományos

Csonka Arnold , Borbély Csaba , Kőműves Zsolt , Szabó-Szentgróti Eszter , Szabó-  
Szentgróti Gábor

Környezettudatossági attitűdök a Balaton déli vízgyűjtőjén

11th Annual International Conference on Economics and Business: Challenges in  
the Carpathian Basin : Global Challenges, Local Answers . 1109 p.

Csíkszereda , Románia , 2014.05.16 -2014.05.17. Csíkszereda: Sapientia Hungarian  
University of Transylvania, 2014. pp. 638-647.

Könyvrészlet /Konferenciaközlemény /Tudományos

Szabó G , Szentgróti E , Walter V

Job search behaviour of graduated career starters

In: Bakonyi Erika , Barna Róbert , Máthé Attila , Sente Viktória , Temesi Ágoston  
(szerk.) II. Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia . Konferencia helye, ideje:

Kaposvár , Magyarország , 2009.04.02 -2009.04.03. Kaposvár: Kaposvári

Egyetem, 2009. Paper Job searc. 8 p. (ISBN:978-963-9821-08-8)

Könyvrészlet /Konferenciaközlemény /Tudományos

Geszti Sz , Parádi-Dolgos A , Szabó G , Szentgróti E  
Mezőgazdasági képzés  
Vállalkozások ökonómiája: XI Nemzetközi Tudományos Napok [The XI th International Scientific Days] : a Tudományos Napok előadásai . 750 p.  
Konferencia helye, ideje: Gyöngyös , Magyarország , 2008.03.27 -2008.03.28.  
Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, 2008. pp. 450-455.  
Könyvrészlet /Konferenciaközlemény /Tudományos

Geszti Sz , Parádi-Dolgos A , Szabó G , Szentgróti E  
Cost and income analysis of hunting companies in county Somogy  
Vállalkozások ökonómiája: XI Nemzetközi Tudományos Napok [The XI th International Scientific Days] : a Tudományos Napok előadásai . 750 p.  
Konferencia helye, ideje: Gyöngyös , Magyarország , 2008.03.27 -2008.03.28.  
Gyöngyös: Károly Róbert Főiskola, 2008. pp. 456-462.  
Könyvrészlet /Konferenciaközlemény /Tudományos

### **Abstract (magyar és idegen nyelven)**

Gabor Szabo-Szentgroti , Arnold Csonka , Eszter Szabo-Szentgroti  
Work vision among Y generation  
Economic and Social Development: Book of Abstracts: 15 th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Human Resources Development . Konferencia helye, ideje: Varazdin , Horvátország , 2016.06.09 - 2016.06.10. Varazdin; Koprivnica: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency; University North, p. 33.  
Egyéb konferenciaközlemény /Absztrakt / Kivonat /Tudományos

Veronika Gál , Arnold Csonka , Zsolt Kőműves , Gábor Szabó-Szentgróti , Eszter Szabó-Szentgróti , Csaba Borbély  
Fish stock management as a source of conflict in Lake Balaton  
In: Molnár Gábor , Farkas Sándor (szerk.)  
Interaction of Natural and Social Processes in Shallow Lake Areas [Természeti és társadalmi folyamatok kölcsönhatása sekély tavas területeken]: International conference [Nemzetközi tudományos konferencia] . Konferencia helye, ideje: Kaposvár , Magyarország , 2014.11.06 -2014.11.07. Kaposvár: Kaposvári Egyetem, Balaton Kutatóintézet, 2014. p. 56.  
(ISBN:978-963-9821-79-8)  
Könyvrészlet /Absztrakt / Kivonat /Tudományos

Zsolt Kőműves , Veronika Gál , Arnold Csonka , Gábor Szabó-Szentgróti , Eszter Szabó-Szentgróti , Csaba Borbély

Problems of farming on conservation areas in the southern catchment of Lake Balaton

In: Molnár Gábor , Farkas Sándor (szerk.)

Interaction of Natural and Social Processes in Shallow Lake Areas [Természeti és társadalmi folyamatok kölcsönhatása sekély tavas területeken]: International conference [Nemzetközi tudományos konferencia] . Konferencia helye, ideje:

Kaposvár , Magyarország , 2014.11.06 -2014.11.07. Kaposvár: Kaposvári Egyetem, Balaton Kutatóintézet, 2014. p. 58.

(ISBN:978-963-9821-79-8)

Könyvrészlet /Absztrakt / Kivonat /Tudományos

Csonka Arnold , Borbély Csaba , Szabó-Szentgróti Eszter , Kőműves Zsolt , Szabó-Szentgróti Gábor

Vállalati döntéshozók környezettudatossági jellemzői a Balaton déli vízgyűjtőjén

Természet és társadalom a Balaton régióban [Nature and society in the Balaton region]: Tudományos konferencia a sekély vizű tavas területek multidiszciplináris kutatásáról [Conference on multidisciplinary research of shallow lake areas] :

Absztraktkötet [Abstract book] . 53 p.

Kaposvár , Magyarország , 2014.06.05 Kaposvár: Kaposvári Egyetem, Balaton Kutatóintézet, 2014. p. 52.

Könyvrészlet /Absztrakt / Kivonat /Tudományos

Csonka Arnold , Borbély Csaba , Kőműves Zsolt , Szabó-Szentgróti Eszter , Szabó-Szentgróti Gábor

Különböző társadalmi csoportok környezettudatosságának összehasonlítása a Balaton déli vízgyűjtőjén

Természet és társadalom a Balaton régióban [Nature and society in the Balaton region]: Tudományos konferencia a sekély vizű tavas területek multidiszciplináris kutatásáról [Conference on multidisciplinary research of shallow lake areas] :

Absztraktkötet [Abstract book] . 53 p.

Kaposvár , Magyarország , 2014.06.05 Kaposvár: Kaposvári Egyetem, Balaton Kutatóintézet, 2014. p. 53.

Könyvrészlet /Absztrakt / Kivonat /Tudományos

Gál Veronika , Kőműves Zsolt , Csonka Arnold , Szabó-Szentgróti Gábor , Szabó-Szentgróti Eszter , Borbély Csaba

A balatoni halgazdálkodás mint konfliktusforrás

Interaction of Natural and Social Processes in Shallow Lake Areas [Természeti és társadalmi folyamatok kölcsönhatása sekély tavas területeken]: International conference [Nemzetközi tudományos konferencia]

Kaposvár , Magyarország , 2014.11.06 -2014.11.07. Kaposvár: Kaposvári Egyetem, Balaton Kutatóintézet, 2014. p. 88.

Könyvrészlet /Absztrakt / Kivonat /Tudományos

Kömüves Zsolt, Gál Veronika, Csonka Arnold, Szabó-Szentgróti Gábor, Szabó-Szentgróti Eszter, Borbély Csaba  
Védett területeken való gazdálkodás nehézségei a Balaton déli vízgyűjtő területén  
Interaction of Natural and Social Processes in Shallow Lake Areas [Természeti és társadalmi folyamatok kölcsönhatása sekély tavas területeken]: International conference [Nemzetközi tudományos konferencia] .  
Kaposvár, Magyarország , 2014.11.06 -2014.11.07. Kaposvár: Kaposvári Egyetem, Balaton Kutatóintézet, 2014. p. 89.  
Könyvrészlet /Absztrakt / Kivonat /Tudományos

Kömüves Zsolt , Csonka Arnold , Szentgróti Eszter, Borbély Csaba , Szabó Gábor  
Pályázati forrásból megvalósuló környezetfejlesztési beruházások a Balaton déli vízgyűjtőjén. In: Molnár Gábor (szerk.) Sekély vizű tavas területek ökológiája, szociológiája és komplex mérnöki elemzése: jubileumi Lóczy Lajos Emlékkonferencia, 1913-2013 . 61 p.  
Konferencia helye, ideje: Kaposvár , Magyarország , 2013.06.14 (Kaposvári Egyetem) Kaposvár: Kaposvári Egyetem, 2013. p. 54. (ISBN:978-963-9821-63-7)  
Könyvrészlet /Absztrakt / Kivonat /Tudományos

Szentgróti Eszter, Borbély Csaba , Szabó Gábor , Kömüves Zsolt , Csonka Arnold  
Sekély vizű tavak környezetében jelentkező problémák – nemzetközi kitekintés  
In: Molnár Gábor (szerk.) Sekély vizű tavas területek ökológiája, szociológiája és komplex mérnöki elemzése: jubileumi Lóczy Lajos Emlékkonferencia, 1913-2013 . 61 p.  
Konferencia helye, ideje: Kaposvár , Magyarország , 2013.06.14 (Kaposvári Egyetem) Kaposvár: Kaposvári Egyetem, 2013. p. 60. (ISBN:978-963-9821-63-7)  
Könyvrészlet /Absztrakt / Kivonat /Tudományos

Szabó G , Szentgróti E, Walter V.  
Pályakezdő diplomások álláskeresési magatartása [Job search behaviour of graduated career starters] In: Bakonyi Erika , Barna Róbert , Máthé Attila , Szente Viktória , Temesi Ágoston (szerk.) Abstracts of the 2nd International Economic Conference . 155 p.  
Konferencia helye, ideje: Kaposvár , Magyarország , 2009.04.02 -2009.04.03.  
Kaposvár: Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2009. p. 23. (ISBN:978 963 9821 07 1)  
Könyvrészlet /Absztrakt / Kivonat /Tudományos

### **Könyv, könyvrészlet**

Kömüves Zsolt, Gál Veronika, Csonka Arnold, Szabó-Szentgróti Gábor, Szabó-Szentgróti Eszter, Borbély Csaba  
Farming difficulties of protected areas in the Southern catchment area of Lake Balaton  
Interaction of natural and social processes in shallow lake areas . 170 p.  
Kaposvár: Kaposvár University, 2015. pp. 145-156.  
Könyvrészlet /Szaktanulmány /Tudományos

Zsolt Kőműves , Arnold Csonka , Csaba Borbély , Eszter Szentgróti , Gábor Szabó  
Social attitude analyses of local products

Economic environment changes in the Carpathian Basin . 314 p.

Csíkszereda , Románia , 2013.05.10 -2013.05.12. Csíkszereda: Státus

Kiadó, 2014. pp. 109-118.

Könyvrészlet /Szaktanulmány /Tudományos

"Selection of papers presented at the conference X. Annual International Conference  
on Economic and Business"

Ágoston Anita , Balogh László , Gál Veronika Alexandra , Gáspár Bencéné Vér  
Katalin , Koponicsné Györke Diána , Koroseczné Pavlin Rita , Kürthy Gábor ,  
Parádi-Dolgos Anett , Sárdi Gábor , Szentgróti Eszter , Tapolczai Tímea , Varga  
József , Wickert Irén

Zárótanulmány: TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0019 számú "A Kaposvári Egyetem  
tudományos képzési tevékenységeinek és szakmai műhelyeinek fejlesztése" c.

projekt: GTK1 Munkacsoport: Versenyképesség

Kaposvár: Kaposvári Egyetem, 2013. 101 p.

Könyv /Műhelytanulmány /Tudományos

## 15. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

Szabó-Szentgróti Eszter 1983. augusztus 21-én született Kaposváron. Középiskolai tanulmányait a kaposvári Noszlopy Gáspár Közgazdasági Szakközépiskolában végezte 1998 és 2002 között és OKJ-s gazdasági informatikus végzettséget szerzett ugyanitt 2003-ban. Ezt követően felvételt nyert a Kaposvári Egyetem közgazdász szakára, pénzügy szakirányra.

Egyetemi tanulmányai alatt 5 hónapot töltött a hollandiai Inholland Egyetemen, ahol üzleti tanulmányokat folytatott. Angolból és németből szerzett középfokú „C” típusú gazdasági szaknyelvi nyelvvizsgát. Diplomáját 2008-ban vette át jeles minősítéssel. Ugyanebben az évben felvételt nyert a Kaposvári Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskolájába, ahol 2014-ben summa cum laude minősítéssel szigorlatot tett. Doktori tanulmányai alatt mérlegképes könyvelői képesítést szerzett és angolból tett szóbeli felsőfokú gazdasági szaknyelvi nyelvvizsgát. Kutatómunkáját 2008 óta végzi a tejfeldolgozó vállalkozások stratégiáját illetően és 2008 óta publikál a témában angol és magyar nyelven. Összesen 35 megjelent közlemény szerzője vagy társszerzője. Hivatkozásainak száma 26, ebből 19 független hivatkozás.

2009 óta oktat a Kaposvári Egyetemen számos tantárgyat FOSZK-, alap- és mesterképzésben. Emellett diplomadolgozat és TDK konzulensként is tevékenykedik. Szakmai munkája során több európai uniós projektben is részt vett megvalósítóként illetve témavezetőként is tevékenykedett.

Aktívan részt vesz az egyetem operatív közéleti tevékenységeiben és több éven keresztül a kaposvári EU NegotiationMoot Tárgyalási Szimulációs Verseny egyik főszervezője volt.

Házassal, jelenleg gyeresen van gyermekével.