

OTDK-DOLGOZAT

Lévai Tünde

BA

2013

**A HAZAI TEJFELDOLGOZÓK ÜZLETI MODELLJEINEK
VERSENYKÉPESSÉGE – A KICSI A SZÉP?**

**COMPETITIVENESS OF HUNGARIAN DAIRY MANUFACTURERS’
BUSINESS MODELS – IS SMALL BEAUTIFUL?**

Lévai Tünde

Kézirat lezárva: 2011. március 27.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. FOGALOMHASZNÁLAT, IPARÁGI SAJÁTOSSÁGOK.....	3
2.1. VERSENYKÉPESSÉG, FENNTARTHATÓSÁG, ÉLETKÉPESSÉG.....	3
2.2. A VIZSGÁLATI DIMENZIÓK	5
2.3. A HASZNÁLT MÓDSZERTAN	6
2.4. IPARÁGI SAJÁTOSSÁGOK	7
3. A TEJSZEKTOR PIACELEMZÉSE	10
3.1. A TEJVERTIKUM FONTOSSÁGA	10
3.2. A TEJSZEKTOR SZERKEZETE.....	10
3.3. A PIAC VÁLTOZÁSA - KONCENTRÁCIÓ.....	12
3.4. TERMELÉS	12
3.5. FELDOLGOZÁS	15
3.6. KISKERESKEDELEM, KÜLKERESKEDELEM	17
3.7. FOGYASZTÁS	19
3.8. FŐBB PROBLÉMÁK ÖSSZEFOGLALÁSA	21
4. EGY MEZŐCSÁTI ÖSTERMELŐ TEJFELDOLGOZÓI TEVÉKENYSÉGÉNEK VERSENYKÉPESSÉGE.....	23
4.1. AZ ÜZLETI MODELL BEMUTATÁSA	23
4.2. A FENNTARTHATÓSÁG VIZSGÁLATA	27
4.3. ÖSSZEGZÉS	29
5. A GELEJI SAJT KFT. ÜZLETI MODELLJÉNEK VERSENYKÉPESSÉG-VIZSGÁLATA ...	31
5.1. AZ ÜZLETI MODELL BEMUTATÁSA	31
5.2. A VERSENYKÉPESSÉG VIZSGÁLATA	35
5.3. ÖSSZEGZÉS	38
6. A CSERPES SAJTMŰHELY ÜZLETI MODELLJÉNEK VERSENYKÉPESSÉG-VIZSGÁLATA.....	40
6.1. AZ ÜZLETI MODELL BEMUTATÁSA	40
6.2. A VERSENYKÉPESSÉG VIZSGÁLATA	45
6.3. ÖSSZEGZÉS	48
7. ÖSSZEFOGLALÁS	50
IRODALOMJEGYZÉK.....	52
MELLÉKLETEK	I
1. MELLÉKLET: AZ INTERJÚK VEZÉRFONALÁUL SZOLGÁLÓ KÉRDÉSEIM.....	II
2. MELLÉKLET: A SAJT KFT. LOGÓJA A MINTABOLTJUKAT NÉPSZERŰSÍTŐ TÁBLÁN	V
3. MELLÉKLET: A CSERPES SAJTMŰHELY LOGÓJA ÉS NÉHÁNY TERMÉKE	VI

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Magyarország tejtermelési kvótája.....	14
1. ábra: Átlagbér alakulása a tejiparban	8
2. ábra: A tejszektor alkotó és támogató iparágak	11
3. ábra: A hazai tehénállomány alakulása	13
4. ábra: A hazai tejtermelés volumenének alakulása	14
5. ábra: A tehéntej felvásárlói árának alakulása.....	15
6. ábra: Tejfeldolgozó piacrészek	16
7. ábra: Tejfeldolgozók számának alakulása	17
8. ábra: Tejtermékek exportja és importja	19
9. ábra: Évi egy főre jutó hazai tejfogyasztás	20

1. BEVEZETÉS

Dolgozatomban három kisméretű tejfeldolgozó működésének versenyképességét vizsgálom meg üzleti modelljeik elemzése alapján. Céloom annak bemutatása, hogy nem csak a klasszikus értelemben véve hatékonyan működő, azaz a rendelkezésre álló inputmennyiségből a lehető legtöbb outputot előállító feldolgozók lehetnek sikeresek és jövedelmezőképesek. Az állítás alátámasztásához azonosítom a bemutatott feldolgozók azon képességeit, melyek a versenyelőnyük alapját képezhetik.

Az alcím - *A kicsi a szép?* - Ernst Schumacher hasonló című munkájára utal, melyben a szerző megkérdőjelezi, hogy a gazdaságosság és hatékonyság tényleg megfelelő vezérlő csillagok-e a hosszú távú fennmaradáshoz. Könyvében sarkalatosan fogalmazza meg az emberek előtt álló választási lehetőséget: „*Gazdaságosan elpusztulni, vagy gazdaságtalanul túlélni?*” (Schumacher, 1991, idézi Magyar, 1997). Én magam az arany középút híveként nem utasítom el a fenti fogalmak mögötti logikát, de úgy gondolom, hogy ezek mellett számos más vállalati jellemző is meghatározó lehet egy cég versenyképességében.

A témaválasztás során elsősorban a hazai tejpiac, különösen a kisebb szereplők működése iránti érdeklődésem vezetett. Úgy gondoltam - és ebben a kiválasztott tejfeldolgozók vizsgálata is megerősített -, hogy a hazai feldolgozók üzleti modelljei rendkívül változatos képet mutatnak. A szektor szereplőinek termékválasztékát, értékesítési politikáját és motivációit vizsgálva is rendkívül diverzifikált képet kapunk, azaz a vállalatok nem ugyanazon a kitalaposott és bevált ösvényen haladnak stratégiai céljaik elérése felé. Egyedi és újszerű megoldások, a hagyomány tisztelete és az alkalmazkodó magatartás jelenléte teszi sokszínűvé a feldolgozók piacát. A kisméretű cégek fennmaradását épp emiatt a diverzitásnak a megőrzése érdekében tartom fontos feladatnak.

Az első fejezetben a dolgozatban használt legfőbb fogalmakat és a vizsgálati módszereket tisztázom, majd a tejiparban tapasztalható, a többi iparágtól eltérő sajátosságokról ejtek szót. A második fejezetet a hazai tejszektor piacelemzésének szentelem, mely során vázolom a tejpiacot alkotó főbb szegmensekben tapasztalható tendenciákat és összegzem a legsürgetőbb problémákat. A harmadik fejezettől kezdődően az általam meglátogatott tejfeldolgozók üzleti modelljét mutatom be és megvizsgálom versenyképességüket. Elsőként egy állattartással és mezőgazdasági tevékenységgel egyaránt foglalkozó őstermelő tejtermelői és -feldolgozói tevékenységének fenntarthatóságát elemzem. A gazdálkodó üzleti modelljének lényege, hogy a saját maga által megtermelt tejet, illetve a hagyományos eszközökkel elkészí-

tett tejtermékeket közvetlenül a fogyasztónak értékesíti. A második feldolgozó a geleji Sajt Kft., ami kiváló minőségű napi termékeket és sajtokat értékesít kiskereskedelmi láncoknak, valamint sajtok exportjával is foglalkozik. Végül a kapuvári Cserpes Sajtműhelyt mutatom be. A Sajtműhely rendkívül széles, egyedi termékpalettájának elemeit többféle értékesítési úton, de a kiskereskedelmi láncok kihagyásával juttatja el a vásárlókhoz.

2. FOGALOMHASZNÁLAT, IPARÁGI SAJÁTOSSÁGOK

2.1. VERSENYKÉPESSÉG, FENNTARTHATÓSÁG, ÉLETKÉPESSÉG

A versenyképesség fogalmának vizsgálata egészen a 18. századig nyúlik vissza (Jám-bor, 2008), azonban manapság sokkal inkább előtérbe került, mint eddigi története során bármikor. Napjainkban számos, az országok, iparágak, cégek versenyképességét mérő és rangsoroló szervezet működik. A legismertebb ilyen intézmény a lausanne-i IMD, amely jelenleg 327 kritériumot használ az általa elemzett országok versenyképességi rangsorának meghatározásakor. Felmerül tehát a jogos kérdés, hogy mit is jelent pontosan a fogalom, amelyet a szakemberek szerint ennyi tényező határoz meg. Ez a kérdés azonban annak ellenére sem válaszolható meg egyértelműen, hogy tetemes mennyiségű szakirodalom kapcsolódik a témához, hiszen máig nem sikerült egy általánosan elfogadott meghatározást, illetve mérési módszert találni. Még abban is polémiák folynak, hogy mire is lehet, szabad vonatkoztatni a versenyképesség fogalmát. Az eleinte a nemzetgazdaságok, esetleg vállalatok összehasonlítására szolgáló „mutató” ugyanis egyre gyakrabban tűnik fel egyéb kontextusokban is, így ma már beszélhetünk egy egyetem, de akár egy munkavállaló versenyképességéről is. Véleményem szerint azok, akik a fogalom szélesebb körre való kiterjesztése mellett érvelnek, abból az általam is helyesnek tartott feltételezésből indulnak ki, hogy minden versengő környezetben lehet vizsgálni a résztvevők versenyképességét, de eltérő módszerekkel és mértékben.

Bár dolgozatomnak nem célja az, hogy igazságot tegyen a különböző megközelítések között, fontosnak tartom bemutatni a versenyképesség fogalmának értelmezési nehézségeit. Már csak azért is lényeges a meghatározás körüli problémák felvillantása, mivel ez egyértelműen szükségessé teszi azt, hogy körülhatároljam az általam használt versenyképesség fogalmat, amit most meg is teszek.

Ahogy a bevezetésből is kitűnik, dolgozatomban a kisméretű tejfeldolgozók üzleti modelljeinek versenyképességét fogom vizsgálni. Ehhez a különböző megközelítések közül egy olyat használok, amelyik legjobban megtestesíti azt a gondolatot, ami dolgozatom megírása során végig vezérfonalamul szolgált. Ez pedig az, hogy a versenyképesség mindig valamilyen plusz, az adott iparágban való működéshez szükséges alapvető képességeket meghaladó tulajdonsága az igénykielégítő egységnek (legyen az fizikai erőforrás, értékesítési út vagy vevőki-szolgálat), amely megkülönbözteti őt versenytársaitól és olyan irányba hat, hogy a vevők a riválisok termékeivel szemben az adott cég termékét válasszák. Az én kulcsszavam tehát a dif-

ferenciálás lesz. Ez a megkülönböztetés nem teljesen azonos a Porter-féle megkülönböztető versenystratégiával, hiszen elképzelésem szerint az is a megkülönböztetésnek egy fajtája, ha valaki az alacsony áraival vonzza magához a fogyasztókat. Azonban ez ellentmond Porternek annyiban, hogy ő külön stratégiaként kezelte e költségdiktálást (Balaton–Tari, 2007).

Egy másik probléma is akad azonban a versenyképesség, mint vizsgálati dimenzió használatakor. A legtöbb definíció ugyanis a globális versenyben is piacképes termékeket, szolgáltatásokat összehasonlító módon vizsgálja. Véleményem szerint azonban egy üzleti modell versenyképessége nem zárja ki azt, hogy hasonló piacon egy teljesen más modell is életképes legyen; azaz nincs egyetlen jó „megoldás”. Az összehasonlítás helyett így inkább azt tartottam szem előtt, hogy néhány példát kiragadva bemutassam, többféle üzleti modellel is lehet boldogulni a hazai tejfeldolgozói iparágban. Mivel nem törekedtem a vizsgált feldolgozók versenyképesség szerinti rangsorolására, így egy olyan fogalmat kellett keresnem, amely összefoglalja a fentebb leírt, általam használt megközelítést a versenyképességnek és egyértelművé teszi, hogy a vizsgálat lényege nem az összehasonlításban rejlik. Így jutottam el a fenntarthatóság fogalmához, azonban amint az később is kitűnik majd, nem a klasszikus definícióját – a „[...] jelen generációk igényeinek kielégítése anélkül, hogy korlátoznánk a jövő generációkat saját igényeik kielégítésében” (Meadows 2005, idézi Jámbor 2008. p. 26.) – használom. A továbbiakban tehát egy üzleti modell fenntarthatósága alatt azt a képességét értem, hogy hosszú távon biztos a modell szerint működtetett vállalkozás jövedelmező képessége, azaz van pozitív jövőképe. Ez egyébként logikusan következik a fentebb körülhatárolt versenyképesség fogalmából, hiszen az a vállalkozás fenntartható, mely nyereség elérése mellett ki tudja elégíteni a fogyasztói igényeket (Chikán, 2008), ezt pedig csak úgy teheti meg, ha a piaci versenyben helytáll. Ebből következően a versenyképesség és a fenntarthatóság fogalmakat vizsgálatomban szinonimákként használom.

Az én értelmezésem szerinti fenntarthatóság fogalmához szorosan kapcsolódik az életképesség fogalma. A kettő között gyakran nehéz különbséget tenni, így ennek megkönnyítése érdekében a következőkben egyértelműen elhatárolom a két fogalmat és hierarchikus sorrendet állapítok meg közöttük; ez alapján a fenntarthatóság az életképesség fölött helyezkedik el. Dolgozatomban azokat a feldolgozókat tekintem életképesnek, melyek rendelkeznek az iparágban való működés nélkülözhetetlen feltételeivel és a szervezetben dolgozóknak megélhetést biztosítanak, de növekedésre, fejlődésre a jövőben nincs, vagy csak csekély esély van. Ezzel szemben a fenntartható tejfeldolgozók olyan üzleti modell szerint működnek, mely képes hosszútávon jövedelmezően működni, fejlődni. Ezen a ponton is összekapcsolódik a fenntart-

hatóság általam használt fogalomköre a versenyképesség egyik gyakran használt meghatározásával, mely szerint „[...]a versenyképesség a sikeres gazdasági fejlődéshez kötődik” (Jámbor 2004. p. 16.).

2.2. A VIZSGÁLATI DIMENZIÓK

A használt fogalmak tisztázása után most áttérek a vizsgálati dimenziók kiválasztására. A versenyképesség elméleti kidolgozásának alakulását tanulmányozva világossá vált számomra, hogy milyen széles skálán is lehet értelmezni a fogalmat. A csoportosítások közötti eligazodásban nagy segítségemre volt Jámbor Attila Ph.D. értekezése, így ebben az alfejezetben főképpen erre támaszkodom.

Az egyik megközelítési mód az egy- és többdimenziós vizsgálat megkülönböztetése. Az egydimenziós elemzés nagy előnye, hogy egyetlen mutatóba sűríti az információt, ezáltal jelentősen megkönnyítve az összehasonlítást, azonban ehhez szükséges, hogy a mutató jól megválasztott és egységesített számolású legyen, ami szinte lehetetlen feladatnak tűnik a versenyképesség vitákkal terhelt szakirodalma alapján. Személy szerint a módszernek ezt a hátrányát erősebbnek találom az előnyénél, ezért dolgozatomban a többdimenziós vizsgálatot preferáltam. Itt ugyan bonyolultabb az összehasonlítás, de nekem nem is volt kifejezett célom, hogy rangsoroljam az általam felkeresett feldolgozókat. Így, míg a többdimenziós vizsgálat hátrányát nem, az előnyét annál jobban élvezhettem, hiszen sokkal teljesebb képet kaphattam több mutató, dimenzió bevonásával.

A globalizálódó világ azon igénye, hogy a versenyképességet képesnek kell lenni több szinten is értelmezni, hívta életre a mikro-, mezo- és makroszintű vizsgálatokat. Igaz, nehéz a vállalati, iparági és a nemzetgazdasági szintek közötti átjárás, de amennyiben vizsgálatunk csak az egyik szintre irányul, úgy ez a csoportosítás célravezető lehet. Ez alapján én kedvező helyzetben vagyok, hiszen a versenyképességet mikro szinten, azaz csak a vállalkozásokra, mint egyedi termelési egységekre vonatkoztattam. Vizsgálatom céljának elérésénél több szempontból is logikus volt ennek a szintnek használata. A leglényegesebb, hogy a hazai tejfeldolgozó iparágban számos szereplő működik, akik mind a méret, mind a termékpaletta terén jelentős különbségeket mutatnak. Ezt figyelembe véve nem hiszem, hogy egy egyszerű vizsgálat során akár csak reprezentatív mintát is lehetne találni ahhoz, hogy az iparágban tevékenykedő feldolgozók minden jellegzetességét elemezhessük; ez lenne ugyanis a mezoszint. A másik ok, amiért ezt az elemzési szintet választottam az a lényeges tulajdonsága az általam vizsgált feldolgozóknak, hogy kisméretűek, így piaci részesedésük is rendkívül

alacsony. Végül pedig az a fentebb is leírt érv szól a mikroszintű vizsgálat mellett, hogy így lehetőségem nyílt az egyedi fenntarthatóság elemzésére.

Dolgozatom szempontjából érdekes még az ex-post és az ex-ante mutatók közötti különbségtétel. Az ex-post mutatók a vizsgált egységek múltbeli teljesítményét értékelik, azaz nem a következményeket, hanem az azokért felelős okokat vizsgálják, míg az ex-ante mutatók a jövőre koncentrálva azokat a tényezőket próbálják meghatározni, melyek versenyelőnyt nyújthatnak. Mivel az üzleti modellek fenntarthatóságát vizsgáltam, így egyértelmű, hogy a jövőre koncentrált, azaz az ex-ante vizsgálatot választottam.

Összefoglalva tehát: az általam meglátogatott kisméretű tejfeldolgozók üzleti modelljeinek versenyképességét több dimenzió szerint, mikroszinten, a jövőre koncentráltan elemeztem.

2.3. A HASZNÁLT MÓDSZERTAN

Vizsgálódásomban két szinten fogom elemezni az adott üzleti modell versenyképességét. Az egyik szint tartalmazza a működési környezetet, melynek részei a tág működési környezet releváns jellemzői és a közvetlen versenykörnyezetet meghatározó specifikumok. A tágabb környezet befolyásolói azokat a fő tendenciákat foglalják magukban, amelyekre a feldolgozó nincs hatással, de számára relevánsak. Ezeknek a tényezőknek a meghatározásához a PESTEL elemzést fogom felhasználni, melyből mindig az adott feldolgozóra lényeges hatással bíró elemeket emelem majd ki, ezért is fogom minden egyes vizsgált feldolgozónál használni. Ennek során először meghatározom, hogy a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi dimenziók közül melyek a releváns szegmens az adott feldolgozó szempontjából, majd meghatározom azokat a tendenciákat, melyek az azonosított dimenziókon keresztül jelentős mértékben befolyásolják a vállalkozás működését.

Közvetlen versenykörnyezetnek a piacnak azt a részét tekintetem, mely az adott üzleti modell szerint működő vállalkozás szűkebb működési területe. Azaz csak az a piaci szegmens, amelyben ő maga működik. Itt Porter öt erő modelljét veszem majd alapul az elemzéshez. Ennek keretében meghatározom a verseny intenzitását a szállítók és a vevők alkupozíciójának, valamint a helyettesítők és belépők fenyegetésének vizsgálata segítségével.

A második szintet az üzleti modellt alapvetően meghatározó jellegzetességek alkotják, azaz a vizsgált feldolgozó jellemzői. A jellegzetességek megállapításához azonosítom a szervezeti erőforrásokat és a Barney által megalkotott VRIN módszer segítségével meghatározom, melyek azok a kritikus erőforrások, melyek a versenyelőny, azaz jelen esetben a fenntarthatóság alapjául szolgálhatnak. A VRIN elemzés keretén belül azonosítom a feldolgozó azon erőforrásait, melyek értékesek, ritkák, nehezen másolhatók és nem helyettesíthetők a működés

során (Barney, 1991, idézi Balaton–Tari, 2007). A két szint megvizsgálása után levonom az adott üzleti modell versenyképességére vonatkozó következtetésemet.

Ahogy azt fentebb is tisztáztam, vizsgálati szintnek a mikroszintet választottam, így néhol változtatásokat kellett eszközölnöm a módszereken, mivel azokat leggyakrabban makroszintű vagy iparági elemzésekhez használják. Azért választottam mégis ezeket az elemzési eszközöket, mert nagyon jól megragadják a versenyképességnek azt az értelmét, ahogyan a fogalmat dolgozatomban használom és a vizsgálati kontextus megváltoztatása ellenére is közvetítik az alapjukat adó lényegi megfontolásokat. Így az öt erő modellnél nem az egész iparágot veszem górcső alá, hiszen egy, az iparág minimális szeletét birtokló kisméretű feldolgozónál nem tartozik bele a teljes iparág a közvetlen versenykörnyezetbe. Azok a tendenciák, melyek az egész iparágot érintik és lényegesek az adott feldolgozó versenyképessége szempontjából is, a PESTEL elemzés elvégzése során mindenképpen megállapításra fognak kerülni.

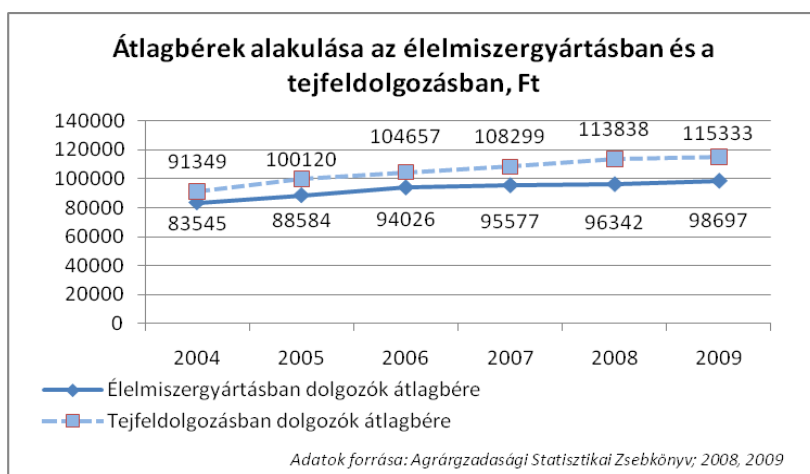
2.4. IPARÁGI SAJÁTOSSÁGOK

Mielőtt belekezdenék a hazai tejszektor elemzésébe, mindenképpen szeretném felvázolni, hogy milyen iparági sajátosságokkal bír a tejipar.

Lényeges sajátosságnak tartom, hogy a tejelő szarvasmarhák tartása hosszú távú befektetés, hiszen másfél év is eltelik a borjú születése után, mire először tejet ad. Ez nagyfokú tervezést igényel, mind a születések beiktatását – mivel napjainkban a mesterséges megtermékenyítés a legjellemzőbb szaporítási mód –, mind a feldolgozás tervezését illetően. Mivel a borjú kihordási ideje megközelítőleg 9 hónap, így több mint 2 évre előre kell vizsgálni egy termelőnek-feldolgozónak a várható piaci keresletet. Ebből a szempontból azok a feldolgozók, akik nem maguk állítják elő a tejet, hanem felvásárolják (az általam vizsgáltak közül ilyen a Cserpes Sajtműhely), kedvezőbb helyzetben vannak, mivel ők mindig csak annyi tejet szereznek be, amennyire szükségük van adott termékmennyiség előállításához. Azonban napi szinten ők sem tudnak alkalmazkodni a kereslethez, hiszen a szerződéses partnerektől a feldolgozóknak akkor is át kell venni a tejet, hogyha gondok vannak az értékesítésnél.

A tejiparra jellemző sajátosság az is, hogy a szarvasmarhát minden nap meg kell fejni, tekintet nélkül arra, hogy ünnep- vagy szabadnap van. Ez természetesen jelentős befolyással van a tejiparban dolgozók munkarendjére is. Az a tény, hogy a nyerstej igen romlékony és hogy a „termelésben” nincs szünnap, meghatározza a feldolgozást is. E két tényező együtt azt eredményezi, hogy a tejet mindennap fel is kell dolgozni, azaz a feldolgozók munkarendje igazodik a termelőkéhez. Talán ennek is tulajdonítható, hogy ebben a szektorban mintegy

kompenzációként, az élelmiszeripari átlagnál magasabbak a bérek, ahogy az a 1. ábrán is látható.



1. ábra: Átlagbér alakulása a tejiparban

A nyerstej és a tejipari termékek többsége egyaránt rövid szavatossági idővel rendelkezik, rosszul tűri a szállítást és a különböző hőhatásokat. Emiatt speciális hűtőautókra van szükség, ami komoly beruházás lehet egy kisebb feldolgozónak. A rövid szavatossági idő alól kivétel a sajtok többsége, melyeket több hónapig is el lehet tartani megfelelő körülmények között. A sajtok már csak azért is kiemelkedő pozíciót foglalnak el a tejtermékek között, mert termelésükkel kisimíthatóak az értékesítés és a termelés mennyiségi ingadozásából eredő problémák. Itt tartom fontosnak megemlíteni, hogy bár a teheneknél évszaktól függően tapasztalható ugyan hozambeli ingadozás, de ez alaposan megtervezett szaporítással és abrakolással ma már kiküszöbölhető, így a termelésben már csak elhanyagolható mértékben van jelen a szezonálisitás.

A nyerstej szállítási nehézségei kihatnak a feldolgozóipar szerkezetére is. A frissen fejt tejet nem lehet a feldolgozáshoz nagy távolságokra szállítani, mivel minőségromlás nélkül nem bírná ki az utat, ezért a nagyobb és a kisebb feldolgozók egyaránt egy kis sugarú körből szerzik be a tejet, vagyis a termelőhelyekhez közel nyitják a tejfeldolgozó üzemeket. Ez dolgozatom szempontjából az egyik leglényegesebb sajátossága a piacnak, hiszen ennek köszönhető az, hogy a versenyben a kisebb méretű, lokális szereplőknek is van helye.

A tejipar helyzetét mindenkor erősen befolyásolja a mezőgazdaság állapota. A természet nagyság és az ebből következő takarmányárak a nyerstej árában is megjelennek, így a mezőgazdaságot sújtó véletlen események nagy hatással vannak a tejvertikumra is. A leggyakoribb véletlen események, melyek negatív hatással vannak az iparágra a természeti csapások és a

kedvezőtlen időjárás. Ekkor csökken a termésnagyság, ami magasabb terményárakkal társul, így növelve a szarvasmarhatartás költségeit és így a tej árát. Az alapvető földrajzi adottságok is befolyásoló tényezők, hiszen meghatározzák az állattenyésztés formáját, ami pedig determinálja a tartási és takarmányozási költségek nagyságrendjét.

3. A TEJSZEKTOR PIACELEMZÉSE

A dolgozatomban használt fogalmak tisztázása és az iparági sajátosságok megvizsgálása után ebben a fejezetben a hazai tejszektor bemutatásával foglalkozom. Úgy gondolom, az alapvető szerkezeti kapcsolatok, tendenciák és a tejvertikum legsürgetőbb problémáinak rövid összefoglalása elengedhetetlen az egyedi tejfeldolgozók későbbi vizsgálatához.

3.1. A TEJVERTIKUM FONTOSSÁGA

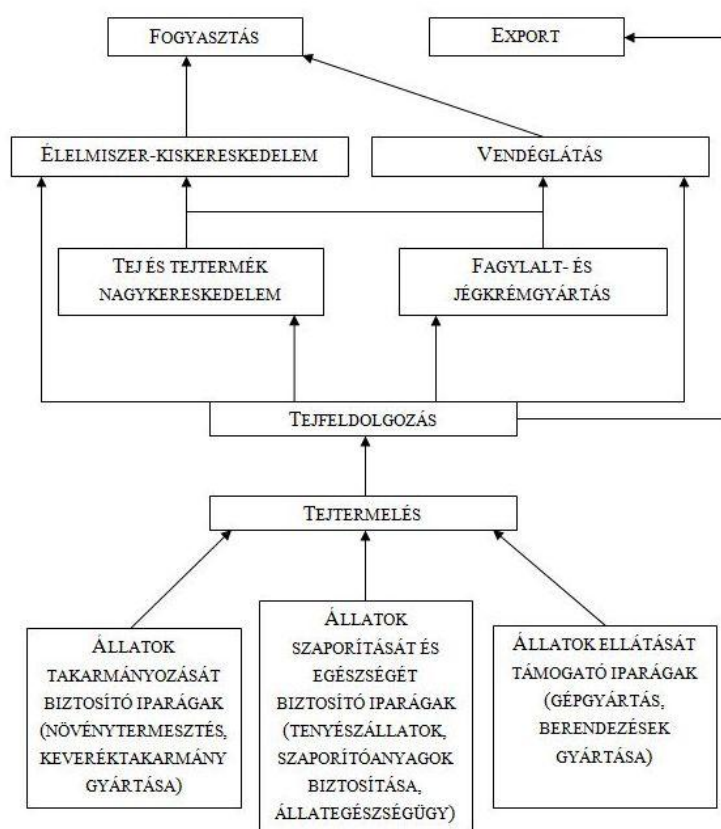
A tej a világ országainak többségében alapélelmiszernek számít, nincs ez másként hazánkban sem. Így, mivel az ellátás folytonosságának biztosítása a népélelmezésben stratégiai feladat, minden állam önellátásra törekszik belőle. Jól mutatja a tejipar fontosságát az is, hogy a mezőgazdaság kibocsátásának 2006-ban 9,3 százalékát adta, míg a tejfeldolgozás az élelmiszeripar hozzáadott értékének 11,7 százalékát állította elő 2005-ben (Vágó, 2008).

A mezőgazdasági és az élelmiszeripari szerep mellett a tejtermelésnek és a feldolgozásnak azonban jövedelem- és foglalkoztatáspolitikai szempontokból is nagy jelentősége van. A regisztrált munkanélküliek száma szinte soha nem látott magasságokba emelkedett napjainkban; meghaladta a 470 ezer főt, azaz a munkaképes korúak 11 százalékát (KSH, 2011). A vidéki területeken, különösen az ország keleti részeiben, az átlagnál is magasabb az állástalanok száma, ami gyakran kilátástalan jövedelmi helyzetet eredményez a bajbajutott családoknál. Ennek a helyzetnek az egyik megoldási alternatívája lehetne a családi, állattartási gazdaságok elterjedése. Ez egyrészt biztosítaná a háztartások élelmezésének egy részét, másrészt tejelő vagy kettőshasznú tehenek tartásával az ország biztonságos élelmiszerellátásához is hozzájárulhatnának a gazdálkodók. Az elképzeléssel – mely helyet is kapott a jelenlegi kormány programjában – a Tej Termék Tanács is egyetért.

3.2. A TEJSZEKTOR SZERKEZETE

A hazai tejszektor alkotó és támogató iparágak, valamint a köztük lévő kapcsolatok a 2. ábrán láthatóak. A tejtermelést elősegítő iparágakat három csoportba soroltam. Az első csoportba tartoznak az állatok takarmányozásához szükséges anyagokat előállító iparágak, mint például a mezőgazdaság növénytermesztési ága és a különböző keveréktakarmányokat gyártó vállalatok által alkotott szektor. A következő csoportot alkotják az állomány szaporításáért és egészségéért „felelős” ágazatok, melyekre jó példa a tenyészállatokat és szaporítóanyagokat biztosító szektor, valamint az állatok egészségének megőrzését elősegítő termékeket gyártó

cégek. A harmadik csoportba tartoznak az állatok ellátását támogató iparágak, melyek a gépgyártás, illetve a berendezés-gyártás. A termelt tej továbbjut a feldolgozói szektorba, mely történhet csarnokok közbeiktatásával vagy közvetlen felvásárlással. A feldolgozási ipárból a termék bekerülhet a nagy-, illetve a kiskereskedelembe, a vendéglátásba, a fagyalt- és jégkrémgyártásba, de közvetlenül exportálhatják is. A nagykereskedelem és a jégkrémgyártás is kiszolgálhatja a kiskereskedelmet illetve a vendéglátást. A fogyasztásba a kiskereskedelemmel, illetve a vendéglátás által kerülhet a tejtermék.



2. ábra: A tejszektor alkotó és támogató iparágak

Forrás: Szűcs (2004), illetve saját szerkesztés

Az általam elemzett östermelő a tejtermelői, a tejfeldolgozói, valamint az élelmiszer-kiskereskedelmi ágazatokban végez tevékenységet, a geleji Sajt Kft. a tejfeldolgozói ipárban és az exportban érdekelt, míg a Cserpes Sajtműhely a tejfeldolgozói, valamint a kiskereskedelmi ipárban működik. Piacelemzésem során csak azokra az ágazatokra fogok fókuszálni, amelyek a vizsgált feldolgozókkal kapcsolatban vannak, így a termeléssel, a feldolgozással, a kiskereskedelemmel, a külkereskedelemmel és a mindenkit érintő fogyasztással.

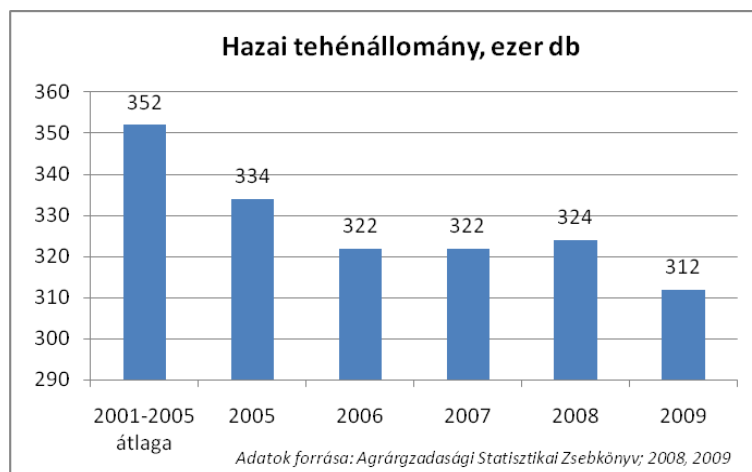
3.3. A PIAC VÁLTOZÁSA - KONCENTRÁCIÓ

A magyarországi tejvertikum vállalati struktúrájában mind a termelői, mind a feldolgozó oldalról a nagyüzemek erős pozíciója a jellemző, ami az EU-hoz való csatlakozásunk után tovább erősödött (König, 2004). Bár a kereskedelmi határok eltörlése után nőtt a belső piacunk nagysága, de ez a többletfogyasztás főleg a beáramló importtermékek forgalmán mutatkozott meg. Emiatt a belföldi cégek - melyek nem keverendők össze a magyar tulajdonban lévő vállalatokkal - piaci részesedése 80 százalékra csökkent. A koncentráció azonban tovább növekedett, a 2004-es bevételi adatok szerint a legnagyobb öt cég birtokolta az értékesítési piac háromnegyedét. Az egyre erősebb koncentráció következtében a kisvállalatok piaci pozíciói tovább gyengültek, miközben a tejtermelőket a csökkenő tejárak nyomasztották. Szakértők nyugat-európai tapasztalatok alapján a koncentráció további erősödését, valamint a verseny intenzitásának növekedését prognosztizálják. A koncentrációt az általam olvasott tanulmányok többsége pozitívan értékeli, mivel olcsóbb termékeket eredményez, én azonban annak túlzott mértékét károsnak tartom. Ennek legfőbb oka a termelőknek a koncentrációval egyenes arányban növvő kiszolgáltatottsága, valamint a piac „elhomogenizálódása”. A nagy sorozatú termékgyártás túlságosan homogén termékválasztékot eredményezhetne, mely végső soron a vásárlók választási szabadságát korlátozza. Lehet, hogy így a piac hatékony lenne, azonban véleményem szerint a hatékonyságon kívül számos dolog hozzájárul a kedvező versenypozícióhoz. Úgy gondolom, hogy a még mindig tartó világgazdasági válság is azt mutatja, hogy a jelenlegi termelési és fogyasztási modell jelen formájában a legtöbb iparágban nem fenntartható. Remélem, a három kisméretű feldolgozó üzleti modelljének vizsgálatával bemutathatom, hogy az ő működési modellük is lehet versenyképes, amennyiben megtalálják és kihasználják azokat a képességeket, amelyek tartós versenyelőnyt biztosítanak számukra.

3.4. TERMELES

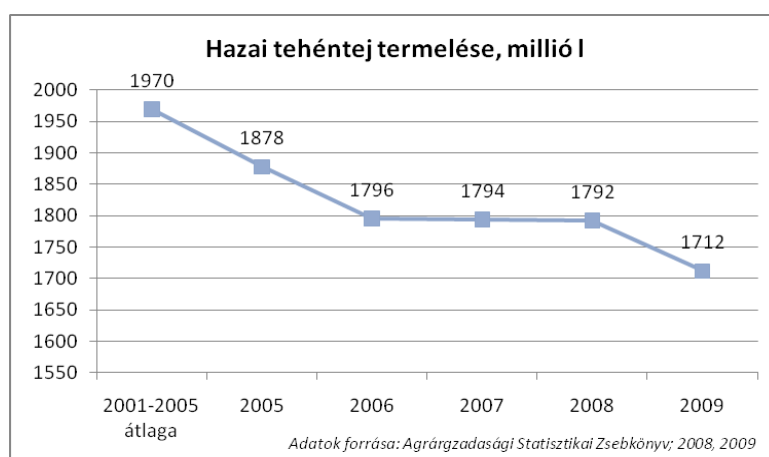
A piaci elemzés következő részeiben nagy segítségemre volt „*A tejpiacon diagnózis*” című tanulmány (Popp-Potori-Papp, 2010). Amennyiben az adatok más helyről származnak, azt külön hivatkozásként fogom jelezni.

Tehénállományunk mérete, az utóbbi évtizedben jelentősen csökkent. A 3. ábra adatai a tej- és a húshasznú, valamint a kettőshasznú egyedek számát is tartalmazzák. A kizárólag tejhasznú tehenek számában bekövetkezett csökkenés az összállományénál nagyobb mértékű volt, a 2004-es és a 2009-es adatok alapján 13 százalékos fogyás figyelhető meg, így a tejhasznú állatok száma 2009. június 1-jén 219 ezer volt.



3. ábra: A hazai tehénállomány alakulása

A termelőket nyomasztó problémák miatt a tehenek számának további csökkenése prognosztizálható. A termelt tej mennyiségi visszaesésének mértékét a hozamok emelkedése némileg ellensúlyozta, mivel az egy tehenre jutó éves termelés az Agrárgazdasági Statisztikai Zsebkönyv adatai alapján 2005-től 2009-re 6260 literrel 6625-re nőtt, ami megfelel a nyugat-európai országokban tapasztalható átlagnak. Ennek a növekedésnek véleményem szerint az állomány fajtaösszetételének megváltozása az egyik legfőbb oka. A hagyományosan a magyar tarkánál nagyobb tejhozamot produkáló holstein-fríz fajta egyre nagyobb teret nyer hazánkban is; 2010-ben az állomány 55 százalékát tette ki, míg a magyar tarkák aránya 15 százalékra csökkent (KSH, 2010). A termelés volumenében tapasztalható visszaesés azonban még így is jelentősnek tekinthető az utóbbi évtized adatai alapján, ahogyan azt a 4. ábra is jól szemlélteti.



4. ábra: A hazai tejtermelés volumenének alakulása

A folyamatos csökkenés miatt az évek során növekedő kvótánkat egyre kevésbé használjuk ki - a 2008/2009-es tejpiaci évben a kihasználtság 85 százalékos volt - így egyértelmű, hogy országosan nem ez a gátja a növekedésnek, hanem a termelők ellehetetlenülése és a kínálat csökkenő tendenciája. Az 1. táblázat a Magyarország részére megállapított kvóták értékeit mutatja.

1. táblázat: Magyarország tejtermelési kvótája

<i>Tejtermelési év (július 1-től június 30-ig)</i>	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
<i>Jóváhagyott kvóta, millió liter</i>	1957,0	1966,8	2019,3	2038,7	2058,2

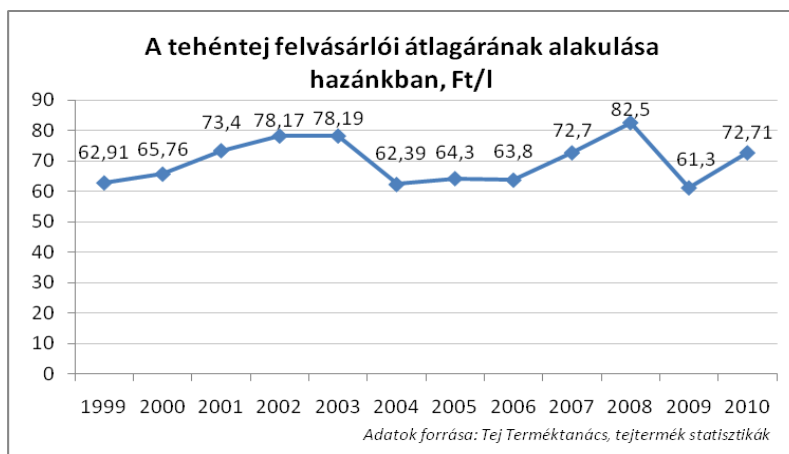
Forrás: EU Commission, DG VI. (2004), idézi Tímár (2004)

Magyarországon 2007-ben a KSH adatai alapján 8 ezer gazdaság foglalkozott tejhasznú tehenek tartásával. Ebből közvetlenül a fogyasztóknak értékesített megközelítőleg 4400 termelő (König, 2007) – köztük az általam vizsgált mezőgazdasági őstermelő is –, míg a többiek a feldolgozó iparágnak adták el a megtermelt tejet. Úgy gondolom, hogy a termelők leglényegesebb problémája nem feltétlenül a töredezettség, hanem a szövetségek hiánya. Számos nemzetközi példa mutatja, hogy a néhány tehenet tartó gazdaságok ellehetetlenülés nélkül is képesek a megfelelő alapanyagellátást biztosítani a feldolgozóknak, amennyiben együttesen lépnek fel, így növelve alkuerejüket. A legjelentősebb termelői összefogás az Alföldi Tej Értékesítő és Beszerző Kft. 2003-as létrehozása, mely a honlapján közzétett információi szerint 2007-ben 31,5 százalékkal részesedett a tejértékesítésből az eladott 600 millió liter tej által. A több mint 200 termelőt koordináló csoport a feldolgozásban is részt vesz, jelenleg a lényegretörő „Magyar” márkanév alatt forgalmazza termékeiket, melyeknek jelmondatata: „Hazai termelőktől hazai fogyasztóknak”. A geleji Sajt Kft. annyiban hasonló modellel működik, hogy gyakorlatilag integrálva van a termelői és a feldolgozó tevékenység, mivel a Kft-t tulajdonló Agrár Kft. végzi a növénytermesztést és a tejelő teheneltartást, amint ez későbbi elemzésemből ki is derül.

Elmondható, hogy azok a termelők, akik rendelkeznek a takarmány előállításához szükséges termőfölddel, előnyös helyzetben vannak. Az ilyen termelők ugyanis kevésbé vannak kiszolgáltatva a terményárak váltakozásának, viszont az időjárás és a véletlen események az ő termésük mennyiségét és minőségét is befolyásolja. Főleg saját földeken gazdálkodik az álta-

lam megvizsgált mezőcsáti őstermelő is, de sok termelő számára a rendezetlen földtulajdoni viszonyok megnehezítik és megdrágítják az állatok ellátását. Megjegyzendőnek tartom, hogy a kistermelők gazdálkodásának rentabilitása gyakran abszolút a támogatásoktól függ.

A termelő-feldolgozó relációban az információk alulról felfelé való áramlása figyelhető meg, így az árak nem teljesen piaci alapon, hanem elsődlegesen a költségek figyelembevételével történnek (Popovics–Tóth, 2006). Ez azonban nem jelenti azt, hogy a megállapított árak kedveznek a termelőknek. A 5. ábrán látható a felvásárlói ár alakulása az utóbbi 12 évben. Ezek az árak a régió átlagánál ugyan magasabbnak számítanak, de a legtöbb termelőnek még ezek az árak is önköltség alatt vannak; ma Magyarországon ugyanis egy liter tej önköltségi ára az agromonitor.hu számításai szerint 71-75 Ft a termelői telep adottságaitól függően.



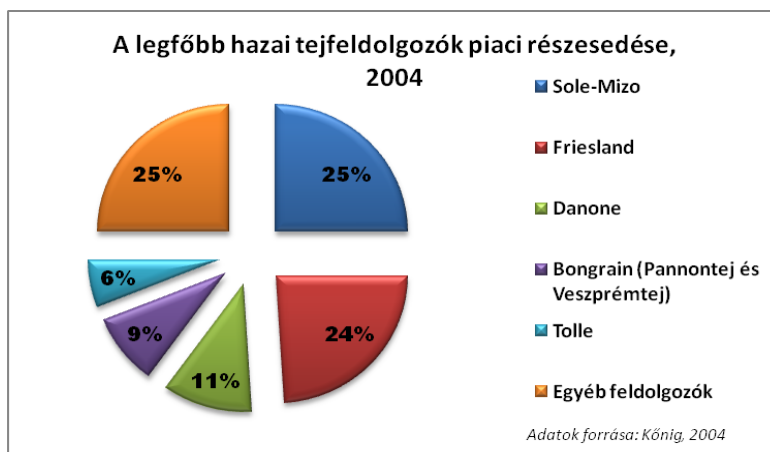
5. ábra: A tehéntej felvásárlói árának alakulása

Ilyen felvásárlási árak mellett tehát determinált a termelők veszteséges működése. Úgy vélem, ezt a helyzetet csak rontani fogják a ma tapasztalható termény- és energiaárak, melyek az utóbbi egy év alatt jelentős mértékben emelkedtek.

3.5. FELDOLGOZÁS

Ahogy azt már említettem, a feldolgozók között rendkívül erős koncentráció tapasztalható. A 6. ábra a 2004-es piaci részesedéseket mutatja, de még nem jelöli az azóta feldolgozással is foglalkozó Alföldi Tejet, amely szintén jelentős cégnek számít. Mindenesetre az arányokat és koncentrálódási tendenciát jól mutatja. A legnagyobb piaci szereplő ma is a Sole-Mizo, ami azért mindenképpen öröndetes, mert magyar kézben van – Csányi Sándor érdekeltségében. Az olasz Sole magyar tulajdonba kerülésével csökkent 2004-re a feldolgozói kapacitások külföldi tulajdoni aránya 63 százalékra, bár ez még így is magasabb az hazai élelmiszeripari átlagnál (Salamon, 2004). A második helyezett 2004-ben a bevételi adatok alapján a

Friesland – korábban Nutricia – volt. A két legnagyobb szereplőt jelentős lemaradással követte a francia Danone, amely a világ egyik legnagyobb élelmiszergyártója. A Bongrain csoport hazai leányvállalatai – a Pannontej és a Veszprémtej – együttesen a piac 9 százalékát birtokolták 2004-ben. A Tolle, régebbi nevén Tolnatej, ma is a jelentős feldolgozók közé tartozik. A maradék 25 százalékon osztozott a többi hazai feldolgozó, de ez az arány mára sem változott jelentősen.



6. ábra: Tejfeldolgozói piacrészek

A 4 fő feletti, tejtermék gyártására regisztrált élelmiszeripari vállalkozások számának alakulását mutatja a 7. ábra. Látható, hogy a feldolgozók száma a koncentráció erősödésével csökkent. Az általam vizsgált feldolgozók közül ebbe a diagramon szereplő cégkategóriába tartozik a Cserpes Sajtműhely és a gejeji Sajt Kft.

2007-ben a belföldön képződött nyerstej 73 százalékát vásárolták fel a hazai tejfeldolgozók. Ezen kívül a feldolgozókhöz kerül az importált nyerstej is. A tejtermékek gyártói 2003 óta már csak extra minőségű tejet vásárolnak fel, mivel az EU szabvány szerint csak ez alkalmas emberi fogyasztásra. Hazánk tejtermelése ehhez a feltételhez gyorsan alkalmazkodott és már 2006-ban is a termelés közel 97 százaléka tartozott ebbe a csoportba (Peles, 2008).



7. ábra: Tejfeldolgozók számának alakulása

A feldolgozók legkritikusabb pontja a kapacitáskihasználtság, melynek becsült értéke 50 százalék. A már meglévő kapacitások jobb kihasználásával komoly költségcsökkentés érhető el az adott termékre jutó fix költségek körében, azonban véleményem szerint ez könnyen járhat az értékesítési költségek növekedésével, mivel a többlettermeléshez a piacot is meg kell találni. Ez a logika a geleji Sajt Kft. működésében is fellelhető.

Annak, hogy az innováció a hazai feldolgozóknál elmarad a nemzetközi szinttől, három fő oka van. Egyrészt a nagyvállalatoknál az anyacég fejleszt és azokat a termékeket árulják a leányvállalatok is. Másrészt a kisebb méretű cégek gyakran tőkeszegények, így a széles termékpaletta - rövid gyártási sorozatok kombinációjában a többség nem a lehetőséget, hanem a költségeket látja. Az egyik legjobb ellenpélda erre a viselkedésre a Cserpes Sajtműhely sokszínű és változatos kínálata. Végül pedig sokan azzal magyarázzák az újítás hiányát, hogy a vásárlók rendkívül árérzékenyek, azaz a drágább termékekre nem fogékonyak. A többség mellett azonban szerencsére kialakulóban van egy, nem csak az árat, hanem az ár-érték arányt szem előtt tartó fogyasztói réteg.

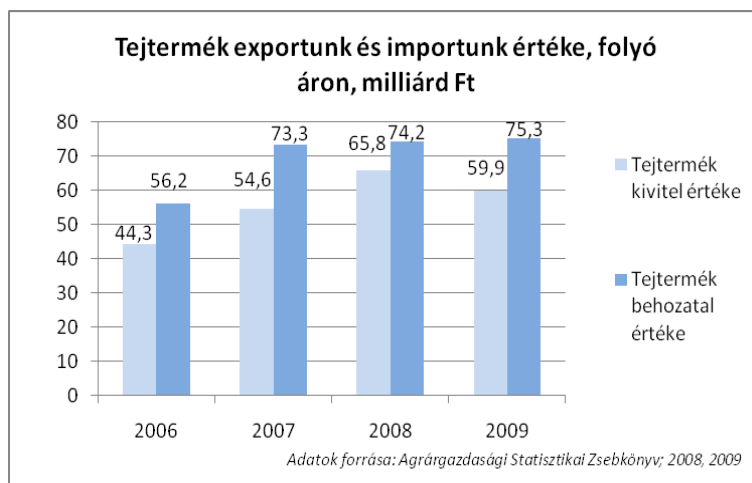
3.6. KISKERESKEDELEM, KÜLKERESKEDELEM

A kiskereskedelmi láncok alkupozíciója a feldolgozókkal szemben rendkívül erős. Mivel üzletpolitikájuk fókusza a fogyasztó, így jövedelmének elnyerése érdekében a lehető legalacsonyabb árakkal csábítják vásárlásra. Beszállítóik tudják – hiszen tudatják velük – hogy ha nem képesek a megadott, általában nyomott áron szállítani, akkor importtermékekkel minden további nélkül helyettesítik áruikat. A feldolgozók emiatt kénytelenek elfogadni az árakat, azaz itt felülről lefelé történő ármeghatározás történik (Popovics–Tóth, 2006). Egymással versengenek a kereskedelmi márkák saját termékeinek gyártásáért is, melyek legalább a kapaci-

táskihasználságot javítják. Üdítő ellenpélda a kiskereskedelmi láncok fent részletezett üzletpolitikájára a geleji Sajt Kft. és a Cora kapcsolata, melyben a feldolgozó saját termékeit az üzletlánc kedvező feltételek mellett forgalmazza.

A feldolgozóknak komoly minőségi és szavatossági követelményeknek kell megfelelniük, emiatt a tejtermékeket egyre több és hosszabb kezelési eljárás alkalmazásával készítik el, melyek véleményem szerint gyakran megváltoztatják a termékek állagát és ízvilágát. Cserpes István elmondása szerint a Sajtműhelyük épp ezen feltételek miatt nem kíván kiskereskedelmi láncokkal kapcsolatba kerülni. A forrástanulmány alapján a feldolgozók szerint a termékek egyötöde kerül akciós áron forgalomba, az árengedményt pedig természetesen a feldolgozóknak kell állniuk. Nyilván meg lehet érteni az alacsonyabb jövedelmi csoportba tartozók érveit arról, hogy miért az olcsóbb, legtöbbször külföldi tejterméket veszik le a polcokról. Egyszerűen nem engedhetik meg maguknak a minőségi terméket és evvel a magasabb árat. Azonban véleményem szerint az olcsó, külföldi áru megvételével olyan negatív spirált indítanak el, ami saját magukra hat vissza. Az akciót ugyanis a termelőnek és a feldolgozónak kell állnia, akiket ez a kereskedelmi gyakorlat gyakran a csőd szélére sodor és arra kényszerülnek, hogy leépítsék a dolgozói létszámot. Így csökken a hazai össztermék, a gazdaság rosszabb állapotba kerül és csökkennek a szociális juttatásokra, munkahelyteremtésre és befektetésekre jutó források. Ez pedig leginkább éppen az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező rétegeket érinti.

A kiskereskedelmi láncoknak az importárúkkal való fenyegetése nem tekinthető üresnek, mivel a hazánkba beáramló importtermékek értéke 2004-től meghaladja az exporttermékek értékét, azaz a tejtermékek külkereskedelmi mérlege az EU-csatlakozás óta negatív. A 8. ábra az utóbbi 4 év kivitelének és behozatalának értékeit mutatja. Bár e tekintetben a tejipart kedvezőtlenül érintette a közös piac, azonban úgy gondolom, nem szabad elfeledkezni az Unió által nyújtott komoly támogatásokról sem. Alapvetően kevesebb terméket exportál az ország, mint az import mennyisége, de az igazi negatívum az, hogy az importtermékek döntő többsége magasabb hozzáadott értékű termék, főleg sajt, joghurt.



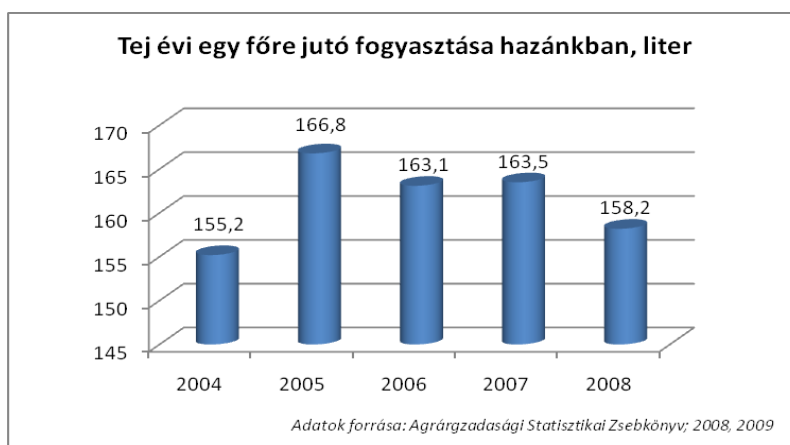
8. ábra: Tejtermékek exportja és importja

3.7. FOGYASZTÁS

A hazai háztartások a Magyar Statisztikai Évkönyv adatai szerint 2009-ben élelmiszerekre a jövedelmük mintegy negyedét költötték, ami a fejlett országok között magasnak számít, de könnyen magyarázható a bérek alacsony vásárlóerejével. A 2005-ös országos átlag alapján tejszárma és tejtermékek fogyasztók egy év alatt fejtenként 20 441 forintot költöttek, mely az élelmiszerkiadások 15,4 százalékát jelenti. Észak-Magyarországon, amely az általam vizsgált feldolgozók közül kettőnek is a piacát jelenti, ezek a számok alacsonyabbak. Itt átlagosan 17606 forintot költöttek 2002-ben tejtermékekre, mely a Háztartási Statisztikai Évkönyv adatai és saját számításaim alapján az élelmiszerekre fordított jövedelem 13,6 százaléka volt. Úgy vélem, viszonylag kevés magyarázatra szorul, miért is tartom rendkívül alacsonynak ezeket az értékeket. A tej rendkívül fontos tápanyagokat tartalmaz, melyek nélkülözhetetlenek az egészséges és kiegyensúlyozott étrendben. Ez az éves összeg 150 forintos tejárral számolva alig 130 liter tej évi megvásárlására elegendő, ami naponta megközelítőleg 3,5 decilitert jelent. Ráadásul a sajt, joghurt, túró, tejföl és az összes többi tejtermék egységárjai jóval magasabbak, így azokból számolt elméleti fogyasztás még kevesebb lenne.

A csökkenő vásárlóerő, a növekvő árak és a helyettesítő termékek (például készételek, üdítők) térnyerése csak néhány az egy főre jutó tejfogyasztás csökkenésének magyarázó tényezői közül. A 9. ábrán az egy főre jutó éves tejtermék fogyasztásának alakulását láthatjuk, melyben a termékek tejesanyagértékesben vannak megadva. Látható, hogy az EU-hoz való csatlakozásunk után növekedés volt tapasztalható, de ezt főleg a beáramló termékek fedezték. Véleményem szerint ez jóval alacsonyabb áruknak és az újdonság varázsának volt köszönhető. 2008-ban azonban újra a 2005-ös szint környékére esett vissza az egy főre jutó tejfogyasztás.

A Tej Terméktanács célkitűzése, hogy ez az érték a következő évtizedben elérje a 200 kg/főt – ami megközelítőleg 194 liter –, nem tűnik könnyű feladatnak.



9. ábra: Évi egy főre jutó hazai tejfogyasztás

Jelenleg a hazai piacon nem számítanak a folyadéktej fogyasztásának növekedésére; a növekedési potenciált a tejalapú desszertekben – melyek akár az egyéb nassolnivaló versenytársai is lehetnek – és a sajtokban, különleges termékekben látják. A nemzetközi trendek alapján a sajt tűnik a legpersepektivikusabb tejterméknek (König, 2004). Ehhez azonban legfőképpen fizetőképes keresletre van szükség, amihez pedig gazdasági fejlődés szükséges. A sajtpiac felfutása különösen szoros kapcsolatban áll a jövedelmek alakulásával, mivel a sajtok hagyományosan a drágább tejtermékek közé tartoznak, már csak tejigényük miatt is.

A legtöbb hazai fogyasztó árrugalmassága nagy, azaz már kisebb árnövekedés hatására is elpártol egy addig fogyasztott tejterméktől. Ez a rugalmasság a folyadéktej piacán a legjelentősebb, míg a nagyobb hozzáadott értékkel rendelkező termékeknél mérsékeltebb, de itt is jelentős. Megfigyelhető egy olyan fogyasztói réteg kialakulása, akik tudatosabban vásárolnak, figyelnek a kiegyensúlyozott és egészséges étkezésre, előnyben részesítik a helyi termékeket, a minőséget és a széles választékot. A tudatosvasarlo.hu klasszikus megfogalmazása szerint: „[...] azt gondoljuk, hogy a tudatos vásárlás ma többet kell, hogy jelentsen annál, hogy képviseljük és érvényesítsük saját jogainkat és érdekeinket. Fontos, hogy etikailag és környezetiileg is tudatosak legyünk, ami azt jelenti, hogy saját magunkon túl másokra is tekintettel vagyunk. Ezek a mások lehetnek ma élő emberek, vagy a jövőben megszületendő gyermekeink, unokáink, vagy nem emberi létezők: állatok, növények, sőt, ökológiai rendszerek. Mi, tudatos vásárlók tehát olyan fogyasztói döntéseket próbálunk hozni, amelyekkel nem csak mi járunk

jól, hanem – fogalmazzunk egyszerűen – a világ is. Döntéseink alapvető értékeket tükröznek: hitünket az igazságosságban, a méltányosságban, az ökológiai felelősségben.”

A fenti definíció kiemelt figyelmet fordít a fogyasztói döntés érintettjeire. Ennek a gondolkodásmódnak a magyar társadalomban való térnyerése fejlődési, növekedési lehetőséget adhatna tejiparunknak is. A tudatos vásárlói kör tagjai hazánkban főleg a városlakók, különösen a budapestiek közül kerülnek ki. Véleményem szerint ennek az egyik magyarázata lehet, hogy a városokban lakóknak bevásárlásaik során általában több választási lehetőség áll rendelkezésükre, mind a boltok számában, mind a kínálatban, mint a vidéken élőknek. Egy másik oknak tartom azt, hogy a vidéki lakosok jobban bíznak a reklámokban, elhiszik a promóciós szövegeket, mivel kevesebb ilyen hatásnak vannak kitéve. Tapasztalatom szerint például a Budapesten hosszabb ideje élők közül sokan valamilyen szinten immunissá váltak a reklámetechnikákra és ezt a jelentősen megnőtt ingerküszöböt csak az igazán újszerű és figyelemfelkeltő promóciók tudják „megugrani”. Úgy gondolom, a tudatos fogyasztás elősegítéséhez támogatni kell a fogyasztók felé történő tudásbővítő információáramlást. Ha jobban értik az iparágak közötti kapcsolatokat, akkor talán jobban megértik azt is, hogy miért érdemes például helyi terméket vásárolniuk. Remélhetőleg az életmód pozitív irányba való változása továbbterjed a vidéki területekre is és a tejvertikumra is jótékony hatással lesz.

3.8. FŐBB PROBLÉMÁK ÖSSZEFOGLALÁSA

A hazai tejvertikum legnagyobb fenyegetését a csökkenő tejfogyasztásban, valamint az importtermékek beáramlásában és sikerességében látom. A keresletet tovább csökkenti a bizonytalan gazdasági környezet, mivel a lakosság próbál takarékoskodni a kiszámíthatatlanság miatt és legtöbbször a fogyasztáson spórol. Akiket a gazdasági visszaesés már eleve rossz helyzetben ért, azok eladósodottságukat próbálják csökkenteni, így ők sem tekinthetők a jövő vásárlóerejét megalapozóknak. A biztos és nyugodt környezet tehát nagyban hozzájárulna a vásárlóerő növekedéséhez. Az importtermék beáramlását a nemzetközi szerződések miatt megakadályozni nem tudjuk. Azonban hiszem, hogy az aláírt szerződéseket be kell tartani, mert felrúgásuk az időleges előnyöknél sokkal komolyabb hátrányokat jelentene a jövőben. Ezért az egyetlen járható útnak a hazai termékek piacának növelésére a fogyasztók attitűdjeinek, jövedelemi helyzetének megváltoztatását tartom.

Rendkívül fontos az összefogás művészetének elsajátítása is a piaci szereplők részéről, hiszen csak így tudják növelni alkuerejüket. A kapacitáskihasználtság növelése is kedvező lenne, főleg a kisebb szereplők számára, de nem hiszem, hogy ez teljességgel elengedhetetlen a versenyképességhez. Én ugyanis úgy gondolom, hogy a versenyelőny mindig a megkülön-

böztetésen alapszik, amely nem mindig jár együtt a hatékonysági mutatók szárnyalásával. A legfontosabb, hogy a fennmaradni akaró kisméretű cégek, különösen a feldolgozók, találják meg azt a stratégiát, amely mentén működésüket fenntarthatóvá tudják tenni.

4. EGY MEZŐCSÁTI ŐSTERMELŐ TEJFELDOLGOZÓI TEVÉKENYSÉGÉNEK VERSENYKÉPESSÉGE

4.1. AZ ÜZLETI MODELL BEMUTATÁSA

Elemzésemben először egy, a szülővárosomban, Mezőcsáton élő és dolgozó gazdálkodó, Nagy János tejfeldolgozói tevékenységének üzleti modelljét vizsgálom meg. A borsodi őstermelő nemcsak szarvasmarhák tartásával és az általuk termelt tej eladásával, feldolgozásával foglalkozik, hanem birkákat is tart, valamint mezőgazdasági tevékenységet is folytat. Azért választottam Nagy János úr gazdaságát, mert véleményem szerint kitűnő példája annak a gazdálkodótípusnak, ami még a mai napig is jellemző az Alföld ezen térségében, bár számuk mára már jelentősen visszaszorult. Közös bennük, hogy életvitelüket teljesen meghatározza a munka, hiszen az állattartás olyan kötelezettségeket jelent, amely teljesen kitölti mindennapjaikat. A másik jellegzetesség a gyakran tapasztalható kockázatkezelési módszer, amely abban nyilvánul meg, hogy több lábon áll a gazdaság, azaz jövedelmüket több tevékenység által szerzik. Így biztosított a megélhetés akkor is, ha valamelyik ága a gazdálkodásnak épp nem jövedelmező. Nagy Jánosék például a tehéntej árának csökkenése esetén bízhatnak a birka eladási árban, vagy éppen fordítva. Pénzügyi szakszavakkal élve tehát diverzifikálják portfóliójukat annak érdekében, hogy így csökkentsék a várható kockázatot. Bár talán meglepő a párhuzam a mezőcsáti őstermelő gazdálkodása és a diverzifikált portfólió lényege között, de ha jobban meggondoljuk, mindkettő mögött ugyanaz a logika húzódik meg. Csökkenteni vagy kivédeni a működés egyes ágai által hordozott egyedi bizonytalanságot a tevékenységek megfelelő kombinálásával. Lenyűgözőnek tartom, hogy csupán intuíció, azaz a „józan paraszti ész” segítségével választották ezt a gazdálkodási módot. Emellett azért is lényegesnek tartom ennek a gazdálkodási formának az elemzését, mert 2004-ben a termelt tej megközelítőleg egynolcada került ki ilyen vagy kisebb méretű tejtermelő gazdaságokból (Salamon, 2004). Úgy vélem, ez az érték is azt jelzi, hogy a kisméretű gazdaságoknak még ma is fontos szerep jut a tejiparban.

Mezőcsát esetében nyugodtan mondhatjuk, hogy a név kötelez, hiszen a mezőgazdaság, az állattartás és a háztáji gazdálkodás mindig is meghatározó volt a város életében. A környéken lévő jó minőségű termőföldek adják az alapját a gabonafélék termesztésének, melyek az állatok takarmányozásában fontos szerepet játszanak, így teremtvé meg a lehetőségét az állati eredetű élelmiszerek készítésének, ami a gazdálkodók jövedelmének egy részét adja,

ezáltal biztosítva a gazdálkodás folytonosságát. Látható tehát, hogy a háztáji gazdaságokra jellemző körforgás legtöbbször a még meglévő mezőcsáti termelők esetében is érvényesül. Ezeket az előnyöket azonban egyre kevesebben használják ki, mivel a tejcsarnoknak az ezredforduló környékén való megszűnése az összes helyi tejtermelőt válaszút elé állította, aminek következtében a gazdák megközelítőleg fele döntött úgy, hogy felhagy ezzel a tevékenységgel. Míg a '90-es években 15-20, helyi mértékkel nézve nagyobb háztáji tejgazdaság működött, addig ez a szám jelenleg 7-8.

Nagy János és családja megközelítőleg 2 évtizede foglalkozik tehenek tartásával. Az első időkben 4 tehenük volt, de az évek során az állomány száma 11-re nőtt. Megszűnéséig a helyi tejcsarnokban adták le az összes tejet, de már több mint 10 éve felvásárlóhely hiányában maguk értékesítik a tejet illetve a saját maguk által készített tejtermékeket egyaránt. A 6 év óta változatlan mennyiségű állomány minden egyede magyar tarka fajtájú. Tapasztalatuk szerint ezek a tehenek 3 éves koruk után kezdenek el igazán jó minőségű tejet adni, innentől számítva a termelésben 10-15 évig vesznek részt, majd elenyésző összegért vágóhidakon kerülnek értékesítésre. Az őstermelő tehentartásból származó jövedelmének döntő többsége tehát a tej és a tejtermékek eladásából keletkezik, azaz tejhasznú tehenekként tartják az egyébként jellemzően kettős hasznosítású magyar tarkákat.

Az állatok takarmányozásához szükséges terményeket a saját, illetve bérelt földeken termesztik meg, melyek Mezőcsát határában fekszenek. Ezen kívül a legeltetés is megjelenik, mint etetési mód, mivel tavasszal és nyáron - amikor az időjárás engedi - a mezőkre viszik az állatokat. Minden takarmányozási tevékenységet kézi erővel végeznek. Gépesítve egyedül a fejés művelete van, melyhez önerőből vásároltak fejőgépeket, átlagosan 150 ezer forintért. A tej hozamában és a minőségi mutatóiban (pl.: tejsír) is nagy a szórás, ez főleg a takarmányozásra vezethető vissza. Általában ősszel, száraz takarmány mellett és a tavasz első részében, a legeltetés megkezdése előtt a legalacsonyabb a hozam; előfordul, hogy a napi kétszeri fejés alatt a tehén összesen 10 liter alatti mennyiséget ad. A legeltetés kezdeti szakaszában és az elélés utáni első hónapokban termelődik a legnagyobb mennyiségű tej; előfordult, hogy ilyenkor a 30 litert is elérte egy állat napi hozama. Átlagosan mindazonáltal 15 liter körül mozog ez az érték, ami nagyjából megfelel a magyartarka és egy hasonló méretű gazdaság átlagos jellemzőinek. A Tej Terméktanács egyik felmérése alapján ugyanis a 10-19 tehenet tartó gazdaságok éves átlagos egyedenkénti hozama 4738 liter, míg a mezőcsáti termelő 300 napos laktációval számolva 4500 l/db/év körül mozog. A 4738 literes fajlagos termelés 2003-ban az országos átlagos hozam 76 százaléka volt (Szűcs, 2004). A tej minőségét ők maguk nem mérik,

legfeljebb hatósági ellenőrzés során vesznek mintát az ellenőrök és elemzik egy központi laborban. Saját maguk a tej beltartalmi jellemzőire a belőle készült termékek mennyiségéből következtetnek.

A nyerstej mellett értékesítenek tejfölt, túrót és a tájegységre igen jellemző gomolyát is. A lehető legmagasabb jövedelmet azonban az biztosítaná nekik, hogyha az összes tejet nyersen, feldolgozás nélkül értékesítenék, mivel árképzésükbe csak az adott termékhez felhasznált tej költségét kalkulálják bele, az elkészítéshez szükséges munkáét nem. A feldolgozásra ugyanakkor rá vannak kényszerülve, mivel a nyers tej csak nagyon rövid ideig tartható el és szinte sosem tudják teljes egészében értékesíteni. A naponta értékesített nyerstej mennyiségében, akárcsak a tejhozamban, jelentős a szórás, de az átlag 40 liter körül mozog. Ez azt jelenti, hogy a naponta megtermelt tej mennyiségének – ami elmondásuk szerint 120-140 liter – csupán a harmadát tudják nyerstejként értékesíteni.

Áraik a bolti árak alatt vannak, de ez nem tudatos aláárazás következménye. Egyrészt, egyfajta intuitív önköltség alapú árazást alkalmaznak, azaz megpróbálják a takarmányárakból és egyéb kiadásaikból kiszámolni az egy liter tejure jutó költségeket. Másrészt, a mezőcsáti termelők között stabil, kialakult árszint van, gyakorlatilag mindenki ugyanannyiért értékesíti termékeit. Nagy János és családja többféle értékesítési utat is használ a tej, illetve a tejtermékek eladása során, azonban fogyasztóik mindig közvetlenül tőlük kapják a termékeket. A nyerstej döntő hányada háztól kerül értékesítésre, azaz a vevők keresik fel őket és vásárolják meg azt, ekkor a vásárlóknak lehetőségük van a házilag készült tejtermékek megvásárlására is. Ugyanakkor a tejfől, a túró és a gomolya fő értékesítési útja a Mezőcsát főterén található piac, ahol mindig a termelő egyik családtagja várja a vásárlókat. Igény szerint házhoz is szállítják mind a tejet, mind a késztermékeket. Jellemző az általam meglátogatott őstermelőre, hogy keresi az értékesítési utakat, szükség esetén - ha Mezőcsáton nem találunk vevőre - akár más városba is elviszik termékeiket. Erre példa a tavaly nyári időszak, amikor olyannyira magas hozamot produkáltak a tehenek, hogy a helyi piacon nem tudták értékesíteni az összes terméket, így felkeresték a mezőkövesdi piacot, ahol gyakorlatilag teljes egészében el tudták adni a felgyülemlett készletet.

Ahogy az előzőekből kitűnik, piacuk gyakorlatilag Mezőcsát, illetve szükség esetén kiterjesztik az értékesítési kört a környező településekre. Elmondásuk alapján stabil vevőkörük van, évek óta ugyanazok vásárolnak tőlük. Vásárlóik főleg mezőcsátiak, illetve az itt dolgozó környékbeliek, hiszen földrajzilag egyedül nekik elérhetőek Nagy Jánosék termékei. Mindazonáltal már vidéken sem rutinszerű, megszokott a termelőtől való vásárlás és ennek a gaz-

dálkodó szerint több oka is van. Egyrészt ők maguk nem tudnak olyan szavatossági időket garantálni, mint a boltok, másrészt a vevőknek a kényelmi szempontok nagyon fontosak vásárlásaik során és nem tolerálják, hogy a termékek naponta csak néhány órán át érhetőek el a helyi piacon. Ezen kívül megemlítette, hogy sokan azért nem vásárolnak háznál készült termékeket, mivel nem ízlik nekik. Ennek háttérében véleményem szerint az állhat, hogy a legtöbb ember már nagyon eltávolodott a házi termékektől, így a tradicionális, jellegzetes, gyakran erősebb ízeket nem kedvelik, hiszen nem azt szokták meg. Vannak olyanok is a potenciális vevőkörben, akik pénzhányra hivatkozva mindig az akciós tejtermékeket vásárolják a boltokban, amelyek nyomott áraival nem tudnak és nem is akarnak versenyezni a termelők. Ahogy azonban fentebb is említettem, a házi termékek ára a bolti átlagár alatt mozog, így például egy liter tej 150 forint, ám ez gyakran meghaladja a legolcsóbb dobozos tej árát (120-130 forint).

A különböző vidékfejlesztési programok a gazdaság életében kiemelkedő jelentőséggel bírnak. Többféle támogatásban is részesülnek, ezek többsége az Európai Unió által került meghirdetésre. Ilyen a tejtámogatás, az állattartáshoz kapcsolódó támogatások és a történelmi bázis alapú, azaz a termeléstől elválasztott támogatás. Az ezekhez szükséges pályázati anyagokat évente kell benyújtani és optimális esetben - azaz pozitív elbírálás esetén - néhány hónap elteltével utalják a támogatási összeget. A támogatásokhoz kapcsolódó adminisztrációs tevékenységet a család egyik rokona végzi, aki felsőfokú mezőgazdasági végzettséggel rendelkezik. A támogatási feltételek és az egyéb szabályok betartását több szervezet is ellenőrzi, mint például a Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal, az Állategészségügyi Hatóság, illetve az Élelmezési Hivatal. Ezek a hatósági szervek főleg az állattartás, a tejfeldolgozás és a termék tárolásának körülményeit vizsgálják, hiányosság észlelése esetén közlik azt és határidőt szabnak az adott probléma megoldására. Bár Mezőcsáton már volt rá példa, őket még egyszer sem büntették meg.

Amikor terveikről érdeklődtem, Nagy Jánosék elmondták, hogy nem tervezik az állomány bővítését, illetve egyéb fejlesztést sem. Elsősorban azért, mert nincs helyük tovább terjeszkedni, mivel elérték a jelenlegi állattartó helyiségek maximális befogadóképességét. Másrészt már a jelenlegi termékmennyiség eladása is okoz gondokat, így nem látják a keresletet a többlettermelésre. A harmadik érvük pedig az volt, hogy a tejtermelés és tejfeldolgozás csak az egyik része gazdaságuknak, azaz nem tudnának úgy több munkát fektetni bele, hogy a többi ágtól ne vonjanak el figyelmet.

4.2. A FENNTARTHATÓSÁG VIZSGÁLATA

Az üzleti modell bemutatása után most áttérek annak vizsgálatára, hogy vajon Nagy Jánosék tejfeldolgozó tevékenysége fenntartható-e az általam használt értelmezésben. Ehhez először a tágabb környezetnek az üzleti modellre legjelentősebb hatással lévő elemeit azonosítom. Úgy gondolom, hogy a PESTEL elemzés dimenziói közül az általam meglátogatott östermelő gazdálkodását a politikai-jogi (melyet szoros kapcsolatuk miatt együtt vizsgálók), a gazdasági és a társadalmi környezeti szegmensek befolyásolják leginkább. A politikai-jogi környezet rendkívül meghatározó a gazdálkodó életében, hiszen az östermelői státusz teszi lehetővé az egyszerű értékesítést, a kedvező adókulcs kihasználását és egyes támogatásoknál is előnyt jelent. Ezen kívül a vállalkozói formához képest sokkal kevesebb adminisztrációs kötelezettség társul vele. A jelenlegi Európai Unió agrárpolitika is kedvez a vidéki kistermelőknek, többféle támogatás is igénybe vehető a felzárkózás reményében. A vizsgált gazdálkodó esetében ezek a kedvezmények, támogatások nagyon erős pozitívumokként jelennek meg, javítják a tejfeldolgozás jövedelmezőképességét, olyannyira, hogy mindenfajta támogatás nélkül valószínűleg nem is lenne profitábilis ez a típusú gazdálkodási modell. A gazdasági szegmens hatása Nagy János üzleti modelljére már korántsem ilyen pozitív. A gazdálkodás fejlesztésének egyik leginkább hátráltató tényezője a helyi lakosok alacsony vásárlóereje, melyet a térségben jellemző magas munkanélküliség indukál. A rendelkezésre álló jövedelem csökkenése negatívan hat a fizetőképes kereslet nagyságára, melynek hiányában egyre nehezebb lesz értékesíteni a termékeket. A tejre és tejtermékekre költött összeg országos átlag alatti szintje (ld. 2. fejezet) is mutatja, hogy milyen komoly probléma a vásárlóerő hiánya. A társadalmi szegmens ebben az esetben szorosan kapcsolódik a gazdaságihoz, mivel ezekről a területekről folyamatos a népesség elvándorlása éppen a munkalehetőség hiánya miatt, ami tovább csökkenti a keresletet. Emellett a kedvezőtlen demográfiai folyamatok, a vidéki népesség elöregedése is negatív hatású, hiszen az idősebbeknek vidéken az átlagnál jóval alacsonyabb a vásárlóereje. Bár országos szinten tapasztalható az életmódnak egy fajta pozitív változása – bioélelmiszerek térnyerése, termelőtől való vásárlás – az észak-magyarországi vidék még nem tart itt. Tapasztalatom alapján itt sokkal kevésbé tudatosak a fogyasztásban az emberek és sokkal nagyobb a bizalmuk az ismert, reklámozott márkák iránt. Másrészt a környéken élők megfigyelésem szerint kevésbé, gyakran semennyire sem érdeklődnek a kiegyensúlyozott étrend kialakítása iránt.

A közvetlen versenykörnyezet vizsgálatakor nem beszélhetünk a szállítók alkuerejéről, mivel a tejfeldolgozáshoz szükséges minden inputot a gazdálkodó saját maga állítja elő. A

vevőkhöz kapcsolódó nehézségeket, problémákat az előző bekezdésben tárgyaltam, itt csak annyival egészíteném ki, hogy a vásárlók alkupozíciója igen erős, hiszen könnyedén válhatnak terméket. Nagy Jánosék termékeinek stabil vevőköre van ugyan, de a vevőkör nagysága stagnál, bővülése a közeljövőben sem valószínű. A termék helyettesíthetősége igen nagyfokú, már csak azért is, mert a potenciális vásárlók legtöbb tagja nem tesz különbséget a háznál készült és a boltban kapható, nagyméretű feldolgozók által készített termék között. Hiába van tehát jobb minősége és a boltinál kedvezőbb élettani hatása az őstermelő termékeinek, ha a vevők ezt nem észlelik. Esetükben tehát nem tudják a versenyképesség gátja a megkülönböztetés hiánya. Mivel egy érettnak mondható piacról beszélünk, így a potenciális új versenytársak fenyegetése nem mérvadó. Mindezek alapján a verseny mértékét közepesen erősnek tekintem. A stabil vevőkört a versenyt csökkentőnek, míg az értékesítési nehézségeket és a sokféle helyettesítőt a versenyt erősítő tényezőknek tekintem.

A működési környezet vizsgálata végeztével a feldolgozó erőforrásainak azonosításával folytatom az elemzést. Pénzügyi erőforrásait tekintve a támogatásoknak komoly szerep jut a vizsgált üzleti modellben. A tejfeldolgozás forrásképző tevékenysége állandónak tekinthető, hiszen az árak stabilak, az eladott mennyiség pedig rövidtávon nem változtatható. Támogatott hitelek felvételére valószínűleg lenne lehetőség, de önrész hiányában ezek nem elérhető opciók. A tárgyi erőforrások közé sorolom a rendelkezésre álló gépeket, illetve az állattartáshoz szükséges, saját tulajdonban lévő épületeket. Ide tartozik a termények megléte is, mely csökkenti az esetleges vásárlási kényszerből eredő bizonytalanságot, így könnyítve meg a gazdálkodó tejfeldolgozói tevékenységét. Mivel tapasztalt, évtizedek óta a tejfeldolgozással foglalkozó őstermelő áll a vizsgálat középpontjában, ezért a humán tőke állapota előnyösnek értékelhető. Ezt erősíti az a tény is, hogy van a gazdálkodásnak felsőfokú mezőgazdasági végzettségű segítője, amely a Nagy Jánosékéhoz hasonló gazdaságok között igen ritka. Kedvező szervezeti erőforrásként értékelem azt az alkalmazkodóképességet és kreativitást, melyet az értékesítéssel kapcsolatban tapasztaltam. A vevőkiszolgálásnak egy – a vidéken megszokottánál – magasabb fokát mutatja, hogy igény esetén termékeiket házhoz is szállítják. A szervezeti erőforrásokhoz sorolnám még a több lábon álló gazdálkodást, amivel csökkentik a mezőgazdasággal, állattartással foglalkozók által nehezen kiiktatható bizonytalanságot. A nem anyagi erőforrásokra áttérve technológiai erőforrást a klasszikus értelemben nem tudok azonosítani ebben a gazdálkodásban, mivel nem az innovatív technológia használata, hanem éppen a hagyományos módszerek használata jellemző rájuk. Amennyiben Mezőcsátot és környékét is eléri az organikus élelmiszerek iránti igénynövekedés, akkor előnyös lehet az őster-

melő számára, hogy tradicionális módszerekkel, mindenféle adalékanyag nélkül állítja elő termékeit. Innovációs erőforrásról a már említett értékesítési módszerek esetén beszélhetünk, termékinnováció viszont nem jelenik meg. A nem anyagi erőforrások csoportjába tartozik a hírnév, melyet ezidáig sajnos nem tudtak kialakítani. Akik ismerik és vásárolják a termékeit, azok megbízható minőségüként jellemzik azokat, de a szájhagyomány útján eddig nem sikerült elérni további potenciális vásárlókat.

Az erőforrások azonosítása után most a VRIN módszer segítségével meghatározom azokat a képességeket, melyek a fenntarthatóság alapjául szolgálhatnak. Értékesnek és nehezen helyettesíthetőnek tartom a támogatásokat, mint pénzügyi erőforrásokat, hiszen ezek teszi jövedelmezővé a tejfeldolgozást, azonban ezek nem ritkák és nem is másolhatatlanok. Értékes a saját földekről rendelkezésre álló termény léte is, de ez sem ritka, mivel az ilyen formában gazdálkodók többsége Mezőcsáton hasonlóan oldja meg az állatok etetését. A humán tőke ellátottságot értékesnek, ritkának és rövidtávon nehezen másolhatónak tartom, azonban külső segítők bevonásával aránylag könnyen helyettesíthető. A szervezeti erőforrásként aposztrofált alkalmazkodóképesség az, amit személy szerint leginkább értékesnek, ritkának, nehezen másolhatónak és nem helyettesíthetőnek tartok. A legtöbb vidéki gazdálkodóból tapasztalatom szerint éppen ez a rugalmasság hiányzik, ami pedig elengedhetetlen a túléléshez, a versenyben való sikeres helytálláshoz. A nem anyagi erőforrások megvizsgálása során nem találtam olyat, amely a VRIN vizsgálat során jó eredménnyel szerepelt volna, hacsak a közeljövőben el nem éri Mezőcsátot és környékét is a háznál készült tejtermékek elismerésének hulláma.

4.3. ÖSSZEGZÉS

Vizsgálatom során arra a konklúzióra jutottam, hogy Nagy János tejfeldolgozói tevékenysége életképes ugyan, de nem tekinthető versenyképesnek. Hiányzik a fenntarthatósághoz szükséges megkülönböztető erő és bár megvan a családban a piaci viszonyok változásához való alkalmazkodóképesség, ez önmagában nem elég. Ők maguk sem akarnak növekedni és a feltételek sem adottak hozzá. Így azonban, új vevők, fejlesztések nélkül hosszútávon nem lesz jövedelmezőképes a gazdálkodásuknak ezen ága. Emellett erősen függenek a mindenkori agrárpolitikától, a támogatási rendszertől. Ha a jelenlegi pályázati lehetőségek megszűnnének, vagy számukra kedvezőtlen irányba változnának, akkor nem lenne elég a mostani rugalmasságuk a tejfeldolgozás és egyúttal az állattartás fenntartásához. Mindazonáltal úgy gondolom, hogy a háztáji gazdálkodásnak van jövője, ha megfelelő formát találnak neki. Jó gondolatnak tartom a gazdák valamilyen szövetségbe tömörülését, mivel így könnyebben tudnának a gaz-

dálkodásba forrást bevonni, fejleszteni és így megteremteni maguknak a fenntarthatóság feltételeit. Véleményem szerint az lenne a célravezető, ha ezek a szövetségek állandó értékesítési pontokon várnák a fogyasztókat friss, kiváló minőségű termékeikkel és igyekeznének a környéken hírnevet teremteni maguknak. A mezőcsáti őstermelő üzleti modelljének vizsgálata során felmerült bennem a kérdés, hogy az ilyen típusú gazdálkodókat vajon azért tekintjük a nemzetgazdaság számára értékesnek, mert a hagyományt képviselik, azaz létük maga jelenti az értéket, vagy az, ha fenntarthatóan, versenyképesen működve meg tudják mutatni, hogy igenis van jövője ennek az életmódnak.

5. A GELEJI SAJT KFT. ÜZLETI MODELLJÉNEK VERSENYPÉSSÉG-VIZSGÁLATA

5.1. AZ ÜZLETI MODELL BEMUTATÁSA

Dolgozatom ezen fejezetében a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Gelej község külterületén működő tejfeldolgozó üzleti modelljének versenyképességét vizsgálom meg. Gelejt már Árpád-kori megalakulása óta mezőgazdasági jellegű településként tartják számon és az itt lakók jelentős részének megélhetését ma is a mezőgazdaság, illetve a hozzá kapcsolódó feldolgozóipar adja. Az alig 700 lelket számláló faluban jelenleg két nagyobb mezőgazdasággal foglalkozó cég működik: a Dél-borsodi Agrár Kft. és a Sajt Kft., egymással szoros együttműködésben, teljes vertikumban. Az Agrár Kft. hagyományos mezőgazdasági gazdálkodást, elismert halászati tevékenységet és tejelő szarvasmarhatartást folytat, míg a Sajt Kft. az így megtermelt tej feldolgozásával és értékesítésével foglalkozik.

Tari Andrással, a Sajt Kft. ügyvezetőjével folytatott beszélgetésem során megtudtam, hogy az üzem 1989-ben jött létre zöldmezős beruházásként. Mivel a terveket a működési folyamatot és a helyi adottságokat nem megfelelően feltérképező tervezők készítették, így sok fejlesztésre, javításra volt szükség a mai praktikus üzem kialakításához. 1990-ben, a tényleges üzemelés megkezdésekor a működés a szövetkezet és a környékbeli termelők által biztosított juh és tehéntejre épült, azaz az üzem tejbegyűjtőként is funkcionált. Az első években kizárólag exportra termeltek, már a megalakulás is ezzel a céllal történt. A főbb felvevőpiacok Libanon, Kuvait, Ausztrália és az USA valamint Szaúd-Arábia voltak.

A Gelej sajt már a kezdetektől sikeres volt, 1991-ben, a megépülés után alig egy évvel kellett először bővíteni a feldolgozót. A '90-es évek első felében a politikai és gazdasági irányváltás után átrendeződött a tejfeldolgozó tulajdonosi szerkezete, végül 1994-ben a Dél-borsodi Halászati és Juhászati Szövetkezet vált a 100 százalékos tulajdonossá. Ebben az évben a 200 egyedes kettőshasznú magyar tarka állományt tejelő szarvasmarhákka váltották fel. 1994-ben tehát 320 darab holstein-fríz fajtájú tehenet vásároltak Hollandiából, mely állomány a szaporulatnak köszönhetően néhány év alatt 500-ra gyarapodott. Az 1990-es évek végétől érezhetően egyre kevesebb vásárlóerő mutatkozott a juhtejből készült termékekre, így a tehéntejből készült termékek kerültek előtérbe.

1998-1999 folyamán komoly technológiai fejlesztések valósultak meg a Sajt Kft.-nél, többek között a belföldi piacokon napi termékekkel való megjelenés igénye tette ezt szükség-

gessé. Az export ekkortól csökkenő tendenciát mutat és ma már az üzem bevételeinek csak 20 százaléka keletkezik külföldi piacon, főképpen Libanonban. Az ezredfordulóig még vásárolt fel juhtejet az üzem környékbeli juhászoktól, majd további két évig foglalkoztak a saját juhaik tejének feldolgozásával, de 2002-ben teljesen megszüntették ezt az ágazatot.

A kezdetekre a Sajt Kft. által a termékeiken használt logó máig emlékeztet. A 2001-beli profiltisztítás óta tehéntejből készült napi termékek és különböző sajtok alkotják termékpalettájukat. Ugyanezen év januárjában a Dél-borsodi Halászati és Juhászati Szövetkezet gazdasági szervezetté alakult Dél-borsodi Agrár Kft. néven.

A történeti bevezető után most rátérek a Sajt Kft. jelenlegi üzleti modelljének vizsgálatára. A fent említett két kft-ben összesen 85 embert foglalkoztatnak, melyből 27 dolgozik a Sajt Kft-ben. A válság hatására a cég változtatott termelési rendszerén, ennek következtében viszont meg kellett válniuk dolgozóik egy részétől; így alakult ki a mai közel 30 fős létszám. Az új termelési rendszer mögött meghúzódó logikáról részletesen írok a későbbiekben. Az előző években a Sajt Kft. árbevétele 550-600 millió forint között alakult, az idei, 2011-es évben 500 milliós forgalomra számítanak. A munkabéértömeg a járulékokkal együtt évi 60 millió forint, mely a környék munkalehetőségeivel összehasonlítva versenyképes fizetést biztosít az itt dolgozóknak. Mivel az alkalmazottak nagy része helyi lakos, így az üzem komoly szerepet játszik Gelej község gazdasági életében. A feldolgozó vezetői a dolgozókat tekintik az egyik legfontosabb erőforrásuknak, Tari András elmondása szerint ugyanis az üzem működtetése egy csapatjáték, ahol mindenkire szükség van a sikerhez. Ezt a filozófiát igyekeznek is tudatosítani az itt dolgozóknak a munkakörnyezet folyamatos javításával, családiasabbá tételével. Az irányítók és a beosztott munkatársak közötti kapcsolat rendkívül közvetlen, hiszen a munkavállalók nem valamilyen láthatatlan irodából kapják az utasításokat, hanem a cég irányítói is ott vannak mellettük és megfogják a munka végét. Az itt dolgozók tehát megtanulják, hogy a Sajt Kft. sikere egyben az ő sikerük is, ezért kell a legjobb formájukat hozni. Olyannyira nem megszokott a környéken ez a vezetői attitűd, hogy az ügyvezető szerint több évbe telik, mire sikerül egy új dolgozónak átvennie ezt a fajta szervezeti kultúrát. Véleményem szerint ennek a hozzáállásnak az egyik megnyilvánulása, hogy a 2009-es válságkezelés részeként Kiss Ferenc, az elsőszámú vezető nem a munkatársak bérét, hanem a sajátját csökkentette. Úgy vélem, ez a gondolkodásmód is egyértelműen azt mutatja, hogy a cég vezetősége a rövidtávú profitmaximalizálásnál előbbrevalónak tekinti a Sajt Kft. értékének hosszú távú növelését, ami elengedhetetlen a jövedelmezőség fenntarthatóságához.

A Kft-nek jelenleg közel 600 fejőstehene van, melyből egyszerre körülbelül 480 szarvasmarha vesz részt a termelésben. A kizárólag holstein-fríz fajtából álló állomány növelését a szaporulat megtartásával, nem újabb egyedek vásárlásával tervezik. 2008 óta már csak a saját teheneik által termelt tejet dolgozzák fel. Ennek az egyik oka, hogy így megszűnt az információk aszimmetria a termelő és a feldolgozó szakasz között, azaz gyakorlatilag minden információ a rendelkezésükre áll a döntések meghozatalakor. A másik ok, hogy a tervezhető mennyiségű, megbízható minőségű tej így könnyebben biztosítható az üzem számára. Az állatok ellátásához szükséges takarmányt az Agrár Kft. termeszti 1200 hektár területű saját tulajdonú szántón, így ebből a szempontból sincsenek bizonytalanságot jelentő függőségi viszonyban külső szereplőtől. Saját, 800 hektáros legelőjükön legeltetik is az állatokat, kihasználva ennek a természetközeli és gazdaságos takarmányozási módnak az előnyeit.

A 2009-es év változásokat tartogatott a cég működésének minden területén. A Sajt Kft. sajátos válságkezelési módja a termelésben való önkontroll, önmérséklet bevezetése volt. Ebben a szellemben gondolkodva áttértek az általuk természetközeli takarmányozásnak nevezett termelési módra. Ennek lényege, hogy a takarmány összetételének megváltoztatásával tudatosan csökkentették a tejhozamot. 2009 előtt ugyanis nem volt ritka az egyedenkénti 35-38 literes napi átlaghozam, azaz az évi 11000 literes termelés, ami még a holstein-fríz fajtától is kiemelkedő értéknek számít. A teheneken azonban egy idő után mutatkozni kezdtek a „túlhasznoltatás” jelei, gyakoribbak lettek az egészségügyi problémák, vemhesedési nehézségek léptek fel. A másik oldalról pedig egyre több munkába került a megnövekedett termelési mennyiség értékesítése. Így, mondhatni, két legyet ütöttek egy csapásra a takarmányozás megváltoztatásával, hiszen az alacsonyabb hozamok az állatok kitűnő egészségi mutatóival párosultak és a tejmennyiség csökkentésével sikerült egyfajta hiányt gerjeszteni a Sajt Kft. termékei iránt, melynek köszönhetően a kereskedőkkel szemben jobb alkupozícióba kerültek. Emellett nem elhanyagolható az az éves szinten 100 millió forint sem, amelyet a takarmányok árán takarítanak meg az új módszer bevezetésével.

A tejfeldolgozó tevékenység 3500 m²-en folyik a Sajt Kft.-nél. Az üzem 2001-től teljes mértékben EU-konform, azaz nem az Unióba való belépésünk miatt végezték el a fejlesztéseket, hanem korábban, az exportpiacaikon való versenyképességük megőrzése érdekében. Jelenlegi kapacitásuk napi 20 ezer liter tej napi terméké és ugyanennyi tej sajtá alakítására alkalmas. A 2009-es évet megelőző, magas termelési szintnél az üzem kapacitáskihasználtsága 50 százalék volt, a tejhozam csökkentése miatt ez az érték most 35 százalék. Talán alacsonynak tűnik ez a szám, azonban ahogy azt fent is említettem, így nincs gond az értékesítéssel és

megvan a lehetőség a növekedésre. A jelenleg a Kft-nél dolgozó 27 ember több mint kétharmada a termelésben dolgozik, az irányítást és az adminisztratív munkát ellátó alkalmazottak 4 fős csapatot alkotnak. A termelésben a gépesítés Tari úr szerint is jelentős költségmegtakarítást jelenthet, de nem törekednek arra, hogy az élő munkaerőt mindenhol géppel helyettesítsék. A cég vezetői ugyanis úgy tartják, hogy a hagyományos élelmiszergyártás igényli a kézi munkavégzést, így gépesítve csak a fő folyamataik vannak. Szezonális csak kismértékben érzékelhető köszönhetően az ütemezett szaporításnak. A meglévő néhány százalékos nyári többlethozam pedig a turizmus által megnövekedett kereslet kielégítésével, illetve sajtok készítésével levezethető.

A cégnek két fő termékcsoportha van: a napi termékek csoportja, mely tejből, túróból, tejfölből és kefirből áll, valamint a sajtok termékcsoportha. A névadó termékből háromfélét készítenek, Trappistát, Gelej sajtot – mely gyúrt sajt – és a tájegységre jellemző gomolyát. A sajtok a leginkább idő- és munkaigényes termékeik, ezeknek van a legnagyobb hozzáadott értékük. Számításuk szerint a napi termékek adják a bevétel 60, a sajtok pedig a 40 százalékát.

A tejfeldolgozás során a Sajt Kft-nek a minőség az elsődleges prioritás, ezt jelmondatuk is alátámasztja: csak olyan terméket engednek ki az üzem kapuján, melyet otthon ők is jó szívvel az asztalra tennének. Tari úr elmondása szerint olyan vevőknek gyártanak, akik ezt a magas minőséget keresik, ezért sem szállnak be az egymás alá árazásba. Termékeik árszintjére a stabilitás a jellemző, mivel elmondásuk szerint a már meglévő törzsvevőkre alapoznak, akik jelentős emelést nem tolerálnának. A vezetők szerint az általuk termelt élelmiszerek alapvető funkciók szintjén könnyen helyettesíthetőek más, a piacon kapható tejtermékekkel, így a minőségben kell megkülönböztetni sajátjaikat. Ugyanis, ha az igényes vásárló egyszer már kipróbálta a Sajt Kft. termékét, akkor a kiváló minőségnek hála, könnyen márkahű fogyasztó válhat belőle.

Az importtermékek beáramlása Tari úr elmondása szerint nem aggasztja őket, mivel a régiós piacon, ahol a Sajt Kft. működik, nem jelentenek komoly fenyegetettséget. Ez főleg annak köszönhető, hogy ezek a termékek a még fogyasztható termékkört, azaz más minőségi kategóriát alkotnak.

Meghatározó piacuknak az észak-magyarországi értékesítési pontok által lehatárolt területek tekinthetők, de 2009-től már a magyarországi Cora hipermarketek is forgalmazzák termékeiket. Emellett, ahogy azt fentebb is említettem, a mai napig exportálnak sajtokat, főképpen Libanonba. Belföldön a több mint 200 értékesítési pont mindegyikére saját autóval szállítják a termékeket, így gyakori, hogy egyszerre öt autójuk is teríti az áruikat. Legfőbb értéke-

sítési partnerük a Coop hálózat; szállítanak a Szabolcs Coop, az Unió Coop és a Nyírzem Coop üzleteibe is. Ezen kívül független kisboltokba is eljuttatják a Sajt Kft. termékeit. Saját mintaboltot is üzemeltetnek az üzem udvarán; itt a helyiek az egyéb boltokban megszokottnál érezhetően alacsonyabb áron vásárolhatják meg a Gelej tejtermékeket. Immár 2 éves múltat tekint vissza a Corával való partneri kapcsolatuk, melynek keretében áruik az Íz és Hagymány termékcsoportban kerülnek a polcokra. Sikeresnek tekintik a hipermarket által kezdeményezett üzleti kapcsolatot, mivel a 7 Cora áruház kedvező kondíciókkal forgalmazza termékeiket. Az értékesítőikkel a lépésről-lépésre kiépített, biztos alapokon nyugvó partneri kapcsolatok, nyer-nyer szituációk kiépítésére törekшенek, akárcsak dolgozóik esetében. Úgy vélik, csak így képzelhető el hosszútávon gyümölcsöző együttműködés.

A jelenlegi támogatási módszerekről Tari úrnak nincs túl jó véleménye. Az ügyvezető szerint a terméket a piacon kell megmérettetni és a piac, vagyis a fogyasztó eldönti róla, hogy versenyképes vagy sem. A támogatások jelen formája eltávolít a munkától, torzítja a termék-szerkezetet és hatékonyságra ösztönöz. Osztom Tari Úr nézetét abban is, hogy aki csak egy évig is kilép a versenyből, az menthetetlenül visszacsúszik, ami egy versengő iparágban nem engedhető meg. Jelenleg a földműveléssel foglalkozóknak gyakorlatilag alanyi jogon járó földalapú támogatáson kívül semmilyen állami, illetve EU-s támogatási programban nem vesznek részt az említett kft-k. Néhány évvel ezelőtt a SAPARD program keretében vásároltak a feldolgozóüzembe egy tejtöltőgépet, de a gép magas áron való beszerzése miatt nem voltak elégedettek a program lezárulta után, így nem terveznek ebben vagy másik programban való részvételt a jövőben.

A legfontosabb feladatnak a cégnél a minőségi terméket igénylő vásárlóerő megteremtését tartják, hiszen ez az alapja mindenféle gazdálkodásnak. Ehhez Tari úr véleménye szerint nyugodt, biztos környezetre és versenyképes bérekre lenne szükség. Sikereségük titkát a minőségi termelés mellett abban látják, hogy az eredmény egy részét mindig visszaforgatják az üzletbe, így folyamatosak a fejlesztések, ami biztosítja a Sajt Kft. hosszútávú fenntarthatóságát.

5.2. A VERSENYPÉSSÉG VIZSGÁLATA

A Sajt Kft. működésének bemutatása után versenyképességének vizsgálatával folytatom az elemzést. Elsőként a tágabb működési környezetnek a Kft. életére jelentős befolyással lévő szegmenseit vizsgálom a PESTEL módszer segítségével. Véleményem szerint a geleji feldolgozó szempontjából a leginkább releváns dimenzió a politikai-jogi, a gazdasági és a társadalmi. A politikai-jogi dimenzió belül az adózási politika, a magas közterhek egyértelműen ne-

gatív hatásúak és komoly pénzügyi terheket rónak a Kft-re. Közvetett módon az értékesítésükre is kihatnak, hiszen a magas adóterhek miatt csökken a potenciális vevőkör rendelkezésre álló jövedelme, így sokan a jó minőség helyett az olcsóbbat kénytelenek választani. Ahogy Tari úr is említette, elsősorban nyugodt környezet kellene a vásárlóerő kialakulásához és ezt a kiszámíthatatlanul változó szabályozás nagymértékben hátráltatja. A gazdasági dimenzió keretein belül véleményem szerint leginkább a Sajt Kft. piacain tapasztalható különösen magas munkanélküliségi ráta számít negatív befolyásolónak, hiszen ez is csökkenti a vásárlóerőt és megnehezíti a minőségi termékek értékesítését. Az alacsony rendelkezésre álló jövedelem által okozott nehézségek a politikai-jogi dimenzió mellett ide is besorolhatóak. A társadalmi szegmens részeként a tej és tejtermék fogyasztási szokások is kihatnak a Kft. működésére. Ahogy az általam végzett tejpiaci elemzésből is kitűnik, Magyarországon egyre inkább csökken az egy főre jutó tejfogyasztás, ez vidéken hatványozottan igaz. Ráadásul az észak-magyarországi területekről való lassú elvándorlás csökkenti a potenciális vevőkört is. A Corával való partneri kapcsolatot már csak azért is pozitívnak tartom, mert így a Kft. termékei magasabb vásárlóerővel és növekvő népességgel jellemezhető piacokon is megjelentek. Ahogy azt a második fejezetben már említettem, ezeken a területeken véleményem szerint a minőségi termékek iránti igény is nagyobb a tudatossággal párhuzamosan.

Amennyiben a Kft. régiós piacán is érvényesülne a jövőben a tudatos, kiegyensúlyozott étrend iránti igény és ez növekvő vásárlóerővel párosulna, akkor a Gelej termékek vevőköre véleményem szerint tovább bővíthetne. Egy másik növekedési lehetőség lehetne az úgynevezett Slow Food mozgalom térnyerése, mely kezdeményezés a helyhez kötődő termékek, ételek támogatására alakult meg. Egy ehhez hasonló „védelmi” program valósult meg a Tolna megyei Szekszárdon, melynek keretében néhány hete megtartották az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program támogatásával Helyi Termék Piacot. Hasonló kezdeményezések figyelhetőek meg a catering ágban is, így például egyre több menzát köteleznek, hogy a helyi alapanyagok felhasználásával készítsék ez az ételt. Összességében tehát a globalizálódó piacok mintegy ellentétjeként egyre jelentősebb csoportok állnak ki a helyi termékek fontossága mellett.

A szűkebb, közvetlen működési környezetet Porter öt erő modellje alapján elemzem. A szállítók alkupozíciója a Sajt Kft. esetében nem értelmezhető, mivel az őket tulajdonló Agrár Kft. biztosítja számukra a termeléshez szükséges inputokat. Tehát gyakorlatilag nincs kockázati tényező a szállítókkal való kapcsolatban. A Gelej termékek közvetlen vevői a saját min-tabolt vásárlóinak kivételével többségében a kiskereskedelem szereplői. 2009 előtt kifejezet-

ten erős alkupozíciókkal rendelkeztek, mivel a magas tejhozamok által adott termékmennyiséget a Kft-nek mindenképpen értékesítenie kellett, akár nagyobb akciók árán is. A természetközeli takarmányozás bevezetése után azonban a feldolgozó javára billent a mérleg, mivel a csökkentett termelési mennyiségért egyfajta verseny alakult ki a vásárlók közvetítésével a kiskereskedők között. Mindazonáltal a különböző értékesítési díjak, valamint logisztika minden területének a Kft. feladatkörébe való utalása a kiskereskedelmi láncok részéről még mindig jelentős alkuerőt sejtet. A közvetett vevők, azaz a fogyasztók alkupozíciója is erősnek tekinthető, mivel az egyik termékről a másikra való áttérés költségei alacsonyak és az aránylag könnyen helyettesíthető kategóriába tartoznak a Sajt Kft. áruai. A márkahűség és a kiváló minőséggel történő termékdifferenciálás a vevői alkupozíciót mindkét vásárlótípus – a kiskereskedelmi értékesítő és a végfogyasztó – esetében is a feldolgozó javára mozdíthatja el. Mivel a tejfeldolgozás hosszú távú és jelentős mértékű befektetésekkel valósítható meg, így új szereplő belépése a piacra a közeljövőben nem várható. A magas költségek mellett az értékesítési utak megszerzése is belépési korlátnak tekinthető. A Sajt Kft. ráadásul több mint 20 éves tapasztalati előnyben van, így egy új szereplő fenyegetésétől még megjelenése esetén sem kellene tartaniuk. Összegezve a közvetlen verseny meghatározóit, véleményem szerint a Sajt Kft. piacain közepes a verseny intenzitása. A versenyt csökkentő tényezők a belépési korlátok és a Kft. termékeinek minőségi szempontból való egyedisége, míg a versenyt erősítő jellemző az erős vevői alkupozíció és a nagyszámú, a termékek alapfunkcióiban megegyező helyettesítő.

A Sajt Kft. versenyelőnyt biztosító képességeinek azonosításához először is csoportosítom és elemzem a Kft. erőforrásait. A pénzügyi erőforrások közé tartozik a feldolgozó kiegyensúlyozott pénzügyi helyzete, mely szükség esetén hitelképességének az alapja is lehet. Bár a feldolgozó tevékenység forrásképző képessége rövidtávon a termékpályából következően lényegesen nem változtatható, de a szaporulat értékesítésével véleményem szerint forrásbevonásra van lehetőség. Mi sem bizonyítja jobban az állatok rendkívüli értékét, mint az, hogy a két éves vemhes üsző piaci ára 700-800 ezer forint. Az üzemnek azonban jelenleg nincs szüksége további források bevonására, ez az értékesítési lehetőség nem aktuális. A tárgyi erőforrások csoportja kedvező képet mutat, mivel a szükséges gépek, berendezések a Kft. saját tulajdonát képezik és az összes szükséges alapanyaghoz való hozzáférés is biztosított. A befektetett vagyon értéke igen magas; az Agrár és a Sajt Kft-ben együttesen 3 milliárd forint. A humán tőke csoportjára áttérve kiemelendőnek tartom, hogy Kiss Ferenc és Tari András is a kezdetektől fogva a Kft-ben dolgozik, így több mint 20 éves szakmai és vezetői tapasztalattal

rendelkeznek. A két évtized alatt felhalmozódott tudás és az ez idő alatt folyamatosan fejlesztett vezetői képességek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a humán erőforrás szerepe a Kft. működésében meghatározó. Az előző bekezdésekben már részletezett különleges szervezeti kultúra hozzájárul ahhoz, hogy a többi erőforrás – legyen az tárgyi vagy emberi tőke – minél eredményesebben hasznosuljon. Az eddigi anyagi erőforrások után a nem anyagi erőforrásokkal folytatatom a vizsgálatot. A technológiai erőforrások a termékek jellemzőiből adódóan aránylag egységesek az iparágban; a szükséges gépekkel, technológiával a Sajt Kft. is rendelkezik. A legfőbb innovációs erőforrásként a változó piaci körülményekhez szükséges alkalmazkodóképességet emelném ki, amelynek jó példája a 2009-ben megváltoztatott termelési módszer. A hírnév, mint nem anyagi erőforrás pozitív értelemben jelenik meg a Sajt Kft.-nél. Termékeik megbízhatóan magas minőségével a végfogyasztók, míg pontos szállításaikkal a kiskereskedők nevében tettek szert jó hírre.

Az erőforrások azonosítása után a VRIN módszer segítségével meghatározom a Sajt Kft. azon képességeit, melyek véleményem szerint a versenyelőny, azaz a hosszútávon fenntartható jövedelmezőképesség alapját jelentik. Ehhez megvizsgálom, hogy az egyes erőforrások értékesek, ritkák és tökéletlenül másolhatók-e a cég piacain, illetve, hogy helyettesíthetők-e a Kft. működése során. A cég pénzügyi erőforrásai mindenképpen értékesek, mivel a működés során helyettesíthetetlenek és aránylag ritkának tekinthetők, azonban maga a jó pénzügyi helyzet másolható más vállalatok által. Értékesnek és nehezen helyettesíthetőnek tartom a Kft. tárgyi erőforrásait is, de mégis úgy gondolom, nem ebben rejlik az alapvető képességük. Sokkal inkább a humán és szervezeti tőkében, mivel a két csoport elemei nagyon ritkák, értékesek és a jó működéshez elengedhetetlenek a régiós piacokon, emellett pedig természetükből adódóan nem másolhatóak. A technológiai erőforrásaik nem ritkák, mivel az iparágban nem jellemzőek az egyedi gépsorok, szabadalmak. Az innováció csoportjába sorolt alkalmazkodóképességet és a hírnevet is a versenyben előnyt jelentő alapvető képességnek tartom, mivel a VRIN teszt mind a négy tulajdonsága igaz rájuk. Különösen a hírnév másolhatatlansága jelentős a Kft. működésének fenntarthatósága szempontjából, mivel hosszú távon ez alapozza meg a termékek vevőkörét.

5.3. ÖSSZEGZÉS

Összefoglalva a Sajt Kft. elemzését, arra a következtetésre jutottam, hogy a cég üzleti modellje nemcsak életképes, hanem fenntartható, azaz az én fogalomhasználatomban versenyképes. Ennek alapját a párját ritkító szervezeti kultúra, az értékes humán tőke, az alkalmazkodóképesség és a biztos alapokon nyugvó jó hírnév adja. A versenyképesség fenntartását

elősegítendő hasznosnak tartanám a Gelej termékek minél szélesebb körben való ismertetését, például a fent részletezett mozgalmak Észak-Magyarországon való megjelenése esetén az azokban való részvétellel. Úgy gondolom, hogy a megkülönböztetést ebben az esetben elősegíti, hogy a vállalat termékpalettája kevés termékből áll, így ezeket méretgazdaságosabban tudják előállítani és szükség esetén az üzem kapacitásait és a tehénállomány állapotát figyelembe véve adott a lehetőség a termelés bővítésére. Véleményem szerint, ha a Sajt Kft. továbbra is a minőség iránt elhivatottan, tudatos tervezés alapján, a környezeti változásokhoz rugalmasan alkalmazkodva működik, akkor jelenlegi versenyképességük hosszútávon fenntartható. Számomra nagyon jó érzés volt megtapasztalni, hogy ilyen vezetői hozzáállással is lehet sikeresen irányítani egy vállalatot, sőt, most már úgy gondolom, hogy hosszabb távon csak így lehet.

6. A CSERPES SAJTMŰHELY ÜZLETI MODELLJÉNEK VERSENYKÉPESSÉG-VIZSGÁLATA

6.1. AZ ÜZLETI MODELL BEMUTATÁSA

A kapuvári Cserpes Sajtműhely termékeivel néhány évvel ezelőtt találkoztam először Budapesten. Már akkor, gimnazistaként megfogalmazódott bennem a kérdés, hogy vajon milyen működést, üzleti modellt takar a „sajtműhely” szó. Jelen dolgozatom tervének vázolásakor adta magát a gondolat, hogy az egyik vizsgált feldolgozó a kapuvári vállalkozás legyen. Végül sikerült is megszerveznem egy beszélgetést a Sajtműhely alapítójával, Cserpes Istvánval, akitől megtudhattam, hogy milyen filozófia is van a Vásárcsarnok pultjában lévő Cserpes Trudi mögött.

A ma is egyéni vállalkozásként működő Sajtműhelyt 1992 áprilisában alapította a tejipari tapasztalattal már akkor is rendelkező Cserpes úr és felesége. A 1990-es rendszerváltás után a változás, a vállalkozás szele őket is megérintette. Megszűntek a kötöttségek, a tröshti rendszer, így lehetőségük nyílt a tejfeldolgozói piacra való belépésre, melyhez az alapanyagot a kezdés után nem sokkal felvásárolt kapuvári csarnok biztosította. A kezdetekkor napi 1000 liter tejet dolgoztak fel, az ebből készült tejtermékeket - főleg sajtot - pedig különböző vendéglátóipari egységeknek, pizzériáknak, éttermeknek értékesítették. Bár mára már 150-en dolgoznak az üzemben, az alapgondolat azóta sem változott: kiváló minőségű tejtermék gyártása nagy odafigyeléssel, a termék jellegzetességeit megőrző technológiai megoldásokkal. A termékeik iránti folyamatosan növekvő kereslet néhány év eltelte után már meghaladta a kapuvári tejszarnok kapacitását, így 2003-ban önerőből a város külterületén felépítették 1350 m²-es új üzemüket. Mivel a vállalkozás továbbra is dinamikusan növekedik, az üzemet is folyamatosan fejlesztik, de ma is Kapuváron, a 2003-ban felépült üzemben készül az összes Cserpes termék. A tulajdonos elmondása szerint kapacitásukat mindig a piaci igényekhez igazítják. Ez azt jelenti, hogy nem a termékek elkészítése után kezdenek el gondolkozni az értékesítési módon, hanem a ma legyártott termékre már megvan a rendelés, ami alapján holnap az értékesítőpont polcára kerül. 2005-ben fordultak az egyedi fogyasztók felé; ekkor indították el az első kínálóautókat a környező városokba, majd önálló üzletek nyitására kezdtek.

Cserpes úr beszélgetésünk során elmondta, hogy jelenleg naponta 15 ezer liter tejet dolgoznak fel, melyet 25 termelőtől szereznek be. Az üzem 50 kilométeres körzetében elhelyezkedő gazdaságok között kisebbek és nagyobbak is vannak, egy-egy partnerük termelése 50 li-

tertől 5000 literig terjed. Az extra minőségű tejet saját tartályautóikkal szállítják be a termelőktől minden nap a kapuvári üzembe. Döntően egy évre szóló szerződéseket kötnek az alapanyagot biztosító partnerekkel, melyben rögzítik az árképzés módját, a minőségi és mennyiségi elvárásokat, illetve az ezek megsértése esetén életbe lépő szankciókat is. Ez lehet csökkentett áron való átvétel, de komolyabb probléma - például gyógyszermaradvány - esetén nem is veszik át a tejet. Tíznaponta hatóságilag kötelező mintavételezni e tejet; ezeket a mintákat a budapesti központi laborban vizsgálják be. A felvásárlási árat a piaci árból kiindulva határozzák meg. A Győr-Moson-Sopron megyei feldolgozó a környéken működő többi céghez hasonlóan a Sole-Mizo Zrt. által alkalmazott árakat tekinti piaci árnak. Ha lehetséges, a többi alapanyagot is hazai termelőktől szerzik be, így például a joghurthoz szükséges gyümölcsök nagy részét is, azonban vannak olyan fűszerek, melyeket Magyarországon nem termesztnek.

A tejet az üzembe való beszállítás után hőkezelik, majd termékspecifikus technológia alkalmazásával készítik el a kívánt tejterméket. Mivel most már több, mint 60 féle terméket készítenek, így nincs lehetőség méretgazdaságos termelésre. Cserpes úr véleménye szerint azonban csak az alaptermékekre alapozva nem nyithatnának és tarthatnának fent saját boltokat és nem lennének képesek kiszolgálni a széles és sokszínű termékpalettát kereső vevőiket. Mivel nincsenek hosszú terméksorozatok, így a gépesítés sem olyan szintű, mint egy nagyméretű, kevés vagy esetleg egy termékre specializálódott feldolgozónál. A fő folyamatok – például az adagolás - gépesítve vannak, de rendkívül fontos szerepe van az emberi munkaerőnek a termelésben. Ez abból is látszik, hogy a 150 alkalmazott kétharmada a termelésben dolgozik, míg az adminisztrációt és az értékesítést végző személyzet csupán az összlétszám egyharmadát teszi ki. A tulajdonos szerint azonban a gépesítésnek egyéb, minőségi korlátai is vannak, mivel a termék fizikai jellemzőiből adódóan a sok lépésből álló termelési eljárás során óhatatlanul elveszíti bizonyos fontos alkotóelemeit, amit így utólag kell pótolni stabilizátorok, tartósítószeres és egyéb mesterséges anyagok formájában. Termelésük lényege pont abban rejlik, hogy nem kezelik „túl” a termékeket, amik így megőrzik eredeti ízüket, állagukat és a termelés végén semmilyen plusz anyagot nem kell hozzájuk adni, hiszen ki sem vesznek semmit. Itt jegyezném meg, hogy bár Cserpes úr a fent említett okokból nem hiszi, hogy jó minőségű tejtermék gyártása kivitelezhető teljesen gépesített nagyüzemi termelés által, az általa „Kofa” szintnek nevezett termelési formát sem tartja elfogadhatónak. A Kofák ugyanis, elmondása szerint, a szükséges technológia hiányában, nem megfelelő higiéniai viszonyok mellett, gyakran hiányos szaktudás alapján állítják elő termékeiket. Osztom azon véleményét, hogy a meg-

bízható, ingadozásoktól mentes minőségi szint biztosítása lényeges pont minden kisméretű tejfeldolgozó esetében.

A Cserpes Sajtműhely termékeire jellemző az egyedi design, egyszerű, igényes megjelenési forma, mely sosem hagy kétséget afelől, hogy mi is van a dobozban, palackban; azaz az áru magáért beszél. Több mint hatvanféle termékük egyikénél sem törekcszenek hívogató képek használatával az eladás növelésére, nem úgy, mint a piacon vezető szerepet betöltő vállalatok, melyek legtöbbször átláthatatlan, színes fotókkal, félrevezető emblémákkal telezsúfolt dobozokban kínálják termékeiket. A vállalkozás rendkívül széles termékpalettájának rendszerezésénél három fő termékcsopórtot különböztettem meg. Az egyik az alaptermékek csoportja, amit a túró, tejszín, kefir, joghurt, vaj, a többféle zsírtartalmú palackozott tejek és tejfölök alkotnak. A második csoportot a tejes édességek körének neveztem el és ide soroltam a karamellás tejet, a kakaót, a vaníliás krémtúrót, valamint a nagy sikernek örvendő Cserpes Trudit. A harmadik, legnépesebb termékcsopórtot a sajtok alkotják, amiből szinte megszámlálhatatlan fajtájú található meg a Sajtműhely pultjainál. Készítenek trappistát, fetát, mozzarellát, ricottát, különböző füstölt és ízesített sajtoakat, de értékesítenek fűszeres sajtkrémeket és hosszabb érlelésű, például cheddar sajtot is. A tulajdonos elmondása szerint a legerősebb, leginkább keresett termékeik a joghurtok és a túró rudi. Választékbővítő jelleggel megtalálható náluk kecskesajt is, amit egy kapuvári termelőtől szereznek be. Boltjaikban ez az egyetlen termék, ami nem az ő üzemükben készül, de ennek is ugyanolyan szigorú minőségi feltételeknek kell megfelelnie, mint az őik maguk által készített termékeknek. A hatósági ellenőrzésen kívül önmaük is folyamatosan vizsgálják a termékek minőségét; fogyasztói probléma esetén a vevőki-szolgálas részeként automatikusan cserélik a kifogásolt darabot.

A szakmáját láthatóan szerető ember szavaival Cserpes úr lelkesen mesél arról, mennyire lenyűgöző, hogy a tejből, mint egyetlen alapanyagból ennyiféle élelmiszert lehet készíteni. Ezután talán nem meglepő, hogy a Cserpes Sajtműhelynél folyamatos termékinnováció zajlik, mely minden esetben a vállalkozáson belülről indul, de legtöbbször magától a tulajdonostól. A folyamatos termékfejlesztéssel mindig tudnak újat mutatni vevőiknek, akik örömmel próbálnak ki bármit, amin a Sajtműhely logója van, hiszen bíznak a márkában. Évente átlagosan 1-2 új terméket terveznek a jövőben is; a legújabb fejlesztés a karamellás tej, melyet fél literes kiszerelésben árusítanak.

A kapuvári egyéni vállalkozás értékesítési filozófiája 2005-től a „közvetlenül a gyártótól” jelmonddal ragadható meg a legjobban, ugyanis ekkortól az egyedi fogyasztóknak való értékesítésre helyezték a hangsúlyt. Először Győr-Moson-Sopron megyét járták

kínálóautóikkal, majd Budapesten is elkezdtek az értékesítést ugyanezzel a módszerrel. Rövid idő múlva megnyitották első önálló boltjukat is Budapesten, amelyet mind a fővárosban, mind saját megyéjükben több is követett, ezzel párhuzamosan azonban a kínálóautók is megmaradtak. Ahogy a fogyasztók egyre inkább megismerték és megszerették termékeiket, úgy keresték egyre gyakrabban a megyei kisboltokban is a Cserpes logót. Erre reagálva a független kisboltok közül egyre több kereste meg a Sajtműhelyt és vált az értékesítési pontjukká. Cserpes úr szerint ezt a fordított marketinggel történő terjeszkedést jól megragadja az a Kádár Jánosnak tulajdonított mondás, miszerint *„ha nincs hús, akkor a vevő köszön, ha van, akkor a hentes”*. A kisboltokban való megjelenési mód is azt mutatja, hogy a márka az évek során egyre elismertebb és keresettebb lett.

A költséges kampányok helyett tehát inkább a szájhagyomány útján való reklámban bíznak, így klasszikus marketingtevékenységet nem is folytatnak, promóciókat, akciókat sem alkalmaznak. Cserpes úr alapvetően nem ért egyet a nagymértékű akciókkal, hiszen elmondása szerint nincs olyan normálisan árazott élelmiszer, ami 30-40 százalékos árengedményt elbír. Véleménye szerint a fogyasztó saját magát csapja be, ha elhiszi, hogy a 120 forintos tej jó minőségű terméket takar. Saját termékeiket már csak azért sem akciózzák, mert nincs rajtuk tartalék, amire alapozni lehetne bármilyen árengedményt. A különböző értékesítési helyeken eltérhetnek a Sajtműhelyben készült tejtermékek árai, mivel üzleti partnerei árazási politikájába Cserpes úr nem kíván beleavatkozni, ugyanis ez rontaná az értékesítőkkel való kapcsolatot és hosszú távon nem lenne kifizetődő. Úgy gondolom, a Sajtműhely üzleti kapcsolatainak lényegi pontja ez az *„élni és élni hagyni”* politika. Saját boltjaikban, autóikon a lehető legalacsonyabb árakon értékesítenek, már csak presztízssokokból is. A stabil árszintet a tulajdonos fontosnak tartja, ezért csak akkor emelik meg a termékek árát, ha az a költségek növekedése miatt elkerülhetetlen. Ez történt az elmúlt hetekben, amikor a megemelkedett energia- és üzemanyagköltségek miatt 10 százalékos áremelést hajtottak végre.

A legújabb értékesítési utat a Lipóti Pékséggel való szövetségkötés jelenti. Mára már kizárólagosan a Cserpes Sajtműhely tejtermékeit árusítják a pékségekben, ezáltal komoly piacot megnyitva a kapuvári vállalkozás számára. Mivel a Lipóti Pékségnek már Szlovákiában is vannak üzletei, így nemsokára már hazánk északi szomszédjánál is kaphatóak lesznek a Sajtműhely által készített tejtermékek. A partnerség azonban a másik szereplőnek is egyértelműen pozitív hozadékú, hiszen a pékségeknek így sokkal egyszerűbb beszerezni a tejtermékeket, mintha minden tájegység esetén külön-külön készítőkkal szerződnének; ráadásul akkor komoly kockázata lenne a Lipóti számára a minőség-ingadozásból származó presztízavesztés-

nek. Véleményem szerint a szövetségkötés teljes mértékben nyer-nyer helyzet, mivel a két vállalkozás arculata jól illik egymáshoz, így kölcsönösen erősítik egymás piaci pozícióit.

A Cserpes Sajtműhely értékesítésének legnagyobb odafigyelést és tervezést igénylő pontja egyértelműen a logisztikai folyamatok megszervezése. A vállalkozás hihetetlenül fensztes logisztikával működik azért, hogy az ízben, minőségben és beltartalomban is különlegesen nyújtó termék sose okozzon csalódást a vásárlónak. Termékeik alapvető adottságai miatt eleve a kiskereskedelmi láncoknál kapható tejtermékek szavatossági idejénél rövidebb ideig tudják garantálni a minőséget, valamint az áruk nem tűrik a hosszú szállítást, a meleget és a rázkódást sem. Ezek a nehézségek kihívást jelentenek ugyan a logisztikában, de elsődleges céljukból, a friss, tartósítószermentes termékek készítéséből közvetlenül adódnak. A Sajtműhely termékei olyannyira frissek, hogy a ma reggel fejt tejből holnap már a pultokon van a termék, azaz a hihetetlen gyorsaság szinte teljes készletmentességgel párosul. A folyamat a következő: reggel felveszik a rendelést a több száz értékesítési ponttól, napközben legyártják a szükséges termékmennyiséget, este bepakolják a hűtőkocsikba, majd másnap kiszállítják. Jelenleg közel 500 állandó értékesítési pontot látnak el kizárólag saját embereikkel és autóikkal, de ezeken a pontokon kívül 10 ezer forintos értékhatár feletti rendelés esetén munkahelyekre és irodákba is szállítanak. Egy-egy budapesti üzletbe hetente általában háromszor visz árut a Cserpes logós autó. A forgalom szezonálisról érdeklődve megtudtam, hogy jelentős ingadozás nem figyelhető meg az értékesítésben. Csupán néhány százalékos csökkenés mutatkozik a szabadságolási időszak - július-augusztus - idején a fővárosi piacukon, de összességében Cserpes úr elmondása szerint ez nem befolyásolja a forgalmat.

Főbb értékesítési piacuk jelenleg Győr-Moson-Sopron megye és a környező vidékek, valamint Budapest. Ezen felül a Lipóti Pékségekkel már egyre több helyen megjelenek, így az Alföldön, vagy a már említett szlovák piacon is. A körülbelül havi 100 millió forintos bevétel kétharmada tavaly már Budapesten keletkezett, azaz a vidéki boltok és az itt árusító autók a forgalom megközelítőleg egyharmadát adták. A tavalyi 1,2 milliárd forintos árbevételnél a folyamatos növekedés miatt a 2011-es évre 5-6 százalékkal magasabb értéket prognosztizálnak. Értékesítési piacuk, vevőköriük folyamatosan bővül, jelenleg kifejezetten növekvő, fejlődő szakaszában vannak a vállalkozásnak. Ez a dinamikus növekedés egyébként már 2005-től megfigyelhető; a dolgozók létszámának közel megduplázódása és az értékesítési pontok növekvő száma is erre utal. Cserpes úr szerint ehhez a fejlődéshez hozzájárul, hogy egyre inkább kezd kialakulni egy olyan tudatos fogyasztói réteg, aki értékeli a termék mögötti szellemi tőkét, jelenjen meg az számára a finom ízben, a termék magyarságában vagy egészséges mivól-

tában. A tulajdonos nem hiszi, hogy társadalmi csoport vagy jövedelmi szint alapján lehetne határolni vevőkörüket, mivel diákok és nyugdíjasok ugyanúgy vásárolják termékeiket, mint a tehetősebbek. Alapvetően abban rejlik bővülő vásárlói rétegük titka a vállalkozó szerint, hogy sikerült bizalmi kapcsolatot kialakítani a fogyasztókkal. A Cserpesnek, mint márkának már van értéke, ami a megbízható, kiváló minőségű terméken alapszik.

Cserpes István úr elmondása szerint egyedülálló üzleti modelljük miatt közvetlen versenytársuk nincs és az importtermékek sem jelentenek komoly fenyegetettséget számukra. Ezt annyiban egészíteném ki saját tapasztalatom alapján, hogy olyan feldolgozó valóban nincs, aki ilyen széles termékpalettát tud nyújtani a vásárlóinak, azonban a vásárcsarnokokban, piacokon egyre több olyan vállalkozás jelenik meg, amelyek hasonlóan természetes anyagokból jó minőségű termékeket állítanak elő és értékesítenek. Emellett a kínálóautóknak is akad versenytársa, például a szintén mozgóárusítással foglalkozó Etyeki Tej. Azzal azonban egyetértek, hogy a néhány, csupán az alaptermékeket tartalmazó paletta nem igazi kihívója a Sajtműhely sokszínűségének.

A működést leginkább hátráltató tényezőnek a tulajdonos a közterhek rendkívül magas értékét tartja, ami a 150 embert alkalmazó Cserpes Sajtműhelynek óriási kiadást jelent. Minden hónapban körülbelül 25 millió forintot, azaz a bevételek negyedét kell ilyen jogcímen befizetniük. A támogatásokat nem tartja jó megoldásnak - hasonlóan Tari Andráshoz, a geleji Sajt Kft. ügyvezetőjéhez - mivel ezek általában a piaci feltételeknek nem felelnek meg. Saját maguk egyedül a kezdetekkor vettek igénybe állami támogatást, de ma már semmilyen állami, illetve EU-s pályázaton nem vesznek részt. Ahogy azt fentebb is írtam már, a Cserpes Sajtműhely jelenleg is dinamikusan növekszik és további komoly növekedési potenciál azonosítható mind az eddigi piacokon a vevőkör bővülésével, mind a Lipóti Pékség által megnyitott piacokon új vevők megszerzésével. A lehetőségeket tetterekészen várják és állnak az újabb kihívások elébe. Mindazonáltal Cserpes úr megjegyzi, hogy a siker nem egyik percről a másikra jött, hiszen 18 év kemény munkája van a vállalkozásban.

6.2. A VERSENYKÉPESSÉG VIZSGÁLATA

A vizsgálat során a másik két feldolgozó elemzéséhez hasonlóan először azonosítom és értékelem a releváns környezeti szegmensek hatását a PESTEL módszert alapul véve. A Sajtműhelyre szintén a politikai-jogi, a gazdasági és a társadalmi dimenziók vannak jelentős befolyásoló erővel, de ezek többsége másképpen érinti a kapuvári vállalkozást, mint az eddig vizsgáltakat. A foglalkoztatással kapcsolatos szabályozás a politikai-jogi környezet egyik legmeghatározóbb eleme a Cserpes számára, mivel termékeik előállításához arányaiban sok

munkaerőt használnak fel, így egy hasonló méretű céghez képest több alkalmazottjuk van. Ahogy fentebb is említettem, a dolgozók béréhez kapcsolódó magas járulékokat Cserpes úr maga is negatív hatásúnak tekinti. A másik fontos befolyásoló ebből a környezeti szegmensből az adók, különösen az iparűzési adó magas szintje, mely szintén hátrányos hatással van a vállalkozásra. A gazdasági dimenzió véleményem szerint leginkább figyelmet érdemlő része a Cserpes Sajtműhely vevőkörének rendelkezésre álló jövedelme. Bár országos szinten az utóbbi egy-két évben csökkent az átlagos vásárlóerő, a Sajtműhely forgalmában visszaesés mégsem volt tapasztalható. Ez egyrészt annak köszönhető, hogy a fő piacot jelentő Győr-Moson-Sopron megye és a főváros térsége mindig is az átlagnál magasabb vásárlóerővel rendelkezett és ez az elmúlt években sem volt másképp. A másik ok elképzelésem szerint a vállalkozás vevőinek motivációiban keresendő. A Cserpes terméket vásárlók tapasztalatom és Cserpes úr elmondása szerint is elkötelezettek a minőség iránt, még ha azért többet is kell fizetni. Ahogy azt már az előzőekben is említettem, vásárlóik jobbra az egyre bővülő tudatos fogyasztók köréből kerülnek ki, így fel tudják mérni a termékeknek nemcsak az árát, hanem az ár-érték arányát is. Ez, a Cserpes Sajtműhely számára a piacaikon tapasztalható kedvező életmód-változási tendencia már át is vezet a vizsgálat következő, társadalmi dimenziójára. A fő értékesítési piacaikon tehát egyre inkább teret hódít az egészséges, kiegyensúlyozott táplálkozás iránti igény, azaz az a gondolat, amely a Sajtműhely filozófiájának az alapját is adja. A fogyasztói szokások ilyen irányú változása véleményem szerint nagymértékben hozzájárul a vállalkozás sikeréhez, növekedéséhez és ahhoz, hogy a tulajdonos elmondása alapján a 2008-ban kezdődő válság az ő termelésüket egyáltalán nem vetette vissza.

Porter öttényezős modelljét felhasználva a következőkben a vállalkozás közvetlen környezetét vizsgálom meg. A beszállítókkal szemben a Cserpes Sajtműhelynek erős az alkuereje. Bár a tejtermelők által biztosított input természetesen nem helyettesíthető, de az, hogy a környéken többen vannak, egymással könnyen - bár nem minden költség nélkül - helyettesíthetők, kedvezőtlenebb alkupozíciót determinál részükre. Ezt a számukra kedvező helyzetet azonban a Sajtműhely nem használja fel a termelők „kizsigerelésére”, hiszen hosszú távú, megbízható partneri kapcsolatok kiépítésére törekednek. Cserpes úr szerint azonban náluk nem is a szerződésben foglaltak a legmeghatározóbbak a termelő-felvásárló kapcsolatban, hanem az a hozzáállás, amit a termelő részéről tapasztalnak. Bár a vállalkozó elmondása szerint terméküknek üzleti modelljük egyedisége miatt nincs versenytársa, mégis úgy gondolom, hogy a vevők alkuereje erősnek mondható. A tudatos vásárlók ugyanis egyre több jó minőségű, organikus tejtermék között tudnak választani, bár ezek elmaradnak termékválaszték és

elérhetőség terén is a Cserpes mögött. A termék megkülönböztethetőségéből adódó márkahűség és a fő vásárlókör átlagosnál alacsonyabb árérzékenysége a vevői alkuerőt a Sajtműhely javára csökkenti. Tökéletes helyettesíthetőségről nem beszélhetünk a termékek egyediségéből kifolyólag, ennek ellenére azonban a tejtermékeket, mint alapélelmiszereket, továbbra is egymással könnyen helyettesíthetőnek tartom. A másik oldalról viszont a Sajtműhely vásárlókörének helyettesítő-hajlandóságát a megszokottnál alacsonyabbnak értékelem. Legfőbb belépési korlátnak a Cserpes piacát fenyegetőknek az értékesítési utak kiépítését és a korszerű üzem felépítéshez szükséges pénzügyi erőforrásokat tartom. A Sajtműhely közvetlen piacára, azaz a saját terméküket a végfogyasztónak árusító feldolgozók piacára véleményem szerint várható még kisebb szereplők belépése. Kisebb termelőknek talán éppen a Cserpes sikertörténete adja meg majd a végső lökést, hogy egy nagyobb beruházást végrehajtva tejfeldolgozásba kezdjenek. Várakozásom szerint azonban ezek a szereplők a Cserpes fő értékesítési piacain - Budapesten és Győr-Moson-Sopron megyében – a Sajtműhely helyzeti előnye miatt nem jelentenek majd komoly veszélyt. Összességében a Cserpes Sajtműhely közvetlen működési környezetében a verseny erősségét közepesnek, vagy annál árnyalatnyival gyengébbnek értékelem. A versenyt erősítő tényező a termékeknek a megjelenő új, kisméretű feldolgozók áruival való részbeni helyettesíthetősége és a vevők kedvező alkupozíciója. A verseny intenzitásának csökkentésében leginkább közrejátszó tényező a beszállítókkal szembeni alkuerő, a termékek megkülönböztethetősége, melyet a vevők lojalitással jutalmaznak, valamint a Sajtműhely kiépült értékesítési hálózata.

A feldolgozó versenyképességet elősegítő jellemzőinek azonosításához először meghatározom a vállalkozás anyagi és nem anyagi erőforrásait. A pénzügyi erőforrások csoportjába tartozó hitel és jövedelemtermelő képességet a dinamikus növekedés miatt jónak értékelem. Ide sorolom, mint kedvező jellemzőt az állandóan alacsony készletszintet, ami által hosszú távon nincs lekötve forrás termék formájában, így a bevételek szinte azonnal felhasználhatóak a termelésben. Az új, 2003-ban épült üzemet és a benne lévő gépeket, valamint a több mint 30 járművet, ami a működést segíti, tárgyi erőforrásként azonosítom. Bár az alapanyagokkal való ellátottság nagyban függ a termelőktől, de a kiváló partnerkapcsolatok segítségével biztosnak tekinthető az üzem ellátottsága. A Cserpes Sajtműhely emberi tőkéjét alkotja egyrészt a tulajdonos több évtizedes szakmai tapasztalata és a cég fejlődési útja alapján bizonyítottan tekinthető menedzseri vénája, másrészt az évek során kialakult lelkes, a közös célokért együtt dolgozni képes csapat. Cserpes úr már évekkel ezelőtt elkezdte a megfelelő emberek felvételével az operatív munka delegálását, azonban ma is naprakész az üzemben zajló összes tevé-

kenységet illetően. A stratégiaért és a főbb döntésekért továbbra is az egyéni vállalkozó felel. A vállalkozás mögött meghúzódó filozófia egyértelműen szervezeti erőforrás, de ide sorolnám az évek alatt kialakult szervezeti struktúrát, mely biztosítja a Sajtműhelynek a piaci változásokhoz való gyors alkalmazkodás lehetőségét. A nem anyagi erőforrásokra áttérve a technológiai erőforrások csoportjába sorolom azt a manufakturális jellegű termelési technológiát, mely biztosítja a termékek frissességét, „valódiságát”. A folyamatos termékfejlesztés valamint a sajátos értékesítési politika - „közvetlenül a termelőtől” - alkotják az innovációs erőforrásokat. A fogyasztók közötti jó hírnév szerepe rendkívül meghatározó a kapuvári vállalkozás fejlődésében, ennek köszönhető a már többször említett erős márkaérték és az egyre jelentősebb mértékű márkahűség.

A vállalkozás fenntarthatóságát biztosító versenyelőnyök meghatározása során megvizsgáltam a Sajtműhely erőforrásait a saját piacaikon való értékeség, ritkaság, helyettesíthetőség és másolhatóság szempontjából. A pénzügyi erőforrásokat mindenképpen értékesnek és a működés szempontjából helyettesíthetetlennek tekintem, az alacsony készleteket pedig ritkának is, azonban véleményem szerint ezek a tulajdonságok nem másolhatatlanok a piac más szereplői számára így nem származik belőlük versenyelőny. A tárgyi erőforrások csoportjába tartozó gépek, járművek és maga az üzem is igen nagy értéket képvisel és nem is helyettesíthető a Sajtműhely életében, azonban a piaci résztvevőknek ez alapfeltétel, tehát ezek az erőforrások nem ritkák és könnyen másolhatók. A vállalkozás humán és a szervezeti tőkéje azonban megfelel a VRIN elemzés minden kritériumának, mivel a tulajdonos tapasztalata és vezetői képessége, az alkalmazottak munkával szembeni attitűdje, valamint a „Cserpes-filozófia” egyaránt értékes, ritka, nem helyettesíthető és nem is másolható. A technológiai erőforrásoknál ismét nem mondható el a másolhatatlanság ténye, mivel, ahogy már említettem, néhány hasonló technológiával működő feldolgozó már megjelent a piacon, bár egyelőre nem ekkora sikerrel. Az innovációs erőforrások viszont a humán és szervezeti erőforrásokhoz hasonlóan a vállalkozás versenyelőnyének alapját adják, hiszen éppen a folyamatos termékfejlesztésből ered a Cserpes sokszínű termékpalettája, melyeknek a piacot a különleges értékesítési filozófia teremtette meg. Végül, de nem utolsósorban a Sajtműhelynek a fogyasztók körében megszerzett hírneve is kiállta a VRIN-próbát, sőt, én magam ezt a típusú erőforrást tekintem a legkevésbé másolhatónak és helyettesíthetőnek a Cserpes esetében.

6.3. ÖSSZEGZÉS

Az üzleti modell versenyképességének elemzését összefoglalva talán már egyértelmű, hogy komoly versenyelőnyökkel rendelkezőnek, így fenntarthatónak tartom a Cserpes Sajt-

műhely működési modelljét. A versenyképességet megalapozzák és támogatják a humán és szervezeti erőforrások, melyben meghatározó szerepe van Cserpes Istvánnak, a Sajtműhely megálmodójának, valamint annak a filozófiának, mely átszövi a működés összes területét a beszállítói kapcsolatoktól a gyártáson keresztül az értékesítésig. További versenyelőnyt jelent az a kreativitás és szaktudás, amely a termékfejlesztés alapja és az értékesítési utak innovációját elősegítő találékony, újító gondolkodásmód. A hírnevet gyakorlatilag mindezek összessége alapozta meg, így mára kialakult egy, a Cserpes Sajtműhelyt nemcsak a Facebookon követő vevőkör. Úgy gondolom, a Cserpes Sajtműhely hosszú távon egy sikertörténetnél vagy egy versenyképes vállalkozásnál több is lehet, hiszen egy új, fejlődőképes irányt mutathat a hazai tejtermékek számára. Remélem, hogy a fogyasztók tudatosabbá válásával a kiváló minőségű, hazai alapanyagokból készült, természetes tejtermékeknek és készítőiknek lehetőség nyílik arra, hogy a magyar piacon komoly részesedést szerezzenek.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A hazai tejágazat jelenleg számos problémával szembesül, melynek megoldására már több stratégia is született, bár eddigi sikerük erősen mérsékeltnak mondható. A Tej Terméktanács által a 2010-2020-as időszakra készített ajánlásban az olvasható, hogy állami beavatkozás nélkül a tejiparnak nincs lehetősége kitörni jelenlegi helyzetéből. Úgy gondolom, ennek a beavatkozásnak elsősorban a vásárlóerő növelésére kell irányulnia, mert ennek hiánya, a kereslet csökkenése az, ami leginkább akadályozza a növekedést a tejiparban. Közvetlen pénzügyi támogatással a következő néhány évben talán előnybe kerülhetnek a piaci szereplők, de hosszú távon véleményem szerint magát a piacot, a működési feltételeket kell fejleszteni.

A vásárlóerő pozitív irányba történő változása a megvizsgált feldolgozók szerint is létkérdés, mivel ez olyan tényező, amelyre saját működésükkel nincsenek komoly befolyásoló hatással. A tágabb környezetben tapasztalható probléma a magas közteherszint is, amit szintén adottságként kell elfogadnia a hazai piacon működő cégeknek.

A dolgozatban elvégzett versenyképesség-vizsgálat konklúziója az, hogy a mezőcsáti őstermelő tevékenysége életképes, de nem fenntartható, míg a geleji Sajt Kft. és a Cserpes Sajtműhely üzleti modellje versenyképesnek tekinthető.

Az őstermelő legnagyobb problémája, hogy termékeinek piaca rendkívül kicsi és a közeljövőben nem is valószínűsíthető jelentős bővülés. A termékek piacra vitelének nehézsége értékesítési problémákat okoz, melyek komoly gátat szabnak a termelés bővülésének. Azonban ezt a helyzetet sem tartom kilátástalannak, mivel a termelők közötti együttműködés elősegíthetné mindannyiuk piacra jutását és megismertethetné őket a potenciális fogyasztókkal.

A geleji Sajt Kft. és a kapuvári Cserpes Sajtműhely működését tehát fenntarthatónak tartom. Elemzésük során számos hasonlóságra bukkantam, melyek véleményem szerint nagyban hozzájárulnak a fenti feldolgozók versenyképességéhez. Bár a két vállalkozás üzleti modellje sokban különbözik, azonban mindkettő számára kiemelt cél a minőségi termelés, az ilyen termékeket kereső fogyasztók kiszolgálása. Fejlődésüket elősegítené, ha hazánkban szélesebb körben teret nyerne a tudatos vásárlói filozófia és a helyi termékek előtérbe helyezése. Mindkét feldolgozó a piaci viszonyok közötti működést preferálja a támogatásokkal szemben. Véleményem szerint ez abban a vezetők által tapasztalható gondolkodásmódban rejlik, miszerint igazi gyümölcsöt csak az elhivatott, kemény munka hozhat. A számomra legmeglepőbb közös vonás az, hogy egyik feldolgozó vezetése sem tartja az importtermékeket komoly ver-

senytársnak. Azonban ez is abban gyökerezhet, hogy a vállalkozások irányítói hisznek termékeik megkülönböztetésének sikerében.

Ahogy azt a bevezetésben is leírtam, dolgozatom elsődleges célja annak bizonyítása volt, hogy a koncentrációt sürgető agrárstratégiák ellenére igenis lehet sikeres egy kis feldolgozó is a tejpiacon. Ehhez „csupán” arra van szükség, hogy a cég olyan dolgot tudjon nyújtani, amit a vevők megvásárlásra érdemesnek ítélnek; végsősoron ugyanis mindig a vásárló, a piac dönt a termék sorsáról. Úgy gondolom, elértem a célomat a Sajt Kft. és a Cserpes Sajt-műhely sikeres üzleti modelljének bemutatásával és bár a mezőcsáti őstermelő jelenlegi működési formáját életképesnek, de nem versenyképesnek minősítettem, a jövőben az összefogásban rejlő lehetőségeket kihasználva van esély a változásra. Véleményem szerint tehát a kicsi is lehet szép a hazai tejfeldolgozók piacán.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Balaton K. – Tari E. (szerk.) (2007): *Stratégia és üzleti tervezés*, Aula Kiadó, Budapest
- Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*, Aula kiadó, Budapest
- Jámbor A. (2008): *A magyar gabonafélék versenyképessége a nemzetközi kereskedelemben*, Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
http://phd.lib.uni-corvinus.hu/330/1/jambor_attila.pdf
Letöltve: 2011. március. 26.
- König G. (2007): Az átalakuló magyar tejgazdaság, *Gazdálkodás*, 51. évf. 1. sz. pp. 38-46.
- Magyar J. (1997): Ártalmas-e a tudomány? – Ernst Schumacher az emberről, az ésszerűségről és a gazdaságról, *Eszmélet*, 34. évf. 1. sz. pp. 162-173.
- Peles F. (2008) : *A tartás- és fejéstechnológia hatása a nyers tehéntej mikrobiológiai minőségére*, Ph.D. értekezés, Debreceni Egyetem
http://ganymedes.lib.unideb.hu:8080/dea/bitstream/2437/4827/9/PelesF_dolgozat.pdf
Letöltve: 2011. március. 26.
- Popovics P. A.: A tejtermelés jelen és jövője az Európai Unió csatlakozását követően
<http://www.avacongress.net/ava2005/presentations/agrargazdasagtan/13.pdf>
Letöltve: 2011. március 26.
- Popovics P.A. – Tóth J. (2006): Az ártranszmisszió és az árak aszimmetrikus alakulása Magyarországon tejvertikumában, *Közgazdasági Szemle*, 53. évf. 4. sz. pp. 349-364.
- Popp J. - Potori N. (2010): *Nemzetközi agrárpiaci kilátások 2010*, Agrárgazdasági Kutató Intézet kiadványa, 2010
- Popp J. – Potori N. – Papp G. (2010): A magyar tejvertikum diagnózisa, *Gazdálkodás*, 54. évf. 1. sz. pp. 81-91.
- Salamon L. (szerk.) (2004): *Vertikális termékpiacok – Tej, gabona, hús*, Agroinform Kiadó, Gödöllő
- Salamon L. - Salamon. I. (2004): *A versenyképesség javításának feltételei a tejvertikumban*, Mosonmagyaróvár
www.avacongress.net/ava2005/presentations/nkfp/7.pdf
Letöltve: 2011. március 26.
- Szűcs I. (szerk.) (2004): *A tejszektor piacelemzése*, Agroinform Kiadó, Gödöllő
- Tímár I. (2004) : *Versenyképesség a magyar tejágazatban*, Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
http://phd.lib.uni-corvinus.hu/68/1/timar_imre.pdf
Letöltve: 2011. március. 26.

Vágó Sz. (2008): *Az árakra ható tényezők, az árak szerepe, árelőrejelzés a magyar tejvertikumban*, Ph.D. értekezés, Szent István Egyetem
http://www.szie.hu/file/tti/archivum/vago_sz_dissz.pdf
Letöltve: 2011. március. 26.

Források

Interjú Cserpes Istvánnal, 2011. március 16.

Interjú Kiss Ferencsel, 2011. március 10.

Interjú Nagy Jánossal, 2011. március 8.

Egyéb dokumentumok

Agrárgazdasági Statisztikai Zsebkönyv, 2008,2009, KSH, Budapest

Foglalkoztatottság és munkanélküliség, KSH gyorsjelentés
<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog21101.pdf>
Letöltve: 2011. március 26.

Háztartási Statisztikai Évkönyv, 2005, KSH

KSH Statisztikai tükör, 2010

Magyar Statisztikai Évkönyv, 2009, KSH

Internetes források

A tej termelői önköltségéről
<http://www.agromonitor.hu/index.php/mezo/35-mezo/727-oroszok-fejlesztik-tejagazatukat-a-volt-allami-gazdasag-ueszivel>
Letöltve: 2011. március 26.

A tudatos vásárló definíciója
<http://tudatosvasarlo.hu/tve/gyik>
Letöltve: 2011. március 26.

Agrárstratégia - A Tej Terméktanács javaslata a magyar tejvertikum vonatkozásában
http://www.tejtermek.hu/up/doc_news/agrarstrategia_7fb339bf.pdf
Letöltve: 2011. március 26.

Alföldi Tej Értékesítő és Beszerző Kft. honlapja
<http://www.alfolditej.hu/>
Letöltve: 2011. március 26.

Gelej község adatai
<http://www.gelej.hu/>
Letöltve: 2011. március. 26.

Helyi Termék Piac Szekszárdon
<http://www.umvp.eu/?q=esemenyek/helyi-termek-piac-szekszardon-0>
Letöltve: 2011. március 26.

IMD honlapja

<http://www.imd.org/>

Letöltve: 2011. március 26.

Slow Food - a mozgalom küldetése

<http://www.slowfoodhungary.hu/a1-1.html>

Letöltve: 2011. március 26.

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: AZ INTERJÚK VEZÉRFONALÁUL SZOLGÁLÓ KÉRDÉSEIM

I. ALAPADATOK

1. Mikor kezdtek tejfeldolgozással foglalkozni?
2. Mi volt a kezdésnél a motiváció? Milyen célt akartak elérni?
3. Változott-e, ha igen, hogyan a kezdeti motiváció?
4. Milyen formában működnek? (tulajdonosi szerkezet, vállalkozási forma, ezek dinamizmusa)
5. Milyen fejlődési utat járt be a vállalkozás?
6. Foglalkoztatottak száma, árbevétel
7. Milyen a munkavállalók képzettségének megoszlása?
8. Milyen a munkavállalók lakhely szerinti eloszlása?

II. BESZERZÉS

1. Honnan szerzik be az alapanyagokat?
2. A beszerzési ár egységes vagy egyedi alku tárgya?
3. A felvásárlási ár minek a függvénye?
4. Kik a beszállítók? (hányan, honnan, mit, tehenek száma, fajtája)
5. Beszállítás és átvétel rendszere

III. FELDOLGOZÁS

1. Gépek, berendezések (értékük, beszerzésük időpontja)
2. Gépesítés szintje
3. Bérelve vagy saját?
4. Támogatott beruházás?
5. Mióta van saját üzem?
6. Milyen technológia van? Ez mennyire számít modernnek?
7. Milyen a kapacitáskihasználtság?
8. Érvényesül-e méretgazdaságosság?

IV. TERMÉKEK

1. Milyen termékcsoporthoz tartoznak?
2. Melyiket tartják a legerősebb terméknek/termékcsoporthoz?
3. Hogyan zajlik a termékfejlesztés?
4. Készítenek esetleg piackutatást?
5. Milyen szinten figyelik a versenytársak termékeit?
6. Figyelembe veszik-e a nemzetközi/hazai trendeket? (pl. sajtók fellendülése)

7. Melyek a legnagyobb hozzáadott értékű termékek?
8. Van-e valamilyen minőségbiztosítási rendszer?

V. ÁRAZÁSI POLITIKA

1. Hogyan kalkulálják az áraikat?
2. Vannak-e akciók, promóciók?
3. Hova pozicionálják a termékeket?
4. Cél a termékek árának stabilitása?

VI. VEVŐK, PIACOK, ÉRTÉKESÍTÉSI POLITIKA

1. Hogyan határolnák le a piacukat? (termék/vevők/terület)
2. Mik a fő értékesítési csatornák?
3. Hogyan juttatják el ide a termékeket?
4. Hogyan választják ki az értékesítési pontokat?
5. Terveznek e szélesebb elérhetőséget?
6. Kik alkotják a fő vevőkört?
7. Milyen tendencia érvényesül a vevőkörben? (bővülő, állandó, szűkülő)
8. Miért választja a vevő az önök termékét? Mi a fontos a vevőnek?

VII. FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK, INNOVÁCIÓ

1. Termékfejlesztés?
2. Üzemi/technológiai fejlesztés
3. Tervezett nagyobb beruházás
4. Az innováció hogyan jelenik meg?

VIII. VERSENYTÁRSAK, EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

1. Kiket tekintenek a leginkább versenytársaknak?
2. Milyen erősnek érzik a versenyt?
3. Részt vesznek e valamilyen együttműködésben?
4. Részt vesznek e valamilyen tejipari/élelmiszeripari szervezetben?

IX. KIHÍVÁSOK, HÁTRÁLTATÓ TÉNYEZŐK

1. Mi a legnagyobb erősségük?
2. Mi a legerősebb hátráltató tényező?
3. Miben kell fejlődniük?
4. Milyen lehetőségeket látnak a piacon? (terjeszkedés/profitlisztítás/részesedés növelése)
5. Milyen terveik vannak a következő 3 évre?

X. SZABÁLYOZÁSOK, TÁMOGATÁSOK

1. Részesülnek e valamilyen állami vagy EU-s támogatásban?
2. Vannak-e pályázati lehetőségek?
3. Segíti-e vagy inkább hátráltatja a szabályozás a működést?
4. Ésszerűnek, betarthatónak tartja-e a szabályozást?
5. Milyen ellenőrzések vannak?
6. Mit tart a magyar tejipar legsürgetőbb problémájának?

2. MELLÉKLET: A SAJT KFT. LOGÓJA A MINTABOLTJUKAT NÉPSZERŰSÍTŐ TÁBLÁN



Bár a Sajt Kft. a juhtej feldolgozását már 2002-ben megszüntette, a cég logóján a mai napig egy juhász látható. Ez egyrészt emlékeztet a múltbeli tevékenységre, de még inkább egyfajta tisztelgés Gelej község előtt, mivel a település híres volt juhászairól és juhtartásáról. Emellett jól beleillik a Kft. arculatába is, mivel megtestesíti a hirdetőtáblán is látható hagyomány fogalomkörét és egyértelműen utal a termék eredetére.

3. MELLÉKLET: A CSERPES SAJTMŰHELY LOGÓJA ÉS NÉHÁNY TERMÉKE

A kapuvári Sajtműhely logója eredeti és egyedi, hangsúlyosan szerepel rajta a tulajdonos, illetve a vállalkozás neve. A műhely szó önmagában is kedvező asszociációkat kelt, mivel kézműves munkát, manu-fakturális jelleget sejtet. Emellett a Cserpes név szerepeltetése bizalmat kelt a vásárlókban, mivel azt látják, hogy a készítő a nevét adja a termékhez.



A Cserpes termékek csomagolása egyszerű, de rendkívül igényes. Láttatni engedi a terméket, ezzel további bizalmat keltve a vevőben. Mintha azt üzennék ezzel is: Nekünk nincs



mit rejtegetnünk! Nemcsak a csomagolásra, hanem a termék küllemére is fokozottan ügyelnek, ez jól megfigyelhető például a dekoratív, fonott, tekert formákban készített sajtoknál.