

OTDK – DOLGOZAT

2015

**A BONBONETTI KFT. MAKRO- ÉS MIKROKÖRNYEZETÉNEK,
BELSŐ ADOTTSÁGAINAK ELEMZÉSE A VÁLLALAT PIACI
HELYZETÉNEK JAVÍTÁSA ÉRDEKÉBEN**

THE ANALYSIS OF THE MACRO AND MICRO ENVIRONMENT AND
THE DOMESTIC CAPACITIES OF BONBONETTI LTD. IN ORDER TO
IMPROVE THE MARKET POSITION OF THE COMPANY

Kézirat lezárva: 2014. május 25.

TARTALOMJEGYZÉK

ÁBRA–, KÉP–, ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS	3
2.1. Az amerikai 2008/2009–es gazdasági és pénzügyi világválság	3
2.2. Magyarország a 2008/2009–es gazdasági világválság előzményei	11
2.3. 2008/2009–es gazdasági és pénzügyi világválság hatása Magyarországon	14
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	20
3.1. A vállalat mikrokörnyezetének bemutatása	20
3.1.1. Mikrokörnyezet elemzése Porter – féle öttényezős modell alapján	22
3.1.2. A verseny élességének strukturális meghatározói	24
3.2. A vállalat makrokörnyezetének bemutatása	31
3.3. SWOT elemzés	34
3.4. Egy vállalat életútja–Ichak Adizes életciklus modellje alapján.....	36
4. EREDMÉNYEK	45
4.1. A Bonbonetti Choco Édesipari Kft. történetének és életútjának elemzése.....	45
4.2. A Bonbonetti Choco Édesipari Kft. mikrokörnyezetének elemzése	52
4.3. A Bonbonetti Choco Édesipari Kft. makrokörnyezetének elemzése.....	64
4.4. A Bonbonetti Choco Édesipari Kft. SWOT elemzése	69
4.5. A válság hatása a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. árbevételére	75
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	77
5.1. Következtetések	77
5.2. Javaslatok.....	78
6. ÖSSZEFOGLALÁS.....	80
7. IRODALOMJEGYZÉK	81
8. MELLÉKLETEK	I

ÁBRA-, ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

Ábrajegyzék

1. ábra: Az államadósság alakulása 2010–2013 között	15
2. ábra: Az iparági versenyt meghatározó tényezők.....	23
3. ábra: Ichak Adizes életciklus modellje.....	37
4. ábra: A Bonbonetti Choco Édesipari Kft. árbevételének alakulása 2006–2012 között.....	76

Táblázatjegyzék

1. táblázat: SWOT mátrix	36
--------------------------------	----

A mellékletben még feldolgozott ábra-, kép-, és táblázatjegyzék

Ábrajegyzék

1. ábra: Az USA munkanélküliségi rátája 1928–1941 között	XIII
2. ábra: Nominál- és reálbér alakulása 1929–1941 között.....	XIV
3. ábra: Az agrárrolló alakulása a válság idején	XVIII
4. ábra: A mezőgazdaság adósságterhe [millió P]	XXIII
5. ábra: Az édesség–iparági versenyt meghatározó tényezők a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. esetében	XLII

Képjegyzék

1. kép: NDK – gyártmányú gép – "Mogul" fondant öntő és lepúderező gép	XLI
2. kép: "Caremil Cream" formázó sor a csokoládé előállítása folyamatában	XLI

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Magyarország külföldi tartozási 1931. év végén [millió P]	XIX
2. táblázat: Az államadósság [millió pengő]	XXI
3. táblázat: A foglalkoztatottság indexeinek alakulása (1929=100).....	XXXI
4. táblázat: A munkanélküliek száma 1932 és 1933 között.....	XXXII
5. táblázat: Az agrárrolló alakulása a válság idején	XXXIII
6. táblázat: Nagykereskedelmi árak a világpiacon és Budapesten	XXXV
7. táblázat: A munkanélküliek száma 1930–1933 között.....	XXXVI
8. táblázat: A Bonbonetti Choco Édesipari Kft. SWOT analízise összefoglalóan	XLIII

1. BEVEZETÉS

Magyarországon a 2008/2009-es gazdasági világválságot követően egyre több vállalat megy tönkre és zár be, ezen kívül egyre kevesebb hazánkban az olyan cég, amely tulajdoni arányban is magyarnak mondható. A 2008/2009-es válság témakör kiemelt jelentőséggel bír, hiszen nem csak az államok, kormányok és vállalatok, legfőbbképpen a világgazdaság működését határozza meg, pontosabban befolyásolja, hanem az egyszerű emberek és fogyasztók életét is. Fontosnak tartom, hogy olyan stratégiákat alakítsanak ki a különböző kormányok és országok együttműködve, amelyek sikeresen kivezethetnek minket a jelenlegi válsághelyzetből, ahogy az 1929/1930-as válság idején is megtörtént.

Dolgozatomban célul tűztem ki a két válság elemzését, illetve a jelenlegi válság hatásának vizsgálatát egy nagyobb vállalatra vonatkozóan. A cégválasztásom során olyan tényezők motiváltak, hogy a vállalkozás nagy múltú, sikeres, versenyképes és legfőbbképpen magyar (többségében magyar tulajdonban lévő, vagy hazai és szakmai munkaerejének jelentősége kiemelkedő) legyen, valamint, amelyről elmondható, hogy a 2008/2009-es válságot sikeresen, vagy részben sikeresen tudta kezelni. A választásom a Bonbonetti Choco Édesipari Kft.-re esett, hiszen a fentebb felsorolt feltételeknek többségének megfelelt.

Dolgozatom szakirodalmi feldolgozás részében megvizsgálom az 1929/1930-es gazdasági világválságot az amerikai, az európai és a magyar színtereken egyaránt.

Első hipotézisemben arra kerestem a választ (ehhez feltártam annak preventív és kiváltó okait), hogy miért érintette ilyen mélyen a magyar gazdaságot és társadalmat az 1929/1930-as gazdasági válság. Hozzákapcsolódóan vizsgáltam az USA-ból induló 1929/1930-as világgazdasági válság okait is következményeit, annak hosszú távú hatását a világ gazdaságára, valamint jelentőségét.

Második hipotézisemben a jelenlegi, azaz a 2008/2009-es válság közvetlen kiváltó okait, valamint a kitörést megelőző korábbi eseményeket és előzményeket vizsgáltam meg. Elemeztem a válság következményeit, valamint az USA és Magyarország válságkezelését az utóbbi évekre nézve.

Kutatásom során mélyinterjúkat készítettem a vállalat néhány vezetőjével. Mikro- és makrokörnyezeti elemzést végeztem az általam vizsgált vállalat piaci helyzetére vonatkozóan (külső és belső tényezők, szempontok szerint), hogy jelenleg milyen piaci pozíciót foglal el a versenytársai mellett elsősorban a hazai piacra vetítve. A mikrokörnyezet vizsgálatához Michael Porter-féle iparági strukturális elemzést végeztem, a makrokörnyezet vizsgálatához

pedig a STEEP elemzés módszertanát alkalmaztam. Majd a korábban alkalmazott módszerekhez eredményül kapott adatok felhasználásával SWOT analízist készítettem.

Megvizsgálom a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. életciklus szakaszait a kezdetektől (1868) egészen napjainkig Ichak Adizes (1992) modellje mentén.

Végezetül a kutatómunkám utolsó pontjaként az elemzéseim kapcsán összegzem a vizsgálataimból levonható következtetéseimet a válságra és a Bonbonetti Kft. válságkezelésére vonatkozóan, valamint javaslatokat teszek arra vonatkozóan, hogy a vállalat hogyan tudná tovább erősíteni a piaci helyzetét.

2. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

A tudományos diákköri dolgozatom szakirodalmi részében először egy magyar történelmi áttekintést végzek, amely során betekintést nyerhetünk, hogy milyen események és döntések előzték meg a magyar gazdasági világválságot az 1920-as évek stabilizációs időszakában. A terjedelmi követelmények betartása miatt a szakirodalmi feldolgozás első részét, az I. világháború utáni trianoni Magyarország és a Népszövetségi kölcsön a magyar pénzügyi és gazdasági helyzet helyreállításáért c. fejezetet az 1. és 2. számú mellékletbe helyeztem át. Valamint az USA-ban és Magyarországon is kibontakozó 1929/30-as világválság és az után következő időszak elemzéséhez kapcsolódó fejezeteket is az OTDK terjedelmi követelmények betartása miatt a 3. számú mellékletekbe helyeztem át. Ezzel párhuzamosan bemutatom az akkori (1928-as és 1929-es) Magyarországot gazdaságilag, társadalmilag, és rámutatok arra, hogy országunkat milyen súlyosan érintette a gazdasági világválság.

A következő fejezetekben az 2008/2009-es gazdasági világválságot elemzem az USA és Magyarország tekintetében. A két országra megvizsgálom a jelenlegi gazdasági és pénzügyi világválság hatásait. A 2008/2009-es gazdasági világválság előzményeihez tartozó fejezeteket a mellékletekbe helyeztem át.

A mellékletbe áthelyezett fejezetek továbbra is a szakirodalom és az elemzés részeit képezik.

2.1. AZ AMERIKAI 2008/2009-ES GAZDASÁGI ÉS PÉNZÜGYI VILÁGVÁLSÁG

„Az 1930-as évek óta ez a legsúlyosabb pénzügyi válság. Bizonyos tekintetben a mostani helyzet hasonlít ugyan az elmúlt huszonöt évben tapasztalt krízisekre, ám van egy óriási különbség: ez a válság a dollár nemzetközi tartalékdeviza-szerepén alapuló hitelexpanzió korszakának végét jelzi.” (Soros, 2009a, p. 7.)

„Konkrétan ki a felelős a válságért, illetve kik annak okozói: vajon csak a bankárok, vagy a kormányzatok, vagy a hiteket felvevő lakosság is?” (Szentés, 2009, p. 24.) Véleményem szerint erre a kérdésre több alternatív válasz is létezik, és valószínűleg, hogy nem csak egy tényező/esemény miatt robbant ki a mai napig is tartó gazdasági és pénzügyi világválság.

Schwab (2008) (davosi csúcstalálkozón elhangzott beszédében kifejtette, hogy) a válság kirobbantó okát nem a subprime hitelekben (rossz hitelfelvevőkkel) történő üzletkötésben látja, hanem, hogy „a kockázatokat egészen addig adták kézről kézre tovább [bankok, cégek,

biztosítók stb.], míg végül senki sem tudta, hogy hol áll, és ezen kockázatokat nem tudták beépíteni az árakba.” (<http://spiegel.de>)

Almási (2009) és Antalffy (2009) az előbb említett elméletnél egy kicsit tovább megy. Szerintük a jelenlegi válság kirobbanása mélyebb gyökereken alapszik. Időben egészen az 1970-es évekig vissza kell nyúlni, mert szerintük a válság gyökere ott nyugszik, és ott is több okot/tényt/eseményt érdemes megemlíteni, ami hatással volt a jelenlegi válság mélységét tekintve. A két szerző három fő okot jelöl meg közösként (de ezek is tovább bomlanak), azaz a posztmodern pénzügyi eszközök hihetetlen burjánzását, a deregulációt és a globalizációt. (Természetesen a szerzők külön kitérnek azon okokra is, amik a jelenre vonatkoznak, vagyis, amit a jelenben okoztak, azaz a hitelválságra, hitelexpanzióra is.) Soros (2009a) véleménye szerint „a jelenlegi krízis egy több mint huszonöt éve tartó szuperboom betetőzését jelenti.” (Soros, 2009a, p. 7.) Ezen előzmények kifejtése a dolgozat terjedelmi korlátait jelentősen meghaladná, így dolgozatomban nem térek ki rájuk részletesen, de az 5. számú mellékletben összefoglaltam azokat, melyeknek A világválsághoz vezető előzmények az 1970-es évektől kezdve napjainkig c. alfejezetet adtam. Ács (2012) véleménye szerint is egészen az 1970-es évektől kell az okokat keresni, aki az NBER adatai alapján dolgozott.

A 2008/2009-es gazdasági világválság megelőző eseményei és közvetlen kiváltó okai

„Olyan pénzügyi válságot élünk át, amelyhez hasonlót az 1930-as évek nagy világgazdasági válsága óta nem tapasztalhattunk. Egy azonban biztos: most nem állunk egy újabb nagy világgazdaság válság küszöbén. A történelem nem ismétli önmagát [szerencsénkre]. A bankrendszert éppen azért nem hagyják az 1932-es események mintájára újra összeomlani, mert az összeomlás akkor világválságot okozott.” (Soros, 2009a, p. 118.)

Soros (2009a) és Almási (2009) is megerősítik, hogy 2000/2001-ben a FED, a jegybank az irányadó kamatrátát túl alacsony szinten tartotta, azaz 1–2% körül. Ennek következtében rengeteg amerikai hosszú távú „olcsó” kölcsönökkel, hitelekkel házakat kezdtek el vásárolni, építeni, és így nőtt a kereslet, így a házak árai is. Így, aki abban az időben házat vett, annak egy idő után a háza többet ért, mint amikor megvette. A tulajdonosok úgy érezték, hogy gazdagabbak (de csak papíron!), így el kezdtek az amerikai fogyasztók többet költeni és vásárolni.¹ „Az olcsó finanszírozás ingatlanbuborékot, tőkeáttételes kivásárlási hullámot és egyéb szélsőséges jelenségeket váltott ki. Amikor a pénz ingyen van, a racionális hitelezők

¹ Lengyel László és Fejes Eszter (2010) szerint amíg az amerikai polgárok túl sokat fogyasztottak és keveset takarítottak meg, addig a kínaiak, a japánok és a németek keveset fogyasztottak, de minél többet próbáltak megtakarítani.

addig hiteleznek, amíg már nincs kinek hitelt nyújtani. A jelzálog–hitelezők enyhítettek követelményeik szigorúságán, és újabb módokat találtak az üzlet élénkítésére és a díjbevételek növelésére.” (Soros, 2009a, p. 15.)

A hitelintézetek, befektetési bankok a kezelési költségekkel és a fogyasztók az alacsony kamatlábak mellett jól jártak.

Almási (2009) szerint a válság legegyszerűbb magyarázata, hogy hihetetlen módon elszaporodtak a hitelek, aztán 2007 közepén hirtelen összeadódtak. „Az egész rendszer addig működött, és csak az tartotta össze, hogy az összes szereplő elhitte, hogy a házak árának emelkedése soha nem fog leállni. Ez egyfajta „perceptuális gazdaság”, aminek legfontosabb sarkköve a szereplők mélyen ülő hite a piac önszabályozásában. Az ingatlanpiac esetében a „háztulajdonosok” újabb és újabb kölcsönöket vettek fel házaikra, abban a hitben, hogy házuk értéke gyorsan és folyamatosan növekszik. A hitelezők azt hitték, hogy pénzüik biztonságban van, mert legrosszabb esetben, ha az adós nem fizet, érvényesítik a jelzálogukat, és eladják a hitel fedezetét képező házat.”... „2004–re az amerikaiak házaikra (illetve azok értéknövekedésére) évente 310 milliárd dollárt vettek fel, amit személyes fogyasztásra költöttek.” (Almási, 2009, p. 32.)

„Az Egyesült Államokban kialakult az ingatlanbuborék... kialakult egy uralkodó trend – vagyis a hitel/fedezet arány növekedésével párhuzamosan lazultak a hitelezési feltételek –, amelyet az a téves felfogás erősített, hogy a fedezet értékét nem befolyásolja a hitelezési kedv. Ez egy olyan gyakori elképzelés, amely már korábban többször is buborékok kialakulásához vezetett – különösen az ingatlanpiacon.” (Soros, 2009a, p. 120.)

Almási (2009) szerint „2000 és 2005 között az adósság a GDP 70 százalékára futott el, ez a hitelfelhalmozás volt a hitelválság nyitánya.” (Almási, 2009, p. 24.) Bonner – Wigginn (2006) így fogalmazza meg az aktuális helyzet állását: A háztartások a megtakarításokkal leálltak, mert a felvett kölcsönökből sokkal nagyobb haszonra tettek szert, így megindult a kölcsönzési hullám. A kölcsönt házaik folyamatosan emelkedő értékére vették fel, majd a házuk eredeti és inflálódott ára közötti különbséget kölcsönként kivették. [Kiegészíteném, hogy ez óriási hiba volt az amerikaiak részéről.] 2005–re kialakult a jelzálog lufi és akkora tehető a vásárlási hullám tetőzése is.

2002/2003–ban a FED megemelte az irányadó kamatokat, mert a vásárlások inflációt okoztak, és így a törlesztő részletek is megemelkedtek. Nagyon sok változtatható kamatlábú hitel volt kint, amiknek az összege hirtelen emelkedett meg, és számos hiteltörlesztő vált fizetésképtelenné így. (Antalffy, 2009) Viszont a házáruk emelkedése megállt, elkezdett csökkenni (pár év alatt 25%-ot esett). 2006–ra már rengeteg amerikai nem tudta a ház törlesztő

részleteit fizetni és megkezdődtek az amerikai polgárok eladósodása és a kényszereladások. (Almási, 2009)

„Kezdetben a fizetéseképtelenség terjedni kezdett, érintve a kockázatmegosztásra kitalált CDO–kat és a jelzálogra épített MBS–ket. A kockázat rendszer csődöt mondott. A bebiztosítás végigsöpört a teljes finansziális rendszeren.” ... „A dereguláció miatt elmaradt ellenőrzés megnövelte a kockázatot. Mivel a jelzálog tulajdonosai sorra csődbe mentek, a jelzáloggal biztosított értékpapírok értéktelenné váltak. A subprime kölcsönzők tönkre mentek.” (Antalffy, 2009, p. 97.)

„A „hitelpénz” (és a hitelpénzt csináló eszközök, a derivatívák, a CDO–k és társaik) hitelexpanziót, azaz „hiteltútermelést”, fiktív pénzbőséget eredményeztek.” (Almási, 2009, p. 35.)

Antalffy (2009) szerint az USA évtizedeken át annyit importált a különböző feltörekvő országoktól, (amellyel közönséges papírpénzzel fizetett, amit bárki elfogadott) valamint rengeteg értékpapírt bocsátott a piacra, amelyből Kína, Japán, India és Dél–Korea is vásárolt, hogy 2008 végére a szabadon lévő amerikai állampapír értéke átlépte a 8,5 trillió dollárt, ami szinte leírhatatlan összeg.

Ezek után Soros (2009a és 2009b) és Almási (2009) megfogalmazásából is kiderül, hogy több olyan pénzügyi eszközt vezettek be a bankok és hitelintézetek, (hogy ne a kibocsátó bank viselje a kockázatot), amelynek a lényege az volt, hogy a jelzálogkötvényeket újra csomagolták és értékpapírként terítették el a piacon. Ilyen értékpapír volt az MBS, azaz jelzáloghitellel fedezett értékpapír. Ugyanilyen funkciót töltött be a legveszélyesebb hitelpapírból újracsomagolt kötvénytípus a CDO. „A kölcsönvett pénzt (jelzálogkölcsönt) használtak fedezetként arra, hogy újabb pénzt vegyenek kölcsönbe [ez az MBS]; de csak azért, hogy ezen az új pénzen még több pénzt kapjanak [ez a CDO] – mindezt abban a reményben, hogy a fizetésüknek ez a láncolata nem szakad meg.” (Almási, 2009, p. 26.) De hasonló pénzügyi eszköz volt a CDS² (bankok között létrejött egyéni megállapodás) is, és ezen kívül még számtalan hasonló értékpapírt bocsátottak a piacra fedezet nélkül, amely igen kockázatosnak és veszélyesnek bizonyult. Antalffy (2009) szerint a 2000–es évektől egészen a válság kirobbanásáig az egész világon megvásárolt CDS–ek értéke (pontosabban tartozás) elérte a 45 trillió dollárt, amely megfelel az egész világ egyéves GDP–jének.

² „A jelenleg kint lévő CDS–ek nominálértéke mintegy 42,6 billió dollárt tesz ki, ami gyakorlatilag az Egyesült Államok háztartásainak teljes vagyonával egyenlő. Az Egyesült Államok tőzsdéjének tőkeértéke 18,5 billió dollár, míg az U.S Treasuries (államkötvény) piaca is mindössze 4,5 billió dollár.” (Soros, 2009, pp. 20–21.)

Véleményem szerint Almási (2009) mondata külön kiemelendő a helyzetfelismerés tekintetében miszerint: „Nem önmagában a jelzálogkölcsön vezetett a buborékhathoz, hanem összességében azok a pénzügyi eszközök, melyek a fikció világába repítették a pénzpiacot.” (Almási, 2009, p. 27.)

Ennek következtében láthattuk, tapasztalhattuk és olvashattuk, hogy 2007-ben kipukkadt a buborék, és számtalan bank, cég ment ezek által csődbe. A hitelfelvevők sem tudták a törlesztő részleteteket fizetni. Ezzel együtt egy láncszerű folyamat vagy dominó effektus következett be, mert mindenki mindenkinek tartozott már gyakorlatilag.

Almási (2009) és Soros (2009a) szerint is a 2008/2009-es gazdasági válság 2007. augusztus – szeptemberre teszik a jelenlegi pénzügyi válság kirobbanásának időpontját.

Soros (2009a) 2007 augusztusában és szeptemberében (igaz, már előtte is) fokozatosan jelentkeztek a baljós jelek a pénzpiacon, hogy valami történni fog. Számos bank jelentett csődöt vagy került bajba, például: *American Home Mortgage* (alkalmazottait elbocsátotta), a francia *BNP Paribas* (aki mintegy 2 milliárd eurót érő befektetési alapját felfüggesztette az amerikai subprime jelzálogszektor problémáira hivatkozva, majd ennek következtében az Európai Központi Bank 95 és később 61 és 47,7 milliárd euró összegű tőkét injekciózott a bankrendszerükbe, a FED és Bank of Japan is hasonlóképpen tett, hogy bankrendszerét megvédje a teljes összeomlástól), *Countrywide Financial* (aki teljes hitelkeret összegét igénybe vette, mintegy 11,5 milliárd dolárt), az ausztrál *Rams*, az angol *Northern Rock* (fizetéseképtelenné vált). Hatalmas veszteségekre tettek szert 2008-ra a *Citigroup*, *Merril Lynch*, *Lehman Brothers*, *Bank of America*, *Wachovia*, *UBS*, *Credit Suisse*, valamint a *Société Générale*. Ezen bankok sorát Almási (2009) a következőkkel egészíti ki: *Bear Stearns*³ (a szerző szerint a bankrendszer első igazi megrázkódtatása ezen pénzintézet három fedezeti alapja okozta, annak ellenére, hogy a hitelminősítők nem sokkal a bukásuk előtt kitűnő osztályzatot adtak a műveleteikre, végül csődvédelmet kértek), *Goldman Sachs* (megbukott), *AIG* (megrendült, aki állami segítséggel mentettek meg az összeomlástól). A különböző bankok több milliárd veszteségeket számoltak el.

„Végeredményben a híres Wall Street-i bankok két hét alatt [2007 szeptemberében] eltűntek – csődöt jelentettek, vagy átalakultak holding társasággá, mint például a Citigroup.” (Antalffy, 2009, p. 98.)

³ Almási (2009) szerint „a Bear Stearns ... a nagybankok listáján a hatodik helyezett –és bedőlt Ez volt a hitelválság indító akkordja.” (Almási, 2009, p. 29.) Ács (2012) és Soros (2009a) szerint is a Bear Stearnst a JP Morgan mentette meg akkor.

Antalffy (2009) példáját bemutatva az előző gondolatkörhöz: „2008 szeptember 26-án Merrill Lynchnek 10 milliárd dollár törzstőkéje volt, de 458 milliárd dollár összeggel manipulálták. A FED egyik feladata a törzstőkék nyilvántartása, ami megszabná a hitelnyújtás mértékét, de a SIV technikával ezen át lehetett lépni.” (Antalffy, 2009, pp. 95–96.) Ez is az „árnyékbank” tevékenységéhez sorolható.

Természetesen világszerte (amerikai földrészen, Európában és Ázsiában egyaránt) óriási pánikot keltett a különböző pénzintézetek csődje. Globális jelenség lett a hitelválság. Sorra elindult a dominóeffektus, mint az 1929/1930-as válság idején, amikor ha az egyik bank bajba jutott, akkor az magával rántott több másik bankot is. Ez attól függött, hogy kivel állt pénzügyi, pontosabban hitelezési kapcsolatban.

„A végzetes fordulatot a világ negyedik legnagyobb befektetési bankja bankjának, a Lehman Brothers háznak az összeomlása⁴ hozta 2008 szeptemberében.” ... „A bank a jelzálogpiacon fedezetlen kötvényekkel – állítólag 80–100 milliárd dollárral – elspekulálta magát, részvényei pillanatok alatt minden értéküket elvesztették [rengeteg shortolási művelet történt Lehman Brothers részvényeivel].” Végül a bankot hagyták csődbe menni, az állam nem mentette ki segélycsomagjával, ahogy számos más bankot kimentett. Almási (2009) szerint „huszonhatezer munkatárs került utcára New Yorkban, plusz négyezer a londoni részlegen.” (Almási, 2009, p. 30.) Valamint a szerző szerint azért történt mind ez, mert az állam példát akart statuálni, hogy nem maradhat el következmények nélkül, ha pénzügyi szféra felelőtlenül elspekulálja magát. Feltehető a kérdés, hogy ez megérte (különösen, ha csak az elbocsátottak számát vizsgáljuk)? Vajon az amerikai pénzintézetek tanultak ebből?

Ahogy Soros (2009a) is megfogalmazza: „Minden alkalommal, amikor veszélybe kerül a bankrendszer, vagy ha recesszió fenyeget, a pénzügyi hatóságok beavatkoznak, kisegítik a bajba került intézményeket, és lendületet adnak a gazdaságnak.” (Soros, 2009a, p. 131.) A fentebbi példából látjuk, hogy a Lehman Brothers esetében az állam nem így tett. Almási (2009) szerint „A Lehman a banki kapcsolatok révén olyan hálót rántott magával, ami végleg mély válságba sodorta az amerikai, és kicsit az európai pénzügyi rendszert.” (Almási, 2009, p. 30.) Véleményem szerint ezt FED-nek nem lett volna szabad magára hagynia a Lehman Brotherst, nem számolt azzal, hogy ezzel mennyi ember, cég és más bankok mennek tönkre (a befektetéseikkel, beruházásaikkal, megtakarításaikkal).

⁴ Ezt Ács (2012) is megerősíti a cikkének az összefoglalójában. Valamint Almási (2009) szerint pár héttel a Lehman Brothers az összeomlása előtt is minden hitelminősítőtől AAA osztályzatot kapott, és végül mégis bedőlt.

Ezek után az amerikai állam 700 milliárdos segélycsomagot, majd később 1 000 és 1 200 milliárdnyi pénzinjekciót ruházott be a bankok és a pénzpiac megmentésére. (Almási, 2009)

Antalffy (2009) szerint „sokan úgy gondolják, hogy az állami mentőöv sohase fogja visszahozni a bizalmat, azaz a gondtalan kölcsönzést a bankrendszerben.” Vagy ha „az állami mentőövek újraélesztik a bankszektor, akkor is nehezen hihető, hogy a lakossági kölcsönkihelyezések nagy hirtelen beindulnának.” (Antalffy, 2009, pp. 98–99.) A szerző külön kiemeli, hogy ma a dollár fele annyit ér, mint 2000-ben, és ennek következtében a világban kint lévő dollártriliók csak a felét érik annak, amit akkor kihelyeztek.

2009-ben Soros (2009c) a válság megoldására azt javasolta, hogy a hitelkeretek ellensúlyozása érdekében újra kell tőkésíteni a bankrendszert és rendezett formában le lehet írni, vagy le lehet értékelni a felgyülemlett adósságot. (Amint tapasztaltuk ez valóban megtörtént, hogy a bankszektor újratőkésítették.) Valamint véleménye szerint az európai bankrendszer nem rendelkezik megfelelő védelemmel, amelyet minél hamarabb meg kell oldani. Ezen kívül a vagyonnal rendelkezők már nem dollárba fogják a pénzüket fektetni, hanem aranyba és jenbe⁵. [Az elmúlt években magyar szinten láthattuk, hogy például Demján Sándor is aranyba fektetett!] Ennek következtében a mai napig is népszerű befektetés aranyba fektetni, hiszen az arany aránylag értékálló eszköz, de ahogy Keresztes (2013) is megfogalmazta „az árfolyam 2001-től minden évben emelkedett, tehát várható volt a 12 éves trend piaci korrekciója. A gazdasági válság, illetve az amerikai, európai és japán pénzügyi lazítás, az óriási összegű kötvényvásárlási programok inflációs félelmeket keltettek, ami 2011–2012-ben majdnem 2 000 dollárig röpítette a jegyzést. Csakhogy az infláció nem szabadult el, s egy-két bankház lefelé módosította az arany várható árfolyamát.” (Keresztes, 2013, p. 81.) Ezek miatt is gyengült az arany árfolyama, és ezek következtében további esésre és ingadozásra számítanak.

Soros (2009b) szerint hazai és nemzetközi szinten jobb szociális szolgáltatások (jobb oktatás), konstruktív energiapolitika (alternatív energiaforrások, energiatakarékosság a hatalmas befektetésekhez) lesznek. Valamint csökkenni a katonai kiadások, és gyorsabb növekedés várható a fejlődő világban, amely jobb exportpiacokat és befektetési lehetőségeket kínál (véleményem szerint itt Ázsiára kell gondolni). Meglátásom szerint a fejlett országokban ez valóban megvalósítható, de a fejlődő országban biztos nem ez a helyzet, főleg ha a 2013-as eredményeket vizsgáljuk.

⁵ Ezen gondolatot Soros (2009b) is megerősíti.

Soros (2009b) már 2009-ben azt fejtegette, hogy az IMF több szerepet vállalhatna a válság idején, sokkal többet segíthetne a világnak (esetleg önzetlenül is). Ez valóban érdekes, mert 2013. július 9-én elhangzott Richard Quest exklúzív interjút készített Dominique Strauss-Kahn, az IMF vezérigazgatójával a CNN műsorában, amelyben a volt francia pénzügyminiszter együttműködésre ösztökéli az európai országokat, az USA-t valamint a világ többi országát, hogy a válság idején valamiféle kompromisszumra jussanak együtt.

Bernstein (2013) 2013-ban már arról számol be az amerikai gazdaságot tekintve, hogy a 2009-es recesszióból, stagnálásból elindult egy egyfajta növekedés, amely egyelőre lassúnak bizonyul. A szerző a lassú növekedést az állami beavatkozások túl korai megszűnésével indokolja. Valamint erre az évre az IMF (túl sok reményt nem fűz az eredményekhez) 1,9%-nyi növekedést jósolt az USA gazdaságára, de a szerző és az elemzők szerint ez az érték 2% körüli lesz. Az is megállapítható az elemzéséből, hogy az amerikai munkanélküliek is már fokozatosan vissza/el tudnak helyezkedni foglalkoztatottság körforgásában. De jelenleg is 20 millió a regisztrált munkanélküli és az alulfoglalkoztatottak aránya. De továbbra sincs egyensúly a munkaerő-piaci feltételek és a vállalati jövedelmezőség között, azaz továbbra is magas az alul-, illetve közepesen fizetett munkaerő aránya, és alacsonynak mondható ezeknek a dolgozóknak az alkuerejük. A FED 1% körül próbálja az inflációt tartani, ami eddig jó jelnek bizonyul, különösen ha árakat és a fizetéseket tekintjük. A szerző szerint a részvényt piac növekedésnek indult, már a középosztálybeliek is részt vesznek a tőzsdepiacra megtakarításaikkal (nyugdíj megtakarításokkal például), (ami azt jelenti, hogy az emberekben ismét kezd visszaépülni a korábban a pénzpiacba fektetett bizalom, ami szintén jó jel).

A pénzügyi szektort, leginkább a bankszektor tevékenységét, azaz a hitelezést a Dodd-Frank törvény 2010-beni hatályba lépésével az Obama kormány szabályozni kívánta és kívánja ma is. Ebbe beletartoznak még a határidős, valamint az opciós tevékenységek is, a kereskedelmi bankok kockázatos befektetési tevékenységeinek a szabályozásai is. (Máté (2012) szerint a Dodd-Frank törvény 2012-ben még nem volt képes úgy szabályozni a pénzpiacot, ahogy az a törvényben le volt írva, és szükséges lett volna például a JPMorgan esetében.) A törvényalkotók folyamatosan azon dolgoznak, hogy a pénzügyi szektort sikeresen tudják szabályozni az új törvénnyel, és hogy a piac is működőképes, fejlődőképes legyen emellett. (Barr, 2013)

2.2. MAGYARORSZÁG A 2008/2009–ES GAZDASÁGI VILÁGVÁLSÁG ELŐZMÉNYEI

Ebben a fejezetben a jelenlegi (válság alatti) és a válság előtti évek magyar gazdasági élet működését vizsgálom meg. Természetesen az USA-ból induló gazdasági és pénzügyi válság Magyarországot is elérte, és felszínre hozta azokat a problémákat, mint például a magyar lakosság, valamint országunk teljes eladósodottságát külföld felé.

Ehhez a részhez külön kiemelném Miklós (2011) véleményét a hazai gazdasági döntéshozatal rendszeréről, amellyel a vizsgált eredményeim és kutatásaim alapján teljes mértékben egyet értek. A szerző a következőt írja: „A gazdasági döntések során sokszor megfigyelhető – a tökéletlen információáramlásból és – birtoklásból származó – „csordahatás”, amelynek lényege, hogy egy nem racionális megfontolás alapján önmagát erősítő vagy gyengítő folyamat indul el a gazdasági szereplők között.” Véleményem szerint ezzel az 1920-as, valamint a 2000-es években meghozott gazdasági döntéshozatalban rengeteg párhuzam vehető észre. Elsősorban az, hogy a döntéshozók saját érdeküket nézték/nézik (hatalomra kerülés), valamint olyan döntéseket alkottak, amelyek következményeit (országunk eladósodottsága) még sokáig érezni és fizetni fogjuk.

A magyar gazdasági válságot megelőző események, közvetlen kiváltó okai és annak hatásai

A magyar gazdasági válságot megelőző események közül két intézkedést emelnék ki, amelyek komoly jelentőséggel bírnak a magyar válság mélységének kialakulása tekintetében.

Az első esemény a 2001-ben életbe lépő devizaliberalizáció, azaz a forint teljes szabad átválthatóságát jelenti. A második esemény, hogy 2006-ban csúcsosodott ki, ami a magyar hitelfelvételek „buborékja”, pontosabban ez volt az az időpont, amikor fény derült arra, hogy ez az állapot már nem tartható tovább fenn, vagyis az állam tartós túlköltekezése, az ezt követő bérinfláció és az ezzel együtt járó tartós inflációs nyomás, valamint a forintárfolyam magasan tartása és az ebből következő deviza–hiteláradat tetőzése.

Devizaliberalizáció

2001-ben életbe lépett a devizaliberalizáció, így a forint szabadon átválthatóvá tették. Ehhez hasonló eseményt láthattunk az 1971-es amerikai dereguláció során. Ennek az állomásnak azért kellett bekövetkeznie, mert az Európai Unió pénznemének bevezetéséhez, az euróhoz ez előfeltétel volt. Ennek következtében a Magyar Nemzeti Banknak biztosítania kellett az árstabilitást a magyar gazdaság számára. (Miklós, 2011) Abban az időben nagyobb esélyt láttak az euró bevezetésére hazánkban, mint most 2013-ban.

„A problémát az jelenti, amikor ilyen szabályozási, azaz intézményi környezetben a felelős monetáris politika mellett a fiskális politika felelőtlen módon viselkedik, ahogyan ez történt 2002 őszén Magyarországon.” (Miklós, 2011, p. 5.)

Miklós (2011) szerint olyan plusz kiadások jelentek meg a költségvetésbe, mint például a „példátlan expanzió”, ami „190 milliárd Ft plusz kiadást eredményezett”, vagy a MSZP–SZDSZ koalíció első és második 100 napos programja, amely 65,5 milliárd Ft-ba került. „Mivel ezeknek a kifizetéseknek nem volt fedezete, és ezt a 2002-es költségvetési hiány bizonyította is, így a szocialista–liberális kormányzat az összeget vissza kívánta szerezni.” (Miklós, 2011, p. 5.) Erre az infláció volt a legalkalmasabb, mert teljes egészében szétterült a gazdaságban, és ezt mindenki megfizeti. Valamint az infláció olyan bevételi forrás, amiről nem szavaznak az Országgyűlésben.

„A forintárfolyam ingadozásának sávközepét 2003. június 4-én 2,26 százalékponttal az alacsonyabb árfolyamirányba az MNB, a +/- 15 százalékos ingadozási sáv fenntartásával. Ez a forint kvázileértékelésének tekinthető.” (Erdős, 2010, p. 850.) „Ez valóban beszakította a Forintot, a külföldi befektetők nem értették⁶, miért kellett meghozni ezt a döntést, hiszen addig a magyar gazdaság egy várakozásoknak megfelelően teljesítő gazdaságnak bizonyult. Az infláció elindult felfelé, így a Nemzeti Banknak be kellett avatkoznia. 12,5 százalékra emelte az alapkamatot, de ami igazán elveszett az a megbízhatóság, a bizalom Magyarország iránt.” (Miklós, 2011, p. 5.) „Az MNB [2003 előtt is] az infláció leszorítására törekedett, és ezt vállalta az inflációs célt követő rezsim bevezetésével is, tartózkodott a forint nominális leértékelésétől.” (Erdős, 2010, p. 850.) Az MNB a forintárfolyam növekedésére és fenntartására is törekedett.

2007 előtt a Magyarországgal szemben a CDS⁷ felár nagyon alacsony volt, majd 2007 tavaszán 20 bázispont körül mozogott, de 2009 márciusában már 600 felett is járt. 2010-es évben 200 felett mozgott, sőt „pánikkeltő bejelentések” után egészen 425-ig is felment ez az érték. (Erdős, 2010)

A 2001-ben bevezetett devizaliberációnak és a magas szinten fenntartott kamatoknak, valamint az infláció leszorításának köszönhetően „a bankok sokkal olcsóbban tudtak hitelezni devizában⁸, amit a magyar gazdaság, annak köz- és privátszféráját is maradéktalanul

⁶ Erdős (2010) szerint a külföldi befektetők nem számoltak a forintleértékelődés kockázatával. A 2000-es években (a válság kezdetéig) nagyarányú pénzbeáramlás történt a magas kamatozású állampapírok iránti magas keresletnek köszönhetően.

⁷ A CDS azt mutatja meg, hogy „mekkora a valószínűsége annak, hogy az adós a hitel lejáratakor, illetve a hiteltörlesztés napján tud fizetni.” (Erdős, 2010, p. 851.)

⁸ Euróban, svájci frankban és dollárban.

kihasználta.” (Miklós, 2011, p. 5.) Ez azt jelentette, hogy a magyar lakosság többsége devizában, azaz euróban, és svájci frankban kezdte meg a hitelfelvételt, amely egyre csak növelte hazánkban a devizaalapú hitelek robbanásszerű felfutását. Erdős (2010) ezt az antiinflációs politikával, a nominálkamat magas szinten tartásával és a forintárfolyam fenntartásával magyarázza.

Erdős (2010) szerint a fenti következményekért az államháztartási és a monetáris politika a felelős. „Ezt a felelősséget nem lehet egyszerűen az üzleti bankokra vagy a háztartásokra hárítani. Az „igazi” tettes közvetlenül és mindenekelőtt a 2001-től kezdve 2006-ig folytatott költségvetési és 2001–2008 között folytatott monetáris politika. [Hasonlóságot vehetünk itt észre az USA-ban történetekkel kapcsolatban még 2007-ben a „buborékrobbanás” előtt.] Az egyoldalúan és szinte mindvégig mereven alkalmazott jegybanki inflációellenes politika, a vele járó kamat- és főként árfolyam-politika nélkül a devizaalapú hitelek még a túlzottan expanzív költségvetési és jövedelempolitika ellenére sem duzzadtak volna fel.” (Erdős, 2010, p. 851.)

„A sáveltolást követően Magyarország helyzetét egy folyamatosan túlköltekező és hiteltelen fiskális politika még nehezebbé tette.” ... „A magas kamatokat nem tudja egy olyan gazdaság kitermelni és így fenntartható gazdálkodási pályára állítani az országot, ahol ilyen kevesen dolgoznak ilyen magas adóterhelés mellett és ilyen sok inaktív személyt tart el ezen kevés dolgozó.” (Miklós, 2011, p. 6.)

2004-től egészen 2013-ig az Európai Unió túlzottdeficit-eljárást tartott fenn Magyarországgal szemben. De 2013-ban országunk kikerült a túlzott deficit eljárás alól. Ahogy Varga Mihály fogalmazott akkor: "Ebben a döntésben benne van az elmúlt évek jelentős államháztartási javulása, benne van az adósság mértékének a csökkenése, benne van az (...), hogy a deficit mértékét sikerült három százalék alá leszorítanunk, és – ezzel kellett volna kezdenem – ebben benne van az elmúlt három év munkája, az ország lakosságának a munkája, hiszen ebben nagyon komoly szerep hárult a lakosságra, a közvéleményre, hogy ezek az intézkedések sikeresek legyenek." (MTI, 2013a)

2006-os eladósodottsági események

A fentebbi események következtében a devizaalapú hitelek a hosszúlejáratú hitelek növekedéseinek meghatározóivá váltak. 2005-től kezdődően nagyon gyorsan növekedtek a devizaalapú hitelek száma. 2009 márciusáig (a lakossági hitelek közép- és hosszú távú hitelek a csúcspontjának időpontja) a lakáscélú hitelek állománya 1 927 milliárd forintról 4 282

milliárd forintra nőtt, míg a forintalapú hitelállomány esett.⁹ Ezen adatokhoz hozzá kell venni a szabad felhasználású jelzáloghitelek és a gépkocsi-hitelezés alakulását. Itt ugyanebben az időintervallumban vizsgálva 108 milliárdról 2 284 milliárdra nőtt a devizaalapú hitelállomány. (Erdős, 2010)

A magyar eladósodottság mértéke 2006-ra csúcsosodott ki. Elmondható, hogy 2006-ban a magyar költségvetési hiány 2 120 milliárd Forintra volt tehető, ami 9,3%-os GDP arányos költségvetési hiánynak felelt meg. Ezzel egyébként Budapest 2006-ban a második legmagasabb GDP arányos költségvetési hiányt érte el Libanon mögött (de Libanon ekkor háborúban álló ország volt!). (Miklós, 2011)

A költségvetési hiány csökkentéséhez a kormány az állami kiadásokat kezdte el csökkenteni. Ilyen kisebb tételek voltak például a vizitdíj bevezetése, vagy a tandíj bevezetetésének terve a felsőoktatásban. De a 13. havi nyugdíjat nem törölték el, ami éves szinten 180 milliárd Forintba került. Miklós (2011) szerint rövid idő alatt nem lehetséges az érdemi költségcsökkentés végrehajtása. Valamint a kormányzati beruházások voltak azok, amelyek a költségcsökkentés áldozatául estek.

2006 után is tovább folytatódott az euró kamatlábak és svájci frank kamatainak esése, így még olcsóbbá vált a fogyasztók, a vállalatok és az állam számára a deviza alapú hitelezés. „A pótlólagos beruházásokat ilyen olcsó pénzzel lehetett kisegíteni – többé-kevésbé. Vagyis esély nem mutatkozott arra, hogy a deviza alapú hitelezés mérséklődjön, nemhogy leálljon. Mivel a monetáris szerveknek nem volt eszköze ezt leállítani, így csak figyelmeztetni tudtak, ez azonban kevésnek bizonyult.” (Miklós, 2011, p. 7.)

2.3. 2008/2009-ES GAZDASÁGI ÉS PÉNZÜGYI VILÁGVÁLSÁG HATÁSA MAGYARORSZÁGON

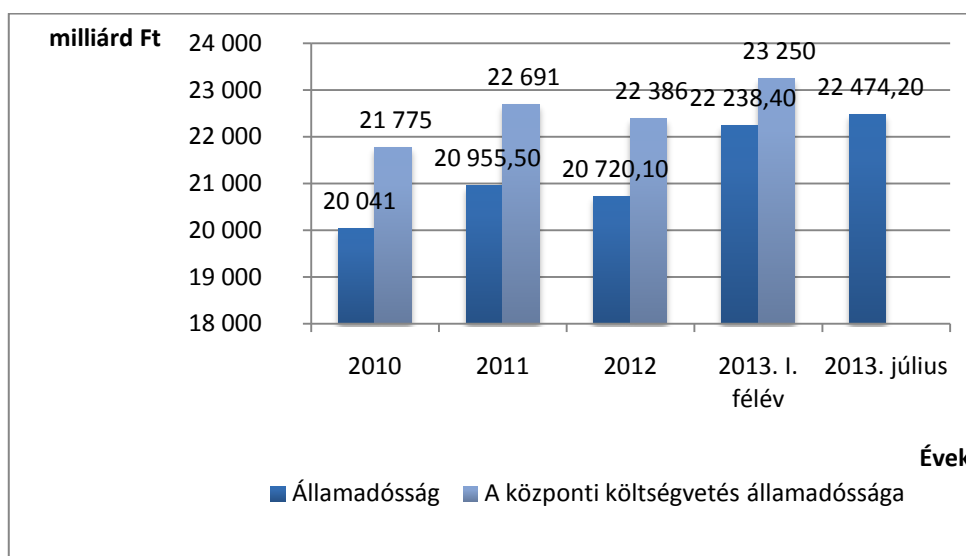
Amikor a válság Magyarországra elért, addig a magyar gazdaságot a stagnálás jellemezte leginkább. Miklós (2011) szerint a válság küszöbén a közép-európai országok 6–7%-os növekedést produkáltak. A magyarországi stagnálás miatt nem nyílt lehetőség a tartalékok növelésére. Erre példa, hogy „a 10 milliós Magyarországnak 2008 nyarára csak 16,3 milliárd €-s tartaléka volt, amely mindössze 1,65-szer nagyobb, mint 2001-ben.” Míg „az 5,4 milliós lakossággal rendelkező Szlovákia ez idő alatt 6,6-szor több tartalékvalutával/arannyal rendelkezett 2007-ben, mint 2001-ben.” (Miklós, 2011, p. 7.)

Miklós (2011) szerint „a legtöbb kelet-közép-európai ország saját maga által felhalmozott tartalékból finanszírozni tudta a kiadásait 2008-ban és 2009-ben is, amikor a

⁹ „Itt az öt éven túli lakáscélú hitelek 2015 milliárd forinttal csökkentek. A devizaalapú hitelállomány 18-szorosára emelkedett: forintban számolva 152 milliárdról 2 740 milliárdra ugrott!” (Erdős, 2010, p. 853.)

tőkepiacok ezt nem tették lehetővé a kialakult bizonytalanság miatt, addig Magyarországnak nem állt rendelkezésre más forrás, csak a külső IMF–EU–WB 20 milliárd eurós segítsége.” (Miklós, 2011, p. 7.) Ha a magyar kormány (Bajnai kormány), akkor nem vette volna fel ezt a hitelt, akkor az ország valószínűleg államesődöt jelenthetett volna, vagy éppen puhacsődöt, ami átmeneti fizetésképtelenséget jelent. (Miklós, 2011)

2013. augusztus 31–ei HVG magazinban az Elszámolások c. cikkben kiderül a jelenlegi államadósság (közszféra) alakulása egészen 2010–től 2013 júliusáig. Az ehhez tartozó számadatokat a 1. ábra tartalmazza.



1. ábra: Az államadósság alakulása 2010–2013 között

Forrás: MNB, Államadósság-kezelő Központ, 2013

A 1. ábráról leolvashatjuk végeredményül, hogy a központi költségvetés adóssága, valamint az államadósság mérsékelten növekedett az elmúlt 3 évben. Az államadósság 3 év alatt összesen 2 433 milliárd Ft-tal növekedett, és a központi költségvetés 2010 és 2013. I. féléve között összesen 1 475 milliárd Ft-tal. Valamint 2012. év és a 2013. júliusi adósságállomány közötti növekedés 1 754 milliárd Ft!

Az államadósság/GDP a következőképpen alakult 2010 és 2013. I. féléve között: 2010–ben 81,8%, 2011–ben 81,4%, 2012–ben 79,2% és 2013. I. félévében 81,4%. (Farkas, 2013)

Ennek függvényében megállapítható, az ország adósságállományának csökkentése nagyon nehezen valósítható meg, hiszen az államadósság többrétű, ezen közül is kiemelném, hogy az államadósság mértéke több, mint 40%-os devizahányadot tesz ki. (Farkas, 2013) Az adósságállományból is kiemelném, hogy a lakossági hitelállomány 34%-a Ft alapú, míg 64%-a devizában dominált. (Miklós, 2011)

Farkas (2013) így fogalmaz: „A második negyedév végén regisztrált javulásban a jegybank szerint az is közrejátszott, hogy a forint valamelyest erősödött, ami önmagában a

GDP több mint egy százalékkal, 315 milliárddal apasztotta az össztartozást. Most viszont a forint mintha beállt volna az eurónkénti 300 forintos árfolyamra, ez pedig a devizatartozás ártértékelődése miatt további adósságnövekedést jelent.” (Farkas, 2013, p. 64.)

Véleményem szerint kiemelendő esemény, hogy a magyar kormány 1,7 milliárd dollárt, 570 millió eurót és 255 millió fontot, azaz az napi árfolyammal számolva 637,7 milliárd Forintot utalt át az IMF – kölcsönök idő előtti visszafizetése céljából. (Farkas, 2013) Ezzel is elősegítve a hitelek számának csökkenését külföld felé.

Farkas (2013) szerint a központi költségvetés adósságnövekedésének egyik oka, hogy a kormány az új devizahitelek felvételét 2013-as év elejére időzítette. Másik oka, hogy az állam az önkormányzatok adósságából 165 milliárd Ft-ot vállalt át. A harmadik ok a szerző szerint pedig a forintalapú állampapírok nagymértékű kibocsátása, például 2013 februárjában és áprilisában is.

Ehhez a témakörhöz véleményem szerint fontos kiemelni az államháztartási hiányt GDP arányosan vizsgálva (hiszen az euró bevezetéséhez 3% alatti államháztartási hiányt kell elérni hosszú távon). 2008-ban az államháztartási hiány 3,7%, 2009-ben 4,6%, 2010-ben 4,3%, 2011-ben 4,3%, 2012-ben már 1,9% volt. (KSH, 2013) Lentner Csaba (2013), közgazdász, a HírTV-ben adott július végi interjúban elmondta, hogy az IMF hitelek soron kívüli előtörlesztéséhez készítették elő a több mint 3 milliárd euro államkötvény-kibocsátást. A kötvények kibocsátásával adósság keletkezett, ami megnövelte a magyar államadósságot. Hosszú távon a kormány ezzel a döntéssel is szeretné az államadósságot csökkenteni, valamint a költségvetési hiányt 3% alatt tartani (ahogy 3 éve is teszi a kormány, korábban ez 10% körül volt), mind amellet, hogy az ország jelenleg 1%-os növekedést produkál évente. Hozzátette, hogy az Európai Unió országiban is hasonló mértékű az államadósság, sőt néhol még magasabb is, például Görögországban 100% fölött van az államadósság/GDP arány, de az Eurózónában ez az érték 92,2%. Valamint Európában a déli államoknál is magas ez az arány, valamint ehhez még magas munkanélküliség is tartozik (különösen a fiatal generációt nézve).

A 2012-es évi eredmény következtében 2013 júniusában országunk kikerült a túlzott deficit eljárás alól. Valamint Varga Mihály szerint a 2013. és 2014. évi államháztartási hiány is 3% alatti érték lesz (2,8% inflációval és 2%-os gazdasági növekedéssel¹⁰ számol a nemzetgazdasági tárca). Az infláció miatt adóbevételekben elmaradás lesz. Varga Mihály (2013) szerint: „Az infláció tartósan 2 százalék alá került, április óta 2 százalék alatt volt

¹⁰ A londoni elemzők szerint 2014-ben nem 1,4 százalék, hanem magasabb növekedést lehet tervezni a magyar gazdaságban. (MTI, 2013b)

folyamatosan, ezzel elsősorban az áfa és jövedéki adóbevételek lettek kisebbek.”... „A külkereskedelmi folyamatok továbbra is tartósan kedvezőek maradnak, a folyó fizetési mérleg az idén is végig pozitív volt, a külkereskedelmi mérleg is kedvező volt 2013-ban, jövőre 5,4 százalékkal tud nőni az export, és 5,3 százalékos importbővülés várható.” (295,1 forintos euróárfolyammal számoltak a jövő évi költségvetések.) (MTI, 2013b)

Ha a privátszféra eladósodottságát tekintem, akkor ez az érték 2007 óta folyamatosan növekszik, és a 2013. júniusi adatok szerint a lakossági hitelállomány (ingatlanhitel, fogyasztási és egyéb hitelek, valamint hitel egyéb közvetítőktől) forintban és devizában összesen 8 608 milliárd Ft-t tesz ki. De 2012 decemberében ez az érték 8 947,4 milliárd Ft-ot tett ki, ami 339,4 milliárd Ft-tal több a korábbi értéknél. 2013. júniusi adatok alapján az ingatlanhitel aránya háztartásokban Forint-ban 1 609, milliárd Ft, devizában 1 830,5 milliárd Ft; fogyasztási és egyéb hitel hitelintézetektől Forintban 1 602,3 milliárd Ft, devizában 2 059,7 milliárd Ft; Hitel egyéb pénzügyi közvetítőktől Forintban 689,9 milliárd Ft, devizában 643,2 milliárd Ft. Viszont a csökkenési tendencia észrevehető a 2012. decemberi adatok alapján. (MNB, 2013) Ezen csökkenés véleményem szerint az árfolyamgátnak volt köszönhető, amelyet a jelenlegi kormány a devizahitelek megmentésére alkotott meg, hogy ezzel is mérséklődjön a devizahitelállomány a privátszférában.

Az árfolyamgát programja 2012 tavaszán indult el a kormány és a Bankszövetség megállapodás alapján, amely a devizahitelek széles körét célozza meg (a 90 napnál nagyobb fizetési késedelemben nem levő) ügyfelek árfolyamkockázatát és kamatterheit mérsékli. „Az árfolyamgátban részt vevő adósok törlesztőterhe a piaci árfolyamnál jóval alacsonyabb, a svájci frank alapú jelzáloghitelek esetén 180 forintos svájci frank árfolyamon kerül meghatározásra öt évig, vagyis ez alatt az idő alatt a törlesztőrészlet jelentősen csökken. Az eredeti és a kedvezményes törlesztőrészlet közötti különbség kamatrészének megfizetését az állam és a bankrendszer fele-fele arányban átvállalja az ügyfelektől. A különbség tökerésze gyűjtőszámlára kerül, ahol a bankközi forintkamatnak megfelelően kamatozik. (Balog – Nagy, 2013)

Balog – Nagy (2013) a következőket fogalmazza meg a 2012-es árfolyamgátló programmal kapcsolatban: „Ezzel a programmal megvalósult az árfolyamveszteségek részleges társadalmasítása, az adósságátértékelődéséből fakadó többletterhet nemcsak az ügyfél állja, hanem az állam és a bankrendszer is szerepet vállal belőle. A törlesztések átütemezése – az öt éves türelmi időszakkal – különösen azon családoknak jelent nagy segítséget, ahol valamelyik kereső elvesztette állását, de a következő években várhatóan el tud helyezkedni.” (Balog – Nagy, 2013, p. 1.) A szerzőpáros szerint fokozatosan növekszik a

részvételi arány az árfolyamgátló programban, 2013 júniusáig 153 800 hitelszerződés került be a programba (azaz az ügyfelek száma is hasonló értékű) 1 252 milliárd Forintnyi hitelállománnyal, ami a jogosult hitelszerződések 37 százalékát, a jogosult állománynak pedig megközelítőleg 51 százalékát teszi ki. Valamint eddig 257 600 ügyfél (összesen 1187 milliárd Forint hitelállománnyal) továbbra sem kívánt élni a lehetőséggel.

Balog – Nagy (2013) szerint a programtól való távolmaradást több tényező is befolyásolhatja. „Sokuk számára vélhetően az adósságtehertől való megszabadulás a legfőbb cél, akár annak árán is, hogy nem élnek a (részben) átmeneti fizetéskönnyítés lehetőségével. Sok adósnál az is szerepet játszhatott a távolmaradásban, hogy a rendszert bonyolultnak találták, és elriasztotta őket az a lehetőség, hogy a törlesztőrészlet öt év után hirtelen megemelkedik.” (Balog – Nagy, 2013, p. 2.) Véleményem szerint a magyar emberek a bankok iránti és az eddigi kormányok iránti bizalmatlansága a legnagyobb indok. Az emberek azt is féltik elveszíteni, amijük még nincs, illetve már nincs, és ezért nem mernek lépni, hogy ne veszítsenek tovább a megmaradt pénzükből.

Balog – Nagy (2013) szerint ezen program úgy lenne vonzóbb a devizahitelek számára, ha például az öt éves könnyített időszak – esetleg a futamidő végéig történő – meghosszabbításával, vagy a 180 forintos svájci frank feletti tőkerész bizonyos mértékű elengedésével, vagyis tehermegosztással.

2013-ban a kormány devizahitelek gyors forintosítását tűzte ki célul, ezzel is megsegítve a devizahiteleseket. Ezt Varga Mihály, nemzetgazdasági miniszter jelentette be 2013 júliusában, miszerint „az időbeni és teherviselési szempontokat is figyelembe véve a lakáscélú devizaalapú jelzáloghiteleket ki kell vezetni a hazai hitelpiacról” valamint „olyan helyzet létrehozása, amellyel a forinthitelt választók nem járhatnak rosszabbul, mintha a hitelfelvételkor devizakölcsönt vettek volna fel.” (<http://hvg.hu>)

De 2013. szeptember 26-ai HVG cikkben olvasható, hogy Orbán Gábor, az NGM államtitkára a Reuters Investment Summit című rendezvényen kizárta ezen tervezet lehetőségét, hogy veszélyt jelentene a forintra és a bankrendszerre, ha például a teljes svájcifrank–hitel állományt forintosítják. Továbbra is megoldást szeretne Nemzetgazdasági Minisztérium, aki fokozatos, árfolyamgátlóhoz hasonló megoldásra hajlik. Annyi biztos, hogy megoldást kell találni például a devizaalapú jelzáloghitelek kifizetésére a bankoknak, különben kormány fogja megszüntetni a devizahiteleket. (<http://hvg.hu/gazdasag>)

Miklós (2011) véleménye szerint Magyarország a 2008-ban és 2009-ben sikerült kivédenie a világgazdasági sokkot, és 2013-ban sem kell államcsődtől tartani. A szerző szerint Magyarországnak a költségvetésben rejlő tartalékot kell kiaknáznia a legteljesebb

mértékben. Ehhez fontos kiemelni, hogy hazánknak nem szabad költségvetési hiányt felhalmozni, valamint törekedni kell a nullszaldós büdzsé elérésére. A szerző szerint is Magyarország hatalmas adósságban úszik a kamatok fizetése mellett is. A globális recesszió és a magyar adómorál együttesen a bevételi oldalon kevesebb összeget eredményez, mint amennyi szükséges lenne, így nem lesz lehetséges az adósságspirálból való kitörés. A szerző szerint olyan gazdaságpolitika szükséges, amely a munkára ösztönöz, valamint a különböző segélyek megszüntetését jelöli meg, illetve az adókerülés és a kijátszás szigorítását támogatja.

Ezeket az elméleteket kiegészíteném azzal, hogy véleményem szerint ország szinten jelentős, de először inkább mérsékelt béremelésre lenne szükség, hiszen a magasabb, megnövekedett bérekből nőne a fogyasztás, így az állami adókból befolyt bevételek is növekednének (SZJA, ÁFA stb.). A fogyasztás növekedésével a kis–közepes és nagyvállalatok is nagyobb bevételre tehetnek szert, amelyből beruházások, fejlesztések kezdődhetnek meg, amely munkát teremt a magyar emberek számára. Így a gazdasági folyamatok is be tudnának indulni, gördülékenyebben zajlana a gazdaság.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Ebben a fejezetben az elemzésemhez használt módszereket ismertetem, amely tartalmazza egy vállalat mikro– és makrokörnyezetének elemzését, amit egy SWOT elemzés követ. A vizsgálatomat végül Adizes életciklus modell elemzésével és összevetésével zárom.

3.1. A VÁLLALAT MIKROKÖRNYEZETÉNEK BEMUTATÁSA

Egy vállalat mikrokörnyezetén a vállalat belső környezetét értjük, amelynek elemeit a vállalat képes befolyásolni, más megfogalmazásban direkt módon befolyásolja a vállalkozás képességét a piac kiszolgálására.

A vállalat mikrokörnyezetének szereplői:

- a vállalat belső környezete, vállalati működés belső érintettjei (stakeholderek),
- versenytársak,
- szállítók,
- vevők, fogyasztók,
- piaci közvetítők,
- közvélemény. (Chikán, 2004)

A vállalat belső környezete, a vállalati működés belső érintettjei (stakeholderek)

Belső érintettek közé soroljuk a tulajdonost (vagy tulajdonosokat), menedzsereket és munkavállalókat. Szerepek és feladatok megoszlása szerint a tulajdonos feladata a tőkebefektetés, a menedzsernek a működtetéshez kapcsolódó, szükséges és megfelelő döntéshozatal, az alkalmazottaknak a végrehajtás.

Dinya (2008) és Chikán (2004) megfogalmazták, hogy az előbb említett három érintett eltérő érdekekkel rendelkezik. A tulajdonosnak és a menedzsernek akkor a legkifizetődőbb az együttműködés, ha a céljaik kis mértékben térnek csak el. Ha komoly érdekellentétek lépnek fel, ott komoly konfliktusok, nézeteltérések alakulhatnak ki, ami elbocsátásokat eredményezhet. A menedzser legfőbb feladatai közé tartozik a hatékony kommunikáció, az együttműködés és a kapcsolattartás mind a tulajdonossal (és a partnerekkel), mind az alkalmazottakkal. A felelőssége nagyobb, mint bárkié, ő a cég képviselője kifelé és a dolgozók felé is.

A tulajdonosok a befektetett tőkéjük növekedésében/növelésében érdekeltek, a menedzserek a hatékony és eredményes működésben, akik a legjobban ismerik és kötődnek a vállalathoz, a munkavállalók célja pedig a saját jövedelmük maximalizálása. (Chikán, 2004)

A menedzserek céljai közé tartozik a magas vállalati nyereség, amely nagy befolyással van a személyes jövedelmük növelésében.

Verseny társak

Chikán (2004) a következő módon fogalmazza meg a versenytárs fogalmát: „azonos működési körrel rendelkeznek, így ugyanannak a fogyasztói csoportnak az igényeit akarják kielégíteni.” (Chikán, 2004, p. 32.)

A verseny során a vállalatok a fogyasztóikat, vevőiket igyekeznek minél magasabb szinten a termékekkel és szolgáltatásaikkal megnyerni, kielégíteni. Mind eközben a vállalatok egymással versenyeznek, ahol az azonos vagy hasonló termékeket gyártó, szolgáltatásokat nyújtó cégek egymást figyelve igyekeznek hasonló áron mindezt eladni. Kérdés, hogy melyikük tudja sikeresebben a vásárlókat/vásárlóikat termékekkel/szolgáltatásaikkal megnyerni. A cégek arra ösztönzik egymást, hogy folyamatosan fejlődjenek, az innovációra nagy hangsúlyt fektessenek rövid és hosszú távon egyaránt.

A vállalkozások egyik fő célja a gyártási költségek minél alacsony szinten való tartása, minőségi alapanyagokból, a vállalkozás számára „megfizethető” munkaerővel minőségi termék, szolgáltatás előállítás.

Dinya (2008) továbbfejtette a versenytársak kategorizálását. 4 szintben határozta meg versenytársakat, amelyek a következők: márká-, iparági-, termékforma- és általános versenytárs, amelyek a különböző „termékek/szolgáltatások helyettesíthetőségéből indulnak ki.” (Dinya, 2008, p. 16.)

Szállítók

A szállítók feladata, hogy a szükséges erőforrásokkal lássa el a vállalkozásokat. A szállítók közé sorolhatjuk a különböző hitelezőket, hitelintézeteket is, akik pénzügyi vagy más erőforrást szolgáltatnak. Függőség kialakulása jellemző a szállító és adott vállalat üzleti kapcsolatában. (Chikán, 2004)

Ahogy a vállalatok között, úgy a szállítók között is verseny dül a különböző beszerzések megszerzéséért.

Vevők, fogyasztók

A vevők terméket, illetve szolgáltatást fogyasztási céllal vásárolják meg. A piacok formáját tekintve megkülönböztetjük fogyasztói piacok, ipari piacok, viszonteladói piacok, nemzetközi piacok, és kormányzati és nem nyereségorientált piacok alapján. (Dinya, 2008)

A fogyasztói piacon azon (vásárlói) egyéneket és háztartásokat értjük, akik személyes szükségletükre vásárolnak végső fogyasztásra.

Az ipari piacon szervezetek vásárolnak új termékek/szolgáltatások előállítása céljából. Fő feladata a termékek formahasznosságának megváltoztatása. (Főbb iparágai: mezőgazdaság, építőipar.)

A viszonteladók/közvetítői piacon a megvásárolt termékeket egy meghatározott haszonnal továbbadják, továbbértékesítési céllal vásárolnak (főbb iparága: vendéglátóipar).

A kormányzati és nem nyereségorientált piacokon a javakat, szolgáltatásokat vásárolnak közösségi szolgáltatások működtetésére. A nemzetközi piacon a külföldi vásárlóknak kínálják a termékeket és szolgáltatásokat.

„A fogyasztók igényeinek kielégítése céljából jött létre a vállalkozás, így ők a legfőbb külső referenciái a vállalat eredményességének”. (Chikán, 2004, p. 32.)

Piaci közvetítők

A termékek eladásában, terjesztésében, és a fogyasztókhoz való eljuttatásban segítik a vállalatot. Formája alapján a következők lehetnek: kereskedelmi közvetítők, szállítmányozók és pénzügyi szolgáltatók. (Chikán, 2004)

A kereskedelmi közvetítők a vállalkozást segítik a fogyasztók megtalálásában (ügynök, viszonteladók). A szállítványozók a célállomásra (rendeltetési helyükre) juttatják el az árut az eredeti helyszínről. A pénzügyi szolgáltatók pénzügyileg segítik a vállalkozásokat, például bankok különböző hitelekkel.

Közüvélemény

A vállalkozás egyik legfőbb feladata, hogy a „világgal” (versenytársak, vevők, fogyasztók, potenciális fogyasztók körében) elfogadtassa magát, amely a cég működését jelentősen befolyásolja. Formái szerint megkülönböztetünk általános-, helyi- és belső közvéleményt (tulajdonosok, vezetők, alkalmazottak).

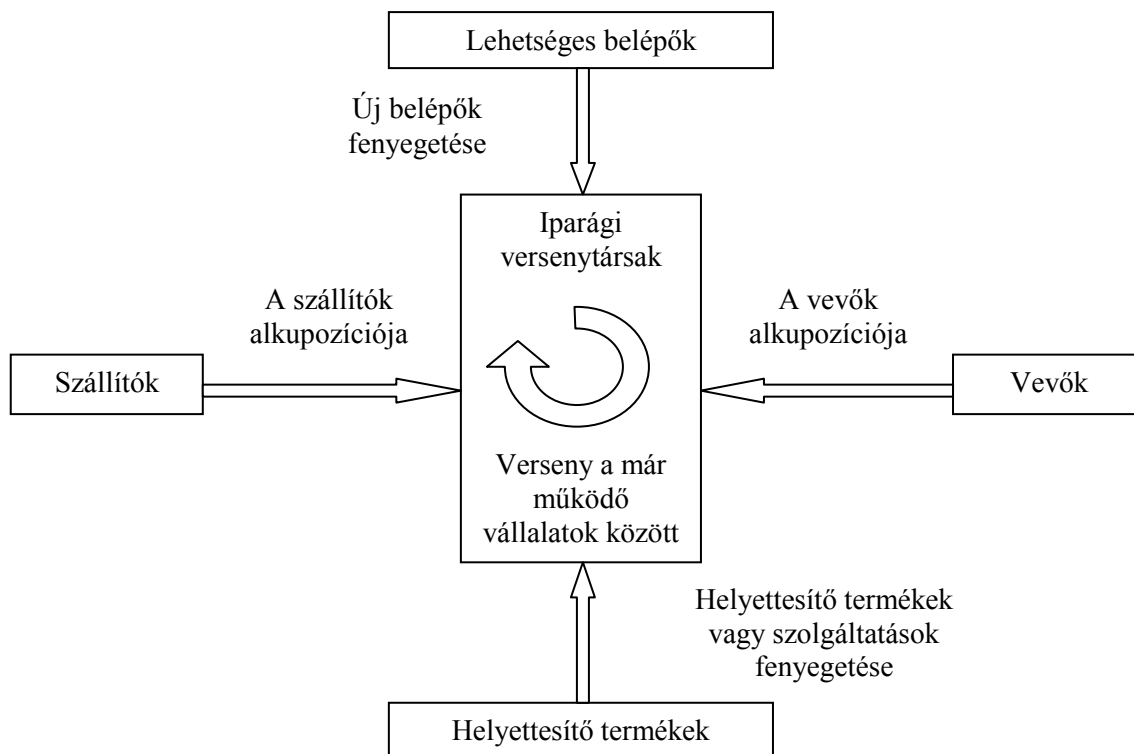
Dinya (2008) megfogalmazásában a közvélemény a vállalat céljai elérésében vagy megkönnyítheti, vagy éppen megnehezítheti.

3.1.1. Mikrokörnyezet elemzése Porter – féle öttényezős modell alapján

1980 óta az iparági elemzéseket, versenyt Michael Porter-féle öt tényezős modell alapján vizsgáljuk világszerte. Porter (2006) szerint: „A versenysztratégia kialakításának lényege a vállalat elhelyezése környezetében.” (Porter, 2006, p. 29.)

A verseny erősségét az adott iparág gazdasági szerkezete határozza meg. Az öt alapvető tényezőtől függ a verseny egy adott iparágban. Iparágnak nevezünk minden olyan vállalatokat, amelyek egymást közvetlenül helyettesítő termékeket állítanak elő.

Porter (2006) a következőképpen ábrázolta ezt a modellt, amelyet a 2. ábra mutat be.



2. ábra: Az iparági versenyt meghatározó tényezők

Forrás: Porter, 2006, p. 30.

Egy vállalkozás mikrokörnyezetének elemzése során fel kell derítenie a verseny szorító erejének forrásait, ezáltal megismerheti a vállalatának erősségeit és gyengeségeit. Így fény derülhet arra, hogy mely területen és milyen stratégia folytatásával a legerősebb a vállalat, és hol maximalizálhatja, érheti el a legnagyobb nyereséget a piacon.

Michael Porter meghatározása szerint három módja van a hatékony iparági verseny eléréséhez:

- termékek vagy szolgáltatások olcsóbb előállítása (másképpen költségvezető stratégia),
- a termékek vagy szolgáltatások megkülönböztethetősége a versenytársakéitól (másképpen megkülönböztető stratégia),
- dominancia szerzése egy piaci szegmensben a versenytársak kiszorításával. (Parker, 2008)

Az iparági versenyt meghatározó tényezők, 2. ábráról, leolvasható, hogy az 5 tényező között is zajlik a verseny – ők is versenytársaknak nevezhetők – nemcsak a vállalatok között.

3.1.2. A verseny élességének strukturális meghatározói

A következőkben bemutatom a versenyt meghatározó tényezőket, amelyek az új belépők fenyegetését; az iparági versenytársakat (a vetélkedés, verseny élessége a már működő versenytársak között), a helyettesítő termékek vagy szolgáltatások fenyegetését, szorítását; a vevők alkupozícióját és végül a szállítók alkupozícióját foglalja magában.

A már működő versenytársak megpróbálnak helyzeti előnyhöz jutni, hogy megragadják a kínálkozó lehetőséget, a vállalat helyzetének javítása érdekében. Ez gyakran olyan „párharcá” nőheti ki magát, hogy az ellenlépések hatására még rosszabb helyzetbe kerülhetnek.

Új belépők fenyegetése (A belépés fenyegetése)

„Az iparágak új belépői új kapacitást hoznak, piaci részesedést akarnak kihasítani maguknak, és gyakran jelentős erőforrások állnak „mögöttük”. Letörhetik az árakat, növelhetik a már ott működők költségeit, ami csökkenti a jövedelmezőséget.” (Porter, 2006, p. 32.)

Az új belépő(k) elsődleges célja a piachódítás, ezzel megzavarják az addig kialakult piaci állapotot. Az új belépőnek fel kell készülnie a többi vállalat magatartására, reakciójára, hogy éppen mennyire fogadják el, vagy épp nem, vagy hogyan akarják megsemmisíteni, ellehetetleníteni, akadályozni az új belépőt az adott piacon.

Különböző módszerek léteznek a belépés megakadályozására, ilyen például az elrettentő ár, vagy másképpen belépéstől elriasztó ár; az új belépővel szembeni ellenlépések (esetleges felvásárlás, felszámoltatás stb.).

Porter (2006) szerint akkor történik meg a belépés, ha az elrettentő árnál magasabb a pillanatnyi árszint.

A következőkben ismertetem az új belépők fenyegetésének elemeit, amelyek együtt vagy külön-külön is előfordulhatnak egy iparágon belül:

a) Gazdaságos sorozatnagyság.

Gazdaságos sorozatnagyságról akkor beszélünk, ha a megtermelt mennyiség növekedésével az egységköltség csökken. Bizonyos méretek alatt viszont nem éri meg belépni a piacra, mert a termelés nem lesz gazdaságos. Meghatározott mennyiség alatt elképzelhető, hogy nem is érdemes termelni, de a méret növelésével a tevékenység gazdaságosabbá válik, mert csökkennek a fajlagos költségek. (Porter, 2006)

b) Termékmegkülönböztetés.

Porter (2006) szerint a piacon működő vállalatoknak már hű fogyasztói körük van, és márkahírnévvel is rendelkeznek. Ennek számos okai lehetnek pl. az adott vállalat

elsőként lépett a piacra, jó vevőszolgálat, termékek egyedi sajátosságai stb. Az új belépőknek az a feladata és célja a belépéshez, hogy az addig kialakult fogyasztói/vásárlói hűséget megtörje/rombolja a maga javára. Rengeteg összeget fordítanak erre az új belépők, amely sokszor veszteséggel is párosul és nagyon kockázatos is abban az esetben, ha a belépés nem sikerül, mert így a belépő a befektetett pénzét elvesztheti.

c) Tőkeszükséglet.

A tőkeszükséglet, egyfajta tőkekorlát a belépéshez, hiszen egy új belépő számára nagy tőkeforrás szükséges, hogy versenyképes legyen az adott piacon. Óriási tőkét kell lekötni (ami nagy kockázattal jár), mivel meg kell vásárolni a piacon lévő technológiai eszközöket, valamint be kell ruházni különböző fejlesztésekbe, mivel a piacon csak annak van esélye a „fennmaradásra”, aki fel tud mutatni valami újat, hasznosat és eladhatót. (Porter, 2006)

d) Áttérési költség.

Porter (2006) szerint áttérési költségről akkor beszélünk, ha a cég vagy vállalat áttér egy másik szállító termékére. Ez egy egyszer kifizetendő összeg (a vásárló fizeti, amikor szállítót vált). Ebbe beletartozik az is, amikor a vállalat valamilyen új termék gyártásába kezd, ekkor új gépekbe, gyártósorokba fektet be, valamint a dolgozók/munkások átképzésére is szükség van. Amennyiben az új belépő korábban más iparágban tevékenykedett, igen magas költséget jelentenek számára a szükséges eszközök (pl. technika), források, segédberendezések. Ebbe a kategóriába tartozik még az alkalmazottak továbbképzésének költségei is.

e) Forgalmazási csatornákhöz való hozzájutás.

„Minél korlátozottabbak az adott termék nagy- vagy kiskereskedelmi csatornái, és minél jobban elárasztják ezeket a már meglévő versenytársak, nyilvánvalóan annál nehezebb belépni az adott az iparágba.” (Porter, 2006, p. 35.)

f) Mérettől független költséghátrányok.

Porter (2006) a következőket említi meg ebben a témakörben:

- a) Saját gyártási technológia (pl. szabadalom, know-how),
- b) Kedvező alapanyag hozzáférés (azoknak akik már korábban piacra léptek),
- c) Kedvező helyszín (azoknak akik már korábban piacra léptek),
- d) Kormányzati támogatás,

- e) Tanulási vagy tapasztalati görbe (korábbi tapasztalatokból felhalmozott tudás).

g) Kormány politikája.

Az adott kormány támogathatja, korlátozhatja, vagy megakadályozhatja egy vállalkozásnak a belépést a piacra. A belépés jogszabályokhoz, engedélyekhez, nyersanyagokhoz való hozzájutáshoz kötöttek. (Porter, 2006) Magyarországon például a különböző alkoholokra (vámok), környezetszennyezésre (pl. Rába folyó szennyezésének esete, Rába habzása), egészségügyi előírásokra (ÁNTSZ) vonatkoznak szigorú jogszabályok.

Az iparági versenytársak (A vetélkedés, verseny élessége a már működő versenytársak között)

A vállalatok elsődleges versenycélja, hogy helyzeti előnyt szerezzenek, és ezt fenn is akarják tartani, amelyekhez a következő eszközöket alkalmazhatják: árverseny, reklámcata, új termékek bevezetése, a vevőszolgálat vagy a garanciák bővítése. A verseny során egy-egy céget kiszorítanak, vagy visszaszorítanak a versenytársak, ezek a vállalatok minden lehetőséget megragadva próbálnak visszakerülni a korábban megszerzett pozíciójukba az adott iparág versenyében.

a) Nagyszámú vagy nagyjából egyforma erejű versenytárs.

Az adott iparágban sok vállalat működik, és egy-egy vállalat úgy gondolja, hogy észrevétlenül megtehetnek olyan lépéseket, amelyekre esetleg nem derül fény. (Porter, 2006)

Nem egy vállalat hasonló erőforrással és mérettel rendelkezik, és addig „versenyeznek” egymással, amíg az egyik ki nem ejti a piacról a másikat minden hatalmát bevetve. Ezért a versenytársaknak nagyon ébernek kell lenniük a piacon, és figyelniük kell egymás lépéseit és magatartásait. Véleményem szerint erre ideillő példa Magyarországnak az Európai Unióhoz való csatlakozása, hiszen a csatlakozás során a magyar piacon újabb vállalatok jelentek meg a különböző iparágakban, mint versenytárs.

b) Az iparág lassú növekedése.

A vállalatok között a bővülési lehetőségben van a harc, ahol a legfontosabb feladat, hogy az iparággal lépést kell tartaniuk. (Ilyen példa lehet a műszaki cikkeket gyártó nagy cégek – Sony, Fujitsu Siemens, LG.)

c) Magas állandó vagy tárolási költségek.

A magas állandó költségek erős nyomást gyakorolnak a vállalatokra, főleg a kapacitás kihasználtság miatt. Ahol kapacitásfölösleg alakul ki, ott gyakran árverseny is kialakulhat. A tárolás során is magas költségek merülhetnek fel, leginkább akkor, amikor kihasználatlan kapacitások alakulnak ki. Ilyen esetben a kihasználatlan kapacitások eladására, vagy átcsoportosítására van szükség. (Porter, 2006)

d) Megkülönböztetés vagy az áttérési költségek hiánya.

A fogyasztó/vásárló döntése az áron és a kiszolgáláson alapul (ez olyan termékekre és szolgáltatásokra vonatkozik, amelyek részben vagy egészben fogyasztói cikkeknek minősülnek). (Porter, 2006)

e) Nagy lépésekben történő kapacitásnövelés.

A termelőkapacitást nagy lépésekben való növelése, amely a méretből származó megtakarítás léte kényszeríti ki. (Porter, 2006)

f) Versenytársak sokszínűsége.

Porter (2006) megfogalmazásában: „A versenytársak stratégiái, története, egyénisége, anyavállalatukhoz fűződő kapcsolataik különbözőek lehetnek; eltérhetnek céljaik, más versenystratégiákat alkalmazhatnak, és eközben minduntalan összeütközésbe kerülhetnek egymással.” (Porter, 2006, p. 43.)

g) Erőteljes stratégiai érdekelttség.

Az adott piacon azonos tevékenységgel foglalkozó vállalkozások között még inkább éleződik, erősödik a verseny, amikor a vállalatoknak minél inkább azaz érdeke, hogy eredményt (erős pozíció kialakítása és fenntartása) érjen el a piacon (pl. különböző autós cégek: BMW, Audi, Chevrolet stb.). (Porter, 2006)

h) Magas kilépési korlát.

Gazdasági-, stratégiai-, érzelmi tényezők, melyek arra kényszerítik a vállalatot, hogy folytassa működését az iparágban akkor is, ha nekik már nem éri meg a piaci jelenlét. Ezen korlátok forrásai lehetnek szakosodott eszközök (ezen eszközök átszállítása és átalakítása költségei magasak), kilépés állandó költségei (pl. szakszervezeti megállapodások), stratégiai összefüggések, érzelmi korlátok (érzelmi kötődések miatt nem gazdasági szempontok alapján dönt a vállalati vezetés), kormányzati és társadalmi korlátok (munkanélküliség elkerülésére, kormányzati tilalom). (Porter, 2006)

A verseny erősségét befolyásoló tényezők mindig változnak éppúgy, mint a versenytársak, és hogy fel tudjanak készülni az esetleges fenyegetettségre, mindig

figyelemmel kell kísérni az iparág szereplőit. A ki- és belépési korlátokat együttesen figyelembe véve állapítható meg a megtérülés kockázata. Ha magas a belépési korlát, akkor csak olyan vállalatok fognak bekerülni a versenybe, melyek hosszú távon is teljesíteni tudnak, s ha a kilépés korlátai is magasak, akkor a verseny kiegyensúlyozottabb lesz, mert érdekük lesz figyelni a piacot, s alkalmazkodni, újítani. Ha a kilépési korlát alacsony, akkor viszont a veszteséges vállalatok kivonulhatnak a piacról, nagyobb teret engedve a rentábilis cégeknek.

Egy vállalatnak a piacra való belépés során helyesen meg kell határoznia a releváns piacot, azaz minél pontosabban kell megfogalmaznia a kielégítendő igényeket, ami egyben a vállalkozás küldetésének is megfelel/megfelelhet. (Chikán, 2004)

Helyettesítő termékek vagy szolgáltatások fenyegetése, szorítása

Egy termék akkor helyettesítője egy másik terméknek, ha ugyanazt a szükségletet elégíti ki, és ugyanolyan funkciót lát el, de ezt különböző módszerekkel éri el. A helyettesítő termékek korlátozni tudják a nyereséget, hiszen egy adott terméket tud „helyettesíteni”. Versenyre készítetik az adott iparág vállalatait.

Porter (2006) véleménye szerint: „Azok a helyettesítő termékek érdemlik meg leginkább a figyelmünket, amelyek tendenciaszerűen javítják ár-teljesítmény arányukat a mi iparágunk termékeihez képest, vagy amelyeket magas nyereséget elérő iparágak állítanak elő.” (Porter, 2006, p. 46.)

Vevők alkupozíciója

„A vevők azáltal harcolnak egy adott iparágban, hogy lefelé kényszerítik az árakat, jobb minőséget vagy több szolgáltatást alkudnak ki, és kijátszák a versenytársakat egymás ellen – mindezt pedig az iparág jövedelmezőségének rovására” (Porter, 2006, p. 47.), azaz jobbat (hasznosabbat) és olcsóbban szeretnének vásárolni a vevők. Egy vásárlói csoport akkor erős, ha a következő körülmények állnak fenn:

a) Koncentráltan vagy az eladók összes értékesítéséhez képest nagy tömegben vásárol.

A vevő akkor van nagy befolyással egy vállalkozásra, ha nagy tömegben vásárol és ha a cégnek magas állandó költségei vannak. (Porter, 2006)

b) Az iparágunktól vásárolt termékek a vevő költségeinek vagy beszerzéseinek jelentős hányadát adják.

„Ilyenkor a vevők komoly költségeket is vállalnak azért, hogy kedvező áron vásárolhassanak és szelektíven vásárolnak.” (Porter, 2006, p. 47.)

c) Az iparágunktól vásárolt termékek standard vagy differenciálatlan minőségűek.

A vásárló mindig talál másik olyan szállítót, amely olcsóbb, mint a többi szállító ajánlata, mert a fogyasztó szelektíven vásárol. (Ez természetesen összefügg a vevői tájékozottsággal is!) (Porter, 2006)

d) A vevő áttérési költsége csekély.

Porter (2006) szerint a vevői alkupozíciói ebben az esetben akkor erős, ha az eladónak kell áttérési költséggel számolnia.

e) A vevő csekély profitot ér el.

A vevő rá tudja kényszeríteni a vállalatokat a beszerzési költségek csökkentésére. Felmérések (piackutatás) alapján a vállalatok pontosan jól tudják, hogy a vevőknél mekkora az rekreációs ár, amit még hajlandóak adott termékeikért/szolgáltatásaikért kifizetni. (Porter, 2006)

f) A vevők hitelt érdemlően fenyegetnek visszafelé történő integrálással.

Akkor erős a vevői alkupozíció, ha a vevők integráltak és hitelt érdemlően fenyegetnek visszafelé történő integrálással. Egy vállalat sok esetben bizonyos termékeket saját maga állít elő, míg amihez nem rendelkezik a megfelelő erőforrásokkal, azt kihelyezi, vagy mástól szerzi be vagy a hiányzó erőforrásokat, vagy az adott terméket. (Porter, 2006)

g) Az iparág terméke jelentéktelen a vevő termékének vagy szolgáltatásának minősége szempontjából.

Egy adott vállalat terméke jelentősen tudja befolyásolni a vevőben kialakult elképzelést, és ilyenkor a vevő kevésbé árérzékeny. (Porter, 2006)

h) A vevő teljes körű információval rendelkezik.

A vevőnek akkor erős az alkupozíciója, ha teljes körű információja van a keresletről, a pillanatnyi piaci árakról, a szállítók költségeiről. Minél tájékoztatlanabb (keves információ áll a rendelkezésére) a vevő, annál gyengébb az alkupozíciója.

A kiskereskedelem erős alkupozíciót nyerhet akkor, ha tudja befolyásolni a fogyasztókat a vásárlásaik döntésében. A nagykereskedelem akkor tehet szert ilyen erős alkupozícióra, ha a kiskereskedelem, vagy más vállalatok beszerzési döntéseit tudja befolyásolni. (Porter, 2006)

Szállítók alkupozíciója

A szállítók „az általuk előállított javak és szolgáltatások árának emelésével vagy minőségének rontásával fenyegetnek.” (Porter, 2006, p. 49.)

Szállítói csoport akkor rendelkezik nagy hatalommal, ha érvényesülnek a következő tényezők:

a) Az iparágat kevés vállalat uralja, és erősebben koncentrált, mint azaz iparág, amelynek eladja termékeit.

„Azok a szállítók, amelyek megosztott vásárlók számára értékesítenek, általában jelentősen befolyásolhatják az árakat, a minőséget és az egyéb feltételeket.” (Porter, 2006, p. 49.)

b) Nem kell tartani attól, hogy helyettesítő termékeket akarnak értékesíteni az iparágnak.

Ha helyettesítő termék jelenik meg egy adott iparág piacán, ott gyengülhet a szállító alkupozíciója is, még akkor is, ha erős az alkupozíciója. (Porter, 2006)

c) Az iparág nem jelentős fogyasztója a szállítói csoportnak.

Porter (2006) állítása szerint: „Amikor a szállítók számos iparágnak adnak el, és egy adott iparág nem képviseli az értékesítés jelentős részét, a szállítók igen jó helyzetben vannak hatalmuk érvényesítése terén. Ha viszont az iparág fontos fogyasztó, akkor a szállítók sikere nagymértékben függ az iparágtól, és ezért még védelmezni is hajlandók kedvező árakkal és olyan tevékenységek támogatásával is, mint a kutatás és fejlesztés, valamint a lobbizás.” (Porter, 2006, p. 50.)

d) A szállítók terméke a vevők tevékenységének fontos alkotórésze.

Porter (2006) szerint a termék fontos szerepet játszik a vevő döntéseiben vagy termék minőségében, és ez erősíti/erősítheti a szállító alkupozícióját.

e) A szállítók rendelkeznek megkülönböztetett termékekkel és a beépített áttérési költség jelentős.

A szállítók kénytelenek az áttérési költségekkel szembenézni. A vevők sok esetben figyelik a szállítók ajánlatait, és kiválasztják a számukra legmegfelelőbbet, de a termék megkülönböztetése és az áttérési költségek miatt ez sokszor nem működik. (Porter, 2006)

f) A szállítók az előrelépő integrálással hihetően tudnak fenyegetni.

A többi vállalat mellett a munkaerőt (nagy lehetőség van a munkaerőben) is szállítónak tekinthetjük a piacon. (Porter, 2006) Magyarországon egyre magasabb a szakképzett munkaerő aránya, ez ellentétben áll a munkahely lehetőségek arányával.

A munkaerő itthon gyengének mondható, mert a munkaerőhiány pótolható (tőkehiány jellemző) és nem jól szervezett, amihez a munkahelyhiány is párosul.

3.2. A VÁLLALAT MAKROKÖRNYEZETÉNEK BEMUTATÁSA

Egy vállalat makrokörnyezetén azt a szélesebb társadalmi környezetet értjük, amely közvetlenül befolyásolja a vállalkozás tevékenységét. Olyan környezeti tényezők, amelyek a mikrogazdaság tevékenységét meghatározzák. Míg a vállalat a mikrokörnyezetre hatással tud lenni, addig a makrokörnyezetre csak minimálisan.

A vállalat makrokörnyezeti elemzését PEST vagy STEEP módszerrel végzik. A tudományos diákköri pályamunkám során a STEEP módszert elemzem és alkalmazom, mert tanulmányaim során azt tapasztaltam, hogy a STEEP elemzéssel szélesebb körben és átfogóbban lehet egy vállalat makrokörnyezetét vizsgálni. Ez a módszer kiegészül az 5. elemmel, azaz a természeti, esetleg környezetvédelmi környezettel, amely hiányzik a PEST módszerben. A mai világunkban az egyik legfontosabb feltétel egy szabályos vállalati működésben a természeti (és környezetvédelmi) környezet eleme.

STEEP elemzés

A STEEP elemzés 5 fő elemet vizsgál:

- Social – Társadalmi környezet,
- Technological – Technológiai környezet,
- Economical – Gazdasági környezet,
- Ecological – Természeti környezet,
- Political – Politikai és jogi környezet.

A következőekben részletesen ismertetem a fentebb felsorolt 5 fő környezeti tényezőket, amelynek vizsgálata elengedhetetlen egy vállalat életében:

Social – Társadalmi környezet

Ezen környezet vizsgálata az emberi erőforrást emeli ki. Vizsgálja az emberi erőforrás mennyiségét, minőségét és a fogyasztásukat, másképpen a vásárlóerejüket.

Két szempontot is megkülönböztetünk a társadalmi környezeten belül:

a) demográfiai környezet.

A demográfiai környezet vizsgálata során a vállalkozás különböző szempontok szerint vizsgálja meg az adott iparágat ahova belépni készül, vagy sűrűn készít/készítet felmérést az adott vállalkozás az adott iparág fogyasztói piac körében, ahol már

megszerezte biztos helyét. Ilyen szempont lehet: kor, nem, lakosság létszáma, képzettség, családi helyzet, nemzetiség stb.

Az információgyűjtés primer és szekunder források alapján történik, de a vállalkozások is primer adatokat, vagyis saját felmérések készítését részesítik előnyben a források biztonsága miatt, mint a szekunder adatokat, amik népszámlálás alapján történnek inkább.

„A demográfiai robbanás nagy aggodalomra ad okot. A népesség korlátozások nélküli növekedése a fogyasztásban élelmiszerhiányhoz, a fő ásványi források kimerüléséhez, túlnépesedéshez, környezetszennyezéshez és az életminőség általános romlásához vezethet.” (Kotler, 2006, p. 131.)

b) társadalmi és kulturális környezet.

A társadalmi értékeket, értékrendszereket, szokásokat, hagyományokat, egyéni és vállalati magatartási módok és szabályok vizsgálatát tartalmazza a kulturális környezet. Kotler (2006) alapvető kulturális értéknek tekinti az emberi ragaszkodást!

Technological – Technológiai környezet

A technológiai fejlődés századunk és évtizedünk egyik legmeghatározóbb területe mind a mindennapjainkban, mind a tudomány fejlődése terén is. A különböző erőforrások kerülnek átalakításra terméké vagy szolgáltatássá, amelyből a különböző vállalatok eladnak és pénzt generálnak.

Újabb és újabb termékek és szolgáltatások kerülnek kialakításra, vagy ennek tovább fejlesztett változatai (más néven innováció), amelyből további profitot termelnek a különböző cégek, és ez a lánc egyre inkább tovább folytatódik.

Mai világunkban az innovációnak korlátlan lehetőségei vannak és a változások egyre gyorsabb tempót diktálnak a vállalati vezetőknek, a fejlesztőknek és a fogyasztóknak egyaránt.

Egyre komolyabb és költségnövelőbb fejlesztések valósulnak meg modern világunkban, amelyeket szigorú szabályok mellett valósítanak meg, hogy értéket teremtsenek a végső fogyasztó számára.

Economical – Gazdasági környezet

A gazdasági környezet szorosan összefügg a többi makrokörnyezeti elemmel. Dinya (2008) véleménye szerint a politikai és jogi környezettel áll szoros kapcsolatban a gazdasági környezet. „Döntően a makrogazdasági feltételrendszert és a fogyasztói jövedelmeket foglalja magában.” (Dinya, 2008, p. 163.)

A gazdasági környezet során egy ország makrogazdasági jellemzőit és a fogyasztók jövedelemhelyzetét vizsgáljuk meg elsősorban. Makrogazdasági mutató lehet például inflációs és különböző munkanélküliségi mutatók, GDP mutató adatai. A fogyasztók jövedelméhez kapcsolódó kiemelkedő mutatók például Dinya (2008) szerint: bruttó jövedelem, nettó jövedelem (a dolgozók kézhez kapott jövedelme), és diszkrecionális jövedelem (úgynevezett „szabadon elkölthető” összeg, amely fogyasztásra, felhalmozásra, lekötésre és befektetésre is felhasználható, miután a „rezi” költségek is levonása megtörtént).

Ecological – Természeti környezet

A technológiai környezet természeti erőforrásokat (például élővilágunk környezetét) és nyersanyagokat használ fel a különböző termékek és szolgáltatások előállítására, modernizálásra, vagy felújítására.

Egyre kevesebb a nyersanyag (például a kőolaj), amely az ember számára fontos, hogy tárgyakat és szolgáltatásokat működtessen, amelyek elengedhetetlenek a nyugodt mindennapi életünk működéséhez. Így például a kőolaj hiány miatt az áram, a benzin és azok a dolgok, amelyek a kőolajból készülnek, azoknak az előállítási és megmunkálási költségei is megemelkedtek, és ez további áremelésekhez vezetett és vezet. Alternatív megoldást kell találni a közeljövőben elfogyó kőolajra.

A természeti környezet egyik legfontosabb tényezője a környezetünk védelme és ápolása. Az Európai Unió és a különböző országok kormányai is nagy hangsúlyt fektetnek a környezetvédelem megóvásában, amelyeket szigorú szabályok szankcionálnak.

Political – Politikai és jogi környezet

A politikai és jogi környezet alatt egy olyan jogi szabályozórendszert értünk, ami az országok és az Európai Unió politikai állásfoglalásától, rendszerétől függ.

Dinya (2008) a következőképpen kategorizálja az állami szabályozást fő területekre:

a) A verseny szabályozása.

A verseny szabályozása az adott ország politikai rendszerétől, az adott ország gazdasági helyzetétől (ezen belül a vállaltok általános helyzetétől), és az Európai Unió meghatározott szabályaitól függ. A mai gazdasági helyzetben cél a korrupció visszaszorítása, és a különböző kartellek megakadályozása.

b) A fogyasztó védelme.

A fogyasztót elsősorban a vállalatoktól és a piactól védi meg ez a jogi tényező. Minél erősebb a fogyasztók védelme, annál nagyobb hatást tudnak gyakorolni a piacra és az árakra!

c) Az árszabályozás.

A „szociális, nemzeti stratégiai, infláció–szabályozási és egyéb politikai prioritások kapnak teret.” (Dinya, 2008, p. 163.)

d) A kereskedelmi forgalom szabályozása.

„A kereskedelmi forgalom szabályozása, ahol az állam a lakossági ellátottság, a haza ágazatok támogatása stb. szempontok érvényesítése érdekében avatkozik be a folyamatokba” (pl. a különböző vámok). (Dinya, 2008, p. 163.)

e) Ügyleti jog.

Az ügyleti jog szabályozza a kereskedő és fogyasztó közötti üzleti kapcsolatot, ebben a jogkörben kerülnek megfogalmazásra, hogy mi tekinthető a szereplők részéről tisztességes magatartásnak és érdeknek.

f) Elvonások szabályozása.

Az elvonásokat az állam és a kormány szabályozza a vállalkozásoknál. Ezek közé soroljuk a különböző adókat (pl. társasági adó), közterheket, amely meghatározza a vállalatok versenyképességét az iparágban és a piacon, valamint a pénzügyi terhelhetőségét.

g) Támogatások szabályozása.

A vállalkozások számára a legtöbb támogatást az állam (az adott kormány) nyújtja és biztosítja, de ezen felül egyéb támogatásokhoz is tudnak a különböző cégek jutni.

h) Pénzpiaci szabályozás.

A piac szereplőinek meghatározza az állam/Európai Unió, hogy miként vehetnek fel, juthatnak hitelekhez és különböző pénzügyi forrásokhoz, vagy nyújthatnak hiteleket és kölcsönöket más piaci szereplőknek.

3.3. SWOT ELEMZÉS

Ha elvégezzük a mikro– és makrokörnyezeti (belső és külső) elemzést egy adott vállalatra, akkor ebből a két elemzésből következtethetünk és tényeket állapíthatunk meg a vállalat erősségeiről (strengths), gyengeségeiről (weaknesses), lehetőségeiről (opportunities) és veszélyeiről (threats), amelyből végül egy SWOT mátrixot, azaz egy SWOT elemzést kapunk.

Ebben a részben a külső és belső tényezők együttes értékelését mutatom be.

Erősség (Strength)

Pearce – Robinson (1988) állításuk szerint erősségnek nevezünk például egy erőforrást, képességet vagy relatív előnyt a versenytársakhoz képest. Az előny egy olyan megkülönböztetett képesség, amely versenyben, vagy válságban is a vállalat számára előnyt

biztosít vagy biztosíthat. Az egyik legerősebb hatalmú erőforrásnak és előnynek számít a mai világunkban az információ, amelyet a megfelelő időben és megfelelő helyen alkalmazva nagy profitot és üzleti lehetőséget hozhat a vállalkozás számára.

A vállalat erősségét a vállalati belső elemzésből lehet megállapítani és meglátni, hogy milyen erőforrással, képességgel és képzettséggel rendelkezik.

Gyengeség (Weakness)

A gyengeség Pearce – Robinson (1988) szerzőpáros szerint olyan hiány, hiányosság vagy korlát (erőforrásban, képességben vagy esetleg képzettségben), amely rövid távon és akár hosszú távon is akadály lehet a fejlődésben, vagy sikeres működésben.

Komoly gyengeségek alakulhatnak ki, ha a vállalkozás a szervezetén belül egy-egy területet elhanyagol, vagy nem fejleszti a különböző képességeket, vagy képzettségeket, amelyből komoly hátránya is keletkezhet a versenytársakhoz képest.

Lehetőség (Opportunity)

A vállalati lehetőségeket a vállalat külső környezetének adottságai adják meg, amelyet a korábbi makroelemzésben a vállalat megállapított, hogy a vállalat milyen külső környezettel rendelkezik és ehhez milyen feltételekkel rendelkezik. A lehetőségek adják meg, hogy az esetleges fejlődésre, korszerűsítésre mely környezetben van rá mód, kapacitás és leginkább lehetőség.

Lehetőségekre példa: innovációs fejlődés (termékfigyelés külföldön is), disztribúció további bővítése (olyan csatornákhöz, ahova eddig nem jutottak el). Ilyen újításokkal komoly versenyelőnyökre is szert tehet a vállalkozás.

Veszély (Threat)

A vállalati veszély is szintén a vállalat külső környezetéből adódik, hogy milyen negatív hatásokat és élményeket tapasztal meg a vállalkozás, amely esetleg komoly hatással lehet a vállalat jelenlegi és jövőbeni helyzetére, pozíciójára és a jövőjére.

Pénzügyi tartalékokat kell biztosítania a vállalkozásnak az esetlegesen bekövetkező nehezebb időkre (recesszió). Például egy-egy kormányzati döntés miatt vagy a fogyasztók változó vásárlási szokásai miatt érheti a vállalkozást jelentős hátrány.

SWOT mátrix ábrázolását szemlélteti az 1. táblázat, ami egy 2x2-es mátrix:

1. táblázat: SWOT mátrix

Erősségek (S)	Gyengeségek (W)	Belső tényezők (Mikrokörnyezet)
Lehetőségek (O)	Veszélyek (T)	Külső tényezők (Makrokörnyezet)

Forrás: saját szerkesztés

A SWOT mátrixot kvantitatív – kvalitatív módszerrel is el lehet készíteni, amelynek lényege, hogy a SWOT elemzés 4 elemét vetjük össze egymással, számbeli értékekkel.

A SWOT elemzés elkészítése után kapunk teljes képet a vállalatról belső és külső tényezőket, tulajdonságokat tekintve. Melyek azok a tényezők, amelyek erősítik, vagy épp gyengítik a vállalkozást, hogyan lehetséges vagy éppen milyen feltételei vannak a módosításnak, erősítésnek és javításnak. Melyek azok a tényezők, amelyeket figyelembe kell venni a fenyegetettség elkerülésében, vagy lehetőségek, amelyeket ki lehet használni.

Mind ezen elemzések elvégzése után a vállalat döntéshozói már képes a vállalat számára rövid és hosszú távra stratégiát és stratégiai programokat készíteni.

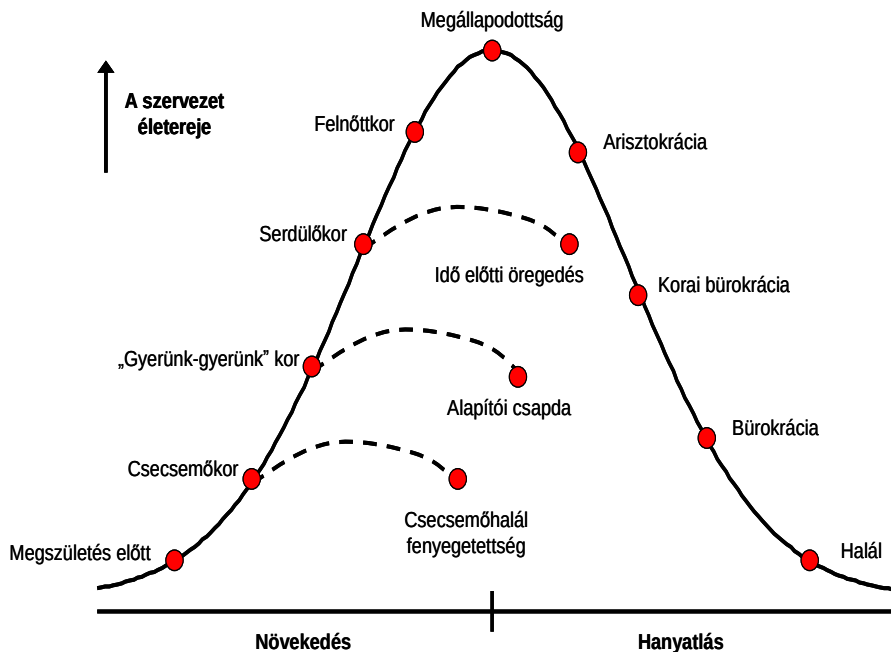
3.4. EGY VÁLLALAT ÉLETÚTJA–ICHAK ADIZES ÉLETCIKLUS MODELLJE ALAPJÁN

A tudományos diákköri dolgozatomnak ennek a fejezetét Adizes (1992) egyik idézetével kezdem, amelyben mesterien megfogalmazza már 1992-ben, hogy az életünk és egy vállalat élete között mennyi hasonlóság fedezhető fel, hogy ugyanúgy problémákkal küzdünk, mint egy vállalat, amelyet meg kell oldanunk, hogy tovább tudjunk haladni az élet rögzös útjain: „Élni annyit tesz, mint folyamatosan problémákat megoldani. Minél teljesebb egy élet, annál bonyolultabbá és összetettebbé válnak a megoldásra váró problémák. Ugyanez vonatkozik a szervezetekre is. Ahhoz, hogy irányítsunk egy szervezetet, szakadatlanul problémákat kell megoldanunk. Egy szervezetnek csak akkor nincsenek problémái, amikor nem zajlik le benne semmiféle változás. Ez viszont csak akkor fordul elő, ha a szervezet már halott.” (Adizes, 1992, p. 20.)

Adizes (1992) munkája során megállapította, hogy minél fiatalabb egy szervezet, annál rugalmasabb és nehezen irányítható; ahogy öregszik a vállalkozás úgy rugalmatlanná és irányíthatóbbá válik.

Ebben a fejezetben Adizes – életciklus modelljét ismertetem, amelyben a szerző a vállalati életciklusoknak az emberek életútjára jellemző nevet adott.

Az elemzésemben a 3. ábra mentén fogom a különböző életciklusokat elemezni, és tulajdonságaikat jellemezni.



3. ábra: Ichak Adizes életciklus modellje

Forrás: Adizes, 1992, p. 97.

Udvarlás szakasza, megszületés előtti szakasz

Egy vállalkozás megszületése előtt az alapítónak szüksége van egy olyan ötletre, amely vagy egy későbbi termék, vagy szolgáltatás, amely eladható és így profitra tehet szert. Az alapítónak ebben a szakaszban még csak egy „álma” van.

Ahogy Adizes (1992) is megfogalmazza, hogy az alapítónak a reális elkötelezettségének felépítése ebben az időszakban elengedhetetlen, és ezt a „házasságot megelőző udvarlás”-hoz hasonlítja, ahol szintén ez jellemző. (Adizes, 1992)

„A magas szintű elkötelezettség „fölepítése” a siker kulcsa, mert amikor megszületik a szervezet, ez az elkötelezettség – vagy éppenséggel a hiánya – az ami életben tartja vagy megöli a vállalatot. Ha nem eléggé mély az elkötelezettség, a szervezet gyakran széthullik a megpróbáltatások első jelére.” (Adizes, 1992, p. 28.)

Az alapítónak mindent kézben kell tartania és ragaszkodnia kell az elképzelt ötleteihez és véleményéhez, de mégsem görcsösen, mert az káros lehet a vállalat életének bármely szakaszában.

Ahhoz, hogy a vállalkozás elinduljon, az alapítónak a kellő mértékű kockázatot kell vállalnia mind az ötlete, mind a munkája, mind az irányítás tekintetében. Kiemelendő, hogy a vállalkozás a megszületést követően tud csak a következő szakaszba lépni, ha a gyakorlatban korábban már tesztelve voltak az ötletek (különböző piaci elemzések, marketingkutatás stb). Veszélyes lehet, ha az elképzeléseket nem ültetik át a gyakorlatba és nincsenek megelőző tesztelések, kutatások és elemzések. (Adizes, 1992)

„Amikor tetemes gyakorlati kockázatot vállalnak, a szervezet átlép a fejlődés csecsemőkornak nevezett következő szakaszába.” (Adizes, 1992, p. 34.)

Csecsemőkori

Ami az előző szakaszban az alapítónak még álom és elképzelés volt, addig a csecsemőkori már megvalósult az álom olyan szinten, hogy a vállalat csak termelésre és az értékesítésre összpontosít.

„Az udvarlás szakaszában az alapítóknak álmodozóknak kell lenniük, akik „fölpíthetik” az álomnak való elkötelezettséget. Amint azonban megszületett a vállalat, a kockázat immár nagy, s a szervezetnek igen keményen dolgozó eredményre törekvő alapítóra van szüksége, aki nem álmodozó.” (Adizes, 1992, p. 35.)

Még a szervezeten belül nincs stratégia, hierarchia (vezetői tagoltság), szabályozás és eredménykimutatás Adizes (1992) megállapítása szerint. A vállalat iránti elkötelezettség a dolgozók és a vezetők részéről nagyon magas, ebben a szakaszban ez elengedhetetlen a sikeres működéshez. Adizes (1992) szerint az elkötelezettség csak egy pontig fokozható, de utána már káros hatással lehet mind a dolgozókra és mind a vállalatra. „A csecsemőkori szervezet mindig késésben van, amikor az égetően szükséges munkaerők szerződtetéséről van szó. Holnap akarja azokat, akikre már tegnap szüksége lett volna.” (Adizes, 1992, pp. 35–36.)

A csecsemőkori vállalatoknál sok esetben előfordul, hogy több a kiadás, mint a bevétel. Az ilyen esetekben sem szabad a tulajdonosnak/vállalkozónak eltávolodnia a szervezetétől, vagy feladnia, ha a kezdeti befektetések nem terülnek még meg.

Csecsemőkori szervezetek problémái Adizes (1992) szerint:

- a) „cselekvésre irányuló, lehetőségeket kiaknázó,
- b) kevés rendszer, szabály vagy stratégia,
- c) ingadozó teljesítmény,
- d) sebezhetőség; egy probléma igen rövid idő alatt válsággá nőhet,
- e) válságmenedzselés folyik,
- f) alig fordul elő határok átruházás; a menedzsment egyszemélyi show

g) az alapító elkötelezettségét szakadatlanul próbára teszik, ami létfontosságú a szervezet fennmaradása érdekében.” (Adizes, 1992, p. 36.)

További probléma lehet, amelyet a szakirodalom csecsemőhalál fenyegetettségnek is nevez a vállalkozás likviditási problémái, amely válsággá nőheti ki magát. A vállalatnak szüksége van elegendő készpénzre, forgótőkére és szükség esetén tőkeinjekcióra a vállalati működéshez.

Adizes (1992) szerint három módon próbálnak a vállalkozások elegendő pénzforráshoz jutni:

- rövid lejáratú kölcsönöket vesznek fel, amely csak hosszú távon térül meg (a vállalkozás így tönkre mehet),
- árengedményeket alkalmaznak a sikeresebb értékesítéshez, amely már a vállalat számára csak ráfizetést jelent egy idő után (a vállalkozás így tönkre mehet),
- a részvényeket kockázati tőkéseknek adja el a vállalat.

Adizes (1992) továbbá megemlíti, hogy a vállalkozás számára nagy probléma, amikor az alapító belefárad a cégirányításba és a vele járó gondokkal és éjjel-nappali munkával, és csökken az elkötelezettsége ezáltal, és eltávolodik a szervezettől. Gondot okozhat még a korai szabályok és hatáskör átruházása, amikor ebben az időszakban Adizes (1992) szerint az alapító kezében kell lennie az irányításnak! Hiszen az alkalmazottak a szerző szerint kevésbé értenek az adott munkához, mint az alapító.

„A szervezet akkor lépi át a csecsemőkori szakaszt, ... amikor a rendelkezésre álló pénzmennyiség és tevékenységek némileg már stabilizálódtak.” (Adizes, 1992, p. 46.)

„Gyerünk–gyerünk”

Ezen szakaszban már a korábbi, azaz kezdeti nehézségeken már túljutott a cég, és már sikerek jellemzik. A vállalkozás minden lehetőséget megragad, ami számára megtetszik és profitot lát. Sok esetben a vállalatok ebben a szakaszban túlvállalják magukat, mert olyan tevékenységekbe is belefognak, amihez nincs közük, valamint több esetben nem értenek hozzá és semmi keresnivalójuk ott. (Adizes, 1992)

A szervezet számára fókusz a piacon és az értékesítésen van, magabiztosság jellemzi, mert az eladási mutatók szárnyalnak, így jó pénzügyi helyzet teremődik ezáltal. A szerző szerint a hirtelen sikerek nyomán megjelenhet a túlzott önbizalom. (Adizes, 1992) Ezt a vállalatnak tudnia kell kezelni, és nem szabad ennek a hibájába esnie. Ennek alapján ez egy elég lendületes és lényegében mozgalmas életszakasz.

A vállalkozásokat sokszor a következetlenség és az összpontosítás jellemzi, mert egyszerre több helyre próbál összpontosítani, és a nehezen szűri ki azokat az alkalmazottakat, akik valójában nem odavalók. Ezzel egy időben Adizes (1992) azt is megállapítja, hogy az alkalmazottaknak „multitasking” képességgel kell rendelkezniük, azaz egyszerre több dolgot kell végezniük, több mindenhez kell érteniük. Ez sokáig nem tartható fenn, káoszhoz vezethet. A vállalkozás folyamatosan bővül, ahogy a tevékenységei is növekednek.

A „gyerünk– gyerünk” szakaszhoz hozzátartozik az „alapítói kelepce”, azaz „az életciklusnak az udvartól a „gyerünk– gyerünk”-ig terjedő szakaszaiban lényegében az alapító a vállalat, s a vállalat azonos az alapítóval. A kettő egy és ugyanaz.” (Adizes, 1992, p. 52.) Az alapítói kelepcébe tartozik, hogy az alapító látszólag nevez ki vezetőket, és látszólag delegál, valamint, hogy az alapító a vezetőkön átnyúl és szabályokat vezet be. A kinevezésekhez természetesen hozzá tartozik, hogy az alapító véleményét a döntésük előtt ki kell kérniük. (Adizes, 1992) Ennek következménye az, hogy továbbra is az alapító irányít és dönt.

Az egyik leginkább szembetűnő probléma ebben a szakaszban az a prioritás, azaz a vállalkozás nem képes a tevékenységei közül a legfontosabbat kiemelni, mert számára mindegyik fontos. Ez súlyos problémákat, különösen pénzügyi (forgalomnövekedésre helyezi a hangsúlyt) és vevői veszteséget is tud okozni, így különösen fontos, hogy megtalálja, pontosabban kiválassza az alaptevékenységét. (Adizes, 1992)

Amint a vállalat képes a fenti problémákat megoldani és áthidalni (pl. prioritás, konkrét célmeghatározás, csoportmunka kialakítása), akkor képes lesz a következő életciklusba lépni, azaz a serdülőkorba.

Serdülőkor

„A szervezeti életciklus ezen szakaszában újjászületik a vállalat.” (Adizes, 1992, p. 59.) Adizes (1992) ebben a szakaszban három fő jelenséget emel ki: a hatáskör-átruházás, a vezetőség kicserélődése, és a célkitűzések megváltoztatása.

Ebben a szakaszban már különösen fontos a hatáskör-átruházás, hiszen az alapító, vagy a vállalat vezetője már nem töltheti be egy személyben az összes tisztséget, munkakört. Ezért muszáj a hatáskört átruháznia a további vezetőségeknél, alkalmazottaknak (szükség esetén az alapító közbelép döntéshelyzetkor). Ez egy fontos lépés, amelyet az alapítónak meg kell tennie, hogy vállalata továbbra is működőképes legyen. A szerző szerint a hatalom-átruházásból eredendő nehézség a csecsemőkorból ered, amikor is az alapító mindent egymaga végzett. (Adizes, 1992)

„Az alapító válságról válságra bukácsolva tanulja meg, hogyan kell hatáskört átruházni. Egyre inkább lehetőséget nyújt embereinek a bizonyításra. Kezdetben, jellegzetes módon, ugyanúgy tévedve–hibázva ruház át embereire a hatásköréből, amelyen tévedve–hibázva hozzák meg alárendeltjei a döntéseiket. Mihelyt egy elkövetése lehetőségének az első jelei megmutatkoznak, villámgyorsan ismét centralizálja a hatalmat.” (Adizes, 1992, p. 61.) Ez a magatartás akkor válik kórossá és problematikusná ha az alapító többször is végrehajtja ezt.

A fentebb említett esetben az alapító úgy dönthet, hogy a cége számára megfelelő külső szakembert, menedzsert alkalmaz, aki a problémákat megoldja. De Adizes (1992) szerint ezek a menedzserek a jövőbeli problémák felé terelik a vállalatot, valamint megpróbálják (és erre is kell törekedniük) a vállalati rendszert újraszervezni (hatáskörök, adminisztráció), intézményesíteni a szabályokat és a vállalatpolitikát (azaz nem minden lehetőséget megragadni, ami nem tartozik a cég alapvető tevékenységéhez).

Konfliktusok és következetlenség jellemző régiak és újak, alapító és menedzser között is az összetűzések, valamint régi és új rendszer elfogadása, céltévesztés, kiegyensúlyozatlanság). Csökkenhet a bizalom a munkatársak között, klikkek alakulnak (alkalmazottak kicserélődése) és a menedzsment is túl sok időt veszteget a belső működtetésre. Az alkalmazottak egy része felmond, de az alapító mindent megpróbál megtenni azért, hogy ott tartsa a dolgozókat. (Adizes, 1992)

Idő előtti előregedéshez vezethet, ha a belső harcokat és a konfliktusokat nem tudják megoldani a szervezetnél. Valamint, ha a perspektíva átmenetileg elveszik, ha a vállalatpolitikát nem tartják be, ha nem történik kellő időben és megfelelően a hatalom–átruházás, vagy helytelen az ösztönzési rendszer. (Adizes, 1992) Rugalmasságra és rendszerezésre van szükség.

Adizes (1992) véleménye szerint gyakori, hogy kevés a jól képzett szakember a vállalatoknál, valamint a vezetési válság, és a belharc a jellemző.

„Ha sikerrel jár az adminisztratív rendszerezés és intézményesítik a vezetést, a szervezet megindul a fejlődés következő szakasza felé, és hamarosan belép a férfikorba.” (Adizes, 1992, p. 69.)

Felnőttkor

„Az életciklus görbe legkedvezőbb szakasza, amikor a szervezet eléri az önellenőrzés és rugalmasság egyensúlyi helyzetét.” (Adizes, 1992, p. 69.)

Adizes (1992) a következő jellemzőket emeli ki a felnőttkor szakaszához:

- „funkcionális rendszerek és szervezeti struktúra,
- intézményesített perspektíva és kreativitás,
- eredményre törekvés; a szervezet kielégíti a vásárlók szükségleteit,
- a szervezet tervek készítését, majd e tervek szerint irányítja tevékenységét,
- a szervezet megjósolhatóan kiváló teljesítményt nyújt,
- a szervezet megengedi magának, hogy mind eladásokban, mind nyereségéből növekedjék,
- a szervezetről új csecsemőkorú szervezetek válnak le.” (Adizes, 1992, pp. 69–70.)

A szervezet nyeresége és működése olyan, mint a „gyerünk–gyerünk” szakaszban, csak itt már sokkal fejlettebb megfontoltabb, előrelátó, és szabályozható céggel állunk szembe. Kidolgozott költségvetése van, tisztában van vele hogyan fog profithoz jutni, amivel növekedési rátát eredményez. Ebben a szakaszban még mindig tart a növekedés, ami nem áll meg. (Adizes, 1992)

Adizes (1992) szerint jellegzetes panasz, hogy ebben a szakaszban is kevés a jól képzett ember (különösen menedzsereknél), valamint önelégültség jellemzi a szervezetet.

„Az életképesség növekedése abból a szervezeti lendületből fakad, amely az udvarlás szakaszában kezdődött, a csecsemőkorban kiállta a próbát, új erőre kapott a „gyerünk–gyerünk” szakaszban, intézményesült lett és szabályozott lett a serdülőkorban, s végül teljes egészében kiaknázzák a férfikorban. Ha a férfikor szervezet nem újítja fel ezt a lendületet, ha csökken a vállalkozókedve, ha inkább kiaknázza, ahelyett hogy táplálná e lendületet, csökken majd a vállalat növekedési üteme, és elsorvad szervezeti élettereje.” (Adizes, 1992, p. 73.)

Megállapodottság

„A megállapodottság szakasza a szervezeti életciklus első öregedési szakasza. A vállalat még erős ugyan, de már kezd veszíteni rugalmasságából. Ez a növekedés cége és a hanyatlás kezdete.” (Adizes, 1992, p. 75.) A szervezetnek a rugalmassága tompulni kezd, és egyre kevésbé innovatív.

Adizes (1992) szerint ezen szakaszt a következők jellemzik:

- „növekedés iránti érzékenysége csökken,
- nem kíván meghódítani új piacokat, technológiákat és területeket,
- a jövőbeni perspektívák helyett mindinkább a múltbeli eredményekre függeszti tekintetét,
- gyanakvással szemléli a változásokat,
- azokat jutalmazza, akik utasításokat hajtanak végre,

- nagyobb érdeklődést tanúsít a személyek közötti viszony, semmint a kockázatok iránt.” (Adizes, 1992, p. 76.)

Ebben a szakaszban külön kiemelném a hatalmi eltolódás jelenségét, vagyis a szervezetben már nem a piackutatók, vagy a műszaki dolgok kapnak fontos szerepet, hanem a pénzügyek. A beruházások megtérülése kap nagy hangsúlyt, kevesebb már a kockázat és semmi sem ösztönzi a vállalatot, hogy továbbra is távlatokban gondolkodjon. (Adizes, 1992)

Valamint ebben a szakaszban fontossá válik a szervezeten belüli együttműködés, a korábbi szakaszokban kevésbé volt ez fő szempont. Enyhülnek a konfliktusok, és kevés a változás, de ez még nem azt jelenti, hogy ennek nincs észrevehető következménye. Ha lankad a kreativitás, akkor a cég kevésbé tudja a fogyasztók szükségleteit kielégíteni. (Adizes, 1992) Ebben a szakaszban már könnyebb átlibbenni a következő szakaszba, azaz az Arisztokráciába. „Ezt a szakaszt ... gyakorta összetévesztik a férfikorral. A vállalatban fellelhető ugyanis a férfikorában járó szervezet céltudatossága, aktivitása, koordinációja és adminisztratív szakértelme. Hiányzik azonban belőle a vállalkozó szellem határozott tevékenysége. A hanyatlás csirái még nem szembetűnőek.” (Adizes, 1992, p. 77.)

„A növekedés idején kivehetők a szervezetek átmeneti, a bimbózás és a virágzás. Az öregedés idején nincsenek már élesen elkülönülő pontok, bekövetkezik a szakadatlan, egyre fokozódó hanyatlás folyamata.” (Adizes, 1992, p. 77.)

Arisztokrácia

A vállalkozásra már ebben a szakaszban különösen jellemző, hogy a szervezet egyre jobban eltávolodik az ügyfelektől, valamint egyre kevésbé versenyképes, mert elveszti az ügyfeleit. Már rutinszerű munkavégzés folyik, nincsenek belső újítások és erre nincs is igazán igényük, inkább már vállalatokat, vállalkozói szellemet vásárolnak fel, hogy új terméket, vagy piacot szerezzen be ezzel. Külön kiemelendő a munkatársak formalizmusa például az öltözködésben, megszólításban, és a cég erre nagy figyelmet szentel. (Adizes, 1992)

A szervezet azt hangsúlyozza, hogy mit hogyan kell tennie, és nem pedig, hogy mit miért tesz, vagy mit miért kellene tennie. A vállalati mottóban fenntartják a cégről kialakult jó képet, valamint, hogy minden teljesen rendben van, és a cég jól működik. Az együttműködés és a célirányosság még néha megjelenik az alkalmazottak és a vezetők között. Valamint a szervezet likviditása jónak mondható, és potenciális felvásárlási célponttá tud válni. (Adizes, 1992)

Korai bürokrácia

A vállalkozás még továbbra is működőképes, de a lendülete megbicsaklik. Adizes (1992) szerint a vállalatnál a dolgozók már nem a problémamegoldásra koncentrálnak, hanem arra, hogy ki okozta a problémát. Vezetőség (tömeges) elbocsátásokba kezd (akár jogtalanul és kreált indokokkal), például piackutatási részleg, mert miattuk „rossz piacon” kereskedett eddig a cég, valamint az alkalmazottak is felmondanak, otthagyják a céget. Azaz csökken az eladás, a forgalom és már nincs kohézió. Adizes (1992) szerint a paranoia eluralja a vállalat dolgozóit, hogy félévente, vagy évente kit bocsátanak el valamilyen indok mellett, ezért megbénul a szervezet.

A szervezetet folyamatos belviszályok, hátbadöfések, konfliktusok jellemzik, ahogy Adizes (1992) fogalmaz: „megkezdődik a boszorkányüldözés”. (Adizes, 1992, p. 91.) Az energia leginkább a belső ügyekre megy el és nem a fogyasztókra, vevőkre.

A vállalat ilyen körülmények mellett egyre inkább zuhan a bürokrácia és a halál szakaszába, ahonnan már szinte nincs kiút.

Bürokrácia és halál

„A bürokratikus szakaszban a vállalat nem hoz létre elegendő saját erőforrást. Nem azzal indokolja létét, hogy jól dolgozik, hanem azzal, hogy létezik. A halált csak mesterségesen életben tartó rendszerekkel képes elhárítani.” (Adizes, 1992, p. 93.)

A vállalkozás egyre nehezebben tarja fenn magát, már csak rendszerek, formák, és eljárások és szabályok vannak. A menedzsment szétválak, a cég nem reagál már az irányításra. Adizes (1992) szerint alig történik valami az ilyen szervezeteknél és már egyáltalán nincs eredményre való törekvés.

A legjobban Adizes (1992) fogalmazza meg a bürokratikus szervezetek jellemzőjét, azaz hogy szervezetlen. A problémákra már csak sablon válaszok léteznek, különösen a vevői panasznál.

Az ilyen vállalatokat továbbá a közömbösség jellemzi a külvilág felé (elszigetelődik), a vállalat teljesen befelé fordul. Valamint már a vezetők között sincs együttműködés. (Adizes, 1992) A szervezet gyakorlatilag bármikor megszűnhet és tönkre mehet.

4. EREDMÉNYEK

4.1. A BONBONETTI CHOCO ÉDESIPARI KFT. TÖRTÉNETÉNEK ÉS ÉLETÚTJÁNAK ELEMZÉSE

Ebben a fejezetben a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. életútját elemzem Adizes (1992) életciklus modellje alapján. Kutatásom során arra kerestem a választ, hogy a válság hogyan éreztette hatását egy nagyobb vállalatra; az egyéni munkám során a Bonbonetti Choco Édesipari Kft.-t vizsgáltam.

A vállalat életciklusát tekintve a kutatásom során igyekeztem minél több forrást felkutatni a vállalat életútjáról. Külön kiemelném, hogy a cég 1868 évi fennállása óta a XIX. század közepétől, egészen a II. világháborúig nem áll rendelkezésre részletes adatforrás. Valamint az 1980-as évekről sem. Ezeket figyelembe véve igyekeztem az adatokat feldolgozni és az elemzésemet elkészíteni.

Véleményem szerint a vállalat jelenlegi életszakasza több életszakaszi jellemzőből áll össze, több szakasz is lefedi a vállalat jelenlegi életszakaszának a helyzetét, amelyet ebben a fejezetben részletesen bemutatok.

Udvarlás szakasza, megszületés előtti szakasz

Véleményem szerint ebbe a szakaszba az alapítás előtti, valamint az alapítás időszaka tekinthető. Stühmer Frigyes, Náder Károly prágai munkatársa hívására jött Magyarországra, azzal a céllal, hogy Magyarországon szerencsét próbáljon. (Borsódy, 1968) Stühmer Frigyes a csokoládégyártás tudását hozta el Magyarországra hazájából az akkori Németországból.

Az Osztrák–Magyar Monarchiában az 1867-es kiegyezés után az ipari fejlődést támogatta a birodalom, ezért minden olyan vállalkozást támogatta, amely ezt segítette elő. A szerződést követően a „hosszú XIX. században” az ország gazdaságilag fellendült, mert a határokon túlról vállalkozók, iparosok és kereskedők érkeztek a sikeres vállalkozási lehetőség reményében.

Stühmer Frigyes 1868-ban kibérelte Nagy Ferencről a kis cukorkagyártó műhelyét, amely az akkori Ősz utcában (mai Szentkirályi utca 8.) volt megtalálható és az 1860 évek elején nyílt meg. (Borsódy, 1968) Elkötelezettsége ezzel is bizonyítható, mert hosszú távra tervezett, hogy egy meghatározott időre bérbe vette a műhelyt, és az ötlete működni látszott, azaz reális elképzelésbe vágott bele kellő kockázatot vállalva ezzel.

Csecsemőkor

A vállalatra teljesen igaz az a jellemzés, miszerint az álmodozó időszakot felváltja a keményen dolgozó időszak, és próbált folyamatosan fejlődni, és lépést tartani a piaci szükséglet kielégítésével.

Az 1868 kibérelt üzem 3 üzemhelyiségből állt és Borsódy (1968) szerint olyan jól jövedelmezett a cég tevékenysége, hogy a tulajdonos 1870-ben megvásárolta a korábban kibérelt helyiségeket. Egyelőre még csak cukorkákat gyártott, és Pesten, illetve Budán is egyaránt árulta termékeit a cég. A két városrész egyesülése következtében 1872-ben már Budapesten árulta a vállalat a termékeit.

A Stühmer üzemekben készült termékek minősége megbízható volt, és ezért a vevők is felfigyeltek rá. De a cseh és osztrák gyárakkal a cégnek tartania kellett a versenyt, ennek eredményeképpen a vállalat a kézi munkaerejét, üzemait folyamatosan modernizálta, megújította. A hazai piac szükségletét Borsódy (1968) szerint a cég képes volt akkoriban ellátni. 1874-ben már vidékre is szállítottak le árukat, valamint ott is árulták a cukorka termékeket.

„Gyerünk–gyerünk”

Elemzésem szerint ebben a szakaszban számos pontról nincs információ, vagy nem is valósult meg annak idején a vállalat életében. Ebben az időszakban a vállalat csak az édességszektorban volt jelen, nem vágott bele más tevékenységekbe, ami eltért az édességgyártástól, azaz elmondható, hogy nem próbálta ki magát a cég más szektorban. Véleményem szerint erre az időszakra a folyamatos bővülés jellemző, valamint, hogy a vállalkozás az értékesítésre és a piacra összpontosított.

Ebben az időszakban a Stühmer Frigyes megkettőzte a termelést, valamint a földszinti üzembrészt is kibővítette. Az 1870-es évek végére felvirágoztatta a kis műhelyét, valamint 1879-ben aranyérmet nyert a székesfehérvári országos ipari kiállításon a termékeivel, ami abban az időben nagy szó volt. Ebben az időszakban cukorkaüzletet a tulajdonos az akkori Kecskeméti utcában működtette. A következő bővülés, amikor a tulajdonos teljesen megvásárolja az eddig működő üzemait, és további emeletes épületet épített, ahol már igazi csokoládégyártásra be tudott rendezkedni. (Borsódy, 1968)

Az 1880-as években már feltűnnek idehaza ismét az új belépők, akkorra már versenytársak, azaz Dremel és Henrich. A Stühmer gyár minden áron azon volt, hogy képes legyen a versenyt tartani, de ehhez megfelelő berendezésekre, felszerelésekre volt szükség, ezért Drezdából is hozatott gépeket. Addig kezdetleges technológiával dolgoztak, mint

például márványlapokat használtak, és a csokoládémasszát a pincében fagyasztották. (Borsódy, 1968) 1883-ban már nagyüzemben történt a csokoládégyártás Magyarországon, mivel a tulajdonos tovább bővítette a céget (emeletes gőzüzemű gyárépület felhúzása, gépek, berendezések vásárlása, rendelése Drezből, hűtőgép hiányában márványasztalokat használtak a hűtéshez). A külföldi versenytársaival nehezen tudta tartani a versenyt, hiszen a Stühmer üzemben kezdetleges technológiát alkalmaztak a külföldi vállalatokhoz képest. (<http://bonbonetti.hu/tortenet>)

1885-ben Stühmer Frigyeset kiváló munkájáért, „iparos jellegességéért” I. Ferenc József érdemkeresztel tüntette ki. Ő volt az első olyan vállalkozó, aki engedélyt kapott arra, hogy magyar címet használhasson a termékein.

„Sikereinek titka abban rejlett, hogy széles fogyasztói rétegek számára kezdett olcsóbb termékeket gyártani olyan szakmai gondossággal, amely rövid időn belül elismertté tette a vásárlók körében.” (<http://bonbonetti.hu/tortenet>)

1890-ben a vállalat gyakorlatilag lendületes fejlődési időszakát megszakította Stühmer Frigyes halála. A cég működését Stühmer Frigyes rokonai (az özvegye és annak öccse) folytatták tovább, de egészen a millenniumig nem tapasztalhattak fejlődést. (Borsódy, 1968) Ennek alapján megállapítható, hogy a vállalkozás majdnem két évtizedig stagnált, azaz megrekedt a „gyerünk–gyerünk szakaszban”, nem fejlődött tovább. A korábban felhalmozott tartalékait, eszközeit, berendezéseit használta fel.

Serdülőkor

Véleményem szerint a vállalkozás akkor kapott újra erőre, amikor 1907-ben és az azt követő egy évben Stühmer Frigyes másodszülött fia, Dr. Stühmer Géza átvette a vállalat irányítását. A vállalat választás elő kényszerült. A cégvezetőknek el kellett dönteniük, hogy a cég versenytársaival felveszik a versenyt, és elsősorban technológiában megkísérlik utolérni őket, vagy feladják a vállalatot és megszüntetik. Végül Dr. Stühmer Géza, a tulajdonos a fejlődés mellett döntött, és célul tűzte, hogy olyan versenyképes vállalatot hoz létre, amely felveszi a versenytársaival a versenyt, és ugyanolyan jó termékeket képesek termelni, mint más magas színvonalú csokoládégyár. Az új vezetőnek komoly nehézséggel kellett szembenéznie, és választania kellett, hogy megkísérelje utolérni a versenytársakat, vagy számolja fel a céget. Az előbbi választotta (és ezzel a lépéssel gyakorlatilag komoly fejlődésnek indult a cég). Tisztában volt vele, hogy Európában a cukorkát már más vákuum–technikával készítették. A versenytársak olcsóbb termékeket árultak, korszerűbbek voltak a felszereléseik és ezért sikeresebbek is voltak. (Borsódy, 1968)

1908-as iparfejlesztési törvény lehetőséget nyújtott az új tulajdonos számára, hogy állami támogatást („gépségélyt”) kapjon a vállalatához, amelyből szakembereket alkalmazott, és új gépeket vásárolt. 1909 őszén már 80 munkást foglalkoztató üzeme volt. A korszerűsítés után a vállalat megerősödött és ez sikeresen átsegítette a céget az I. világháborún, majd a 1920-as éveken (Trianon után, ahol az ország az erőforrásaitól el volt választva). Ennek a fejlődésnek, korszerűsítésnek, megerősödésnek volt köszönhető, hogy a vállalat az I. világháborút, valamint a gazdasági mélypontot túlélte. Viszont az elmondható, hogy az I. világháború utáni helyzet, valamint a gazdasági válság is erősen befolyásolta a vállalat működését, ha csak a nyersanyagokat és annak behozatalát tekintem. (Borsódy, 1968) Véleményem szerint a célkitűzés-változtatás, valamint az elkötelezettség és az akkori aktuális piaci helyzet is jelentősen hozzásegítette, hogy a vállalkozás így fenn tudott maradni, valamint működni tudott a nehéz körülmények ellenére is.

Felnőttkor

A válság időszakában, a gazdasági mélypont idején is a vállalat összeszedett volt, valamint a következő időszakokra teljesen jellemző a felnőttkor jegyei.

1928-ban a vállalat részvénytársasággá alakult át, mint Stühmer Frigyes Részvénytársaság (gyár–telephely és egyben székhely). 1929-re az akkori Ősz utcai kis épületből, gyárból egy új ötemeletes gyár épült, amely az utcai frontra nézett. (Borsódy, 1968) Nagyon nagy eredménynek minősült, hogy az I. világháború után 10 évvel a vállalat részvénytársasággá alakult át, és ilyen eredményt ért el. Itt látható a funkcionális rendszerek és szervezeti struktúra, ami a felnőttkort jellemzi.

A cégtörténet szerint megállapítható, hogy az 1931. évi bankcsődig, a vállalat remekül működött a gazdasági világválság ellenére, ami már 3 éve tartott. 1933-ban még így is új tömegárut gyártott (Frutti). 1934-ben a gyár tovább bővült, bérházakat, átalakított épületeket és raktárakat vásároltak fel. A vállalat ebben az időszakban 300 főt foglalkoztatott aktívan, majd 1938-ban a dolgozók száma elérte a 800 főt. (Borsódy, 1968) A vállalat folyamatosan eredményre törekedett, és a vásárlók szükségleteire koncentrált.

További termékeik voltak: Zizi draszté, a Ropp ostyaszelet, a Bronhy, a Gripp cukorkák és az E kakaó, ezen kívül az 1934-től gyártott egyedileg porcelánozott csokoládéfigura. A vállalat nagy hangsúlyt fektetett a „cég- és termékreklámra”, ez akkoriban különös figyelmet érdemelt. Itt felfedezhetjük gyakorlatilag az intézményesített perspektívát és kreativitást, valamint a tervek készítését, irányítását.

1939-ben a cég úgy döntött, hogy a városban már nem tud tovább bővílni (nem is kapott engedélyt rá), így a mai IX. kerületi Vágóhid utcában felépített egy új, modern, korszerű és fejlett gyárat. 1941-ben a cég kiköltözött erre a telephelyre, csak a II. világháború eközben már zajlott Magyarországon is, de az építkezést ez nem akadályozta, sőt már ekkor a Tibi csokit, mint termékújdonst is elkezdtek gyártani. 1944-re teljesen elkészült az új gyár, amely akkor az egyik legkorszerűbb csokoládégyárnak volt mondható mind építészeti és mind elrendezés szempontjából. (Borsódy, 1968) Továbbá megállapítható, hogy a vállalkozásra szintén elmondható az a felnőttkori jellemző, hogy a cég nyereségéből növekedett.

A második világháborús eseményeknek köszönhetően hazánkban a vállalatok gyakorlatilag megsemmisültek, és életképtelenné, működésképtelenné váltak. Megállapíthatjuk, hogy a felnőttkor szakasza ebből kifolyólag megakadt. Így 1945-re a gyárat, az üzemeket teljesen kifosztották, de szerencsére a berendezések épek maradtak, így 15 ember a munkatermekben újra elkezdte a munkálatokat. A korábbi dolgozók folyamatosan visszatértek a gyárba dolgozni. A Székesfehérvári Élelmiszerközpont egyre több élelmiszerjegyet biztosított a Stühmer Frigyes Részvénytársaság számára. 1945 márciusára már 120 fő dolgozott a gyárban és jogosult az élelmiszerjegyre. Ebben a nehéz időszakban (pl. anyagihiány, infláció) a gyár a cukrot cukorrépaszeletből főzte, és kekszet készítettek szójalisztból. (Borsódy, 1968) A cégnek nem sikerült a korábbi állapotokat visszaállítania, teljesen megakadt az életciklusban.

Némiképp a lehetőséget jelenthetett (de sajnos nem így lett), hogy a törvény hatályba lépésének következtében minden 100 főnél többet foglalkoztató üzemet államosítottak, így 1948. március 26-án a Stühmer Frigyes Részvénytársaságot is államosították, majd a Magyar Édesipari Vállalatba olvasztották be. (Borsódy, 1968) (Magyarországon 1948-ban, minden 100 főnél többet foglalkoztató üzemet államosítottak.) (Majtényi – Szatucsek, 2004)

A következő időszakokban megkezdődött a stagnálás időszaka, de mindenképpen elmondható, hogy a vállalat továbbra is azon volt, hogy működjön, fennmaradjon és erős legyen a magyar piacon elsősorban. Így 1948-tól szocialista irányítás kezdődött meg a gyárban. Az 1960-as évekig dinamikusan fejlődött és próbálta a versenyt tartani a külföldi csokoládékészítőkkel, mert a cég továbbra is nagy mennyiségben exportált külföldre. Az 1950-es években mind a csokoládé, mind az édesség luxuscikknek minősült, ezért a szegényebbek nem engedhették meg maguknak a vásárlást és a gazdagok sem élvezhettek már olyan életet, mint korábban. (Borsódy, 1968)

A következő időszakban már tapasztalhatunk már némi fejlődést, azaz az 1960-as és 1970-es évektől. Magyarország gazdasági, ipari szintjét próbálta a háború előtti időszakhoz igazítani, de nem sikerült azt az állapotot elérni. Az 1960-as években a gyár a Budapest Csokoládégyár nevet vette fel. Ebben az időszakban a gyár újabb berendezéseket vásárolt (1964-ben „Mogul” gépeket) ő rekonstrukciót végeztek a vállalaton. (Borsódy, 1968) Egyre több a nyersanyaggal dolgoztak, és egyre több terméket tudtak előállítani. A gyártás már szállítoszalagokon történt, ami az *1. képen* is látható, amely 6-os számú mellékletben került elhelyezésre.

Folyamatos fejlődés kezdődött, mint például bővültek a termékek és a termékváltozatok, a terméket modern csomagolással (szalagrendszer) látták el, ez a *2. képen* is látható, amely 6-os számú mellékletben került elhelyezésre. (Borsódy, 1968)

Ebben az időszakban már a vállalat újra visszanyerte azt az állapotot, amelyről már megállapítható, hogy a felnőttkor életciklus szakaszban járt. Folyamatosan bővültek a termékek és a termékváltozatok, a termékek különleges csomagolással készültek, ezek is már szalagrendszeren készültek, amelyek megkönnyítették és meggyorsították a csomagolást. (Borsódy, 1968)

A nyereségből a gyár folyamatosan bővült, új raktárak, műhelyek épültek, de a gyár területe még mindig ugyanakkora volt, mint az államosításkor. Az 1970-es évekre már nagyvállalatból nagyipari vállalattá alakult, ami nagyon meghatározta a működést. (Borsódy, 1968) Elmondható, hogy az akkori kornak megfelelően a vállalat kiváló teljesítményt nyújtott más magyarországi vállalatokhoz képest, amely igen ritka volt.

Az elemzésem során az 1970-es évekig tudtam csak feldolgozni a vállalat történetét, mert további adatok nem álltak a rendelkezésemre.

Megállapodottság

Véleményem szerint a vállalatra a rendszerváltás óta a felnőtt, a megállapodottság, valamint jelenleg már az arisztokrácia szakaszok jellemzőinek az együttese érvényesült a Bonbonetti Choco Édesipari Kft.-re.

1992-ben a német származású Stollwerck AG (Stollwerck Budapest Kft.) megvásárolta a vállalatot. Az új tulajdonos számos fejlett beruházást (pl. korszerűsítés) hajtott végre a cég életében, amely továbbra is erősítette a cég pozícióját a piacon. Majd 2002-ben a „Stollwerck Budapest Kft. a Mabelsoft Ltd. nemzetközi befektetési társaság tulajdonába került” a vállalat. (<http://bonbonetti.hu/tortenet>)

2004-ben új telephellyel, a nagykanizsai Bonbonetti Kft.-vel, kibővítették a termelést, ahol ostyákat állítanak elő a mai napig is. A vállalat székhelye a mai napig is a *ferencvárosi Vágóhíd utca 20-as szám* alatt található. (<http://bonbonetti.hu/tortenet>) Ha a fenti eseményeket tekintjük, akkor megállapíthatjuk, hogy ezen történések egy része, azaz a bővülés és a töretlen fejlődés, kreativitás a felnőttkor szakaszára jellemző, míg a cég felvásárlása (hogy potenciális felvásárlási célponttá tud válni) az már az Arisztokráciára jellemző leginkább. Ennek ellenére a vállalkozás akkor is folyamatosan fejlődött, bővült a termékköre, és a fogyasztóik szívesen vásárolták a cég termékeit.

Három fő márkával dolgozik a Bonbonetti Kft., a Tibi (nagy népszerűségnek örvend a fogyasztók körében), a Cherry Queen konyakmeggy (piacvezető az alkoholos desszertek között), a Bonbonetti termékcsalád (csavart ostya és praliné termékek).

A mai helyzetre is hasonlót mondhatunk el, de 2012 novemberében az ukrán Roshen Confectionery Corporation több mint 50% feletti tulajdonrészt megvett a Bonbonetti Choco Édesipari Kft-ből. (Beke, 2012) (Ahogy látjuk, itt is az arisztokrácia a domináns.) Az viszont mindenképpen megállapítható a vállalatról, hogy egy nyugat-európai vállalathoz képest, ezen vállalat nem tőkeerős, ha a Bonbonetti Csoportot a Roshen Confectionery Corporation nélkül vizsgálom, mint itthon termelő gyártót. A cég minden bevételét és nyereségét beosztotta, és ennek alapján próbált fejlődni. A vállalat tudott fejlődni, csak lassabban, mint a nyugat-európai versenytársai. Viszont magyarországi viszonylatban nézve még mindig erős vállalat a Bonbonetti Csoport, különösen a magyar versenytársakat tekintve, mint például a Szerencsi Bonbon Kft., de más hazai, nemzetközi tulajdonos kézben lévő versenytárral szemben is erős, mint például a Boci. Ezzel az együttműködéssel, és az új tőkével a vállalatnak számos lehetősége nyílt és nyílik a fejlődésre, a növekedésre és az újításra. Külön kell hangsúlyoznom, hogy a vállalat már öregedési szakaszban van, de mégsem jellemző rá az a fajta csökkenés, és leépülés, mint az arisztokrácia szakaszára. A vállalat igenis fejlődni akar, újítani kar, Magyarország legerősebb csokoládé vállalatává kíván válni. Ennek megfelelően az új tulajdonos technológiát újít, marketingstratégiát fejleszt, új termékeket vezet be (néhol a régi termékek megszüntetésével). A vállalat továbbra is figyel a fogyasztóira, és a szükségleteit maximálisan kívánja kielégíteni. (Ezzel számos elismerő díjat nyert az utóbbi 6–7 évben). A cég nem fél a változástól, sőt rugalmas vállalatnak tekinti magát, akinek számára az első a vásárló. (Nádaskay, 2013)

2013-as évben összesen 5 új termékkel állt elő a cég promóció keretében (Facebookos nyereményjáték), és bevezetésre került a Bonbonetti Cukorkák nevet viselő új, gyümölcsös ízű termék, 2 új Tibi tábla, Grando ostya és BB Elegance táblák. „A cukorkagyártás

szakértője, a Roshen Confectionery Corporation és a drasztégártás területén is nagy hagyományokkal rendelkező Bonbonetti Csoport stratégiai együttműködésének első gyümölcse éppen ezért a Bonbonetti cukorkák bevezetése.” (Nádaskay, 2013)

A dolgozók között fontos az együttműködés. Természetesen ettől függetlenül előfordulnak konfliktusok, de kompromisszumra próbálnak a dolgozók jutni, valamint minden áron azon vannak, hogy mindenki jól járjon azzal az intézkedéssel, ami véleményem szerint elismerő magatartás egy cég életében és működésében. Viszont annak ellenére, hogy a vállalat kreatív, már nem nagyon tud újdonságot megalkotni, csak továbbfejleszteni az eddig meglévő termékeket (de az utóbbi 10 évben folyamatosan új, vagy megújított termékekkel állt elő a cég). Továbbá a munkaerő, a szaktudás, a szakismeret, az ötletek, a termékek mind magyar, de már az ukrán szakemberek is jelen vannak a vállalat működésében.

A szervezet likviditása jónak mondható, különösen az új tőkének és tulajdonosváltásnak köszönhetően. Cégen belül különböző szervezeti átalakulások vannak folyamatban, és ez többnyire azért szükséges, hogy a vállalat maximálisra tudja növelni a hatékonyságát.

4.2. A BONBONETTI CHOCO ÉDESIPARI KFT. MIKROKÖRNYEZETÉNEK ELEMZÉSE

Ebben a fejezetben bemutatom a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. mikrokörnyezetének helyzetét, amelyben a vevői, a szállítói, a versenytársak, és a helyettesítő termékek szerepét elemzem, és következtetéseket vonok le, amelyek egy vállalati elemzés tekintetében elengedhetetlen vizsgálati tényezők/elemek. A vállalati elemzésem során mélyinterjút készítettem a cég három különböző vezetőjével, amely személyes kikérdezésen alapult. Az ehhez tartozó kérdések a 9-es számú mellékletben találhatók.

A vállalat belső környezete, a vállalati működés belső érintettjei (stakeholderek)

Elemzésem és a munkám során tapasztaltak szerint a vállalat belső érintettjeinek (magyar és ukrán részről is elmondható) elsődleges célja, hogy a vállalat tovább erősödjön, tovább növelje a nyugat-európai és a hazai piacon a részesedését, és növelje a bevételét. Valamint ezt kiegészíteném azzal a gondolattal, hogy a Roshen Confectionery Corporation nyugati piac felé nyitásához elengedhetetlen volt, hogy a magyar piacra lépjen. (Véleményem szerint a vállalatnak jobban megérte Magyarországra jönni költségek, adó és egyéb szempontok (politikai nézeteltérések, ellentétek, konfliktusok és kultúra) miatt, mint például ha Szlovákiába ment volna.) A verseny során a vállalatok a fogyasztóikat, vevőiket igyekeznek minél magasabb szinten a termékeikkel és szolgáltatásaikkal megnyerni, kielégíteni. Ehhez elsősorban tőke szükséges, valamint az adott márka elismertsége és ismertsége is!

Szállítók

A vállalat alapanyag beszerzéseit széles vállalati körből szerzi be többnyire külföldről. De véleményem szerint némileg erős túlzással a Roshen cég is szállítónak mondható, mint „hitelező”, mert a tőkéjét a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. vállalatába fektette.

Vevők, fogyasztók

A viszonteladók/közvetítői piacról beszélhetünk a vállalat esetében, mert a megvásárolt termékeket egy meghatározott haszonnal továbbadják, továbbértékesítési céllal vásárolnak a vevők/cégek, és eladják a végső fogyasztónak. Minden vállalat fő célja, hogy az eladások során a fogyasztói elégedettség növelése, maximalizálása, amellyel egy vállalat hosszú távon magas profitra, bizalomra (a vásárlók körében) tehet szert, így további fejlődésre képes és tovább növelheti a termékek/szolgáltatások minőségi színvonalát hazai (és nemzetközi) szinten. A Bonbonetti Csoport ezt képes teljesíteni, ellenkező esetben nem fogyasztanák a vállalat termékeit, vagyis nem vásárolnának a cégtől.

Piaci közvetítők

Piaci közvetítőnek nevezhetem azokat a dolgozókat a vállalatnál, akik a KAM (4 fő) (key account manager) és Régiós (26 fő) tisztséget képviselik. A cégnél ők felelnek a partnerekkel való folyamatos kapcsolatokért, a szerződéskötésekért, az üzletkötésekért valamint az értékesítésért. Véleményem szerint tekinthetem őket kereskedelmi közvetítőkné, hiszen segítik a vállalkozást a fogyasztók megtalálásában. Az export esetében többször is előfordult már az a helyzet, hogy a vállalat olyan termék elkészítésére kapott pályázati hirdetést (piaci közvetítőkön keresztül, amelyekkel a cég szerződésben áll), amely során eldönthette, hogy képes-e megalkotni a pályázatban szereplő ízt és terméket, vagy már rendelkezik ahhoz hasonlóval. Ennek mérlegelése alapján döntötte el, hogy jelentkezik-e a pályázatra vagy sem. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

Közüvélemény

Vizsgálatom és elemzésem alapján megállapíthatom, hogy a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. termékei a versenytárs cégnevek mellett erős és jelentős szerepet képviselnek a fogyasztók, a vevők és a versenytársak körében. A vállalat nagy szerepet szán a marketingre, hogy tovább erősítse pozícióját és minél többen megismerjék a cég összes termékét, ne csak a hagyományos és több évtizede jelenlevő márkánév termékeket, mint például a Tibi, Kajla márkák.

A verseny élességének strukturális meghatározói a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. esetében

A következő alfejezetben a versenyt meghatározó tényezőket mutatom be, amelyek az új belépők fenyegetése; iparági versenytársak (a vetélkedés, verseny élessége a már működő versenytársak között), a helyettesítő termékek vagy szolgáltatások fenyegetése, szorítása; a vevők alkupozíciója és végül a szállítók alkupozíciója, mind ezt a Bonbonetti Choco Édesipari Kft.-ra kivetítve, és elemezve.

Az 5. ábra szemlélteti a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. mikrokörnyezetének elemzését Porter (2006) öttényezős modell ábrája alapján, amely a 7-es számú mellékletbe került áthelyezés az OTDK formai követelményeinek betartása végett.

A rendszerváltást követően megindult a privatizációs folyamat, ahol a magán szektor kapott hangsúlyosabb szerepet az állami helyett. Majd az Európai Unió csatlakozáshoz is újabb reményeket fűzött Magyarország, hogy további lehetőségeket tudjon kihasználni a fejlődéshez. De, ahogy napjainkban is tapasztaljuk ez a fejlődés nagyon lassú, inkább stagnáló, és a kormányok mindig a pénzhiányra hivatkoznak.

„Magyarországon a rendszerváltás után nagy reményekkel fektettek be multinacionális édesipari vállalatok, de az ezredfordulót követően a tőkeerős külföldi cégek fokozatosan elhagyták az országot. „Versenyképességi problémák okozhatták a nagy külföldi cégek távozását, ezzel párhuzamosan a hazai közép vállalkozások egy jelentős része is tönkrement – mondta a hvg.hu-nak Sánta Sándor, a Magyar Édességgyártók Szövetségének elnöke, aki a Bonbonetti Kft.-nek a vezérigazgatója.” (Varga, 2012)

Új belépők fenyegetése (A belépés fenyegetése)

Az édességszektor vizsgálva egészen a rendszerváltás időszakáig vissza kell mennünk, hiszen Magyarországra az új (elsősorban külföldi) belépők, az új tőke révén, akkor léptek a magyar piacra.

A rendszerváltás a nagy lehetőségek időszaka volt, amikor is megnyíltak a határok és a magyar kormány a nyugati tőkét, és cégeket várta az országba, hogy némiképp erősítsék a magyar gazdaságot, és hogy munkát teremtsenek. A kiemelkedően fontos eseményeket szeretném kiemelni, amik hatással voltak és vannak a Bonbonetti Csoport életében és működésében.

Első ilyen komoly esemény az édességszektorban a Szerencsi Csokoládégyár, később Szerencsi Édesipari Vállalat felvásárlása volt, amikor is 1991-ben Nestlé Hungária Kft.

megvásárolta a céget teljes egészében, és a mai napig is a termékei között megtalálhatóak a régi Szerencsi termékek. (Randjelovic, 2012) (<http://www.nestle.hu>)

Véleményem szerint a másik ilyen komoly esemény, hogy a Győri Keksz Kft.-t a Danone Kft. megvásárolta, majd 2007-ben a francia cég az amerikai Kraft Foods Group Inc.-nek eladta több mint 5 milliárd euróért. A Kraft Foods Group Inc. először 1993-ban lépett a magyar piacra először (szintén ő is a rendszerváltás után), és megvette a Csemege Édesipari Vállalatot. Az amerikai cég gyártja többek között a Milka, a Toblerone, a 3Bit csokoládékat, valamint a Jacobs kávémárka tulajdonosa is. Itthon leginkább azonban a Sport szelet és a Milka gyártójaként ismert. (Dzindzisz, 2007) Valamint a privatizáció során 1992-ben a német Stollwerck AG megvásárolta az akkori Bonbonetti céget, ami szintén komoly változást hozott a cég életében és működésében. (<http://bonbonetti.hu/tortenet>)

Külön kiemelném a Roshen Confectionery Corporation vállalatát, hiszen 2012 novemberében az ukrán cég több mint 50%-os tulajdonrészt megvásárolt a Bonbonetti Choco Édesipari Kft.-ből. (Beke, 2012) Ezzel az ukrán cég a magyar édességszektorban tovább erősítette pozícióját, és további terjeszkedésre ad ez lehetőséget a cég számára. Véleményem szerint a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. számára ez egy veszélyes (be)lépés volt, hogy stratégiai partnerkapcsolatot kötött az ukrán céggel. A Roshen Confectionery Corporation nyomást gyakorol a magyar vállalatra a termékeit és működését illetően, mert eddig már 2 fajta terméket a Bonbonetti csoport termékeként árul Magyarországon (Bonbonetti cukorkák és Bonbonetti Elegance). Valamint további termékek bevezetését is tervezik, például a saját táblás termékeiket, így félok, hogy rövid távon a Bonbonetti termékeken nem a Bonbonetti lógó fog szerepelni, hanem Roshen cég lógója.

Michael Porter tényezők szerinti vizsgálat alapján

Ha a magyar piacot e tekintetben vizsgáljuk, akkor megállapíthatjuk, hogy erős vállalatok szerepelnek a szektorban (ha csak az eddigieket említtem meg), így az új belépők számára nagyon nehéz a belépés. Telítettnek mondható a piac, mert sok és nagy cég szerepel a szektorban. Pl.: Kraft Foods Group Inc., Danone Kft., Nestlé Hungária Kft., Mars, Cote D'Or (valamint az összes Benelux Államokban gyártó édességvállalat), Ferrero SpA, Lindt, Storck, Stühmer Kft., Bonbonetti Choco Édesipari Kft., Szerencsi Bonbon Kft., Szamos Marcipán Kft. stb. (A fent felsorolt példákba bele kell számolni a hozzájuk tartozó márkákat is!).

Az új belépő már nem képes olyan csokoládés terméket megalkotni, amelyet a szektorban szereplő cégek ne alkottak volna még meg. Valamint ezeknek a cégek a termék-megkülönböztetését vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a különböző márkahű fogyasztói körrel

rendelkeznek. Tőkeszükséglet tekintetében az is megállapítható, hogy ebben a szektorban rengeteg tőkére van szükség, ha csak azt vizsgáljuk, hogy a szektorban szereplő cégek többsége külföldi tulajdonban van, azaz külföldi tőke áll rendelkezésre. Ehhez hozzátartozik, hogy a kiépült rendszerben nehéz már olyan forgalmazási csatornákat találni, amelyek az új belépő számára elfogadható árat tud kínálni. Ebben az esetben érvényes Porter (2006) gondolata, miszerint: minél jobban elárasztják az versenytársak az adott iparágat, szektort, annál nehezebb belépni az adott iparágba.

Az új belépők számára a mérettől független költséghátrányok kérdésköre is nehezen megoldható, hiszen saját gyártási technológiát igényel. Ehhez is rengeteg tőke szükséges, valamint megfelelő képesítéssel rendelkező szakemberek. A kedvező helyszín és alapanyag hozzáférés is szintén nehezen oldható meg, hiszen a csokoládégyártáshoz elengedhetetlen a kakaóbab (kakaó), valamint a cukor, amit csak külföldről tud beszerezni, mert külföldön gyártják, annak ellenére, hogy Magyarországnak régen 12 db cukorgyára volt, amiből már csak egy működik.

A magyar kormány támogatja az olyan belépőket, ha külföldieket tekintjük, akik a beruházásaikkal a magyar gazdaságot segítik elő, illetve a munkahelyteremtésben is elősegítik a magyar munkavállalókat, valamint kellő megbízhatósággal rendelkeznek az adófizetést illetően. Habár 2011-ben bevezetett népegészségügyi termékadó miatt a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. beruházásait felfüggesztette egy időre (olyat is, amelynek fejlesztésével az exporthányad is nőtt volna), valamint a 150 millió Ft-os állami támogatást sem fogatta el, mert a neta adó lehetetlenné tette akkor a beruházások folytatását. Az indokolatlan és aránytalan adóteher miatt át kellett alakítani a teljes stratégiát, valamint elbocsátásokra is sor került. (A hvg szerint 62 alkalmazottat bocsátottak el, és a cég közel 750 dolgozót foglalkoztat.) Egy év alatt ez az adóteher közel 800 millió Ft-ot jelent. (<http://hvg.hu/kkv>)

Ennek következtében vizsgálatom alapján az új belépők fenyegetettsége nem mondható erősnek.

Az iparági versenytársak (A vetélkedés, verseny élessége a már működő versenytársak között)

Ha az édességszektor vizsgálatát végzünk, akkor megállapíthatjuk, hogy hazánkban és nemzetközi szinten is rengeteg olyan cég található, aki ebben a szektorban tevékenykedik, termel, gyárt, elad, valamint forgalmaz. Fontosnak tartom, már az elemzésem elején tisztázni az általam vizsgálandó vállalat versenytársait. Véleményem szerint a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. versenytársai a következők: Kraft Foods Group Inc., Danone Kft., Nestlé Hungária Kft.,

Mars, (valamint az összes Benelux Államokból származó édesség), Ferrero SpA, Lindt, Stühmer Kft., Szerencsi Bonbon Kft., Szamos Marcipán Kft.

A szektorban megfigyelhető, hogy nagyszámú és a fentebb említett versenytársakat tekintve egyforma erejű versenytársakról beszélhetünk, de ez alól erejét vizsgálva a Szamos Marcipán Kft. kivételt képez. Véleményem és vizsgálatom alapján úgy gondolom, hogy a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. a versenytársaihoz viszonyítva helyt áll a piacon, hiszen ezen cég is képes azt a minőséget, terméket megalkotni, és fenntartani, amelyet a piaci igények, trendek megkívánnak. Olyan szinten hátrányban van a vizsgált cég, hogy kevésbé olyan tőkeerős, mint például a Kraft Foods Group Inc. Hazai szinten vizsgálva a Bonbonetti Csoport az ország legnagyobb édességipari vállalatának számít.

A márkák között erős a verseny, különösen, ha az árakat tekintjük alap vizsgálatait tényezőnek. A Bonbonetti Csoport termékei esetében több termékfajtára kell kitérni, és természetesen azok a megfelelő szinteken versenyeznek versenytársaikkal, versenytermékeikkel. Az elemzésemben négy fő termékcsoporthoz emelek ki, amelyek a leginkább meghatározó termékekkategóriák a Bonbonetti Csoport termékei közül. A vizsgálatom alapján úgy vélem, hogy ezen termékcsoporthoz a legerősebb a vállalat a piacon.

Ha a *táblás márkatermékeket* veszem alapul, akkor a Bonbonetti Csoport termékei közül, azaz a Tibi csoki, Americana, Marika, Kajla, Maci, Bonbonetti (Elegance) versenyzik különösen a Milka és Boci (Tibi csokival a mainstream szegmensben), valamint a Cote d'Or, Lindt (BB Elegance termékkel versenyzik a prémium szegmensben), Alpen Gold (Kraft Foods), Szerencsén, és (Nestlé) táblás termékekkel. A vállalatnak a piaci részesedése a táblás csokoládé szegmensben hazánkban közel a piac egyötöde. (Sánta, 2010) Véleményem szerint ebben a szegmensben erős a verseny, hiszen a Milka 2012-ben árversenyt indított el azzal, hogy Magyarországra olcsóbban hozták be a Milka termékeket, így olcsóbban is tudják eladni. Például a táblás csokoládék között 2013 tavaszi időszakában a Tibi táblás csokoládé volt a legdrágább 259 Ft-tal (folyamatosan TV reklám kampányok), ekkor a Boci táblás termékek akciós áron 179 Ft volt. A Bonbonetti Choco Édesipari Kft. a Tibi termékeire akciót szokott hirdetni, például a táblás Tibi akciós időszakban 259 Ft helyett, 199 Ft, ahogy 2013 tavaszi időszakában különböző időpontokban, hetekben 2 hónapon át, különböző kereskedelmi üzletekben kaphatók így. (<http://tibicsoki.hu>) Mindenképpen elmondható minden egyes márkáról ebben a szegmensben, hogy jelentősen megemelkedtek a termékek árai, úgy is fogalmazhatnánk, hogy elszabadultak árak, különösen, ha a magyar lakosság

átlagfizetését tekintjük, hogy mennyit költ luxuscikkek fogyasztására. A csokoládé ma is luxuscikknek számít!

Ha a *szeletes márkatermékeket* vizsgálom a Bonbonetti Csoport márkatermékein belül, azaz a Tibi csoki, az Americana, a Bonbonetti szeleteket, akkor ebben a szegmensben is számos márkaversenytársat találunk, például a Milka, Sport, (Kraft Foods) Balaton, Boci, Nesquick (Nestlé), Mars, Snickers, Bounty, Milky Way (Mars), Storck. Ebben a szegmensben is rengeteg márka található, és itt is komolyan éleződik a verseny, leginkább az árban és a minőségben. A Bonbonetti Csoport 2010-ben lépett a szeletes termékek piacára a Tibi szelet termékeivel (már korábban is jelen volt, de volt nem sikeres a termék). A fenti listából is láthattuk, hogy milyen sok márka és ezzel együtt cég szerepel ebben a szegmensben. Majd egy hónappal a Tibi szeletek piacra dobása után megjelent a Boci a saját szeletjeivel, és ezzel egy időben megkezdődött az árverseny a két márka szelettermékei között. Ezen jelenség leginkább azt mutatja meg, hogy a márkák és leginkább a cégek mennyire nyomon követik egymás termékeit, valamint egymás stratégiai lépéseit, és a magyar piac helyzetét.

A másik kiemelkedő szegmense a Bonbonetti Csoport termékpalettáján a *desszertek* kategóriája, hiszen idesorolhatóak a Cherry Queen, a Bonbonita, valamint a Viva márkatermékek. A vállalatnak a piaci részesedése a desszert szegmensben hazánkban közel a piac 15–16%-a. (Sánta, 2010) Természetesen itt is számos nagy márkánévvel versenyzik a Bonbonetti Choco Édesipari Kft., mint például a Milka (Kraft Foods), a Mon Chéri, a Ferrero Rocher (Ferrero), a Boci (Nestlé), a Lindt, Szamos Marcipán, Szerencsi Bonbon, Merci valamint a Benelux Államokból származó desszertmárkák. A márkák közötti verseny itt is erősnek mondható, hiszen amint a fenti listából is láthattuk számos márka szerepel a szegmensben, és itt is különböző desszertfajtákra és ízekre oszlik a paletta. Mivel sok márka és ezzel együtt termék szerepel a szegmensben, így itt is árverseny alakult ki, ahol számos olcsóbb és drágább termék található meg, de mindig azon termék „győz”, amelyik a legjobb minőséget kínálja a vevő számára elfogadható áron. Hazai szinten szintén erősnek mondhatóak a Bonbonetti Csoport desszert termékei, valamint megállják a helyüket a szegmensben, mert a hazai és külföldi vásárlók is előszeretettel vásárolják például Cherry Queen termékeket, ami az USA-ban nagyon népszerű és közkedvelt termék. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

A Bonbonetti Choco Édesipari Kft.-nek az egyik legfontosabb terméke a *szaloncukor* különösen, ha a régi időket idézzük vissza, hiszen ez igazi magyar termék. Sánta Sándor (2010) elmondása szerint a szaloncukor szegmensben a vállalat évek óta piacvezető, a piac közel felét a cég uralja. Ebben a szegmensben is több versenytársa akad a Bonbonetti

Csoportnak. Véleményem szerint három márkaversenytársat érdemes itt megemlítenem, azaz a Milka, a Szamos Marcipán, valamint a Szerencsi Bonbon szaloncukor termékei. Meglátásom alapján itt erős a verseny a márkák között, hiszen mind a négy cég minőségi szaloncukrot gyárt, ahol a fogyasztóknak nehéz eldönteniük, hogy melyik terméket is válasszák, de az ár a legfontosabb döntő szempont, és itt is megállapítható, hogy a Bonbonetti Csoport szaloncukor termékei elfogadhatóbb áron szerepelnek a piacon, mint például a Milka, vagy a Szerencsi Bonbon szalontermékei, és ez minden évben így van. Az általam vizsgálendő cég és Szerencsi Bonbon szalontermékei azzal tudják a pozícióit erősíteni a magyar piacon (mivel magyar cégek és elsősorban a magyar piacra termelnek), hogy a hagyományőrző stratégiát alkalmazzák, azaz a magyar kultúra értékeit kívánják ezzel hangsúlyozni, ami a magyar fogyasztók körében népszerű (több szegmensben is). Varga (2012) szerint a csokoládé cégek a bevételük 40%-át a karácsonyi szezonban és az előtti időszakban termelik ki.

Továbbá fontos kiemelni, hogy a vállalat display és félkész termékek gyártásával és eladásával is komolyan foglalkozik, aminek szerepe igen fontos az eladásoknál. Ez azt jelenti, hogy a vállalat számos cégnek szállít és termel olyan szó szerint véve félkész-terméket, amelyet később a partnerek tovább használnak, vagy alkalmaznak a különböző termékeikbe. Ilyen például, hogy a Pöttyös Túrórudihoz a csokoládé alapanyagának Bonbonetti Csoport által gyártott tej- és étcsokoládéját használták fel, de ilyen példa a még McDonalds, mint partner és még számos példát lehet ide említeni. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

Az iparágot közepes, illetve lassúnak mondható növekedés jellemzi, mert a külföldi versenytársak, akik a hazai szinteken is forgalmazzák termékeiket, minél több szegmensbe próbálnak terjeszkedni. Ha csak az édességszektorra vizsgáljuk, akkor a bővülési lehetőség abban nyilvánulhat meg, ha a különböző márkák új szegmensbe lépnek be. Például, ha Bonbonetti Csoport belépne a keksz termékek piacára. De a cég folyamatosan bővíti a termékpalettáját eddigi termékeinek a továbbfejlesztésével, így is erősítve pozícióját a piacon.

Ebben a szektorban különösen érzékelhető a megkülönböztetés jellemzője, azaz a fogyasztó a vásárlás előtt ár/érték arányt vizsgál, azaz az adott termék minősége párosul-e, vagy fedi-e az adott termék árát, illetve, hogy valóban megéri-e megvenni az adott terméket. Ha itt is hazai szinten vizsgálom, akkor a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. termékei itt is erős helyzetben vannak, hiszen a termékeik minősége valóban fedi a termék árát, azaz valóban megéri megvenni, mert a magyar fogyasztóknak aránylag elfogadható áron kínálja a termékeit, összehasonlítva a Kraft Foods, Ferrero vagy a Nestlé termékeivel. A külföldi, különösen a nyugati és jóhírű cégek esetében, mint például a Nestlé, (vagy a Kraftfood

esetében a Milka termékek), ott bizony magasabb árat kell megfizetnünk, és nem csak az import miatt, hanem maga a cég, vagy márka neve miatt is. Az édességszektor versenytársait a sokszínűség jellemzi, mert mindegyik fentebb felsorolt márkának (vállalatoknak) megvan a maga története, stratégiája, célja, versenystratégiája és legfőképpen az egyénisége, ami a leginkább eladható tulajdonság 2013-ban is. „A Bonbonetti Choco Édesipari Kft. alapvető célja, hogy tevékenységével, termékeinek minőségével, biztonságával megfeleljen a jogszabályi követelményeknek, valamint a vevők mindenkor elvárásainak. Legfőbb törekvésük, hogy olyan termékeket állítsunk elő, amelyek a fogyasztók részére a legkedvezőbb ár/teljesítmény arányt nyújtják és így kivívják vevőink lehető legteljesebb megelégedettségét.” (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013) Valamint erős stratégiai érdekelttség jellemzi a versenytársakat, mert mind erősíteni kívánja az eddigi pozícióját, és bármilyen eszközt képest bevetni ezért, ahogy ezt a Milka táblás termékek esetében is láttuk.

A Bonbonetti Csoportra továbbá jellemző, hogy folyamatosan próbálja a gépeit, eszközeit és üzemeit fejleszteni, ahol a csokoládék is készülnek. Folyamatosan történnek beruházások e tekintetben (szeletes csokoládégépek és szaloncukor öntő- és formázógép). Folyamatosan próbálja a kapacitásait növelni, és ezzel együtt a vevőket maximálisan ellátni és kielégíteni az igényeiket.

Magas kilépési korlát jellemzi az iparágat hazai és nemzetközi szinteken egyaránt, hiszen gazdasági-, stratégiai-, érzelmi tényezők arra kényszerítik a vállalatokat, hogy tovább működjenek. Ezen korlátok forrásai lehetnek szakosodott eszközök (ezen eszközök átszállítás és átalakítás költségei magasak), stratégiai összefüggések, érzelmi korlátok (érzelmi kötődések miatt nem gazdasági szempontok alapján dönt a vállalati vezetés).

A vállalat minden ősszel megrendezendő Édes Napok Fesztivál rendezvényen termékeivel képviselteti magát, ezzel is tovább erősítve piaci pozícióját.

Vizsgálatom alapján megállapítom, hogy a vetélkedés, a verseny élessége a már működő versenytársak között erősnek mondható az édesség szektorban.

Helyettesítő termékek vagy szolgáltatások fenyegetése, szorítása

Véleményem szerint és vizsgálatom alapján a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. helyettesítő termékei közé tartoznak a különböző sütemények, kekszek, fagylaltok, jégkrémek, nápolyik és „nassolnivalók”. Azok a termékek gyakorlatilag, amelyeket a Bonbonetti Csoport még nem gyárt, mert ezek a helyettesítő termékek ugyanazt a szükségletet elégítik ki, csak más módon, mint ahogyan ez a cég teszi.

Ide sorolhatóak például a Szamos Marcipán Kft. kézzel készített termékei, a különböző egyedi és egyben világhírű desszerttermékeik. Valamint a különböző cukrászdák által készített sütemények, torták és hasonló édességek. Továbbá a Győri Édes Keksz Kft. által gyártott nápolyik és kekszek is a Bonbonetti termékek helyettesítő termékei. Valamint a fagylaltok és jégkrémek is, például Cote d'Ore és Magnum termékek. Mivel a Bonbonetti Choco Édesipari Kft.-nek a termékpalettája ennyire széles, így gyengének mondható a helyettesítő termékek a cég termékeivel szemben. A cég termékeit nehéz mással ellensúlyozni, viszont ennek következtében sok versenytársa akad a piacon, mert a Bonbonetti Csoporthoz tartozó versenytársak is hasonló termékkategóriákkal rendelkeznek.

Vevők alkupozíciója

Ha a vállalat vevőit vizsgáljuk, akkor több szempont szerint különíthetjük el azokat. Az elemzésemben a Bonbonetti Csoport néhány partnerét, vevőit emelném ki csoportosítva.

A Bonbonetti Choco Édesipari Kft. számos nagykereskedelmi vállalatnak értékesít, amelyek a megvásárolt termékeket tovább árusítják a kiskereskedőknek, majd a fogyasztóknak. Ezt nevezzük viszonteladói piacnak. Ilyen vevő például a Metro Kereskedelmi Kft., amely különösen fontos vevője a cégnek, hiszen nagy mennyiségben vásárol.

A következő vevői kör a hipermarketek, ilyen vevők például az Auchan Magyarország Kft. (és Cora, amely kivonult Magyarországról 2013-ban és az üzleteit az Auchan megvásárolta), és a Tesco-Global Zrt., amely a cég számára stabil vevőnek számít, hiszen már régóta üzleti kapcsolatban állnak egymással. Természetesen ezen két cég is nagy tételben vásárol, és ezen partnerek a további üzleteikbe is megrendelik az adott árut, és ők osztják be, hogy melyik üzletébe melyik termékből mennyi kerüljön a polcokra. A Bonbonetti Choco Édesipari Kft. szállítója, a Nagel-Hungária Kft., amely elszállítja a termékeket az adott partner központjába, majd az adott cég tovább szállítatja az üzleteibe. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

Ugyanez a helyzet áll fenn azon partnereknél, akik a szupermarket jelzöt képviselik, ilyen partnerek például a Spar Magyarország Kft. (és az Interspar, amelyet a Spar megvásárolt). Viszont a CBA, COOP és REÁL üzletláncok esetében további boltra oszlanak meg a partnerek, ahova már a Bonbonetti Csoport szállítója szállítja ki a megrendeléseket. Ezen partnerek alá rengeteg további cég tartozik, és a vállalat partnereinek jelentős részét ők teszik ki, és rájuk is igaz, hogy nagy tételben vásárolnak. Így a nagykereskedők, a hipermarketek, szupermarketek és a hazai láncok nagy befolyással vannak a vállalatra. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

A partnerek listája a diszkont boltokkal folytatódik, ilyenek például az Aldi Magyarország Élelmiszer Bt., Lidl Magyarország Kereskedelmi Bt., Profi Magyarország Zrt., Penny Market Kft., valamint a kisboltok. A vállalat számos egyéni vállalkozóknak is értékesít.

A vállalati partnerek a Bonbonetti Csoport rendszerében egy külön-külön meghatározott összegű hitelkerettel rendelkeznek, és ezzel biztosítva vannak a cégek az Euler Hermes Magyar Biztosító Zrt által. Például az egyéni vállalkozók külön letéttel rendelkeznek, amit a forgalmuk után 10%-ot ír jóvá a Bonbonetti Choco Édesipari Kft.. Ebből a 10%-ból 3%-ot a vállalat levesz és ezt egy megadott helyen kamatoztatja az egyéni vállalkozók részére. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

A vállalat partnereinek listája nagyjából állandó. Szezon időszakban tud növekedni a partnerek száma, csökkeni nem szokott. A cégnek hűsleges partnerei vannak, akik nem akarják otthagyni a vállalatot és termékeit. Mivel a végső fogyasztó megvásárolja a Bonbonetti termékeket, így a nagykereskedők és kiskereskedők újra és újra megvásárolják ezen termékeket, hogy a fogyasztókat maximálisan kielégítsék. Természetesen a végső fogyasztó olyan helyen próbál vásárolni, ahol éppen akciós az adott termék, vagy ahol a legolcsóbb a termék. Ha nincs akciós időszak, akkor a termék szinte minden boltban ugyanazon az áron kapható meg. A minőség érdekében a vevő több esetben hajlandó a drágább összeget kifizetni, így a válság hatására a fogyasztóknak a minőség iránti kényelmével megerősödött, ennek következtében kevesebbet vásárolnak. Elmondható, hogy a válság hatására a fogyasztói kereslet visszaesett, mert az emberek igyekeznek beosztani a pénzüket, és ennek érdekében bizonyos dolgokról le kell mondaniuk. Ilyenek például a luxuscikk termékek, azaz a csokoládé, ha XIX. századot és XX. század közepéig terjedő időszakot tekintem alapul.

Természetesen a vállalat tisztában van a jelenlegi piaci helyzettel, vagyis, hogy a fogyasztónál mekkora az a rezervációs ár, amiért a termékét még hajlandó megvenni, de a Bonbonetti termékek árai a piacon nincsenek olyan mértékben elszabadulva, mint más versenytársak termékeinek az árai, lásd Milka, Lindt és hasonlókat. Így elmondható, hogy a vevő áttérési költsége magasnak mondható az iparágban, mert a márkatermékek között jelentős az árkülönbség. A Bonbonetti Csoport partnerei természetesen teljes körű információval rendelkeznek az árakról, míg a fogyasztó az újságokból, illetve az interneten feltöltött akciós újságokból (ahol az éppen akciós Bonbonetti termékek árai vannak feltüntetve), és ott a helyszínen értesül az árakról. Így elmondható, hogy vevő nem rendelkezik teljes körű információval az árakat illetően. De ez a többi cég márkatermékeiről is elmondható

házánkban. (A vevő akkor van tisztában a termékeik áraival, ha gyakran vásárol a termékekből, és alaposan figyeli a változásokat és a trendeket.)

Vizsgálatom alapján megállapítom, hogy a vevői alkupozíció ereje alacsonynak, közepes erősségűnek mondható, hiszen az árakra nem tud befolyással lenni, de az árháború miatt (azaz az árak csökkenésével) a vevő dönti el, hogy melyik terméket vásárolja meg.

Szállítók alkupozíciója

A vállalatához közel 200 db nyersanyag érkezik be, amely a különböző édességek elkészítéséhez elengedhetetlen. Ilyen nyersanyag például a cukor, a kakaóvaj, a kakaópor, a tejanyagok (tejpor), növényi zsírok, aromák és különböző színezékek. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

Külön kiemelném, hogy a kakaómassza nem a vállalat üzemében belül készül el, hanem külföldről hozatja be a cég. A csokoládémassza viszont már az üzemekben készül el. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

Nyersanyagok tekintetében a cukor van a legnehezebb helyzetben, mert az Európai Unió által szabályozva van, ami azt jelenti, hogy amíg a világpiaci áron 1 tonna cukor kb. 500 euró, addig az Európai Unióban belül 1 tonna cukor már 680–710 euró között ingadozik. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013) Ezen cukorkvótának köszönhetően mesterségesen generált árról beszélhetünk, (lényegében egységesen kialakított az ár). A vállalat például csak úgy hozhatna be Európai Unió kívüli országból cukrot, hogy ha a termékeket az Európai Unióban kívül is értékesíti.

A vállalatnak számos cukorbeszállítója van, ilyen például a Nordzucker, és a Südzucker, de ezen kívül is számos céget is megemlíthetnék. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

A kakaóvaját a Gerheus, a Defi, a Barnicallebout és számos más vállalat szállítja a cégnek. Ugyanezek a vállalatok kakaóport is szállítanak a vállalatoknak, de ezen lista kiegészül a Moner, Nederland, Cargil és Euronor vállalatokkal. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013) A Cargil az egyik legerősebb vállalatnak mondható, de a többi cég alkupozíciója is erős.

A tejanyagokat (tejpor) az Arlafoods, Belgomilk, BMI és a Valio cégektől hozatja a Bonbonetti Csoport. Ezen vállalatok közül az Arlafoods alkupozíciója óriásinak mondható, és erősen diktál a piacon. A tejpor tekintetében kijelenthető, hogy a rossz időjárás miatt hiány van belőle, ezért a 2012-es évhez képest megduplázódott az ára a piacon! (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

A fenti nyersanyagokra komoly hatással van az időjárás alakulása, ami jelentősen befolyásolja az árakat és tőzsdei árfolyamokat is.

Az aromákat a Dawnfoods, a Szilézia, az Aromabázis, a Symrise, a Gvandum, valamint számos nagyobb cég szállítja a vállalat részére. A Szilézia, a Symrise és Givandum nagy cégnek számítanak és jelentős alkuerővel bírnak. A növényi zsírokat a Cargil, a Fuji, az ADM és AAK vállalatok szállítják, és a Cargil cégről is elmondható, hogy erős alkuerővel bír. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

A vállalatnak alig van magyar beszállítója (ahogy ez a listából is kiderül), illetve ezek a vállalatok kisebbek, mint a külföldiek. Továbbá az is kijelenthető, hogy a nyersanyagok többsége nem terem meg vagy nem termelik hazánkban, mint például a kakaóvaj, kakaópor, de például a cukorgyárból is már csak egy üzem működik Magyarországon. A nagyobb vállalatok nagyobb alkuerővel bírnak, és ezen vállalatok nehezebben helyettesíthetők. A külföldi beszállítók erős alkuerővel bírnak, és ők diktálják az árakat. A Bonbonetti Csoportnak ezen beszállítók állandó beszállítói.

Vizsgálatom alapján megállapítom, hogy a szállítói alkupozíció ereje erősnek mondható.

4.3. A BONBONETTI CHOCO ÉDESIPARI KFT. MAKROKÖRNYEZETÉNEK ELEMZÉSE

Ebben a fejezetben a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. makrokörnyezetét vizsgálom meg a STEEP módszer segítségével, amely során felmérem az csokoládészektor piaci helyzetét, és egyben a cég helyzetét a piaci helyzethez képest.

STEEP elemzés a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. esetében

Ezen módszer segítségével megvizsgálom a csokoládészektor és a cég helyzetét (tevékenységét az elmúlt időszakban) a társadalmi, technológiai, gazdasági, természeti, valamint politikai és jogi környezeti tényezők alapján.

Social – Társadalmi környezet

A Bonbonetti Csoport különösen fontosnak tartja, hogy olyan termékeket állítsanak elő, valamint árusítsanak, amely a vevők számára is kiemelkedően finom és szívesen fogyasztják. A vállalat folyamatosan vizsgálja a piaci trendeket (piacfelmérést végez), valamint a versenytársak termékeit és lépéseit (a vállalat természetesen a magyar társadalmi szokásokat, értékeket is alaposan figyeli), például milyen új termékekkel, termékfajtával lépnek be egy adott szegmensbe az édességszektoron belül. Így elsősorban primer forrásokra támaszkodik az elemzéseiben, valamint szekunder adatokat nem vizsgál, de kisebb fogyasztói körben készít fogyasztói felméréseket. Más (nagyobb) versenytársai nagyobb körben végeznek

fogyasztó felméréseket, ahol több tőke áll erre rendelkezésre. Ezen kívül a piaci növekedést és csökkenést is vizsgálják. Valamint saját termékeiken vizsgálják fogyasztás szerint, hogy mely termék fárad ki, amelyet vagy kivonni kell, vagy épp megújítani. A Bonbonetti Csoport a 2013-as szaloncukor-tervezet termékénél is így tett. Teljesen új design-t kapott a Nosztalgia Szaloncukor (csomagolásában, a csokoládé formájában és ízvilágában), amely 2013 őszi-téli szezonjában lesz bevezetve.

Technological – Technológiai környezet

Az édességszektorban elengedhetetlen a folyamatos fejlődés, elsősorban a különböző csokoládémassza, és csokoládé előállító gépek (és üzemek), valamint ennek részfolyamataihoz szükséges berendezések fejlesztése szükséges. Természetesen a gépek, előállító gépek is folyamatosan fejlődnek és megújulnak. Ha a vállalatok lépést akarnak tartani a piaci fejlődéssel, a termékfejlődéssel, versenytársaikkal, valamint a piaci igények növekedésével, és változásával, ahhoz ezen gépekbe és eszközökbe elengedhetetlen a beruházás, amely hosszú távon bizonyíthatóan megtérül a cégek számára. A mai világban a technológiai fejlődés elhanyagolása piaci részesedés elvesztéséhez vezet, vagy épp a piacról való kieséshez. A technológiai fejlődéshez tőke szükséges. A külföldi vállalatok erősebbek, mint a Bonbonetti Csoport, de a 2012-es stratégiai partnerségnek köszönhetően a cég felé is beáramlik a külföldi tőke.

A technológiai fejlődéshez külön kiemelném, hogy 2010-ben, amikor a vállalat bevezette az édességszektor szeletes szegmensébe új termékeit, szükséges volt olyan gépek megvásárlására (pl. öntőformagépek, csomagológép), amely elengedhetetlen volt a termékek létrejöttéhez. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

A vállalat nagy hangsúlyt fektet a minőségi termékek gyártására (például speciális csomagolás, valamint a receptúra). A cég ISO 9001, ISO 22 000 és HACCP minőségirányítási rendszert alkalmaz, valamint IFS, BRC, és TFMS élelmiszer-biztonsági rendszereket. Ezen rendszerek fejlesztéséről és ellenőrzéséről a vállalat folyamatosan gondoskodik. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

2011-ben a vállalat Széchenyi program keretében pályázatot nyert, és 95 millió Forintos állami támogatáshoz jutott, amelyből megvalósította a „Munkahely- megőrzési program és Lean képzés a Bonbonetti Kft. munkavállalói számára” c. programját. A támogatás révén 300 munkahely maradt meg, és a vállalat növelni tudta termelékenységét és vállalati eredményességét. Valamint a munkaerőképzésre is nagy hangsúlyt fektettek a program keretében, a vállalat így próbálta a gazdasági válság hatásait kivédeni, ami a

programmal részben sikerült is. A képzés során a Lean menedzsment eszközrendszerének és módszereinek elsajátítására is sor került. (<http://trademagazin.hu/>) Fontos szempont, hogy a vállalat minél gazdaságosabban állítsa elő a termékeit, szolgáltatásait, és ezt a munkafolyamatok hatékonyságával, a veszteségeknek a megelőzésével, megszüntetésével vagy minimálisra csökkentésével, valamint a költségeinek csökkentésével kívánja elérni. A vállalat továbbá fontosnak tartotta és tartja a munkaerő folyamatos továbbképzését.

A 2012-es stratégiai partnerszövetségnek köszönhetően számos beruházás indult el a cégben a külföldi tőke beáramlásának köszönhetően. (Külön kiemelném, hogy a Roshen jelentősen több tőkét fordít a technológia fejlesztésére (üzemek, felszerelések teljes modernizálása), mint a korábbi tulajdonosok). A Roshen szeretné a céget fejleszteni, ezért számos beruházást kezdeményezett. Ezen kívül számos Roshen szakember is dolgozik már a Bonbonetti Csoportban. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

2012 őszén a vállalat honlapja teljesen megújult és átalakult. Egy modern és könnyen elnavigálható honlapot készítettek el a fogyasztók és a különböző vállalatok érdeklődésére. 2013-ban az új Bonbonetti Nostalgia szaloncukor termékeket teljesen új technológiával készítette el az előző évi szaloncukor termékekhez képest, amihez nagy reményt fűz a cég. Teljesen modern szaloncukrokat alkottak meg, amelyek mégis viselnek magukon egyfajta magyar hagyományos stílust.

Economical – Gazdasági környezet

Véleményem szerint a gazdasági elemzés résznél fontos kiemelni a különböző árváltozásokat, valamint az adóváltozásokat, így ennek következtében a Központi Statisztikai Hivatal adataira támaszkodom. Elemzésemben a jövedelem és az áremelkedés közötti párhuzamot vizsgálom.

A 2012-ben készült Statisztikai Zsebkönyvben Magyarország *reálkeresetét* vizsgálva (teljes munkaidőben foglalkoztatottak körében) az adott évben láthatjuk, hogy az átlag bruttó kereset 222 990 Ft/fő/hó volt, ami 4%-os növekedést jelent a 2011-es adatokhoz képest. Az átlag nettó kereset Magyarországon 2012-ben 144 040 Ft/fő/hó volt, itt összesen 2%-os emelkedést jelent a 2011-es nettó átlagkeresethez képest. (Magyar Statisztikai Zsebkönyv 2012, 2013)

Az adóváltozások tekintetében kiemelném, hogy 2012 januárjától az ÁFA a korábbi 25%-ról 27%-ra nőtt, ezen kívül még abban az évben a jövedéki adót többször is megemelték, ami elsősorban a dohánytermékek, szeszesitalok és a járőüzemanyagok árainak emelkedésére is hatással volt. Természetesen a Bonbonetti Csoport esetében ez kiegészül a neta, azaz a népegészségügyi termékadóval, amely termék estében a cukor mennyisége után

kell megfizetni az adót. (<http://www.nav.gov.hu/data>) Ez azt jelenti, hogy a tejcsokoládék után magasabb neta adót kell fizetni, mint az étcsokoládék esetében, mert a tejcsokoládé magasabb cukrot tartalmaz, mint az étcsokoládé. Ezen tétel jelentősen megnöveli az édességsszektor vállalatainak költségeit.

Élelmiszerárak változása 2012-ben: „Bár az *élelmiszerek* körében a korábbi évnél kisebb mértékű volt az árnövekedés – 5,9% –, a csoporton belül számos esetben az átlagot jelentősen meghaladó áremelkedés volt. A legnagyobb mértékben – többek között – a tojás (35,9%), a sertéssziradék (25,0%), a *csokoládé, kakaó* (17,0%) és a kávé (11,5%) ára nőtt egy év alatt. A sertés- és marhahúsok 10% feletti mértékben drágultak, míg a baromfihúsok körében mintegy 6%-os áremelkedés volt megfigyelhető. Árcsökkenés mindössze néhány termékcsoportnál történt, például a burgonya (18,6%) és a liszt (3,5%) esetében.” (Kollár, 2013, pp. 9–10.) A ruházatkódás, a háztartási energiahordozók, szeszes italok, dohányárak és stb. árai évről évre folyamatosan emelkednek, különösen a rendszerváltás óta, de 2011-es évről 2012-es évre több esetben 5%-nál (járműüzemanyag közel 13%), is magasabb áremelkedés történt. (Kollár, 2013)

Külön kiemelném a kakaót, hiszen az általam vizsgálandó céget is komolyan érinti a kakaó árfolyamváltozása, hiszen a csokoládé legfőbb alapanyaga a kakaó. Kovács (2013) szerint a kakaó volatilitását rendszerint az okozza, hogy „a fő termelőterületükön, a közép-afrikai térségekben gyakoriak a politikai konfliktusok, sokszor pedig időjárási anomáliákra vezethetőek vissza a nagy elmozdulások.” (Kovács, 2013, p. 90.) Ezek a helyzetek természetesen Dél-Amerikában is előfordulnak.

Ezen statisztikai adatokkal igazoltam a fent említett állításomat, miszerint ma Magyarországon a bérek emelkedése (nettó és bruttó kereset egyaránt) jelentősen elmarad a termékek és szolgáltatások árainak emelkedése mellett (ha elemzésemben csak az élelmiszerek átváltozásait vizsgálom csak), amely részben azt bizonyítja, hogy itthon csak fizetésből nehéz megélni, és több esetben ezért kényszerülnek a magyar emberek a hitelfelvételre, amely újabb negatív folyamatokat indukál a gazdaságban, és rányomja a gazdaságra a bélyegét. Ilyen reálbérek mellett a lakosság többségének nincs megtakarítása.

Ecological – Természeti környezet

Az Európai Unióhoz való csatlakozással (2004) számos új szabályozás vette kezdetét az egyes országokban, ilyen például a környezet, illetve a környezetszennyezés szabályozása is. Az utóbbi években nagy figyelmet kap a környezetünk védelme, amelyben óriási szerepe van a médiának. A magyar lakosság körében már nem csak a szándék látszik a szelektív

hulladékgyűjtés iránt, hanem nagyon sokan tesznek így, ezzel védve a környezettünk épségét és tisztaságát. Természetesen rengeteg cég fontosnak tartja ezt Magyarországon, de vannak sajnos olyanok is, amelyek nem törődnek ezzel, vagy az előírásokat csak látszatra tartják be.

Az édességszektorban különösen fontos a környezeti szempontok betarttatása, azaz a csokoládé elkészüléséhez a megfelelő kakaóbab megléte szükséges, valamint biztosítani kell a megfelelő higiéniai és hőmérsékleti feltételeket (a különböző fázisokban különböző hőmérsékletet igényel). Pontosan ezért kötelező Magyarországon is minden élelmiszeripari cégen belül a HACCP minőségirányítási rendszert bevezetni és alkalmazni. Valamint számos olyan cég található Magyarországon is, ahol az ISO 14 000-es rendszert is bevezették, amelynek lényege, hogy olyan terméket állítson elő a cég, amely a környezetet nem szennyezi, illetve a gyártás során, a használat során, a teljes élettartamuk alatt, megsemmisítésük során, vagy újrafeldolgozásuk során se károsítsa a környezetet. Előírják, hogy a gyártás során a környezetszennyezés egy bizonyos határértéken belül legyen, és a vállalat gondoskodjon a szennyezés folyamatos csökkentéséről. (Husti, 2009)

A minőségi termékek előállításához elengedhetetlen a folyamatok megfigyelése, követése és a szabályok betartása. Erre példa, hogy nagyon kell figyelni a csokoládé termékeknél a hűtési, majd melegítési folyamatokra, azaz a hőmérsékletgörbét kell folyamatosan figyelni. Meg van adva, hogy melyik szakaszban (folyékony vagy szilárd állapot) milyen hőmérséklet szükséges a kívánt csokoládé állapothoz. Valamint az is külön kiemelendő, hogy a vállalat a termékeiben csökkentett cukortartalommal dolgozik, leginkább a kakaót hangsúlyozzák. (Sánta, 2010) Az iparágban, minden cégnek vigyáznia kell arra, ha túlságosan felmelegszik a csokoládé, akkor egy szürke fátyol keletkezik a csokoládén – ez akkor is így van, ha melegben fogyasztjuk el a csokoládét, és megolvad –, mert lényegében a zsírsavak kicsapódnak, és ezt eredményezi, amelynek az esztétikai látványa nem szép. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

Political – Politikai és jogi környezet

Ennél a résznél két fontos szabályozást emelnék ki. Az elsőnek a népegészségügyi termékadó (2011) fontosságát emelném ki, amely minden csokoládéval és édességet gyártó vállalkozás számára kötelező érvényű szabályozás (hazai és nemzetközi vállalatok számára Magyarországon). A szabályozás lényege, hogy a termék esetében a cukor mennyisége után kell megfizetni az adót. (<http://www.nav.gov.hu/data>) A tejszokoládék után magasabb mértékű adót kell fizetni, mint az étcsokoládék esetében. Az étcsokoládéban a csokoládé magas aránya az értékes és lényeges. Jelentős mértékben növekednek így az édességszektor adóterhei. A

csokoládé termékeknél a törvény előírja, hogy egy adott termék maximum 5% növényi olajat tartalmazhat, ha ezt a mértékét túllépi, akkor az már nem nevezhető csokoládénak. De a Bonbonetti termékek többsége nem tartalmaz ilyet, de vannak bevonós termékeik, például az Americana termékei.

2013 őszére tervezi a magyar kormány a transzzsírsavak korlátozásáról szóló szabályozását (TFA), amelynek lényege, hogy az élelmiszerekben 2% alá csökkentsék például az olajok, zsírok, zsíremulziók arányát, amelyeket a gyártó az élelmiszer előállításakor összetevőként használ vagy alkalmaz. Ezen intézkedéssel szeretnék elérni az egészségesebb étkezést hazánkban. Dánia és Ausztria után Magyarországon is korlátoznák az EU-ban az egészségtelen zsírok arányát az ételekben. (MTI, 2013c; 2013d; 2013e)

2013 augusztusában a Bonbonetti Csoport csatlakozott az „Ön a mi szívügyünk” programhoz¹¹, amely során a vállalat elsők között „csökkentette termékeiben az egészségügyi határértéknek megfelelő mértékre a transzzsírsavak arányát. Az édességgyártó az elmúlt években folyamatosan visszaszorította a magas transz- elrendezésű, egyszeresen telítetlen zsírsav tartalmú növényi zsírok használatát, az idei évtől pedig kizárólag a várható törvényi előírásoknak megfelelő alacsony transzzsírsav tartalmú növényi zsírt használ termékei előállításához.” (<http://szivugyunk.blog.hu>) A cég egészségtudatos vásárlásra ösztönzi a vásárlóit, és ezzel a fogyasztóit, vásárlóit kívánja védeni.

Külön figyelmet érdemel a cukor helyzete a világpiacion, mert az Európai Unió által szabályozva van, ez a cukorkvóta. Amíg a világpiaci áron a cukor kb. 500 euró/tonna, addig az Európai Unión belül már 680–710 euró között ingadozik. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

4.4. A BONBONETTI CHOCO ÉDESIPARI KFT. SWOT ELEMZÉSE

Az alábbi alfejezetben a korábbi elemzéseim, azaz a piac és az általam vizsgálandó vállalat mikro- és makrokörnyezetének elemzéséből levonom a következtetéseimet, valamint megállapításaimat a SWOT analízis elemeinek segítségével, vagyis a vállalat erősségei, gyengeségei, lehetőségei és fenyegetettségei szerint, belső és külső tényezők szerint.

Először a vállalatról a SWOT analízist összefoglalóan a 8. táblázatban ábrázolom, amelyet az OTDK formai követelményeinek betartása miatt helyeztem át 8-as számú mellékletbe.

¹¹ Számos vállalat csatlakozott ezen mozgalomhoz, például a Tesco-Global, a Nestlé Hungária Kft., az Unilever a Rama, a Delma, a Flora termékeivel és az Univer.

Erősségek

A vállalat egyedülállóan *széles termékpalettával* rendelkezik. Számos olyan terméket gyárt itthon, amelyhez foghatót Magyarországon keveset találni. A cég táblás, szeletes csokoládét, valamint desszertet, drazsét, rágógumit, cukorkát, édesipari félkész termékeket és szezonális termékként szaloncukrot gyárt. További termékek bővítési lehetőségein dolgoznak a szakemberek.

Erős szakember gárdával – nagy tapasztalattal rendelkezik és folyamatos tovább tanulást biztosít a dolgozók számára, amiért számos kitüntetéssel díjazták a dolgozókat (honlap) cafetéria, ami ma már itthon ritka!

Környezettudatosak a dolgozók, mert a papírt külön gyűjtik, ezzel is támogatva a környezetünk, azaz a fák védelmét. Valamint *együttműködők* is a dolgozók, így rugalmas vállalatról beszélhetünk.

Az ukrán céggel történő megállapodás előtt a Bonbonetti Csoport nem volt szabályozva pénzügyileg, a Mabelsoft Ltd. biztosította a cég számára a pénzügyi támogatást. Így ez erősségnek mondható, de 2013-ban a megállapodást követően, véleményem szerint a cég már nem tud úgy szabadon szárnyalni, mint korábban. A Roshen szakmai befektetőként stratégiai tervekben, célokban és pénzügyileg is irányítja a magyar céget.

A vállalat nagy hangsúlyt fektet *minőségi termékek gyártására* (például speciális a csomagolás, valamint a receptúra). Ezt bizonyítja például, hogy ISO 9 001, ISO 22 000 és HACCP minőségirányítási rendszert, ezenkívül IFS, BRC, és TFMS élelmiszer-biztonsági rendszereket alkalmaznak. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013) Elsődleges cél, hogy ne csak olyan terméket gyártsanak, ami finom, hanem valóban olyan összetevőkből álljon, ami minőségileg és ízében finom (magas kakaóarány a termékekben), és az emberek megveszik a termékeket.

A logó felhelyezésével a termékekre jobban tudnak a vevők összpontosítani, és azonnal felismerhetőek a termékek, valamint ezzel is utalnak a cég történelmi múltjára és jelentőségére.

Véleményem szerint erősségnek mondható, hogy a *cég hazai gyártó*, azaz a gyártás Magyarországon folyik, és hazai termékeket gyártanak. A 2008/2009-es válság időszakát követően nagy szónak mondható, hogy a cég ilyen gazdasági és pénzügyi helyzetben áll, és hogy nem ment csődbe, vagy nem hagyták tönkre tenni ezt a nagy céget.

A vállalat három lábon áll: belföld, export és félkész termék. A cég számára nagyon fontos, hogy a három pillérből kettő jó legyen a teljesítésben, mert akkor a gyengébb területet

ki tudják egyensúlyozni. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013) Erősségnek mondható el, hogy a cég mindenáron azon van, hogy megfelelően tudjon összpontosítani a piaci helyzetre.

Stabil hazai és külföldi (kb. 50 országba exportál a cég) *vevői körrel rendelkezik* a vállalat, valamint a cég arra is törekszik, hogy a *vevőit megtartsa*. Állandó visszatérő és márkahű vevőik vannak. Ezzel együtt elmondható, hogy Magyarországon a rendelések számát és arányát vizsgálva, sok Bonbonetti terméket fogyasztanak a magyar lakosok, valamint külföldre is jelentős mértékű termékeket szállítanak.

A Roshen által beáramló tőke eredményeképpen, valamint az évente több mint 10 milliárd éves forgalom mellett a cégnek jó a pénzügyi helyzete, valamint az elmúlt évben számos beruházást hajtott végre. Például 95 millió forintos beruházás történt a munkahely megmentése érdekében, valamint a Lean módszer megfelelő alkalmazásáért és fejlesztéséért.

Továbbá véleményem szerint erősségnek számít a cég termékeinek *hagyományőrzése* különösen a megjelenést és az ízeket tekintve, például ha Tibi csoki termékpalettáit tekintem, vagy a Kajla, Maci retro táblásokat, vagy a Marika tortabevonót.

A csokoládé minőségét és a kellemes ízt erősítve, fejlesztve a cég szándékosan magasabb tartalomban használja a kakaót, ahogy az előírt szabályzatban szerepel. A Bonbonetti csokoládétermékek mind magas százaléku kakaótartalomban gazdag, ami azt jelenti, hogy egy étcsokoládéból készült termék kakaótartalma 40–50 akár 60%.

A vállalat nagy figyelmet fordít arra, hogy honnan szerzi be az alapanyagokat, azaz mely országtól (kakóbab), vagy a különböző nyersanyagokat mely gyártótól rendeli meg. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013) *Erős exporttevékenységgel* rendelkezik a cég (annak ellenére, hogy ez egy zárt kör, ahova a cégeknek nehéz bekerülni), valamint kiterjedt az exportpartneri hálózata. A válság kirobbanásakor és az azt követő időszakban a forgalom visszaesett (10–15%), de ennek ellenére számos új partnert tudott a cég így is szerezni. Némiképp sikerült kisebb partnerekkel kompenzálni az elvesztett nagyobb partnereket. Valamint a külföldi cégek különleges és megfogható termékeket keresnek. Például a Cherry Queen-ben ezt meg is találták, különösen ha a nevét és az ízt vizsgáljuk.

Hazai elismertség jellemzi a céget szakmai körökben, és egyben komoly és erős versenytársnak számít a maga szektorában.

A Roshen Confectionery Corporation cég erős háttérrel biztosít a Bonbonetti Csoportnak, és támogatást is nyújt a hazai és nemzetközi versenytársakkal szemben.

A Bonbonetti Csoport már *saját márkaboltot* nyitott 2013 szeptemberében, amelyhez sok reményt fűznek. Ezzel is erősíti piaci pozícióját, valamint a cég imázsát, mert például a

Szamos Marcipán is már évek óta működteti saját márkaboltját, amely igen közkedvelt a fogyasztók körében.

Gyengeségek

A vállalat szinte minden szegmensben jelen van az édesség szektorban, ezért az *erőit és erőforrásait meg kell osztania*, csoportosítani kell.

Kevesebb a marketingre elkölthető összeg, támogatás mint más külföldi cégnél, de véleményem szerint a Roshen céggel való együttműködés során erre több támogatást szánnak majd.

A vállalatnak a többi nagy vállalathoz képest kevesebb polchellyel rendelkezik, mint például a Milka termékei, de nem elhanyagolhatóak a Bonbonetti termékei, mert a cég folyamatosan úgy alakítja a polchelyzetét és rendszerét, hogy az folyamatosan bővüljön, erősödjön.

A nyersanyagokból való hozzájutás nehezebb és kevesebb lehetőség (cukor, kakaó) van hazánkban és ez így drágább a cég számára.

Nehezebb ellensúlyozni a különböző adókat, például népegészségügyi termékadót, más néven a chips adót például.

A vállalat nem rendelkezik külön külső szakértői csoporttal az új csokoládé termékek alkotásához. A kóstoltatás alanyai fejlesztés során a cég alkalmazottai. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

Nincs K+F részleg, amely konkrétan az új termékek kialakításáért és a korábbi termékek fejlesztéséért felel. De vannak termék- és csomagolásfejlesztő szakemberek a vállalatnál, akik már a marketinggel együtt dolgoznak a termék ízvilágán és csomagolásán. A marketing szakemberek kóstolják meg először termékeket, és az irányít is ők határozzák meg. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

Az információáramlás az osztályok között nem mindig egyértelmű, és sokszor félreértések adódnak belőle, némely esetben szervezetlennek mondható. Az ügyintézés némely osztálynál lassú és akadozó (HR). Több esetben papíralapú munka folyik, ezáltal azokon az osztályokon lassabb is az ügyintézés. Fontos lenne az elektronikus ügyintézés kifejlesztése, amely a cégen belül gyorsabb ügyintézést biztosítana.

Gondot jelent, hogy a cég a kiszállításokat a Nagel-Group Hungária Kft. céggel végezteti és sok vele a probléma, valamint a konfliktus. A vállalat a váltáson gondolkodik. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

Probléma, hogy magas a *selejt és hibás termékek aránya* (küllemhibás) a gyártás során, amin véleményem szerint javítani kell, mert ez komoly költséghátrányokkal és jelentős veszteséggel jár. (Valamint az alapanyag is kárba megy, de a küllemhibás termékeket a cég másképp is hasznosítja). (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

Gyengeségnek mondható, hogy a 2013-as évben *sok termékfajta szűnik meg* (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013), legalább 11, amely véleményem szerint soknak mondható, de részben magyarázható a piaci helyzettel, azaz, hogy nem volt rá akkora igény, vagy magas volt az előállítás költsége. A cég azért csökkentette a portfólióját, hogy csökkentse a költségeit, amellyel a szeretné a hatékonyságát, és ennek fejében a versenyképességét, majd az árbevételét növelni. (A gondolat második része már erősségnek tudható be.)

Gyengeségnek számít a *controlling vezetők, logisztikai vezetők elbocsátása*, valamint az *értékesítési osztályról való elbocsátások*. Valószínűsíthető, hogy a Roshen a saját szakemberit szeretné behozni a Bonbonetti Choco Édesipari Kft.-be, hogy kezdetben minden folyamattal tisztában legyenek, végül teljesen ukrán kézbe kerüljön a vállalat.

Lehetőségek

Lehetőség a vállalat számára az *intenzív jelenlét* nyugaton és Roshen révén keleten is, továbbá az exporttevékenység növelése, és ezáltal a piaci részesedés növelése is. Ezzel egy időben újabb piacok feltérképezése. Illetve az *Innováció*, valamint termékfigyelés, technológia-megfigyelés külföldön, amely új fejlődési lehetőségeket kínálhat a vállalatnak.

Disztribúció fejlesztése, maximalizálása (olyan csatornákhöz való hozzájutás, ahova eddig nem jutottak el, külföldön és hazai szinteken egyaránt).

A vállalat hozzájárul az egészségtudatos életmód kialakításához a kakaó és a cukor miatt, hiszen számos előny származik a csokoládéfogyasztásból. Pl. az étcsokoládé fogyasztásával alacsonyan tartható a vérnyomás, valamint a csokoládé boldogsághormont is tartalmaz, továbbá rengetegen vásárolják ajándékként.

Lehetőség valamint a *privat label termékek eladásának növelésének hangsúlyozása és erősítése*, mert lényegesebben olcsóbb, mint a brandtermék.

Az 1980-as, 1990-es és 2000-es években nehezebb volt bejutni egy-egy ország piaci szegmensébe nyugaton, mert akkoriban az *előítélet* igen jellemző volt *közép- és kelet-európai*, valamint az ázsiai termékekre. De ma már a szocialista vasfüggöny lebontásával és az ázsiai és arab tőkének köszönhetően az előítélet fokozatosan csökken. Különösen úgy, hogy számos nagy európai ország és USA Kínának el van adósodva, és a fogyasztásukat, illetve a kényelmüket az ázsiai országok biztosítják az olcsó munkaerejükkel, termékeikkel és

szolgáltatásaikkal. A tőkebeáramlás érdekében beengedik a különböző országok termékeit, mert azok több esetben lényegesen olcsóbbak, így a magyar termékeket is beengedik és azok szerepelhetnek az adott ország piacán.

A 2012-es évben az exportra a vállalat a *lose termékek* felé szeretne nyitni, ami azt jelenti, hogy a fogyasztó dönti el a boltban, vagy ahol éppen vásárol, hogy mekkora kiskeresletben szeretné az adott terméket megvásárolni. Ezen lehetőség itthon még nem honosodott meg, de külföldön nagy sikere van. A cég ebben látja a lehetőségét (erre koncentrálni), valamint a növekedését. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

Fenyegetettségek

A recesszió, valamint a további *gazdasági visszaesés* fenyegetettséget jelent, mind a cég, mind a szektor számára. Félő a további kereslet visszaesés a csokoládé iránt. 10–15%-os rendelés visszaesés következett be külföldön a válság következtében (pl. Canada), de már kisebb új partnerekkel pótolták a kiesést. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

A fogyasztók még inkább meggondolják és beosztják a pénzüket a pénzhiány miatt. Így a luxuscikkek, mint például a csokoládé hátrányba kerülnek a Bonbonetti Csoport termékeinél, vagy olcsóbb csokoládét vásárolnak. Az árérzékeny fogyasztók inkább az olcsóbb termékeket választják, mert többnyire csak azt tudják megfizetni.

Véleményem szerint nagy veszélynek számít, hogy ha a Roshen olyan lépésre szánja el magát, hogy teljes mértékben vásárolja a Bonbonetti Csoportot, és teljesen beleolvad a magyar cég a fejlettebb és tőkeerősebb ukrán vállalatba. Továbbá az is fenyegetettséget jelent, hogy a Roshen cég a saját munkaerőjét, szakember gárdáját kívánja a magyar céghez elhozni, és ez a magyar dolgozók elbocsátáshoz vezet/vezethet. Például az egyik pénzügyi vezető az ukrán cég egyik szakembere, valamint több ukrán vezető beosztású is dolgozik már a cégnél. A későbbiek során így a Bonbonetti Csoport az ukrán cég magyarországi leányvállalata lesz.

Kedvezőtlen *gazdasági környezeti hatások*, például árfolyamváltozások, nyersanyagárak – kakaóbab – emelkedése, az infláció hatása. Továbbá a *törvényi, kormányi szabályozások* (ÁFA és népegészségügyi termékadó) emelése, vagy új fajtának a bevezetése. Új adóterhek bevezetése, további pénzügyi átcsoportosításokat tesz szükségessé, ezzel akár az eddig megszokott magas minőség is romolhat.

Fenyegetettséget jelent a versenytársnál a *saját márkás termékek* növekedésének veszélye, például a Spar csokoládé. Továbbá sok versenytárs veszélyt jelenthet a *több tőkével rendelkező* tulajdonosi háttere (erősebb, jobb marketinggel rendelkezik, vagy fejlettebb technológia áll rendelkezésre stb.) miatt.

Ha a vállalat a piaci részesedését szeretné növelni, akkor ez a hazai és külföldi konkurencia rovására történhetne meg. Ezen belül a kisebb és kevésbé fejlett vállalatokat könnyebb így elnyomni, illetve felvásárolni.

4.5. A VÁLSÁG HATÁSA A BONBONETTI CHOCO ÉDESIPARI KFT. ÁRBEVÉTELÉRE

A jelenlegi válság természetesen a Bonbonetti Choco Édesipari Kft.-t is elérte. A krízis hatására a piac jelentősen visszaesett, például ezt a kakaó [2012-ben a cukor] árának drasztikus növekedése is okozta, amely 2007 óta tart körülbelül. Valamint a csomagolóárak is jelentős mértékben megemelkedtek, ezen kívül a 2009-ben a 25%-ra növelt ÁFA mértéke is erősen éreztette a hatását a magyar piacon. (Sánta, 2010) Hasonló eset következett be 2012-ben életbe lépő 27% ÁFA mértékében, vagy a 2011-ben bevezetett népegészségügyi adó ügyében. Ennek hatásra a HVG 2011. október 31-én megjelent cikkében arról számolt be, hogy a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. 62 alkalmazottjától kellett megválnia, azaz létszámleépítés történt. (MTI, 2011) 2013-ban pedig a szervezeti átalakítások miatt történt kisebb létszámleépítés. A létszámleépítés részben a fentebb említett költségek megnövekedése miatt történtek, amelyeket részben így próbáltak megoldani. Ezt azzal gondolattal egészíteném ki, hogy valójában bárminemű adóemelés, politikai bejelentés a változásokról országunk gazdaságában jelentősen képes befolyásolni, korlátozni a piaci helyzetet, valamint az (áru-, és deviza)árfolyamokat.

A legszembevetőbb vizsgálat ilyenkor a vállalat árbevételének¹² a szemrevételezése is. 2006-ban, 2007-ben, sőt még 2008-ban is folyamatosan növekvő árbevételről beszélhetünk. Ha a 2006-os értéket veszem alapul, ami 100%-os, akkor 2007-ben 101,69%, 2008-ban pedig 108,75%, azaz 8,75%-os a növekedés a 2008 decemberében lezárt árbevétel alapján. A válság kirobbanásának évében közel 10%-os növekedést ért el a vállalat, ami a magyar eredményeket tekintve nagy eredménynek mondható el. Ezt kiegészíteném azzal, hogy Magyarországon inkább 2009-től kezdődött el a válság, addigra ért hazánkba.

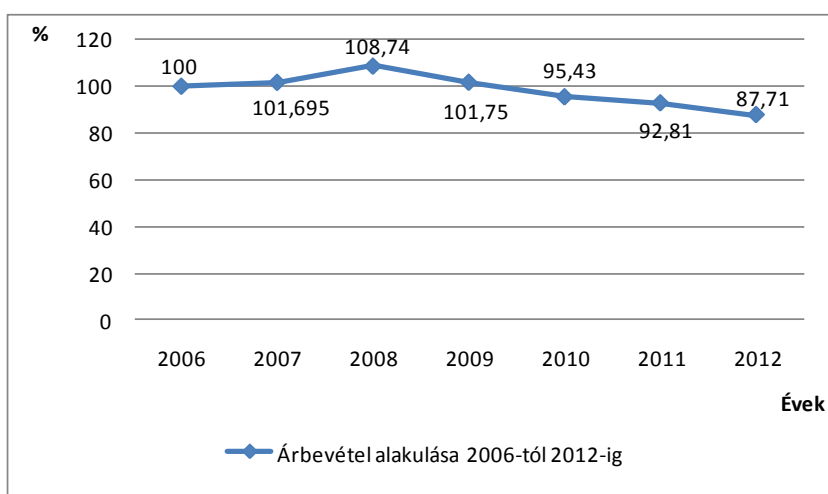
2009-től kezdődően már visszaesés tapasztalható az árbevételben a 2008-as évhez képest. 2009-ben¹³ (ismét a 2006-os évet kiinduló évnek számítva) 101,75%, 2010-ben már csökkenő árbevételről beszélhetünk, így 95,43%-ra csökkent az árbevétel, 2011-ben pedig 92,81%-ra csökkent. A válság időszakát tekintve a 8%-os visszaesés nem tekinthető

¹² Természetesen az árbevétel adatai belső forrásból származnak, amelyet százalékos formában jeleníthet meg a dolgozatomban, valamint az elemzésemben. (Az árbevételek összege meghaladja a 10 milliárd Ft-os értékeket, valamint a 2006-os érték 12 milliárdnak felel meg.)

¹³ 2009. évi árbevétel forgalom Sánta (2010), a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. vezérigazgatójának, elmondása szerint 12,3 milliárd Ft-nak felelt meg.

gazdaságilag erős visszaesésnek. Elmondható, hogy a válság bekövetkeztével ez egy természetes visszaesés, sőt csak a magyar cégeket tekintve (különösen a kis- és középvállalkozásokat), akiknek jelentős részre tönkrement, vagy épp teljesen csődbe ment, ez egy kifejezetten alacsony visszaesés. 2012-es évben az árbevétel 87,71%-ra esett vissza. A válság bekövetkeztével összesen (ebben az esetben a 2008. évi árbevételt, az utolsó csúcspontot, amikor a legmagasabb volt cég árbevétele, veszem számításom alapjául) 20%-os árbevétel visszaesés következett be. Ha a válság kezdődő évét veszem alapul, azaz a 2009-es évhez tartozó év végi eredményt, akkor ezen visszaesés 2012-ig 14%-ot tesz ki.

Az árbevételi arányokat az 5. ábrán szemléltetem a fentebbi logika szerint.



4. ábra: A Bonbonetti Choco Édesipari Kft. árbevételének alakulása 2006–2012 között
Forrás: Bonbonetti, 2013

A vállalat árbevételének egyharmada az exportértékesítésből (3 milliárd feletti összeg (Sánta, 2010)), míg a kétharmada a belföldi értékesítésből tevődik össze. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

A visszaesésnek egyik oka például a forgalom-visszaesés, és ennek következtében a termékvásárlás után bekövetkező egyszeri átértékelés jelentősen rányomta a bélyegét az értékesítésre. Ezen következtetés azzal kapcsolható össze leginkább, hogy válság idején az emberek már ösztönösen átgondolják, hogy mit miért és főleg, hogy mennyiért vesznek meg. Ehhez természetesen hozzátartozik az embereknek a csokoládé iránti igényük, ezért választják az olcsóbb termékeket. A Bonbonetti Csoport az elmúlt évben a belföldi értékesítés visszaesését az export és a félkész termékek eladásával képes volt részben kompenzálni, amely a válság időszakában óriási eredménynek mondható. A vállalat a 3 tartólábából képes volt két lábon növekedést produkálni.¹⁴ (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

¹⁴ Az export részről elmondható, hogy a nagyobb külföldi vállalatoknál a termékek szelektálása miatt a Bonbonetti termékek is kikerültek a megadott üzletekből, de ennek ellenére más kisebb üzletekkel, igényekkel

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatómunkám eredménye alapján megállapítom, hogy a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. a magyar viszonyoknak megfelelően működik. Természetesen további fejlődésre és újításra továbbra is szükség van, de a mai magyar gazdaságot különösen a jelenlegi válságot és a világgazdasági cégeket szemlélve elmondható, hogy a cég nagyon jó anyagi helyzetben van. Kiemelten figyelt a dolgozói létszámának megtartására (továbbképzésre is), a válság időszakában nem történt drasztikus létszámleépítés. A szervezeti átalakítások (pl. értékesítés) nem a válságnak köszönhetőek. Külön figyelemre méltó, hogy egy Magyarországon lévő cég, aki maga állítja elő a termékeit, ilyen széles termékpalettával rendelkezik és folyamatosan új ízek, termékek bevezetésén kísérletezik. Például 2013 márciusában vezették be a Bonbonetti Cukorkákat, amelyeket a Roshen gyárt Bonbonetti név alatt. Külön kiemelném, hogy a vállalat termékein már az idei évtől egységesen szerepel a Bonbonetti logó (és a Tibi termékek is teljesen új designt kaptak). Valamint külön kiemelendő az idei évben új csomagolással és ízvilággal megújított szaloncukor termékek bevezetése.

5.1. KÖVETKEZTETÉSEK

Véleményem szerint az ukrán külföldi tőke bevonásával számos előnyhöz és hátrányhoz jutott a vállalat. Következtetésem alapján megállapítom, hogy előnyt lehet kovácsolni a különböző fejlesztésekből, amelyet a Roshen vállalat biztosít a Bonbonetti Csoportnak. Ezzel új termékeket, új technológiákat hoznak létre, illetve fejlesztenek. Így ez a vállalat piaci pozícióját erősíti. Viszont felmerül a kérdés, hogy miért teszi? Következtetésem alapján azért teszi, mert a Bonbonetti Csoportot teljes egészében, 100%-osan fel kívánja vásárolni. Jelenleg, azaz 2013. szeptember 30-áig többségi tulajdont szerzett meg a Roshen vállalat. Ha bekövetkezik a teljes felvásárlás, akkor csak bízni tudunk abban, hogy az ukrán vállalat meghagyja Bonbonetti Csoport eddigi termékeit. Ha a magyar fogyasztók igényeit nézzük, valamint a termékek több évtizedes múltjára tekintünk vissza – lásd Tibi csoki, ami 70 éves márka –, akkor nem éri meg neki megszüntetni a Bonbonetti termékeit. Megteheti viszont azt a lépést, amely már részben tervben is van, hogy némely Roshen terméket bevezetnek a magyar piacra, ezzel az ukrán vállalat teljes mértékig belépne a magyar, pontosabban az európai piacra. Valójában célja is, hogy termékeivel Nyugat-Európát elárasssa.

A vállalat a válság érzékelése után Sánta (2010) elmondása szerint különböző fejlesztési programokat dolgozott ki az innováció, a kommunikáció és még számos területen, hogy minél

képes volt még így egyensúlyban maradni, némiképp kis növekedést eredményezni. (Mélyinterjú: Bonbonetti, 2013)

kevésbé érintse a válság súlya. A cég azóta is fenntartja azon elképzelését, hogy Magyarország legnagyobb édességipari vállalatává váljon, úgy, hogy ezen célt a válság idején fogalmazta meg. Elsősorban ezért is kötött együttműködési megállapodást a Roshen vállalattal, hogy tőkét vonjon be a cégbe, és együttműködve legyen képes a két vállalat a válság hatásait kezelni, és a szektort is elindítani némiképp a fejlődés, valamint a növekedés útján hazai szinteken. A vállalat a korábbi elbocsátások ellenére mindenáron azért küzd, hogy az alkalmazottait foglalkozathassa, a közel 600 főt.

Véleményem szerint vállalat a Roshen céggel történő együttműködés alapján (ha nem történik meg a teljes felvásárlás, valamint a leányvállalattá alakítás), akkor képes lesz a pozícióját a különböző fejlesztésekkel és kitűzött célokkal elérni, és tartani. Valamint számos lehetőség nyílt számára további fejlődésre. Hiszen továbbra is képes magas profitot termelni, és a piac a válság kirobbanása óta érzékelhetően a növekedés, a fejlődés pályájára lépett.

5.2. JAVASLATOK

A Bonbonetti Choco Édesipari Kft. rengeteg erősséggel rendelkezik, amelyet korábban már kifejtettem. Véleményem szerint ezen erősségekre kell a cégnek mindenképpen koncentrálnia, valamint olyan stratégia megalkotására van szükség, amely a vállalat hazai piaci pozícióját tovább tudja erősíteni, például a vállalat termékeinek polchelyzetének erősítése, vagy privat label termékek eladásának növelése és erősítése, mert lényegesebben olcsóbb, mint a brandtermék (árban és előállításban is).

A Roshen vállalattal való együttműködéssel lehetőség nyílt a vállalat technológiájának, üzemeinek és berendezéseinek a fejlesztésére, és véleményem szerint a Bonbonetti Csoportnak élnie kell ezzel a lehetőséggel, hogy továbbra is versenyképes maradjon a hazai és külföldi piacon is. Így további lehetőségek nyílnak meg a külföldi vevők felé, amelyet már a vállalat is részben tervbe vett. Ha teljes felvásárlásra kerülne sor (és a Következtetések című fejezetben leírtak bekövetkeznének), és a Bonbonetti Csoport inkább magyar cég kívánná maradni, akkor a vállalatnak tőkeforráshoz kell jutnia, esetleg hitel formájában, vagy esetleg a vállalatnak érdemes lenne a pénzpiacra is belépnie, ahol pénzügyi ügyleteket (tőzsdézés stb.) bonyolíthatna le, hogy elegendő tőkéhez jusson. Felmerülhet az a megoldás is, hogy más magyar édességvállalattal összefog és együttműködik.

Véleményem szerint a vállalat új piaci szegmensbe való belépésével tovább tudná szélesíteni a termékpalettáját, valamint tovább gyarapodhatna a versenytársainak száma. Ilyen terület lehetne a fagyalt, a jégkrém, a nápolyi, keksz és sütemény szegmensek (a vállalat helyettesítő termékei, ha ezeket megvalósítaná, akkor nem lenne helyettesítő terméke). Ezen

új termékekhez új technológia, azaz gépek, berendezések szükségesek, vagyis további beruházásokra van szükség. Beruházások révén a vállalat képes a versenyképességét növelni. Az esetleges termékpaletta növelésével a bővülési lehetőség is fenn áll, így a termelés is növekszik, valamint további munkahelyteremtésre ad lehetőséget, ami a válság időszakában különösen fontos. Bővülési lehetőségként felmerülhet más édességkészítő vállalatok felvásárlása (pl. Szamos Marcipán), amelyhez először elegendő tőkeszükségletet kell a vállalatnak biztosítania, és így számos versenytársát is tudatosan kiléptethetné az édességszektorból.

Véleményem szerint továbbra is folyamatosan fejleszteni kell a Lean módszert a vállalat termelése során, amely a hatékonyságot segíti elő (jobb minőségű termékek és ízek, valamint a selejt és hibás termékek minimalizálása – ami külön odafigyelést és szakember gárdát igényel), valamint ehhez a költségek csökkentése is párosul, amit a vállalat a későbbiek folyamán hasznosan fel tud használni, például különböző fejlesztésekbe. Ehhez kapcsolódóan például az utóbbi időben megszűnő termékek helyére új terméket fejleszthet ki, amely részben folyamatban is van.

A válság és az ebből következő bevételi visszaesés miatt a vállalatnak tovább kell növelnie a vevői körét, amely jelenleg is bővül, csak lassabb ütemben, mert a vállalkozók száma szűkül, valamint a bizonytalanság: mint magatartás még mindig jellemző a piacon.

Külön kiemelném, hogy a vállalatnak szüksége lenne a jelenlegi kutatói csoportjának erősítésére, amely az új termékek (új ízek) kialakításáért és a korábbi termékek fejlesztéséért felel. A kutatói csoport teljes kialakítása is jelentős beruházást igényel, amit remélünk az ukrán tőkével már ez meg tud valósulni.

Meglátásom szerint a vállalatnak az értékesítéshez szüksége lenne egy olyan rendszerre, internetes felületre (e-business, webáruház), amely egy sémára épül és ezen keresztül tudnák a partnerek (vevők) a rendeléseiket leadni, véleményezni, javaslatot, panaszt tenni. A rendelés során egyértelműnek kell lennie és még a megadott határidőn belül módosíthatónak. Természetesen a partnerek saját felhasználóval és jelszóval rendelkeznének, amely révén a rendelés felvétele és eljárása, valamint a rendelés kivitelezése is gyorsabb lehetne. Valamint, ha egy potenciális vevő kíván vásárolni, akkor ennek igényét ebben a rendszerben leadhatja, amely során a szerződés megkötetik és ebben a rendszerbe feltöltik az adatokat. Emellett a rendszer mellett véleményem szerint kevesebb lenne a félreértés és teljesen megszűnnének a telefonos rendelések is.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Az 1929/1930-as és 2008/2009-es világválság a gazdaság, valamint a társadalom minden szintjén komoly és jelentős hatásokat váltott ki a különböző országok gazdaságában, politikájában, társadalmában és a vállalatok működésében egyaránt.

Munkám során rámutattam, hogy a két válság hatásainak következménye igen súlyos volt az USA-ban, Európában, a világban és természetesen Magyarországon. Különösen, ha a szuperbuborékok kialakulását említem meg a hitelfelhalmozások keretében, amely komoly, a fogyasztók és az országok eladósodásához vezetett. A jelenlegi válságot tekintve továbbra is fontosnak tartom, hogy világszinten olyan stratégiára van szükség, amellyel a különböző kormányok és országok együttműködve sikeresen kivezethetnek minket a jelenlegi válsághelyzetből, ahogy az 1929/1930-as válság idején is megtörtént.

Kutatásom során a Bonbonetti Choco Édesipari Kft. piaci helyzetének elemzését tűztem ki célul a vállalat piaci helyzetének javítása érdekében. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a 2008/2009-es gazdasági válság hatásait hogyan tudta és tudja kezelni.

Elemzésem és a vállalatnál végzett munkám során mélyinterjúkat készítettem a cég marketingmenedzserével, az exportértékesítés és a beszerzés vezetőjével. Ezen interjúk során, a különböző források segítségével, valamint a cégnél a munkába való bekapcsolódással tudtam kidolgozni és elemezni a vállalati működést.

Munkám során mikro- és makrokörnyezeti elemzést végeztem Michael Porter-féle öt tényezős modell, és a STEEP módszer alapján, majd ebből SWOT analízist készítettem, amelyből megállapítottam, hogy a vállalat erős piaci pozícióval rendelkezik és képes a versenytársaival lépést tartani. Ezzel együtt a vállalati életciklust is megvizsgáltam Ichak Adizes modell segítségével, és felmértem, hogy jelenleg a vállalat az megállapodottság szakaszában tart, amely a felnőttkor és az arisztokrácia életciklus szakaszaival is keveredik némely ponton.

Az elemzésemben megállapítottam, hogy a vállalat a piaci és a forgalmi visszaesés, valamint a negatív piaci hatások ellenére képes volt a válságot megfelelően kezelni és a magyar viszonyoknak megfelelően működik.

Javaslaimban megfogalmaztam, hogy a vállalatnak az erősségeire kell összpontosítania és építenie, valamint az eddigieket továbbfejleszteni vagy erősíteni. A cég a válság ideje alatt olyan stratégiákat, beruházásokat és célkitűzéseket dolgozott ki, amelyekkel a cég előrehaladását, fejlődését, piaci pozíciójának erősítését kívánták és kívánják a jövőben is elérni a legjobb lehetőségek felkutatásával.

7. IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

1. Ács, B. (2012): *Was the Financial Crisis of 2008 Forecastable?*. Hungarian Statistical Review, p. 86.
2. Almási, M. (2009): *Hová tűnt az a rengeteg pénz?*. Budapest, Athenaeum Kiadó, pp. 23–32.; pp. 35–36.; pp. 43–46.; p. 61.; pp. 66–68.; p. 70.; pp. 72–77.; pp. 80–83.; p. 85.; pp. 124–125.
3. Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. Budapest, HVG. Rt., pp. 18–20.; pp. 26–28.; pp. 34–39.; pp. 44–53.; pp. 59–73.; pp. 75–80.; pp. 85–88.; pp. 91–97.
4. Antalffy, T. (2009): *A jövőnk véget ért!*. Budapest, Novella Kiadó Kft., p. 84.; pp. 88–92.; pp. 94–99.
5. Balog, Á., – Nagy, M. (2013): *Az árfolyamgát átalakításának lehetősége*. Magyar Nemzeti Bank
6. Barr, M. (2013. 7. 17.): *Financial Reform, On a Roll*. Brookings
<http://www.brookings.edu/research/opinions/2013/07/17-financial-regulation-reform-barr>
(letöltve: 2013. 9. 1.)
7. Beke, K. (2012. 11. 12.): *Ukránoké lehet a Tibi csoki*. Menedzsment Fórum
http://www.mfor.hu/cikkek/Ukranoke_lehet_a_Tibi_csoki_.html
(letöltve: 2012. 12. 1.)
8. Bernstein, J. (2013. 6. 17): *The Current U.S. Economy: Text and Subtext*. The New York Times
<http://economix.blogs.nytimes.com/2013/06/17/the-current-u-s-economy-text-and-subtext/>
(letöltve: 2013. 6. 19.)
9. Bonner, W., – Wiggin, A. (2006): *Empire of Debt – The Rise of an Epic Financial Crisis*. New Jersey, John Wiley – Sons, Inc., pp. 275–310.
10. Borsódy, M. (1968): *Budapest Csokoládégyár 1868–1968*. Budapest, pp. 3–13.,
11. Chikán, A. (2004): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest, AULA Kiadó, pp. 30–34.; pp. 93.; p. 98.
12. Dinya, L. (2008): *Szervezetek sikeres és válsága*. Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 16–20.; p. 163.
13. Dzindzisz, M. (2007. 7. 3.): *Új tulajdonosa lesz a Győri Keksznek*.
<http://index.hu/gazdasag/magyar/gyrkfa070703/>
(letöltve: 2013. 9. 15.)
14. Erdős, T. (2010. 10.): Forintárfolyam, kamatszint és a devizaalapú eladósodás. *Közgazdasági Szemle*, p. 847.; pp. 850–856.
15. Farkas, Z. (2013. 8. 31.): Elszámolások. *HVG*, pp. 64.
16. Husti, I. (2009): *A minőségmenedzsment elemei*. Gödöllő, Szent István Egyetem Kiadó; p. 188.; p. 120.
17. Keresztes, I. (2013. 4. 27.): Nem mind fénylett. *HVG*, p. 81.
18. Kollár, B. (2013): *A fogyasztói árak alakulása 2012-ben*. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal, pp. 9–10.
19. Kotler, P. (2006): *Marketingmenedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó, p. 131; p. 142.

20. Kovács, K. (2013. 5. 11.): Hullámvasúton, *HVG*, p. 90.
21. Lengyel, L., – Fejes, E. (2010): *A gazdasági válság és társadalmi következményei*. Pénzkutató Alapítvány, p. 5.; pp. 8–9.; p. 35.
22. MNB (2013): *A háztartások (S.14) pénzügyi vagyona és a vagyonváltozás összetevői*. Magyar Nemzeti Bank
23. Majtényi, G. – Szatucsek, Z. (2004): *A kiskereskedelem és a kisipar államosítása*. <http://historia.hu/archivum/2004/0401majtenyi.htm> (letöltve: 2013. 1. 20.)
24. Máté, J. (2012. 5. 17.): Pénzügyi szabályozás ellenszélben: a Dodd– Frank törvény. <http://penzugyiszemle.hu/vitaforum/penzugyi-szabalyozas-ellenszelben-a-dodd-frank-torveny> (letöltve: 2013. 9. 1.)
25. Miklós, G. (2011): *A magyar eladósodás és a válság hatásai*. Budapest
26. Nádaskay, L. (2013. 3. 8.): *Új Bonbonetti cukorkák!* <http://www.bonbonetti.hu/blog/uj-bonbonetti-cukorkak-2/> (letöltve: 2013. 4. 2.)
27. Parker, C. (2008): *50 legnagyobb gondolkodó*. Budapest, Manager Kiadó, p. 24.
28. Pearce, J. A., – Robinson, R. B. (1988): *Strategic management: Strategy formulation and implementation*, Homewood: Irwin Professional Publishing, pp. 292–293.
29. Porter, M. (2006): *Versenysztratégia*, Budapest, Akadémia Kiadó, p. 29.; pp. 32–51.
30. Randjelovic, I. (2012. 12. 12.): *A Szerencsi Csokoládégyár története*. <http://retrostori.blogspot.hu/2010/12/szerencsi-csokoladegyar-tortenete.html> (letöltve: 2013. 9. 7.)
31. Sánta, S. (2010.10. 22.): Miért lett a Bonbonetti az X–Faktor egyik főszponzora?. (D. Ács, Kérdező).
32. Soros, G. (2009a): *A 2008–as hitelválság és következményei*. Budapest, Scholar Kiadó, p. 7.; pp. 13–26.; pp. 118–120.; pp. 129–131.; pp. 133–134.; p. 136.
33. Soros, G. (2009b): A pénzügyi rendszer megújítása. *Népszabadság*, 2009. 2. 02.
34. Soros, G. (2009c): Ahogy én látom 2009–et. *Népszabadság*, 2009. 1. 31.
35. Szádeczky – Kardoss, T. (1928): *A magyarországi pénzintézetek fejlődése*. Budapest, p. 181.
36. Szentés, T. (2009): *Ki, mi és miért van válságban?*. Budapest, Napvilág Kiadó, p. 28.
37. Tajti, Z. (szerk.) (2013): *Magyar Statisztikai Zsebkönyv 2012*. Budapest, DUNA–MIX Kft., p. 5.
38. Varga, Sz. (2012. 11. 29.): A csokigyárak örülnek a karácsonyi lidércnyomásnak. http://hvg.hu/gazdasag/20121129_csokigyarak_orulnek_a_karacsonyi_lidercny (letöltve: 2013. 9. 12.)

Internetes források

1. Az államháztartás hiánya (–) és többlete (+) (2001–2012): http://ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/teina200.html (letöltve: 2013. 9. 27.)
2. Bonbonetti: Lean képzés és munkahelymegőrzés: <http://www.trademagazin.hu/hirek-es-cikkek/ceg-es-szemelyi-hirek/bonbonetti-lean-kepzes-es-munkahelymegorzes.html> (letöltve: 2013. 7. 20.)

3. Bonbonetti: elsőik között a transzsír csökkentésében:
<http://www.szivugyunk.blog.hu/page/2>
 (letöltve: 2013. 8. 15.)
4. Bonbonetti Kft. története:
<http://www.bonbonetti.hu/tortenet>
 (letöltve: 2012. 8. 15.)
5. Édességek:
<http://nestle.hu/brands/edessegek>
 (letöltve: 2013. 9. 7.)
6. Federal Reserve Slashes Interest Rates after Markets Crash:
<http://www.spiegel.de/international/business/fighting-off-recession-federal-reserve-slashes-interest-rates-after-markets-crash-a-530317.html>
 (letöltve: 2013. 8. 10.)
7. HVG (2011. 12. 12.): *Nem vette át az állami támogatást a magyar csokigyár.*
http://hvg.hu/kkv/20111212_csokigyar_bonbonetti
 (letöltve: 2013. 9. 10.)
8. HVG (2013. 9. 26.): *Lemondott a kormány a gyors devizahiteles-mentésről.*
http://hvg.hu/gazdasag/20130926_Lemondott_a_kormany_a_gyors_devizahiteles
 (letöltve: 2013. 9. 26.)
9. Minden idők 3 legnagyobb devizaspekulációja:
<http://www.forexbazis.hu/node/59>
 (letöltve: 2013. 9. 5.)
10. MTI (2011. 10. 31.): *Megkezdődtek az elbocsátások a chipsadó miatt.*
http://hvg.hu/gazdasag/20111031_chipsado_elbocsatasok
 (letöltve: 2013. 9. 20.)
11. MTI (2013a. 7. 24.): *Varga: ki kell vezetni a devizaalapú lakáshiteleket.*
http://hvg.hu/gazdasag/20130724_Varga_ki_kell_vezetni_a_devizaalapu_lakas
 (letöltve: 2013. 7. 24.)
12. MTI (2013b. 9. 16.): *Varga: 3 százalék alatti hiány idén és jövőre is.*
http://hvg.hu/gazdasag/20130916_Varga_3_szazalek_alatti_hiany_iden_es_jov
 (letöltve: 2013. 9. 16.)
13. MTI (2013c. 7. 14.): *Itt a szigorítás – le a transzsírral!*
http://hir6.hu/cikk/84922/itt_a_szigoritas_le_a_transzsirral
 (letöltve: 2013. 8. 5.)
14. MTI (2013d. 7. 13.): *Transzsír– tartalom: jön a korlátozás.*
<http://veddamagyart.info/eletmod/6532-transzsirsav-tartalom-jon-korlatozas>
 (letöltve: 2013. 8. 5.)
15. MTI (2013e. 7. 12.): *Élen járunk majd a transzsírsavak korlátozásában.*
http://www.hirado.hu/Hirek/2013/07/12/17/Elen_jarunk_majd_a_transzsirsavak_korlatozasaban.aspx
 (letöltve: 2013. 8. 24.)
16. Népegészségügyi termékadó 2013:
http://www.nav.gov.hu/data/cms281407/53._fuzet_Nepegeszsegugyi_termekado_Neta_2013.pdf (letöltve: 2013. 9. 12.)
17. Tibicsoki:
<http://tibicsoki.hu/akciok>
 (letöltve: 2013. 3. 29.)

Egyéb források

1. Bonbonetti (2013): Mélyinterjú.

A mellékletben még feldolgozott anyagok forrásai

Kiegészítésre és áthelyezésre került források az OTDK formai követelményei betartása végett:

1. Alföldi, A. (1928): *A budapesti pénzintézetek története napjainkig*. Budapest, p. 198.
2. Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (1928): *Emlékirat a kereskedelmi mérleg passzivitásáról*. Budapest, BKIK
3. Bordo, M. D., – Rockoff, H. (2013): *Not just the Great Contraction Friedman and Schwartz's a Monetary History of United States 1967 to 1960*. Cambridge, National Bureau of Economic Research
4. Chase, G., – Upton, C. W. (2000): *Lecture 12: The Great Depression*.
<http://www.personal.kent.edu/~cupton/bbamacro/ma12.htm>
(letöltve: 2013. 8. 3.)
5. Christiano, L. – Motto, R. – Rostagno, M. (2004): *The Great Depression and the Friedman–Schwartz Hypothesis*. pp. 5–97.
6. Elekes, D. (1930): *A világgazdasági válság statisztikai képe*. Magyar Statisztikai Szemle, Budapest, KSH, pp. 1168–1169.
7. Friedman, M., – Schwartz, A. (1963): *Monetary History of United States, 1867–1960*. Princeton University Press, pp. 299–419.
8. Galenson, W., – Zellner, A. (1957): *The Measurement and Behavior of Unemployment*. NBER., pp. 471–472.
9. Glass, C. – Steagall, H. S. (1933): *Glass–Steagall Act – Further Readings*.
<http://law.jrank.org/pages/7165/Glass–Steagall–Act.html>
(letöltve: 2013. 8. 10.)
10. Gowan, P. (1998): *The Globalization Gamble: The Dollar – Wall Street Regime and its Consequences*. pp. 2–23.
11. Gyenis, Á. (2013. 5. 11.): Büntetett külföldiek. HVG, p. 90.
12. Hannsgen, G., – Papadimitriou, D. B. (2009): *Lessons from the New Deal: Did the New Deal Prolong or Worsen the Great Depression*. New York, The Levy Economics Institute
13. Honvári, J. (2006): *XX. századi magyar gazdaságtörténet*. Budapest, AULA Kiadó, pp. 32–41.; pp. 44–45.; pp. 51–54.; pp. 57–67.
14. Incze, M. (szerk.) (1955): *Az 1929–1933. évi világgazdasági válság hatása Magyarországon*. Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 198–199.; pp. 216–219.; pp. 267–274.; pp. 232–233.; pp. 276–278.; pp. 280–290.
15. Keynes, J. M. (1991): *A háború gazdasági következményei*. Budapest, pp. 270–272.
16. Magyar Statisztikai Szemle (1934): *A munkanélküliség nemzetközi adatai*. 2. szám, Budapest, KSH, pp. 104–105.
17. Muharay, K. (2013. 7. 6.): Félig tele. HVG, pp. 28–29.
18. Nagy, G. (2013. 7. 13.): Sötétben bujkálók. HVG, p. 26.

19. Novoszáth, P. (2007): *Az argentin pénzügyi válság anatómiája*. Polgári Szemle, 3. évfolyam, 4. szám
20. Oláh, G. (2008. 12. 10.): *Vissza az időben: Amerika fizetőeszköze, a világ problémája*. http://www.vg.hu/penzugy/vg_online/penzugyek_-_kulfold/081210_dollar_252178 (letöltve: 2013. 08. 24.)
21. Ormos, M. (2004a): *A gazdasági világválság magyar visszhangja*. Budapest, Eötvös Kiadó, PolgART Könyvkiadó Kft., p. 18.; pp. 21–23.; pp. 25–30.; pp. 32–35.
22. Ormos, M. (2004b): *A gazdasági világválság magyar visszhangja*. Budapest, Eötvös Kiadó, PolgART Könyvkiadó Kft., pp. 64–65.; pp. 70–71.
39. Püski, L. (2010): *Magyarország története*. Budapest, Kossuth Kiadó, p. 22.; pp. 37–40.; pp. 54–57.; p. 62.; p. 70.; pp. 83–84.
40. Romsics, I. (2008): *A 20. század képes története*. Budapest, Rubikon-ház Bt., pp. 127–130.
41. Romsics, I. (2010. 4–5.): Az Osztrák–Magyar Monarchia felbomlása és a trianoni békeszerződés. *Trianon*, p. 28.
42. Szádeczky – Kardoss, T. (1928): *A magyarországi pénzintézetek fejlődése*. Budapest, p. 181.
43. Szvetnik, E. (2007. 12. 5.): *Az OPEC szerint a spekulánsok miatt drága az olaj*. <http://inforadio.hu/hir/gazdasag/hir-166290> (letöltve: 2013. 8. 25.)

Internetes források

1. A gazdasági világválság hatására egyre növekvő munkanélküliségi ráta kiket érint leginkább?: http://munka-nelkul.blogspot.hu/2009_03_01_archive.html (letöltve: 2013. 8. 4.)
2. History: <http://www.history.com/this-day-in-history/fdr-creates-civilian-conservation-corps> (letöltve: 2013. 8. 3.)
3. The Living New Deal: *Still Working for America*. <http://livingnewdeal.berkeley.edu/resources/timeline/> (letöltve: 2013. 8. 3.)