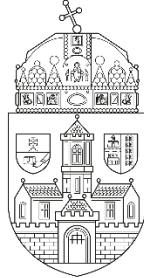


OTDK-dolgozat

2025

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

A PACK&ROLL VÁLLALAT ELŐTT ÁLLÓ PIACI LEHETŐSÉGEK
VIZSGÁLATA
ANALYSIS OF MARKET OPPORTUNITIES FOR THE PACK&ROLL
COMPANY

Szatmáry Kornélia Sára

Konzulens: Szekeres Valéria

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. május 26.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
2. Az EU kezdeményezései	2
2.1. Az egyszer használatos műanyagokról szóló irányelv (EU 2019/904 irányelv) ..	2
2.2. A csomagolásról és a csomagolási hulladékról szóló irányelv (94/62/EK irányelv):	2
2.3. Hulladék-keretirányelv (2008/98/EK irányelv)	3
2.4. A Körforgásos Gazdaságra vonatkozó cselekvési terv (CEAP)	3
3. Magyar kezdeményezések a nem újrafelhasználható csomagolóanyagok terén.....	5
3.1. Csomagolási hulladékgazdálkodási törvény:	5
3.2. Hulladékgazdálkodási törvény	5
3.3. Törvény az egyes műanyag termékek tilalmáról.....	6
3.4. Hulladékgazdálkodási díjról szóló törvény:	6
4. A magyar szabályozás hatása a kkv-kra.....	8
5. Esettanulmány egy csomagolóipari vállalatról	9
5.1. A vállalat bemutatása	9
5.2. PESTEL elemzés	9
5.3. Iparág elemzés.....	11
5.4. GYELV	15
5.5. TOWS.....	16
5.6. Stratégiai irányvonalak.....	17
5.7. Termékélelciklus	19
6. Primer kutatás.....	23
7. Javaslatok	27
8. Összefoglalás.....	28
9. Felhasznált források	29

Ábrajegyzék

1. ábra Pack & Roll logo	9
2. ábra Iparági versenytársak percepciók mátrixban	13
3. ábra A macskaház termékéletciklusa	19
4. ábra A macskaház portfólióelemzése	21

Táblázatjegyzék

1. táblázat GYELV elemzés	16
---------------------------------	----

Bevezetés

Az Európai Unió ösztönözi a tagállamokat az ökológiai szempontból barátságos csomagolóanyagok használatára. Az Európai Unió 2020-ban elfogadta a Körkörös Gazdaság Akciótervet (EB, 2020), amelynek célja volt a hulladék csökkentése és a körkörös gazdaságra történő átállás elősegítése 2030-ra. Ennek a tervnek a részei közé tartoznak azon intézkedések bevezetése, amelyek javítják a csomagolás fenntarthatóságát, mint például a csomagolás újrahasznosíthatóságának minimális követelményeinek meghatározása és az újrahasznosított anyagokat tartalmazó csomagolóanyagok elterjesztése. Ezenkívül az EU elfogadta, és nem sokkal később szigorította az egyszer használatos műanyagokról szóló irányelvet (EP, 2019; EB, 2022), amely betiltja az egyszer használatos műanyag termékeket és konkrét célokat határoz meg a műanyag hulladék csökkentése érdekében. Magyarország is tett lépéseket a csomagolási hulladék kezelése és a fenntartható csomagolóanyagok használata érdekében. 2020-ban Magyarország bevezette az új csomagolási hulladékkezelő rendszert (Elekházy, 2019), amely magában foglalja a csomagolóanyagok gyártóinak kötelező díjfizetési rendszerét azok környezeti hatásaik alapján. Ez a rendszer törekszik arra, hogy ösztönözze a gyártókat a fenntarthatóbb csomagolóanyagok használatára és a csomagolási hulladék csökkentésére. Emellett Magyarország bevezette az EU egyszer használatos műanyagokról szóló irányelvét is.

A szabályozási környezet változásának hatására egyre több bolt realizálja, hogy papír csomagoló anyagra kell váltania. Jelen dolgozatban egy személyre szabott papír csomagolóanyagokat gyártó vállalkozásnak a Pack&Roll-nak a működését mutatom be. Dolgozatomban bemutatom a vállalkozás makro- és mikrokörnyezetet, a vállalat portfólióját és marketing tevékenységét és megvizsgálom, hogy milyen döntési szempontok alapján választanak csomagolóanyagokat a potenciális vásárlóik. A kutatási eredmények tükrében javaslatokat fogalmazok meg arra vonatkozóan, hogy milyen árazási és marketing stratégiát érdemes a Pack&Roll vállalatnak követnie.

1. Az EU kezdeményezései

Az EU ambiciózus célokat tűzött ki a hulladékcsökkentés és a fenntarthatóság előmozdítása érdekében, beleértve azt a célt, hogy 2025-ig az összes települési hulladék 55%-át újrahasznosítsák. E cél elérése érdekében az EU számos szabályozást hajtott végre a nem újra felhasználható csomagolásra vonatkozóan, beleértve bizonyos csomagolástípusokra vonatkozó korlátozásokat is. Ezekben a szabályozásokban az anyagok, a csomagolási hulladékok begyűjtésének és újra hasznosításának követelményei, valamint a hulladékkezelés díjai is szerepeltek. Ezek a szabályok a következőket tartalmazzák:

1.1. Az egyszer használatos műanyagokról szóló irányelv (EU 2019/904 irányelv)

Ennek az irányelvnek (EP, 2019) az a célja, hogy csökkentse az egyszer használatos műanyag termékek környezetre gyakorolt hatását, és intézkedéseket határozzon meg e cél elérése érdekében. Ezek az intézkedések a következők:

- Bizonyos egyszer használatos műanyag termékek, például műanyag evőeszközök, tányérok és szívósálak tilalma vagy korlátozása.
- Fogyasztáscsökkentési célok az élelmiszer-tárolóedények és -poharak esetében, amelyek különböző eszközökkel érhetők el, például a fogyasztók ösztönzésével, hogy hozzanak magukkal újrafelhasználható edényeket.
- Terméktervezési követelmények, például az italos tárolóedényekre vonatkozóan, hogy megkönnyítsék az újrahasznosításukat, vagy hogy minimális arányban újrahasznosított és/vagy megújuló anyagokból készüljenek.
- Kötelezettségek az egyszer használatos műanyagtermékek gyártói számára, amelyek a hulladékkezelés és -eltakarítás költségeinek fedezését írják elő.

Az egyszer használatos műanyagokról szóló irányelv Az Európai Unióban 2019. július 3-án lépett hatályba, és a tagállamoknak 2021. július 3-ig kellett átültetniük nemzeti jogszabályaikba. Így ezt már gyakorolja Magyarország is.

1.2. A csomagolásról és a csomagolási hulladékról szóló irányelv (94/62/EK irányelv):

Ez az irányelv (EP, 1994) minimumkövetelményeket határoz meg és célokat tartalmaz a csomagolási hulladékok megelőzésére, újrafelhasználására, újrafeldolgozására és hasznosítására vonatkozóan. Az irányelv előírja az EU-tagállamoknak, hogy tegyenek

intézkedéseket az újrafelhasználható csomagolások használatának ösztönzése érdekében, beleértve a betéti rendszereket és egyéb ösztönzőket.

A csomagolásról és a csomagolási hulladékokról szóló irányelvet 2018-ban módosították, új újrafeldolgozási célokat tűzve ki az összes csomagolási hulladékra (beleértve a műanyag csomagolást is), azzal a céllal, hogy 2025-re elérjék az 55%-os, 2030-ra pedig a 65%-os újrafeldolgozási arányt. A módosított irányelv szintén előírja a tagállamok számára, hogy hozzanak intézkedéseket az újrafelhasználható csomagolások, például a betétdíjrendszerek használatának előmozdítására.

1. 3. Hulladék-keretirányelv (2008/98/EK irányelv)

Ez az irányelv (EP, 2008) hulladékhierarchiát határoz meg, amely a hulladék megelőzését, újrafelhasználását és újrafeldolgozását helyezi előtérbe az ártalmatlanítással szemben. Az irányelv előírja az EU-tagállamoknak, hogy tegyenek intézkedéseket a hulladékkeletkezés megelőzésére, többek között olyan terméktervezés révén, amely elősegíti az újrafelhasználhatóságot és csökkenti a hulladékkeletkezést. Ezenkívül előírja a tagállamok számára, hogy nemzeti hulladékmegelőzési programokat hozzanak létre.

A hulladékokról szóló keretirányelv 2018-ban módosult, új hulladékmegelőzési célokat tűzve ki a tagállamok számára azzal a céllal, hogy 2030-ra 10%-kal csökkentsék a települési hulladék keletkezését.

1. 4. A Körforgásos Gazdaságra vonatkozó cselekvési terv (CEAP)

A cselekvési terv (EC, 2020) a fenntartható csomagolás előmozdítását célzó intézkedéseket tartalmaz, beleértve az újrafelhasználható csomagolások népszerűsítését és a csomagolás környezetbarát tervezési követelményeinek kidolgozását. A körforgásos gazdaságról szóló cselekvési terv egy átfogó uniós stratégia a körforgásos gazdaság előmozdítására, amelyben a termékeket és anyagokat a lehető legnagyobb mértékben újrafelhasználják, javítják és újrahasznosítják.

A cselekvési tervet 2020 márciusában fogadták el, és az EU és tagállamai által meghozandó intézkedések sorát határozza meg, például új fenntartható termékpolitikák kidolgozása, a körkörös üzleti modellek előmozdítása és a fenntartható fogyasztás előmozdítása. Ezek a szabályozások jelentősen csökkenthetik a csomagolás környezeti hatását, beleértve a hulladéklerakókba vagy a természetes környezetbe kerülő műanyag hulladék mennyiségét is. A

közegészségügy javítása, az ökoszisztémák védelme és a nem megújuló erőforrások felhasználásának csökkentése révén ez a társadalom egészének hasznára válhat.

A nem újrafelhasználható csomagolásra vonatkozó uniós jogszabályi környezet azonban a vállalkozásokra is hatással lehet. A vállalkozások számára az egyik fő kihívás az előírások betartásának költségei. A megfelelés megkövetelheti az új berendezésekbe való beruházást, a személyzet képzését, valamint az ellátási lánc és a csomagolási gyakorlat megváltoztatását. Ez különösen nagy kihívást jelenthet a kis- és középvállalkozások (KKV-k) számára, amelyek korlátozott erőforrásokkal rendelkeznek. Ezen túlmenően a nem újrafelhasználható csomagolásra vonatkozó EU-szabályok kereskedelmi akadályokat gördíthetnek. Előfordulhat például, hogy az EU-ba exportáló vállalkozásoknak meg kell felelniük a csomagolásra vonatkozó uniós előírásoknak, amelyek eltérhetnek a saját országukban érvényes előírásoktól. Ez további költségeket és adminisztratív terhet jelenthet a vállalkozások számára.

A vállalkozásoknak azonban lehetőségük van az EU egyszeri csomagolásra vonatkozó előírásainak betartásában is. Fenntarthatóbb csomagolási gyakorlatok elfogadásával a vállalkozások javíthatják márkájuk imázsát, vonzóvá tehetik a fenntarthatóságot értékelő ügyfeleket, és a megnövelt hatékonyság és erőforrás-takarékosság révén hosszú távon csökkenthetik a költségeket. Továbbá a környezetbarát termékekre vagy csomagolásra szakosodott vállalkozások versenyelőnyre tehetnek szert a piacon.

2. Magyar kezdeményezések a nem újrafelhasználható csomagolóanyagok terén

Magyarország a világ sok más országához hasonlóan lépéseket tesz környezeti lábnyomának csökkentése és a fenntartható gyakorlatok előmozdítása érdekében. Az egyik olyan terület, ahol ez különösen fontos, az a nem újrafelhasználható csomagolóanyagok használata, ami hozzájárulhat a hulladékhoz és a környezetszennyezéshez. A probléma megoldására Magyarország több olyan szabályozást is életbe léptetett, amelyek célja az újrafelhasználható csomagolások használatának elősegítése és a nem újrafelhasználható csomagolóanyagokból származó hulladék mennyiségének csökkentése.

2. 1. Csomagolási hulladékgazdálkodási törvény:

Magyarországon 2020-ban fogadták el a csomagolási hulladékkezelési törvényt (Magyarország Országgyűlése, 2020), amely az EU Csomagolási és Csomagolási Hulladék Irányelvének követelményeit ülteti át a magyar jogba. A törvény célja a csomagolási hulladék környezeti hatásainak csökkentése azáltal, hogy meghatározza a gyártók, forgalmazók és kiskereskedők csomagolási hulladékkezelési kötelezettségeit. Előírja, hogy tegyenek intézkedéseket a csomagolási hulladék megelőzése és csökkentése érdekében, beleértve az újrafelhasználható csomagolások használatát is.

A törvény értelmében a termelőknek regisztrálniuk kell az Országos Csomagolási Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft.-nél (Öko-Pack), és tájékoztatást kell adniuk az általuk forgalomba hozott csomagolások típusairól és mennyiségeiről. Feladatuk továbbá a termékeikből származó csomagolási hulladék begyűjtésének, válogatásának és kezelésének finanszírozása. A forgalmazók és a kiskereskedők kötelesek a csomagolási hulladékot díjmentesen visszavenni vásárlóiktól, gondoskodni a megfelelő válogatásról és kezelésről. Az általuk összegyűjtött csomagolási hulladék mennyiségét is be kell jelenteniük az Öko-Pack felé.

A csomagolási hulladékkezelési törvény minimális újrahasznosítási és hasznosítási célokat is meghatároz a különböző típusú csomagolóanyagokra. Például 2025-re az üvegcsomagolás újrahasznosítási és hasznosítási arányának legalább 60%-nak kell lennie, míg a papír- és kartoncsomagolásnak legalább 70%-nak kell lennie.

2. 2. Hulladékgazdálkodási törvény

Ez a törvény (Magyarország Országgyűlése, 2012) határozza meg a magyarországi hulladékgazdálkodás jogi kereteit, beleértve a hulladékkezelés megelőzésére,

újrafelhasználására és újrahasznosítására vonatkozó követelményeket. A törvény rendelkezéseket tartalmaz a csomagolási hulladék gyűjtéséről, válogatásáról és kezeléséről, és előírja, hogy a termelők vállaljanak felelősséget termékeik életciklusuk végén történő ártalmatlanításáért.

A törvény értelmében a hulladékkezelés megelőzése kiemelt feladat, és a termelőknek intézkedéseket kell tenniük a hulladékkezelés megelőzésére, valamint a termékek és anyagok újrafelhasználásának elősegítésére. A törvény előírja az újrahasznosítható anyagok, így a csomagolási hulladékok elkülönített gyűjtését is, valamint újrahasznosítási és hasznosítási célokat határoz meg a különböző típusú hulladékokra. A hulladékgazdálkodási törvény a veszélyes hulladékok, így a veszélyes anyagokat tartalmazó csomagolóanyagok kezelésére is tartalmaz rendelkezéseket. Az ilyen anyagok gyártóinak különleges óvintézkedéseket kell tenniük a megfelelő kezelés és ártalmatlanítás biztosítása érdekében.

2. 3. Törvény az egyes műanyag termékek tilalmáról

Magyarországon 2021-ben fogadták el az egyes műanyag termékek tilalmáról szóló törvényt (Magyarország Kormánya, 2021), amely megtiltja egyes egyszer használatos műanyag termékek gyártását, behozatalát és értékesítését. A tiltott termékek közé tartoznak a műanyag evőeszközök, tányérok, szívószálak és vattacsomók, amelyeket gyakran rövid ideig használnak, mielőtt kidobják őket. A törvény célja a műanyag hulladék csökkentése és az újrafelhasználható alternatívák használatának elősegítése. A kiterjesztett gyártói felelősség elvén alapul, amely a gyártókat felelőssé teszi termékeik életciklusuk végén történő ártalmatlanításáért. A törvény egyes egyszer használatos műanyag termékek betiltásával fenntarthatóbb és környezetbarátabb alternatívák kidolgozására ösztönzi a gyártókat. A törvény a szabálysértési bírságot is megállapítja, amelynek mértéke a szabálysértés súlyosságától függően 50 000 forinttól 500 000 forintig terjedhet.

2. 4. Hulladékgazdálkodási díjról szóló törvény:

A hulladékgazdálkodási díjról szóló törvény (Magyarország Országgyűlése, 2016) fontos jogszabály Magyarország hulladékcsökkentésére és a fenntartható gyakorlatok előmozdítására irányuló törekvéseiben. Ez a törvény határozza meg azokat a díjakat és illetékeket, amelyeket a termelőknek, a forgalmazóknak és a kiskereskedőknek a csomagolási hulladékok kezeléséért kell fizetniük. A törvény létrehozta a hulladékgazdálkodási szolgáltatások díj- és díjrendszerét, beleértve a hulladékgyűjtést, -válogatást és -kezelést.

A törvény értelmében a hulladékkezelési díjat a hulladéktermelők fizetik, amelybe beletartozhatnak a háztartások, vállalkozások és egyéb szervezetek. A díjak a keletkezett hulladék mennyiségétől és típusától függenek, és a hulladékok begyűjtésének, válogatásának és kezelésének finanszírozására szolgálnak, és céljuk a környezetbarát csomagolás használatának ösztönzése és a csomagolási hulladék csökkentése.

A hulladékgazdálkodási díjról szóló törvény a hulladékcsökkentést és az újrahasznosítást ösztönző rendelkezéseket is tartalmaz. Például alacsonyabb díjat állapít meg a keletkezés helyén elkülönített és újrahasznosításra elküldött hulladékért, mint az ártalmatlanításra elküldött hulladékért. Ez gazdasági ösztönzést jelent a hulladéktermelők számára a hulladékok szétválasztására és az újrahasznosítás elősegítésére. A törvény meghatározza a szabálysértési bírság rendszerét is, amely a cselekmény súlyosságától függően 5 000-5 000 000 forintig terjedhet. Ez erős ösztönzést jelent a hulladéktermelők számára, hogy betartsák az előírásokat, és tegyenek intézkedéseket környezeti hatásuk csökkentésére.

A hulladékgazdálkodási díjról szóló törvény a díjakon és illetékeken túl azt is előírja, hogy a hulladéktermelők beszámoljanak hulladékkeletkezési és -gazdálkodási tevékenységükről. Ez segít abban, hogy a hulladéktermelők felelősséget vállaljanak környezeti hatásaikért, és értékes adatokkal szolgál a hulladékgazdálkodási politikák és gyakorlatok megismeréséhez.

3. A magyar szabályozás hatása a kkv-kra

A nem újrafelhasználható csomagolással kapcsolatos szabályozások Magyarországon a hulladécsökkentést, a fenntarthatóságot és a környezet védelmét szolgálják. Miközben ezek a szabályozások jelentős előnyökkel járnak a környezet és a társadalom számára, hatással lehetnek a magyarországi kis- és középvállalkozásokra (kkv-kra) is.

A megnövekedett költségek az egyik fő mutatója annak, hogy a nem újrafelhasználható csomagolásra vonatkozó szabályozás hatással lehet a kkv-kra. A szabályozás megkövetelheti a vállalkozásoktól, hogy áttérjenek drágább csomagolóanyagokra, vagy fektessenek be új berendezésekbe, hogy megfeleljenek a követelményeknek. Előfordulhat például, hogy a kkv-knak be kell ruházniuk a hulladékok válogatásához és újrahasznosításához szükséges berendezésekbe, vagy környezetbarátabb csomagolóanyagokra kell áttérniük, ami költségesebb lehet, mint a hagyományos csomagolási lehetőségek.

Ezenkívül a kkv-kra további adminisztratív terhek hárulhatnak az előírások betartása során. Például előfordulhat, hogy részletes nyilvántartást kell vezetniük hulladékkezelési és -ártalmatlanítási tevékenységeikről, vagy jelentéseket kell benyújtaniuk a szabályozó ügynökségeknek. Ez idő- és erőforrás-igényes folyamat lehet, különösen a korlátozott személyzettel és erőforrásokkal rendelkező kisvállalkozások számára.

A nem újrafelhasználható csomagolásra vonatkozó szabályozás másik lehetséges hatása a kkv-kra a versenyhátrány. A kkv-k olyan nagyobb vállalkozások versenytársával szembesülhetnek, amelyeknek van forrása ahhoz, hogy környezetbarátabb csomagolási lehetőségekbe fektessenek be, vagy könnyebben megfeleljenek az előírásoknak. Ez hátrányos helyzetbe hozhatja a kisebb vállalkozásokat, és megnehezíti számukra a piaci versenyt.

A nem újrafelhasználható csomagolásra vonatkozó előírások betartásában azonban a kkv-k számára is van lehetőség. Fenntarthatóbb csomagolási gyakorlatok elfogadásával a kkv-k javíthatják környezeti lábnyomukat, javíthatják márkaimázsukat, és vonzóvá tehetik a fenntarthatóságot értékelő vásárlóikat. Ezenkívül a környezetbarát termékekre vagy csomagolásokra szakosodott kkv-k versenyelőnyre tehetnek szert a piacon.

4. Esettanulmány egy csomagolóipari vállalatról

Jelen fejezetben egy olyan vállalatot fogok bemutatni, amelyet közvetlenül is érintenek az előző fejezetben bemutatott nemzetközi és magyar szabályozások. A Pack&Roll vállalat csomagolóipari termékekkel foglalkozik; még hozzá újrahasznosított papír alapanyagú csomagolóipari termékekkel. A vállalat érdekessége, hogy nemcsak közvetlenül csomagolásra, hanem szélesebb körben is megpróbálja felhasználni a csomagoló ipari termékeit, melyre például a későbbiekben hozok. A fejezet felépítése ennek megfelelően, úgy lesz kialakítva, hogy első körben bemutatom a kiválasztott vállalatot majd megvizsgálom a makró és mikro környezetét. Különös figyelmet szentelek a fogyasztók vásárlási szokásaira, melyet nem csupán szekunder adatokon keresztül, hanem primer adatokon keresztül is vizsgálom a fejezet végén. Majd megfogalmazok olyan javaslatokat, amelyek segítségével a vállalat potenciálisan jövedelmezőbbben tud működni a jövőben.

4. 1. A vállalat bemutatása

A Pack&Roll egy budapesti székhelyű magyar csomagoló cég. 1996-ban alakult családi vállalkozásként, tulajdonosai a kezdetek óta ugyanazok. A vállalat negyven főt foglalkoztat, éves forgalma 2021-ben 3,15 millió euró volt. A cég papírtermékek és szolgáltatások széles skáláját kínálja, fő profilja az egyedi megrendelések teljesítése. Emellett a Pack&Roll a csomagolási folyamat minden lépésében kínál szolgáltatásokat, például csomagtervezést, nyomtatást, lezárást, laminálást és grafikai tervezést. Az egyedi megrendeléseken kívül alaptermékeket is forgalmaz a cég, mint például elválasztó elemek, üregkitöltő anyagok és rakodódobozok, de ezek is hasonló módon testre szabhatók.

4. 2. PESTEL elemzés

A vállalat makró környezetének vizsgálatához, PESTEL elemzést végeztem, hogy feltárjam a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, természeti és jogi tényezőket, amelyek hatással lehetnek a vállalatra.



1. ábra Pack & Roll logo

Politikai környezet: A politikai szempontok közé tartozik az adózás, a szabályozás és a más országokkal való kapcsolat. A vállalatokat Magyarországon erősen adóztatják, például 9%-os társasági adót, torlódási díjat, iparüzési adót, építményadót és telekadót kell fizetniük az egyéb lehetséges adók mellett (RSM, 2022). További fontos tényező

az Ukrajna és Oroszország között zajló háború, amely fokozza a politikai feszültséget Magyarország és az Európai Unió, Ukrajna és Oroszország között.

Gazdasági környezet: Magyarországon 2022 októberében 21,1%-ra nőtt az éves infláció, ami 1996 szeptembere óta a legmagasabb. A fő felfelé irányuló nyomást az élelmiszerek (40%), nevezetesen a tojás, a kenyér, a tejtermékek és a sajt ára jelentette; villamos energia, gáz és egyéb tüzelőanyagok (64,4%), különösen földgáz és feldolgozott gáz; tartós fogyasztási cikkek (14,9%), ezen belül új személygépkocsik, valamint konyha- és egyéb bútorok; valamint alkoholos ital és dohány (12,8%). Az export is nőtt 2000 óta, de a világjárvány miatt 2020-ban éles visszaesés következett be. Nem elhanyagolható az infláció mellett az energiaválság hatása sem, amely a feldolgozóipari vállalkozások fix költségeit nagyon erősen negatívan érinti (tradingeconomics.com).

Társadalmi/szociokulturális környezet: A társadalmi tényezőket tekintve Magyarország népessége évről évre csökken, ez egy elöregedő társadalom (The World Bank, 2022). Ráadásul az egyenlőtlen jövedelemeloszlás negatívan befolyásolhatja a fogyasztást, mivel a társadalom nagyobb rétege nem engedheti meg magának azt a mértékű kiadást, mint a felsőbb osztály polgárai.

Technológiai környezet: A technológiai tényezőket tekintve a digitalizáció mértéke Magyarországon folyamatosan növekszik, de még mindig az uniós átlag alatt van, különösen a kkv-k esetében (DESI, 2021). Ez azért fontos, mert az általam választott vállalat, - a Pack&Roll - főként megrendelésre dolgozik, kihasználva a digitális eszközök és az internet adta lehetőségekből fakadó előnyöket. Meglehetősen jó az infrastruktúra, Budapesten könnyen megközelíthető a vasút, autópálya, de az ország parttalan, így a tengeri szállítás közvetlenül nem lehetséges.

Természeti környezet: A környezeti tényezők esetében fontos emlitenünk, hogy a hatóságok szigorúbb fenntarthatósági és hulladékgazdálkodási előírásokat vezettek be országszerte. Egyre több bevásárlóközpont hárítja a csomagolóanyagok beszerzését a vásárlókra, ezzel erősítve azt, hogy egyre kevesebb csomagolóanyagot használjanak, ami környezettudatosság szempontból pozitív (főleg a bevásárlóközpontok szempontjából nézve), azonban az általam választott vállalat szempontjából inkább negatív hatású, hiszen a környezet-tudatossági előírások várhatóan csökkentik a csomagolóanyagok iránti keresletet.

Jogi környezet: A magyarországi csomagolóipart közvetlenül érintő szabályozási keretek közé tartozik a hulladékgazdálkodási törvény, a hulladékgazdálkodási díjról szóló törvény, valamint

a csomagolási és csomagolási hulladékgazdálkodási törvény. Ezek az előírások a csomagolási hulladékok begyűjtésére és újrahasznosítására vonatkozó követelményeket, a hulladékkezelési díjakat, valamint az egyes csomagolóanyagokra vonatkozó korlátozásokat határozzák meg. Emellett keretet hoznak létre az előírások betartásának ellenőrzésére és a megsértése miatti szankciók kikényszerítésére. Ezek a szabályozások célja a csomagolás környezeti hatásainak csökkentése és a fenntarthatóság előmozdítása, de kihívásokat is jelenthetnek a vállalkozások, különösen a kis- és középvállalkozások (kkv-k) számára, amelyek korlátozott erőforrásokkal rendelkeznek. Az előírások betartása új berendezésekbe való befektetést igényelhet, mint az ellátási lánc és a csomagolási gyakorlat változásai, valamint az adminisztratív terhek. A fenntarthatóbb csomagolási gyakorlatot alkalmazó vállalkozások azonban versenyelőnyre tehetnek szert a piacon, és javíthatják márkájuk imázsát.

Összességében a politikai feszültségek, a gazdasági hátrányok, a társadalmi egyenlőtlenségek és a környezetvédelmi szabályozások negatívan érinthetik a Pack&Roll-t, de lehetőségeket is teremthetnek. Például míg a világiárvány negatív hatással volt az egész gazdaságra, a Pack&Roll bevételei nőttek a megnövekedett online vásárlás miatt.

4. 3. Iparág elemzés

A makró környezet feltárása után a csomagolóipar, mint mikrokörnyezet bemutatásával folytatom az elemzésemet, alapul véve a Porter-féle Öt Erő Modellt (Porter, 1979).

Erős a rivalizálás az iparágon belül. A csomagolóipar meglehetősen nagy, mivel magában foglalja a műanyagot, papírt és más csomagolási alternatívákat. Sőt, a nagyobb versenytársak egy része nemzetközi portfólióval, az európai piacokon erős jelenléttel rendelkezik, és korszerűbb technológiákat alkalmaz a gyártási folyamatok gyorsabbá és minőségibbé tételében. A piac azonban szerencsére elég szegmentált. A versenytársak meglehetősen eltérő profillal rendelkeznek, például a Biocsomag a környezetbarát üregkitöltőkre és berendezésekre koncentrál (Biocsomag, 2022), míg a BigPrint inkább nagy formátumú vizuális kommunikációs elemeket kínál, például dedikálótáblákat és óriásplakátokat. A fő hangsúly nem a csomagoláson van (BigPrint, 2022).

Az új belépők fenyegetése csekély, mert a piacra lépésnek magas a belépési küszöbe. Egy csomagolóipari vállalkozás indítása magas kezdeti befektetést igényel, hiszen telephelyt – gyártó és raktárhelységeket, felszerelést és nyersanyagokat kell vásárolni vagy bérelni, amelyek nem olcsók. Ezenkívül nehéz lehet erős márkaimázst kialakítani a piacon, ahol a jelenlegi

versenyzők nagyon ismertek. Másrészt azonban könnyen hozzá lehet férni az alapanyag- vagy berendezésszállítókhoz, így azok nem lehetnek az új belépés akadályai.

A beszállítók alkuereje alacsony. Az ipar beszállítóinak többsége külföldi cég. Könnyű lehet beszállítót váltani, mivel az anyagok, például a papír, ragasztó vagy egyéb berendezések könnyen hozzáférhetők.

Az ügyfelek alkuereje a közepestől erősig terjed. A már meglévő versenytársak általában hosszútávú szerződést kötnek vevőikkel, ezért a vevők beszállítóváltásra csábítása költséges és nem kifizetődő. Emellett elmondható, hogy bár a minőség fontos, a vásárlók többsége erősen árérzékeny - és mivel könnyű más csomagolóanyag-szállítót találni, a Pack&Rollnak és versenytársainak fenn kell tartaniuk a versenyképes árakat és minőséget. Szerencsére, ahogy a hatóságok megpróbálják kiszorítani a műanyag csomagolást a piacról, megnőtt a papírcsomagolás iránti kereslet, ezért sok kisebb kkv igen gyorsan papír csomagolásra váltott. A Pack&Roll ennek (is) köszönhetően nagy és viszonylag diverz vevőkörrel rendelkezik. Ügyfelei többsége magyarországi székhelyű gyártó vállalatok, mint például a Bekker és Bekker állateledel gyártó.

A helyettesítések veszélye alacsony. Egyrészt a műanyag csomagolás fokozatosan kiszorul a piacról, és az egyéb környezetbarát alternatívák jóval drágábbak, mint a papír. Emellett a papír jó, fenntartható megoldás, hiszen a papírcsomagolás, újrahasznosítható, bizonyos mértékig biológiailag lebomlik, és remek eleme a komposztálásnak (StartPackaging, 2022). Ráadásul a magyar piacon más alternatívák, mint például a kukoricakeményítő vagy a hínár csomagolása még nem igazán jelentek meg, és a közeljövőben sem nagyon lehetséges, mert költséges lenne, és a csomagoló cégeknek az intenzív verseny miatt költséghatékonynak kell lenniük ahhoz, hogy nyereségesek maradjanak.

Iparági versenytársak

A papíripar és azon belül is a csomagolóipari vállalatok kapcsán az alábbi percepciós mátrixot készítettem. A percepciós mátrix egy olyan észlelési térkép, ahol megpróbáljuk felvázolni a fogyasztó, hogyan láthatja a piacot. A versenytársakat a mátrix két dimenzió mentén értékeli, amely az észlelt ár és minőség szokott lenni.

A percepciós mátrix két tengelyével a vállalati profil szélességét, valamint a termékek személyre szabhatóságát/személyre szabottságát választottam. Ez alapján első körben megkülönböztettem univerzális papíripari vállalatokat, amelyek egyéb papírtermékeik mellett kínálnak

csomagolóipari termékeket is, valamint specializált vállalatokat, amelyek kifejezetten csomagolóipari termékek gyártására szakosodtak.



2. ábra Iparági versenytársak percepció mátrixban

Kompetitív benchmarking

A régi versenytársak termékeinek és szolgáltatásainak monitorozása érdekében a vállalatok versenytársfigyelő rendszereket működtethetnek, melynek eredményei segítenek meghatározni, hogy a többi piaci szereplőhöz képest milyen tartós versenyelőnyt kínál jellemzője van a vállalatunknak. A Pack&Roll versenyelőnyt biztosító képességeinek felmérésére, kompetitív benchmarking céllal VRIO elemzést végzek (Johnson et al., 2020).

A cég fő értékei a magas minőség, a minőségbiztosítás, a tapasztalt személyzet, az alacsony fluktuáció, a piaci jelenlét, a változatos szolgáltatási portfólió, a géppark és az iparági szabványokkal való lépéstartás. Maga a minőségbiztosítás mindig előnyt jelent, de a szóbeszéd a vállalat jelenlegi legerősebb marketingje (Youngdahl és Kellogg, 1997). Mivel a belépési korlát magas, a legtöbb vállalatnak már van tapasztalt munkatársa. Ennek ellenére továbbra is hozzájárulhat a szakmai környezethez és a cég alapos ismeretéhez. Mivel családi vállalkozásról van szó, és a legtöbben a kezdetek óta ott dolgoznak, ez alacsony létszámú fluktuációt eredményez, amivel megkíméli az ipari szakemberek fejlesztésének idejét. A széles

szolgáltatási portfólió lehetővé teszi a cég számára, hogy megvédje magát a gazdasági ingadozásoktól és talpon maradjon (Pack & Roll weboldala, nd). Alacsony fluktuációjuk biztosítja a cég szakmai tudásának a cégben maradását, valamint megakadályozza az új munkatárs oktatásával kapcsolatos kiadásokat. A családi cég emellett centralizáltabb és gyorsabb döntéshozatali folyamatot tesz lehetővé.

Integrált digitális kialakításuk egy módja annak, hogy növeljék gyártásuk sebességét, agilis gépezetük pedig lehetővé teszi számukra, hogy több piacot is kiszolgáljanak. Ha lehetővé teszik az ügyfelek számára, hogy részt vegyenek az alkotási folyamatban, olyan hozzáadott értéket teremtenek, amellyel kevés versenytársuk rendelkezik.

Hosszú ideje ott dolgozó munkatársaik remek alapot jelentenének az üzletág bővítéséhez, hiszen ismerik az üzletág és a vállalati környezet csínját-bínját. Ők kiváló szakemberek, akik arra is alkalmasak, hogy kiképezzék a következő generációs szakembereket, akik a vállalatnál dolgoznának. Így mélyebb piaci behatolást érhetnek el.

A széles körű szolgáltatási portfólió lehetővé tette a vállalat számára, hogy a világhírvány idején is talpon maradjon, és a testre szabott termékekre való összpontosítása lehetővé teszi számukra, hogy magasabb áron értékesítsenek. Mivel a cég még kisvállalkozás, még nem kell kihasználnia az üzletágak létrehozásának lehetőségét. A géppark a csomagolóipari vállalatok számára az egyik legfontosabb erőforrás, hiszen ez határozza meg a testreszabhatóságot, a termelékenységet, valamint a szállítási határidőket és azt is, hogy a cég képes-e lépést tartani az iparági trendekkel. A modern digitális technológiák emellett lehetővé teszik az ügyfelek számára, hogy részt vegyenek az alkotási folyamatban, minden egyes terméket személyessé, a szájreklám marketinget pedig hatékonyabbá tegyék.

VRIO elemzés

A VRIO elemzés egy olyan stratégiai eszköz, amely segít felmérni egy vállalat belső erőforrásainak és képességeinek értékét és versenyképességét. A VRIO az érték, ritkaság, nehezen utánozhatóság és szervezeti támogatás négy betűs mozaikszava, amely azt vizsgálja, hogy az adott erőforrás vagy képesség mennyire értékes, ritka, nehezen utánozható és mennyire támogatja a szervezet stratégiáját (Johnson et al., 2020)

Ha egy vállalat erőforrása vagy képessége értékes és ritka, akkor versenyelőnyt biztosíthat a vállalat számára. Ha az adott erőforrás vagy képesség nehezen utánozható, akkor a vállalat

hosszú távon is megőrizheti versenyelőnyét. Végül, ha az adott erőforrás vagy képesség támogatja a vállalat stratégiáját, akkor hatékonyan és hatásosan tudja használni azt a vállalat.

Ennek megfelelően a VRIO elemzés segíthet a vállalatoknak megérteni a belső erőforrásaik és képességeik valódi értékét, és hogy azok hogyan járulhatnak hozzá a versenyelőny megszerzéséhez és fenntartásához a piacon.

A VRIO elemzés eredményei alapján meghatározhatóak a vállalat különböző képességei. A benchmarking adatok alapján megfogalmazhatjuk, hogy beazonosíthatóak a küszöbképességek, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vállalat az adott piaci környezetben versenyképes tudjon lenni. A Pack&Roll kontextusában a küszöbképességek a gépek, a beszállítók és a személyzet. A megkülönböztető képességek azok, amelyek versenyelőnyt biztosítanak a vállalatok számára. A megkülönböztető képességek a Pack&Roll kontextusában a piaci jelenlétük és testreszabhatóságuk. Az egyedi képességek azok, amelyeket a versenytársak nem tudnak utánozni, vagy nehezen szerezhetnek be. A Pack &Roll egyedülálló képességei a technológia és a dolgozók, bár mindkettőt más cégek is beszerezhetnék, igazán költséges dolgokról van szó. Az alapvető képességek azon képességek összessége, amelyek az erőforrások felhasználása révén segítenek fenntartható versenyelőnyt elérni. Ennek megfelelően alapvető képességeik a széles körű szolgáltatási portfólió, valamint a személyre szabott termékek.

4. 4. GYELV

A GYELV elemzés egy olyan eszköz, amely segít egy vállalkozásnak vagy szervezetnek azonosítani a belső és külső környezetében lévő erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. A GYELV az gyengeségek, erősségek, lehetőségek és veszélyek négy betűs mozaikszava, amelyek segítségével az adott szervezet előnyeit és kihívásait lehet azonosítani. A mozaikszó angolul a SWOT kifejezés (Humphrey, 1960).

Az erősségek és a gyengeségek a szervezet belső környezetére vonatkoznak, és a szervezet képességeire, erőforrásaira és korlátaira vonatkoznak. A lehetőségek és veszélyek a külső környezetet jelentik, és a piaci trendekre, az iparági változásokra és a versenytársakra vonatkoznak. Az erősségek és lehetőségek kihasználása, a gyengeségek javítása és a veszélyek kezelése a vállalkozások és szervezetek sikeres működésének kulcsa.

Ebben a részben mind a GYELV (SWOT) elemzés eredményét mutatom be, ami abban segít, hogy felmérjük a vállalatot befolyásoló belső és külső tényezőket, valamint a mögöttes

összefüggést ezek között. Az F*I (Frequency, azaz gyakoriság, és Intensity, azaz intenzitás) pontok a különböző faktorok relevanciájának megállapításában fognak segíteni. A pontokat mindkét esetben 1-5 skálán értékeltem.

1. táblázat GYELV elemzés

	Pozitív	Negatív
	Erősség	Gyengeség
Belső	Széles szolgáltatási portfólió (4*2=8) Alacsony alkalmazotti fluktuáció (4*3=12) Csomagolás technológia (2*4=8) Integrált digitális tervezés (5*4=20)	Kevés online jelenlét (3*4=12) Az újrahasznosított szempont nincs eléggé hangsúlyozva (3*3=9) Kevés fókuszú portfólió, ami a testreszabás miatt korlátozó tényező (2*4=8) Lassú folyamatok (4*4=16)
Külső	Lehetőség	Veszély
	Tudatossági trendek (3*3=9) Szabályozások szigorodása (4*4=16) Stabil beszállító-vevő kapcsolatok (4*3=12)	Erős piaci verseny (4*2=8) Drága gépek (4*2=8) Újrahasznosított csomagolás terjedése (pl textil, üveg tárolók) (2*5=10)

Ahogy a mátrixból is jól látszik, a vállalat több erősséggel, mint gyengeséggel rendelkezik, és a vállalati környezet inkább lehetőségeket, mint veszélyeket rejt magában.

4. 5. TOWS

A TOWS elemzés (Porter, 1980) a GYELV egy továbbfejlesztett verziója, amely arra összpontosít, hogy a SWOT-ban azonosított lehetőségeket és fenyegetéseket összekapcsoljuk az erősségekkel és gyengeségekkel, és stratégiákat dolgozzunk ki a különböző tényezők alapján. A TOWS elemzés négy lépésből áll:

1. Az GYELV elemzés használatával azonosítjuk a belső és külső tényezőket, amelyek befolyásolják a szervezetet.
2. Párosítsuk az erősségeket a lehetőségekkel.

3. Párosítsuk a fenyegetéseket a gyengeségekkel.
4. Végezetül hatékony stratégiákat fejlesztünk ki az azonosított tényezők alapján.

Az elemzés elvégzése alapján a vállalat számára a max-max, illetve más néven offenzív - stratégia alkalmazása javasolt. Az offenzív stratégia (vagy támadó stratégia) a Porter által meghatározott stratégiai lehetőségek egyike, amelyet azon vállalkozások alkalmaznak, amelyek vezető pozícióra törekcszenek az adott iparágon belül. Az offenzív stratégiában a vállalkozás általában a külső lehetőségekre és az erősségeire támaszkodva a versenytársakkal szembeni agresszív fellépést választja.

4. 6. Stratégiai irányvonalak

Mivel a Pack&Roll kisvállalkozás, csak egy üzleti egysége van, így az általános stratégiák sokkal jobban alkalmazhatók rá. Porter szerint az általános stratégiák kulcsdimenziói a stratégia hatóköre és a versenyelőny forrása. A hatókör arra utal, amikor a vállalat azzal kapcsolatban dönt, hogy egy széles vagy szűk piacot céloz meg, míg a versenyelőny forrás arra utal, hogy a vállalat miben látja a kitörési lehetőséget. Abban, hogy költségdiktálóvá válik, vagy abban, hogy inkább a termékportfólióját szélesíti (Wright, 1987). A Pack&Roll széles szolgáltatási portfólióval rendelkezik, de a testreszabhatósági szegmensre szűkítik a fókusz, így állandósítják a megkülönböztetés és a fókusz egy meghatározottszintjét. Új projektjükkel olyan új gépek beszerzésén vannak folyamatban, amelyek potenciálisan 250%-al növelhetik termelékenységüket, így megpróbálnak elmozdulni a költségvezető módszer felé (Pack & Roll weboldala, nd). Ez azt jelenti, hogy megpróbálhatnak elmozdulni a magasabb árakról a magasabb termelés irányába, ami a stratégia irányvonal megváltoztatását is jelentené. További változás lehet az is, hogy igényesebb gépeket szeretnének, hogy lépést tudjanak tartani a trendekkel. Ez utóbbi segítené őket a differenciálási stratégiájuk továbbvitelében.

A stakeholderek szempontjából két stratégiát alkalmazhatnak piaci részesedésük erősítése érdekében. Az első lehet a Biocsomaggal való együttműködés, amely egy másik szegmensbe tartozik, de ezen keresztül növelhetik piacképességüket a környezetbarátság terén. Ennek a lépésnek a hátulütője a két különböző működési modell összefésülésének magas költsége lenne, de segítené abban, hogy a nemzetközi szabványokhoz való közelítésben megelőzzék a versenytársakat. A dobozokhoz 100%-ban újrahasznosítható anyagokat használnak, ezt érdemes lenne jobban láthatóvá tenni (Pack & Roll weboldala, 2020). A másik az állatmenhelyekkel való együttműködés lehet jótékonyági céllal. Már most is készítenek dobozokat macskák számára, és ez jól illik a közösségi média kampányokhoz, és remekül

demonstrálja, hogy a termékek milyen pozitív hatást fejtenek ki a hasznosságon kívül. Mivel marketingjük ajánlási rendszeren alapul, így ez az együttműködés különösen jó stratégia irányvonal lehet.

Piaci behatolás

Egyrészt az eladások növelése és a magyar piacon való nagyobb piaci részesedés megszerzése érdekében a cég nagy hangsúlyt fektet a reklámozásra, az ügyfélszolgálatra és a minőségre. A cég értékesítési partnerekkel, Google Ads hirdetésekkel, a Pack&Roll weboldallal, valamint szájreklám marketinggel hirdeti magát, hiszen elégedett vásárlók másoknak is ajánlják a céget. A weboldal könnyen navigálható, minden lényeges információt tartalmaz, és van egy blog rész is, ahol a vezetőség érdekes cikkeket tesz közzé új fejlesztéseikről, termékeikről.

A Pack&Roll-t a versenytársaktól megkülönböztető tényező még az ügyfélközpontú hozzáállás. Mivel a cég fő profilja az egyedi megrendelések teljesítése, a hatékony kommunikáció, a rugalmasság és a vásárlókkal szembeni pozitív hozzáállás elengedhetetlen. Az vállalat lehetővé teszi a vásárlók számára, hogy részt vegyenek a gyártási folyamatban, például saját tervezési tervet hozhatnak, és minden lépés eredményét megfigyelhetik, véleményt nyilváníthatnak, és a cég alkalmazkodik az esetleges módosításokhoz. Ezenkívül a Pack&Roll kiváló minőségű termékeket és szolgáltatásokat kínál, amelyek lehetővé teszik a vállalkozás számára, hogy kiemelkedjen a versenytársak közül.

Termékfejlesztés

A Pack&Roll termékfejlesztése meglehetősen egyedi. A menedzsment 2015-ben korszerű gépeket vásárolt, hogy a hulladék és a kezelési idő csökkentésével növelje a termékek minőségét és a termelés hatékonyságát. A portfólió minden új megrendeléssel bővül, ahogy az ügyfelek újabb kérésekkel jelentkeznek. Például az egyik új termék nem csomagolási kérés volt, hanem az, hogy tartós papírból gyártsanak macskaházakat a Mancsbox.hu számára (Pack&Roll, 2021). Körülbelül öt hónapig tartó projekt volt, szorosan együttműködve a megrendelővel, hogy minden kívánságát teljesítsék.

Piacfejlesztés

A cég nem tervez új piacokra lépést, mivel a szállítási költségek a termék értékéhez képest túl magasak. Ezért a piacfejlesztési stratégia nem valósulhat meg földrajzi értelemben. A meglévő ügyfélportfóliójuk a gazdaság széles rétegét lefedi, így jelenleg új szegmenseket sem céloznak meg.

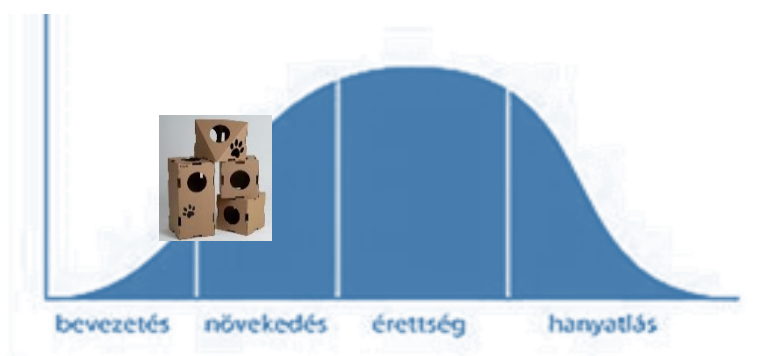
Diverzifikáció

Diverzifikációs stratégiák sem voltak megfigyelhetők, a cég üzleti tevékenysége a kezdetek óta ugyanaz, és nem céloztak meg új szegmenseket új termékekkel illetve szolgáltatásokkal.

Összességében elmondható, hogy a Pack&Roll a piaci penetrációra és a termékfejlesztésre összpontosít, ami hatékony módja annak, hogy nyereséges maradjon a magyar piacon. A társaság az elmúlt években jobban teljesített, 2020-ban a nettó bevétel 5%-kal nőtt 2019-hez képest, a bruttó termelési érték 6,79%-kal, a hozzáadott érték 14%-kal nőtt (Pack and Roll Kft., 2021). A cég piaci pozíciójának megőrzése/erősítése érdekében a javasolt a közösségi médiában, így a Facebookon, a Tiktokon vagy az Instagramon való fokozottabb jelenlét, így a kis- vagy új vállalkozások könnyen megtalálhatják.

4. 7. Termékéletrajz

Az általam választott termék az újrahasznosított papírból készült macskaház, amelyről már korábban is szó volt. Bár a terméket először 2021-ben gyártották, ezért a termékéletrajzának még csak az elején tart. Ebben a fázisban a termék számára a minél szélesebb vásárlói kör megteremtése a legfontosabb, tehát intenzív marketinget kell folytatniuk.



3. ábra A macskaház termékéletrajza

Mivel a termék maga megfelelően egyedi, ezért árazási stratégiáját érdemes jól meghatározni, mert ezzel nagyban tudjuk támogatni a termék szélesebb körű elterjedését. Bár a PESTEL elemzés alapján a magyarok jelenleg inkább ár érzékenyek az infláció hatásainak következtében, a macskatartók, pont kiskedvenceik érdekeit szem előtt tartva mindig törekszenek a magasabb minőségű, nem pedig az olcsóbb termékek megvásárlására. Ennek megfelelően természetesen lehetőség lenne az érzékből történő árazásra, már csak azért is, mert a konkurencia még nem rendelkezik hasonló termékkel. Ha viszont ennél racionálisabb árazási stratégiát keresnek, akkor lehetőség a vásárlótól függő árazás – azonban az alacsony eddigi kereslet alapján nehezen meghatározható, hogy mekkora a termék ár-elaszticitása, illetve

lehetőség van költség plusz haszon elvű árazásra is. Én ez utóbbit alkalmaznám, mert a vállalat számára jól ismertke a termék előállításának költségei, és a vállalatnak valószínűsíthetően van egy már meghatározott haszonkulcsa, amivel általában dolgozik. Annál is inkább valószínű ez a megoldás, mert nem ez az egyetlen egyedi termékük, és ők maguk határozzák meg az egyedi megrendelések árát.

A marketing mix további elemei, amelyeket meg kell határoznunk, az értékesítési politika, valamint a promóció, azaz eladásösztönzés. A vállalkozás jelenlegi kereti között nem rendelkezik saját üzlethelyiséggel. A XVII. kerületi telephelye a gyártási és raktározási feladatok ellátására lett létrehozva. A vevői igényeket online és telefonon fogadják, és a vevő által meghatározott módon – személyes átvétel, házhoz szállítás történik a termékek átadása. Ennek megfelelően a termék kapcsán csupán az exkluzív értékesítés jöhet számba. A jövőben azonban kidolgozhat a vállalat olyan együttműködési alternatívákat, ahol az állatkereskedésekkel, illetve állateledel boltok tulajdonosaival működik együtt, viszonteladókként vagy értékesítési helyekként használva őket a lapra szerelt termékek értékesítéséhez, szelektív értékesítési stratégiát alkalmazva.

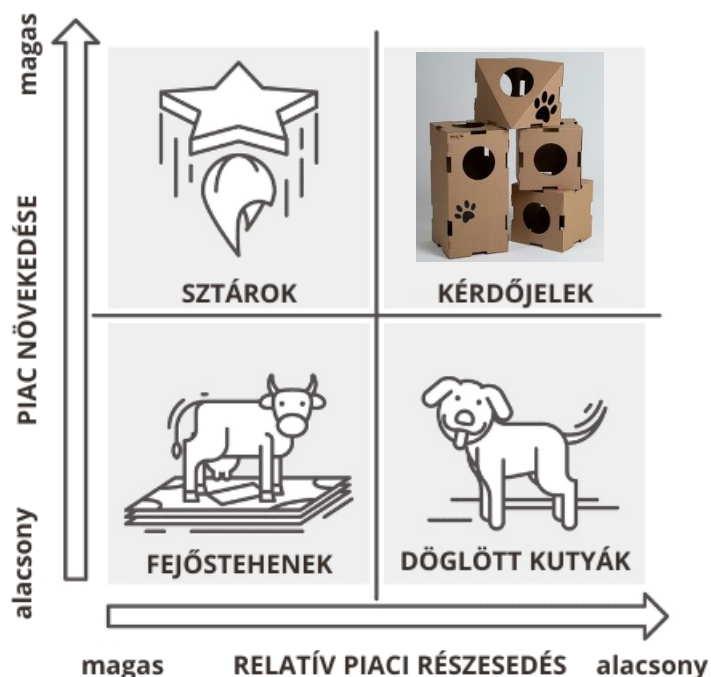
Az értékesítési politika jelenleg azonban leginkább a honlap, mint elérhetőség/megjelenítési forma kialakítására korlátozódik.

Az eladásösztönzés eszköztárából a vállalat tudatosan jelenleg egyet sem alkalmaz. Bár vannak visszatérő ügyfelek, nem alkalmaznak az ő esetükben sem más árat, illetve nem szólítják meg őket akkor sem célzottan, ha új termék kerül a portfóliójukba. Az általam választott termék esetében azonban javasolt lenne a célzott marketingkommunikáció, hiszen egy olyan céltermékről van szó, amely egy konkrét részipiac (macskatartók) speciális igényeit (fenntartható, környezettudatos) elégíti ki. Elsődlegesen fontos tehát a költséghatékony, de jól targetálható kommunikációs eszközök kiválasztása. A vállalat jelenlegi arculatához és tevékenységéhez leginkább az online platformok és ezen belül is a közösségi média használata illeszkedne a legjobban, de a megfelelően nagy ügyfélkör kialakítása után már a direkt marketing eszközei is alkalmazhatóak lesznek.

Portfólió elemzés

A vállalati portfólió elemei között a Macskaházat leginkább a kérdőjelek közé sorolnám, mert sajnos elég kevés vásárlója volt a terméknek az eredeti megrendelés óta, így nem alkalmas arra, hogy sztár termék legyen. Azért nem tartom a terméket döglött kutyának, mert nincs a vállalat számára semmilyen költsége annak, hogy ez a termék is a portfólió része, ugyanaz az alapanyag

kell hozzá, mint számos más termékhez, és nincs szükség a termék készletezésére, mivel a vállalat megrendelésre gyárt.



4. ábra A macskaház portfólióelemzése

Mivel a termék kérdőjel kategóriába tartozik, nem érdemes túl sokat költeni a fejlesztésére, hiszen még nem ismert a piac válaszreakciója. Az óvatos/megfontolt piaci behatolás stratégia alkalmazása a javasolt.

A termék piaci jelenlétének megerősítésére a kreatív stratégiák közül első sorban a reklám, és a potenciális értékesítési helyek tulajdonosaival való jó kapcsolat kiépítése, a PR hozhat gyors sikereket. Míg az előbbi, ahogy már korábban is megfogalmaztam az termék ismertségének növelését hivatott elérni, az utóbbi az értékesítési csatornák számát/körét fogja tágítani, ezáltal hozzáférhetőbbé téve a terméket a potenciális impulzus vásárlók számára is.

A reklám esetén a tradicionális ATL eszközökkel szemben leginkább BTL módszereket használnék, például gerilla marketinget macskakiállításon. Emellett természetesen a XXI. században a közösségi médiákon történő megjelenés szintén elengedhetetlen, de inkább a vállalati imázs építésében, mint a konkrét termék eladási értékeinek növelésében lehet hatékony.

A vállalat jelenleg még nem rendelkezik erős brand-del, vállalati imázssal, pedig számos olyan korábban már ismerttetett tulajdonsága van, amelyek ezt lehetővé tennék – újra hasznosított,

környezettudatos, személyre szabható, ... és mindezeken túl jól illeszkedik korunk DIY trendjéhez is, ahol a vásárlók szeretnek nem teljesen kész terméket vásárolni, hanem maguk is az alkotási folyamat részesésévé válni. A macskabútorok nem csupán jól kombinálhatóak, mert elemesek, de az építés örömét is kínálják a vásárlóknak.

Mivel a vállalat jelenleg nem rendelkezik üzlethelyiséggel, ezért az eladásösztönzés és a személyes eladás egyaránt ki van jelenleg zárva, de a jövőben – ha sikerül az állateledel boltok tulajdonosaival megegyezni – a termék kapcsán jól alkalmazható, mert a célcsoport számára fontos termék tulajdonságokra jobban fel tudnánk hívni a figyelmet, és sikerülhetne egy személyesebb kapcsolatot is kialakítani velük.

A vállalat további csomagolóipari termékei a vállalat vezetőjének saját bevallása szerint mérsékelt, de stabil bevételi forrást jelentenek, tehát a fejőstehén kategóriába tartoznak, ami azt jelenti, hogy nagyon kis befektetést igényelnek a fenntartásukhoz. Annak érdekében, hogy továbbra is megőrizték ezt a stabil jövedelmet, javasolt a termelési költségek minimalizálása, termelés hatékonyságának és minőségének növelése, valamint stabil, de kedvező árképzési stratégia kialakítása annak érdekében, hogy megőrizték a jelenlegi vevők bázisát és ne veszítsék el piaci részesedésüket.

5. Primer kutatás

Annak érdekében, hogy a dolgozatban bemutatott elméleti konstruktorokat a gyakorlatban is megvizsgálhassam, primer kutatást indítottam. A kutatás eszköze szándékaim szerint egy Google kérdőív lett volna, amelynek terjesztésére ismerőseimet kértem meg, de egy előre meghatározott 2 hetes intervallumon belül sajnos nem érkezett értékelhető válasz, így ezt a megközelítést el kellett vetnem.

A primer kutatást azonban fontosnak tartottam, ezért ajánlásokat kértem az általam választott vállalat törzsvásárlóihoz, és így sikerült 6 válaszadót elérnem, akik strukturált interjú keretében válaszoltak a kérdéseimre.

Az első válaszadóm egy harmincegy éves férfi volt, aki vagyongazdálkodási vállalat vagyongazdálkodási szektorban dolgozik és vállalatának igazgatóhelyettese. Vállalatáról elmondta, hogy a vállalat éves árbevétele ötszázmillió forint és több mint négyszáz alkalmazottal működik. Amikor rákérdeztem arra, hogy miért van szükségük csomagoló anyagokra, illetve, hogy kerültek kapcsolatba a Pack&Roll vállalattal elmondta, hogy a vagyongazdálkodási szolgáltatáson belül foglalkoznak költöztetéssel illetve iroda berendezéssel is és nekik ilyenkor van szükségük csomagolóanyagokra. Megkértem továbbá, hogy értékelje milyen típusú csomagolóanyagokat szoktak használni a kínált szolgáltatások során. Erre azt a választ kaptam, hogy szinte 100 % papír anyagból készült csomagolóanyagokat használnak, de csomagolóanyagaik kis részénél előfordulnak a műanyag, textil, fém, üveg és egyéb csomagolóanyagok is hiszen alkalmazkodniuk kell az ügyfelek igényeihez. Amikor arra kértem, hogy fogalmazza meg, melyek a legfontosabb szempontok egy csomagolóanyag kiválasztásakor, akkor elmondta, hogy: „Egyrészt a legfontosabb talán az, hogy elérhető legyen megfelelő időben a csomagolóanyag. Másrészt, hogy kiszolgálják az ügyfelek igényeit. Hiszen nagyon sokszor az ügyfelek befolyásolják a vásárlási döntéseinket”. Emellett természetesen a vállalatnál megpróbálnak a szabályozási követelményeknek is megfelelni és törekednek az újrahasznosítható, illetve biológiailag lebomló csomagolóanyagok használatára. De szinte egyáltalán nem foglalkoznak a dizájn vagy a „költség” elemekkel, már csak azért sem, mert ez utóbbit általában átengedik az ügyfeleknek. Megkérdeztem azt is, hogy mennyire fontos a vállalatok számára maga a fenntarthatóság: „A fenntarthatóság az egyike a vállalat fő központi értékeinek, de maga a fenntarthatóság alapvetően a csomagolási döntéseket közvetlenül nem befolyásolja tehát sokkal inkább az elérhetőség és a rendelkezésre állás a szempont amikor csomagolóanyagokat választunk.” – és mivel ügyfél

igényeknek megfelelően választják ezeket a csomagolóanyagokat ezért, természetesen a „A vásárlókkal minden esetben közöljük, hogy milyen csomagolóanyagok használatára került sor”. De ezt a döntést általában utólag közlik csak a vásárlókkal, tehát nem előre informálják őket. Egyik kérdésem úgy hangzott, hogy „Milyen módon próbálják környezetet védeni, illetve, hogy az ügyfelek, hogy viszonyulnak a vállalat tudatos viselkedésére?” - akkor elmondta, hogy igyekeznek papír takarékos irodát bevezetni, azaz megkérik mind a fogyasztóikat mind pedig a munkatársaikat, hogy ne nyomtassanak hogyha nem muszáj. Tehát próbálják a papír pazarlást a papír használatot visszaszorítani. Illetve ők a vállalatnál nem igazán használnak jelenleg lebomló vagy komposztálható csomagolóanyagokat de természetesen nyitottak arra, hogy a jövőben ilyeneket is felhasználjanak a tevékenységük során.

Második válaszadó egy negyvenkilenc éves férfi volt, akit cégében brand-menedzserként dolgozik. A cég éves árbevétele egy millió forint. A vállalata villanyszerelési szektorban működik és elektronikai termékeket árulnak. Amikor megkérdeztem, hogy hogyan kerültek kapcsolatba a Pack&Roll vállalattal, akkor elmondta, hogy amilyen kis csomagolóanyagot használnak azt mind a Pack&Roll-nál szerzik be. Mivel itt egy kis vállalatról beszélünk, a kérdésekre ami úgy hangzott, hogy „Mennyire fontosak egyes dolgok a csomagoló anyagok kiválasztásakor?”, akkor külön kiemelte, hogy a vállalati image betartása kiemelten fontos számukra, az elérhetőség, a költség a termék eltarthatósági ideje mellett. Ennek ellenére is a vállalkozása számára nagyon fontos a fenntarthatóság és a fenntartható csomagolóanyagok használata és általában közlik is csomagolási döntéseiket vásárlóikkal. Hogyha tudnak, akkor mindig lebomló vagy komposztálható lehetőségekre utaznak, és próbálnak minél jobban figyelni, hogy újrahasznosítható legyen az adott csomagolás.

A következő válaszadó egy negyvenhárom éves nő volt, aki a vállalatában középvezetői pozíciót tölt be. Vállalatának éves árbevétele több millió forint és több mint tízezer alkalmazottat foglalkoztat. Ez a vállalat a pénzügyi szektorban működik és pénzügyi szolgáltatásokkal faktoring és lízinggel foglalkoznak. Úgy kapcsolódnak a Pack&Roll-hoz, hogy már a kezdetektől fogva tőlük vettek csomagolóanyagokat, mert tudták a milyen jó termékeket állít elő. Éppen ezért is a vállalatában a fő csomagoló anyag az a fentartható környezettudatos csomagoló papír, amit a Pack&Roll-tól vesznek. Számukra igazán fontos egy csomagoló anyag kiválasztásakor, hogy környezettudatos legyen, ne legyen túl költséges, az ügyfeleknek tetszen, és kövesse a szabályozási követelményeket. Mikor megkérdeztem, hogy gondoltak e már bevezetni biológiailag lebomló vagy komposztálható lehetőségekre is mint csomagolóanyagokra azt a választ kaptam, hogy: „Már gondoltunk rá mert a természetvédelem

igenis fontos, de még sajnos nem tettünk lépéseket afelé, hogy ilyen csomagolóanyagokat használjunk”

Következő válaszadóm egy negyvenkilenc éves férfi volt, aki egy ipari cégnél dolgozik, ahol számítógép alkatrészeket árulnak. A cég éves pár árbevétele a több mint hárommillió forint és a cég leginkább papír, műanyag és fém csomagolóanyagokat használ. Számukra a legfontosabb a csomagolóanyagok szempontjából az ügyfél vonzereje és kényelme és a csomagolóanyag költsége. Viszont számukra kevésbé fontos szinte egyáltalán nem az, hogy az csomagolóanyag újrahasznosíthatóak legyenek és a dizájn sem különösebben érdekli őket, nem számít náluk a csomagolóanyag megjelenése a vállalat marketingjében és márká építésben. Az ő esetükben a csomagolóanyagok beszerzése során a legfontosabb az állandó stabil szállítói kínálat, amit a Pack&Roll tökéletesen tud teljesíteni. Egyik kérdésünk úgy hangzott feléjük, hogy „Miben látja a csomagolás jövőjét a kiskereskedelmi iparban különösebben a fenntarthatóság és a környezeti hatás szempontjából?” és azt a választ kaptam, hogy „A jövőben szerintem, ha a fenntarthatóságra akarunk törekedni, akkor majd megkérjük az ügyfeleket, hogy kisebb alkatrészekhez hozzanak saját csomagolóanyagot, azzal talán elősegíthetjük a környezettudatosságot”

Ötödik válaszadóm az Automation, data driven analytics serviceben dolgozik, hol a Pack&Roll termékeit leginkább megrendelések becsomagolására használják. Ezáltal ők nem is igazán használnak semmilyen csomagolóanyagot a Pack&Roll termékein kívül, hiszen nincsen rá szükségük. A vállalatnál őket ösztönzi a csomagolóanyagok kiválasztásakor az elérhetőség, a költség és a termék védelem. Nekik szinte egyáltalán nem fontos, hogy a csomagolóanyagok újrahasznosíthatók vagy biológiailag lebomlóak legyenek, mivel nem kell semmit csomagolunk ezért nagyon a fenntarthatóságra sem kell törekednünk. A válaszadóm szerint ahhoz, hogy a környezettudatosság felé tudjunk haladni, ahhoz meg kellene változtatni a jelenlegi teljesen fenntarthatatlan és környezetszennyező csomagolási módszereket.

Az utolsó választhatom egy Startuppban dolgozik melynek ő és párja a tulajdonosai. Nekik a Pack&Roll-lal való kapcsolatuk meglehetősen új, de „rögtön beleszerettek” a csomagolóanyagaikba. A vállalatuk a vendéglátási szektorban helyezkedik el és különböző egzotikus élelmiszereket árulnak. Fő csomagolóanyaguk a papír mellett a műanyag és a textil. Próbálnak minél inkább törekedni a környezetvédelemre és figyelni azt, hogy a csomagolóanyagok újrahasznosíthatóak és biológiailag lebomló legyenek. Számukra olyan fontos a környezetvédelem, hogy vállalatuknál már az árukat (a Pack&Roll-tól szerzett)

biológiailag lebomló és komposztálható a csomagolási lehetőségekbe csomagolják, amelyet vásárlóik is nagyon pozitívan vesznek. Szerintük is mint az előző pár vállalat szerint is a jövőben a csomagolóanyagok legfontosabb kritériuma lesz, hogy lebomló anyagokból készítsék őket.

Összefoglalásképpen elmondható, hogy a Pack&Roll ügyfelei alapvetően inkább az elérhetőség, mint a környezettudatosság mentén választják ki a csomagolóanyagokat de nagyon sok lépést megtesznek annak érdekében, hogy megfeleljenek a törvényi előírásoknak, illetve a szabályozási követelményeknek. Fontos szempont továbbá az is, hogy tisztában vannak azzal, hogy a márkájuk építésekor a csomagolóanyagok fontos szerepet töltenek be és ezért hajlandók akár nagyobb költségeket is beruházni, hogyha arról van szó, hogy megfeleljenek ezeknek a vásárlói igényeknek. Érdekesség, hogy ezzel szemben a vásárlási döntéseiket, mármint a csomagoló anyagról szóló vásárlási döntéseiket nem igazán közlik a vásárlóikkal, hanem ezt már a céges policy részeként találják a vásárlóiknak, tehát nem igazán népszerűsítik ezzel a Pack&Roll-t, mint a csomagolóanyag beszállítóját. Nem alakul ki itt stratégiai partnerség a Pack&Roll-al illetve a fogyasztói között a Pack&Roll ilyen szempontból csak kiszolgálója az ő ügyfeleiknek, akik ezeket a csomagolóanyagokat később a saját termékeik értékesítésekor használják.

6. Javaslatok

Az én ajánlásom a Pack&Roll-nak, hogy bevezessen egy sor intézkedést, amelyek javítják a csomagolását és fenntarthatósági gyakorlatait. Ezek az intézkedések magukban foglalják az öko-barát anyagok használatának növelését, személyre szabott csomagolási megoldások kínálását, az ügyfelekkel való kommunikáció javítását, a hulladékcsökkentést, a csomagolás optimalizálását és az innovatív csomagolási megoldások felfedezését.

Az egyik kulcsfontosságú lépés, amelyet a Pack&Roll megtehet, az az, hogy növeli az öko-barát csomagolóanyagok használatát. Ahogy az ügyfelek egyre inkább tudatában vannak az környezeti problémáknak, olyan vállalatokat keresnek, amelyek elkötelezettek a fenntarthatóság mellett. Biológiailag lebomló, újrahasznosítható vagy megújuló anyagok használatával a Pack&Roll differenciálhatja magát a piacon és vonzhatja az ökotudatos vásárlókat.

Egy másik fontos intézkedés a személyre szabott csomagolási megoldások kínálata, amelyek megfelelnek az ügyfelek sokféle igényének. Ide tartozik az egyedi nyomtatási lehetőségek vagy a jobban illeszkedő formájú csomagolások tervezése. Ezzel a Pack&Roll személyre szabott szolgáltatást nyújthat, ami megkülönbözteti a versenytársaitól.

Ezenkívül a Pack&Roll javíthatja a fenntarthatósági gyakorlataival kapcsolatos kommunikációját az ügyfelekkel. Az anyagokról és az elkötelezettségéről szóló kommunikációval az ügyfelekkel szembeni bizalom növelhető és az érzékelt környezeti felelősségtudat mutatható.

Egy másik kulcsfontosságú terület a hulladékcsökkentés és a csomagolás optimalizálása. Az ügyfelekkel együttműködve a csomagolás tervezésének optimalizálásával a Pack&Roll kevesebb anyagot használhat, miközben megfelelő védelmet nyújt a terméknek. Ez nemcsak csökkenti a vállalat környezeti hatását, hanem költséget takarít meg.

Végül a Pack&Roll kutathat innovatív csomagolási megoldásokat, mint például okos csomagolást vagy megújuló energiaforrásokat. Az okos csomagolás segíthet a termékek követésében szállítás közben és csökkentheti a sérülés valószínűségét, míg a megújuló energiaforrások használata tovább csökkentheti a cég környezeti hatását.

Összefoglalás

A dolgozatban bemutatásra került a csomagoló anyagokra vonatkozó Európai Unió és magyar szabályozási háttér. Illetve a szabályozási háttér következményeképpen bekövetkező vállalati változásokra is próbáltam reflektálni, egy általam választott csomagolóipar iv vállalat esettanulmányán keresztül. Az esettanulmány keretében elemeztem a vállalatot befolyásoló makro és mikrogazdasági tényezőket tehát a vállalat környezetét, illetve azt a versenytársi helyzetet, amiben a Pack&Roll vállalat van. Illetve bemutattam azt a funkcionális stratégiát, amelyet a csomagoló ipari termékei kapcsán használnak, illetve amelyet a macskaház papír kartonból készült macskaház, mint innovatív termékek kapcsán tudnak használni. Primer kutatást is végeztem annak feltárására, hogy milyen módon és milyen vásárlói döntések mentén vásárolják meg termékeiket a legfőbb vásárlók, illetve, hogy lehetséges -stratégiai partnerség kialakítása velük, amely lehetővé tenné a piaci terjeszkedését a Pack&Roll vállalatnak.

Összességében megállapítható, hogy a vállalat által a javasolt ügyfelek bár szoros kapcsolatot ápolnak a Pack&Roll vállalattal mégsem tekinthetjük őket stratégiai partnernek, nem terjesztik tudatosan az újra használható papírból készült csomagolóanyagok kapcsán a Pack&Roll vállalat nevét. A csomagolóanyagot csak funkcionális céllal használják, és ők maguk sem népszerűsítik annak lebomló újra használható voltát az ő saját ügyfeleik számára. Összességében tehát elmondható, hogy bár a szabályozási környezet folyamatosan szigorodik kifejezetten a csomagolóipari termékek kapcsán, a vállalatok és itt gondolok a Pack&Roll vásárlóira vagy ügyfél körére, nem használják ki tudatosan a környezeti szabályozók szigorú adottságaiból fakadó lehetőségeket. Nem alkalmazzák ezt tudatosan a saját marketing stratégiájukban és ezért a Pack&Roll sem tud igazán előnyként tekinteni a szigorúbb szabályozásra, tehát ahelyett, hogy offenzív stratégiát követhetnének a piacon, most valójában csak piac megtartó stratégiát tudnak követni. Természetesen egy tudatosabb kommunikációs stratégia keretében lehetősége lenne a vállalatnak arra, hogy stratégiai partnerséget alakítson ki a legnagyobb vásárlóival és ennek segítségével nagyobb márkaismertségre tegyen szert a piacon, megerősítve nemcsak a piaci pozícióját, de újabb lehetőséget teremtve további nagy ügyfelek elérésére.

Felhasznált források

1. BigPrint. (2022): Rólunk. Elérhető: <https://www.bigprint.eu/about-us>
2. Biocsomag (2022): Főoldal. Elérhető: <https://www.biocsomag.eu/>
3. DESI (2021): A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató. Európai Bizottság. Elérhető: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-hungary>
4. Elekházy, N.- Országgyűlés Hivatala (2019). Műanyag- és csomagolási hulladék kezelése az Európai Unió egyes tagállamaiban Downloaded from: [ab4929b5-f046-ef88-0f9f-483e414cc6c0](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098) (parlament.hu)
5. EURÓPAI BIZOTTSÁG (2020). A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának - A tisztább és versenyképesebb Európát szolgáló, körforgásos gazdaságra vonatkozó új cselekvési terv. Downloaded from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098>
6. Európai Parlament (1994). Az Európai Parlament és a Tanács 94/62/EK irányelve a csomagolásról és a csomagolási hulladékról. Downloaded from: EUR-Lex - 31994L0062 - EN - EUR-Lex (europa.eu)
7. Európai Parlament (2008). Az Európai Parlament és a Tanács 2008/98/EK irányelve a hulladékokról és egyes irányelvek hatályon kívül helyezéséről. EUR-Lex - 32008L0098 - EN - EUR-Lex (europa.eu)
8. Európai Parlament (2019). AZ Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019/904 irányelve egyes műanyagtermékek környezetre gyakorolt hatásának csökkentéséről. Downloaded from: [L_2019155HU.01000101.xml](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019L0904) (europa.eu)
9. European Commission (2020). Circular economy action plan - The EU's new circular action plan paves the way for a cleaner and more competitive Europe. Downloaded from: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en
10. Európai Bizottság (2022). Javaslat az Európai Parlament és a Tanács rendelete a csomagolásról és a csomagolási hulladékról, az (EU) 2019/1020 rendelet és az (EU) 2019/904 irányelv módosításáról, valamint a 94/62/EK irányelv hatályon kívül helyezéséről. Downloaded from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022PC0677>
11. Humphrey, A. S. (1960). SWOT analysis for management consulting. SRI Alumni Newsletter, 1(1), 6-7.

12. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. and Regner, P. (2020). Exploring Strategy: Text and Cases. 12th ed. Harlow, England: Pearson.
13. Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. California Management Review, [online] 47(3), pp.105–121.
14. Magyarország Kormánya (2021). 301/2021. (VI. 1.) Korm. rendelet az egyes egyszer használatos, valamint egyes egyéb műanyagtermékek forgalomba hozatalának korlátozásáról. Downloaded from: 301/2021. (VI. 1.) Korm. rendelet az egyes egyszer használatos, valamint egyes egyéb műanyagtermékek forgalomba hozatalának korlátozásáról - Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye (jogtar.hu)
15. Magyarország Országgyűlése (2012). 2012. évi CLXXXV. törvény a hulladékról. Downloaded from: Hulladéktv. - 2012. évi CLXXXV. törvény a hulladékról - Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye (jogtar.hu)
16. Magyarország Országgyűlése. (2016). Hulladékgazdálkodási díjról szóló törvény. Magyar Közlöny, 2016(168).
17. Magyarország Országgyűlése. (2020). Csomagolási hulladékgazdálkodási törvény. Magyar Közlöny, 2020(135).
18. Nordin, N. and Selke, S. (2010). Social aspect of sustainable packaging. Packaging Technology and Science, 23(6), pp.317–326.
19. Pack & Roll (2020): Hullámkarton csomagoló eszközök. [online] Elérhető: <https://hullamkarton-doboz.hu/hullamkarton-csomagolo-eszkozok/>
20. Pack & Roll (nd). PROJEKT. [online] Elérhető: <https://hullamkarton-doboz.hu/projekt/>
21. Pack and Roll (2021): 2020. évi egyszerűsített éves beszámolójának kiegészítő melléklete. Elérhető: <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap>
22. Pack&Roll (2021): Macskabútor kartonból játékhoz alváshoz, bújócskához. Elérhető:<https://hullamkarton-doboz.hu/cicadoboz-jatekhoz-alvashoz-bujocskahoz/>
23. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137-145.
24. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
25. RSM. (2022): Adózás. Vállalkozás Magyarországon. Elérhető: [:https://doingbusinessinhungary.com/adozas](https://doingbusinessinhungary.com/adozas)
26. Siracusa, V. and Rosa, M.D. (2018). Sustainable Packaging. Sustainable Food Systems from Agriculture to Industry, pp.275–307. doi:10.1016/b978-0-12-811935-8.00008-1

27. StartPackaging. 2022. Guide to Recycled Paper. Available at:
<https://www.goodstartpackaging.com/guide-to-recycled-paper/>
28. The World Bank. 2022. Population – total. Elérhető:
<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=HU>
29. Tradingeconomics (2022): Hungary Inflation Rate - November 2022 Data - 1992-2021 Historical - December Forecast, Elérhető: tradingeconomics.com)
30. Wright, P. (1987). A Refinement of Porter's Strategies. *Strategic Management Journal*, [online] 8(1), pp.93–101. Elérhető: <https://www.jstor.org/stable/2486148>
31. Youngdahl, W.E. and Kellogg, D.L. (1997). The relationship between service customers' quality assurance behaviors, satisfaction, and effort: A cost of quality perspective. *Journal of Operations Management*, 15(1), pp.19–32.