Együttműködések a magyarországi tejfeldolgozó szektorban – egy empirikus kutatás eredményei

Szabó-Szentgróti Eszter – Szakály Zoltán – Borbély Csaba – Szabó-Szentgróti Gábor

Kulcsszavak: stratégia, tejszektor, együttműködés, vállalati megkérdezés.
JEL-kód: Q13.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A publikáció fő célja a magyarországi tejfeldolgozásban lévő együttműködésekre vonatkozó jellemzők feltárása volt. A kutatás során cél volt a teljes tejfeldolgozói piac megkérdezése (TEÁOR 1051), valamint az alapsokaság többlépcsős tisztítása, így szűrőkérdés alkalmazása után 26 vállalkozás képezte a mintavételi keretet. A megkérdezésben minden esetben vállalati vezetők szolgáltattak adatokat. Meghatároztuk, hogy jelenleg Magyarország tejiparában nagyon alacsony az együttműködések aránya és főként a szakmai szervezetekkel való együttműködés a jellemző, mely többnyire tagsági jogviszonyt jelent. A tejfeldolgozásban kevés valódi együttműködés található, azok is főként az alapanyag-beszerzés területén, míg marketing és értékesítés területen nem jellemző, K+F területen pedig teljesen hiányzik az összefogás. Ennek ellenére a piac nyitott lenne a jövőben további összefogásra. A tapasztalt együttműködések jellemzően hazai partnerrel valósulnak meg, többnyire formális keretek között, ugyanakkor a partner jellemzően nem versenytárs. Főként költségcsökkentés a partnerségek elsődleges célja. Megállapítható, hogy az együttműködések megléte és a pénzügyi eredményesség között tapasztalható egy pozitív irányú összefüggés, ugyanakkor az együttműködések számának növelésével nem lesz jobb a pénzügyi eredményesség. Az interjúk során világossá vált, hogy a modern menedzsment-hozzáállás még kevéssé van jelen ezen a piacon.

BEVEZETÉS

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

segítségével hatékonyabban határolják be és elégítik ki a vásárlók igényeit, és csökkentik az információs aszimmetriákat.

Jelen publikációban a stratégiai együttműködéseket kívánjuk vizsgálni, melyet a Magyarországon működő tejfeldolgozó vállalatok piacára szűkítettünk le. Azért esett a választás a tejfeldolgozó iparra, mert a rendszerváltás óta ez a terület is jelentős piacokat veszített el, illetve jelenleg is több kihívással kell szembenéznie (pl.: a megnövekedett olcsó tej- és tejtermékimport, a nyerstejexport, a vertikális aszimmetrikus ártranszmisszió, az alacsony egy főre jutó tej- és tejtermékfogyasztás, a kvótarendszer eliminálása, a szélsőséges időjárási viszonyok vagy a takarmány világpiaci árának emelkedése). Ezekre a kihívásokra sajnos a magyar tejpiaci résztvevők kevésbé tudtak *hatékonyan* reagálni.

IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az együttműködések humán oldala

Legyen szó bármilyen típusú együttműködésről, az *emberi természet* alapvetően meghatározza, hogy az együttműködések sikeresek lesznek-e, és ha igen, mennyiben. Az ember természetéből adódóan többnyire a saját érdekét képviseli (*opportunizmus*). Ha a túlélésről van szó – jelen esetben üzleti túlélésről – vagy éles piaci versenyről, az érdekek nem feltétlenül találkoznak, a bizalom szintje ilyenkor pedig alacsony. Az opportunizmus problematikájára már *Williamson (1985)* is felhívta a figyelmet és úgy definiálta az opportunizmust, mint saját érdeket valamilyen csellel vagy fortéllyal kereső viselkedést. Az önös érdek orientációra három szintet különböztet meg, melyben szerinte az opportunizmus a legerősebb. Williamson előtt egy évvel született *Axelrod 1984-es* meghatározó műve, amelyben a szerző már a legelső mondatban felteszi a kérdést: *A mai egoista világunkban, ahol az „én" az első, hogyan tudnak az együttműködések kialakulni, működni?* Axelrod azt a következtetést vonja le („kölcsön kenyér visszajár", angolul *tit for tat* kísérletében), hogy a mai világunkban is lehetséges hatékony együttműködéseket létrehozni, melyek főként kis méretű klasztereket jelentenek. Amint azonban az adott együttműködés szélesebb társadalmi keret közé kerül, az együttműködések tagjai már a saját érdekeiket kezdik nézni. *Li (2008)* rendhagyó módon *a vallás szerepét* vizsgálta. Eredményei szerint a vallás (vagy annak hiánya) nagy szereppel bír a stratégiai együttműködésben lévő feleknél, továbbá *visszafoghatja az opportunizmus jelenségét, csökkentve ezáltal a tranzakciós költségeket*. Az együttműködések *„soft"*[1] jellegű tulajdonságainak fontosságát hansúlyozzák *Cullen és mtsai. (2000)* is. A szerzők két fontos *soft* tulajdonságot említenek: a *közös bizalmat és az elkötelezettséget*. Cullen és mtsai. hivatkoznak *Burt (1997), Hosmer (1995)* és *Rousseau* és mtsai. *(1998)* műveire, akik szintén eme két fő *soft* komponenst vélnek esszenciálisnak, hiszen legyen bármilyen formális egy szövetség, mindig akad olyan váratlan szituáció, melyre nincs előírás vagy írott szabály és ilyenkor lépnek életbe eme tulajdonságok. Továbbá hangsúlyozzák, hogy az együttműködő felek számos területen különbözhetnek (pl.: tapasztalat, pénzügyek, kultúra, vallás) és a bizalom és elkötelezettség átsegítheti a feleket a nehézségeken. A hazai szakirodalomban is találunk példát az együttműködések természetének elemzésére. *Szabó (2012)* az együttműködés jelenségét egészen a primitív életformák szintjére vezeti vissza, hangsúlyozva ezzel a jelenség fontosságát és alapvető élethez való szükségességét. Ugyanakkor a szerző találóan érzékelteti, hogy az együttműködés

[1] Emberi viselkedésen alapuló tulajdonságok, melyek mérése nehézkes.

és az „élősködés" *együtt* van jelen, legyen szó biológiáról vagy gazdasági piacokról. Az együttműködésekkel kapcsolatos bizalmi szintet vizsgálta többek között *Dinya és Vilmányi (2003), Takács és Baranyai (2010),* továbbá *Dudás és Fertő (2009)* is. *Dinya és Vilmányi (2003)* véleményével egyetértünk, miszerint az együttműködésekhez (esetükben hálózatokhoz) szükséges kompetenciákat sok tanulmány leegyszerűsítve elemzi. Cikkükben hangsúlyozzák a hálózati kompetenciák fontosságát és azok érvényesítéséhez szükséges előfeltételeket, mely alapján megalkották a hálózati kezdeményezések modelljét.

Együttműködések definíciós megközelítései

Az együttműködések (*cooperation*) szakirodalmi háttere meglehetősen széles körű. A szakemberek körében nincs egy egyértelmű fogalomrendszer kialakulva, az értelmezések és az interpretációk sora kellőképpen hosszú. A fogalmi megközelítések sokszínűek és a fogalmak esetében sokszor zavaróak a szinonim szóhasználatok. A szakirodalmakban legtöbbször előforduló fogalmak: *együttműködés/kooperáció, közös vállalat (joint venture), vállalati hálózatok, stratégiai szövetségek, szövetkezés, integráció, partnerség, klaszter.* Áttekintésünkben a *vállalati* együttműködésekre szorítkozunk és az „együttműködés" kifejezést fogjuk használni gyűjtőfogalomként. Ezen belül az egyes típusokat specifikálni fogjuk.

Mindenképpen leszögezhetjük, hogy a vállalati stratégiai együttműködések (*strategic cooperation*) – értsünk ez alatt bármilyen típust – a jelenkor jelentős stratégiai és szervezeti innovációja. A hazai szakirodalom egyik jeles képviselője, *Tari (1998)* is ezen a véleményen van. A modern vállalati együttműködések egyfajta választ jelentenek többek között a világpiaci verseny erősödésére, a piacok globalizációjára, valamint a technológia rohamos fejlődésére (*Tari, 1998*).

Világviszonylatban már az 1800-as években megjelentek a mai vállalati vagy szervezetközi együttműködések elődjei, gyors elterjedésük az 1980-as években indult a fejlett ipari országokban. Magyarországon a II. világháború után indult ipari és mezőgazdasági folyamatok eredményeképpen egyre nagyobb mértékben alakultak ki szerződéses együttműködések a termeléstechnika fejlődése kapcsán (*Varga L., 1989*). *Csizmadia és Vági (1977)* a belső ágazati kapcsolatokat vizsgálta a mezőgazdaság és az élelmiszeripar között, illetve a növénytermesztés és állattenyésztés belső viszonyait tanulmányozta. A szűkebben értelmezett stratégiai szövetségek esetében Magyarországon a kilencvenes évek közepe táján alakultak ki azok a piaci feltételek, melyek lehetővé tették ezen együttműködések elterjedését (*Vissi, 1995*). A rendszerváltást követően alakult hosszú távú, szorosabb együttműködésekkel kapcsolatos empirikus adatokat a „Versenyben a világgal" kutatási program keretein belül gyűjtötték össze és vizsgálták. Magyarországon már 1995-ben született olyan tudományos cikk a vállalati együttműködésekről és azok fő jellemzőiről, mely részletesen bemutatja a szakma számára a főbb tudnivalókat. *Artner (1995)* cikkében már ekkor hangsúlyozza, hogy az integrálódás a versenyképesség elengedhetetlen eleme. A vállalatközi együttműködés természetesen egy eszköz a profitorientált vállalatok kezében, melyet növekedési stratégiájukkal valósítanak meg. Akkor merül fel igény együttműködésre, ha a vállalat önálló működése során növekedési korlátba ütközik, sikerének mérőszáma pedig a profit. *Artner (1995)* cikkében a vállalati kapcsolatok formáit öt csoportba sorolta: informális kapcsolatok (1), kis- és nagyvállalatok kapcsolata (2), alárendeltségi kapcsolatok (3), formalizált egyenrangú (de nem tőkeösszefonódással járó) kapcsolatok (4) és tőkeösszefonódással járó kapcsolatok (5). Elismeri ugyanakkor, hogy a besoro-

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

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

Tari (1998) – Bronder-Pritzl (1991), Ebers (1997) és *Noteboom (1997)* alapján – négy szempont mentén különítette el a vállalati együttműködési formákat: *időhorizont, erőforrás-allokáció, szabályozottság* szerint, de legfőképpen a *piachierarchia* szempontjából helyezi el elsődlegesen az egyes formákat. Eszerint hét kategóriát különböztet meg négy „dimenzió" mentén. A képzeletbeli piramis alsó szintjén a piaci (független) viszonyok érvényesek, ahol *rövid távra* jönnek létre szerződések. A két fél teljesen önálló, elkülönültek az *erőforrás-allokáció* tekintetében és a *szabályozottság* alacsony vagy teljesen hiányzik. Minél inkább elmozdulunk a dimenziók mentén „felfelé", annál magasabb szinten valósul meg az együttműködés. Az átmenetet a *stratégiai szövetségek* jelentik, ahol a felek a stratégiai önállóságukat megőrzik, kölcsönös előnyökhöz jutnak, a tevékenységüket bizonyos szintig integrálják és mindezt hosszabb távon teszik az erőforrások (anyagi eszközök, ismeretek) rendelkezésre bocsátásával.

A stratégiai szövetség fogalmi meghatározásánál *Buzády és Tari (2005)* munkáját használta fel *Chikán és Czakó (2009),* azonban erre szinonimaként használják a *stratégiai együttműködés* kifejezést, amely véleményünk szerint az adott szakirodalomban nem zavaró, de szinonimaként egyéb esetekben nem szerencsés használni. Megítélésünk szerint a stratégiai szövetség egy fajtája a stratégiai együttműködésnek és nem azonos vele. Stratégiai együttműködésnek nevezhetjük például a franchiserendszert, mely *Tari (1998)* megközelítése szerint sem azonos a stratégiai szövetséggel. Csupán ebből is látható, hogy a szakirodalom mennyire nem egységes a fogalmak használatát tekintve.

Kecskés és Kolos (2006) tanulmányukban a *vállalati hálózatokat* (*corporate networks*) tanulmányozzák. A szerzők több helyen más szerzőket idézve a hálózatokat együttműködéseknek, illetve vállalati kapcsolatoknak hívják. Erre a tanulmányra épült cikkükben (*Kecskés – Kolos, 2007*) a hálózatokat matematikailag definiálják és hozzáteszik, hogy „a hálózatok csúcsaiban a vállalatok helyezkednek el, a csúcsokat összekötő élek a vállalatközi kapcsolatokat modellezik". Ezen kívül nem tesznek különbséget rövid és hosszú táv között, továbbá az egyszeri és stabil kapcsolat között. Részcélkitűzéseinkhez hasonlóan ők is foglalkoztak az együttműködések (esetükben hálózatok) hatásaival, ellenben kutatásuk mintája nem korlátozódott egy fő tevékenységi körre. A *szervezetközi kapcsolatok-*

kal és hálózatokkal foglalkozik *Csizmadia (2009),* miszerint az egyik leglényegesebb kérdés, hogy mit értünk szervezetközi kapcsolatokon. A megítélés szempontjai esetében fontosnak tartja, hogy milyen a döntési jogkörök megosztása, a koordinációs mechanizmusok, az együttműködések tartalma, a kölcsönös függőség jellege és mértéke, valamint a kapcsolatokra vonatkozó szabályok. A szervezetközeli hálózatok meghatározásához *Williams 2005-ös* cikkét idézi, vagyis a szervezetközeli hálózatok jogilag önálló intézményeket foglalnak magukban, melyek cserekapcsolatokon, illetve társadalmi kapcsolatokon keresztül, azonos vagy komplementer célok mentén működnek együtt. Ez a megközelítés is meglehetősen általános, ebből kifolyólag *a vállalati hálózatokat mint fogalmat inkább gyűjtőfogalomként interpretáljuk, mint speciális együttműködési formaként.*

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

Az együttműködések speciális formája *a klaszter.* Annyiban különbözik a többi együttműködési formától, hogy térben koncentrált, fontos a földrajzi közelség. Emiatt a klaszter definícióját ritkábban helyettesítik az együttműködések fogalmával, hiszen meglehetősen megfoghatóbb definíció. *Szanyi (2008)* a könyvében jól összefoglalja a klaszterek lényegét. *Portert (1998)* idézve a klasztert olyan természetes úton létrejött együttműködési formának véli, amely tudatos, illetve rendszeres és célja a versenyképesség javítása, emellett a részt vevő szereplők (vállalatok, állami intézmények, pénzintézetek, egyetemek stb.) egymással versenyeznek. *Csizmadia (2009)* is különbséget tesz a már említett szervezetközi hálózatok és a klaszterek között. Elismeri, hogy sok a közös pont, és hangsúlyozza, hogy sok esetben a szakirodalom is szinonim fogalomként használja – helytelenül. *Imreh és Lengyel (2002)* tanulmányát használja fel, hogy különbséget tegyen hálózat és klaszter között. Öt pontban foglalja össze az alapvető különbségeket: (1) hálózatok esetében nem beszélhetünk mindig ún. „mag" meglétéről a részt vevő szervezetek körül, (2) a hálózatokban ritka jelenség a rivalizálás, (3) a hálózatok esetében többnyire nem jellemző a térbeli koncentráció, (4) az intézményközi hálózatok határvonala és összetétele egyértelműbben meghatározható, (5) az előző pont alapján így hatékonyabb bennük a koordináció és átszervezés.

Főbb együttműködési típusok a magyarországi agráriumban

A kutatás témájához kapcsolódóan a mezőgazdasági együttműködéseket főként a feldolgozóiparon keresztül mutatjuk be. Természetesen érintjük a termelői oldalt is, hiszen az együttműködések többsége erre a területre vonatkozik, de a témából adódóan a *mezőgazdasági feldolgozóiparra* (továbbiakban: feldolgozóipar) *koncentrálunk, azon belül is a tejfeldolgozásra.* Mindenképpen le kell szögezni, hogy a *mezőgazda-*

sági feldolgozóipar (és a kereskedelem is) sok esetben *oka a mezőgazdasági együttműködéseknek*. Hiszen ha vertikálisan szemléljük a szektor szereplőinek alkupozícióját, akkor jól látható, hogy a termelők a feldolgozókkal (és a kereskedelemmel) szembeni gyenge alkupozíció végett hoztak/hoznak létre együttműködéseket. Ez is magyarázza, hogy miért vannak a termelői szerveződések túlsúlyban. A feldolgozóipar alapvetően vertikális, horizontális és diagonális együttműködésekben vehet részt, ebből a szempontból nem különbözik a termékpálya többi szintjétől. Az ismertetett együttműködési formákhoz a kiindulópontot az *Agrárgazdasági Kutató Intézet (Biró et al., 2015)* tanulmánya szolgáltatta.

A *szövetkezetek* mint együttműködési formák jól megfogható fogalom, hiszen jogi alapjai vannak és nemzetközi szinten is elterjedtek. A mezőgazdaságban főként vertikális és horizontális szövetkezettel lehet találkozni. Vertikális szövetkezet két szintű lehet: másodfokú és harmadfokú (*Horváth, 2010*). Másodfokú együttműködés esetében a termelői, feldolgozói és kereskedelmi/marketing/logisztikai tevékenységeket foglalja magában. Harmadfokú szövetkezés esetében a termékpálya összes szereplője részt vesz. Legjobb példa erre a holland, a dán vagy az osztrák tejszövetkezetek, ahol a termelők tulajdonában van az egy vagy néhány tejfeldolgozó üzem. Tehát a gazdák horizontálisan és vertikálisan egyszerre működnek együtt szövetkezet keretein belül. *A szakmaközi szervezetek* a termékpálya egyes szereplői közötti információáramlást, termelést, értékesítést próbálják könnyebbé, átláthatóbbá tenni, tehát több területen próbálják segíteni a termékpálya szereplőit. Magyarországon a tejfeldolgozást tekintve a Tej Terméktanács az egyik legfőbb szakmaközi szervezet. A *klaszterek* természetükből adódóan több különböző tevékenységű vállalatból állnak és a földrajzi közelség a meghatározó. Ebből fakadóan ez egyfajta diagonális együttműködés. Esetünkben jó példa erre a Hungarikum Élelmiszeripari és Italgyártó Klaszter, melyben termelők, élelmiszergyártó vállalatok, kutatóintézetek, egyetemek vesznek részt. A *termelői csoportok* egyik fő célja az alapanyagbázis biztosítása és az alkupozíció javítása. *Szabó G. és Bárdos (2007)* empirikus adatokkal támasztotta alá, hogy az értékesített tej mennyisége pozitívan befolyásolja az alkupozíciót, tehát a termelői csoportoknak igenis van létjogosultsága Magyarországon. Elmondható, hogy a legnagyobb nemzetközi termelői csoportok szövetkezeti formában működnek, tehát a szövetkezetek közé is lehetne őket sorolni, de úgy gondoljuk, a termelői csoportok kezelhetők külön kategóriaként, hiszen jelentőségük meghatározó. Véleményünk szerint a legjobb példa Magyarországon az Alföldi Tej Értékesítő és Beszerző Kft. termelői csoportja. Bár ez a termelői csoport jogilag kft.-ként működik, mégis szövetkezeti jellemzőket mutat. Megalakulásuk fő okai a feldolgozóipar koncentrálódása, a multinacionális kereskedelmi láncok agresszív üzletpolitikája és az érdekképviselet hiányából adódó termelői ellehetetlenülés voltak. Jelenleg az egyik piacvezető a feldolgozói piacon is, és termékeik országos szinten megtalálhatók szinte az összes nagy kereskedelmi lánc tejtermékkínálatában.

CÉLOK

A kutatás fő célja a magyarországi tejfeldolgozásban lévő együttműködésekre vonatkozó jellemzők feltárása volt. Az értékláncot tekintve a beszerzés, az értékesítés és a marketing területekre koncentráltunk. Ezen belül bemutatjuk, hogy jelenleg Magyarországon *milyen típusú együttműködési formák* léteznek a vizsgált iparágban, továbbá ezekre az együttműködésekre milyen *sajátos jellemzők* vonatkoznak (partnerek száma, célok, célkijelölés, elkötelezettség, bizalom, eszközrendszer, befolyásoló tényezők, vezetői vélemények). A kutatás másik fő célja volt, hogy megvizs-

gáljuk, a feltárt együttműködéseknek milyen hatása van *a pénzügyi teljesítményre*.

A kutatás korlátai: a primer vállalati (továbbiakban: B2B) kutatás során alacsony válaszadási hajlandóságot tapasztaltunk, ezért a megkérdezés – az eredeti célokhoz képest – kevesebb számú kérdéskört érintett. Ezáltal a kutatásnak adódnak még további vetületei, melyet folytatni lehet.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Szekunder kutatás

A szekunder kutatás egyik fő alapját a Budapesti Corvinus Egyetem versenyképességi kutatása (*Buzády – Tari, 2005; Agárdi – Kolos, 2005; Gelei, 2009*) jelentette, mely nem csupán szakirodalmi feldolgozásként jelenik meg a tanulmányban, hanem a primer kutatás egyik alapját is képezte. Továbbá másodlagos forrásként felhasználtuk a témához kapcsolódó szakkönyveket és szakfolyóiratokat. A vállalkozások nyilvános adatait az adatfelvétel előtt az Igazságügyi Minisztérium elektronikus céginformációs szolgáltatásából, míg az adatfelvétel után az Opten Céginformációs Szolgáltatás adatbázisából nyertük. Nemzetközi szekunder kutatás legfőbb forrásai az EISZ adatbázisa, azon belül a JSTOR, a ScienceDirect és a SpringerLink voltak.

Primer kutatás

A vállalati primer adatgyűjtés előkészítése 2012-ben kezdődött. A teljes sokaságot a KSH által regisztrált főtevékenységű tejfeldolgozó vállalkozások (TEÁOR 1051) száma alapján határoztuk meg. A feldolgozók köre 2012-ben 136 vállalkozást foglalt magában, az alapsokaság összetétele már eleve korlátozott volt a fő tevékenység alapján. Részletes kutatást követően megállapítható volt, hogy a 136 vállalkozás között számos nem releváns vállalkozás is található, ezért az adatbázis többlépcsős tisztítására volt szükség és bizonyos megkötéseket kellett alkalmazni (a kutatás paramétereinek összefoglalását az *1. táblázat* tartalmazza). Első lépésben (a) kizárhatók voltak a már nem működő vállalkozások, továbbá a felszámolás alatt álló cégek. Második lépésben (b) kizártuk az árbevétellel[2] egyáltalán nem rendelkező vállalkozásokat. Harmadik lépésben (c) pedig kiszűrésre kerültek azok a vállalkozások is, melyek minimum három éven keresztül nulla vagy negatív eredményt értek el. A kizárásra került cégek többsége esetében más nyilvános adatok sem álltak rendelkezésre (pl.: nettó forgalom, létszám). Ezzel minimalizálni kívántuk a mintavételi keretbe kerülő esetleges kényszervállalkozásokat. A sokaság tisztítása után a kérdőíves felmérésben így 88 vállalkozás szerepelt. A 88 vállalatból összesen 26 értékelhető kérdőív érkezett vissza többkörös megkeresés után, mely a vállalati stratégiát vizsgálta és ennek eredményeit más publikáció ismerteti. Szűrőkérdést alkalmazva[3] a 26 vállalkozásból kiválasztottuk azokat, melyek tagjai bármilyen jellegű vállalati együttműködésnek. Ezek alapján 15 vállalkozás felelt meg a kritériumnak. Ezt követően a 15 vállalkozást interjú céljából kerestük fel, melynek során 13 cég osztott meg értékelhető adatokat a témáról (*1. táblázat*). A vállalati megkérdezések alanyai minden esetben kompetens vállalati vezetők voltak. Az adatfelvétel során szerettük volna a teljes releváns tejfeldolgozói piacot felmérni, ezért nem volt cél a reprezentativitás biztosítása, azonban a felmérés gazdasági forma szerint reprezentatívnak mondható. Az alacsony mintaelemszám végett a kapott eredményeket iránymutatásként kezeljük.

A kvalitatív kutatás során nyert adatokat

[2] A 2012-es eredménykimutatások alapján (e-beszámoló).

[3] Több válasz volt adható (Kérdés: „Tagja-e ön az alábbi együttműködési formáknak?”).

1. táblázat
A kutatásban szereplő primer felmérés módszertani paraméterei és kritériumrendszere
(Methodological parameters and the system of criteria of the primer survey of the research)

Kritériumok *(Criteria)*	**Adatfelvétel fő jellemzői** *(Main characteristics of data collection)*
Megkérdezés időpontja	2015. február – 2015. május[4]
Térbeliség	országos
Megkérdezés módszere	félig strukturált interjú
Megkérdezés célcsoportja	felsővezetők
Alapsokaság (mintavételi keret)	26
Elemszám	15 (ebből 13 értékelhető)
A 13 vállalkozás piaci részesedése összesen (%, 2014-ben, nettó forgalom alapon)	13,33
Speciális mintavételi kritériumok	*a)* főtevékenység TEÁOR 08' alapján: 1051 *b)* kizárásra kerültek: felszámolás és végelszámolás alatt lévő cégek *c)* kizárásra kerültek: 3 éven keresztül nulla vagy negatív árbevétellel rendelkező vállalkozások *d)* szűrőkérdés alkalmazása együttműködésekre vonatkozóan

Forrás: saját szerkesztés

IBM SPSS 20.0 programcsomag és Microsoft Excel program segítségével dolgoztuk föl. Az alacsony válaszadási hajlandóság, illetőleg a kérdések kvalitatív jellege módszertani korlátokat jelentett, ezért a B2B-kutatások eredményei többnyire leíró jelleggel kerültek bemutatásra.

EREDMÉNYEK

Alapvetően feltételeztük, hogy ma Magyarországon a tejfeldolgozásban az együttműködések száma alacsonynak mondható. Ennek bizonyítására egyrészt a már említett szűrőkérdést alkalmaztuk és az interjúban erre vonatkozó kérdés is szerepelt. A szűrőkérdés eredménye az *1. ábra* szerint alakult.

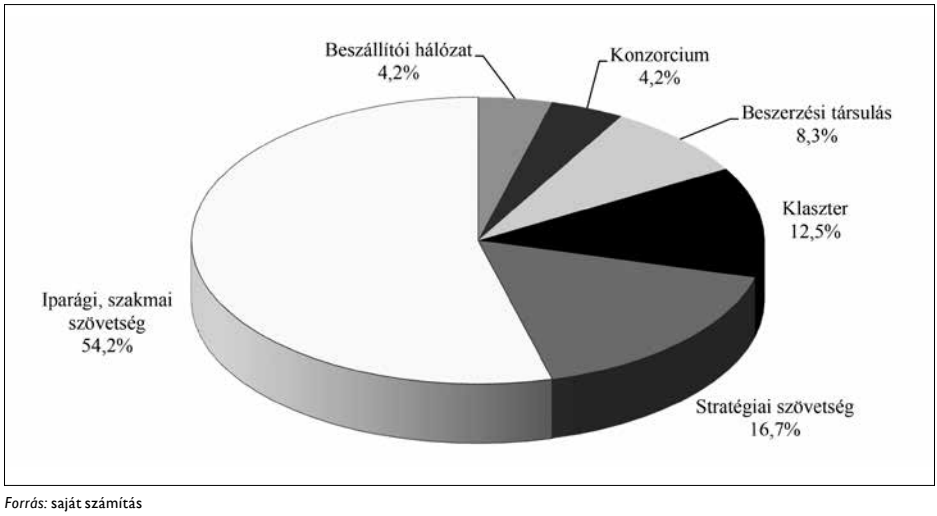
A kérdés eredménye alapján összesen 24 jelentősebb együttműködés létezik a megkérdezett vállalatoknál, így értelemszerű volt, hogy egy vállalkozás több fontosabb együttműködésben volt érdekelt. Összesen 11 vállalkozás nem tagja semmilyen együttműködésnek. A tejfeldolgozó vállalkozások saját elmondásuk szerint főként iparági, szakmai szövetség, illetve stratégiai szövetségben vállalnak szerepet. Ellenben a franchise és a licence-szerződések nem jellemzőek a válaszadók körében.

Az együttműködések vizsgálata során a *beszerzésre, az értékesítésre és a marketingre* fókuszáltunk. Elmondható, hogy a vizsgált szervezetek körében erőteljesen jellemző a szakmai szervezetekkel való „együttműködés". A második leggyakrabban előforduló partnerségi forma a beszerzésre vonatkozik, és az értékesítés és marketing területen valósul meg a legkevesebb együttműködés. Bár a kutatás a beszerzési, illetve az értékesítési és marketing-együttműködéseket vizsgálja elsősorban, a megkérdezés kiterjedt a K+F és a termelés területére is, azonban egyik vállalat sem számolt be ezeken a területeken lévő együttműködésről.

Ez az eredmény meglehetősen aggasztó, hiszen látható, hogy milyen alacsony számú együttműködés van jelen ezen a piacon, mert a *szakmai szervezetekkel való közös munka főleg tagsági viszonyt jelent (pl.:*

[4] A kutatás előkészítése 2012-ben indult.

I. ábra
Magyarországi tejfeldolgozók együttműködési formái és azok megoszlása az összes választ figyelembe véve („Tagja-e Ön az alábbi együttműködési formáknak?")
(Cooperation forms of Hungarian dairy companies and their distribution taking into consideration all the answers („Are you a member of any cooperation form?"))



Forrás: saját számítás

Tej Terméktanács, agrárkamara, Magosz), amit ebben az esetben nem tekintünk valódi együttműködésnek. Az eredmények alapján három vállalkozás esetében fordult elő, hogy csak szakmai szervezetnek tagjai és más együttműködés esetükben nincs. Tehát a valódi együttműködő vállalatok aránya 13,6%[5] volt.

Az együttműködések „hard" paraméterei és pénzügyi vetülete

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

A *jogi-szervezeti keretek* vizsgálata során megállapítható volt, hogy formális és informális együttműködések egyaránt jellemzőek a piacra. Többségében írásos keretek között zajlanak a tejfeldolgozó piac együttműködései, ugyanakkor a válaszadók harmada esetében hallgatólagos szerződések is megfigyelhetők. A hallgatólagos szerződéseket megvizsgálva nem találtunk kirívó eseteket. Alkalmazzák mikrovállalkozások, de piacvezető nagyvállalatnál is előfordult, ugyanakkor a hallgatólagos szerződések eredményre gyakorolt hatása sem rosszabb a formális keretekhez képest. A bizalmi szintet főként erősnek ítélték meg az együttműködésben részt vevő vállalkozások, tehát a hallga-

[5] Valódi együttműködés 12 vállalatnál volt tapasztalható. A mintavételi kerethez (88) viszonyított arány 13,6%.

tólagos szerződések semmivel sem érnek kevesebbet ebből a szempontból, mint ha jogi keretek között zajlik az együttműködés. Érdemes megemlíteni, hogy a formális együttműködések egy magasabb szintje a közös vállalat. Ebben az esetben nem találkoztunk ezzel a formával, melyből arra következtettünk, hogy az elkötelezettség ilyen szintje még nincs jelen a tejfeldolgozás piacán.

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

A *tevékenységi kört* tekintve a partnerek többsége azonos tevékenységgel foglalkozik (értjük ezalatt a tejfeldolgozást és tejtermelést), míg kisebb hányada teljesen más piacon (energia, csomagolóanyag) operál. Érdekes ellentmondás, hogy az interjúalanyok állításai alapján a partnerek jelentős többségét nem tekintik versenytársnak. Ezért megvizsgáltuk, melyek azok, melyek azonos tevékenységű partnerrel működnek együtt, de mégsem tekintik versenytársnak. Ebből a szempontból azt tapasztaltuk, hogy azokra a cégekre volt ez jellemző, amelyek lényegesen alacsonyabb forgalommal rendelkeznek a többi válaszadóhoz képest. Ennek oka, hogy az alacsonyabb forgalommal rendelkező vállalkozások és az együttműködő partner (azonos tevékenységű) más piacon vagy más célcsoportnak gyárt terméket.

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

A vizsgált együttműködések jellemzően költségcsökkentés *céljából* jöttek létre, míg kisebb hányada a kiszámíthatóság érdekében, a kedvezőbb alkupozíció és a kedvezőbb ár elérése elenyészően jellemző a piacra. Míg *Wimmer és mtsai. (2012)* kutatása szerint a költségcsökkentés kevésbé fontos, mint a kiszámíthatóság (kapacitáskihasználást, keresletet, bevételt tekintve), addig a megkérdezett tejipari vállalatok számára a költségredukció a leggyakoribb cél.

A megkérdezett vállalati vezetők határozottan úgy gondolták, hogy az együttműködés pozitív *hatást gyakorolt az eredményességre* és meglehetősen kevéssé jellemző a vezetők szerint, hogy nincs semmilyen hatása. Negatív tapasztalatról senki nem számolt be az eredményesség tekintetében. Megvizsgáltuk, hogy amennyiben pozitív az együttműködés hatása az eredményre, akkor ez számszakilag pontosan miben is nyilvánul meg (mekkora forgalomnövekedés volt érezhető). Erre a kérdésre senki sem tudott válaszolni, amiből arra lehet következtetni, hogy ezt egyáltalán nem mérik a vállalkozások. Forintban kifejezni ezt valóban nehéz, de a megkérdezettek egy körülbelüli százalékos adatot sem tudtak megadni. Emellett az együttműködéseknek mindig van egy hozzávetőleges *tranzakciós költsége*, ezért szerettük volna tudni, hogy ezen a piacon ez hogyan alakul. Konkrétan a létrehozás és működtetés költségét kívántuk vizsgálni, de ezekre a kérdésekre sem kaptunk választ. A vezetők nem tudják, illetve nem tartják nyilván ezeket az információkat. Úgy véljük, ez kis- és középvállalkozás esetében nem probléma, nem is biztos, hogy lenne ennek értelme ezen a szinten. Nagyvállalatok esetén viszont fontos lenne az erre vonatkozó kimutatás, akár csak megközelítő szinten. Ez az eredmény is alátámasztja, hogy az együttműködések meglehetősen kezdetleges formában létez-

nek és *a menedzsment nem méri sem az ezzel járó költségeket, sem a hozadékokat.*

A szakirodalmi áttekintés során idézett magyarországi stratégiai szövetségre jellemző *„hard"* jellegű paramétereket összevetettük a saját empirikus eredményekkel (*2. táblázat*). Az általános jellemzők egy országos képet mutatnak több száz cég bevonásával, míg a saját eredmények speciálisan egy iparágra koncentrálnak. Ezáltal kimutathatók olyan egyedi jellemzők vagy különbségek, melyek a tejipar speciális helyzetét jelzik az országos mérettől eltérően. Elmondható, hogy Magyarországon a stratégiai szövetségek leginkább a marketing és értékesítés területre jellemzők, viszont a tejipar az értékesítéshez képest inkább a beszerzés területén mutat erre hajlandóságot. Ugyanakkor látható, hogy a tejfeldolgozásban a szakmai szervezetekkel való közös munka a legjellemzőbb, amit – ahogy már korábban kifejtettük – nem tekintünk igazi együttműködésnek. A K+F terület országos viszonylatban is alacsony, esetünkben nem tapasztaltunk valódi K+F együttműködést a tejfeldolgozásban, holott nagyon jó táptalaj lehetne ennek az iparágnak, hiszen ez a terület rejti magában az egyik legtöbb együttműködési potenciált.

Az írásos kereteken belül létrejött szövetségek a dominánsak az összehasonlítás mindkét esetében, tejfeldolgozásban viszont az informális kapcsolatok valamennyivel jellemzőbbek. A partnerek számát tekintve nincs igazán különbség a tejfeldolgozás és az országos átlag között. Nem meglepő, hogy a tejipari vállalatok nem rendelkeznek EU-n kívüli partnerrel, ugyanakkor a hazai partnerek aránya jellemzőbb a tejipar esetében, mint az országos átlag. A legnagyobb különbség a partnerek versenytárs mivolta esetében volt tapasztalható. Míg hazai szinten közel azonos arányú a versenytárs és nem versenytárs partnerek aránya, a

2. táblázat

A magyarországi stratégiai szövetségek fő jellemzőinek összehasonlítása a hazai vállalkozások és a tejfeldolgozók körében
(Comparison of the main characteristics of Hungarian strategic alliances among national enterprises and dairy companies)

Paraméterek *(Parameters)*	**Általános jellemzők*** *(General characteristics)*	**Tejfeldolgozók esetében (2015)**** *(Dairy companies, 2015)*
Funkcionális terület	értékesítés/marketing: 35% beszerzés/logisztika: 21% termelés: 21% több funkció: 14% K+F: 9%	szakmai szervezetekkel való „együttműködés": 54% beszerzés/logisztika: 29% értékesítés és marketing: 17% nincs jelen együttműködés termelés, K+F, egyéb területeken
Jogi-szervezeti keret	informális: 20% formális: 80%	informális: 36% formális: 64%
Partnerek száma	két partner: 59% több partner: 41%	két partner: 55% több partner: 45%
Partnerek nemzeti hovatartozása	hazai: 69% EU: 22% EU-n kívül: 9%	hazai: 91% EU: 9% nincs partner EU-n kívül
Partner versenytárs/ nem versenytárs	versenytárs: 51% nem versenytárs: 49%	versenytárs: 18% nem versenytárs: 82%
Együttműködés hatása	pozitív: 79% negatív: 5% nincs változás: 16%	pozitív: 89% negatív: 0% nincs változás: 11%

Megjegyzés: * Buzády és Tari, 2005. ** A tapasztalt együttműködések összesen.

Forrás: Buzády és Tari (2005) és saját számítás.

3. táblázat

A vizsgált pénzügyi mutatók relatív változásai együttműködések vagy annak hiánya esetében

(Relative changes of analysed financial indicators with or without cooperation)

(M. e.: százalék, percent)

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

Megjegyzés: NEM: nincs együttműködés *(no cooperation)*, EM1: van együttműködés *(cooperation incl. professional organizations)*, EM2: van együttműködés szakmai szervezetek nélkül *(cooperation without professional organizations)*.

Forrás: éves beszámolóadatok alapján saját számítás

tejfeldolgozásban erőteljesen jellemző, hogy a másik fél nem számít versenytársnak. Érdekes, hogy a sokat bírált tejpiaci együttműködések esetében a tejfeldolgozók határozott többsége pozitív kimenetelűnek érzékeli az együttműködést. Ez a válaszok száma alapján valamelyest jobb az országos átlagnál, negatív eredmény pedig nem volt tapasztalható.

Az együttműködésben részt vevő válla-

4. táblázat
A pénzügyi mutatószámok átlagos értékei együttműködések megléte vagy annak hiánya esetében
(Average values of financial indicators with or without cooperation)*

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

Megjegyzés: NEM: nincs együttműködés *(no cooperation)*, EM1: van együttműködés *(cooperation incl. professional organizations)*, EM2: van együttműködés szakmai szervezetek nélkül *(cooperation without professional organizations).*

Forrás: éves beszámolóadatok alapján, saját szerkesztés

latvezetők pozitív hatásról számoltak be, melyet azonban számadatokkal nem tudtak alátámasztani. Ennek érdekében vizsgálatokat végeztünk a szóban forgó vállalkozások pénzügyi adataival (éves beszámoló). *Vajon hogyan alakulnak a vállalatok pénzügyi mutatói, ha esetükben tapasztalható együttműködés?* Vizsgálatunkba a nettó árbevételt, az üzemi eredményt, a mérleg szerinti eredményt és négy számított relatív mutatót vontuk be (*3. és 4. táblázat*). Külön vizsgáltuk azokat a vállalatokat is, ahol az együttműködések között nem szerepelnek a szakmai szervezetekkel való kapcsolatok (EM2)[6]. A vizsgált időszak 2011–2015 volt. A nettó árbevételt vizsgálva elmondható, hogy ahol tapasztalható volt együttműködés (szakmai szervezetek nélkül), ott

[6] A szakmai szervezetekkel való közös munka főként tagsági viszonyt jelent, mely nem tekinthető valódi együttműködésnek.

5. táblázat

A vizsgált szempontrendszer együttműködések vagy azok hiánya esetén
(The analysed criteria system with or without cooperation)

	NEM	EM1	EM2
Értékesítés nettó árbevétele (értékben) ***(Net turnover, value)***			kedvezőbb
Üzemi eredmény (értékben) ***(Operational profit, value)***			többnyire kedvezőbb**
Mérleg szerinti eredmény (értékben) ***(Net profit, value)***			többnyire kedvezőbb**
Értékesítés nettó árbevétele (relatív változás) ***(Net turnover, relative change)***	többnyire kedvezőbb***		
Üzemi eredmény (relatív változás) ***(Operational profit, relative change)***			kedvezőbb
Mérleg szerinti eredmény (relatív változás) ***(Net profit, relative change)***			kedvezőbb
Eladósodottsági mutató ***(Indebtedness rate)***			alacsonyabb
Bonitás ***(Creditability)***	nincs domináns csoport		
Árbevétel-arányos nyereség ***(Income/profit rate)***			kedvezőbb
Likviditási gyorsráta ***(Liquidity fast rate)***	többnyire magasabb**		

Megjegyzés: * NEM: nincs együttműködés *(no cooperation)*, EM1: van együttműködés *(cooperation incl. professional organizations)*, EM2: van együttműködés szakmai szervezetek nélkül *(cooperation without professional organizations)*. ** Három vizsgált évben (in three analysed years). *** Előző évhez képest három évben, 2011 bázisévhez képest két évben (in three analysed years compare to previous year, in two analysed years compare to 2011).

Forrás: saját szerkesztés

határozottan értékben magasabb volt az átlagos nettó forgalom az összes vizsgált évre vonatkozóan. Jelentősen magasabb volt mind a mintaátlaghoz, mind a többi vizsgált kategóriához képest. Az üzemi és mérleg szerinti eredmény esetében három évben lett kedvezőbb a valódi együttműködésben résztvevők teljesítménye. Ugyanakkor elmondható, hogy ahol nincs együttműködés, azok eredménye 2012-ben és 2011-ben kiemelkedő, a többi vizsgált év esetében pedig második legmagasabb lett. A vizsgált eredménykategóriák relatív változását tekintve (*3. táblázat*) mind az üzemi és mérleg szerinti eredmény esetében az együttműködő vállalatok mutatnak kedvezőbb javulást a vizsgált évekre vonatkozóan. Megjegyzendő, hogy javuló tendenciának számít, ha adott évi negatív eredmény kisebb mértékű negatívumot mutat a következő években.

A nettó árbevétel változását tekintve azonban többnyire az együttműködésben nem szereplő vállalkozások növekedési tendenciája a kedvezőbb, de nem minden évben. A relatív mutatószámokat vizsgálva (*4. táblázat*) az eladósodottság foka és árbevételarányos nyereség esetében szinte az összes évben a valódi együttműködéseknél tapasztalható kedvezőbb teljesítmény. A saját tőke és idegen tőke aránya itt is változékony, főként a saját tőke ingadozása végett. A likviditási gyorsráta alapvetően mindenhol kedvező, de az egyes években inkább az együttműködésekben nem tag vállalatok mutatói a kedvezőbbek, igaz, nem számottevő a különbség.

6. táblázat

Korrelációs együtthatók a vizsgált pénzügyi mutatók és az együttműködések száma alapján, 2011–2015 (n=26)

(Correlation between analysed financial indicators and the number of cooperation, 2011-2015, n=26)

	2015	2014	2013	2012	2011
Értékesítés nettó árbevétele *(Net turnover)*	–0,08765	–0,03389	0,02906	0,00956	0,01666
Mérleg szerinti eredmény *(Net profit)*	–0,36187	0,16996	–0,30753	0,12292	0,12638
Üzemi eredmény *(Operational profit)*	–0,03290	0,08446	0,09094	0,08196	0,03627

Az együttműködésre vonatkozó vizsgált paramétereket az *5. táblázat* összesíti. Összességében elmondható, hogy *az együttműködéseknek érezhető a pozitív pénzügyi hatása*, mely az abszolút mutatók esetében elsősorban a nettó árbevételben mutatkozott meg. Azonban az üzemi és mérleg szerinti eredmény esetében is többnyire az együttműködő vállalatok teljesítenek jobban. A relatív mutatók vizsgálata során egyértelműen az együttműködésben részt vevő vállalatok eredményváltozásai a kedvezőbbek szinte minden vizsgált évben. Továbbá fontos kihangsúlyozni, hogy a vezetők is szinte minden esetben pozitív pénzügyi hatásról számoltak be, azonban a piac ezt még nem számszerűsíti. Valószínűsíthető, hogy az együttműködések menedzseri szinten való alkalmazása kezdetleges és nem kellően kiforrott.

További vizsgálatot követően megállapítható volt, hogy az együttműködések számának növelésével azonban nem lesz jobb a pénzügyi eredményesség. A korrelációs együttható gyenge, illetve sok esetben negatív kapcsolatot mutatott (*6. táblázat*).

Az együttműködések „soft" paraméterei

A kutatás további részét képezte a tejfeldolgozói együttműködések kevésbé megfogható részének, az úgynevezett *„soft"* paramétereknek a vizsgálata.

A meglévő együttműködések értékelésekor a vállalatvezetők közel azonos mértékben jónak minősítették a *személyes kapcsolat erősségét, az elégedettség és a bizalom szintjét*. Személyes kapcsolat erősségén azt értjük, hogy a felek személyes kapcsolattartása mennyire erős, gyakori. Elégedettség alatt az együttműködéssel kapcsolatos általános elégedettséget értjük, továbbá bizalom esetén a felek közti bizalom mértékét kívántuk mérni. Úgy véljük, ez meglehetősen pozitív képet fest a jelenleg működő együttműködésekről, még ha számuk alacsony is. Azonban a vizsgált szervezetek esetében az *elkötelezettség mértéke, a közös célkitűzés* és a *kölcsönös függőség* terén még van mit javulnia Magyarországon az együttműködéseknek. Kölcsönös függőség alatt azt értjük, hogy az együttműködésben részt vevő felek mennyire függenek egymástól. Ezekkel kapcsolatban a vezetők kevésbé pozitívan nyilatkoztak. Alapvetően nem értékelték rossznak, többnyire inkább közepes szintűnek értékelték ezt a három tényezőt. Ki kell hangsúlyozni azonban, hogy a teljes függőség együttműködés esetében nem is cél.

Arra a kérdésre, hogy *milyen szintűnek értékelik az együttműködéseket ma Magyarországon,* számunkra nem meglepő válasz született. A vállalati vezetők meglehetősen egyetértettek abban, hogy ez a szint igen alacsony vagy találkoztunk olyan véleménnyel, amely szerint ilyen nem is létezik a magyar tejfeldolgozásban. Ez va-

lamelyest kedvezőtlenebb eredmény, mint amire számítottunk. Érdekes megfigyelés, hogy senki sem emelte ki az együttműködések magas szintjét.

Mivel eleve alacsony együttműködési szintet feltételeztünk a kutatás előtt, ezért megvizsgáltuk, *mi lehet az oka az alacsony együttműködési szintnek*. Az interjúban meglehetősen hasonló okokat említettek a vezetők.[7] A legtöbb vezető az érdekellentéteket nevezte meg mint legfőbb korlátját az együttműködéseknek. Ezt követően jellemzően a *várt hatás elmaradását és az állami szerepvállalás hiányát* említették többen is fő okként. Mint lehetséges ok, szóba került még a partnerek inkorrektsége és a felek eltérő stratégiai célja. Az uniós lehetőségek alacsony szintje nem igazán jelentős indok az alacsony együttműködésre. Nem számottevő, de sokatmondó vélemény volt a „magyar mentalitás" mint gátló tényező.

Az állami szerepvállalás elmaradása mint gátló tényező bővebb magyarázatra szorul. Egyrészt többször elhangzott, hogy vannak olyan együttműködési ötletek, melyeknek az állami szabályozás szab korlátot, azaz törvényileg nem lehet megvalósítani. Konkrétumokról nem beszél senki, ez ügyben minden vezető zárkózottnak mondható. Volt olyan nagyvállalati vezető, aki sérelmezte, hogy csak a közép- és kisvállalkozások jutnak *támogatásokhoz* és a nagyvállalatokat az állam nem támogatja. Ezen kívül még elhangzott, hogy az állam legfőképpen a *kereskedelem alkupozíciójának* gyengítésében tudna sokat segíteni. Ezen belül is említésre került a „polcpénz", mely egy kisvállalkozás számára többnyire kigazdálkodhatatlan. Hiába szeretne és tudna jelen lenni egy adott áruházlánc polcain, ha anyagilag ezt nem engedheti meg magának. Tehát összességében az állami szerepvállalást ezen a három területen hiányolták az együttműködéseket tekintve.

Ezek után adódott a kérdés, hogy vajon *mi szükséges a sikeres együttműködéshez*. Ezen belül is a beszerzés, értékesítés és marketing területekre koncentráltunk. A válaszadók nem választották ennyire élesen szét eme területeket válaszaikban, ennek ellenére értékes információk születtek. Elsőként az általános válaszokat nézve a *bizalom, megbízhatóság, elkötelezettség, színvonalas termék, jó minőség* hangzottak el itt főként. Másodsorban azonban elhangzott több konkrétum:

– *Közös kassza az egyes érdekköröknek*: a termelők és feldolgozók részére közös kasszát kellene létrehozni és a résztvevők attól függően járulnának hozzá a költségvetéshez, hogy éppen melyik fázisár teljesít jobban a piacon. Így az ágazat kevésbé jobban teljesítő része lesz mindig dotálva. Minden év végén elszámolás keretében különböző elvek mentén osztanák el a költségvetésben lévő összegeket. Ennek célja, hogy a résztvevők mindig megkapják azt az árat, amely biztosítja a működést. Az interjú során hangsúlyozva lett, hogy ez a modell például Nyugat-Európában jól működik, de ott a feldolgozók a termelők tulajdonában vannak. Tehát elképzelhető, hogy itthon ez még csupán egy „vizionált" együttműködés lenne. Továbbá kulcsfontosságú, hogy megfelelő állami szabályozás legyen létrehozva és erre vonatkozóan konkrét felelősségek kijelölése lenne szükséges.

– *Közös termékportfólió és közös brand*: Ez a koncepció kisüzemekre vonatkozik. A részt vevő vállalkozások egy közös márka alatt állítanák elő termékeiket oly módon, hogy ugyanazt a típusú terméket nem gyártaná más. Majd erre lehetne készíteni egy közös marketingkampányt. Fontos eleme ennek a koncepciónak, hogy a közös termékportfólió megfelelően legyen meghatározva és a részt vevő vállalkozások emellett a saját márkájukat is építsék. A saját vélemény ehhez a koncepcióhoz az, hogy ez magában hordozza azt a veszélyt, hogy a kö-

[7] Egyszerre több okot is megnevezhettek.

zös brand terméke ellehetetlenítheti adott vállalkozás saját termékét (vagy fordítva). Ennek feloldására az értékesítés diverzifikálása lehet a megoldás, azaz a közös brand termékeit a nagy áruházláncok teríthetnék országszerte és a saját termékeket helyben/regionálisan kellene értékesíteni. Ezáltal az országos és lokális piaci jelenlét megoldott lenne.

– *Olcsó külföldi importtal szembeni fellépés:* Ez meglehetősen kritikus pontja a jelenlegi tejpiacnak, mert ezt szinte mindegyik interjúalany megemlítette. Kulcsfontosságú megoldás lenne, hogy rendezzék az értékesítési problémákat, de ugyanakkor felveti a versenykorlátozás fogalmát.

– *Közös fellépés a kereskedelmi láncokkal szemben:* Ezen együttműködési lehetőséget is több vezető említette, fontosnak tartják, hogy a kereskedelmi láncok szerepét újra kellene pozicionálni. Az említett „polcpénzek" problémáját lehetne együttműködéssel megoldani, ugyanakkor arra nem tértek ki, hogyan lehetne ezt megoldani.

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

A kérdőíves megkérdezés, valamint az interjú elemzése és összevetése során egy anomáliát tapasztaltunk. A kutatás során vizsgálat tárgyát képezte, hogy mely feldolgozók rendelkeznek saját tejtermelő teleppel, vagyis tulajdonképpen mely vállalkozások részei egy vertikális integrációnak. Ezért megvizsgáltuk a szóban forgó vállalkozások válaszait arra vonatkozóan, hogy saját bevallásuk szerint részt vesznek-e ilyen együttműködésben. Ezek alapján két vállalkozásnál volt ellentmondás, miszerint rendelkeznek saját teleppel, de ezt az együttműködéseknél nem tüntették fel. Egy másik vizsgálat során szintén ellentmondásba ütköztünk egy vállalat kapcsán. A szűrőkérdés megválaszolásakor olyan együttműködéseket nevezett meg az említett vállalkozás, amelyekről az interjú során kiderült, hogy egy részük nem is létezik. Tehát adódik a kérdés: vajon a vezetők jól meg tudják-e ítélni, hogy mi számít együttműködésnek? *Előfordulhat, hogy tévesen ítélnek meg egy együttműködést vagy nincsenek is tisztában azzal, hogy részt vesznek ilyenben?* Ennek okát két tényezőre lehet visszavezetni: egyrészt figyelmetlenségnek, illetve a kérdőív kitöltésének hanyagságára, másrészt a kellő (vállalatirányítási/menedzsment) ismeretek hiányának. Ezt bizonyítani nehéz, de úgy véljük, létező problémáról van szó, mely újabb lehetséges kutatási irányt jelölhet ki a témában.

Összességében elmondható, hogy a válaszok alapján a tejfeldolgozásban kevés valódi együttműködés található, azok is főként az alapanyag-beszerzés területén, míg a marketing és az értékesítés területén nem jellemzőek. A vezetők véleménye is összecseng ezzel a megfigyeléssel, hiszen ők maguk is igen alacsony szintre becsülték a hazai tejfeldolgozó piac együttműködéseit. Ennek ellenére a *piac nyitott lenne a jövőben további összefogásra*, hiszen a vezetők többsége tervez ilyen jellegű lépéseket. A felsővezetők egyformán válaszoltak a jelenlegi és az ötéves együttműködési tervekre. A vezetők több mint fele volt egyértelműen nyitott az összefogásra. Ezen felül voltak bizonytalanok a kérdést illetően és csupán elenyésző vezető utasítja el a lehetőséget. Az elutasításnak ebben az esetben két fő oka

van. Egyrészről azok utasították el, akiknek semmilyen konkrét elképzelése nem volt a témával kapcsolatban, másrészről akadt olyan vezető, aki meglehetősen konstruktív volt, de véleménye szerint nem a másik félre kell várni, hanem cselekedni kell.

Tehát a hajlandóság megvan a vezetői oldalon, de főként a megvalósítással van a probléma, illetve nem tudják, *hogyan* kellene hatékonyan belekezdeni és működtetni az együttműködéseket. Az interjúkból kapott információ alapján elmondható, hogy a megkérdezettek 100%-a esetén a *vezetőség a felelős az együttműködésekért.* Ugyanakkor az interjúk egyértelmű képet adtak a *menedzsment hozzáállásáról:* az interjúk kiértékelése során vált világossá, hogy ez a tejszektorban létező/nem létező együttműködések egyik fő lételeme. Úgy véljük, hogy az együttműködések mibenléte elsősorban ettől (is) függ. A vezetői interjúk alapján az a következtetés vonható le, hogy a megkérdezettek nagy része nem vezetői szinten kezeli a problémát. Az együttműködések létrehozása és működtetése egy viszonylag modern menedzsmentszemléletet feltételez, mely úgy látjuk, többnyire még nincs jelen ezen a piacon. Több esetben találkoztunk olyan felsővezetői véleménnyel, hogy „valamit kellene csinálni, de nem tudom, hogy mit", mely a modern menedzsmentszemlélet hiányára utal. Ellenben pozitív példát is látni, mert vannak olyan feldolgozók, amelyek nem várnak semmilyen segítségre vagy támogatásra. Esetükben van egy konkrét jövőkép és vannak célkitűzések, továbbá a múltbéli esetleges kudarcokat objektíven tudják szemlélni, melyből okulni kell és tovább kell lépni rajtuk. Ugyanakkor elmondható, hogy ez a kettős vezetői hozzáállás a tejfeldolgozásban szerencsére nem függ a vállalati mérettől vagy a piaci részesedéstől. *Lippert és mtsai. (2015)* is rámutattak, milyen összetett és speciális vezetői magatartást igényel az együttműködéseket „kezelni". Ők konkrétan a klasztermenedzsment témakörével foglalkoztak. *Bácsné B. (2013)* megállapította, hogy a hazai vezetők idejének nagy részét a mindennapi szervezeti teendők kötik le, stratégiai feladatokra kevés idő jut. Ezen kívül *Varga Z. (2015), Hugyi és Takácsné (2011), Salamonné (2000)* és *Karda (2009)* megállapításai is a gyenge vezetői kompetenciáról szólnak.

KÖVETKEZTETÉSEK

A vállalati megkérdezések során a vállalatok fele (15 vállalat) vallotta, hogy részt vesz valamilyen együttműködésben. A valódi együttműködő vállalatok aránya 13,6% volt, továbbá a vezetők többsége is *nagyon alacsony szintűnek ítélte meg a hazai együttműködéseket.* Tejfeldolgozásban az országossal ellentétben értékesítés és marketing területen jellemző a legkevésbé együttműködés, K+F területen pedig nincs a megkérdezettek körében.

Megállapítható, hogy az *együttműködések megléte és a pénzügyi eredményesség között tapasztalható egy pozitív irányú összefüggés.* Ugyanakkor az együttműködések számának növelésével nem lesz jobb a pénzügyi eredményesség. A vállalatvezetők is pozitív hatásról számoltak be az interjúban.

Szintén igazolódott azon felvetés, hogy a *feldolgozói piac nyitott lenne* az együttműködésekre. Az interjú során a válaszadók több mint fele egyértelműen nyitott az összefogás gondolatára. Ezen felül voltak bizonytalanok a kérdést illetően és csupán elenyésző vezető utasítja el a lehetőséget. Az elutasításnak ebben az esetben két fő oka van: a koncepció hiánya/a hozzá nem értés és az önállóan is sikeres vezetői hozzáállás. Megjegyzendő, hogy az egyik fő hiányosság a megvalósítás miként tjében van. Több vezető nem tudja, „hogyan" és „mit" kellene ennek érdekében tenni. A modern menedzsment-hozzáállás még kevéssé van jelen ezen a piacon.

Javaslatok:

• Az értékesítés és marketing területen lenne érdemes az együttműködéseket erő-

síteni, mert az interjú során az értékesítés volt a leginkább nehezményezett terület. Az innováció elősegítése végett hosszú távon érdemes K+F együttműködéseket létrehozni. Rövid távon pedig a nem technológiai jellegű innovációk lehetnének a kiugrási lehetőségei a tőkeszegényebb feldolgozóknak. Az interjúk során elhangzottak még konkrét javaslatok a témában, melyek jó kiindulási pontot jelentenek az együttműködések számára.

• Elsősorban a kis feldolgozói kapacitású és tőkeszegényebb vállalkozások számára lehet jó stratégiai alternatíva egy megfelelően kidolgozott együttműködés.

• Az együttműködési készség javítására lenne szükség. Alapvetően hisszük, hogy ez modern menedzsmentismeretek kérdése, továbbá készségszintű vezetői attitűdöt feltételez. Egy bizonytalan piaci szituációban az együttműködések megléte és hatékony működése meglehetősen fontos lehet a túlélés szempontjából. Mivel az együttműködések magas fokú bizalmat feltételeznek és hektikus piaci viszonyok között a bizalom szintje éppen hogy nagyon alacsony, ezért adott egy paradox helyzet, amit nehéz feloldani. Véleményünk szerint itt lenne szükség az előbb említett konstruktív modern menedzsmentszemléletre ennek az ellentmondásos helyzetnek a kivédése vagy minimalizálása érdekében.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) Agárdi I. – Kolos K. (2005): *A vállalatközi kapcsolatok elemzése a vállalatközi kapcsolatok egyes területein.* Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutató Központ, Budapest – (2) Artner A. (1995): Vállalati együttműködés a mai világgazdaságban. *Közgazdasági Szemle,* XLII (1) 104–115. pp. – (3) Axelrod, R. (1984): *The evolution of cooperation.* New York: Basic Books Inc. Publishers – (4) Bácsné B. É. (2013): Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében. *Acta Scientarum Socialum,* 34, 77–84. pp. – (5) Biró Sz. – Rácz K. – Csörnyei Z. – Hamza E. – Varga E. – Bene E. – Miskó K. (2015): *Agrár- és vidékfejlesztési együttműködések Magyarországon* (munkaanyag). Budapest: Agrárgazdasági Kutató Intézet – (6) Burt, R. (1997): The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly,* 42, 339–365. pp. – (7) Buzády Z. – Tari E. (2005): *Stratégiai szövetségek a hazai tulajdonú középvállalatok tükrében.* Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutató Központ, Budapest – (8) Chikán A. – Czakó E. (2009): *Versenyben a világgal.* Akadémiai Kiadó, Budapest – (9) Cullen, J. B. – Johnson, J. L. – Sakano, T. (2000): Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management. *Journal of World Business,* 35 (3) 223–240. pp. – (10) Csizmadia E. – Vági F. (1977): *A mezőgazdaság az ágazati kapcsolatok rendszerében.* Mezőgazdasági Kiadó, Budapest – (11) Csizmadia Z. (2009): *Együttműködés és újítóképesség.* Napvilág Kiadó, Budapest – (12) Dinya L. – Vilmányi M. (2003): Üzleti hálózatok és működésük jellemzői. *Gazdálkodás,* 7. különszám, 26–40. pp. – (13) Dudás Gy. – Fertő I. (2009): A bizalom hatása a szövetkezeti tagok teljesítményére és elégedettségére a ZÖLD-TERMÉK termelői értékesítő szövetkezetnél. *Gazdálkodás,* 23. különszám, 49–55. pp. – (14) Gelei A. (2009): *Az üzleti kapcsolatok stabilitását befolyásoló tényezők – fókuszban a hazai FMCG ellátási lánc kapcsolatai.* Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutató Központ, Budapest – (15) Horváth Z. (2010): Zöldség-gyümölcstermelők együttműködése, a *TÉSZ-ek értékesítési és gazdasági helyzetének vizsgálata.* PhD-értekezés (Gödöllő). – (16) Hosmer, L. T. (1995): Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review,* 20 (2) 370–403. pp. – (17) Hugyi M. – Takácsné György K. (2011): A KKV szektor stratégiájának vizsgálata egy felmérés tükrében. *Acta Carolus Robertus,* 57–68. pp. – (18) Karda L. (2009): *A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése.* Doktori disszertáció (Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron). – (19) Kecskés Zs. – Kolos K. (2006): *Vállalati hálózatok hatása a versenyképességre.* Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutató Központ, Budapest – (20) Kecskés Zs. – Kolos K. (2007): Vállalati hálózatok – a vállalati és piaci jellemzők hatásai. *Társadalom és Gazdaság,* 61–67. pp. – (21) Li, N. (2008): Religion, Opportunism, and International Market Entry via Non-Equity Alliances or Joint Ventures. *Journal of Business Ethics,* (80) 771–789. pp. – (22) Lippert, R. – Gaál Z. – Kovács T. (2015): A vezetői szerepek és a szerve-

zeti kultúra hatása a klasztersiker érettségi modelljére. *Vezetéstudomány,* 2–13. pp. – (23) Porter, M. E. (1998): Clusters and the new economics of competitions. *Harvard Business Review,* 77–90. pp. – (24) Rousseau, D. M. – Sitkin, S. B. – Burt, R. S. – Camerer, C. (1998): Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy Management Review,* 23 (3) 393–404. pp. – (25) Salamonné A. H. (2000): *Jövőkép és stratégiaalkotás.* Kossuth Kiadó, Budapest – (26) Sárándi I. (1986): *A mezőgazdasági termékforgalom joga.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest – (27) Szabó G. G. – Bárdos K. (2007): Szerződéses kapcsolatok az élelmiszer-gazdaságban. A tejellátási lánc empírikus kutatása. *Közgazdasági Szemle,* 459–480. pp. – (28) Szabó Gy. (2012): Az együttműködés természete. *Magyar Tudomány,* (6) 642–652. pp. – (29) Szanyi M. (2008): *A versenyképesség javítása együttműködéssel: Regionális klaszterek.* Napvilág Kiadó, Budapest – (30) Takács I. – Baranyai Zs. (2010): A bizalom és függőség szerepe a családi gazdaságok együttműködésében végzett gépi munkákban. *Gazdálkodás,* (7) 740–749. pp. – (31) Tari E. (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest – (32) Varga L. (szerk.) (1989): *A mezőgazdasági termelés biológiai és technikai alapjai.* Tankönyvkiadó, Budapest – (33) Varga Z. (2015): A vállalkozás-vezetés és a stratégia problémái a KKV szektorban. *Gazdaság & Társadalom,* (4) 80–93. pp. – (34) Vissi F. (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. *Közgazdasági Szemle,* (11) 1052–1065. pp. – (35) Williams, T. (2005): Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of Business Research,* 58, 223–231. pp. – (36) Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institution of Capitalism.* Free Press, New York – (37) Wimmer Á. – Csesznák A. – Madják T. (2012): Üzleti kapcsolatok - vállalati szemléletmód és gyakorlat. Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutató Központ, Budapest

es that create the potential for further development; this is supported by both domestic and foreign examples. There is hardly any doubt that the widespread use of advanced biotechnology methods can be a means of unimaginable development. Regulations allowing the marketing and cultivation of plant and animal types produced through the most recent procedures are needed.

Future agriculture and the development of a number of border areas will have a significant impact on the worldwide programme which was announced at the Davos World Economic Forum on 23 January 2018 and launched by prestigious scientific institutes and foundations at the initiative of Juan Carlos Castilla-Rubio, a Peruvian billionaire. The Earth Biogenome Project aims to map the entire gene pool of 1.5 million living species in ten years. The launchers of the programme emphasised that this is extremely broad international cooperation, the intellectual, material and infrastructural strength of which will make a significant contribution to the Earth's genetic biodiversity. It will have a profound impact on all sectors of life-related production, and even on human society. The study describes the details of the programme.

COOPERATION IN THE HUNGARIAN DAIRY SECTOR: RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

By: Szabó-Szentgróti, Eszter – Szakály, Zoltán – Borbély, Csaba – Szabó-Szentgróti, Gábor

Keywords: strategy, dairy sector, collaboration, B2B survey.
JEL Classification: Q13.

The main goal of this paper is to explore the features of the Hungarian dairy co-operation. This research was based on corporate primary data, started from the total population (code: TEÁOR 1051). After a multi-stage cleaning process of the total population and a filter question application, 26 companies were included in the sampling frame. All survey data were verified by CEOs. We determined that the Hungarian dairy sector has very few cooperation forms and mostly it entails membership of professional organisations. Cooperation forms are typical mainly for procurement than for sales and marketing, and R&D partnerships are completely missing from this market. Despite this, the market is open to be involved in cooperation in the future. Cooperation is attained mostly with Hungarian partners in a formal way, but at the same time partners are mostly not competitors. The main goal of these partnerships is costs reduction. A positive effect was observed between cooperation existence and financial performance. But at the same time, financial performance will not improve by increasing the number of cooperatives. During the interviews it became clear that modern management skills are mostly missing from this sector.