

**SZABÓ SÁNDOR\* – STÁRICS ROLAND\*\* – DR. PHD VIDÉKI IMRE\*\*\***  
**A Nyugat-dunántúli régió átalakuló élelmiszeripara**  
**esettanulmányok tükrében**

**Abstract**

Western-Transdanubia having a good quality agricultural potentials. After the democratic transformation it was a significance change in the region's industrial structure, of course in the the food processing industry as well. This article presents case studies about companies and small and middle enterprises from food processing industry. There are differences between developmental ways. Zalahús after a prosperous 10 years went bankrupt. The small enterprise called Bognár Szörp went to bankrupt fortuitously. Changing possessor could taking a company a developmental or a reducing way like the exemplars of Soproni Sörgyár or Győri Keksz- és Ostyagyár. One good plan, and innovation can lift an enterprise to a higher economical level as it happend with Lipóti Pékség. This small bakery had started to built a chain of shops and making good expansion plans.

**Bevezetés**

A Nyugat-dunántúli régió (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye) hagyományosan élelmiszertermelő körzet. Alapvető ágazatainak egyike az élelmiszeripar. A rendszerváltozást követően a régió egész ipari struktúrája, így az élelmiszeripar ágazata is jelentős átalakuláson ment keresztül. Az ágazati változások jelentős mozgatói az egyes statisztikai egységek (cégek, telephelyek stb.) folyamatai, eseményei. Egy meghatározó iparvállalat átalakulása, esetleges bedőlése jelentős kihatással van egy adott térség ágazati folyamataira. Az alábbiakban a Nyugat-dunántúli régióból olyan nagyvállalati és kis- és középvállalkozásbeli példákat emelünk ki és vizsgálunk meg, melyek bedőlésükkel, leépülésükkel, vagy fejlődésükkel jelentős hatást gyakorolnak a térség egyes élelmiszeripari szakágazati folyamataira.

Az esettanulmányokban a meglévő szakirodalom és rendelkezésünkre álló adatok segítségével az alábbi kérdések megválaszolására törekedtünk:

- Hogyan alakult a cég fejlődési pályája?
- Melyek a fejlődési irányokat kiváltó tényezők?
- Megjelentek-e új szereplők a piaci űr betöltésére?
- Miként hasznosították a telephelyeket?

Jelen munkánk összességében szoros egységet alkot, a már korábban megjelent, a Nyugat-dunántúli régió élelmiszeriparának átalakulását vizsgáló tanulmányainkkal (Szabó S.–Stárics R.–Vidéki I. 2009a, 2009b).

\* PhD-hallgató – Eötvös Loránd Tudományegyetem Természettudományi Kar.

\*\* PhD-hallgató – Eötvös Loránd Tudományegyetem Természettudományi Kar.

\*\*\* Egyetemi docens – Eötvös Loránd Tudományegyetem Természettudományi Kar.

## 1. Zalahús Zrt: egy meghatározó húsipari vállalat tündöklése és bukása

A következő esettanulmány arra próbál rávilágítani, hogy egy régióban meghatározó húsipari nagycég rövid idő alatt milyen események útján képes bedőlni és megszűnése milyen tovagyűrűző folyamatokat gerjesztett.

A Zalahús Zrt. elődjét kis húsipari családi vállalkozásként alapították 1929-ben Zalaegerszegen. Az államosítást követően a társaság 1950-től Zala Megyei Húsipari Vállalatként, majd Zala Megyei Állatforgalmi és Húsipari Vállalatként működött 1989-ig, ekkor vette fel a Zalahús nevet. 1993-ben került sor a vállalat privatizációjára, melynek során 82%-ban MRP dolgozói, 10%-ban beszállító termelői és 8%-ban önkormányzati tulajdonba került<sup>1</sup> (Napi Gazdaság, 1993. 11. 11.).

Az 1990-es évtizedben a Zalahús növekedési pályán állt. A dolgozói létszámot ugyan racionalizálni kellett, így a rendszerváltozás előtti időszakhoz képest kevesebb foglalkoztatottat tudtak alkalmazni (rendszerváltozás előtt: 1900 fő, 1990-es évek: 1100 fő), de nem voltak termelési és értékesítési problémáik. Éves szinten átlagosan 5–15 millió USD közötti értékben exportáltak késztermékeket (elsősorban olasz és kelet-európai piacokra), a hazai értékesítésüket is fokozni tudták, a régió kivül az ország más területeit is kezdte meghódítani a cég. A bővülő értékesítésnek köszönhetően az 1990-es évtizedben éves szinten több milliárd Ft-os árbevétellel számolt a társaság és nyereséget termelt. A fejlődésnek és a bővülésnek köszönhetően a Zalahús regionális húsipari szereplőből országos jelentőségűvé vált. Az ezredfordulón továbbra is 1000–1100 főt foglalkoztatott és a társaság részét képezte a zalaegerszegi és a nagykanizsai üzem, továbbá hat hizlalda, ezzel a negyedik legnagyobb húsipari társaság volt az országban (Figyelő, 2002. 05. 20.). A problémák az ezredfordulót követően jelentkeztek, igaz 2004-ig nem kerültek felszínre a bajok.

Egyes problémák alapja régebbi eredetű volt: rossz volt a cég szervezeti struktúrája, ami a piaci változások iránti rugalmatlanságát eredményezte,<sup>2</sup> továbbá alacsonyabb volt a hatékonysága a versenytársakénál. Új jellegű problémaként jelentkeztek és az Európai Unió tagság jelentette előírásoknak való megfelelés, továbbá a fokozódó piaci verseny (pl. áruházláncok terjedése, külföldi piacokon való verseny)<sup>3</sup> (Orbán N. M. szerk. 2005). A Zalahús 2003–2004-ben százmilliókat fordított arra (részben hitelből), hogy mindenben megfeleljen az új előírásoknak. A beruházások viszont nem térültek meg, mivel a korábbi évek milliárdos nagyságrendű exportja néhány százmillióra esett vissza a társaság romló piaci pozíciója miatt. Ez a folyamat a Zalahúst újabb jelentős hitelfelvételekre kényszerítette, ami a cég drasztikus eladósodását eredményezte (2004 év végén: 2 milliárd Ft). A súlyos pénzügyi krízis jeleit mutatja, hogy nem tudtak fizetni a beszállítóknak a sertésért. A cég 2005 januárjában már nem termelt. A társaság adósságállománya, kötelezettsége a hitelező bankok és a beszállítók felé 2005 tavaszára 3 milliárd Ft-ra emelkedett (Napi Gazdaság, 2005. 04. 11.). 2005 áprilisban a Zalahús felszámolását kezdeményezték, ingatlanait, eszközeit értékesítették a csődeljárás keretében. A dolgozók egy jelentős része felmondott, mivel több hónapos járandóságukat nem kapták meg, egy részüket átvette a Zalabaromfi (2009-ben ez a társaság is megszűnt). A Zalahús zalaegerszegi telephelyét a Lunetta Kft. vásárolta, majd továbbértékesítette az ingat-

<sup>1</sup> Viszonylag azért ilyen későn, mert állami szinten előbb a veszteséges társaságokat kívánták átalakítani és értékesíteni, a nyereséges vállalatok, mint a Zalahús is tovább is talpon tudtak maradni átalakítás, tőkebevonás nélkül.

<sup>2</sup> A veszteséges gyáregységeket (nagykanizsai üzem) le kellett volna választani a cégről.

<sup>3</sup> Más húsipari társaságoknak is hozzá járult a „vesztéshez” ez a folyamat (pl. Borsi Rt.). A meggyengült társaságoknak az erős piaci szereplők általi felvásárlásával megfigyelhető az utóbbi években a koncentráció erősödése az ágazatban (Orbán N. M. szerk. 2005).

lanfejlesztő Convergence Capital Kft-nek, amely az egykori patinás gyár területén létrehozta a Zala Park elnevezésű üzletközpontot (Zalai Hírlap, 2009. 08. 27.). Ezzel látszólag lezárult a Zalahús fejezet, azonban bedőlésének hatásai még napjainkra is kihatással vannak. Több hitelező kárigénye még nem került teljes mértékben kielégítésre, napjainkban is folynak a pereskedések, büntetőeljárások. A Zalahús megszűnésével pedig a beszállítók többsége is súlyos egzisztenciális helyzetbe került.

A magyar húsipar ezredfordulótól tapasztalt válsága Zala megyét különösen érzékenyen érinti, hiszen a Zalahús Zrt. megszűnését óta több egykor országos hírnévvel rendelkező vállalat és vállalkozás szüntette be a termelését (Zalabaromfi, Hunnia Húsipari Kft.). Az EU-csatlakozásnak köszönhetően megnyíló határok ugyanis olyan beszerzési lehetőségeket kínáltak a kereskedelemnek és kínálnak napjainkban is, amelyek a hazai húsipari cégek versenyképességét nagymértékben csökkentik. A Nyugat-dunántúli régió húsiparát azonban nem szabad temetni, hiszen a térség egészében, de különösen az észak-zalai és a dél-vasi körzetben az egykor patinás zalai húsipari vállalatok piacán számos innovatív és gyorsan bővülő húsipari vállalkozás található (pl. a körmendi Babati<sup>4</sup> és Társa Kft., a pókaszepetki Tóth-Hús Kft.,<sup>5</sup> az Andrászhidai Húszüzem Kft.).<sup>6</sup> Mindhárom vállalkozás alkalmas lehet a közeljövőben a húsipar bedőlt óriásai helyén keletkező értékesítési vákuum felszámolására. Ezen kis- és középvállalkozások nagy előnye ugyanis a rugalmas, megújulásra alkalmas szervezeti és kapacitásbeli képesség, valamint a keresleti igényekhez alkalmazkodó folyamatos technológia- és termékfejlesztés. Továbbfejlesztésüket nagyban elősegíthetik még kiterjedt jól szervezett kereskedelmi kapcsolataik is (<http://www.babatihus.hu>, Zalai Hírlap, 2009. 04. 06., [http://www.eutudakozo.hu/miniweb/toth\\_hus\\_kft/](http://www.eutudakozo.hu/miniweb/toth_hus_kft/), <http://www.ahida.hu>).

## **2. Győri Keksz- és Ostyagyár: az egykori patinás gyár leépülési folyamata**

Az esettanulmány egy egykor patinás és meghatározó élelmiszeripari társaság tulajdonosváltásait, majd vállalati leépülési folyamatát mutatja be. A Keksz- és Ostyagyára város legismertebb élelmiszeripari cégének számít(ott). A nagy múltú gyárat 1991-ben privatizálta a brit United Biscuits Holdings és 84%-os tulajdonrészt szerzett a gyárból. A United Biscuits stratégiai célja volt, hogy forgalmának dinamikus növelése érdekében minél nagyobb piacokat szerezzen Európában, köztük hazánkban is. Ezt stratégiát követve a Győri Keksz Kft. 1999-ben felvásárolta a Stollwerck székesfehérvári gyárat.

A győri és a székesfehérvári gyár anyavállalatának a United Biscuits-nek azonban súlyos pénzügyi nehézségei támadtak, mivel a tervezettnél lényegesen kevesebb profitbevétel realizáltak. 2000-tól fokozatosan beindult a brit óriáscég egyes üzletágainak és leányvállala-

<sup>4</sup> Nyugat-Magyarország egyik legjelentősebb húsipari vállalkozása, közel száz alkalmazottat foglalkoztat, fő tevékenységi területe: sertés vágás és húskészítmények gyártása. Késztermékeik nagykereskedelmi partnereken keresztül és saját üzleteikben kiskereskedelmi értékesítéssel jutnak el a fogyasztókhoz. A vállalkozás több nagykereskedelmi partnerrel is kapcsolatban áll (Csemege Match Zrt., Duna Coop Kft., Hétforrás Zrt., Integrál-M Kft., Elamen Zrt., Sodexho Kft., Mecsek Kereskedelmi Zrt., Art-ker Plusz Kft., Fezo Ker. Kft., Polus Coop Zrt.) (<http://www.babatihus.hu>).

<sup>5</sup> A 2005 óta a Második Forráscoop Kft. érdekeltségébe tartozó társaság főtevékenysége a húskészítménygyártás, de emellett kisebb mennyiségben értékesít tokehúst is. A jelenleg 33 munkavállalót foglalkoztató vállalkozás mintegy 400 üzletben van jelen termékeivel. Fő partnerei a Mecsek Fűszért, az Integrál M hálózat, a keszthelyi ZD és a szolnoki COOP Zrt. ([http://www.eutudakozo.hu/miniweb/toth\\_hus\\_kft/](http://www.eutudakozo.hu/miniweb/toth_hus_kft/), Zalai Hírlap, 2006. 09. 21., Zalai Hírlap, 2009. 04. 06.)

<sup>6</sup> A családi vállalkozásként működő húszüzem fő profilja a sertés- és baromfihús-készítmények gyártása. Termékeikkel az ország csaknem valamennyi megyéjében jelen vannak (<http://www.ahida.hu>).

latainak a kiárusítása. 2000-ben a Burlington Biscuits és a Finalrealm-csoport ajánlatot tett a United Biscuits-re, amit a társaság vezetése elfogadott. A Finalrealm-csoport legnagyobb tagja a francia Danone-csoport és a megegyezés értelmében a United Biscuits malajziai, szingapúri, lengyelországi, skandináviai és magyarországi érdekeltségeit a Danone veszi át. 2000 novemberében a Győri Keksz Kft. a székesfehérvári gyárral együtt a Danone-csoport tagjává vált (Kisalföld, 2000. 11. 23.).

A Danone nem sokkal a gyár felvásárlása után 2001 márciusában bejelentette, hogy bezárja a győri üzemegységét. A francia cég indoklása a gyárbezárás mellett az volt, hogy a két magyarországi gyára közül csak az egyiket kívánja megtartani, a másikat viszont fejleszténi. A választás azért esett a győri üzemegységre, mert véleményük szerint itt már nem lehet érdemi fejlesztéseket véghezvinni a győri gyár rossz elhelyezkedése miatt (erősen körbeépített, nehéz a megközelítése). Ez volt a Danone hivatalos álláspontja, azonban a hivatalos francia indoklás mögött piacszerzési törekvések sejtethetők. A Danone-nak nem volt érdeke, hogy egy nagy tradíciókkal rendelkező, közkedvelt és kiváló minőségű magyar termékeket gyártó gyárat fenntartsion és a gyár bezárásával keletkezett piaci űrt a francia multinacionális cég szívesen pótolta volna saját Danone termékeivel.

A Kekszgyár bezárása ellen Magyarországon és különösen Győrben addig nem tapasztalt méretű társadalmi ellenállás kezdődött és bojkottálták a Danone termékeit. A nem várt reakciók, politikai és társadalmi ellenállás, a tüntetések, a média mind erősebb figyelmé miatt a Danone meghátrálásra kényszerült és megváltoztatta eredeti tervét. A győri üzemet a bezárás helyett átszervezték. A dolgozói létszámot 330 fővel csökkentették, de mivel Székesfehérváron a fejlesztések miatt újabb 120 ember felvételére volt szükség (a Győri márkanévű termékek gyártása fokozatosan Székesfehérvárra helyeződött), ezért felajánlották a győri alkalmazottaknak, hogy bizonyos számban átvesz a székesfehérvári gyár dolgozókat (Kisalföld, 2001. 10. 21.). Ezzel a lehetőséggel kevesen éltek, még annak ellenére is, hogy a francia cég támogatást ígért az átköltözőknek. Az átszervezés folyamata 2001-től 2004 decemberéig tartott, melynek során a győri gyárban 220 dolgozó maradt, a termelés is szűkült és a sós snackekre, a szendvicsekre és a cukorka típusú termékekre redukálódott (Világgazdaság, 2005. 05. 19.).

Ezzel nem ért véget a gyár további átszervezése, leépítése. 2007 májusában újabb komoly létszámleépítés történt, és termelésben egyedül a cukorkagyártása maradt meg 42 fővel. 2007 év végén újabb tulajdonosváltás történt a gyár életében, a Danone értékesítette a Kraft Foods-nak keksz- és gabonatermék üzletágát, így a győri gyár is az amerikai multinacionális cég tulajdonába került. 2008-ban az is eldőlt, hogy a Győri Keksznek el kell hagynia eredeti, 1900-ban alapított győr-szigeti telephelyét és egy új 10 ezer m<sup>2</sup>-es gyár-csarnokba költöztetik be a győri Ipari Parkba (a csarnok építése jelenleg folyamatban van). A régi gyáregyületeket egy ingatlanfejlesztő csoport vásárolta meg. Terveik között K + F célú hasznosítás (a Széchenyi István Egyetem közelsége miatt), továbbá Győr-Sziget városnegyed új városrészközpontjának kialakítása szerepel.

### **3. Bognár Szörp Kft: Egy példaértékű vállalkozás váratlan megszűnése**

Az esettanulmány célja annak szemléltetése, hogy egy évekig dinamikusn fejlődő, országos értékesítési körrel rendelkező középvállalkozás, miként került hirtelen, néhány hét leforgása alatt kilátástalan helyzetbe, majd megszűnésre. A dolgozat a márkanév hírértékében rejlő lehetőségek felismerésére és a kihasználás megragadásának fontosságára is fel kívánja hívni a figyelmet, hiszen a siker kulcsa gyakran egy népszerű márkanév továbbvitelében rejlik.

A pölöskei Bognár Szörp Kft. Zala megye élelmiszeriparának közel két évtizeden keresztül az egyik országosan is ismert vállalkozása volt.<sup>7</sup> Az üdítőital- és szörpgyártással foglalkozó üzem a rendszerváltozás évében, 1989-ben alakult egy kis alagsori helységben. Kezdetben Pölöskére és a szomszédos kistelepülésekbe szállítottak szörpöket, majd az 1990-es évek derekán az értékesítés hatósugara jelentősen kiszélesedett (Zalai Hírlap, 2008. 01. 23.). A hangsúly a helyi igények kielégítéséről egyre inkább a megyei, majd a regionális és az országos piacra történő termelésre helyeződött át.<sup>8</sup> A kereslet dinamikus növekedése folyamatos üzemméret-, kapacitás- és foglalkoztatás bővüléssel párosult. Az üzem éveken keresztül a közép-zalai térség egyik legjelentősebb foglalkoztatója és Pölöske község legnagyobb helyi adófizetője volt (Magyar Nemzet, 2003. 17.). A vállalkozás 2000-ben 80 főnek, 2008-ban 160 főnek, zömében helybeli lakosoknak adott munkát. A vállalkozás életében bekövetkezett pozitív irányú változások hatására az egykor lokális jelentőségű kisvállalkozás az ezredfordulóra az ország egyik legkedveltebb márkájának előállítójává és hazánk egyik legnagyobb üdítőital- és szörpgyártójává vált.<sup>9</sup> A fejlődés – ami évről évre 15%-os forgalombővülésben mutatkozott meg – a 2000-es évek elején sem állt le: számos technológiai fejlesztést hajtottak végre, saját ásványvíz kutat avattak és több új, innovatív szörp- és gyümölcsital termékcsaláddal jelentek meg (Zalai Napló, 2008. 02. 13.). 2007-ben közel 6000 m<sup>2</sup>-en havonta csaknem 5 millió liter üdítőital és szörp készült. Ugyanebben az évben a vállalkozás nettó árbevétele 3,3 milliárd forint volt (Heti Világgazdaság, 2009. 03. 17.).

A példaértékűnek tekinthető fejlődési pálya 2009. kora tavasszal váratlanul megtört. A hazai szörppiacon éveken át vezető pozíciót betöltő vállalkozás szinte egyik napról a másikra megszűnt (Népszabadság, 2009. 03. 18.). A termelés 2009. márciusi leállítását követően csoportos létszámleépítés keretében 132 munkavállaló veszítette el az állását.<sup>10</sup> A korábban sikertörténetként számon tartott vállalkozással szemben 2009. júniusában felszámolási eljárás indult. A Bognár Szörp Kft.-vel szembeni hitelezői követelés megközelíti a 2,5 milliárd forintot (Zalai Hírlap, 2009. 04. 18.).

A vállalkozás megszűnésével azonban a „pölöskei szörp” márkanév nem tűnt el. A pölöskei telephelyen ugyanis 2009 nyarán Pölöskei Szörp Kft. néven alacsonyabb kapacitással és kevesebb foglalkoztatottal újraindult a termelés. Az új társaság létrehozásában kulcs szerepet játszó kiskörösi székhelyű Janicsek Kft. a felszámolás alatt álló Bognár Szörp Kft. egykori gyártósorainak bérlésével és egykori munkavállalói egy részének (mintegy 40-50 ember) továbbfoglalkoztatásával kívánja a pölöskei szörpgyártást ismét felvirágoztatni (Napi Gazdaság, 2009. 04. 20., Napi Gazdaság 2009. 09. 14., Zalai Hírlap, 2009. 09. 09.).

A Janicsek Kft. és társai által életre hívott Pölöskei Szörp Kft. létrehozásának és a termelés újraindulásának lehetséges motivációi:

<sup>7</sup> 2005 előtt pölöskei székhellyel és telephellyel, 2005 után változatlan telephellyel, de budapesti székhellyel működött.

<sup>8</sup> A vállalkozás hazai forgalmazás mellett számottevő külföldi kapcsolatrendszerrel is rendelkezett. Éveken keresztül megrendelésre szállított szörpöket a környező országokba, illetve vállalt bértöltést.

<sup>9</sup> Országos ismertségét elsősorban annak köszönhette, hogy több, Magyarországon működő áruházlánc polcain is megjelenhetett. A legkiterjedtebb együttműködés a COOP áruházlánccal volt, amely például a saját márkás szörpjeit és gyümölcsleveit is a Bognár Kft.-vel készítette.

<sup>10</sup> A leállítás elsősorban finanszírozási gondokra vezethető vissza. Az utóbbi években végrehajtott ambíciózus beruházásokra felvett hitelek törlesztési kötelezettsége ugyanis egyre nagyobb terhet rótt a vállalkozásra, a növekvő kintlévőségek nyomán pedig a társaság számlavezető bankja zárta a vállalkozás számláit (Index, 2009. 03. 18.). A cég megszűnése jelentős lokális foglalkoztatási gondokat és komoly települési helyi adóbevétel kiesést okozott.

- a márka imázsában rejlő lehetőségek megragadása (biztosnak vélt profit reménye egy országos ismert és közkedvelt üdítőital- és szörpárka eltűnésének megakadályozása és továbbgyártásának biztosítása esetén);
- a helyi adottságokban rejlő lehetőségek kiaknázása:
  - jól kiépített üzemtelep (korszerű és nagyüzemi termelésre alkalmas gyártócsarnok),
  - magas színvonalú műszaki és technológiai háttér (modern gépek, berendezések, csomagolási eljárás),
  - innovatív üdítő- és gyümölcsital termékcsaládok,
  - tapasztalt, termelési hagyományokat ismerő, gyakorlott munkaerőgárda,
- megalapozott ügyfélkör és bejártatott értékesítési piacok átvétele (hazai és külföldi partneri kapcsolatok, multinacionális áruhálózatok);
- biztos alapokon nyugvó szakmai és üzletvezetési háttér (a Janicsek Kft. több éves termelési tapasztalata és „egészséges” piaci terjeszkedési vágya).

#### **4. Soproni Sörgyár: a hazai sörgyártás évtizedek óta meghatározó vállalata**

Utolsó nagyvállalati esettanulmányunkban egy olyan élelmiszeripari céget vizsgálunk meg, amely elébe megy a sikernek és folyamatos választ tud adni a piaci kihívásokra.

Az 1895-ben alapított Soproni Sörgyár elmúlt 20 éves története három jól elhatárolható egységre tagolható. Az államszocialista időszakban a Soproni Sörgyár tagja volt annak a hat hazai sörgyárnak, melyek állami tulajdonban voltak.<sup>11</sup> Még a rendszerváltozás eseményeinek beindulása előtt felerősödött a kapcsolat a nyugati és a hazai sörgyárak között, melyek licenccserződések formájában mutatkoztak meg. Később ez a folyamat a privatizációban és a tulajdonszerzésben teljesedett ki. 1988-ban a soproni gyár vezetői licenccserződést írtak alá az osztrák Brau AG-val, így az osztrák társaság egyes sörmárkái is felkerültek a termékpalettára. Az első szakasz a sörgyár részvénytársasággá alakulásával zárult 1991 decemberében, ami már lépcsőköve volt a második szakasznak.

1992-ben a Soproni Sörgyáron belül a többségi tulajdonos az osztrák BBAG Österreichische Brau-Beteiligungs AG lett, amely ekkor már a Martfűi Sörgyár többségi tulajdonosa is volt. A martfűi gyár 1997-ben olvadt bele a Soproni Sörgyárba Rt-be, majd a következő évben Brau Union Hungária Sörgyárak Rt-re változtatta nevét.<sup>12</sup> A külföldi tulajdonos mindkét gyárat modernizálta, új gyártósorok és berendezések üzembeállításával, a szervezeti rendszer racionalizálásával. További előrelépés volt, hogy az egyre népszerűbb saját márkanevek mellett, a sörgyár további licenccserződések útján az osztrák prémium sör termelését is felfuttatta. Az évtized közepére a Soproni Sörgyár Magyarország 4. legnagyobb sörgyárává fejlődött (Béndek Gy. 1994). Az ezredfordulón a Kanizsai Sörgyár leállításával a harmadik legnagyobb söripari tényező lett. Ezzel korábbi regionális szerepkörét országos pozícióra emelte, hazai piaci részesedése meghaladta a 26,5%-ot (2000).

A soproni gyár életében az újabb jelentős lépcsőfok 2003-ban következett be, a Heineken N.V. felvásárolta a Brau Union csoportot, így többségi befolyást szerzett a Brau Union Hungária Rt.-ben.<sup>13</sup> 2007-ben a cég felvette a Heineken Hungária Sörgyárak Nyrt. nevet, ezzel is nyomatékosítva kötődését egy jelentős multinacionális konszernhez. 2008-

<sup>11</sup> A hét hazai sörgyárból hat volt állami, egy pedig szövetkezeti tulajdonú volt (Martfű) (Béndek Gy. 1994).

<sup>12</sup> [http://www.heinekenhungaria.hu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15&Itemid=43](http://www.heinekenhungaria.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=43)

<sup>13</sup> [http://www.heinekenhungaria.hu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15&Itemid=43](http://www.heinekenhungaria.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=43)

ban a Heineken csoport megvásárolta a kisebbségi részvényesek teljes részvénytársaságját, így a társaság 100%-os tulajdonosává vált, a cég zárt részvénytársasággá alakult. A Soproni Sörgyár termelési kapacitása a kereslet függvényében változott az elmúlt évtizedben (2001: 1,2 millió hl, 2003: 1,5 millió hl, 2005: 1,5 millió hl, 2006: 2 millió hl, 2008: 1,7 millió hl)<sup>14</sup>. A prémium sörök termelési köre tovább bővült holland márkákkal, a társaság megtartotta közel 30%-os hazai piaci részesedését.

### **5. Lipóti Pékség: Szigetközből az országos hírnév felé**

Az esettanulmány célja annak bemutatása, miként lehet versenyképes, sikeres és prosperáló egy hazai kis- és középvállalkozás a multinacionális kereskedelmi láncoktól való számottevő függőség megszüntetését követően.

Napjainkban a Győr-Moson-Sopron megyei Lipót község hallatán egyre többen gondolnak a település nevét viselő, országos ismertséggel és bolthálózattal rendelkező Lipóti Pékségre. A sütőipari vállalkozás 1992-ben 80 m<sup>2</sup>-en négy fővel családi vállalkozásként indult és éveken át csupán a környékbéli szigetközi települések kis boltjait látta el friss pékáruval. A lokális értékesítési viszonyokból való kitörés az 1990-es évek közepétől hazánkban is megjelenő multinacionális élelmiszerláncokkal való kapcsolatfelvételnek volt köszönhető. Az együttműködés azonban – a kereskedelmi láncok beszállítókra nézve hátrányos üzlet- és partnerpolitikája miatt – nem bizonyult tartósnak. A külföldi kiskereskedelmi láncokkal való szakítás 2004-ben következett be.

A váltás az országos ismertség felé tartó út első állomásának tekinthető, hiszen ez adta meg a lehetőséget saját márkanév és mintabolt-hálózat kiépítésére, majd a franchise-rendszer által kínált további dinamikus bővülésre. Az első hat mintabolt 2006-ban önerőből Győrben és Mosonmagyaróváron épült, ezt követően viszont egy rendkívül lendületes franchise jellegű bolthálózat-fejlődés indult be.<sup>15</sup> Annak ellenére, hogy az értékesítés hatósugara csak 2007-ben lépte át a megyehatárt, jelenleg négy megye 25 településen (köztük a fővárosban is) 71 lipóti pékáru forgalmazó mintabolt üzemel és további három megnyitása várható a közeljövőben.<sup>16</sup> A dinamikus terjeszkedés sávja Északnyugat-Dunántúl és környéke (Dunaszerdahely, Észak-Komárom), valamint a közel hárommillió potenciális vásárlóval rendelkező Közép-magyarországi régió. A vállalkozás életében a legnagyobb bő-

<sup>14</sup> [http://www.heinekenhungaria.hu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15&Itemid=43](http://www.heinekenhungaria.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=43) és Heineken Hungária Zrt. Kereskedelmi Központ.

<sup>15</sup> A franchise a vállalkezési típusok egyik formája, a piacépítés és marketing egy lehetséges módszere, kölcsönös előnyökön nyugvó üzleti együttműködés. Lényege, hogy a sikeres ötlet tulajdonosa (a franchise-rendszergazdája) nem maga épít ki egy hálózatot, hanem másokat von be a vállalkozás növelésébe úgy, hogy átadja a bevált ötletet a bevezetett márkanévvel és a vállalkezési tapasztalatokkal együtt a franchise-bérlőknek. Utóbbiak pedig megmaradnak ugyan önálló vállalkozóknak, de fizetnek a siker használatáért a franchise rendszergazdájának. A franchise tehát lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy gyorsabban és sokkal több piacra törjön be, mintha csak a saját erőforrásait használná (Roóz J.–Nagy P. 2005).

<sup>16</sup> Az utóbbi években a helyhez kötött értékesítési hálózat bővülése mellett megjelent a pékáru mobil kereskedelme is. Jelenleg mozgóárus alvállalkozók 25 útvonalon több mint 50, túlnyomórészt alacsony lakosságú, községi jogállású települést lát el termékekkel a hét egy meghatározott napján. A mozgókereskedelemben érintett kocsik havonta csaknem 100 000 km-t tesznek meg (<http://www.lipotipekseg.hu>).

vülést a budapesti piacra történő 2007-es belépés jelentette. Napjainkban a mintaboltok közel harmada (22 db) a fővárosban működik (<http://www.lipotipekseg.hu>).<sup>17</sup>

A boltok számának növekedése a gyártókapacitás és a foglalkoztatottak számának emelkedését is maga után vonta (Magyar Nemzet, 2007. 08. 18.). A pékség tulajdonában jelenleg három, egy lipóti, egy tatabányai és egy budapesti sütőüzem (kenyérgyár) található. Az utóbbi két telephelyen a termelés 2007-ben és 2009-ben indult be. A pékség alkalmazottainak száma az utóbbi években töretlenül emelkedik. 2004–2008 között az alkalmazásban állók száma csaknem megötszöröződött (2004: 50 fő, 2008: közel 250 fő), amit az alvállalkozók és a franchise-partnerek által foglalkoztatott további mintegy 250 munkavállaló egészít ki. A vállalkozás sikere a pénzügyi adatokban is megmutatkozik, a pékség árbevétele például 2005-2008 között 300 millió forintról 2 milliárd forintra növekedett (Népszabadság, 2009. 08. 19., <http://www.lipotipekseg.hu>).

A lipóti márkanév népszerűvé válása és a bolthálózat gyors térnyerése számos tényezővel magyarázható:

- tradicionális ízeket őrző, minőségi alapanyagokból készülő termékek (minőségi szemléletmód),
- nagyfokú innovációs hajlandóság (folyamatos technológia- és termékfejlesztés),
- rendkívül széles, vásárlói igényekre is figyelemmel lévő termékpaletta (mintegy száz fajta termékben belül 23 különböző kenyértípus),
- versenyképes értékesítési árak,
- fogyasztóbarát kereskedelmi hozzáállás (mozgóárus értékesítés kistelephelyeken),
- szakképzett, tapasztalt munkaerő (a tulajdonos is kitanulta a pékmesterséget),
- a franchise-rendszer előnyeinek megragadása.<sup>18</sup>

A Lipóti Pékség fejlődésének és sikerének láttán az utóbbi időben egyre többen egyre gyakrabban hangsúlyozzák a hálózatba szerveződés és a mozgóárus értékesítés fontosságát. A hazai sütőipari érdekvédelem csúcsszerve, a Magyar Pékszövetség is ezen irányelvek követésére buzdít (HVG, 2009. 08. 22.).

### **Konklúzió**

Az esettanulmányok jó példát szolgáltattak ellentétes vállalkozási fejlődési pályák szemléltetésére. A vizsgálat rávilágított a sikerek és a kudarcok mögött húzóó okokra, tényezőkre. Részben a rossz szervezeti struktúrából, a rugalmatlanságból és az elhibázott vállalati döntésekből fakadó versenyhátrányok és a velük járó problémák akár gyorsan és váratlanul is képesek egy cég bukását előidézni. A tulajdonosváltás, egy új szemlélet megjelenése, pozitív, de negatív irányba is képes tolni egy vállalat fejlődését, ezt tapasztalhattuk a Győri Keksz- és Ostyagyár, illetve a Soproni Sörgyár ellentétes példáján. Egy új innovatív ötlet megvalósítása, egy radikális lépés megtétele is lehet akár a siker útja, amint ez meg is valósult a Lipóti Pékségben. A csődhelyzetek mögött gyakran felsejlik a remény új piaci szereplők számára, hogy a keletkező űrt sikeresen betöltsék. Ilyen irányú folyamatra következtethetünk Zala és Vas megyében, egyes húsipari kkv-k esetében.

<sup>17</sup> A társaság távlati célja, hogy a főváros valamennyi városrészében és kerületében saját termékek forgalmazásával foglalkozó kereskedelmi ponttal rendelkezzen.

<sup>18</sup> A Lipóti Pékség számára jelentkező előnyök:

- bővülő franchise-bérlői kör által generált országos bolthálózat- és vásárlóközönség-növekedés,
- jövedelemnövelés „franchise-díjakkból”,
- a hirdetési költségek fedezetének elosztása,
- a napról napra jelentkező vezetési és adminisztratív terhek csökkenése.



## Irodalomjegyzék

- Béndek Gy. (1994): A magyar söripar és piaca a teljes privatizáció után. Söripar, 40. évf., 4. sz. pp. 139–141.
- Orbáné N. M. et al. (2006): Az élelmiszeripar strukturális átalakulása (1997–2005). Agrárgazdasági tanulmányok. Budapest.
- Roóz J.–Nagy P. (2005): Vállalkozástan. Perfekt. Budapest.
- Szabó S.–Stárics R.–Vidéki I. (2009a): A Nyugat-dunántúli régió élelmiszeriparának átalakulása a rendszerváltozás óta napjainkig. Kézirat.
- Vidéki I.–Stárics R.–Szabó S. (2009b): The changes of the food processing industry in Western Transdanubia from the time of the democratic transformation to our days. Kézirat.
- Figyelő, 2002. 05. 16. – „Megszolgált örökség”.
- Heti Világgazdaság, 2009. 03. 17. – „Nem engedik be a dolgozókat a pölöskei Bognár Szörp Kft. telepére”.
- Heti Világgazdaság, 2009. 08. 22. – „Hálózatba szerveződő sütődék”.
- Index, 2009.03.18. – „Nincs többé pölöskei szörp”.
- Kisalföld, 2000. 11. 23. – „Danone-é a Keksz”.
- Kisalföld, 2001. 10. 21. – „Danone, a gyár marad”.
- Magyar Nemzet, 2007. 08. 18. – „A lipóti parasztkenyér sikere a multik szorításában”.
- Magyar Nemzet, 2009. 03. 17. – „Nem léphetnek be a pölöskei szörpgyárba a dolgozók”.
- Napi Gazdaság, 1993. 11. 11. – „Év végére befejeződik a Zalahús teljes privatizációja”.
- Napi Gazdaság, 2005. 04. 11. – „Mire elég a Zalahús vagyona?”.
- Napi Gazdaság, 2009. 04. 20. – „Új kézen folyik keresztül a Pölöskei szörp” (2009. 04. 20.).
- Napi Gazdaság, 2009. 09. 14. – „Pölöskei szörpként folytatják”.
- Népszabadság, 2009. 03. 18. – „Elapadt a Pölöskei szörp is”.
- Népszabadság, 2009. 08. 19. – „Kétféle kenyeret esznek”.
- Világgazdaság, 2005. 05. 19. – „Átszervezés után a Györi Keksz”.
- Zalai Hírlap, 2006. 09. 21. – „A termelés a piaccal együtt bővül”.
- Zalai Hírlap, 2008. 01. 23. – „Alagsori üzemként indultak”.
- Zalai Napló, 2008. 02. 13. – „Funkcionális gyümölcsitalok”.
- Zalai Hírlap, 2009. 04. 06. – „Előre menekülni”.
- Zalai Hírlap, 2009. 04. 18. – „Elküldik a Bognár Szörp dolgozóit: 132-en kerülnek utcára”.
- Zalai Hírlap, 2009. 08. 27. – „Megnyitott a Zala Park”.
- Zalai Hírlap, 2009. 09. 09. – „Bérekkel adós a szörpüzem, de utódja munkát ad”.
- Vállalati honlapok:  
<http://www.ahida.hu>  
<http://www.babatihus.hu>  
[http://www.eutudakozo.hu/miniweb/toth\\_hus\\_kft/](http://www.eutudakozo.hu/miniweb/toth_hus_kft/)  
[http://www.heinekenhungaria.hu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15&Itemid=43](http://www.heinekenhungaria.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=43)  
<http://www.lipotipekseg.hu>