

Ipar 4.0 – A Buda Doboz Kft. lehetőségei a 4. ipari forradalomban 2.rész

Összefoglalás: A kutatásunk során feltártuk a Buda Doboz Kft. jelenlegi berendezkedését és az Ipar 4.0 adta lehetőségek szerint. Az első fejezetben bemutatjuk a témához kapcsolódó szakirodalmi fogalmakat: az Ipar 4.0 értelmezését, technológiáit, valamint kiemelten a mesterséges intelligenciát. Továbbá ismertetjük az alkalmazni kívánt stratégiai elemzési módszereket, valamint a fő munkafolyamatot. A második részben ismertetjük a Buda Doboz Kft. cég-történetét és az ott zajló munkafolyamatokat. Ezt követően rátérünk a stratégiai elemzésekre, melyet két nagy fejezetre bontotunk a téma komplexitását szem előtt tartva, az első stratégiai topikban a makrokörnyezeti elemzés olvasható, a második fejezet pedig a mikrokörnyezeti elemzéseket tartalmazza.

Kulcsszavak: Ipar 4.0, stratégiai elemzési módszerek, makrokörnyezeti elemzés, mikrokörnyezeti elemzés.

Abstract: During our research we explored the current setup of Buda Doboz Kft. and the opportunities offered by Industry 4.0. In the first chapter, we introduce the literature concepts related to the topic: the understanding of Industry 4.0, its technologies and, in particular, artificial intelligence. We also describe the strategic analysis methods to be applied and the main workflow. In the second part, we describe the history of Buda Doboz Kft. and the workflows that are carried out there. We then turn to the strategic analysis, which is divided into two major chapters, keeping in mind the complexity of the topic, the first strategic topical section contains the macro-contextual analysis, while the second section covers the micro-contextual analysis.

Keywords: Industry 4.0, strategic analysis methods, macro-contextual analysis, micro-contextual analysis.

* *Dunaújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet, egyetemi tanársegéd*
Email: kissandrás@uniduna.hu

** *Dunaújvárosi Egyetem, Társadalomtudományi Intézet, Gazdálkodás és Menedzsment szakos hallgató*
Email: hethesi.kitti@uniduna.hu

A Buda Doboz Kft. cégtörténete és külső környezetének elemzése

Ebben a fejezetben a választott vállalatot fogjuk bemutatni, illetve az azon belül zajló munkafolyamatokat. A fejezet tartalmazza a vállalat külső környezeti elemzését is, melynek alkotóelemei ebben az esetben a makrokörnyezet elemzése, a PESTEL analízis és Porter 5 erő modelljének feldolgozását is.

A BUDA DOBOZ KFT. CÉGTÖRTÉNETE

A Buda Doboz Csomagolóipari Kft. 2020 novemberi alapítása óta tudhatja magát a gazdaság egy apró alkotóelemének Magyarországon. A cég székhelye központi helyen, Budakeszin található.

A cég munkatársai magasszintű szaktudással rendelkeznek, és a termelési folyamat minden egyes elemében hatékonyan tudják elvégezni a rájuk bízott feladatokat. A cég ügyvezetője különös gondot fordít arra, hogy a munkavállalói ne csak a szűken vett munkafolyamataikat végezzék a lehető legjobb hatékonysággal, hanem képesek legyenek csapatként gondolkodva, innovatív, új termelési folyamatokat is kialakítani. Hosszú távon ez lehet a kulcsa annak, hogy ez az igazán fiatal vállalkozás a jövőben jól helyt tud majd állni a piaci versenyben. A termelési folyamatok zöme speciális szakmai végzettséget nem igényel, de a munkavállalóknak rendelkezniük kell a csomagolóanyaggyártás alapvető lépéseinek elsajátításához szükséges képességekkel. Az új munkavállalók a cég telephelyén történő betanítás után kerülnek be az üzem gyártósoraihoz., A későbbiekben rendszeres hatékonyságmérés segítségével, folyamatos monitorozással biztosítják a magas minőségű munkavégzést és valamint az új munkavállalók tudásának folyamatos emelését.

A 2020-as év vége, valamint a 2021-es év első negyedéve a vállalat termeléshez szükséges gyártósorainak beszerzéséről szólt. Ekkor került kialakításra a seregélyes-jánosmajori bérelt telephelyen a szükséges infrastruktúra, valamint több lépcsőben megtörtént a gyártósori gépek telepítése is. A szükséges telephelyi engedélyek 2021 második negyedévére már rendelkezésre álltak, ekkor lehetőséggé vált a próbaüzem megkezdése, a gyártási folyamatok finomhangolása. Ezzel párhuzamosan a cég külön hangsúlyt fektetett a meghatározó értékesítési csatornának tekintett internetes értékesítés előkészítésére és fejlesztésére. Fokozatosan megvalósult a keresőoptimalizálási elveknek megfelelően felépített honlap, illetve elkezdődött az elektronikus marketing tevékenység is.

2021 nyarán, a beérkeztek és használatba vették a gépeket, lehetővé vált a folyamatos gyártás. Ez ugyan még csak kis szériás megrendelés volt, de viszonylag rövid idő alatt több, hasonló megrendelés is teljesítésre került. Az első nagyobb darabszámú megrendelés 2021. októberében történt meg, amikor is több, mint

15.000 db csomagolóeszközzre adtak le megrendelést a cégnek Ettől a ponttól kezdve a vállalkozás bevételei felfelé íveltek, sikerült folyamatosan növelni a gyártott dobozok számát. Egy újonnan alakult cég életében természetesen el kell múlnia egy kis időnek, hogy a megrendelések halmozott darabszáma jelentősen emelkedjen, de ha megfelelő minőségben és kedvező áron sikerül teljesíteni a megrendelők igényeit, úgy az pozitívan hat a cég megítélésére, további munkákhoz juttatva azt. A cég vezetése magáévá tette azt az alap- elvet, hogy csak a minőségi, határidőben elvégzett munka teremtheti meg az alapját a további fejlődésnek.

A megrendelők között tudhat a cég néhány nevesebb közszereplőt is a média világából, akik egyedi megállapodások alapján (vagyis kedvezményesen biztosított termékekért cserébe) folyamatos médiameg- jelenést biztosítanak a cég számára. Ezek az egyedi, megfelelően kihasznált lehetőségek is hozzájárulhat- nak cég jövőbeli sikerességéhez különösen akkor, ha több ilyen megrendelőre is szert tudnak tenni.

A vállalat jelenleg is folyamatosan növekedési szakaszban van, amelynek egyik alapja, hogy előnyére tudja fordítani és meg tudja valósítani az igen fiatal, kreatív munkavállalók egyedi ötleteit akár a gyártás, akár a marketing területén. Ennek segítségével könnyebben és rugalmasabban tud reagálni a piaci folya- matokra és a versenytársak lépéseire.

A munkafolyamatok bemutatása

A Buda Doboz Kft. hullámlemez alapanyagból készít különböző csomagolóanyagokat. A hullámlemez raklapokon érkezik a telephelyre, ahol több lépcsőben történik meg a feldolgozása. Az alapanyag először betárolásra kerül az üzem megfelelő, alapanyagok raktározására elkülönített területére. Itt biztosítva van- nak a megfelelő raktározási körülmények, amelyek a hullámpapír esetében elsősorban az optimális hőmér- sékletet és páratartalmat jelentik. A Buda Doboz Kft. alapvetően két típusú hullámpapír dobozt gyárt: TFL (tető-fenék-lapolt) és kimetszett típusút.

A TFL-doboz esetén a hullámpapírlemezek a körkésre kerülnek, ahol megtörténik azok méretre vá- gása és bigelése két alkalommal, egymásra merőleges irányokból. Ezután az így felvágott lemezeket az excenteres réselő dolgozza fel, kivágva a megfelelő, összehajtást segítő réseket. A réselés után a következő munkafolyamat a ragasztás, amely kézi erővel, hot-melt ragasztópisztoly segítségével történik.

A kimetszett doboz gyártása a lemezek ívágásával kezdődik, amelyen a körkésen történik meg. Az ívre vágott alapanyagot a hengerstanc segítségével vágják a megfelelő méretűre és formájúra.

Ezek után a TFL és kimetszett dobozok munkafolyamatai azonosak. A megrendelésektől függően szi- tázásra kerülhetnek, amelyet egy félautomata sikszitázó berendezéssel hajtanak végre. Az így elkészült dobozok száradás után szabványos EUR raklapon rakatolásra kerülnek, majd a készárú raktárban történik az ideiglenes elhelyezésük. Kiszállításkor a termékek kitárolása targoncával történik a saját vagy idegen fuvarszközre.

[14] A MOL hosszú távú célja a programmal, hogy alacsony szén-dioxid kibocsátású, fenntartható üzleti modellt alakítsanak ki, a teljesen átalakult üzleti- és társadalmi környezet miatt, amivel a MOL is lépést kíván tartani. <https://forbes.hu/uzlet/fenntarthato-iranya-for-dulna-a-mol-2050-re-teljesen-karbonsemlegess- lenne/>

A SZERVEZET MAKROKÖRNYEZETI ELEMZÉSE

A következő fejezetekben a vállalat stratégiai elemzése fog feltárássá kerülni, ugyanis ez alapozza meg a hipotéziseim és a kutatásom okának felmerülését. Egy vállalatnak mindig van fejlesztetőségi lehetősége, a szakirodalmi áttekintés „Ipar 4.0” része pontosan ezt a feltételezést alapozza meg. Az alábbi stratégiai elemzési módszerek segítséget nyújtanak abban, hogy a Buda Doboz Kft. jelenlegi működéséről átfogó képet kaphassunk, továbbá az esetlegesen felmerülő fejlődési lehetőségekre megoldásokat és javaslatokat tegyünk.

A tág környezet elemzése – PESTEL

Politikai tényezők

A Buda Doboz Kft. a gyártáshoz szükséges alapanyagait Magyarországon belül szerzi be, így az esetlegesen felmerülő vámkötségeket kikerüli, ami az Európai Uniótól kívülről beszerezett alapanyagok esetén merülhet fel, mint költség. A jelenleg fennálló magyarországi gazdasági helyzet a vállalatot sem kíméli, az erős infláció miatt egyre inkább drágul az alapanyag, ami miatt igazán nehéz felvenni a versenyt, valamint egy állandó, sztemderd árkatégoriát beállítani. Ezzel leginkább a 2022-es év második felében szembesült a cég, amikor a rendelések száma egy kis időre megcsappant (azt merem feltételezni, hogy ezzel egészen sokan szembesültek, a multiktól kezdve a kisvállalkozásokig). Ez egy olyan helyzetet teremtett a vállalat életében, amikor a stratégia újragondolására kellett sort keríteni. Eközben gondos figyelmet fordított az ügyvezető arra, hogy az ott dolgozók is elégedettek legyenek a bérükkel, ezért a 2023-as év elején 20%-ot meghaladó béremelésre került sor az infláció miatt. Külön kiemelendő a hosszútávú környezetvédelmi berendezkedése a cégnek, ugyanis rövidtávon nemcsak a papír és a műanyag hulladék szelektív gyűjtésére figyelnek, de hamarosan sor kerül a cég hibridautóinak beruházására, amivel kiveszi részét a MOL 2050-es karbonsemleges programjában. [14]

Tekintettel a jelenlegi energiaváltságra, mindenekelőtt elsőbbséget érez a fűtésrendszer teljes átalakítása, jelen állapotban zajlik a napelemek megpályázása, hogy a fűtési, valamint a gépeket ellátó energetikai rendszer eszerint maximálisan energiatakarékosra (nem utolsósorban költséghatékonyra) legyen átalakítva.

Gazdasági tényezők

A gazdasági tényezőket számos résztényező együttesen alkotja, melyek szoros ok-okozati kapcsolatban állnak egymással. Egy igazán fontos tényező lehet az infláció, amiről már szó esett az

előző szegmensben. Az infláció mértéke 2023. februári éves adatok szerint 25,4%, viszonyítva ahhoz, hogy 2021. novemberében éves szinten 7,4%-ot mértek, 2021. januárjában pedig 2,7%-ot, erős mértékű, kedvezőtlen inflációról beszélünk. [15] Ez a gazdaságra nincs jó hatással, illetve az emberek életére sem, ami összeköthető a munkanélküliség és a fizetési rátával is. A munkanélküliség aránya (a KSH adatai szerint 2022. novemberében 3,8% volt [16]) és az infláció jelentősen befolyásolja a vállalatok működési életét, melyben az utóbbi tényező leginkább közrejátszik a Buda Doboz Kft. esetében. További befolyásoló tényező még a banki hitelek zöme és az ezt magában foglaló kamatok, amihez nagyon sokan kénytelen voltak folyamodni a hirtelen növekedett infláció miatt (ez mind a vállalatok és a személyes jólét fenntartására is egyaránt apellál). A jelenlegi jegybanki alapkamat elérte a 2000-es évekbeli szintet [17], ami 13% volt akkoriban is. A jegybanki alapkamat segít abban, hogy az ország gazdasága egyensúlyban legyen, s jelen esetben ez a tényező egyre csak emelkedik, hiszen a gazdasági fejlődést támogatni kell. Ez mindenképpen befolyással bír mind a bankok, mind a működő vállalatok (ingatlanirodától a gyárakig, tehát A-tól Z-ig), életére, tekintettel arra, hogy az infláció is nő, valamint a jegybanki alapkamat is az elmúlt évek egyik legmagasabb értékét produkálja. A hitelek vállalása egyre nagyobb költséggel jár, vagyis a vállalatoknak nem feltétlenül éri meg felvenni a kölcsönöket, pláne nem hosszú évekre, amikor a THM erősen átlag feletti értéket produkál. Ugyanakkor, a Buda Doboz Kft. igyekszik egyre több területen munkahelyet teremteni, így ennek köszönhetően a munkahelyteremtés szektorában is erősödő tendenciát mutat, és kiveszi a részét abban, hogy a munkanélküliségi ráta pozitív irányba változzon. Az említett beruházásokra a környezetvédelem és a fenntarthatóság jegyében mindenképpen szükség van, továbbá különféle ipari innovációkkal is fejleszthető a vállalat jelenlegi berendezkedése, például a használt munkagépek automatizálásával a munkaerőt hatékonyabbá, a munkafolyamatot gyorsabbá tudná tenni, a profitot pedig rohamosabb ütemben lehetne növelni.

Szociális tényezők

A Seregélyes-Jánosmajor iparterületen zajló munkafolyamatokat a térség vonzáskörzete nem befolyásolja, ugyanis a vállalat adatai és megosztott információi szerint a beérkezett megrendelések a csomagolóeszközökre az ország minden tájáról érkeznek. A Buda Doboz Kft. egyik erőssége, hogy a leadott megrendeléseket és kéréseket rugalmasan kezeli, ennek köszönhetően számtalan pontról érkeznek a sürgősebbnél sürgősebb rendelések. A fogyasztói szokások viszont jelentősen megváltoztak a már

[15] <https://bankmonitor.hu/inflacio/>

[16] <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2211.html>

[17] <https://www.penzcentrum.hu/hitel/20230128/jegybanki-alapkamat-2023-mutatjuk-mikor-mennyit-emelkedett-a-jegybanki-alapkamat-11334704>

[18] <https://www.ksh.hu/tudomany-es-tech-nologia>

említett infláció és a kialakult gazdasági helyzet miatt, ez jelentős hatással bírhat a közeljövőben a cég életére. Ezzel egybeköthető a kis- és középvállalkozások alapítása is, akik magas minőségű termékekkel szeretnének megjelenni a piacon, tehát több időt és tőkét fektetnek a K+F-be, a megjelenésbe stb. A fennálló helyzet miatt egyre kevesebben mernek vállalkozni, ami azt jelenti, hogy a vállalkozásalapításban gondolkozók is kétszer megfontolják ötleteiket, mire a vállalkozás megalapításához juthatnak. A Buda Doboz Kft. eddigi rövid életpályája során rengeteg olyan kisvállalkozással dolgozott együtt (többek között designtervezés, csomagolóeszközök kialakítása a kisvállalkozás számára), akik a jelenlegi gazdasági helyzet miatt rövid idő után csődöt jelentettek, mert a megváltozott fogyasztói szokások miatt a társadalom többsége nem „tarthat” igényt különféle extrákra, luxusra, ugyanis a jövedelmük nem fedi le az igényeket, a jólétük fenntartását.

Technológiai tényezők

Az emberről, a társadalomról, a környezetről, a technológiáról gyűjtött tudományos ismeretanyag bővítése fontos eszköze az életminőség és a versenyképesség javításának. [18] A vállalat 2020-ban kezdte meg technológiai beruházásait, amik akkoriban fejlettnak számítottak, viszont mostanra az Ipar 4.0 előrehaladásával már-már korszerűtlennek minősülnek, olyannyira rohamos a technológiai fejlődés. A gépek kézi munkaerőt igényelnek, az egyes termékek termelésére történő beállításuk időigényes, amely akadályozó tényezőt jelenthet a gyártás folyamatosságában. Ugyanekkor, egyensúlyozza ezt a hiányosságot, hogy a helyes gépbeállítások elvégzése után villámgyorsan készülnek a rendelések. A technológiai berendezkedések a vállalatnál igen sokszínűek, többfajta módszerrel van lehetőség csomagolóeszközöket készíteni, így a megrendelők kedvére választhatnak pénzügyi lehetőségeik szerint. Erre az iparágra is jellemző a folyamatos fejlődés, ugyanis az újabbnál-újabb technológiák tökéletessége egyre gyorsabb, egyedibb megjelenést biztosítanak a fogyasztói igények maximális kielégítésében. A Buda Doboz Kft. gondosan kutatja a legkorszerűbb technológiákat, megjelenéseket, amelyekkel szolgálni tud a megrendelőiknek, így a K+F is erősen szerepet játszik a vállalat működésében. A vállalat előtt fényes jövő áll, így mindenképpen szükség lesz az automatizálásra, hogy a munkaerő-hatékonyság mellett a termelést és a profitot is párhuzamosan maximalizálni lehessen. A fejlesztések egyre csak terjednek, és a végét sem lehet látni, hogy mikor lesz az, amikor teljesen befejezettek lehet tekinteni egy újabb innovációt, tekintettel arra, hogy a szoftverek minősége is bármikor továbbfejleszthető, amivel a gépek működni tudnak, a

vállalatnak ezzel a ténnyel kell szembenéznie. Ha nagyobb teret szeretne magának nyerni, mindenképpen szem előtt kell tartani ezt a tényt. Amennyiben a vállalat élni szeretne az iparpark fejlesztésével, akkor mindenképpen érdemes a pályázatokat figyelnie, ugyanis számos ilyen pályázási lehetőség van, amivel az innovációt célratörően véghez lehet vinni. Ilyen pályázati lehetőségek voltak az elmúlt években, és várhatóak a következőekben is.

Környezeti tényezők

A környezeti tényezőket tekintve elmondható, hogy Magyarország közlekedési szempontból nagyon kedvező területen helyezkedik el, ugyanis mivel Európa szívében fekszik, ezáltal hatalmas tranzitforgalmat bonyolít le Kelet-Európa és Nyugat-Európa között. Magyarország közúthálózata egyre hosszabb és ezen utak, útszakaszok több mint $\frac{3}{4}$ -e aszfaltozott út, mely megkönnyíti és felgyorsítja a szállítások folyamatait. Ez azért lényeges, mivel az áruszállítás legjelentősebb része közúton zajlik le. [19] A szállítási folyamatok miatt kerül beruházásra a már említett hibrid autó, mely jelentősen csökkenti a környezetszennyezést, ezzel a vállalat hű maradna a környezetvédő programjához. A természeti környezet védelmét az 1995. évi LIII. törvény szabályozza hazánkban. A törvény célja az, hogy az ember és környezete kapcsolatát megóvja, és a fenntartható fejlődést biztosítsa. [19] A Buda Doboz Kft.-nek ezért is fontos a fejlett infrastruktúra, ugyanis olyan természeti alapanyagokat használ fel, mint a papír, mely a legfontosabb alapanyag a vállalat számára. A papír elkészítése már komoly szempontból igénybe veszi a természeti erőforrásokat, ugyanis a papír előállítása elsősorban a fakitermeléssel jár. Így minden szempontból gondos figyelmet kell fordítani a szelektív hulladék gyűjtésére, ami a legjelentősebb ez esetben a papír, annak szelektálása és elszállítása, hogy az újrahasznosítható legyen, ezzel óvva a további fakitermeléseket. Egyre több vállalat foglalkozik a fenntarthatósággal és a környezetvédelemmel, ezért ez jó lehetőség a vállalat számára, hogy jó benyomást keltsen azokban, akik külön küldetesként kezelik a környezetünk megóvását.

Jogi tényezők

A piacgazdaságokban, így hazánkban is jogszabályok biztosítják a vállalkozások szabadságát. Minden állampolgárnak jogában áll, hogy a jogszabályi előírások betartása mellett vállalkozást alapítson, működtessen. Amikor úgy határozunk, hogy vállalkozunk, fontos feladatunk annak eldöntése, hogy milyen vállalkozási formát választunk. A megfelelő vállalkozási forma megválasztása döntő fontosságú a vállalkozás

[19] Nagy Krisztián Tamás (2020): *CAFÉ FREI MARKETINGSTRATÉGIÁJA ÉS FOGYASZTÓI MEGÍTÉLÉSE*. Budapest: BGE.

[20] Váradi Istvánné:
*Társasvállalkozások
tipikus formái.* (PDF
fájl) (2023. 04. 17.)

hosszú távú sikere szempontjából. A szervezeti forma behatárolja a vállalkozó jogi kötelezettségeit, befolyásolja a vállalkozó pénzhez jutási esélyeit. [20] A jogi tényezők összessége párhuzamba állítható a politikai tényezőkkel, ugyanekkor más aspektusból kell megközelíteni ezt az elemzői szegmenst. A törvények bármikor átírásra kerülhetnek a gazdaság és az állam érdekében, ezért hatályosnak kell lennie a vállalatnak, amikor ezek alapján működik legálisan. Tehát a Kft. működésére vonatkozó jogszabályok halmazát szem előtt kell tartani, ugyanis azok megszegése vagy figyelmen kívül hagyása komoly következményeket von maga után. A másik legfontosabb, amit szem előtt kell tartani, hogy a vállalat jól működhessen, az a munkajog. Ez azért fontos, mert a vállalat az emberi munkaerőre támaszkodik (egészen addig, amíg esetleg meg nem valósul a teljes automatizálás a jövőben), így a foglalkoztatottak legális munkáltatása a másik legfontosabb dolog a vállalat jogi tényezőiben. A cég megkíván egy 30 napos időintervallumú próbaidőt, ami már a korábban említettek szerint mindenképpen szükséges, ugyanis a gépkezelés gyakorlottságot és alaposságot igényel. Felmondási idő nincs, a felmondás szándékáról azonban az ügyvezető úgy rendelkezik, hogy legalább 1 héttel annak bekövetkezte előtt jelezni kell. Tekintettel arra, hogy az ügyvezető rugalmasan kezeli az ilyen ügyeket, így ebben is partnerséget kínál a cég, komfortosabbá téve az alkalmazottak nála folytatott karrierjét és motivációját. Az egészségügyi elvárásokat tekintve, minden évben kötelező az érvényes tüdőszűrő-let bemutatása, illetve a munkába állást megelőzően a józanság, beszámíthatóság, tekintettel arra, hogy a szállítást az alkalmazottak végzik, illetve a gépek kezelése komoly odafigyelést igényelnek a balesetmegelőzés érdekében.

Ebben a fejezetben feldolgozásra került a vállalat PESTEL-analízise, mely egy átfogó, kiterjedt és komplex elemzési módszer, ezért szükségét éreztem annak, hogy az elemzés átláthatóságát és megértését egy táblázat összefoglaló keretein belül is bemutassam.

5. táblázat. A Buda Doboz Kft. PESTEL-elemzése

BUDA DOBOZ KFT.					
Politikai	Gazdasági	Szociális	Technológiai	Környezeti	Jogi
infláció	munkanélküliség aránya	kiváló vonzáskörzet	felkészült munkaerő	szállítás hatékonysága	működési jog
béremelések	fizetési ráta alakulása	fogyasztói szokások	fejlesztési lehetőségek	kiváló elhelyezkedés	30 napos próbaidő
környezet védelme	munkalehetőség teremtése	társadalmi K+F	ipari K+F	újrahasznosítás	beszámítható állapot
energiaválság	ipari innováció	kisvállalkozások segítése	pályázati lehetőségek	fenntarthatóság	egészségügy

Forrás: Saját szerkesztés.

Az iparági környezet elemzése – Porteri 5 erő modell

Az iparág az azonos vagy egymással helyettesíthető terméket és/vagy szolgáltatásokat előállító vállalatok csoportjának összessége. Ezen elemzések a stratégia azonszintjét kutatják, hogy melyek azok a tényezők, amik a vállalati (vagy iparági) környezetre hatnak.

Ennek a versenysztratégiának a célja, hogy az adott vállalat versenyelőnyre tegyen szert, s ezen megszerzett előnyök az iparág jellemzőitől függjenek. A korábban említett Porter-modell a leginkább alkalmazott elemzési módszer az iparágban folyó versenyre. E szerint az iparági struktúra az, ami egy iparág nyereségét meghatározza, amire a további négy erő kihat: a beszállítók pozíciója, valamint a vásárlóké, továbbá az „újoncok” fenyegetése, akik épp készülnek beszállni a versenybe, végül a helyettesítők fenyegetése. Ezek a tényezők határozzák meg együttesen az adott iparági verseny jellegét, természetesen ezek a tényezők minden iparágnál másként mutatkoznak meg, azaz némelyik erőbben fog hatni, míg a másik gyengébben vagy egyáltalán nincs hatással a versenyre, ám ezek idővel változhatnak pozitív vagy negatív irányban is, ami a környezet dinamikájára teljesen kihat. [21]

[21] Hethési Kitti (2021): A DUNAFITT Sportcentrum stratégiai menedzsmentjének elemzése.

Az iparágon belüli verseny

Az iparágon belüli verseny a legelső tényező, amit vizsgálunk kell, amikor Porter 5 erő modelljét vizsgáljuk. Többféle piaci szerkezetet különböztetünk meg: tökéletes verseny, monopólium, oligopólium, monopolista verseny. A Buda Doboz Kft.-re a tökéletes verseny jellemző, ugyanis a piacon belül több szereplő van és azok versenyeznek egymással, különféle tényezőkkel érvényesülnek és így szerzik meg a vásárlóikat. A tökéletes verseny jellemzője, hogy a piacra belépés és az abból való kilépés teljesen szabad, illetve a piacot nem befolyásolja, ha az adott versenyző kilép, továbbá a termékek lehetnek homogének, és az árak adottak. A tökéletes verseny nem mindig teljesül, hiszen valamelyik tényező mindig változik. Ezesetben leginkább az árak adottságát érdemes megemlíteni, hiszen az anyagárak a jelenlegi gazdasági helyzetet tekintve folyamatosan változnak, így a profitmaximalizálás érdekében az anyagárak változásával párhuzamban kell a végtermékek árán is alakítani.

Piacra lépők fenyegetése

Az új piacra lépők fenyegetése már a megnevezéséből eredően veszélyeket hordoz magával a piacon, és a meglévő vállalat életére is jelentős befolyással bír. Az új belépők azért jelentenek fenyegetettséget, mert a céljuk egyértelműen az, hogy elérjenek egy piaci részesedést, ennek következtében, hogy ők be akarnak törni, zavart keltenek az aktuális versenyben. A csomagolóiparban különösképpen nem keltett zavart a Buda Doboz Kft., ugyanis ez egy sokszereplős iparág, ahol jelentős áttörést kell elérni, hogy a piacon levőket megzavarja az új belépő jelenléte.

Ahhoz, hogy ez megtörténjen, reklámokra, hirdetésekre van szükség, melyben számos közösségi platform is a szervezet segítségére lehet. Voltaképpen amint megjelennek az új belépők a piacon, azon nyomban növelik a vállalatok költségeit, hiszen megjelenésükkel fokozzák a piaci versenyt. Az új belépők fenyegetettségi szintje attól is függ, hogy belépésükkel milyen reakciókat váltanak ki a versenytársakból, valamint attól, hogy milyen szintű a belépési korlát. A belépési, valamint a kilépési korlát viszonyáról az iparági versenytársak témakörében kerül részletesebb kidolgozásra, azonban ebben a cikkelyben azokat a fő tényezőket analízálom, amelyek csak a belépési korlátra bírnak befolyással. A legfontosabb elem, amely a belépési korlátot befolyásolhatja, a gazdaságos sorozatnagyság, amelynek lényege az, hogy minél nagyobb tételben vásárolunk/állítunk elő terméket, annál kisebb az egységköltsége (valamint a profit is ezzel egyenesen arányosan növekedő tendenciát mutathat). Ha egy megrendelésről van szó, akkor figyelembe kell venni az alapanyag beszerzésének költségeit, a csomagolóeszköz előállításának idejét (azaz a munkaerőt), az előállításához szükséges erőforrások igénybevételének költségeit, valamint a szállító költségét is. Ez egy igazán nívós feladat, ugyanis kisebb darabszámban egyértelműen költségesebb lesz a végtermék, hiszen darabszámtól függetlenül a csomagolóeszköz mind igénybe veszi az előbb felsorolt tényezőket, így mindenképpen törekedni kell a fogyasztó számára legkedvezőbb ár kalkulációjára, viszont ebben az esetben kevesebb esély van a profit növelésére.

Beszállítók alkuereje

A Buda Doboz Kft. legfontosabb alapanyagát a hullámlemezeket jellemzően a Dunapack Kft.-től vásárolja. Magyarországon még fellelhető 2 másik olyan papírgyár, amelyik hullámlemez termékeket állít elő, illetve cseh gyárak szállítanak még rendszeresen a magyar piacra. A beszállítók között verseny van, ennek következtében az egyes cégek közötti árazási különbség minimális. Mivel jellemzően nagy tömegű és térfogatú alapanyagról van szó, ezért meghatározó a beszerzéseknél a fuvar költség, vagyis jellemző, hogy a legközelebbi alapanyag-beszállító ajánlata a legkedvezőbb a cég számára.

Vásárlók alkuereje

Mivel nagy számú csomagolóipari cég található hazánkban, akik hasonló technológiával ugyanilyen hullámpapír dobozokat állítanak elő, ezért a vevők alkuereje jelentős az iparágban. A Buda Doboz Kft. ezért elsősorban abban a szegmensben tevékenykedik, ahol a vevők nehezebben találnak partnert, vagyis a kis sorozatszámú megrendelések területén. Ez lehetővé teszi a vevők alkuerejének csökkentését és magasabb profitmargin elérését.

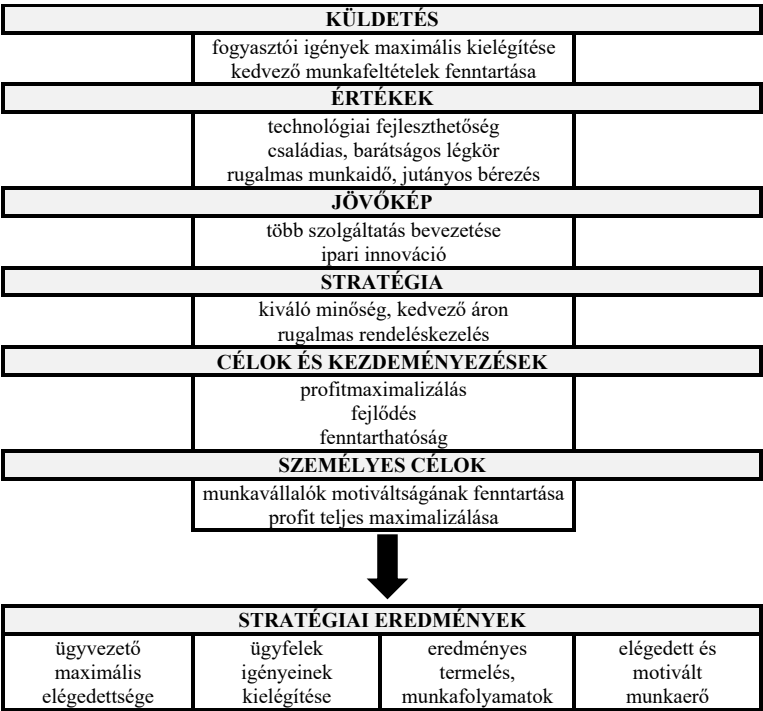
Helyettesítő terméket gyártók

Bizonyos esetben helyettesítő termék lehet csomagolások esetén a papír boríték, műanyag láda vagy zsák. A hullámpapír dobozok helyettesíthetősége viszont ezzel együtt korlátozott, jelentős versenyt a helyettesítő terméket gyártó vállalkozások nem támasztanak. A piaci versenyt sokkal inkább az azonos termékeket gyártó csomagolóipari cégek határozzák meg.

Stratégiai térkép

Egy vállalat stratégiai átláthatóságát elősegíti a vállalat saját stratégiai térképének elkészítése. Mivel sor került a vállalat stratégiai feltárására, átfogó képet kaphatunk a vállalat orientáltságáról, amiben a térkép segítő kezet nyújt. Az alábbi ábrán szemléltetjük a Buda Doboz Kft. stratégiai berendezkedését.

5. ábra. A Buda Doboz Kft. stratégiai térképe



Forrás: Saját szerkesztés.

A szervezet belső környezetének feltárása

Egy szervezet belső rendszere, környezete alatt azokat a szegmenseket értjük, amelyeket a környezeti tényezőkkel ellentétben nem tudunk befolyásolni, megváltoztatni.

Ezek a tényezők:

- a pénzügyi erőforrások,
- az emberi erőforrások,
- a fizikai erőforrások,
- valamint a technológiai erőforrások
- és a szervezet szellemi erőforrásait takarja.

Ez az elemzési módszer összefüggésbe hozható a SWOT-analízissel, mert az az elemzési módszer a belső és külső környezetet foglalja magában, így a belső környezet kielemezésével megtudhatjuk, hogy milyen erősségekből lehet versenyelőnyre szert tennie az adott szervezetnek, melyek segítenek abban, hogy a rizikók minimalizálódjanak, a szervezet modernebben tudjon fellépni, esetleges gyengeségeit erősíteni tudja. [21]

SWOT-ELEMZÉS

A makrokörnyezet és a versenyhelyzet elemzése után megvizsgáljuk a Buda Doboz Kft. belső környezetét. A belső környezeti elemzés vizsgálata során egy mátrixra fogok alapozni, és ennek segítségével vizsgáljuk a vállalatot. A SWOT-mátrix segítségével áttekintjük a vállalat erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és a vállalkozásra fenyegető veszélyeket.

A vállalat erősségeit megközelíthetjük abból a szempontból, hogy a Buda Doboz Kft. egy igazán friss szereplőnek minősül a piacon, így a leghatékonyabb stratégiákban van lehetősége versenyeztetnie a céget. Abból a tényből eredően, hogy egy nemrégiben indult szervezetről van szó, minden lehetőséget megragad, hogy megrendelőket és állandó vásárlókat tudhasson maga körül a jövőben. Így a rugalmassága a megrendelések és a fogyasztói igények kapcsán mindenképpen erősségnek minősül, hiszen olyan egyedi kéréseket is teljesíteni tud rövid időn belül (például kis darabszámot igénylő kérések, egyedi gyártástechnikát igénylő megrendelések, gyors

[21] Hethési Kitti (2021): *A DUNAFITT Sportcentrum stratégiai menedzsmentjének elemzése.*

termékelérés), amelyekre más csomagolóeszközt gyártó cégeknek nem feltétlenül van kapacitása. A telephely elhelyezkedésének köszönhetően viszonylag az ország középpontjából koordinálhatóak a kérések, amelyeket a vásárlók intéznek a cég felé, így a szállítási költség is kedvezőbben alakítható az ország bármely pontjába.

Amennyire erősségnek minősül a szervezet fiatalsága, akkora *gyengeségi* tényezőt is tud jelenteni ez a faktum. Ezt a megállapítást alátámasztja az, hogy a cég életének fellendülése során megmutatkozott a jól kidolgozott logisztika hiánya, ami kihatással van a megrendelések véglegesítésében. Ebben a kontextusban ez azt jelenti, hogy például a nagy megrendelésszámok során felléphet az elszámolás, mint hiba, abból eredendően, hogy kézi munkaerő számol le több ezer darabszámú megrendelést valamilyen szoftver alkalmazása helyett. Ez kellemetlenségekhez vezethet, ugyanis a tévedésekből fogyasztói elégedetlenség léphet fel, ami nincs segítségre abban, hogy a vásárlókat toborozzon a cég. Ha a vállalat ipari berendezkedését vizsgáljuk, hogy kisebb darabszámok esetében valamelyest helytáll a cég a jelenlegi eszközeivel, ugyanekkor, ha a vállalat nagyobb szeretne lenni a jövőben – ami a profitnövekedést is vonzza magával –, akkor szükséges lesz az Ipar 4.0 technológiáit igénybe venni és beiktatni mind a vállalat életébe, mind a munkaerő-hatékonyság növelésébe. Ezt, a *mesterséges intelligencia* bevezetésével a legegyszerűbb kivitelezni és megvalósítani, hiszen az AI-t már az ipar nagyrésztében alkalmazza a hatékonyság és a termelékenység érdekében.

Lehetőségként a logisztikai fejlettség hiányán bármikor lehet alakítani, ha az alapos megtervezésre kerül, ennek következtében a termékkészlet és az alapanyagok készlete is átláthatóbbá válik majd, ezzel elkerülve az esetlegesen felmerülő kellemetlenségeket. Ahelyett, hogy a csomagolási folyamatok előtt kézi munkaerővel kerülnének leszámolásra az elkészült termékek, pontosítani lehetne a számolási folyamatokat egy mesterséges intelligenciát használó program segítségével, kihasználva az Ipar 4.0 adta lehetőségeket. Ez egy jó előrelépés és kezdeményezés lehet a technológiai fejlődés érdekében. A gépparkok fejlesztésében a cégnek segítségére lehetnek a különféle iparfejlesztési pályázatok, amelyek elősegítik az ipari innovációt, melyet a fogyasztói társadalom túlzott igényei és azok kielégítései megkívánnak.

A *veszélyeket* megalapozták a gyengeségből akadó tényezők, ugyanis a gyengeségek és a veszélyek ugyanannyira összefüggenek, mint a gyengeségek és a lehetőségek. A logisztikai fejletlenség pontatlanságot eredményezhet, amely nem tesz jót a vállalat imázsának, és a vevőkörének. A pontatlanság reklamációhoz vezethet, ami elégedetlenséget szül, ebből következik a soron lévő veszély, hogy a vállalat veszíthet versenyképességéből, ugyanis az értékelések, visszajelzések manapság az egyik legbefolyásolóbb tényezőnek minősül, amikor egy szolgáltatás igénybevételéről van szó, így a negatív visszajelzések jelentős befolyással bírnak a beérkező megrendelések számára (ami a negatív visszajelzések miatt egyértelműen redukálódhat). A kielégítetlenül maradt fogyasztói igények a legnagyobb kockázatot jelentik egy vállalat küldetésében. Ez több komoly következményt is von maga után, például azt, hogy a fogyasztó áttér egy másik csomagolóeszközt gyártó céghez, aki az ő igényeiknek megfelelően tudja előállítani a kívánt végterméket.

A tökéletes végtermék eléréséhez igényességre és szervezettségre van szükség, ami nem a gyártósoron kezdődik, hanem a stratégia kialakításánál. Fenyegetésként is felfogható az, hogy a gépek jelenlegi működési elve elavultnak fog minősülni néhány éven belül – a rohamos fejlődésekből kiindulva ez jelenthet akár 1–2 évet is-, tekintettel arra, hogy hányan használják az Ipar 4.0 technológiáit, legfőképpen a mesterséges intelligenciát, ami különféle programokat, szoftvereket hordoz magában.

A SWOT-elemzés értelmezhetőségét és átláthatóságát táblázatba foglaltam, melyből kiolvashatóak a legfontosabb SWOT-tényezők a Buda Doboz Kft. stratégiai elemzésében. Ez az analízismódszer segít abban, hogy átfogóbb képet kapjunk a vállalat belső működéséről és annak megértéséről, valamint abban, hogy a vállalat működési életének minőségén javítani lehessen. Időnként érdemes elvégezni ezeket az elemzési módszereket, hogy transzparens képet kapjunk a jelenlegi stratégiákról, és azoknak hatékonyságáról, mert olykor nem a termékkel van a hiba, hanem a stratégia hatástalan, elavult, nem illik a vállalathoz stb., így ezt már régóta működő vállalatoknál is érdemes alkalmazni (legalább 1–2 évente), hiszen a stratégiai trendek is folyamatosan változnak, amivel a versenytársak is lépést tarthatnak.

6. táblázat. A Buda Doboz Kft. SWOT-elemzése táblázatba foglalva

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
fiatal cég – hatékony stratégiahasználat rugalmas rendeléskezelés egyedi kérések teljesítése olcsó kiszállítási költség kiváló telephelyi elhelyezkedés	fiatal cég logisztikai fejletlenség kézi munkaerő használata egyszerű berendezések innováció hiánya
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
logisztika kialakítása számoló programok alkalmazása pályázati lehetőségek ipari park fejlesztése Ipar 4.0 technológiáinak applikálása	fogyasztói elégedetlenség elavultság versenyképesség elvesztése kielégítetlen fogyasztói igények vásárlók átpártolása másik gyártóhoz

Forrás: Saját szerkesztés.

A SZERVEZET BELSŐ ERŐFORRÁSAINAK ELEMZÉSE

Belső érintettek

Egy szervezet elemzésénél az érintettek több rétegre bonthatóak. Jelen esetben a szervezet érintettjeit a tulajdonos, belső érintettjeit (a skateholdereket) a menedzser és az alkalmazottak csapata alkotja. A külső érintetteket mikrokörnyezeti szempontból a szállítók (amelyet jelen esetben is a szervezet intéz magának), a versenytársak, melyből ebben az iparágban számtalan van, és a (változatos) fogyasztók alkotják.

Anyagi források

A cég kezdeti beruházásait teljes egészében a tulajdonosi befizetéseiből finanszírozta, amelyet tőke és tulajdonosi kölcsön formájában biztosított a Buda Doboz Kft. számára. A vállalat bankhitellel nem rendelkezik, illetve egyelőre nem jutott hozzá semmilyen állami vagy Európai Unió támogatási forráshoz sem (a korábban említett pályázatos beruházások folyamatban vannak). A forgóeszközök (elsősorban alapanyagok) szintén a tulajdonos hozzájárulásából, illetve a megtermelt eredményből kerülnek finanszírozásra.

Termelési eszközök

Termelési eszközöknek azokat a tárgyakat tekintjük, amelyek a vállalat működését szolgálják. A vállalat működését főként a munkagépek alkotják, melyekből ötfélét különböztethetünk meg. Ezek segítségével egyedi megjelenésű csomagolóeszközöket gyártanak, különféle technológiákkal.

A szervezet infrastruktúrája

A telephely belső rendszere logisztikai szempontból némi átalakítást igényel. Az épület több részre van bontva: raktárhelység, munkagépek sora, irodarész, étkező, mosdó, az épületen kívül pedig ingyenes parkolási lehetőség érhető el. A jelenlegi stratégiához a telephely mérete megfelelően kielégíti az igényeket, ugyanakkor, ha a vállalat terjeszkedni szeretne, akkor a telephely bővítést fog megkívánni, vagy akár másik városban is működtethet egy telephelyt – ezzel még több munkalehetőséget tekintve, illetve elérhetőbbé tudja tenni a raktárkészletet azoknak, akik a jelenlegi telephelyt messzinek ítélik meg (például az ország keleti része).

A szervezet elhelyezkedése

A PESTEL-elemzésből már kiderült, hogy ugyan a cég székhelye Budakeszin található, a telephelye Seregélyes-Jánosmajor területén helyezkedik el. Infrastrukturális szempontból ez kiváló elhelyezkedésnek minősül, ugyanis Fejér megye az ország központi részére esik. Kedvező ez a szállítás kalkulálásánál, tekintettel arra, hogy a szállítás költsége a fogyasztót terheli.

[22] <https://hu.economy-pedia.com/11037188-an-soff-matrix>

ANSOFF-MÁTRIX

Az Ansoff-mátrix fő célja a növekedési lehetőségek azonosítása, hogy ez végbe mehessen, az első lépés a termékek és piacok azonosítása aszerint, hogy azok éppen aktuálisak vagy újak-e.

Ezzel az együttessel létrejön a mátrix. A termékek a vízszintes tengelyen, míg a piacok a függőleges tengelyen helyezkednek el. Mindkét változó (termékek és piacok) két kategóriára oszlik: új vagy aktuális. Ennek eredményeként négy negyedre kapunk, amelyek mindegyike meghatároz egy sajátos növekedési stratégiát: piaci behatolás, piacfejlesztés, termékfejlesztés, és diverzifikáció. [22]

Piaci behatolás

Ez a stratégiai szegmens segít abban, hogy a piaci részesedését növelni tudja a vállalat, ugyanazokkal a termékekkel, másfajta stratégiai tényezőket bevetve. A Buda Doboz Kft. esetében ilyen lehetőség például a hirdetésekbe és a promóciós tevékenységekbe fektetett több idő és energia, amelyekkel magát a célközönséget meg lehet célozni, a vásárlókat, akik igényt tartanak a csomagolóeszközök vásárlására. Ehhez hozzájárul az a kedvezőség, hogy a vásárlók egy rendelés erejéig 15% kedvezményben részesülnek, ha magát a vállalatot valamilyen formában promotálják, ilyen például a közösségi oldalakon említésre kerülés egy poszt formájában, link megosztása a weboldalukon stb. Szükség lehet a versenytársak felmérésére is, azáltal, hogy az iparágban jobban kiismerhető legyen a fogyasztói preferencia. Összegezve, a hirdetések és a promóciókat ötvözve kiváló stratégiát lehet felépíteni azzal a céllal, hogy több vásárlót célozzon meg a vállalat.

Piacfejlesztés

Véleményünk szerint új piacra nincs szükség, ha a termékfejlesztés jól működik. A vállalat esetében a piac egy tág környezetet fed le, ugyanis a csomagolóeszközök olyan termékek, amelyekre minden vállalatnak szüksége van, ha termékértékesítéssel foglalkozik. A reklámok kiterjesztése különféle piacokra adhat egy újabb volument a vállalat működésében, ugyanis a vállalatnak e téren inkább marketinghiányosságai vannak, mintsem stratégiai. Érdekes lenne a nemzetközi piacon megmérgettnie magát, amint átesik a termékfejlesztésen és a hirdetési tevékenységek kiépítésén.

Termékfejlesztés

A termékfejlesztés tán az egyik legérdekesebb kvadráns az Ansoff-mátrixban, tekintettel arra, hogy az jelenleg az Ipar 4.0 milyen innovációs fejlesztési lehetőségeket kínál minden vállalat számára. A csomagolóeszközök tere és technológiája sokrétű lehet, ezért érdemes lenne egy olyan kategorikus változást bevezetnie a cégnek technológiai szempontból, ami egy olcsóbb kategóriát fed le (kevésbé korszerű gépekkel való költséghatékonyabb gyártás a fogyasztók számára), valamint egy magasabb kategóriájú technológiai kivitelezés, aminek a célpiaca azok a vállalatok lehetnek, akiknek a termék megjelenése nagyon fontos tényező az értékesítés során. Ezeket a termékeket el lehet adni marketing szempontjából olyan címszóval, hogy „a leginnovatívabb technológiákkal gyártva”, ugyanis ennek a pszichológiai háttere az, hogy a fogyasztók sokkal hamarabb csapnak le egy újabb technológiával készült termékre, mert egyfajta luxusérzetet kelt bennük az innováció adta változás.

Diverzifikáció

A diverzifikáció az egyik legkockázatosabb elem, hiszen egy teljesen más aspektusból közelíti meg a stratégia alakítását. Ez a tényező új piacokat kíván megnyitni új termékek bevezetésével, ami igencsak kockázatos, hiszen nem tudhatjuk, hogy az új piaccal mennyire lesz versenyképes, valamint, hogy az új termékre mekkora az igény. Azt gondolom, diverzifikációra nincs szükség jelen esetben, hiszen a vállalat jelenleg is jól helytáll a jelenlegi piacán, a jelenlegi termékeivel egyidőben történő újításukra nincs szükség, mivel az elég magas rizikót jelentene a mostani működésben.

ÁLTALÁNOS PORTERI STRATÉGIÁK

„A kiemelkedő jövedelmezőség megszerzésének alapvető alapja a tartós versenyelőny elérése, ehhez pedig üzleti stratégiát kell követni.” [23]

Porter stratégiai leírják, hogy egy vállalat hogyan szerezhet előnyt a versenytársaival szemben azzal, hogy felülmúlja a versenytársait. A versenyelőnyök közül háromfélét különböztet meg Porter, amelyek lehetnek: költségvezető, termékdifferenciáló, valamint a piaci szegmentáción alapuló stratégiák.

A vállalatot a költségdiktáló stratégia jellemzi, ugyanis az előző stratégiai elemzésekből már kiderült, hogy a vállalat a minél alacsonyabb költségekkel termeljen és állítson elő, ezzel egyidőben tudja biztosítani a lehető legnagyobb nyereséget.

A költségek leszorítása érinti mind a vállalat fix költségeit (általános irányítási költségek, marketing, kutatás stb.), mind az egy termékre jutó, gyártással és az értékesítéssel kapcsolatos költségeket. A termelési költségekre alapvetően hat például:

- a méretgazdaságosság (több termék legyártása esetén az egy termékre jutó költségek alacsonyabbak),
- a tapasztalati hatás (az utolsó termék legyártását már tartalmazza az addigi termékek előállításának tapasztalata, így ennek előállítása kevesebb erőfeszítést igényel),
- a kapacitáskihasználás (az üres kapacitásokkal járó költségek kikerülése). [24]

[23] <https://hu.economy-pedia.com/11032409-generic-porter-strategies>

[24] Balaton Károly – Hortoványi Lilla (Szerk.) (2018): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541530>
Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut_57_p2/#dj-286seut_57_p2 (2023. 05. 02.)

[24] Balaton Károly –Hortoványi Lilla (Szerk.) (2018): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541530>
Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut_57_p2/#dj-286seut_57_p2 (2023. 05. 02.)

Az alábbi táblázat segít megérteni a vizsgált szervezet stratégiáját.

7. táblázat. A költségdiktáló stratégia előnyei és kockázatai

Előnyök	Kockázatok
– Működési költségek alacsony szinten tartása – Folyamatinnovációk és törekvés a folyamatos javulásra (kaizen) – Mennyiségi célokat elősegítő ösztönző rendszer – Nem alacsonyabb ár, de magasabb profit vagy alacsonyabb ár, de nagyobb piaci részesedés – Új belépőkkel szemben belépési korlátot jelent az igen kedvező költségstruktúra	– Magas fix költség, a legújabb gyártási technológiába történő beruházások miatt – Tengeren túli gyártás esetén (pl.: Kínában) a termék másolása nehezen védhető ki, valamint sok esetben kvóták és belföldi védővámok sújtják az így behozott termékeket (antidömping) – A rendszeres kontroll és a részletes beszámoltatás extra erőforrásokat von el, a szervezet alkalmazkodó képessége csökken, a bürokrácia diszfunkciói erőteljesen megjelennek – Az alacsony árat a fogyasztók gyakran alacsonyabb minőséggel párosítják

Forrás: [24]

A cikk befejező része áprilisi számunkban jelenik meg.