

SZAKDOLGOZAT

Babicz Gábor

2023



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Gazdálkozás és management alapképzési szak**

**A Philip Morris Magyarország Kft. mikro- és makrokörnyezetének
bemutatása**

Belső konzulens:	Dr. Turzai-Horányi Beatrix Adjunktus
Belső konzulens intézete/tanszéke:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet /Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék
Készítette:	Babicz Gábor

**Budapest
2023**

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
1. A mikro- és makrokörnyezet fogalma	3
1.1. A mikrokörnyezet elemzése	3
1.2. A makrokörnyezet elemzése	6
1.3. A vállalkozás külső- és belső környezetének elemzése	8
2. A magyar dohányipar története.....	14
2.1. A dohányzás története	14
2.2. A dohányjövedék története Magyarországon	14
2.3. A jövedéki termékekre vonatkozó uniós jogszabályok	17
2.4. A trafiktörvény	18
2.5. A magyar dohányipar szereplői	20
3. Kutatásmódszertan	22
4. A Philip Morris Magyarország Kft. bemutatása	25
4.1 A Philip Morris Magyarország Kft. története	25
4.2 Az Egri Dohánygyár beolvadása a Philip Morris cégbe.....	26
4.3 A Philip Morris Magyarország Kft. mikro- és makrokörnyezetének bemutatása szakértői interjú alapján.....	27
5 A Philip Morris Magyarország Kft. mikro- és makrokörnyezete.....	31
5.1 A Philip Morris Magyarország Kft. makrokörnyezeti elemzése	31
5.2 A Philip Morris Magyarország Kft. mikrokörnyezetének elemzése.....	34
5.3 Alternatív dohánytermékek térnyerése.....	45
5.4 Kérdőíves felmérés eredményei.....	46
5.5 A koronavírus okozta gazdasági visszaesés várható hatásai	51
Következtetések és javaslatok.....	54
Irodalomjegyzék	59
Ábrajegyzék.....	62
Mellékletek	63
I. A szakértői interjú interjúvázlata	63
II. A kérdőíves kutatás kérdései	64

Bevezetés

Szakedolgozatom témája a Philip Morris Magyarország Kft. mikro- és makrokörnyezetének elemzése, melyek háttéréül szolgál, hogy 3 évig üzletfejlesztési képviselőként szereztem tapasztalatot a vizsgált vállalkozásnál.

Dolgozatom során áttekintem a vállalatok környezetelemzéséhez kapcsolódó szakirodalmát és vizsgálati módszereit, melyek segíteni tudnak a vállalkozások aktuális helyzetének megismerésében és a lehetséges jövőbeli fejlesztési irányok kijelölésében. Szakedolgozatomban a legfontosabb elemzési módszerek kerülnek bemutatásra, úgy, mint a PESTEL-elemzés, Porter öttényezős modellje, a SWOT-analízis, illetve Adizes és Greiner életciklus modellje.

Az elméleti háttér megismerését követően szeretném bemutatni a dolgozatom középpontjában álló dohányipari ágazatot, egy kis történelmi kitekintéssel, hogy honnan hova jutott a dohányipar, milyen fontos jogi szabályozásokat hoztak létre a dohányjövedékkel kapcsolatban. Emellett a magyar dohányipar történetét és a jövedéki adózás szabályozását is bemutatom, beleértve a magyar és az uniós vonatkozó szabályozások ismertetését. A dohányipari ágazat egy fontos mérföldkövének számító trafiktvörvényről is röviden szót ejtek, illetve bemutatom a magyar dohányipar legfontosabb szereplőit.

Dolgozatom középpontjában a Philip Morris Magyarország Kft. áll, melynek általános bemutatása során a vállalkozás története mellett a szakedolgozathoz képzült primer kutatás eredményeit is ismertetem. Primer kutatásként Dolgozatomhoz a Philip Morris Magyarország Kft. egy korábbi munkavállalójával készítettem mélyinterjút.

Szakedolgozatomhoz és a mélyinterjúhoz megfogalmazott kutatási kérdésemet a Philip Morris Magyarország Kft.-nél eltöltött 3 év munkatapasztalatomra alapoztam, melyet üzletfejlesztési képviselőként szereztem. Azt tapasztaltam, hogy rendkívül gyakoriak a dohányipart és a jövedéki termékeket érintő törvényi és adózási szabályváltozások, melyekhez szükséges a vállalati stratégiát is hozzáigazítani. Kutatásom során tehát arra kerestem a választ, hogy hogyan lehet sikeres stratégiát megalkotni és megvalósítani egy ilyen gyakran változó környezetben.

A bemutatást követően a szakirodalomból ismert elméletek alkalmazásával elemzem a Philip Morris Magyarország Kft. jelenlegi mikro- és makrokörnyezetét, illetve működését. Az elemzéshez szekunder és primer adatokat is felhasználtam, a belső környezet elemzéséhez nagy

segítséget nyújt a vállalkozás korábbi dolgozója által adott mélyinterjú, illetve saját korábbi munkatapasztalataim, melyet a cégnél szereztem. Az aktuális helyzet felmérését követően egy rövid áttekintést szeretnék nyújtani a dohányipari vállalkozások várható jövőképéről és trendekről. A jövőkutatás és trendek vizsgálata segítséget tud nyújtani a fogyasztókról szerzett ismereteink bővítésével olyan szempontból, hogy hogyan várható a fogyasztás elmozdulása. A gazdasági szakemberek kevésbé a múlt történései alapján hozzák meg döntéseiket, sokkal inkább a jövőbeli kimenetekre koncentrálnak, illetve a jövő kihívásaira.

A dohánytermékek jövőjéhez kapcsolódóan szakdolgozatomhoz egy rövid kérdőíves felmérést is készítetek, melyben az alternatív dohánytermékek keresletét vizsgálom. Vizsgálatomhoz online kérdőíves módszert választottam, hogy minél több ember véleményét megismerhessem az adott témában. A kérdőíves kutatáshoz megfogalmazott hipotézisem szerint a 25 év alattiak nyitottabbak az alternatív dohánytermékek használatára, mint az idősebb korosztály. A kérdőív elemzése során ezt az állítást igyekszem igazolni.

Aktualitása miatt fontosnak tartom, hogy röviden elemezzem a koronavírus-járvány (COVID-19) miatt kialakult veszélyhelyzetet, és annak várható gazdasági hatásait is, mivel ezek a gazdasági hatások minden Magyarországon működő vállalkozást érintenek, beleértve a Philip Morris Magyarország Kft-t is. A koronavírus-járvány számos vállalkozás számára egyértelművé tette, hogy milyen súlyos hatással lehetnek a külső (tőlünk teljesen független) környezeti tényezők a működésünkre, tevékenységünkre.

Munkám során folyamatosan szembesültem a dohányipart érintő törvényi és adózási szabályváltozásokkal, mely természetesen megköveteli a vállalati stratégiák állandó változtatását is. Dolgozatom célja, hogy felmérjem, hogyan tud egy vállalkozás igazodni egy ilyen gyakran változó környezethez, milyen nehézségeket jelent számára, és hogyan tud esetlegesen előnyt kovácsolni a helyzetből.

Bízom abban, hogy az általam bemutatott elemzés rávilágíthatok arra, hogy a környezeti tényezők vizsgálata révén felkészülhetünk a várható és kevésbé valószínű eseményekre, ezáltal csökkenthetjük azok kockázatát vagy előnyt is kovácsolhatunk belőlük.

1. A mikro- és makrokörnyezet fogalma

A vállalkozások környezetelemzése a tervek elkészítésének és az üzleti tevékenység végzésének alapja. A szervezetek a környezetük egy részét képesek befolyásolni, ugyanakkor számos olyan tényező hat rájuk, amelyekre nincs befolyásuk. Ahhoz, hogy képesek legyenek alkalmazkodni ezekhez a tényezőkhöz, ismerniük kell a közvetlen mikrokörnyezetüket és a tágabb makrokörnyezetüket. Ebben a fejezetben a környezetelemzés módszertanát mutatom be. Az 1. ábrán látható a vállalkozások mikro- és makrokörnyezete, illetve azok főbb elemei. A mikrokörnyezetet a vállalat, a vevők, a partnerek, a szállítók és a versenytársak képezik, a vállalkozások makrokörnyezetét pedig a politikai, társadalmi, technológiai, gazdasági, környezetvédelmi, jogi és oktatási környezet alkotja.

1. ábra: A vállalkozások mikro- és makrokörnyezete,
(Forrás: saját szerkesztés Szörös-Kresalek, 2013 alapján)



1.1. A mikrokörnyezet elemzése

A vállalatok, szervezetek mikrokörnyezetének elemzése során a leggyakrabban az alábbi környezeti elemek kerülnek elemzésre (Szörös-Kresalek, 2013):

- a vállalkozás által előállított termék vagy szolgáltatás piaca
- a beszerzési források: alap- és segédanyagok, eszközök piaca
- munkaerőpiaci környezet

- tőke- és pénzpiac

A vállalat által kínált termékek és szolgáltatások piacán a vállalkozás érintettjei a potenciális vevők, a szállítók, a versenytársak és az üzleti/stratégiai partnerek. Ezen érintettek elemzése során vizsgálnunk kell magát a piacot, versenytárs-elemzést kell végeznünk, fel kell mérni a fogyasztói igényeket, vizsgálni a keresletet és a szállítókat (Szörös-Kresalek, 2013).

A piac elemzése az alábbi területek vizsgálatát foglalja magába (Józsa, 2000):

- piaci volumen, vagyis a valós és az előrejelzések alapján lehetséges értékesítési mennyiség,
- piaci potenciál, vagyis a termékből prognosztizálható értékesítés összege, mely függ a vásárlók számától és a termék iránti igény felmerülésének gyakoriságától,
- a piaci szereplők (a vállalkozás és a versenytársak) értékesítési volumenének és piacrészesedésének elemzése.

A piac növekedési ütemét is érdemes vizsgálni, vagyis azt, hogy piacbővülés vagy piacsűkülés figyelhető meg, hiszen ez nagymértékben befolyásolja a vállalkozás marketingstratégiáját. A piaci növekedési ütemet az előző időszakhoz viszonyított eladásváltozással számíthatjuk ki. Emellett a saját és a konkurencia piaci részesedését is érdemes vizsgálni, mert ezáltal a piaci szereplők teljesítményét is elemezhetjük. A piacrészesedést többféle módszerrel elemezhetjük a célpiacon a teljes eladáshoz viszonyítva, vagyis az értékesítés százalékos részarányát a célpiacon a teljes eladáshoz viszonyítva, valamint a relatív piacrészesedést a három legnagyobb versenytárs eladásaihoz viszonyított forgalom által mérhetjük, továbbá vizsgálhatjuk csupán a piacvezető versenytárshoz viszonyítva is a vállalkozás relatív piacrészesedését (Kotler, 2002).

A vállalkozás által előállított termék vagy szolgáltatás piacának elemzése mellett a mikrokörnyezet vizsgálatához szükséges a versenytársak elemzése is, beleértve a piaci magatartás, a stratégia, a gyengeségek és erősségek feltérképezését. A versenytársak azonosítása az első lépés az elemzéshez. Doyle (2002) négyféle versenytársi kategóriát határozott meg:

- A közvetlen versenytársak azonos piacon kínálnak a vállalkozáshoz hasonló terméket. (Például Philip Morris, Marlboro, Pall Mall, stb)

- A közvetett versenytársak szintén ugyanazon a piacon vannak jelen, azonban más terméket kínálnak azonos fogyasztói igények kielégítésére. (Például cigaretta, pipa, szivar, stb)
- A potenciális versenytársak jelenleg nem ugyanazért a célpiacért versenyeznek, azonban várható, hogy a közeljövőben közvetlen vagy közvetett versenytársakká válhatnak.
- A kezdő versenytársak olyan új vagy alternatív eljárásokat, technológiát alkalmaznak, melyek elterjedésével versenytársakká válhatnak. (Például elektromos cigaretta)
- A jelenlegi trendek alapján ma már nem kimondottan dohánypiacról hanem inkább nikotinpiacról beszélhetünk.

Más megközelítésben a ma versenytársainak nevezzük a közvetett és közvetlen versenytársakat, és a holnap versenytársainak a potenciális és kezdő konkurenseket. A versenytárs-elemzés során az azonosítást követően vizsgálni kell a konkurencia céljait, beruházásait, múltját, piaci részesedését, stratégiáját, képességeit. Fontos ismerni a versenytársak szervezeti felépítését, a vállalati kultúrát, a vezetők és kulcsemberek képességeit és motivációs rendszereit is. Továbbá a versenytársak növekedési és alkalmazkodási képességei, reakció ideje és az ipárral kapcsolatos elképzelései is fontos szempontok az elemzés során. Ezeket az információkat többnyire nehéz a nyilvánosan elérhető adatokból megszerezni, így meg kell találni a megfelelő információforrásokat is ezek begyűjtéséhez. Leggyakrabban a vezetői nyilatkozatok, interjúk, éves beszámolók, hirdetések és sajtócikkek képezik az információszerzés alapját (Szörös-Kresalek, 2013).

A mikrokörnyezet meghatározói a fogyasztók, illetve az ő alku erejük a piacon. A vásárlók erejét több tényező befolyásolja, mint például a márkahűség, a fogyasztók árérzékenysége, a rendelkezésre álló információk, az új szállítóra való áttérés költsége és a piac teljes mérete (Porter, 1980).

A vevők vizsgálata során fontos tényező még a fogyasztói magatartás, mely számos külső és belső tényező (szociológiai, demográfiai, gazdasági, pszichológiai, stb.) hatására változhat, melyet a vállalkozásoknak is figyelemmel kell kísérniük ahhoz, hogy kellő pontossággal és időben tudjanak reagálni rá.

A vevők mellett fontos szerepük van a beszállítóknak is, mely esetében hasonló tényezők befolyásolják alkupozíciójukat, mint a fogyasztók esetében, tehát a váltás költsége vagy az

árérzékenység, illetve a helyettesíthetőség. A vállalkozás számára további fontos szempont a szállítók esetében az árucikkek elérhetősége, rendelkezésre állása, az értékesítési csatornák, a saját előállítás lehetősége, az alapanyag/eszköz költségekre gyakorolt hatása, stb. (Porter, 1980).

A munkaerőpiac jelentős hatással van a vállalat működésére, hiszen a munkaerő a vállalat belső környezetének szerves része. A munkavállalók szakértelme befolyásolja a vállalat teljes szakértelmét, kompetenciáit, tehát egyértelműen a vállalat számára hozzáadott értéket biztosítanak. A munkaerőpiacon az elérhető szakemberek a vállalat termelékenységét határozzák meg (Imreh et al., 2008).

A pénz- és tőkepiacokon a befektetések és beruházások meghatározóak a vállalatok működése szempontjából, továbbá a finanszírozás, a kamatok, az árfolyamok és a pénzpiacok kiszámíthatósága, stabilitása is befolyással bír a vállalkozás sikerére.

1.2. A makrokörnyezet elemzése

A makrokörnyezet elemzésének legjellemzőbb módszere a PESTEL elemzés, mely a vállalat működésére és jövőjére ható tágabb környezeti elemeket tartalmazza. Az angol mozaikszó az a politikai (Political), gazdasági (Economic), társadalmi (Social), technológiai (Technological), természeti (Ecological) és jogi (Legal) környezet elemzéséből adódik. A vállalkozásnak jellemzően nincs befolyása ezekre a tényezőkre, azonban ezek elemzésével az aktuális és várható trendek megismerhetők, a válaszreakciók vagy alkalmazkodás pedig tervezhetővé válik.

A PESTEL elemzésben szereplő tényezők (Józsa, 2002):

- Politikai környezet:
 - kormányzati és a politikai stabilitás
 - politika berendezkedés (demokrácia, diktatúra, stb)
 - állami beavatkozás a gazdaságban
 - törvényhozás, szabályozások rendszere, stabilitása
 - politikai értékek
 - érdekcsoportok lobbijereje
- Gazdasági környezet
 - Gazdasági szerkezet és berendezkedés

- Gazdaságpolitikai irányzatok
- Főbb gazdasági mutatók (GDP, infláció, kamatok, jegybanki alapkamat, munkanélküliség, megtakarítások) és azok változékonysága
- Valuta árfolyamok és azok változékonysága
- Bérszínvonal
- Az infrastruktúra kiépítettsége, beruházások mértéke
- Energiaárak, benzinárak és egyéb árak
- Adózás (ÁFA mértéke, járulékok, társasági adó, jövedéki termékek, stb)
- Társadalmi (szocio-kulturális) környezet
 - Demográfiai helyzet (korösszetétel, születések száma, nemek aránya, munkaképes korúak aránya, stb)
 - Iskolázottság, oktatási rendszer színvonala, szakképzési lehetőségek
 - Értékrend, társadalmi normák, kulturális jellegzetességek
 - Társadalmi mobilitás
 - Civil társadalom aktivitása
 - Vállalkozó szellem, vállalkozói lét elfogadottsága
 - Motivációk, munkahelyi viselkedési normák
 - Véleményformálók és befolyásos csoportok
- Technológiai/technikai környezet
 - Technológiai fejlődés üteme
 - K+F, innováció finanszírozás mértéke (GDP százalékában)
 - Technológiai transzfer módja, sebessége
 - High-tech alkalmazások jelenléte
 - Technológiai változások kiszámíthatósága
 - Informatikai kiépítettség, internet lefedettség
 - Iskolázottság szintje, élethosszig tartó tanulás
- Természeti tényezők, környezetvédelem
 - környezetvédelmi előírások, környezetbiztonság
 - újrahasznosítás
 - hulladék- és veszélyes anyagok kezelés
 - károsanyag kibocsátás
 - természeti erőforrások és azok állapota
 - csomagolástechnika, zero waste szemlélet (csomagolásmentes boltok)
 - öko- és biotechnológiák alkalmazásának mértéke, elterjedtsége

- környezetvédelmi infrastruktúra
- Jogi környezet
 - Szabályozottság mértéke, szabályok változásának gyakorisága, követhetősége
 - Munkajog, adójog és versenytörvények
 - Jogrend, igazságszolgáltatás
 - Szakszervezetek, lobbicsoportok érvényesülése

A PESTEL elemzés során a vizsgálandó tényezők eltérőek lehetnek az alapján, hogy az adott vállalkozás szempontjából mely környezeti elemek relevánsak, illetve hosszú távon pozitív vagy negatív hatást gyakoroljon a vállalat működésére (Marosán, 2001).

A PESTEL elemzés jellemzően másodlagos forrásokra alapozva készül, vagyis olyan tanulmányok, statisztikák, elemzések felhasználásával, amelyek korábban mások által készültek el más célokra (nem pedig a vállalkozás saját, elsődleges információgyűjtése például interjú vagy kérdőív használatával). Másodlagos információforrások lehetnek még banki elemzések, minisztériumok közleményei, nemzetközi kutatási eredmények, piackutató intézmények által közölt kutatások, népszámlálási adatok, gazdasági előrejelzések, közlönyök, jogszabálygyűjtemények (Malhotra, 2002).

1.3. A vállalkozás külső- és belső környezetének elemzése

A vállalkozás külső- és belső környezetének elemzésére számos módszer áll rendelkezésre. A fent bemutatott PESTEL elemzés mellett a vállalat külső környezetét vizsgálhatjuk a Porter-féle ötérő modell segítségével is. A SWOT elemzés alkalmas a vállalkozások külső és belső környezetének vizsgálatára is. A vállalat belső környezetének elemzéséhez az életciklus modellek nyújthatnak segítséget, melyekkel meghatározható, hogy aktuális milyen státuszban van a vállalkozás, milyen akadályok felmerülése várható, és milyen megoldási javaslatok állnak rendelkezésre. A leggyakoribb életciklus-elemzések Adizes és Greiner nevéhez fűződnek.

A Porter-féle öttényezős vagy más néven ötérő-modelljében a piac vonzerejét és a verseny intenzitását meghatározó öt tényezőt vizsgál. Ezek a tényezők a vállalkozás mikrokörnyezetében lévő erők, melyek a vállalkozás profittermelő képességét befolyásolják. A 2. ábrán láthatóak a porteri ötérő-modell tényezői (Porter, 1980):

- Az iparági versenytársak ereje a piacra lépési korlátoktól, a piaci növekedéstől, a versenytársak számától, a márkapolitikáktól és a fix költségek arányától függ.

- A belépési korlátokat a tőkeigényesség, a méretgazdaságosság, a költségelőnyök, az átállási költségek, és a központi szabályozások jelentik.
- A szállítók alkupozícióját meghatározza a szállítók száma, a lehetséges helyettesítő termékek a piacon és a vállalat terméke szempontjából az alapanyag fontossága.
- A helyettesítő termékek fenyegetése függ a piacon elérhető helyettesítő termékek árától, a vevők márkahűségétől és az átállási költségektől.
- A vevők alkupozícióját pedig meghatározzák a helyettesítő termékek, a fogyasztók számára elérhető információk, a vásárolt mennyiség és maga a termék.

2. ábra: Az iparági versenyt meghatározó tényezők,
(Forrás: Porter-féle ötérfő-modell (Porter, 1980))



A SWOT angol mozaikszó az erősségek (Strengths), a gyengeségek (Weaknesses), a lehetőségek (Opportunities) és a veszélyek (Threats). A SWOT elemzés segítségével felmérhetjük a vállalkozás belső erős és gyenge pontjait, és a külső lehetőségeket és veszélyeket, melyek alapján képet kaphatunk arról, hogyan vélekednek a vállalatról a belső érintettek, és meghatározhatóak a jövőbeli fejlesztési irányok. A SWOT-elemzéssel egy eljárás, egy szervezet, egy projekt vagy bármely folyamat legfontosabb jellemzői gyűjthetők össze. Továbbá alkalmazható az adott kulcsterületek kiinduló helyzetének felméréséhez és leírásához, illetve a változtatások, fejlesztések végrehajtása előtti helyzetelemzéséhez. A SWOT analízis az alábbi tényezőket veszi számba (Thompson-Strickland, 1984):

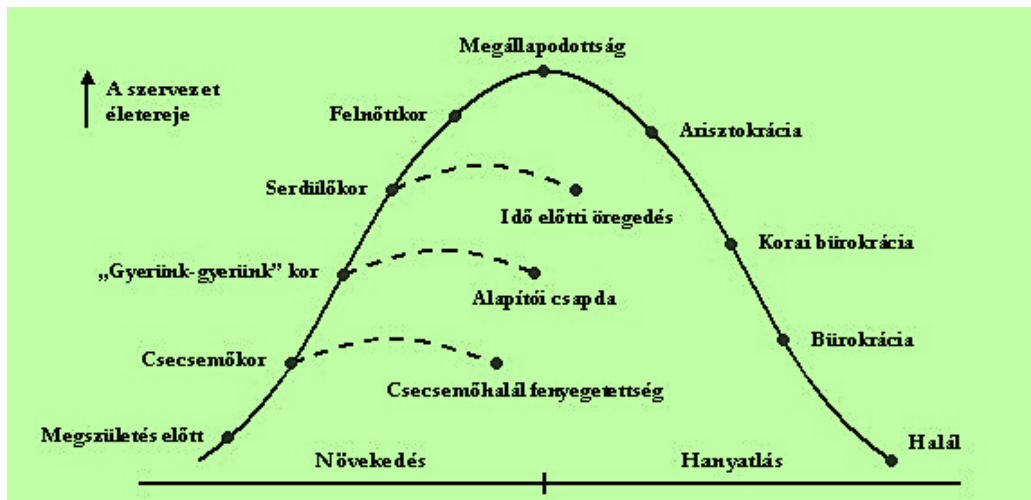
- Belső tényezők:
 - **Strengths** – Az erősségek a szervezetben jól működő, pozitív jellemzők, melyekre van befolyásunk, hogy még jobban működjenek. (Például korszerű berendezések, szabadság, vevői elégedettség, stb)
 - **Weaknesses** – A gyengeségek a szervezetben aktuálisan nem jól működő, negatív tényezők, melyekre van befolyásunk, hogy kijavítsuk őket. (Például magas beszerzési árak)
- Külső tényezők:
 - **Opportunities** – A lehetőségek olyan külső, pozitív adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezően hathatnak a vállalkozásra, és segítségével jobban ki tudjuk aknázni erősségeinket vagy könnyen új erősséget alakíthatunk belőlük. (Például járulékcsoökkentés, ami által bővíthetjük a humán erőforrásainkat vagy kedvező cafeteria szabályozás által motiválhatjuk meglévő dolgozóinkat, stb)
 - **Threats** – A veszélyek olyan külső korlátok vagy negatív tényezők, amelyet nem tudunk befolyásolni, azonban kockáztatják vállalkozásunk sikerét. Ezeknek a veszélyeknek a felismerése segít abban, hogy felkészüljünk rá, ezáltal elkerülhetjük vagy csökkenthetjük negatív hatásait. (Például drasztikusan emelkedni fognak a benzinárak, stb)

Az életciklus elemzések hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalati jellegzetességeket modellezzük, megfigyeljük az adott életszakaszhoz tartozó magatartásmintákat és vezetői eszközöket. Adizes (1992) az egyik legismertebb kutatója az életciklus elemzéseknek (Salamonné, 2006).

Adizes elmélete a szervezetek életciklusát az ember életciklusához hasonlította. A vállalatok rugalmassága és irányíthatósága alapján a növekedést egy függvényben ábrázolta (3. ábra). A fiatal szervezetek rugalmasak, azonban nehezen irányíthatóak, az öregedés során válnak irányíthatóbbá, azonban veszítenek rugalmasságukból is. Nem a vállalatok életkora és mérete határozza meg a fejlődési szakaszokat, hanem az, hogy mennyire képesek megújulásra (Adizes, 1992).

3. ábra: Adizes életciklus modellje

(Forrás: (Adizes, 1992))



Adizes (1992) modelljében az alábbi szakaszokat határozta meg:

- A megszületést megelőző szakasz az udvarlás, amikor a legfontosabb cél a szükségletek kielégítése,
- A csecsemőkornak nevezett szakaszban a cash-flow a sarkalatos pont a vállalatnál,
- A vállalat számára a gyerünk-gyerünk szakaszban elsődlegessé válik az intenzív értékesítés és a piaci részesedés,
- A következő szakasz a serdülőkor, amikor a vállalkozás célja a lehető legmagasabb profit megszerzése,
- A felnőttkorban az előző szakaszok céljai, az értékesítés és a profit egyaránt fontos szerepet töltenek be,
- A stabilitás szakaszában a középpontba az erőviszonyok és status quo megszerzése kerül,
- Az arisztokrácia időszakban a vállalkozás legfontosabb célja a megtérülés (ROI),
- A korai bürokrácia szakaszában a fókuszba az egyéni túlélés kerül,
- A halál szakaszában már nincsenek célok, a fennmaradás már csak a csodán múlik.

Az életciklus modellek másik fontos kutatója, Greiner (1998) szerint nem külső tényezőktől függ a vállalkozás jövője, hanem annak múltja, történelme határozza meg. Modellje hullámvasútra emlékeztet, melyben a fejlődési szakaszok (evolution) és a hullámvölgyek (revolution) váltják egymást. Az fejlődési szakaszok során a növekedést semmi sem akadályozza, a hullámvölgyek olyan felfordulások, melyek félbeszakítják a fejlődési szakaszokat. Greiner szerint a hullámvölgyekben meghozott döntések a következő szakaszokra jelentős befolyással bírnak. (4. ábra) Greiner elmélete szerint a vállalkozások fejlődését öt elem együttesen írja le: a szervezet mérete, életkora, az iparág növekedési üteme, a fejlődési szakaszok és hullámvölgyek. Modelljében az alábbi szakaszokat határozta meg (Greiner, 1998):

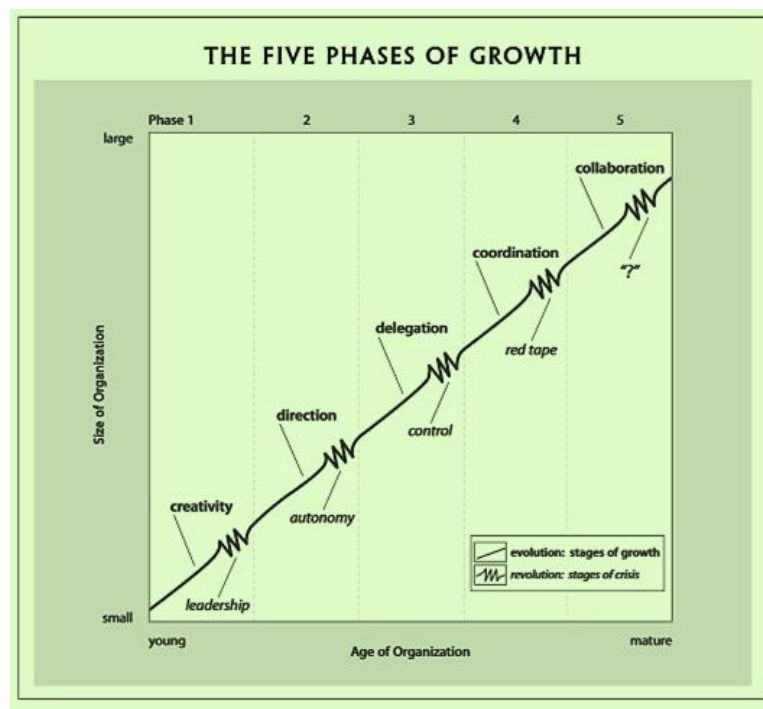
- 1) Creativity – Kreativitás szakasza, amely során a vállalkozások a termékek létrehozására, kifejlesztésére koncentrálnak,
 - Ezt a szakaszt a vezetői válság okozta hullámvölgy szakítja meg, melyet az alkalmazottak számának növekedése okoz a vállalkozásoknak.
- 2) Direction – Irányítás szakasza: Az új növekedési szakasz során a funkciók elkülönülnek egymástól a vállalatban.
 - Ebben a fázisban az önállóság válsága okozza a hullámvölgyet, melyet az okoz, hogy a középvezetők kezdik feleslegesnek érezni magukat.
- 3) Delegation – Delegálás szakasza, amely során a vállalkozás képes új növekedési szakaszba érni azáltal, hogy sor kerül a vezetői döntési jogkörök átadására és a dolgozók motiválására.
 - A növekedési szakaszt a kontroll elvesztése okozta hullámvölgy szakítja meg, mely során csökken a kommunikáció a rétegek között.
- 4) Coordination - Koordináció szakasza alatt a vállalat formális szervezetbe rendeződik, leggyakrabban divízionális szervezeti formát alakítanak ki,
 - A megnövekedett problémák bürokratikus válságot okoznak a vezetők és beosztottjaik között, ami újabb hullámvölgyet generál a cég életében.

5) Collaboration – Együttműködés szakasza: munkacsoportok jönnek létre, a szervezet átalakul jellemzően mátrix szervezeti formába, létrejön egy rugalmasabb, egyszerűbb szervezet.

- A növekedést megszakító hullámvölgy a krízis, ami akkor alakul ki, mikor a vállalat „elfárad”, ebből a hullámvölgyből az új feladatok és a motiváció segíthet kijutni.

4. ábra: Greiner életciklus modellje

(Forrás: Greiner, 1998)



Ebben a fejezetben a vállalkozások mikro- és makrokörnyezetét befolyásoló tényezőket vizsgáltam, illetve bemutatam a legfontosabb elméleteket és modelleket, melyek a környezeti tényezők elemzésére szolgálnak.

2. A magyar dohányipar története

Ebben a fejezetben szeretném bemutatni dolgozatom középpontjában álló dohányipari ágazatot, egy kis történelmi kitekintéssel, hogy honnan hova jutott a dohányipar, milyen fontos jogi szabályozásokat hoztak létre a dohányjövedékkel kapcsolatban. Kitérek arra is, hogy milyen uniós szabályozások vonatkoznak a magyar jövedéki termékekre. A dohányipari ágazat egy fontos mérőföldkövének számító trafiktörvényről is röviden szót ejtek, illetve bemutatom a magyar dohányipar szereplőit.

2.1. A dohányzás története

Az amerikai őslakos indiánok a vadon tenyésző növényt vaskos szára miatt jó tüzelőanyagnak találták, füstje pedig hatásosnak bizonyult a moszkítók ellen. A belélegzett füst kellemes, bódító hatásaért csak később kezdték el használni a dohányleveleket, melyeket más növényekbe, például kukoricaháncsba burkolták. A spanyol hódítók vitték magukkal a kezdetleges szivart, Európában Jean Nicot, Franciaország portugál nagykövete terjesztette el. Magyarországon kezdetben a nemesi családok gyógynövényként használták. Londonban hamar divattá vált, tőlük ered a pipák használata. Sok országban tiltották a használatát vagy csak gyógynövényként engedélyezték a használatát. Európában a pipázás terjedt el leginkább, Amerikában viszont a szivarozás volt jellemző, a dohányleveleket pálmalevelekbe burkolva szívták. Az első szivargyárat 1788-ban Hamburgban alapították. A cigaretta az 1850-es években terjedt el angol tisztek jóvoltából, a finom dohányból és papírból készült termék az 1860-as években vált egyre elfogadottabbá. A 20. században, főként a két világháború között jelentősen növekedett a dohányosok száma, minden tiltó szabály ellenére végül az egész világon elterjedt. Kezdetben a cigaretta gyártásához hat munkásnőre volt szükség, majd a gyártás fejlesztésével már egyetlen munkásnő is elegendő volt. Az első cigarettatöltő gép 1875-ben jelent meg (Dohánymúzeum, 2010).

2.2. A dohányjövedék története Magyarországon

A dohány Amerikából származik, spanyol segédcsoportok ismertették meg a magyar katonákkal I. Ferdinánd és Miksa királyok idején. Más elméletek a török hódoltság idejére vezetik vissza a dohányzás elterjedését Magyarországon, melyet a török „duhan” vagyis dohány kifejezésre alapoznak (Simon et. al, 2006).

A dohányzás a 16. század végére már egész Magyarországon elterjedt volt. 1702-ben vezették be a Habsburgok az egyedáruságot¹, tehát a dohánymonopólium az állami kincstár jövedelmét (jövedékét) növelte. Ekkor a dohánytermesztés még nem volt engedélyhez kötve, csupán a kereskedelemre vonatkozott a monopólium. A hazai termelés nagy mértékben növekedett, a magyar dohány ismert és keresett cikk volt (Potoczki, 2016).

A magyar korona országaiban 1851. március 1-jével vezették be császári nyílt parancssal (Tabac Monopol Ordnung) a dohány egyedáruságát (Pénzes, 2016). A parancssal megszűnt az országban a szabad dohánytermesztés, tilos volt engedély nélkül dohányt termeszteni, készíteni, importálni vagy átszállítani az országon. Engedélyt csak az kaphatott a termelésre, aki beszállította terményét az állami jövedék raktárba, amit az állam „kárpótlással” fizetett ki, onnan pedig adóval terhelve értékesítették. A dohánybehozatal is tiltott volt, csupán külön engedéllyel lehetett személyes használatra külföldi dohányt behozni. Az európai országok között kereskedelmi egyezmény állt fenn, aminek értelmében hasonló törvényeket fogalmaztak meg, módosítása pedig csak közös egyetértés alapján történhetett (Simon et. al, 2006, Potoczki, 2016).

Az 1861-es kiegyezést követően jött létre a magyar dohányjövedék, aminek értelmében azok, akik szerződéssel rendelkeztek a dohánytermelésre, az előállítást végezhatték a kincstár részére, kivitelre vagy saját használatra. 1882-ig a dohányjövedékekkel kapcsolatos feladatokat a magyar pénzügyminisztérium látta el. 1882 után jött létre egy külön szervezet, a Magyar Királyi Dohányjövedéki Központi Igazgatóság, melynek feladatai közé tartozott a dohánytermelés növelése, a termelőkkel való együttműködés javítása, a jobb minőségű anyag előállítása, a talaj megfelelő megválasztása, az anyagkezelés javítása, és a magyar dohány export piacokon történő versenyképessé tétele. Az intézkedéseknek köszönhetően rövidesen javult a magyar dohány minősége, a kereslet folyamatosan növekedett, aminek köszönhetően egyre több dohánygyár felállítása vált szükségessé. 1915-ben már 22 dohánygyár működött Magyarországon (Potoczki, 2016).

A 19. század vége és a második világháború befejezése között számos intézkedés és szabályozás jelent meg a dohányjövedékre vonatkozóan. A dohányjövedék teljes egyedáruságot jelent, vagyis az államot a nyers dohány és a dohánygyártmányok felett is

¹ Állami egyedáruság – „(monopolium), oly üzlet, vállalat, melynek vitelét az állam magának tartotta fenn; ilyen nálunk az állam-jövedék név alatt ismert só-, dohány-, puskapor-, szesz- és lottó, jövedékek monopóliuma”. (PallasLex, 1893-1900)

kizárólagos rendelkezési jog illeti meg. Ez alapján az illetékes hatóság engedélye nélkül dohányt termelni, készíteni, felhasználni, forgalomba hozni vagy külföldről behozni tilos volt. A dohányjövedék három összetevője a termesztés, az előállítás és a forgalmazás volt, illetve az ehhez kapcsolódó tételek hozama: üzemi haszon, szivarhüvelyre és szivarkapapírra kivetett adó, vámok, kiszabott szankciók (Takács, 1946).

A második világháború után a nagyüzemek létrehozása jelentős változásokat hozott a dohánytermelésben. A szocialista kormányzat a dohánytermelés komplex fejlesztésére vonatkozó intézkedéseket hozott. Ebben az időszakban az üzemek állami tulajdonban voltak, így gyakorlatilag jövedéki adóztatásról nem beszélhetünk. A rendszerváltás előtt Magyarországon négy, állami tulajdonú dohánygyár üzemelt, melyek Debrecenben, Pécsen, Egerben és Sátoraljaújhelyen működtek. A piacra jutást központilag irányította a Hungarotabak nevű cég, mely szintén állami tulajdonban volt. A rendszerváltás fokozatosan állította vissza a jövedéki szabályozást és intézményrendszert. A privatizáció az Egri Dohánygyár megvásárlásával kezdődött meg 1992-ben, amikor a gyár a Philip Morris cégcsoport tulajdonába került (Laki, 2014).

1991-ben a dohánytermékekre vonatkozó tételes fogyasztási adó kiegészült az értékarányos (ad valorem) adóval, melyek a mai napig a jövedéki adó részei. 1993. január 1-jén lépett hatályba a 1993. évi LVII. Törvény a jövedéki szabályozásról és ellenőrzésről, valamint a bérfőzési szeszadóról, a 1997. évi CIII. törvény pedig a jövedéki adóról és a jövedéki termékek forgalmazásának különös szabályairól az uniós jogharmonizáció miatt született meg. Az európai uniós csatlakozásunk napján, 2004. május 1-jén lépett érvénybe a mai is hatályos jövedéki törvény Magyarországon, hosszú évekig a 2003. évi CXXVII. törvény volt hatályban mely magába foglalja az uniós irányelvek rendelkezéseit is majd ezt felváltotta a 2016 évi LXVIII. rendelkezés (Potoczki, 2016).

A magyar szabályozásban az 1997. évi LVIII. gazdasági reklámtevékenységről szóló törvény a 89/552/EGK irányelvnek és a határokon átnyúló televíziózásról szóló Európai Egyezménynek megfelelően teljes tilalmat tartalmaz a dohányáru reklámjának rádióban és televízióban, továbbá szabályozta a dohányáruk sajtóterméken, mozikban, gyermekjátékon való reklámozását és szabadtéri reklámhordozón való megjelenítését. A 2001. évi I. törvény általános dohányreklámtilalmat vezetett be a fokozatosság elve alapján (Tóth, 2009).

Jelenleg a hazai és külföldi magántulajdonban lévő vállalatok részben itthon termelt, részben pedig import dohányból állítják elő a dohányipari termékeket. A hazai termelés az elmúlt két évtizedben csaknem a felére esett vissza, körülbelül 13 milliárd szál cigarettát termelnek Magyarországon évente. Ennek az oka, hogy több cég már csak az értékesítésre koncentrál, amelyek korábban termeléssel is foglalkoztak (mint például a Philip Morris Magyarország Kft. is), más országokba helyezték át a termelésüket az előállítási költségek növekedése miatt, és országszerte regionális depókat hozta létre, melyen keresztül terítik a külföldön előállított dohánytermékeket (Laki, 2015).

2.3. A jövedéki termékekre vonatkozó uniós jogszabályok

Az általános rendelkezéseket a Tanács 2008/118/EK irányelve tartalmazza, meghatározza a jövedéki termékeket (a 95/59/EK, a 92/79/EGK és a 92/80/EGK irányelvek alapján), lehetővé teszi a Közösségen belüli kereskedelmet, tiltja a kettős adóztatást, megfogalmazta az adóraktár fogalmát, és azok ellenőrzését (Potoczki, 2016).

2011-ben a már említett irányelveket a 2011/64/EU irányelvben egységesítették, továbbá rendelkeztek a termékmeghatározásról és a tételes és százalékos jövedéki adóról és a minimum jövedéki adóról. Az irányelv alapján dohánygyártmánynak minősül a szivar, a szivarka, a cigaretta és a fogyasztási dohány, illetve meghatározták az egyéb dohánygyártmányokat is (az úgynevezett füst nélküli dohánytermékek) (Potoczki, 2016).

A 98/43/EK irányelv, melyet az Európai Tanács és Tanács alkotott meg a dohánytermékek reklámozására és szponzorálására vonatkozó törvényi, rendeleti és közigazgatási rendelkezések összehangolását célozza. Az irányelv kiterjesztette a tilalmat a reklámozás és a szponzoráció minden formájára (Pribula, 2005).

A 2003/33/EK irányelv nem vezetett be teljes tilalmat (irányelv a dohánytermékek reklámozásáról és szponzorálásáról), azonban meghatározta azokat a kommunikációs csatornákat, ahol a dohánytermékek reklámozása nem engedélyezett. Az irányelv által tiltott kommunikációs csatornának minősül a sajtóban, más nyomtatott kiadványban, rádiós műsorban vagy egyéb online felületen közzétett dohányreklám. Az irányelv a több tagállamot érintő, határokon átnyúló hatású gyakorló szponzorációs tevékenység is tiltott. Azok a reklámozási formák, melyek nem tartoznak az irányelv hatálya alá, a tagállamok rendelkezésére van bízva (Pribula, 2005).

2.4. A trafiktörvény

A 2012. évi CXXXIV. Törvény a fiatalok dohányzásának visszaszorításáról és a dohánytermékek kiskereskedelméről a köznyelvben leginkább trafiktörvényként ismert. A törvény célja, hogy Magyarországon minél kevesebb fiatal dohányozzon, ennek érdekében a dohánytermék beszerezhetőségét korlátozza. Hosszútávú célként a magyar társadalom közegészségügyi állapotának javulását tűzte ki az Országgyűlés. A törvény rendelkezik a dohánytermék-kiskereskedelem állami monopóliummá tételéről, az engedély nélküli kereskedelem megelőzéséről, a dohánytermék-kereskedelem ellenőrzéséről és a tevékenységből származó bevételek közcélra fordításáról.

A törvény értelmében az értékesítés csak különálló helyiségben történhet, mely saját bejárattal rendelkezik és számos tárgyi követelménynek kell megfelelnie, ezáltal egységesíti is az összes trafik külső megjelenését. Fontos szabály, hogy az üzletekbe 18 éven aluliak nem léphetnek be.

A dohánytermékek a trafiktörvény előtt nagyjából 42 – 44 ezer elárúsító helyre kerültek a dohánygyártóktól, illetve a nagykereskedelemből. Az értékesítés csaknem nyolcvan százalékban élelmiszerboltokban történt, emellett trafikok, benzinkutak és egyéb speciális vagy exkluzív dohánybutik értékesítette a termékeket (Szőnyi et. al, 2019).

A monopolizáció előtt a kisebb dohányárúsító helyek, kisboltok és trafikok több üzletből álló bolt-hálózathoz tartoztak, melyet nem a tulajdonos működtetett, hanem más volt a bérlő, a trafik engedély tulajdonosa és a működtető (Laki, 2014).

A trafiktörvénnyel kapcsolatos indulatok többek között annak volt köszönhető, hogy a 2012. évi CXXXIV. törvény megszüntette a korábbi, liberalizált dohánypiacot (Szőnyi et. al, 2019).

Az új szabály a koncesszióról szóló 1991. évi XVI. törvénnyel összhangban, a dohánytermékek kiskereskedelmét az állam kizárólagos hatáskörébe helyezte át, aminek hatására a tevékenység csak dohány-kiskereskedelmi engedély birtokában végezhető. Ezzel egyidejűleg a korábban dohány kiskereskedelemmel foglalkozó vállalatok és egyéni vállalkozók koncessziós szerződés, illetve dohánytermék-kiskereskedelmi engedély nélkül nem értékesíthettek tovább. A törvény értelmében a dohány-kiskereskedelem ellátása az állam feladata, melyet a tulajdonában lévő Nemzeti Dohánykereskedelmi Nonprofit Zrt.-n keresztül végez. A dohány kereskedelem végzéséhez a miniszter által kiírt nyilvános pályázat elnyerése és a fent említett engedélyek beszerzése szükséges (Laki, 2014).

A trafiktörvényben foglalt szabályok azt is korlátozták, hogy egy személlyel egyidejűleg maximum öt koncessziós szerződés megkötése és hatályban tartása lehetséges, illetve az egy közigazgatási egységnek minősülő településeken a jogosultságok maximum kétharmada lehet egy személy kezében, amennyiben több jogosultság is kiadásra kerül. A sikeresen pályázók gazdasági tevékenységüket egyéni vállalkozóként végezhetik, vagy olyan gazdasági társaságként folytathatják, melynek legalább egy korlátlan felelősséggel rendelkező tagja van. A koncessziós tevékenység folytatásáért a bevételekhez képest alacsony mértékű koncessziós díj fizetését is meghatározták (Szőnyi et. al, 2019).

2013-ban a törvényt módosítani kellett (ez volt a harmadik törvénymódosítás), mivel pályázó hiányában 1417 településen nem volt dohánybolt. A törvénymódosítás hatására az állam a Nemzeti Dohánykereskedelmi Nonprofit Zrt-n keresztül vagy egy általa kijelölt jogosult útján is elláthatta a dohánykereskedelmi tevékenységet (Laki, 2014). A közvéleményt ez a módosítás ismét felborzolta, mivel jelentősen megkérdőjeleződött az új dohánykereskedelmi szabályozás hatékonysága (Szőnyi et. al, 2019).

A törvénnyel kapcsolatos negatív kritikák alapját képezi többek között, hogy a korábban dohány-kiskereskedelemmel foglalkozók kis hányada nyert koncessziót, az 5400 nyertes pályázóból mindössze 800 fő végzett korábban ilyen tevékenységet (Laki, 2014).

A közvélemény ezek alapján azt feltételezte, hogy nem megfelelő tapasztalattal rendelkezők nyerték el a pályázatokat, ami rontani fogja a dohánytermékek kereskedelmének színvonalát. Azt is többen kifogásolták a piacról kiszorított vállalkozók közül, hogy a nyertes pályázók jelentős százaléka egy dohánypiaci szereplőhöz a Continental-csoporthoz vagy annak terjesztőjéhez, a Tabán Trafik Zrt-hez köthető (Laki, 2014).

Ugyanakkor az is a törvénnyel kapcsolatos ellenérzéseket növelte, hogy a koncessziónyertesek igen nagy százaléka a kormánypárthoz és vezetőihez köthető, mivel sok településen a polgármester vagy országgyűlési képviselők hozzátartozóinak pályázataival nyertek. 2013. május 16-ára a korábbi kereskedők egy pártoktól független tüntetést szerveztek a „Trafik-Károsultak” facebook oldalon keresztül, melynek célja a trafiktörvény hatályon kívül helyezése volt. A demonstráció azonban nem volt sikeres (Szőnyi et. al, 2019).

A 2014. évi XCV. törvény beiktatásával került sor a dohány-kiskereskedelem államosítását követően a nagykereskedelem állami monopóliummá tételére is. A törvény szerint a kiskereskedelmet az állam látja el dohánytermékekkel egy olyan gazdasági társaságon

keresztül, mellyel koncessziós szerződést kötött, a kiskereskedő kizárólag a dohány-kiskereskedelmi ellátótól szerezheti be a szabadforgalomba bocsátott termékeket. A korábbi nagykereskedők formálisan továbbra is működhettek, de tulajdonképpen feleslegessé váltak (Szőnyi et. al, 2019).

A 151/2015. (VI.18.) kormányrendelet 2015-ben komoly versenyjogi, Európai Unió és alkotmányjogi aggályokat is felvetett, mivel az a BAT Pécsi Dohánygyár Kft. és a Tabán Trafik Zrt. összefonódását nemzetstratégiai jelentőségűnek minősítette. A két cég közösen megalapította az Országos Dohányboltellátó Korlátolt Felelősségű Társaságot, mely 2015 júniusában képviselői pályázat nélkül dohánynagykereskedelmi-koncesszióról szóló szerződést írhatott alá. A szerződés értelmében az évi nagyjából 3 milliárd forintos adózott eredményhez képest mindössze 600 millió forintos koncessziós díjat kell megfizetnie a szerződés lejártáig (Szőnyi et. al, 2019).

A BAT Pécsi Dohánygyár Kft. és a Tabán Trafik Zrt. összefonódása felveti a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról szóló 1996. évi LVII. törvény 11. §-ának sérelmét, továbbá a trafiktörvénnyel szemben alkotmányjogi panaszt és az állammal szemben az Emberi Jogok Európai Bírósága előtt is pert indítottak. A panaszok benyújtását azzal indokolták, hogy véleményük szerint az Alaptörvény sérti a vállalkozás szabadságát és a tulajdonjog sérelme is felmerült. Az alkotmányjogi panaszok továbbá az új szabályozásból adódó bevételkiesésre vonatkoztak, melyekért semmilyen ellentételezésben nem részesültek. Az Alkotmánybíróság végül átvizsgálva a panaszokat, határozatban azt állapította meg, hogy a panaszosak tevékenysége nem az Alkotmány oltalma alatt áll, továbbá nem áll fenn a vállalkozás szabadságának sérelme, mivel a törvény a közérdek szolgálata szerint jár el a fiatalok egészségének megőrzése érdekében (Szőnyi et. al, 2019).

Érdekes továbbá, hogy a dohánynagykereskedelmi minősítést csak olyan vállalkozás nyerheti el, mely korábban nem részesült 20 millió forintot meghaladó bírságban jogsértés miatt, miközben 2007-ben a Philip Morris pont ilyen mértékű szankciót kapott. Ugyanakkor a BAT Hungary, illetve az Országos Dohányboltellátó Kft. alapítója 300 milliós fogyasztóvédelmi bírságát nem vették figyelembe (Szőnyi et. al, 2019).

2.5. A magyar dohányipar szereplői

A MADOSZ, vagyis a Magyar Dohánytermelők Országos Szövetsége 1999. október 21-én alakult Nyíregyházán a magyar dohánytermelők érdekeinek képviselőjére és védelmére.

Magyarországon jelenleg egy dohánytermelői csoport működik, a Nyírségi Dohány Termelői Csoport Kft, Nyidoter Kft. Nyíregyházán. Dohányfermentálók (a dohányt élvezhető ízűvé teszik) az Universal Leaf Tobacco Hungary (Nyíregyháza) és a DOFER Dohányfermentáló Rt. (Szolnok). Magyarországon működő gyárak és kereskedelmi cégek (Madosz, 2020):

- Continental Tobacco Group – Sátoraljaújhely
- Imperial Tobacco Magyarország Kft. – Budapest
- Philip Morris Magyarország Cigaretta-Kereskedelmi Kft. – Fót
- British American Tobacco Hungary – Budaörs
- JT International – Budapest
- Róna Dohányfeldolgozó Kft. – Debrecen
- Tobacco Trading International Hungary – Szigetszentmiklós

Fajtaelőállítással foglalkozik az Agroport-D Kutató-Fejlesztő és Szolgáltató Kft. Szövetségek: a Dohányipari Befektetők Magyarországi Szövetsége, The European Association of Tobacco Growers, European Leaf Tobacco Interbranch (ELTI), Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (Madosz, 2020).

3. Kutatásmódszertan

Szakedolgozatom témája a Philip Morris Magyarország Kft. mikro- és makrokörnyezetének elemzése. A kutatási terv tartalmazza, hogy hogyan kívánjuk megvalósítani a kutatást, milyen módszereket, eljárásokat fogunk alkalmazni a rendelkezésre álló erőforrásokból a kutatási kérdés hatékonyan megválaszolására (Gyulavári et. al, 2017).

Dolgozatomhoz feltáró kutatást végzek, melynek célja a megértés, illetve az új dimenziók feltárása. Az adatok típusa alapján kvalitatív kutatást végzek, vagyis nem mennyiségi, számszerű adatok gyűjtésére törekszem. Vizsgálatomat szekunder és primer kutatásra alapozom, célom a meghatározó környezeti tényezők feltárása és annak vizsgálata, hogyan viszonyul a vállalkozás ezekhez a környezeti adottságokhoz. A szekunder kutatás olyan információk felhasználását jelenti, amelyet nem az adott kutatási kérdés megválaszolására gyűjtöttek közvetlenül, a szekunder kutatás része az adatok összegyűjtése, rendszerezése és feldolgozása. Az ilyen típusú kutatás előnye, hogy segít a probléma/vizsgálandó kérdés azonosításában, pontosabb meghatározásában, ezáltal megalapozottabb kutatási tervet állíthatunk össze, ráadásul viszonylag gyorsan és olcsón elérhetőek az információk. Ha a szekunder kutatáshoz kutatóintézetek tanulmányait vagy tudományos értékeztetéseket használunk, akkor olyan információkra támaszkodhatunk, melyek összegyűjtésében nagy tapasztalattal rendelkező kutatók, a téma szakértői vettek részt. A szekunder kutatás hátránya azonban, hogy kérdéses az adatok aktualitása, illetve a kutatás csak részben fedi le az általunk vizsgálni kívánt célterületet. A szekunder adatgyűjtéshez nyilvánosan elérhető adatok, a témához kapcsolódó korábban elvégzett kutatások, tanulmányok és elemzések, riportok, beszámolók, illetve nemzetközi elemzések, trendek állnak rendelkezésre (Gyulavári et. al, 2017).

Dolgozatomban a szekunder kutatás során az információkat a fenti adatforrásokra alapozva gyűjtöm össze, az adatok rendszerezését és elemzését a mikro- és makrokörnyezet elemzését szolgáló elméletek és modellek alapján végzem el. A következő fejezet tartalmazza az elemzési módszerek részletes ismertetését. Kutatásom során tehát a begyűjtött információk alapján a tágabb, makrokörnyezet vizsgálatához PESTEL elemzést és iparág vizsgálatot (Porter modellje alapján) végzek, a Philip Morris mikrokörnyezetét pedig SWOT-analízis és életciklus elemzés (Adizes és Greiner modelljei alapján) segítségével mutatom be.

A primer kutatás ezzel szemben közvetlenül az adott kutatási kérdésre vonatkozó saját kutatás elvégzését jelenti. Dolgozatomhoz a Philip Morris Magyarország Kft. egy korábbi munkavállalójával készítettem mélyinterjút. A mélyinterjú egy olyan kvalitatív kutatási módszer, mely segít az interjúalany mindennapi tevékenysége során szerzett tapasztalatainak megismerésében. (Kvale, 2005) Az interjúk során az interjúalanyok saját szavaikkal fogalmazták meg válaszaikat, ezáltal a szóhasználat és a megkérdezett viselkedésének megfigyelésével az elhangzott információk mellett további fontos részletet is megismerhetünk. Az interjú megkérdezést akkor érdemes alkalmazni, amikor olyan részletes információkra van szükségünk, mely a nyilvános elérhető adatokból nem szerezhető meg, illetve amikor az egyéni szempontok megértése is fontos cél. A mélyinterjú nagyban hasonlít egy hétköznapi párbeszédre, a különbség azonban, hogy a megkérdezésnek határozott célja van, az interjúztató tudatosan, előre meghatározott struktúra alapján kérdez. A mélyinterjú egy speciális típusa a szakértői interjú, mely során az interjúalany a témában különös jártas, tapasztalt egyén, jellemzően vezetők vagy a terület szakemberei, kutatói (Gyulavári et. al, 2017).

Kutatási kérdésemet a Philip Morris Magyarország Kft.-nél eltöltött 3 év munkatapasztalatomra alapoztam, melyet üzletfejlesztési képviselőként szereztem. Azt tapasztaltam, hogy rendkívül gyakoriak a dohányipart és a jövedéki termékeket érintő törvényi és adózási szabályváltozások, melyekhez szükséges a vállalati stratégiát is hozzáigazítani. Kutatásom során tehát arra kerestem a választ, hogy hogyan lehet sikeres stratégiát megalkotni és megvalósítani egy ilyen gyakran változó környezetben.

Szakedolgozatomhoz egy rövid kérdőíves felmérést is készítettem, melyben az alternatív dohánytermékek keresletét vizsgáltam. Vizsgálatomhoz online kérdőíves módszert választottam, mert minél több ember véleményét megismerhessem az adott témában. A kérdőívkészítés előnye, hogy a válaszadás gyors, és könnyen összesíthetjük és elemezhetjük az adatokat. Az online kérdőívek segítségével rövid idő alatt viszonylag sok potenciális válaszadóhoz jut el, a rendszer pedig elektronikusan összesíti a válaszokat, mely Excel formátumban letölthető (Ferinc, 1993).

A kérdőíves kutatáshoz megfogalmazott hipotézisem szerint a 25 év alattiak nyitottabbak az alternatív dohánytermékek használatára, mint az idősebb korosztály. A kérdőív elemzése során ezt az állítást igyekszem igazolni.

A kérdőív összeállításánál ügyeltem arra, hogy ne legyen túl hosszú, ezzel biztosítva, hogy minél több fő vegyen részt a felmérésben. Az online kérdőívek esetében a feleletválasztós

kérdések egyrészt gyorsítják a válaszadást, másrészt segítenek abban, hogy a válaszok könnyen elemezhetőek és összehasonlíthatóak legyenek. Bizonyos esetekben alkalmazhatunk nyitott kérdéseket is, amikor a válaszadónak lehetősége van arra, hogy saját szavaival fogalmazza meg válaszát, azonban nagyszámú résztvevő esetén ezeket a válaszokat sokkal nehezebb értékelni és egymással összehasonlítani. A kérdőíves megkérdezés hátránya, hogy nincs lehetőség kiegészíteni a kérdéseket, magyarázatokat fűzni hozzá, így előfordulhat, hogy a kitöltő félreérti a kérdést, és így nem a megfelelő/valós választ adja. Ennek kiszűrésére érdemes egy tesztkitöltést végezni, amikor az elkészült kérdőívet egy-két ismerőssel kitöltetve az ő észrevételeik és válaszaik alapján lehetőségünk van a kérdőív javítására, mielőtt elküldjük a kérdőív célcsoportjának (Gyulavári et. al, 2017).

4. A Philip Morris Magyarország Kft. bemutatása

Az alábbiakban a Philip Morris Magyarország Kft. kerül bemutatásra, az általános információktól a történetén át egészen egy korábbi alkalmazott megkérdezéséig.

A Philip Morris Magyarország Kft.-t 1991-ben alapították, amikor a cég megvásárolta az Egri Dohánygyárat, melyet 2004-ben bezárt, és ezzel a Philip Morris befejezte a dohánygyártás Magyarországon. Jelenleg főti központjában értékesítési tevékenységet folytat. A vállalat forgalmazza a Philip Morris, a Marlboro, az L&M, a Helikon és a Multifilter dohánymárkákat (Emis, 2020).

A vállalkozás 2018-as beszámolója alapján 139 alkalmazottja volt, a 2018. december 31-én záródó üzleti évet 26.007.740.000 Ft mérlegfőösszeggel zárták, az adózás utáni eredménye 1.059.432.000 Ft volt. A társaság a 2018. évi adózott eredményből 950.000.000 Ft összegű osztalékot fizetett ki az egyedüli tag részére (Tagi határozat, 2018).

4.1 A Philip Morris Magyarország Kft. története

A Philip Morris márkanév 1845 óta a minőséget jelenti. A londoni származású Philip Morris szivarok importálásával foglalkozott, majd 1845-ben alapította dohánygyárat. Filozófiája a legmagasabb minőség nyújtása volt; a legtisztább, legillatosabb dohány felhasználásával, a legmagasabb minőségű papírba csomagolva, egy kifogástalan gyárban, minden adalék nélkül. A cigarettákat egyenként sodorták, szigorú előírások alapján. A minőségi termékek révén a brit királyi család hivatalos szállítója lett. 1902-ben a céget áttelepítették az Egyesült-Államokba, addigra már a Thomson család irányításával. Mára több mint 180 országban értékesíti termékeit, melyek közül a Marlboro a legsikeresebb. A Marlboro mellett további cigarettamárkák is a Philip Morrishoz tartoznak: Chesterfield, a Benson and Hedges, az L and M és az Eve. A cigarettákon kívül a Philip Morris Companies Inc más termékekkel is foglalkozik, mint például különböző italárakat, kávé, édesipari termékeket, pékárut, salátaönteteket, pizzát, különféle sajtokat és húskészítményeket, melyek a Kraft General Food márkanév alá tartoznak, mely 3000 márkát ölel fel. Saját kiadványuk alapján 1993-ban a Philip Morris cégről kijelenthető volt, hogy „a világ legsikeresebb csomagolttermék gyártója, legnagyobb és legnyereségesebb dohánycége, második legnagyobb élelmiszergyártója és a világ harmadik sörnagyhatalma” (Az Egri Dohánygyár kiadványai, 1993).

1992-ben a Philip Morris megvásárolta az Egri Dohánygyárat, egészen 2004-ig folyt a gyártás, azonban 2004-ben az elavulttá váló gyár már nem volt alkalmas a termelésre így végleg bezárták. Az épületet lebontották és a helyén bevásárló központot építtettek. A Magyarországon kapható Philip Morris termékek (Az Egri Dohánygyár kiadványai, 1993):

- Cigaretták: Marlboro, Multifilter, Helikon, Toldi
- Csokoládék: Milka, Csemege, Africana, Katica, Lila Pause, Sport, Bohóc, Kapucíner, Nussini, Lottó, Szamba, Autós, Muki, Banán, Andi, Meggyes, Express, Mókus, Toblerone
- Kávék: Krönung, Mastro Lorenzo, Night and Day, Merido Mocca, Cronat, Moccapress
- Sörök: Miller High Life, Miller Genuine Draft, Miller Lite, Sharps.

4.2 Az Egri Dohánygyár beolvadása a Philip Morris cégbe

Az 1992-es megvásárlást követően számos feladat volt szükséges ahhoz, hogy az egri gyárban a Philip Morris termékek gyártása megkezdődjön, többek között beruházásokra, magas színvonalú gyártás bevezetésére, a nemzetközi know-how átvételére, a munkavállalók kimagasló munkájára és a cégvezetés megfelelő irányítására. A beruházások a termelési folyamat minden részére kiterjedt: felújították az előkészítő berendezéseket, korszerű minőségellenőrző berendezéseket telepítettek, melyek növelték a termelés teljesítményét. A cosmagoló és gyártó sorokra is új gépeket és berendezéseket helyeztek üzembe a gyorsabb, hatékonyabb és korszerűbb termelés érdekében, továbbá felújították a minőségellenőrző laboratóriumot a minél magasabb minőség garantálása érdekében. A minőségbiztosítás mellett a magyar termékek termékfejlesztése is cél volt az egri gyár felvásárlásánál, így erre vonatkozóan is történtek fejlesztések. A beruházások hatására javult a termékminőség, az egységesség, a termelés hatékonysága és teljesítménye, csökkent az anyagveszteség, javult az energiafelhasználás és a munkakörülmények, illetve a termelés a környezetvédelmi szempontból is javult. A dolgozók részére szakmai képzéseket indítottak, és a nemzetközi humán erőforrás politikának megfelelő vezetési és műszaki továbbképzésekkel, illetve angol nyelvi tanfolyamokkal támogatták a munkavállalók elkötelezettségét. A magyar munkavállalókat a képzések mellett a külföldi tanulmányutakkal segítették a Philip Morris vállalati filozófiájának elsajátításában és a csapatmunka színvonalának emelésében. A vállalati HR politika kiterjedt a dolgozói juttatások bővítésére, beleértve az ingyenes orvosi és fogorvosi

ellátást, az óvodai elhelyezést a dolgozók gyermekei számára, étkezési hozzájárulását, szabadidős programokat, nyugdíjas alap létrehozását (Az Egri Dohánygyár kiadványai, 1993).

A gyártást 2004 végén fejezték be az Egri Dohánygyárban, amelynek hatására 334 fő vesztette el munkahelyét. A Philip Morris Magyarország 2004-ben saját kereskedelmi hálózatot hozott létre 270 fő foglalkoztatásával. A budapesti iroda 2017-ben elnyerte az Év Irodája díjat korszerű kialakításával. Jelenleg a hivatalos cégbetű alapján 139 fő dolgozik a vállalkozásnál.

4.3A Philip Morris Magyarország Kft. mikro- és makrokörnyezetének bemutatása szakértői interjú alapján

Szakedolgozatom témája a Philip Morris Magyarország Kft. mikro- és makrokörnyezetének elemzése, melyhez az általam végzett feltáró kutatás célja a megértés, illetve az új dimenziók feltárása. A primer kutatásom során ezért a Philip Morris Magyarország Kft. egy korábbi munkavállalójával készítettem mélyinterjút. Kutatási kérdésemet a Philip Morris Magyarország Kft.-nél eltöltött 3 év munkatapasztalatomra alapoztam, melyet üzletfejlesztési képviselőként szereztem. Azt tapasztaltam, hogy rendkívül gyakoriak a dohányipart és a jövedéki termékeket érintő törvényi és adózási szabályváltozások, melyekhez szükséges a vállalati stratégiát is hozzáigazítani. Kutatásom során tehát arra kerestem a választ, hogy hogyan lehet sikeres stratégiát megalkotni és megvalósítani egy ilyen gyakran változó környezetben.

Interjúalanyom korábban 5 évig a pénzügyi és kontrolling osztályon dolgozott a Philip Morris Magyarország Kft.-nél, most pedig egy másik nemzetközi nagyvállalatnál tölt be hasonló pozíciót. Mivel jelenleg már nem a Philip Morris Magyarország Kft. alkalmazottja, így anonim módon vállalta az interjút, a későbbiekben N.M. –ként hivatkozok rá. Kontrollerként úgy gondolom, hogy átfogó képet kapott a vállalkozás működéséről és a stratégiára ható környezeti tényezőkről.

Elsőként arról kérdeztem interjúalanyomat, hogy véleménye szerint a cég mikro- és makrokörnyezetével kapcsolatban, mely tényezők vannak leginkább hatással a cég működésére. N.M. a makrokörnyezeti elemek közül a legmeghatározóbbnak az adózási szabályok gyakori változását emelte ki a jövedéki termékek, illetve kimondottan a dohányiparra vonatkozóan. „Mind a magyar állam, mind Európai Unió rendszeresen szigorítják a dohánytermékek árusításának szabályait, ezáltal a korábbi stratégiák felülíródnak.” (N.M.) Interjúalanyom elmondása szerint a 90-es években még mindenhol lehetett dohányozni és a reklámozással kapcsolatban sem volt eltérés bármely más termékhez képest. Aztán eleinte a

marketing tevékenységgel kapcsolatos szigorítások érkeztek: az iskolák és óvodák környékén tilos volt hirdetéseket elhelyezni, később már mindenféle reklámtevékenységet és szponzorációt tiltottak, kötelezővé tették az egészségügyi kockázatra figyelmeztető – elrettentő – feliratokat és képeket, illetve korlátozták a nyilvános dohányzást a dohányzásra kijelölt helyek kötelezővé tételével, majd a trafiktörvénnyel az árusítás helyét is törvény szabályozza. Ezeknek a szabályozásoknak természetesen a célja a dohányzás széles elterjedésének megakadályozása, illetve a 18 éven aluli fiatalok távoltartása a dohányzástól, végeredményben az emberek egészségének védelme. Ezek a változtatások gyakorlatilag a teljes korábbi működést felülírják. A Philip Morris Magyarország esetében talán a leginkább az volt a legmeghatározóbb, amikor 2016-ban 29 százalékkal növelte a magyar állam a dohánytermékek jövedéki adóját. Ez olyan mértékű ár növekedést okozott, ami jelentősen érzékenyen érintette az eladott mennyiséget is. Bár a dohánytermékek esetében lassú az értékesítési mennyiség változása általában – a dohánytermékek sajátos jellegéből adódóan -, a 2016-os adóváltozás hatására a fogyasztói szokások is módosultak. Sokan döntöttek a leszokás mellett, illetve megnövekedett a vágott dohánytermékek iránt, mivel jelentősen olcsóbb saját magunk által sodorni – bár a minősége is eltér a dobozos termékektől. Ezek alapján látható, hogy a törvényi szabályozások milyen jelentős hatással vannak a dohányipari vállalkozások működésére.

Interjúalanyomat arra kértem, hogy a mikrokörnyezet hatásáról is fejtse ki véleményét, illetve a tapasztalatait arra vonatkozóan, hogyan hatnak ezek a tényezők a vállalkozás működésére. N.M. véleménye szerint minden mindennel összefügg, így a mikrokörnyezeti tényezők a makrokörnyezetből érkező hatások szerint alakulnak. Például a Philip Morris Magyarország Kft. esetében a korábban említett szigorítások hatására számos nyilvános helyen tilossá vált a dohányzás. A dohányzás a fogyasztók, több mint felénél – N.M. véleménye szerint – társasági tevékenységekhez kapcsolódik, így a dohányzásra tiltása zárt térben, illetve a dohányzásra kijelölt, elkülönített részek a fogyasztók nagy részét zavarja. Tehát végeredményben elmondható, hogy a nemdohányzók védelme mellett azt a célt is sikerült a szabályozással elérni, hogy kevesebben vagy kevesebbet dohányozzanak az emberek. Ezek a korlátozások is – többek között – növelték az igényt olyan alternatív megoldások irányába, mint a füstmentes cigaretta vagy az elektromos cigaretták. A Philip Morris a füstmentes cigaretták elkötelezett híve, a stratégiai cél, hogy az elkövetkező évtizedekben átálljanak teljes mértékben ezen cigaretták gyártására. Mivel ez a fogyasztói igények változásával van összhangban, így ez a vállalat mikrokörnyezetéből érkező hatás, azonban a makrokörnyezetből érkező hatások következménye interjúalanyom véleménye szerint.

Összegezve az eddig elmondottakat, látható, hogy a Philip Morris Magyarország Kft. rendkívül kitett a külső környezetének, ez egyrészt a jövedéki termék kategóriának köszönhető, másrészt mert egy eléggé vitatott tevékenységet folytat, mely az egészségre káros fogyasztói szokásokra alapoz. A szegmens további sajátossága, hogy az dohánytermékek kiskereskedelmi ára 90%-ban jogalkotókon múlik a együttes adónemek következtében, és csak a maradék 10%-ban múlik gyártokon, forgalmazókon. Ennek köszönhető, hogy sokféle és gyakori a szigorítás, amivel mind az értékesítésre, mind a fogyasztói magatartásra befolyást gyakorolnak az állami szervek.

Az interjú során arra is kíváncsi voltam, hogy ezeket a külső hatásokat és a vele járó stratégiai változtatásokat hogyan kommunikálja a Philip Morris Magyarország Kft. a dolgozói felé. Interjúalanyom elmondása alapján a belső kommunikáció nagyon átlátható és informatív. Rendszeresen vannak céges tájékoztatások, mind megbeszélések, mind céges hírlevelek, ügyvezetői tájékoztatások és belső intranetes bejegyzések formájában. Az alkalmazottak gyakran kapnak általános iparággal kapcsolatos hírekből kivonatokat, így az a dolgozók tájékozottak tudnak maradni a piaci aktualitásokkal kapcsolatban. A cég számára fontos alapelv a belső kommunikáció és tájékoztatás, így ennek megfelelően járnak el olyan helyzetekben is, ami a stratégia módosításával jár.

Interjúalanyommal azzal folytattuk, hogy a Philip Morris Magyarország Kft. milyen lehetséges jövőképet dolgozott ki, annak függvényében, hogy egyre szigorúbb szabályozások lépnek életbe a dohányzás visszaszorítása érdekében. Interjúalanyom elmondása alapján - megerősítve a szekunder adatokból nyer információkat –, a dohányipar a füstmentes termékek irányába mozdult el. Ezen belül két irány látszik jelenleg kibontakozni: hevített technológiák, illetve az e-cigaretták. A Philip Morris Magyarország Kft. által is támogatott megoldás a hevítéses módszer, mely során nem keletkezik égés, így füst sem, hanem a dohány párája és nikotin szabadul fel. Kutatások alapján ez a megoldás sokkal kevésbé egészségkárosító hatású, mint a hagyományos cigaretta és a füstmentesség révén a dohányosok környezetét sem zavarja. A Philip Morris International füstmentes terméke az IQOS már 3-4 éve megjelent, azonban tavaly óta értékesítik őket a magyar piacon. A cég jövőképében ez a fő csapásirány, hosszú távon teljes mértékben erre kívánnak átállni, interjúalanyom véleménye szerint.

Az aktuális helyzetre való tekintettel interjúalanyomat az olyan makrotényezőkről is megkérdeztem, melyek nem kizárólag a dohányipart érintik, például jelen esetben a koronavírus. Interjúalanyom úgy látja, hogy ez a mostani helyzet egy elég új és sajátos helyzet, mely a gazdaság minden szereplőjére kihat. Szerinte a kisebb cégek közül sokan nem

tudják majd a veszélyhelyzetből járó korlátozások miatti bevételkiesést pótolni, sok cég kénytelen lesz megszűnni, azonban amelyik cég rendelkezik némi tartalékkal, talán át tudja vészelni ezt az időszakot, bár nem tudjuk pontosan, hogy meddig fog tartani. N.M. szerint biztosan lesznek olyan cégek, amelyeknek a jelen helyzet még fellendülést is okoz, például az online kereskedelem, a fuvarcégek, illetve a védőruhák és tisztítószer gyártói. A dohányipart akkor fogja komolyabban érinti, ha például tömeg elbocsátások lesznek, jelentősen megnövekszik a munkanélküliség, ami a fizetőképes kereslet csökkenését okozza. A dohánytermékek ilyen esetekben nem a létszükséglet kategóriát jelentik a vásárlóknak, ezért kevesebbet vagy olcsóbb megoldást keresnek majd, amit a Philip Morris Magyarország is meg fog érezni, interjúalanyom elmondása alapján.

Ebben a fejezetben igyekeztem a Philip Morris Magyarország Kft.-ről átfogó képet adni, mely a dolgozatom témájául választott mikro- és makrokörnyezeti elemzés háttéréül tud szolgálni.

5 A Philip Morris Magyarország Kft. mikro- és makrokörnyezete

Ebben a fejezetben a szakirodalomból megismert elemzési módszerek segítségével a vizsgálatom a Philip Morris Magyarország Kft. mikro- és makrokörnyezetét. A vizsgálatához a nyilvánosan elérhető információkat, illetve az interjú során interjúalanyomtól nyert információkat használtam fel.

5.1A Philip Morris Magyarország Kft. makrokörnyezeti elemzése

Az első fejezetben bemutatott elemzési módszerek közül a PESTEL elemzés a legismertebb a makrokörnyezet elemzésére. A PESTEL elemzés a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, természeti és jogi környezetet vizsgálja.

- Politikai környezet:

Magyarország Európai Unió tagja révén egyértelműen a Közösség által képviselt és megfogalmazott fejlődési irányt követi, vagyis elsődlegesen a fiatalok dohányzástól való távoltartását, továbbá az emberek egészségének megőrzését tartja szem előtt a dohányipari cégek szabályozása során. A magyar politikai életben a kormányközeli vállalkozói érdekek meghatározóak a döntéshozatalban, erre példát a dohányiparban a trafikok üzemeltetési jogainál tapasztalhattuk.

A jövedéki termékek adózásával kapcsolatos szabályozások mind az állami, mind az uniós szabályozás hatálya alá tartozik, ami nagymértékben befolyásolja a Philip Morris Magyarország Kft. működését. A jövedéki adóval kapcsolatban egyre gyakrabban jelennek meg szigorítások, melyek mind az értékesítés, mind a fogyasztói magatartást kedvezőtlenül befolyásolják a cég szempontjából.

A dohányzással kapcsolatos törvényi szabályozások szintén a fogyasztói magatartást befolyásolják, ezáltal a Philip Morris Magyarország Kft. értékesítését is.

- Gazdasági környezet

Magyarország számára a külföldi, nemzetközi vállalatok különös fontosságúak, mind hozzáadott érték, mind a munkahelyteremtés szempontjából, így ezen cégek számára különböző adókedvezményeket kínálnak. Ezek a kedvezmények minden esetben egyedi tárgyalások alapján kerülnek meghatározásra, a vállalatoktól pedig az adókedvezményért cserébe innovációt, fejlesztéseket, beruházásokat vagy munkaerőfejlesztést vár el a kormány.

A fogyasztói társadalomban az X és az Y generáció mellett már a Z generáció is a dohánytermékek vásárlói közé tartoznak. A Z generáció esetében mind a marketingkommunikáció, mind a fogyasztói szokások jelentősen eltérnek az idősebb generációtól. Számukra az infokommunikációs eszköz használata természetes, így a marketingtevékenység során számukra az online reklám, közösségi média és influencers marketing a célravezető. A Z generáció körében a füstmentes dohánytermékek iránt nagy az érdeklődés, fogékonyak az új megoldásokra.

2020-ban a gazdaság számára meghatározó a koronavírus miatt elrendelt veszélyhelyzet, melynek egyelőre a pontos gazdaságra gyakorolt hatása nem megjósolható. Már március hónapban is jelentősen növekedett a munkanélküliség, és a munkaerőpiacon további leépítések, megszűnések várhatóak. Ez természetesen a fogyasztói magatartást is befolyásolja, csakúgy, mint a veszélyhelyzet miatt prioritást élvező termékek iránti túlkereslet. A dohányiparra a valószínűsíthető munkanélküliség és gazdasági visszaesés hatására a dohánytermékek iránti kereslet kisebb mértékű csökkenése, illetve az olcsóbb árkategóriájú termékekkel történő helyettesítésből adódó árbevétel csökkenés várható.

- Társadalmi (szocio-kulturális) környezet

Az elmúlt évek során tapasztalható jelentős digitális, technológiai, politikai és társadalmi változások hatására a különböző generációk közötti különbségek egyre erősebben kirajzolódnak, ezekre az eltérésekre alapozva jött létre a generációs marketing. Pszichológiai tanulmányokban jellemzően az X, Y, Z, alfa generáció elnevezést használják a különböző korcsoportokra, melyek azonos történelmi háttérrel, azonos élethelyzetekben szerzett tapasztalatokkal rendelkeznek. A generációk eltérő vásárlási szokásai miatt érdemes a vállalkozásoknak ezzel a területtel behatóbban megismerkedniük. A vásárlóerő számottevő részét az X generáció teszi ki, akik az úgynevezett „digitális bevándorlók”, vagyis csak ismerkednek a digitális vívmányokkal és inkább hagyományos offline vásárlási módokat használnak. Ezzel szemben az Y generáció a számítógépekkel együtt nőtt fel és a modern technológia alapvetően a mindennapjaik részét képezi. A Z generációt gyakran nevezik „digitális bennszülötteknek”, mivel számukra a digitális eszközök gyakorlatilag nélkülözhetetlenek.

A generációs különbségek a vásárlási szokásokat nagymértékben befolyásolják, ezért a kereskedőknek olyan megoldásokat kell alkalmazniuk, amely minden résztvevőt kiszolgál.

(Például a webáruházhoz tartozzon offline értékesítési mód, az online áruházban ne csak chat botok segítsék a vásárlást, hanem legyen telefonon elérhető (személyes) ügyfélszolgálat is.)

A fiatal korosztály számára a közösségi média felületek használata a mindennapok részét képezi, és elfogadottá váltak olyan új kereseti lehetőségek, mint a közösségi médiában népszerű véleményvezér, influenszer tevékenység, melyet akár 18 éven aluliak is aktívan végezhetnek. Ez is hozzájárul ahhoz, hogy a legfiatalabb generáció szülöttei nagyon önállóak és céltudatosak, és sokkal inkább az önmagukba vetett bizalom, és gyakorlati hozzáértést preferálják, mint a képzettségeket. Az ilyen típusú társadalmi változásokkal a vállalkozásoknak tisztában kell lenniük, hogy kellően tudjanak kommunikálni és kapcsolatot teremteni fogyasztóikkal.

- Technológiai/technikai környezet

A modern digitális eszközök nemcsak a fogyasztók számára, hanem a vállalkozások számára is elérhetőek és széleskörű lehetőséget biztosítanak az üzletfejlesztésre, ideértve a belső céges kommunikációt, a felhő alapú, Big Data rendszereket, IoT, adatbázis rendszereket, de az online elérhető képzéseket, webináriumokat, illetve az online tevékenységeket (online webáruházak, online banki szolgáltatások, ügyintézés, stb).

Az infokommunikáció folyamatos fejlődésének köszönhető a már meglévő több csatornás (multi channel) kereskedelem, a fizetési eszközök váltása papír alapúról készpénz nélküli megoldásokra. Emellett a műszaki cikkek fejlődése is állandó felkészültséget követel meg a kereskedőktől. A termelésben a robotok használata is egyre elterjedtebb, melyek segítségével gyorsabb és pontosabb, egyenletesebb munkavégzés érhető el. Azok a cégek, akik képesek felvenni és tartani a lépést a technológiai fejlődéssel, nagy sikerre tarthatnak számot, mivel vevőiknek a legkorszerűbb termékeket tudják a legkorszerűbb technikákkal szolgáltatni.

A termelő és ipari vállalkozások számára fontos fejlődési területek még a sofőr nélküli közlekedés, fuvarozás, vagy az AI (mesterséges intelligencia) használat ügyfélszolgálati rendszerekben.

- Természeti tényezők, környezetvédelem

A környezetvédelmi szempontok egyre fontosabb részét képezik a vevői preferenciáknak, a termékválasztás során a hagyományos jellemzők mellett az alacsony környezeti terhelés, jobb energiafogyasztás, újrahasznosítás, csomagolási technikák, hulladékgazdálkodás, stb is fontos befolyásoló tényezővé vált. A környezettudatosság hangsúlyozása a

marketingkommunikációban is egyre nagyobb teret hódít, továbbá a CSR tevékenység (társadalmi szerepvállalás), arculat és brand építés is fontos szerepet játszik.

A füstmentes termékek elterjedése is a környezettudatosabb, természeti szempontokat jobban figyelembevevő Z generációnak köszönhető. Számukra a saját egészségük biztosítása mellett, a környezetükre gyakorolt hatás is fontos vásárlási szempont.

- Jogi környezet

Magyarországon a kétharmados politikai többségnek köszönhetően a politikai döntések megvitatása viszonylag gyors lefolyású, ezáltal rövid idő alatt születnek új törvények vagy korábbi törvényeket törölhetnek el. Fontos, hogy a vállalkozások tisztában legyenek az aktuális jogszabályokkal, ahhoz, hogy kockázatkerülőbb magatartást eredményezzenek, illetve időben tudjanak reagálni a szabályozások változására. A gyors és gyakori törvényi változások azonban kedvezőtlenül hatnak a vállalkozásokra, mivel bizonytalanságot szülnek, ezáltal a vállalkozókat is kockázatkerülőbb magatartásra készítheti.

A dohányipari cégeket és a Philip Morris Magyarország Kft.-t érintően mind a magyar állam, mind az Európai Unió szabályozásai a dohányzásra, illetve a jövedéki adókra vonatkozóan befolyásolják.

Mint látható, a Philip Morris Magyarország Kft.-t számos makrokörnyezeti hatás éri, melyek jelentősen befolyásolják működését és stratégiáját. Ennek egy része köthető a jövedéki termékekhez kapcsolódó állami és Európai Unió szabályozásokhoz, de a dohányzásra vonatkozó szigorítások, a fogyasztói magatartás, a generációs különbségek, a technológiai újdonságok és infokommunikációs eszközök elterjedése, sőt még a koronavírus is közvetett módon hatással van az általam vizsgált vállalkozás működésére.

5.2A Philip Morris Magyarország Kft. mikrokörnyezetének elemzése

Az általam vizsgált vállalkozás mikrokörnyezetének elemzéséhez Porter-öttnyezős modelljét használom, illetve a Philip Morris Magyarország Kft. belső környezetének vizsgálatához elkészíték egy SWOT-analízist és Adizes és Greiner életciklus-modelljei segítségével igyekszem meghatározni, hogy aktuálisan milyen státuszban van a vállalkozás, milyen akadályok felmerülése várható, és milyen megoldási javaslatok állnak rendelkezésre.

Porter öttényezős modelljében a piac vonzerejét és a verseny intenzitását meghatározó öt tényezőt vizsgál, melyek a vállalkozás profittermelő képességét befolyásoló mikrokörnyezeti elemek:

1. Az új belépők jelentette fenyegetés

A piacra való belépési korlát a dohányiparban magas, hiszen mind a dohánytermesztés, mind a dohány előállítás, mind pedig az értékesítés engedélyköteles a magyar állami szabályozás alapján. A piacon lévő termékek és márkák mindössze néhány nagyvállalathoz tartoznak, melyek erősen meghatározzák a piaci mechanizmust. Az új belépők fenyegetése tehát alacsony.

2. Helyettesítő termékek jelentette fenyegetés

A dohánytermékeket csoportosítva az alábbi termékekről és helyettesítőkről beszélhetünk a piacon:

- hagyományos dohányipari termékek: cigaretta, szivar, szivarka, blunt, kis szivar, sodort cigaretta
- füst nélküli dohánytermékek: burnót, tubák, oldható dohány, bagó, snüssz, dohányrágó, füstmentes cigaretta,
- egyéb termékek: dohányvíz, dohánypép
- alternatív és leszokást elősegítő megoldások: nikotin tapasz, nikotinos rágó, oldatos spray, szopogató tableta, e- cigaretta, teák és gyógynövények, stb.

A Philip Morris Magyarország Kft. kínálatában nagyjából mindegyik kategóriában kínál termékeket, azonban a jelenlegi szabályozások és trendek alapján a füstmentes és alternatív megoldások irányába halad a fogyasztói kereslet, ami egy folyamatosan fejlődő terület, az elérhető termékek számama így még folyamatosan bővíülhet. Az alternatív és füstmentes termékek egészségre gyakorolt hatását még vizsgálják, így nem jelenthetjük egyik megoldásra sem, hogy véglegesen megtalálták a hagyományos dohányipari termékek helyettesítőjét. A Philip Morris International hosszútávú célkitűzésében a teljes átállás szerepel az alternatív dohánytermékek irányába.

3. Vevők alkuereje

A fizetőképes kereslet változása jelentősen befolyásolja dohányipari cégek, ezáltal a Philip Morris Magyarország Kft. árbevételét. A makrokörnyezeti elemzésben bemutatott gazdasági környezet hatására, 2020-ban a koronavírus kapcsán egy előre nem prognosztizálható mértékű pénzügyi válság van kialakulóban. Ami dolgozatom

megírásának idején már látszik, hogy számos kisebb vállalkozás megszűnését fogja okozni az elrendelt veszélyhelyzet és karantén miatti bevételkiesés (elsősorban a turisztikai vállalatok, de a vendéglátás, és számos egyéb terület érintett). Továbbá kiadások csökkentése érdekében történő leépítések miatt a munkanélküliek száma jelentősen növekedni fog a II. negyedévben. Ezek a tényezők pedig a vásárlóerőt jelentősen befolyásolják, aminek hatására csökkenhet – kisebb mértékben – az eladási mennyiség a dohányipari termékeknél, illetve az olcsóbb helyettesítő termékek iránti kereslet növekedése várható. Mivel a dohányzás a különösen stresszes időszakokban általában még gyakoribbá válik, így az értékesítési mennyiségek jelentős csökkenése kevésbé valószínű.

A vevőknek a kereskedelmi árakra kevésbé van befolyása, mivel azt jelentős mértékben meghatározza a jövedéki adó mértéke.

A fogyasztói szokások változása, az alternatív dohánytermék iránti kereslet azonban a termékpalettán belül a piaci részesedések átrendeződését eredményezheti.

4. Szállítók alkuereje

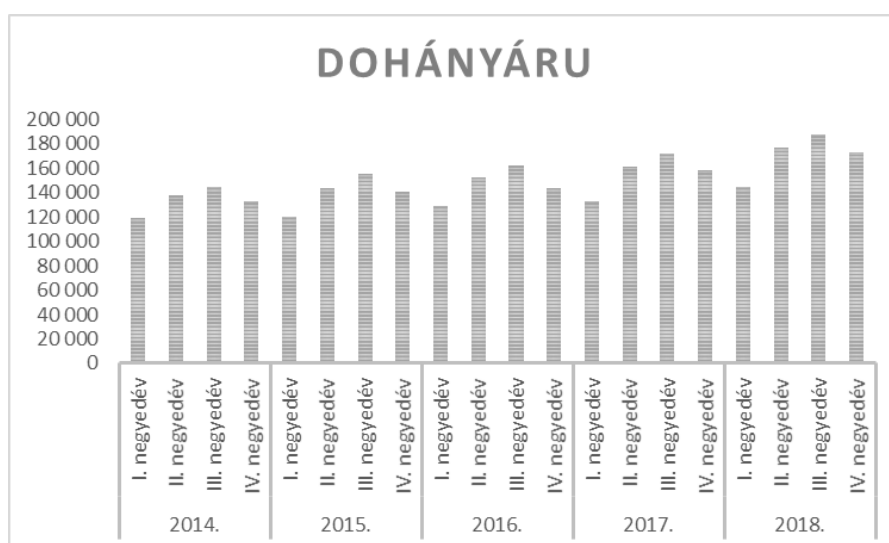
Az internetnek köszönhetően a piacok nemzetközivé váltak, és nincsenek komolyabb földrajzi korlátok (maximum a vásárlási döntésnél meghatározó lehet a szállítási idő és szállítási költség), így a beszállítók között erősebb a verseny. A beszállítók köre jóval tágabb, így kevésbé erős az alkupozíciójuk. Ez alapvetően kedvező a dohányipari vállalkozások számára, azonban maga a dohánygyártás, előállítás és forgalmazás a jövedéki törvények miatti korlátozottságai miatt szűk piacnak minősül, nehéz belépési korláttal.

5. Meglévő versenytársak között verseny erőssége

A dohányipari vállalkozások száma alacsony, gyakorlatilag öt cég uralja a nemzetközi piacot: a Philip Morris International, az Altria, az Imperial Tobacco, a British American Tobacco és a Japan Tobacco. A köztük lévő versenyt jelentősen korlátozza a jövedéki termékek kereskedelmére vonatkozó állami és uniós szabályozások (mind az árakkal kapcsolatban, mind a marketing és reklám korlátozások tekintetében). A verseny leginkább az alternatív dohánytermékek piacán meghatározó, hiszen ez a terület még viszonylag új, nincsenek kialakult pozíciók és nem ismert az összes lehetséges eljárás, illetve az ismert megoldások hosszútávú (egészségre gyakorolt) hatása.

A dohányipar piaci helyzetének elemzése során látható, hogy 2014 óta az eladási forgalom növekedett, bár a forgalom szezonális ingadozása is megfigyelhető az 5. ábrán. Látható, hogy minden év első negyedévében egy visszaesés tapasztalható az eladott mennyiségekben, ami valószínűleg az újévi fogadalmakhoz köthető. Vagyis a dohányzásról való leszokás, mint éves egyéni cél az első negyedévben a forgalom csökkenését okozza, azonban sokan nem tudják tartani a fogadalmat (a dohánytermékek erősen addiktív hatása miatt), így a későbbi hónapokban ismét növekedés tapasztalható.

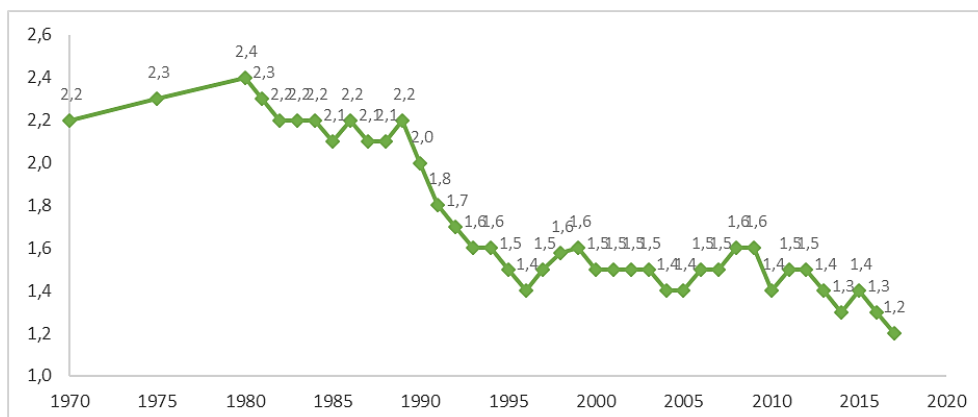
5. ábra: Kiskereskedelmi eladási forgalom 2014-2018 (m Ft),
(Forrás: KSH, 2020a)



A fenti eladott mennyiségek növekedése ellenére az látható a 6. ábrán, hogy a 70-es évekhez képest jelentős (46 százalékos) csökkenés tapasztalható az egy főre jutó fogyasztásban. A legmagasabb érték az 1980-as évek elején volt, a mostani mennyiség dupláját (2,4 kg/fő/év) fogyasztották Magyarországon a KSH adatai alapján.

6. ábra: Egy főre jutó fogyasztás (kg) 1970-2017

(Forrás: KSH, 2020b)

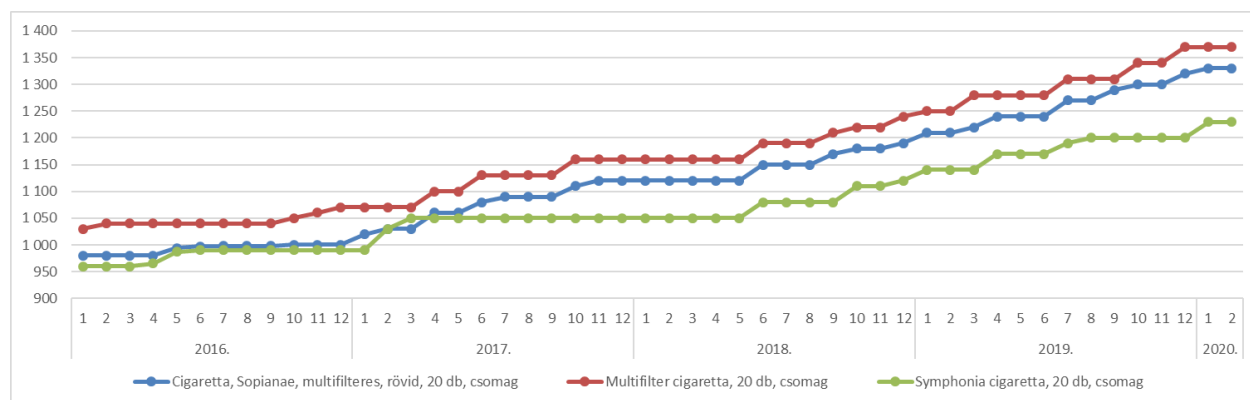


1990 és 1995 között látható drasztikus csökkenés, vagyis a rendszerváltás utáni időszakban, amikor a dohánytermelés kikerült az állami tulajdonból és újra bevezetésre került a jövedéki adó, és a tételes fogyasztási adó kiegészült az értékarányos (ad valorem) adóval, melyek a mai napig a jövedéki adó részei.

A 2015. utáni időszakban is láthatunk egy erősebb csökkenést a fogyasztásban a 6. ábrán, melyet részben indokolhat a 7. ábrán látható fogyasztói átlagárak változása. 2016 után az ábrán látható Sopiana, Multifilter és Symphonia cigaretták ára hasonló trendet követve 2020-ig több mint 30 százalékkal (átlagosan 32,3 százalékkal) növekedett. Az ilyen arányú áremelkedés az amúgy viszonylag rugalmatlan dohányipari keresletre is kedvezőtlenül hatott, és generálhatta a fogyasztás csökkenését azonos időszakban.

7. ábra: Egyes termékek és szolgáltatások havi, országos fogyasztói átlagára

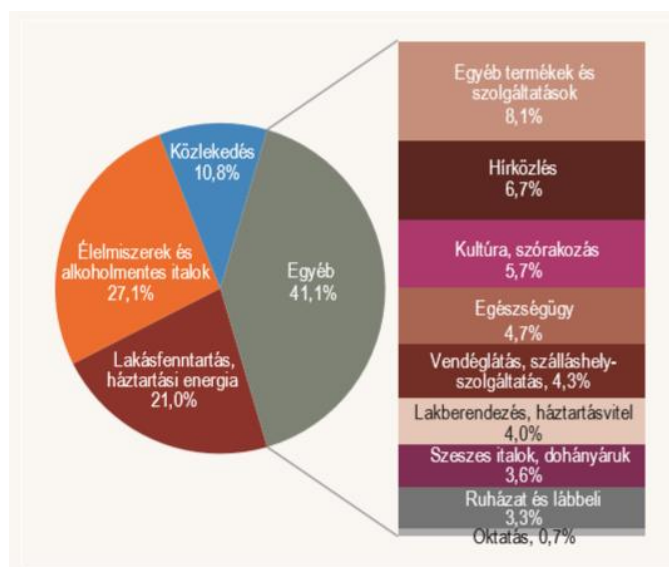
(Forrás: KSH, 2020c)



A magyarországi dohányipart tovább vizsgálva a hivatalos statisztikában láthatjuk (8. ábra), hogy a háztartások egy főre jutó havi kiadásainak 3,6 százalékát tették ki a szeszes italok és dohányárúk 2017-ben, mely nagyjából azonos a ruházatra és lábbelikre (3,3 százalék), illetve a lakberendezésre és háztartásra fordított kiadásokkal (4 százalék), illetve majdnem ötszöröse az oktatásra jutó havi kiadásoknak. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a dohányipari (és szeszes ital) termékek iránti fogyasztói igény meghaladja az oktatás, a ruházat és a lakberendezés iránti igényt is, magasabb prioritást élvez a háztartásoknál.

8. ábra: A háztartások egy főre jutó havi kiadásainak megoszlása 2017-ben

(Forrás: Statisztikai Tükör, 2018)



Láthatjuk tehát a statisztikákból, hogy a dohánytermékek fogyasztása relatíve magas, és növekvő tendenciát mutat, ami a dohányipari vállalatok számára a hosszútávú tervezés során kulcsfontosságú tényező.

A Philip Morris Magyarország Kft. mikrokönyezetének része a közvetlen piacának és fogyasztóinak vizsgálata mellett a saját belső környezet elemzése is. A SWOT-analízis és az életciklus modellek a vállalat belső működését vizsgálják, és választ adhatnak arra, hogy miként érdemes a jövőben a cégnek fókuszálnia, hogyan tervezze a stratégiáját.

A SWOT-elemzés a külső- és belső környezet együttes vizsgálatára nyújt lehetőséget azáltal, hogy vizsgálja a vállalat belső erősségeit és gyengeségeit, illetve áttekintést nyújt a külső lehetőségekről és veszélyekről, kockázatokról.

A Philip Morris Magyarország Kft. belső elemzéséhez a szekunder adatok mellett a primer kutatásom során, interjúalanyomtól nyert információkra alapozom.

A Philip Morris Magyarország Kft. erősségei:

- Elismert piacvezető pozíció: A Philip Morris és a cégcsoporthoz tartozó márkák erős piaci pozíciója.
- Nemzetközi, multinacionális háttér – A nemzetközi háttérnek köszönhetően a vállalkozáson belül magas szaktudás és megfelelő erőforrások állnak rendelkezésre a folyamatos fejlődéshez.
- Erős csapat, támogató vállalati kultúra – A cégen belül erős csapatmunka és fejlődést támogató vállalati kultúra jellemző
- Átláthatóság, informatív belső kommunikáció – Interjúalanyom elmondása alapján a vállalkozáson belüli információáramlás és kommunikáció által a munkavállalók jól tájékozottak mind a céget, mind a piacot tekintve.
- Stabil fogyasztói piac – a dohánytermékek erősen addiktív természete miatt a fogyasztói piac viszonylag stabil, viszont némi szezonális jellegű minden év első negyedében (feltételezhetően az egészségesebb életvitelre vonatkozó újévi fogadalmaknak köszönhetően).
- Rugalmatlan kereslet – a dohánytermékek addiktív jellege miatt viszonylag rugalmatlan a kereslet, vagyis a vásárlók többsége nem érzékeny az árváltozásra, nem változik a fogyasztás mennyisége.
- Alternatív termékek piaca – A Philip Morris Magyarország Kft. kínálatában megtalálható iQOS füstmentes cigaretta is, mellyel a fogyasztói magatartásban várható változáshoz kínál alternatív megoldást.
- Megfelelőek a pénzügyi erőforrások – köszönhetően a multinacionális háttérnek.
- Versenyképes szakértelem – A Philip Morris cégcsoporton belüli továbbképzések és tanfolyamok hozzájárulnak a magasan kvalifikált munkavállalók további személyes szakmai fejlődéséhez.
- Vásárlók jó véleménye – A Philip Morris cégcsoport által kínált termékpalettával szemben magas minőségi elvárásokat fogalmazott meg a cégvezetés, mely által kivívta a vásárlók pozitív elismerését.
- Jól kidolgozott stratégia – A környezeti változások folyamatos elemzésére alapozva folyamatos kontroll és újratervezés segíti a sikeres stratégiai célok megvalósítását.

A Philip Morris Magyarország Kft. gyengeségei:

- Erős versenytársak – a piacon nincs túl sok lehetőség nagyobb piaci részesedést szerezni, mivel kis számú, de erős versenytársak alkotják.
- Márkahű fogyasztók – a dohánytermékek fogyasztói erősen márkahű vásárlók, ezért nehéz elcsábítani a versenytársak fogyasztóit saját termékekkel.
- Külső hatásokra érzékeny – a dohányipari vállalatokra, beleértve a Philip Morris Magyarország Kft.-t is erős kitettség jellemző, mind az állami, mind az Európai Unió szabályozások, mind a vásárlóerő változása komolyan befolyásolja a cégek eredményességét.
- Vállalti működés – Multinacionális cégekre jellemzően néha lassú a döntéshozatali folyamat.

A Philip Morris Magyarország Kft. lehetőségei:

- Alternatív dohánytermékek – a dohányipari vállalkozások számára a hosszútávú jövő az alternatív dohánytermékek irányába történő elmozdulást tartogatja, a fogyasztói igények egyre erősebben követelik az egészséget kevésbé – vagy egyáltalán nem – károsító alternatív megoldásokat a dohánytermékek fogyasztására.
- Enyhébb jövedéki adóterhek – a Philip Morris Magyarország Kft. teljesítményére kimondottan kedvezően hatna a jövedéki adók mérséklése, ennek azonban nincs nagy valószínűsége.
- A fiatal generáció nyitottsága az iQOS technológiára – Az Y és Z generáció körében a füstmentes dohánytermékek iránt nagy az érdeklődés, fogékonyak az új megoldásokra, ami azért fontos, mivel a Philip Morris cégcsoport hosszútávú terveiben a füstmentes dohánytermékekre való teljes átállás szerepel.

A Philip Morris Magyarország Kft. veszélyei:

- Pandémia – Az idei évben tapasztaltak alapján egy súlyos járványügyi helyzet komoly gazdasági következményekkel járhat, mely a rövidtávú forgalom visszaesésén túl a munkanélküliség és a fizetőképes kereslet csökkenésével hosszútávú árbevétel kiesést eredményezhet.

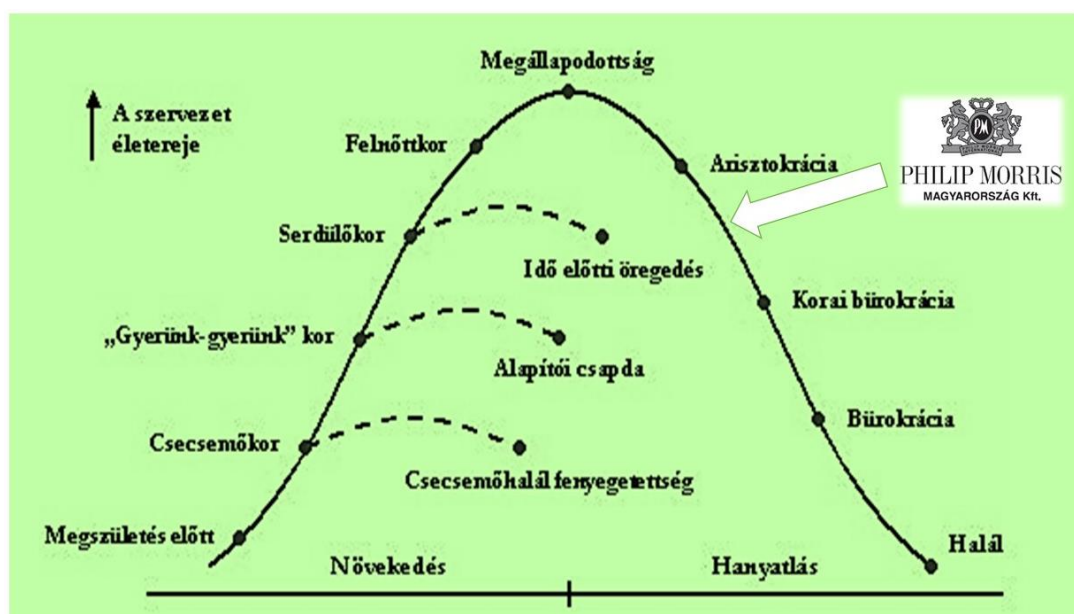
- Az alternatív dohánytermékek szigorítása – a jövő az alternatív dohánytermékeké a Philip Morris Magyarország Kft. és versenytársai számára is, azonban ezt nagyban befolyásolhatják az állami és/vagy Európai Unió szabályozások, esetleges korlátozások.
- A jövedéki adó további növekedése – A jelenleg is magas jövedéki adó további növelésével a fogyasztás jelentős csökkenésével kellene számolni, bár a vevők nagyobbik része márkahű és a kereslet rugalmatlan, ugyanakkor az árakra érzékenyebb fogyasztói rétegek olcsóbb termékeket vagy kevesebbet fognak vásárolni.
- Helyettesítő termékek növekvő értékesítése – Például a dohányzásról való leszokást segítő tabletták, tapaszok, rágótabletták, gyógyteák iránti igény növekedése kedvezőtlenül hatna a Philip Morris Magyarország Kft. keresletére.
- Vásárlói igény és ízlés változása – A generációkutatók rámutattak, hogy a fiatal generációk (Z és alfa generáció) viselkedése és fogyasztói preferenciái jelentősen eltérnek az idősebb generációnál tapasztaltaktól, így nem kizárt, hogy a dohánytermékekkel kapcsolatos elvárások és igények is komoly változásokon esnek át idővel.
- Munkaerő elpártolása – A sikeres működés egyik legfontosabb alappillére a szakmailag rátermett és tapasztalt, elhivatott munkaerő, mely utánpótlása hosszadalmas és költséges feladat, ezért arra kell koncentrálni, hogy a cégvezetők megtartsák ezeket az alkalmazottakat.
- Jövedéki adózás – a dohányipari vállalkozások működését és értékesítési stratégiáját nagymértékben meghatározza a jövedéki adó mértéke, és a jövedéki termékekre vonatkozó szabályozások.
- Reklám és marketing tevékenység korlátozása – a hagyományos fogyasztási cikkekkel ellentétben a dohánytermékek reklámtevékenységére - egészségkárosító hatása miatt – szigorú korlátozások és szabályozások érvényesek.
- A dohánytermékek egészségkárosító hatása – a dohánytermékek értékesítéséből adódó etikai aggályok.

A vállalkozás erős és gyenge pontjainak, illetve lehetőségeinek és veszélyeinek áttekintése és elemzése mellett az életciklus modellek közül Adizes és Greiner modellje a leggyakrabban alkalmazott a belső környezet feltérképezéséhez.

A Philip Morris Magyarország Kft. Adizes elmélete alapján az arisztokrácia szakaszában van. (9. ábra) Adizes (1992) szerint az arisztokrácia időszakában a vállalkozás legfontosabb célja a megtérülés (ROI). Ekkorra a vállalkozás már túl van a növekedési szakaszokon (udvarlás – szükségletek kielégítése, csecsemőkor – cash-flow, „gyerünk-gyerünk” – értékesítés és piaci részesedés, serdülőkor – profitmaximalizálás, felnőttkor – értékesítés és profit). A stabilitás szakaszában a vállalkozás elnyerte a status quo-ját és tisztázódtak a piaci erőviszonyok. A vállalkozás célja az arisztokrácia szakaszában a megtérülés biztosítása. A Philip Morris Magyarország Kft. 1972 óta van jelen a hazai piacon, az Egri Dohánygyár eladását követően a termelést befejezte Magyarországon és már csak kereskedelmi hálózatot üzemeltet, vagyis a hanyatlás szakaszába lépett. A következő szakaszok a korai bürokrácia, amikor már az egyéni túlélés kerül fókuszba, illetve a halál szakasza, amikor már nincsenek célok.

9. ábra: A Philip Morris Magyarország Kft. Adizes életciklus modelljében

(Saját szerkesztés Adizes, 1992 alapján)

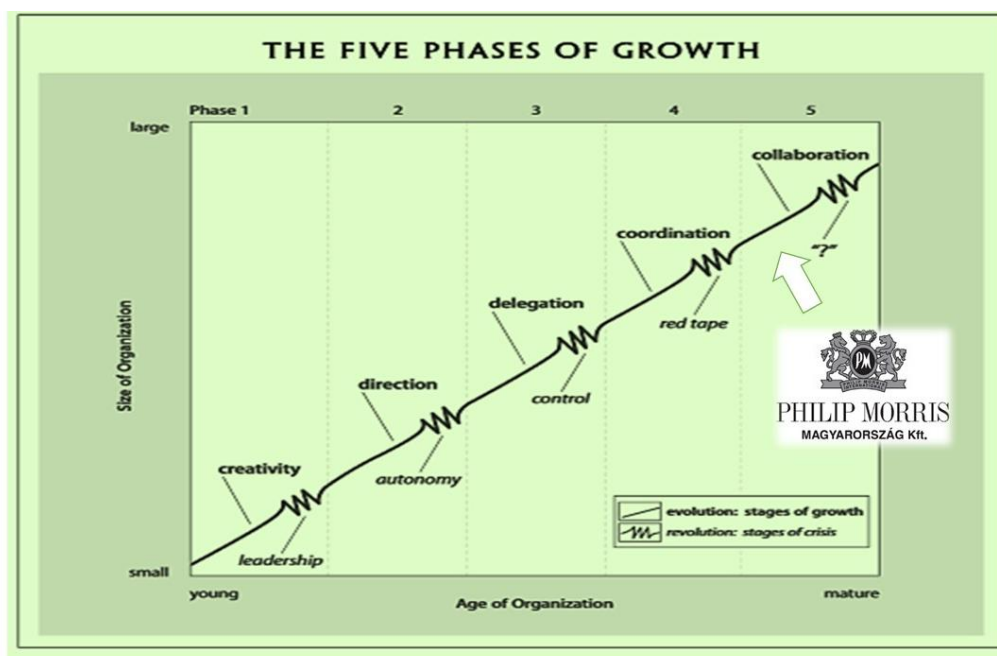


Az anyavállalat előtt egy izgalmas kihívás áll a füstmentes dohánytermékekre való átállás kapcsán, ami a jelenlegi görbét felülírhatja, a szervezet átalakításával pedig új növekedési szakaszba léphet.

Greiner (1998) életciklus modellje alapján a vállalkozást ez együttműködés szakaszába sorolnám. (10. ábra) Greiner modelljében az életciklus szakaszok hullámvasútra emlékeztetnek, mely során a fejlődési szakaszokat hullámvölgyek törik meg. A Philip Morris Magyarország Kft. esetében elmondhatjuk, hogy túl vannak a kreativitás szakaszán, amikor a termékfejlesztés képezi a fő fókuszot. Az irányítás szakasza során különülnek el a funkciók egymástól a vállalatban, majd a döntési jogkörök a delegálás szakaszában, és kialakul a szervezeti forma a koordináció szakaszában. A Philip Morris Magyarország Kft. ezeken a lépcsőkön már átment, és az együttműködés szakaszában egy mátrix típusú szervezetben rugalmasan, csapatmunkában dolgoznak. Amíg van motiváció és vannak célok, feladatok, addig a vállalkozás tovább növekszik, a szervezet elfáradása csak akkor következik be, ha már nincsenek elérendő célok a vállalat előtt.

10. ábra: A Philip Morris Magyarország Kft. Greiner életciklus modelljében

(Forrás: saját szerkesztés Greiner, 1998 alapján)



Ebben a fejezetben a szakirodalomból ismert elméletek alkalmazásával elemeztem a Philip Morris Magyarország Kft. jelenlegi mikro- és makrokörnyezetét, illetve működését. Az

elemzéshez szekunder és primer adatokat használtam fel, a belső környezet elemzéséhez nagy segítséget nyújtott a vállalkozás korábbi dolgozójával készült interjú, illetve saját korábbi munkatapasztalataim, melyet a cégnél szereztem. Az aktuális helyzet felmérését követően egy rövid áttekintést szeretnék nyújtani a dohányipari vállalkozások várható jövőképéről és trendekről.

Kitekintés a dohányipar jövőjére

A dolgozatban korábban bemutatott jelenlegi helyzetet az alábbi fejezetben szeretném kiegészíteni egy kitekintéssel a jövőbeli lehetőségekre és várható piaci változásokra.

5.3 Alternatív dohánytermékek térnyerése

Az a dohányipari szereplők számára egyértelműen látszik, hogy a hagyományos dohánytermékek forgalombővülése nem fenntartható, így Orosz Zoltán, a British American Tobacco pécsi gyáranak igazgatója szerint jelentős változások várhatóak. Véleménye szerint, bár a dohányosok száma folyamatosan növekszik a népesség növekedésnek köszönhetően, azonban az iparág tevékenységét súlytó megszorítások a reklámaparban, csomagolásban és értékesítési módokban nem tartható fenn hosszútávon. A jövőt a füstmentes dohánytermékek és alternatív megoldások jelentik, melyek a dohányzás káros hatásainak csökkentését célozzák (NAK, 2020).

Orosz Zoltán elmondása alapján a rendszerváltás óta a magyarországi dohány termőterülete jelentősen csökkent, és a szaktudás is visszaesett, ezért a BAT évek óta nem is használ belföldi forrásból származó dohányt a termeléshez (NAK, 2020).

A dohányiparban is egyre fontosabb szerepet tölt be az innováció, mely leginkább a füstnélküli dohánytermékek fejlesztésében és az e-cigarettákban nyilvánul meg. A tudományos és technológiai fejlődés felhasználásával olyan megoldás létrehozását célozzák, mely azon fogyasztóknak nyújt kevésbé káros alternatívát, akik nem szeretnék leszokni a dohányzásról. A 24.hu cikkje alapján a dohányipar mellett a füstmentes technológiák fejlesztésében a technológiai szektor és a tudományos-egészségügyi ágazat is részt vesz, ami jelentősen átrajzolhatja az ágazat jelenlegi piaci részesedését és viszonyait (24.hu, 2019).

Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) előrejelzése szerint 2025-ig nagyjából változatlanul egymilliárd dohányossal lehet számolni világszerte. Az egészségre kevésbé káros megoldások

közül a hevítéssel működő technológiák lényege, hogy nem égetik a dohányt csak hevítik, így pára szabadul fel, füst hiányában pedig a káros anyagok mennyisége jelentősen csökken. Az e-cigaretták jelentik a másik legfontosabb fejlesztési irányt, melynél már Bluetooth-technológia és okostelefonra telepített app is kapcsolódik a termékhez, melyek segítségével tudatosabb eszközhasználat érhető el (24.hu, 2019).

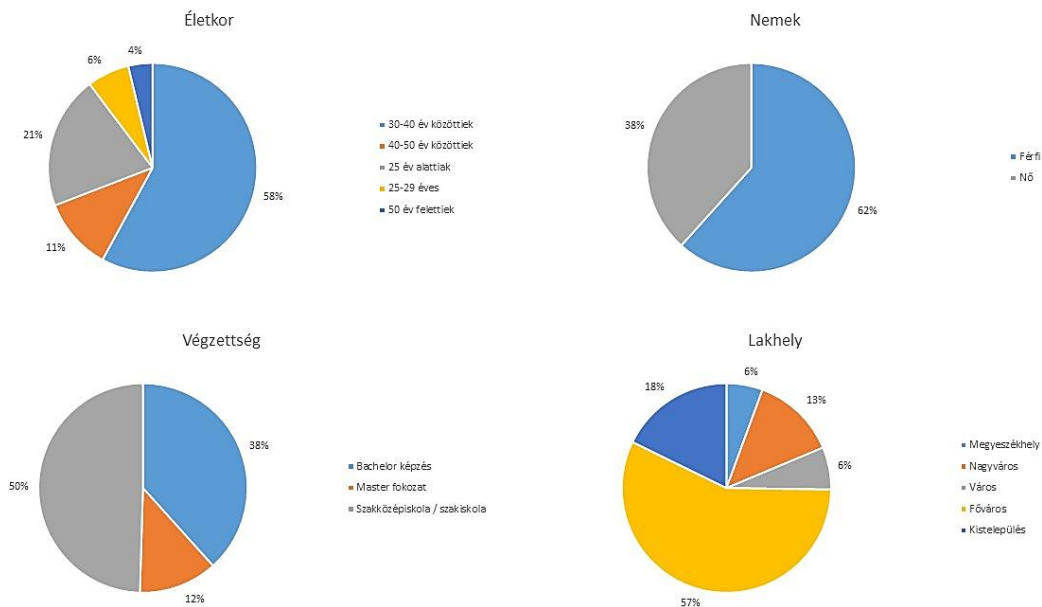
A Philip Morris Magyarország Kft. esetében az iQOS termék jelenti az alternatívát, idővel teljes egészében erre a technológiára állna át. Egyes feltételezések szerint a márkanév az „I quit ordinary smoking”, vagyis a „Leszokom a hagyományos dohányzásról” mondat rövidítéséből jött létre. A Philip Morris cégcsoporttal párhuzamosan Japánban, Svájcban és Olaszországban is hasonló füstmentes termékekkel kísérleteznek, szóval megállapítható, hogy a teljes nemzetközi dohányipar a dohányzásmentes világra készül (HVG, 2017).

5.4 Kérdőíves felmérés eredményei

Szakdolgozatomhoz készítettem egy kérdőíves felmérést az alternatív dohányipari termékek iránti kereslet vizsgálatára. A kérdőívben 107 fő vett részt, az online kérdőívet a közösségi oldalakon keresztül osztottam meg, így a mintavétel véletlenszerűen történt.

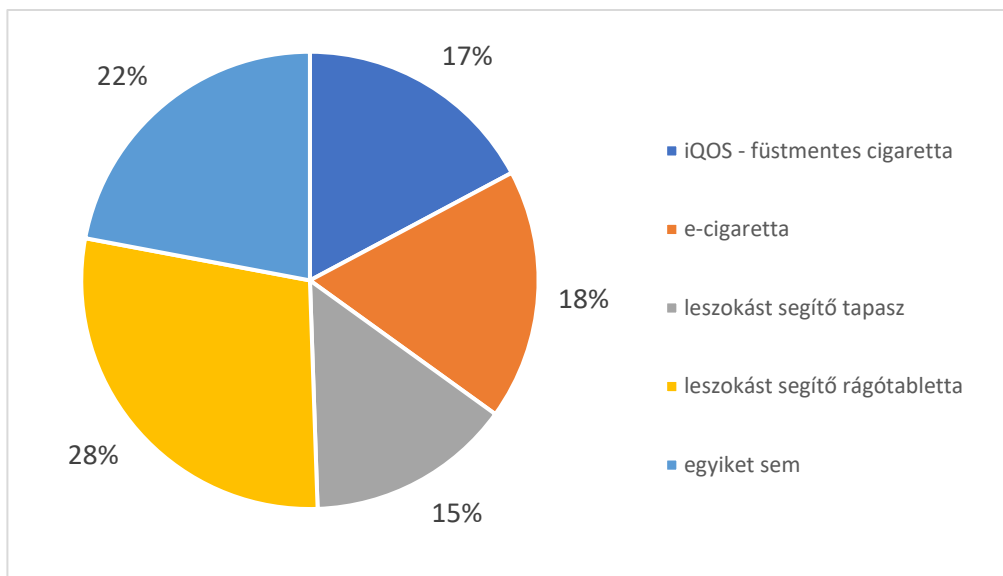
A felmérésben résztvevők között a legfiatalabb 20 éves volt, a legidősebb pedig 65 éves. A kitöltők között 66 férfi és 42 nő volt, 61 fő budapesti és 46 fő vidéki, végzettségüket tekintve 53 fő szakközépiskolai végzettséggel, 41 fő főiskolai végzettséggel és 13 fő master fokozattal rendelkezett. Az alábbi 11. ábrán láthatóak a kitöltők demográfiai adatai.

11. ábra: A kérdőíves felmérés demográfiai adatai
(Forrás: saját szerkesztés)



A kitöltők 62 százaléka rendszeresen dohányzik, 29 százalék alkalmanként dohányzik, 9 százalékuk pedig nem dohányzik. A megkérdezettek 17 százaléka próbálta már ki a Philip Morris alternatív termékét, az iQOS-t, 18 % használt már e-cigarettát, 15 % leszokást segítő tapaszt, 28% leszokást segítő rágótablettát, és 22 százalékuk egyiket sem próbálta még a felsoroltak közül. (12. ábra)

12. ábra: Milyen alternatív dohányterméket próbált már?
(Forrás: saját szerkesztés)



Bár láthatjuk, hogy elég sokan kipróbáltak már más dohányipari termékeket is, és elég nagy az aránya a füstmentes és e-cigarettát kipróbálóknak, arra a kérdésre, hogy teljes mértékben átállnának-e alternatív megoldásra, már más arányok alakultak ki. A megkérdezettek 43 százaléka el tudja képzelni, hogy alternatív termékeket fogyasszon teljes mértékben, 45 százaléka viszont ezt nem tartja valószínűnek. A megkérdezettek 12 százaléka nem tudta megmondani (nagy részük jelenleg nem dohányzik).

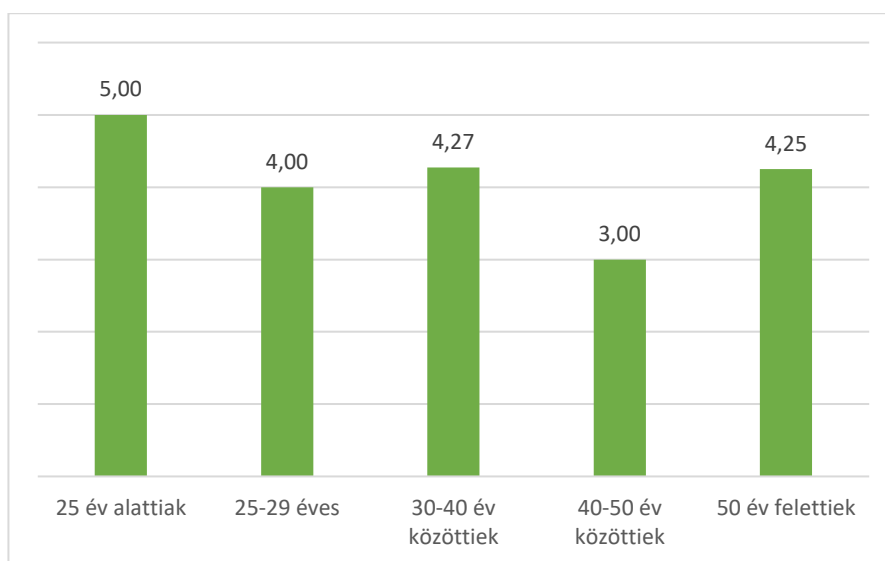
A megkérdezettek válaszai alapján nem jelenthető ki, hogy az életkor határozná meg, hogy kik azok, akik tartósan használnának alternatív termékeket. A megkérdezett 25 év alattiak mindegyike, a 25 és 29 év közöttiek 43 százaléka, a 30 és 40 év közöttiek 23 százaléka, a 40 és 50 év közöttiek 33 százaléka, az 50 év felettieknek pedig a 75 százaléka el tudja képzelni, hogy teljesen átálljon az alternatív termékek fogyasztására. Számomra meglepő módon viszont a felmérésben résztvevő nők 51 százaléka nem tartja valószínűnek, hogy alternatív termékeket használjon, a férfiak 59 százaléka viszont igen. Ez az eredmény azért volt meglepő számomra, mivel a nők általában nyitottabbak az új dolgokra, termékekre, kísérletezőbbek, illetve számukra fontosabb az egészség védelme és megőrzése is. A férfiak esetében az indokolhatja a magasabb arányt, hogy a férfi vásárlók a technikai újdonságok, műszaki cikkek esetében viszont jellemzően nyitottabbak a kísérletezésre, és az e-cigaretta és az iQOS technikai újdonságnak is tekinthető.

A kérdőív készítése során kíváncsi voltam a felmérésben résztvevők véleményére, hogy az alternatív dohánytermékeket kevésbé károsnak tartják-e a hagyományos cigarettánál. A válaszadóknak 1 és 7 között kellett értékelnie, hogy egyetértene az állítással, hogy az

alternatív termékek kevésbé károsak, mint a hagyományosak. Az összes kitöltő válasza alapján az átlagos érték 4,2 lett, vagyis nem tudták egyértelműen eldönteni. A férfiak átlaga 3,8 lett, a nők pedig 5, vagyis a nők sokkal inkább egyetértenek azzal, hogy ezek a termékek kevésbé károsak a hagyományos cigarettánál. Az életkor csoportok szerint arra az eredményre jutottam, hogy a leginkább a 25 év alattiak értenek egyet az állítással, a legkevésbé pedig a 40 és 50 év közöttiek (13. ábra).

13. ábra: Az alternatív dohányipari termékek (e-cigaretta, stb.) kevésbé károsak az egészségre, mint a hagyományos cigaretták?

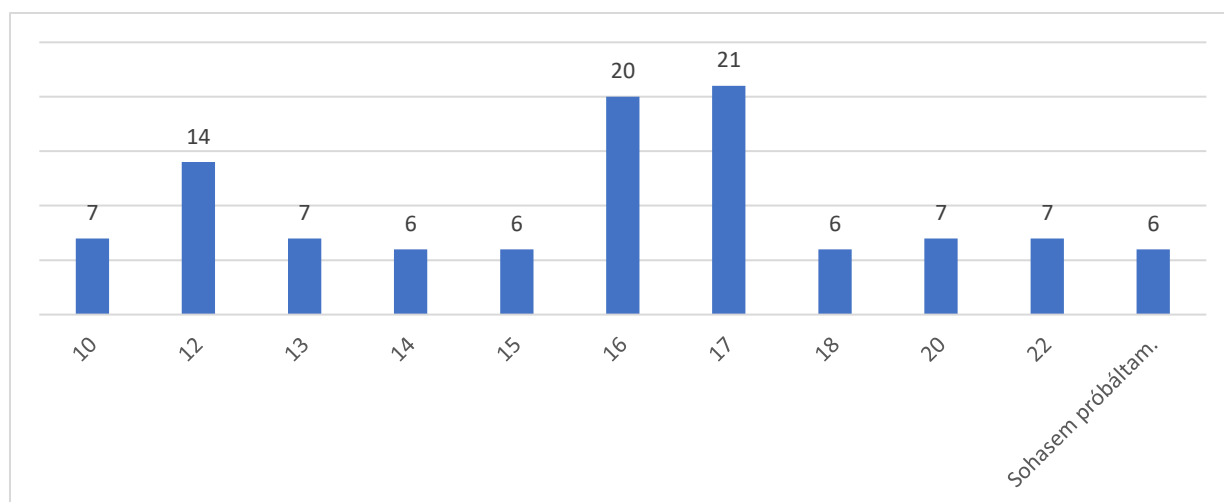
(Forrás: saját szerkesztés)



A következő kérdésem arra vonatkozott, hogy hány évesen próbálták ki a felmérésben résztvevők a dohányzást. Ezt a kérdést azért tartottam fontosnak, mert a dohányzással kapcsolatos szabályozások nagy része a fiatalok és főként a 18 éven aluliak dohányzásának megakadályozását szolgálják. A kérdőívben résztvevők több mint kétharmada 18 éves kora előtt próbálta ki először a cigarettát. A legtöbben 17 és 16 évesen, de sokan 12 vagy 10 évesen. A felmérésben résztvevők közül hat fő még sohasem gyújtott rá cigarettára (14. ábra).

14. ábra: Hány évesen próbálták ki a dohányzást?

(Forrás: saját szerkesztés)



A kérdőívem utolsó kérdése arra vonatkozott, hogy a válaszadók szerint elérte-e a célját a kormány a trafikok létrehozásával, és így kevesebb 18 éven aluli jut hozzá a dohánytermékekhez. A kérdőívben résztvevők 24,3 százaléka szerint igen, bár biztos többen is megtalálják a kiskaput. 26,17 százalék szerint elérték ezt a célt, és kevesebb fiatal tud magának a trafikokban cigarettát venni, míg a többség, 49,53 százalék szerint ugyanannyi fiatal tud így is cigarettát venni magának, mint korábban. Csak férfiak gondolták úgy, hogy változatlanul tudnak a kiskorúak cigarettát vásárolni (egy nő sem jelölte meg ezt a választ), a férfi kitöltők 80 százaléka gondolta így, 20 százalékuk szerint kevesebben, de vannak kiskapuk. A nők többsége szerint (68,29%) a trafikokban kevesebb fiatal tudja megvásárolni a cigarettát, de egyharmaduk szerint azért megtalálhatják a módját annak, hogy mégis tudjanak cigarettát venni a 18 éven aluliak. A 25 év alatti válaszadók mindegyike úgy gondolja, hogy nem csökkent a kiskorúak dohányvásárlása a trafikok által. Azok közül, akik úgy gondolják, hogy ugyanannyi fiatal tud magának cigarettát vásárolni, mint korábban, a felük 14 éves kora előtt szívta el az első cigarettáját.

Ezekből a válaszokból úgy gondolom, hogy bár a trafiktörvény 2012-ben jelent meg, a szabályozást a köztudatban még mindig elég negatívan ítélik meg, ráadásul a törvény eredeti célját, hogy a 18 éven aluliak egészségét védjék, a felmérésben résztvevők szerint nem érték el.

A kérdőíves kutatáshoz megfogalmazott hipotézisem szerint a 25 év alattiak nyitottabbak az alternatív dohánytermékek használatára, mint az idősebb korosztály. A kérdőív elemzése során ezt az állítást igyekeztem igazolni. A megkérdezettek nagyjából fele-fele arányban gondolták úgy, hogy a jövőben akár teljes mértékben átállnának az alternatív termékek fogyasztására, viszont nem jelenthető ki, hogy csak fiatalok lennének erre nyitottak, hiszen az ötven év feletti válaszadók háromnegyede is igennel válaszolt. Hipotézisem tehát a megkérdezettek válaszai

alapján nem igazolódott, nem a 25 év alattiak a nyitottabbak az alternatív terméke használatára, bár a kutatásban résztvevő összes 25 év alatti nyitottnak bizonyult.

5.5A koronavírus okozta gazdasági visszaesés várható hatásai

Aktualitása miatt úgy gondolom, hogy fontos, hogy röviden elemezzem a koronavírus-járvány (COVID-19) miatt kialakult veszélyhelyzetet, és annak várható gazdasági hatásait. Ezek a gazdasági hatások minden Magyarországon működő vállalkozást érintenek, beleértve a Philip Morris Magyarország Kft-t is.

„A koronavírusok alapvetően állatok körében fordulnak elő, ugyanakkor egyes koronavírus törzsekről ismert, hogy képesek az emberben is fertőzést okozni. A koronavírusok mind állatról emberre, mind emberről emberre terjedhetnek. Sokféle állatfaj lehet forrása az emberi megbetegedést okozó koronavírusoknak. A 2012-ben az Arab-félszigetről kiinduló, a közel-keleti légzőszervi szindróma járványát okozó koronavírus elsődleges forrása a teve volt, míg a 2002-ben Kínából kiinduló, a súlyos akut légzőszervi szindróma járványát okozó koronavírus a denevérről cibetmacskák közvetítésével terjedt át emberre. A mostani járványt okozó új koronavírus 2019 végén került azonosításra Kínában. Az új koronavírus által okozott betegség neve a COVID-19 (coronavirus disease - koronavírus okozta megbetegedés 2019). Ez a vírustörzs a kínai Vuhanban a 2019 decemberében kitört járvány előtt ismeretlen volt.” (koronavirus.gov.hu, 2020).

Magyarország kormánya számos intézkedést vezetett már be, hogy lassítsa a járvány terjedését, illetve segítse az egészségügyi intézményeket a betegellátásban, és a gazdasági hatásokra is reagáljon (koronavirus.gov.hu, 2020):

- Elrendelte az iskolák bezárását és az online oktatást.
- Bezártak a mozik, a szórakozóhelyek, az üzleteknek be kell zárniuk 15 órakor, kivéve az élelmiszerüzleteket, drogériákat és gyógyszertárakat.
- Bizonyos termékek iránt kiugróan megnőtt a kereslet, ami rövid idő alatt hiány kialakulásához vezetett, majd az árak gyors növekedéséhez (szájmaszkok, fertőtlenítőszer, stb.)
- Az állam vám- és áfamentességet kért az Európai Bizottságtól a szájmaszkokra, lélegeztetőgépekre és egyéb védőfelszerelésekre.

- Az első fél évben a KATA-s vállalkozók mentesülnek az adófizetés alól.
- Agrártámogatások kifizetésével támogatják a mezőgazdasági gazdálkodókat.
- A kormány felfüggesztette a végrehajtásokat és a kilakoltatásokat
- A magánszemélyek és vállalkozások március 18-ig megkötött hiteleinek tőke- és kamatfizetési kötelezettségét az év végéig felfüggesztette.
- 15 milliárd forintot biztosít egészségügyi eszközök vásárlására.
- Felfüggesztette a végrehajtásokat és kilakoltatásokat a koronavírus-járvány miatt kihirdetett veszélyhelyzet idejére.

Jelenleg, 2020 márciusában még nem tudjuk, hogy pontosan meddig fog tartani és pontosan milyen változásokat fog hozni a koronavírus-járvány, azonban az valószínűsíthető, hogy megállítja, és recesszióba sodorja Magyarországot és az érintett országokat is. A kormány, a vállalkozások és a bankintézetek is folyamatos egyeztetéseket tartanak és dolgoznak azon, hogy enyhítsék a várható károkat. A hitelintézetek a munkahelyek elvesztésére és ezáltal tömeges hitelbe bedőlésekre számít, kidolgozás alatt vannak olyan csomagok, melyekkel átvészelhetik ezt az időszakot. A vállalkozásoknak nyújtott hitelek kapcsán várható, hogy számos, korábban jól prosperáló cég a csőd szélre kerül, és a munkavállalók elveszítik munkájukat (Herman, 2020).

A bankok többsége még nem tudja megbecsülni, hogy milyen hatás várható. A K&H Bank, a Raiffeisen, az MKB Bank, az OTP mind naponta elemzik a helyzetet, figyelik a híreket és fejleményeket, a gazdasági környezetben bekövetkezett változásokat. Az MKB Bank felajánlott egymilliárd forint támogatást a járvány elleni küzdelemre, de azóta úgy látják, hogy ez sem lesz elég. Az elemzéseknel nemcsak a Magyarországon, hanem a régióban bekövetkező változásokat is figyelembe kell venni, hiszen nagy az egymásra gyakorolt hatás. A járvány súlyosbodása esetén drasztikus állami beavatkozásokra lesz szükség, ami még inkább negatív hatásokat fog eredményezni hosszútávon. Fontos meghatározni, hogy mely ágazatok támogatására van a legnagyobb szükség, és van-e erre alkalmazható, célzott eszköz, akár költségvetési, jegybanki, állami vagy egyéb hatósági eszköz, ami megállíthatja vagy csökkenteni tudja a munkanélküliség növekedését (Herman, 2020).

Az elemzők különböző forgatókönyveket készítenek a kialakult helyzetre; ha gyors lefolyású lesz a járvány, viszont súlyosabb, akkor ez komoly zavart fog okozni a termelési láncokban. Ha a járvány hosszabb időre elnyúlik (akár 2020 utánra is), akkor a turisztikai és szolgáltatási kereslet tartósan csökken, így a bruttó hazai érték is csökkenne, de összességében még mindig kisebb lenne a visszaesés, mint 2009-ben. Ha a gazdaságpolitikai intézkedésekkel sikerül

elkerülni a másodkörös hatásokat, akkor biztató, hogy gyors ügynevezett „visszapattanás” követné a krízist (Herman, 2020).

2019 végén az MNB adatai szerint 9 ezer milliárd körüli volt a vállalati hitelállomány, amiből 217,3 milliárdot a szállás és vendéglátás tett ki, továbbá a szállítmányozás és a raktározás is érintett lehet. A vállalati hitelek mellett a szálloda-és vendéglátás ágazatban foglalkoztatott 186,8 ezer fő nagy részének is van valamilyen banki hiteltartozása, ami jelentős létszámleépítések esetén szintén komoly kockázat a bankoknak. A turizmus és más közvetlenül érintett iparág válsága azonban könnyen átgyűrűzhet más szektorokba is. A bankok tavaly rendkívül sikeres évet zártak, 698 milliárd forint volt a hitelintézeti szektor nettó eredménye, azonban a tömeges hitelbedőlést szeretnék elkerülni. Ennek érdekében a Magyar Bankszövetség olyan konstrukciókon dolgozik, melynek segítségével megmenthetik a koronavírus-járvány miatt bajba került cégeket (Herman, 2020).

Következtetések és javaslatok

Szakedolgozatomban a Philip Morris Magyarország Kft. mikro- és makrokörnyezetét elemeztem, mivel korábban 3 évig üzletfejlesztési képviselőként dolgoztam a vállalkozásnál. Munkám során folyamatosan szembesültem a dohányipart érintő törvényi és adózási szabályváltozásokkal, melyek megkövetelik a vállalati stratégiák állandó változtatását is.

Dolgozatom elején fontosnak tartottam áttekinteni a vállalatok környezetelemzéséhez kapcsolódó szakirodalmat és vizsgálati módszereket, melyek segíteni tudnak a vállalkozások aktuális helyzetének megismerésében és a lehetséges jövőbeli fejlesztési irányok kijelölésében. Szakedolgozatomban a legfontosabb elemzési módszerek kerültek bemutatásra, úgy, mint a PESTEL-elemzés, Porter öttényezős modellje, a SWOT-analízis, illetve Adizes és Greiner életciklus modellje.

Az elméleti háttér megismerését követően mutattam be a dolgozatom középpontjában álló dohányipari ágazatot egy kis történelmi kitekintéssel, hogy honnan hova jutott a dohányipar, milyen fontos jogi szabályozásokat hoztak létre a dohányjövedékkel kapcsolatban. Emellett a magyar dohányipar történetét és a jövedéki adózás szabályozására is kitértem, beleértve a magyar és az uniós vonatkozó szabályozások ismertetését. A dohányipari ágazat egy fontos mérföldkövének számító trafiktörvényről és annak általános megítéléséről is röviden szót ejtettem.

Dolgozatom középpontjában a Philip Morris Magyarország Kft. állt, melynek általános bemutatása során a vállalkozás története mellett a szakedolgozathoz képzült primer kutatás eredményeit is ismertettem. Primer kutatásként dolgozatomhoz a Philip Morris Magyarország Kft. egy korábbi munkavállalójával készítettem mélyinterjút. Szakedolgozatomhoz és a mélyinterjúhoz megfogalmazott kutatási kérdésemet a Philip Morris Magyarország Kft.-nél eltöltött 3 év munkatapasztalatomra alapoztam, melyet üzletfejlesztési képviselőként szereztem. Azt tapasztaltam, hogy rendkívül gyakoriak a dohányipart és a jövedéki termékeket érintő törvényi és adózási szabályváltozások, melyekhez szükséges a vállalati stratégiát is hozzáigazítani. Kutatásom során tehát arra kerestem a választ, hogy hogyan lehet sikeres stratégiát megalkotni és megvalósítani egy ilyen gyakran változó környezetben.

Interjúalanyom korábban 5 évig a pénzügyi és kontrolling osztályon dolgozott a Philip Morris Magyarország Kft.-nél, most pedig egy másik nemzetközi nagyvállalatnál tölt be hasonló

pozíciót. Mivel jelenleg már nem a Philip Morris Magyarország Kft. alkalmazottja, így anonim módon vállalta az interjút, a dolgozatban N.M. –ként hivatkoztam rá. Kontrollerként úgy gondolom, hogy átfogó képet kapott a vállalkozás működéséről és a stratégiára ható környezeti tényezőkről.

Az interjúalanyom véleménye szerint a makrokörnyezeti elemek közül a legmeghatározóbb az adózási szabályok gyakori változása a jövedéki termékekre, illetve kimondottan a dohányiparra vonatkozóan. Bár a dohánytermékek esetében lassú az értékesítési mennyiség változása általában – a dohánytermékek sajátos jellegéből adódóan –, a 2016-os adóváltozás hatására a fogyasztói szokások is módosultak. Sokan döntöttek a leszokás mellett, illetve megnövekedett a kereslet a vágott dohánytermékek iránt, mivel jelentősen olcsóbb saját magunk által sodorni – bár a minősége is eltér a dobozos termékektől. Ezek alapján látható, hogy a törvényi szabályozások milyen jelentős hatással vannak a dohányipari vállalkozások működésére.

Interjúalanyom a mikrokörnyezeti elemek közül a legmeghatározóbbnak a fogyasztói magatartás változását tartotta a Philip Morris Magyarország Kft. esetében. A fogyasztói magatartás számos makrotényező hatására változhat, ilyen például a nyilvános helyeken történő dohányzás tiltása, mely elősegítette, növelte az igényt olyan alternatív megoldások irányába, mint a füstmentes cigaretta vagy az elektromos cigaretták. A Philip Morris a füstmentes cigaretták elkötelezett híve; stratégiai cél, hogy az elkövetkező évtizedekben átálljanak teljes mértékben ezen cigaretták gyártására. Mivel ez a fogyasztói igények változásával van összhangban, így ez a vállalat mikrokörnyezetéből érkező hatás, azonban a makrokörnyezetből érkező tényezők következménye interjúalanyom véleménye szerint.

Látható tehát, hogy a Philip Morris Magyarország Kft. rendkívül kitett a külső környezetének. Ez egyrészt a jövedéki termék kategóriának köszönhető, másrészt mert egy eléggé vitatott tevékenységet folytat, mely az egészségre káros fogyasztói szokásokra alapoz. Ennek köszönhető, hogy sokféle és gyakori a szigorítás, amivel mind az értékesítésre, mind a fogyasztói magatartásra befolyást gyakorolnak az állami szervek.

Interjúalanyom elmondása alapján a belső kommunikáció nagyon átlátható és informatív a Philip Morris Magyarország Kft.-nél. A cég számára fontos alapelv az aktív belső kommunikáció és tájékoztatás, így ennek megfelelően járnak el olyan helyzetekben is, ami a stratégia módosításával jár.

A mélyinterjú során a vállalat jövőképevel kapcsolatban egyértelműen az derült ki, hogy a dohányipar a füstmentes termékek irányába mozdult el. Ezen belül két irány látszik jelenleg kibontakozni: hevített technológiák, illetve az e-cigaretták. A Philip Morris International füstmentes terméke az iQOS már 3-4 éve megjelent, azonban tavaly óta értékesítik őket a magyar piacon. A cég jövőképében ez a fő csapásirány, hosszú távon teljes mértékben erre kívánnak átállni, interjúalanyom véleménye szerint.

Az aktuális helyzetre való tekintettel interjúalanyomat az olyan makrotényezőkről is megkérdeztem, melyek nem kizárólag a dohányipart érintik, például jelen esetben a koronavírus. Interjúalanyom úgy látja, hogy ez a mostani helyzet egy elég új és sajátos helyzet, mely a gazdaság minden szereplőjére kihat. Szerinte a dohányipart akkor fogja komolyabban érinti, ha például tömeg elbocsátások lesznek, jelentősen megnövekszik a munkanélküliség, ami a fizetőképes kereslet csökkenését okozza. A dohánytermékek ilyen esetekben nem a létszükséglet kategóriát jelentik a vásárlóknak, ezért kevesebbet vagy olcsóbb megoldást keresnek majd, amit a Philip Morris Magyarország is meg fog érezni.

A mélyinterjút követően a szakirodalomból megismert elméletek alkalmazásával elemeztem a Philip Morris Magyarország Kft. jelenlegi mikro- és makrokörnyezetét, illetve működését. Az elemzéshez szekunder és primer adatokat használtam fel, a belső környezet elemzéséhez nagy segítséget nyújtott a vállalkozás korábbi dolgozójával készült interjú, illetve saját korábbi munkatapasztalataim, melyet a cégnél szereztem.

A vizsgált vállalkozás makrokörnyezetének elemzésénél a legmeghatározóbb tényezők a jövedéki termékek hazai és uniós szabályozásainak a cégre és a fogyasztói magatartásra gyakorolt hatása, a generációs különbségek a fiatal nemzedékek eltérő fogyasztói szokásain és preferenciáin keresztül, az ipar 4.0 és a technológiai fejlődésnek köszönhető digitális eszközök alkalmazása a termelés, a működés és az értékesítés során, a környezetvédelmi elvárásoknak való megfelelés, és egy olyan kiszámíthatatlan körülmény hatása, mint a koronavírus nemzetközi elterjedése. 2020-ban a gazdaság számára meghatározó a koronavírus miatt elrendelt veszélyhelyzet, melynek egyelőre a pontos gazdaságra gyakorolt hatása nem megjósolható. Már március hónapban is jelentősen növekedett a munkanélküliség, és a munkaerőpiacon további leépítések, megszűnések várhatóak. Ez természetesen a fogyasztói magatartást is befolyásolja, csakúgy, mint a veszélyhelyzet miatt prioritást élvező termékek iránti túlkereslet. A dohányiparra a valószínűsíthető munkanélküliség és gazdasági visszaesés

hatására a dohánytermékek iránti kereslet kisebb mértékű csökkenése, illetve az olcsóbb árkategóriájú termékekkel történő helyettesítésből adódó árbevétel csökkenés várható.

A Philip Morris Magyarország Kft. erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit elemeztem a mikrokörnyezet feltérképezése céljából a SWOT-analízis módszerével. Arra a megállapításra jutottam, hogy a vállalkozás erősségét a stabil, tőkeerős nemzetközi háttér nyújtja, illetve a korszerű és fejlődő munkavállalói csapat. A dohánytermékek piacának sajátossága, hogy erősen addiktív tulajdonságának köszönhetően a kereslet viszonylag rugalmatlan és a fogyasztás mennyisége – kismértékű szezonális leszámlítva – stabil. A vállalat gyenge pontja a jövedéki adózásból adódó kitettség az állami és uniós szabályozásoknak és a reklámtevékenységre vonatkozó törvényi korlátozások. A Philip Morris Magyarország Kft. számára viszont lehetőséget kínál az alternatív dohánytermékek irányába történő elmozdulás, mely a fiatal generáció részéről felmerült igényt elégíti ki. A cégcsoport hosszútávú terveiben a füstmentes dohánytermékekre való teljes átállás szerepel. A vállalkozást fenyegető veszélyek között szerepel az említett alternatív dohánytermékekkel kapcsolatos szigorúbb szabályozások, vagyis a törvényi előírásoknak való kitettség további erősödése, illetve az olyan váratlan külső események okozta károk, mint a koronavírus miatti veszélyhelyzet korlátozásai. A koronavírus-járvány számos vállalkozás számára egyértelművé tette, hogy milyen súlyos hatással lehetnek a külső (tőlünk teljesen független) környezeti tényezők a működésünkre, tevékenységünkre.

A dolgozat végén egy rövid kitekintést tettem a dohányipar jövőbeli lehetőségeire és a várható piaci változásokra. A piacon a jövőt a füstmentes dohánytermékek és alternatív megoldások jelentik, melyek a dohányzás káros hatásainak csökkentését célozzák, bár az Egészségügyi Világszervezet (WHO) előrejelzése szerint 2025-ig nagyjából változatlanul egymilliárd dohányossal lehet számolni világszerte. A Philip Morris Magyarország Kft. esetében az iQOS termék jelenti az alternatívát, idővel teljes egészében erre a technológiára állna át.

A dohánytermékek jövőjéhez kapcsolódóan szakdolgozatomhoz egy rövid kérdőíves felmérést is készítettem, melyben az alternatív dohánytermékek keresletét vizsgáltam. Vizsgálatomhoz online kérdőíves módszert választottam, mert minél több ember véleményét megismerhessem az adott témában. A kérdőíves kutatáshoz megfogalmazott hipotézisem szerint a 25 év alattiak nyitottabbak az alternatív dohánytermékek használatára, mint az idősebb korosztály. A kérdőív elemzése során ezt az állítást igyekeztem igazolni. A megkérdezettek nagyjából fele-fele arányban gondolták úgy, hogy a jövőben akár teljes mértékben átállnának az alternatív

termékek fogyasztására, viszont nem jelenthető ki, hogy csak fiatalok lennének erre nyitottak, hiszen az ötven év feletti válaszadók háromnegyede is igennel válaszolt. Hipotézisem tehát a megkérdezettek válaszai alapján nem igazolódott, nem a 25 év alattiak a nyitottabbak az alternatív terméke használatára, bár a kutatásban résztvevő összes 25 év alatti nyitottnak bizonyult.

Aktualitása miatt úgy gondoltam, hogy fontos, hogy röviden elemezzem a koronavírus-járvány (COVID-19) miatt kialakult veszélyhelyzetet, és annak várható gazdasági hatásait. Ezek a gazdasági hatások minden Magyarországon működő vállalkozást érintenek, beleértve a Philip Morris Magyarország Kft-t is.

Mint látható, a Philip Morris Magyarország Kft.-t számos makrokörnyezeti hatás éri, melyek jelentősen befolyásolják működését és stratégiáját. Ennek egy része köthető a jövedéki termékekhez kapcsolódó állami és Európai Uniói szabályozásokhoz, de a dohányzásra vonatkozó szigorítások, a fogyasztói magatartás, a generációs különbségek, a technológiai újdonságok és infokommunikációs eszközök elterjedése, sőt még a koronavírus is közvetett módon hatással van az általam vizsgált vállalkozás működésére. A vállalkozás jövőképében pedig egyértelműen a füstmentes dohánytermékek irányába való teljes elmozdulás szerepel.

Bízom abban, hogy az általam bemutatott elemzés rávilágított a vállalkozásokra gyakorolt külső és belső, mikro- és makrokörnyezeti hatások működésére és fontosságára. A környezeti tényezők vizsgálata révén felkészülhetünk a várható és kevésbé valószínű eseményekre, ezáltal csökkenthetjük azok kockázatát vagy előnyt is kovácsolhatunk belőlük.

Irodalomjegyzék

1. 2012. évi CXXXIV. Törvény a fiatalok dohányzásának visszaszorításáról és a dohánytermékek kiskereskedelméről
2. 24.hu (2019): A jövőben már csak nevetni fogunk azon, hogy ma milyen cigiket szívunk, 2019. 03. 26., <https://24.hu/tudomany/2019/03/26/a-jovoben-mar-csak-nevetni-fogunk-azon-hogy-ma-milyen-cigiket-szivunk/>, Letöltve: 2020.03.20.
3. Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai, HVG, Budapest.
4. Atkinson A.B., Stiglitz J.E. (1976): The Design of Tax Structure: Direct Versus Indirect Taxation. Journal of Public Economies; 6, 55-75 oldalak;
5. Az Egri Dohánygyár kiadványai (1993): Philip Morris Egri Dohánygyár Kft., Hungaricana, https://library.hungaricana.hu/hu/view/EgriDohany_PhilipMorrisEgriDohanygyarKft/?p=g=0&layout=s, Letöltve: 2020.03.01.
6. Csath Magdolna (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
7. Dohánymúzeum (2010): A dohányzás története, DOHÁNYMÚZEUM, 2010. április 20., <http://dohanymuzeum.hu/dohanyzas-tortenete>, Letöltve: 2020.03.01.
8. Doyle, P. (2002): Az értékvezérelt marketing, A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák, Panem Könyvkiadó Kft.-John Wiley & Sons Ltd., Budapest – New York
9. Emis.com (2020): Philip Morris Magyarország Kft. (Magyarország), https://www.emis.com/php/company-profile/HU/Philip_Morris_Magyarország_Kft_hu_1441275.html, Letöltve: 2020.03.01.
10. Ferinc J. szerk. (1993): Marketing alapismeretek I., Jegyzet, Ifjúsági Szakképzés Világbanki programja, Budapest
11. Greiner, L. (1998): Evolution and Revolution as Organisations Grow, Harvard Business Review, Brighton.
12. Gyulavári, T. – Mitev, A. – Neulinger, Á. – Neumann-Bódi, E. – Simon, J. – Szűcs, K. (2017): A marketingkutatás alapjai, Akadémiai Kiadó, Budapest
13. Herman Bernadett (2020): Koronavírus: pandémiás hitelkonstrukciókon dolgoznak a magyar bankok, 2020.03.16., https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/koronavirus-pandemias-hitelkonstrukciokon-dolgoznak-a-magyar-bankok.702049.html, Letöltve: 2020.03.20.

14. HVG (2017): Eljön a nap, amikor a Philip Morris nem gyárt cigarettát, de addig megtömi a zsebet, [https://hvg.hu/kkv/20171219 Eljon a nap amikor a Philip Morris mar nem gyart ci garetta de addig megtomi a zsebet](https://hvg.hu/kkv/20171219_Eljon_a_nap_amikor_a_Philip_Morris_mar_nem_gyart_cigaretta_de_addig_megtomi_a_zsebet), Letöltve: 2020.03.20.
15. Imreh, Sz. – Kürtösi, Zs. – Majó, Z. – Vilmányi, M. (2008): Menedzsment I., SZTE GTK Távoktatás, Szeged, 55/2008
16. Józsa László (2000): Marketing. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém
17. Józsa László (2002): Marketingstratégia. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
18. Koronavirus.gov.hu (2020): Mit kell tudni a koronavírusról?, <https://koronavirus.gov.hu/mit-kell-tudni-a-koronavirusrol>, Letöltve: 2020.03.28.
19. Kotler, P. (2002): Marketingmenedzsment, KJK-KERSZÖV, Budapest
20. KSH (2020a): 4.4.8. A kiskereskedelmi eladási forgalom főbb árucsoportonként (korábbi módszertan alapján előállított adatok), https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_okfb002c.html, Letöltve: 2020.03.11.
21. KSH (2020b): 4.1.2.1.13. A rendelkezésre álló égetett szeszes italok, kávé, tea, dohány mennyisége (1970–), https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/elm13.html, Letöltve: 2020.03.11.
22. KSH (2020c): 3.6.5. Egyes termékek és szolgáltatások havi, országos fogyasztói átlagára, https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qsf005h.html?down=703, Letöltve: 2020. 03.11.
23. Laki Mihály (2014): A trafikpiac átalakulása és átalakítása, Esettanulmány, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság – Tudományi Intézet, Budapest.
24. Madosz (2020): Partnereink, Magyar Dohányújság, Magyar Dohánytermelők Országos Szövetsége, <http://madosz.hu/page/view?id=8>, Letöltve: 2020.03.01.
25. Marosán György (2001): Stratégiai menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
26. NAK (2020): Változásokra készülhet a dohányipar, <https://www.nak.hu/agazati-hirek/mezogazdasag/146-novenytermesztes/100057-valtozasokra-keszulhet-a-dohanyipar>, Letöltve: 2020.03.11.
27. PallasLex. = A Pallas nagy lexikona 1–18. Pallas Irodalmi és Nyomdai Rt., Budapest, 1893–1900.
28. Pantini, D. (2012): The European Tobacco Sector, an analysis of the socio-economic footprint. Nomisma Research Team

29. Péntes László (2015): A dohánytermelésének története, <http://www.madosz.hu/article/view?id=521>, Letöltve: 2020.03.01.
30. Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy, Free Press, New York
31. Potoczki, Z. (2016): A dohányjövedék rövid története Magyarországon, Szakmai Fórum, Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2016/2.
32. Pribula László (2005): A dohányreklámok szabályozásának változásai a magyar jogban, http://www.debrecenijogimuhely.hu/archivum/1_2005/a_dohanyreklamok_szabalyozasana_k_valtozasai_a_magyar_jogban/, Letöltve: 2020.03.01.
33. Salamonné Huszty A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése, Competitio 5. évf. 1. szám
34. Simon Zoltán, Pozsgai Zoltán, Kis Judit, Boros Sándor (2006): Az adózás rövid története, Jövedék Alapok I., szerk. Szabó Zsolt, Lónyay Menyhért Szakkönyvtár, ViVa Média, Budapest
35. Statisztikai Tükör (2018): A háztartások fogyasztása, 2017 (előzetes adatok), Központi Statisztikai Hivatal, 2018.május 30.
36. Szőnyi Márton - Balogh László – Szemán Ádám (2019): A dohánykereskedelem monopolizálása hazánkban, kozjavak.hu, Az MTA-DE Közzolgáltatási Kutatócsoport blogja, Kutatócsoport2, 2019.02.26., <https://kozjavak.hu/dohanykereskedelem-monopolizalasa-hazankban>, Letöltve: 2020.03.01.
37. Szörös Krisztina, Kresalek Péter (2013): Üzleti tervezés, https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d1_1075_1077_uzletiterv/a_s_wot_elemzes_JGReK9C3qqHeUPDS.html
38. Tagi határozat (2018): A Philip Morris Magyarország Kft. 2018. évi Tagi határozata, https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses_merleglista?f=SkykMczb6TOwDuS9b0fieA%3d%3d&so=2, Letöltve: 2020.03.01.
39. Takács György (1946): Közadózásunk (jelen esetben pénzügyi jogi ismeretek, magyarázatok), Magyar Magánalkalmazottak Szabad Szakszervezetének kiadása, Budapest
40. Thompson, A. Arthur– Strickland, A. J. (1984): Strategic Management – Concepts and Cases. Business Publications, Plano, Texas.
41. Tóth Tihamér (szerk.)(2009): A reklámjog nagy kézikönyve, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest.

Ábrajegyzék

1. ábra: A vállalkozások mikro- és makrokörnyezete,.....	3
2. ábra: Az iparági versenyt meghatározó tényezők,	9
3. ábra: Adizes életciklus modellje	11
4. ábra: Greiner életciklus modellje	13
5. ábra: Kiskereskedelmi eladási forgalom 2014-2018 (m Ft),	37
6. ábra: Egy főre jutó fogyasztás (kg) 1970-2017.....	38
7. ábra: Egyes termékek és szolgáltatások havi, országos fogyasztói átlagára	38
8. ábra: A háztartások egy főre jutó havi kiadásainak megoszlása 2017-ben.....	39
9. ábra: A Philip Morris Magyarország Kft. Adizes életciklus modelljében.....	43
10. ábra: A Philip Morris Magyarország Kft. Greiner életciklus modelljében.....	44
11. ábra: A kérdőíves felmérés demográfiai adatai	46
12. ábra: Milyen alternatív dohányterméket próbált már?	47
13. ábra: Az alternatív dohányipari termékek (e-cigaretta, stb.) kevésbé károsak az egészségre, mint a hagyományos cigaretták?	49
14. ábra: Hány évesen próbálták ki a dohányzást?	49

Mellékletek

I. A szakértői interjú interjúvázlata

1. Bemutatkozás, pozíció, munkatapasztalat ismertetése
2. Melyek a legfontosabb makrokörnyezeti elemek, melyek hatással vannak a cég működésére?
3. Melyek a legfontosabb mikrokörnyezeti elemek, melyek hatással vannak a cég működésére?
4. Véleményed szerint, mennyire befolyásolja a céget a külső környezete? Mi az oka annak, hogy ennyire kitett a külső környezetnek?
5. Hogyan befolyásolja a környezetnek való kitettségét, hogy jövedéki terméket állít elő?
6. Véleményed szerint, mik a PMM Kft. legfőbb erőssége és gyengeségei, illetve milyen lehetőségekkel és veszélyekkel kell számolnia?
7. Véleményed szerint, a vállalkozás az életciklus modellek alapján hol helyezhető el, hol tart most és mi vár rá hosszútávon?
8. Mennyire kommunikálja a cég az alkalmazottak felé a stratégiai változtatásokat, a környezeti tényezőkre adott válaszokat?
9. Egyre szigorúbbak a szabályozások a dohányzás visszaszorítására, mi a lehetséges jövőképe a vállalatnak?
10. A pandémia, jelen esetben a koronavírus, milyen hatással van a vállalkozás működésére?

II. A kérdőíves kutatás kérdései

Alternatív dohányipari termékek

Szakdolgozatom elkészítéséhez kérem segítségét az alábbi kérdőív kitöltésével. A kérdőív anonim és mindössze 8-10 percet vesz igénybe a kitöltése.

A kérdőív célja a füstmentes dohánytermékek és egyéb alternatív dohányipari termékek iránti kereslet vizsgálata.

Előre is köszönöm segítségét!

Írja be az adatait:

Nem	----
Életkor	----
Lakóhely	
Iskolai végzettség	Folyamatban lévő középiskolai képzés

1. Ön dohányzik?

- ☐ Igen, rendszeresen
- ☐ Igen, alkalmanként
- ☐ Nem, de korábban dohányoztam
- ☐ Sohasem dohányoztam
- ☐ Egyéb

2. Próbált már valamilyen füstmentes dohányterméket, e-cigarettát, illetve leszokást segítő termékeket? Kérem, jelölje be az alábbi felsorolásból, hogy mely termékeket próbálta már! (több válasz lehetséges)

- ☐ iQOS - füstmentes cigaretta
- ☐ e-cigaretta
- ☐ leszokást segítő tapasz
- ☐ leszokást segítő tabletta
- ☐ leszokást segítő rágótabletta
- ☐ Egyéb

3. Amennyiben Ön dohányzik/vagy korábban dohányzott, elképzelhetőnek tartja, hogy teljes mértékben e-cigarettára vagy füstmentes megoldásra váltson?

- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Nem tudom

4. Az alternatív dohányipari termékek (e-cigaretta, stb.) kevésbé károsak az egészségre, mint a hagyományos cigaretták. Kérem, jelölje be, hogy az alábbi skálán, hogy mennyire ért egyet a fenti állítással!

1 2 3 4 5 6 7

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

5. Hány éves korában próbálta ki először a cigarettát?

6. Ön szerint kedvezően hatott a trafikok létrehozása arra, hogy a 18 évenaluliak dohányzását visszaszorítsák?

- ☐ Igen, így kevesebb fiatal tud magának cigarettát venni.
- ☐ Igen, bár biztosan sokan megtalálják a kiskaput.
- ☐ Nem, szerintem ugyanannyi fiatal tud magának cigarettát venni, mint korábban.
- ☐ Egyéb

Köszönöm segítségét!

NYILATKOZAT

szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Babicz Gábor
A Hallgató Neptun kódja:	xyek0j
A dolgozat címe:	A Philip Morris Magyarország Kft. mikro- és makrokörnyezetének bemutatása
A megjelenés éve:	2020
A konzulens intézetének neve:	Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem Agrár -és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdasági Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2023 év november hó 05 nap


Hallgató aláírása

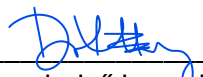
NYILATKOZAT

Babicz Gábor (név) (hallgató Neptun azonosítója: **XYEK0J**) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: Bp., 2023. év november hó 5. nap


belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

³ A megfelelő aláhúzendő.