

LOGISZTIKAI

TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

IX. évfolyam 1. szám 2023. június

Ipar 4.0 a logisztikában

Folyamatok optimalizálása



Tartalom

Szerkesztőbizottság elnöke:
Prof. Dr. Popp József
MTA levelező tag

Szerkesztőbizottság elnök helyettese:
Kossa György
Gróf Tisza István Debreceni Egyetemért
Alapítvány kuratórium elnöke

Megjelenésért felelős igazgató:
Dr. Tóth Róbert

Főszerkesztő:
Prof. Dr. Oláh Judit

Főszerkesztő helyettes:
Dr. habil Kozma Tímea

A tudományos folyóirat szerkesztőbizottsága:

Prof. Dr. Benkő János –
egyetemi tanár, MATE
Prof. Dr. Fenyves Veronika –
egyetemi tanár, DE
Prof. Dr. Heidrich Balázs –
rektor, egyetemi tanár, BGE
Prof. Dr. Illés Béla – egyetemi tanár, ME
Prof. Dr. Koltai Tamás –
egyetemi tanár, BME
Prof. Dr. Szegedi Zoltán –
egyetemi tanár, SZE
Prof. Dr. Zéman Zoltán –
egyetemi tanár, NJE
Dr. Egri Imre – főiskolai tanár, NYE
Dr. Gubán Miklós – professor emeritus, BGE
Dr. Gyenge Balázs – egyetemi docens,
szakvezető, MATE
Dr. habil Hágén István –
egyetemi docens, MATE
Dr. habil Kása Richárd –
tudományos főmunkatárs, BGE
Dr. habil Kozma Tímea –
egyetemi docens, BGE
Dr. Kurucz Attila – egyetemi docens, SZE
Dr. Lakatos Péter – egyetemi docens, Edutus
Dr. habil Pataki László –
egyetemi docens, NJE
Dr. habil Pónusz Mónika –
egyetemi docens, KRE
Dr. Sisa Krisztina – főiskolai docens, BGE
Dr. Szentesi Ibolya – egyetemi adjunktus, DE
Dr. Szigártó Boglárka – adjunktus, BGE
Dr. Tóth Róbert – egyetemi adjunktus, KRE
Dr. Tűrőczy Imre – főiskolai tanár, DE
Vajna Istvánné Dr. habil Tangl Anita –
egyetemi docens, NJE

Előszó

Dr. Nagy Zoltán 2

Digitális ellátásilánc-menedzsment

Dr. Budai László – Dr. Horváth Annamária: Ipar 4.0 technológiák oktatása szimulációs labor
környezetben - Smart Shop Floor Logisztikai Szimulációs Labor lehetőségei 3
DOI: 10.21405/logtrend.2023.9.1.3

Dr. Horváth Dóra – Wittinger Mária Magdolna: Ipar 4.0, digitalizáció, illetve új típusú
szolgáltatások hatása az üzleti modellre: az üzletimodell-innováció 11
DOI: 10.21405/logtrend.2023.9.1.11

Stratégia és menedzsment

Török László – Dr. Sisa Krisztina – Dr. Szigártó Boglárka: Környezeti számvitel a logisztika
tükreben 18
DOI: 10.21405/logtrend.2023.9.1.18

Dr. Kozák Tamás – Kasza Lajos – Dr. Németh Patrícia: A gig-economy hatásának vizsgálata,
mint újabb kihívás az ellátási láncok stratégiájában 25
DOI: 10.21405/logtrend.2023.9.1.25

Antal-Bacsó András Olivér – Jámbor Zsófia: A hazai kisüzemi sörfőzdék versengő
együttműködése 30
DOI: 10.21405/logtrend.2023.9.1.30

Dr. Bittner Beáta – Hajdu Csaba Alex – Kovács Tünde Zita – Dr. Nagy Adrián Szilárd:
Személyszállítás fogyasztói megítélése – esettanulmány Debrecen városában 35
DOI: 10.21405/logtrend.2023.9.1.35

Ellátásilánc-menedzsment

Dr. Kozma Tímea – Dr. Király Éva – Faragóné Lepp Katalin – Szabó-Geletőczki Rita:
A viszony ne legyen iszony. Avagy az üzleti partnerkapcsolatok szerepe az ellátási láncban ... 41
DOI: 10.21405/logtrend.2023.9.1.41

Dr. Mészáros Kornélia – Kiss Petra: A Covid-19 világjárvány megjelenésének hatásai az ellátási
láncban szereplő vállalatokra és munkavállalókra 50
DOI: 10.21405/logtrend.2023.9.1.50

Dr. Lakatos Péter: Gyógyszertár, mint kritikus infrastruktúra elem. 57
DOI: 10.21405/logtrend.2023.9.1.57

LOGISZTIKAI

TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

Alapító:
Dr. Karmazin György †

BI-KA Logisztika Kft.
alapító tulajdonosa

A Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok kereskedelmi forgalomban nem kapható, zárt terjesztésű szaklap.
Megjelenik évente 2 alkalommal.

ISSN 2416-0555 (Nyomtatott) · ISSN 2560-0362 (Online)

Főszerkesztő: Prof. Dr. Oláh Judit · Főszerkesztő helyettes: Dr. habil Kozma Tímea.

A szerkesztőség címe és elérhetőségei:

5000 Szolnok Városmajor u. 23.

Telefon: +36 30 4224 117; +36 20 480 4177 · E-mail: logisztikaitrendek@gmail.com

Felelős kiadó: BI-KA Logisztika Kft.

Az aktuális lapszámban szereplő szakkikkek a kiadvány hivatalos online-felületén érhetők el.

A hazai kisüzemi sörfőzdék versengő együttműködése

Antal-Bacsó András Olivér

Ellátásilánc-menedzsment MSc

szakon végzett hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem

E-mail: metrokontroll@gmail.com

Jámbor Zsófia

egyetemi adjunktus

Budapesti Corvinus Egyetem

E-mail: zsofia.jambor@uni-corvinus.hu

Absztrakt

A söripar általában a világon, de hazánkban is jelentősen koncentrált iparágat jelent. Néhány nagyobb gyártó kezében koncentrálódik a piaci részesedés jelentős része, míg számos kis gyártó adja a piaci részesedés kisebb részét. Az utóbbi évtizedekben viszont megfigyelhető egy tendencia, ami a kisüzemi sörfőzdék térnyerésére irányul. Mondhatjuk, hogy napjainkban zajlik a „kézműves sörforradalom”. Egy ilyen nagy mértékben koncentrált iparágban izgalmas kérdés a hazai sörfőzdék közötti versengő együttműködés, azaz a kooperáció vizsgálata. A dolgozat kvalitatív kutatómódszertant alkalmazva járja körbe a jelenséget, s mutatja be a versengő együttműködés mibenlétét kisüzemi sörfőzdékkel történt interjúk adatgyűjtés alapján. Megállapítható, hogy a kooperáció jelensége elsősorban a kisüzemi sörfőzdék között lelhető fel, mely segíti piaci érdekérvényesítésüket, de van példa nagy és kis sörgyártó együttműködésére is tudásmegosztás, termékfejlesztés, marketing területén.

Abstract

The beer industry is a highly concentrated industry in the world in general, but also in our country. A few large manufacturers concentrate a significant share of the market, while a number of small manufacturers account for a smaller share. However, in recent decades, there has been a trend towards gaining ground of small-scale breweries. It could be said that a 'craft beer revolution' is taking place nowadays. In such a highly concentrated industry, it is an exciting issue to examine the competitive cooperation between domestic breweries, i.e. co-opetition. The paper uses a qualitative research methodology to explore the phenomenon and to show the nature of competitive collaboration based on interview data collection with small-scale breweries. It can be concluded that the phenomenon of co-opetition is mainly found among small breweries, which helps them to assert their market interests, but there are also examples of cooperation between large and small brewers in the fields of knowledge sharing, product development and marketing.

Kulcsszavak:

söripar, sörfőzdék, kooperáció, versengő együttműködés

Keywords:

beer industry, breweries, co-opetition

DOI: 10.21405/logtrend.2023.9.1.30

1. Irodalmi áttekintés

A söripar általában a világon, de hazánkban is jelentősen koncentrált iparágat jelent. Néhány nagyobb gyártó kezében koncentrálódik a piaci részesedés jelentős része, míg számos kis gyártó adja a piaci részesedés kisebb részét. Az utóbbi évtizedekben viszont megfigyelhető egy tendencia, ami a kisüzemi sörfőzdék térnyerésére irányul. Kijelenthető, hogy napjainkban is zajlik az ún. „kézműves sör forradalma”.

A versengő együttműködés, vagy más néven kooperáció (angol megfelelője: co-opetition, co-opetition) kifejezés az ezredfordulót megelőzően került bevezetésre az akadémiai körökben. Két alapvető iránya szerint a jelenség egyfajta stratégiaként, vagy más megközelítések szerint kapcsolatként értelmezhető két vagy több páci szereplő között (Jámbor, 2018). Elsőként Brandenburger és Nalebuff (1996) megjelent, „Co-opetition” című művében tárgyalta a jelenséget, s adott rá meghatározást. Eszerint a

kooperáció olyan stratégiaként jelenik meg, mely mind együttműködő, mind versenyző elemeket is tartalmaz két piaci szereplő között (akik alapvetően versenytársakként jelennek meg), a benne szereplő felek mindegyike nyer vele. Bengtsson és Kock (2000, 2010, 2014) meghatározása alapján korábban diadikus kapcsolatként, későbbiekben két vagy több szereplő között fellépő jelenséggént definiálták a kooperációt, melyben az alapvetően ellentétes irányú elemek kerülnek egy kapcsolati hálóba. Bengtsson és Kock (2014) elmélete szerint a versengő együttműködés horizontálisan (azaz versenytársak között), valamint vertikálisan (beszállító – vevő kapcsolatokban) azonosítható.

Jelen tanulmány célja nem csupán egyetlen kisüzemi sörfőzdeknek a vizsgálata, hanem általában az iparág egészében vizsgálni ezt az együttműködő versengés jelenséget. A kisüzemi sörfőzés esetében a kooperáció vizsgálata kifejezetten érdekes téma, mivel távolabbról szemlélve is látható, hogy a kisüzemi sörfőzdék egymással kiemelkedően

jó viszonyt ápolnak, az üzleti élet sok területén együttműködnek.

A kooperáció vizsgálatára a kutatók különböző irányba fordultak, egy részük iparági, ágazati kutatást végeztek (Bengtsson és Kock, 1999), mások az eltérő méretű (mikro-, kis- és közepes vs nagy- és multinacionális) vállalatokat vizsgáltak (Levy, et al., 2003; Lacoste, 2012), míg voltak, akik egyes vállalati tevékenységek, funkciók (pl. innováció, marketing) mentén vizsgálták ezt az érdekes jelenséget (Park et al., 2014; Bouncken et al., 2016). Jelen tanulmány az iparági irányvonalat követi, ezen belül is a söriparban kutatja a versengő együttműködés jelenségét. Korábbi iparági kutatások között érdemes megemlíteni Mathias et al. (2017), Flanagan et al. (2018), valamint Kraus és szerzőtársai (2019) munkáit.

Mathias et al. (2017) kutatása a versengő együttműködés jelenségének hosszú távon történő fennmaradásának okait kereste a söripari sajátosságok figyelembevétele mellett, azaz egy koncentrált, számos, kisebb méretű kézműves sörfőzde és a néhány nagy

volumenben gyártó vállalat esetén. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy a közös érdek, a közös meggyőződés és a közös identitás mentén lehet ezt a jelenséget magyarázni. Flanagan és szerzőtársai (2018) az USA-ban lezajlott kutatása során vizsgálták az újonnan alapított kézműves sörfőzdék versenytársaikkal való kapcsolatait. Kutatásuk során arra jutottak, hogy ezek a kisebb vállalatok közvetlen versenytársaikkal kifejezetten együttműködő magatartást tanúsítanak különböző vállalati funkciók tekintetében: beszerzés, innováció, bejövő logisztika és marketing. A szerzők megfigyelték, hogy a kézműves sörfőzdék a versenytárs sörfőzdeket ajánlották, terjesztették saját sörfőzdeiknek saját ügyfeleiknek is, ezzel leginkább a sör iránti elköteleződést növelték (Flanagan et al., 2018). Hasonló eredményre jutott Kraus et al. (2019), hiszen a szerzők megállapították, hogy a kézműves sörfőzdék között számos módon és területen történik versengő együttműködés. Ezek legfőbb mozgatórugói a kölcsönös bizalom, az elköteleződés, a kölcsönös előnyök elérése és a szimpátia. Eredményként pedig leginkább a termékinnováció, a piac elérése és a vállalat növekedése mentén érzékelhetők a sikerek (Kraus et al., 2019).

Jelen kutatás során visszanyúlunk a vállalati értéklánc koncepciójához (Porter, 1985; Chikán, 2022), mely az egyes vállalati feladatok funkciók szerinti bontását mutatja. Porter (1985) megkülönbözteti az elsődleges és a támogató funkciókat, mely az értékteremtési folyamat megvalósulását támogatja.

Fentiekben megadott szakirodalmi meghatározások értelmezése az iparágra, hogy a kisüzemi sörfőzdék között erős a horizontális kooperáció. Bengtsson és Kock (2000, 411. o.) átfogó definíciójában „*a versenytársak közötti legelőnyösebb kapcsolat a 'kooperáció', amikor két versenytárs egyszerre versenyez és együttműködik egymással*”. Ezen belül horizontális kooperáció alatt a vállalat és azonos tevékenységet folytató versenytársai közötti kooperációt értjük, míg a vertikális kooperáció a vevő-beszállító kapcsolatokban megjelenő kooperatív magatartást jelenti (Brandenburger–Nalebuff, 1996). A tanulmányban elsősorban a kisüzemi sörparban tapasztalható horizontális kooperáció jelenségének azonosítása fókuszál.

Az együttműködés legfontosabb motiváló ereje, hogy mivel a versenytársak ugyanabban a piaci környezetben működnek, ugyanazokat a lehetőségeket és fenyege-

téseket tapasztalják meg, és adott esetben egymásait kiegészítő erőforrásokkal rendelkeznek, a szakértelem, a know-how és egyes erőforrások megosztásának legjobb forrásai lehetnek a kooptáló nagyvállalatok (Kraus et al., 2019). Ennek fő gyakorlati motivációi: a termék minőségének és a költséghatékonyságának javítása a termelés megosztása révén; az értékesítés növelése közös marketingtevékenység révén; kölcsönös segítségnyújtás egymásnak; és a személyes kapcsolatok ápolása (Kraus et al., 2019). Utóbbi pont elsősorban a versenytársak közötti kölcsönös bizalomra céloz.

Az érdekközösség, amely miatt a fent felsorolt szempontok egyáltalán felmerülnek, két okból fakad: egyrészt abból a kényszerűségből, hogy mivel a kisüzemi sörfőzdék termelési volumenükben, piaci részesedésükben és alkuerejükben össze sem hasonlíthatók a nagy sörgyárakkal, az együttműködő magatartás megnöveli a piaci erejüket. Másrészt a sörfőzdék közös identitásából, amely az üzleti életben ritkán használt fogalom, ebben az ágazatban azonban úgy gondolom, hogy megállja a helyét: a kézműves sörfőzők hasonlóan viszonyulnak a szakmájukhoz, hasonlóan kommunikálnak, hasonló tapasztalataik vannak az iparágban, ugyanaz a piaci trend emelte fel őket. Ez kivételesen erős impulzust ad az együttműködéshez.

A kooperáció fő formáiként a kisüzemi sörfőzésben Kraus et al. (2019) három tevékenységet neveznek meg: közös taproom-ok vagy brewpub-ok nyitását, ahol egy sörfőzde versenytársai sörét is kínálja; termelési eszközök és alapanyagok megosztását szükség esetén; valamint a tudásmegosztás kiemelkedő példáit, a kollaborációs főzéseket, amelyek során több sörfőzde közösen dob piacra egy különleges terméket, amelyet így mindegyikük neve fémjelez. Ezek mindegyike számtalanszor megjelenik a hazai kisüzemi sörparban is.

Mindezek mellett az érdekképviselői célú, szervezett együttműködés is megjelenik az iparágban, az amerikai mintához hasonlóan Magyarországon is. A Kisüzemi Sörfőzdék Egyesülete (továbbiakban: KSE) 1994-ben jött létre, elsősorban már akkor is azzal a szándékkal, hogy összefogja a kis sörfőzdeket (Fertő et al., 2016). Ennek igénye tehát már több mint egy évtizeddel a kézműves sörforradalom előtt felmerült. A KSE rendszeresen rendez szakmai eseményeket, támogatja a sörfőzők képzését, érdekképviselői tevékenysége abból a szempontból

sikeres, hogy az iparág működését érintő törvények kialakításában javaslattevőként vesznek részt. Ilyen értelemben a sörfőzdek együttműködésének egyik fontos színtere, meg kell említeni ugyanakkor, hogy a tagság nem kötelező számukra.

Továbbá a magyar kisüzemi sörpiac elemzésekor ki kell térni a témában a közös rendezvényekre is, ezek összekovácsoló ereje ugyanis rendkívül nagy, és fontos szerepük volt az ágazat felemelkedésében is. Így mérföldkőként tekintenek a 2011-ben megrendezésre került Főzdefesztre, ami a hazai kézműves sörforradalom megindulását jelentette első hazai kézműves sörfesztiválként (Kézművessörök.hu, 2015). Az ilyen jellegű rendezvényeknek kimagasló értékük van marketing szempontból, hiszen az adott rendezvény ráirányítja a fogyasztók figyelmét az iparágra, megismerteti velük az ott bemutatott sörfajtákat. Ha ezt minél több sörfőzde közösen szervezi, az nem csupán hatékonyabb, hanem demonstrálja az ágazat sokszínűségét is. Későbbiekben, a KRAFT Sörfesztivál elindításakor is kiemelték az alapítók, s fontos üzenetként fogalmazták meg, hogy a cégek nem annyira versenytársként, mint inkább együttműködő partnerként tekintenek egymásra, akik közösen dolgoznak a sörfőzdek mindegyikének érdekében álló célok eléréseért (Dezse, 2016). Ezek a közös célok az iparág megítélésének javítása, szigorúbb követelmények kialakítása volt a tervezett védjegy segítségével, amelyet tehát ugyanúgy együttműködve tartottak a leghatékonyabban megvalósíthatónak, mint a bevezetését a magyar fogyasztók gondolkodásába.

2. Kutatásmódszertan

A hazai kisüzemi sörfőzdek kooperációs kapcsolatainak vizsgálatához kvalitatív kutatásmódszertan (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) melletti döntés született. Kvalitatív kutatás melletti érv egyrészt magából a kutatási kérdésből ered és az alacsony elemszám is ezt erősíti Ghauri és Grønhaug (2016). Mivel a miért? és a milyen? kérdések merülnek fel a vizsgálat során, így esettanulmány jelleggel érdemes a kérdéskört vizsgálni középpontban (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994), mintsem kvantitatív kutatásmódszertant alkalmazva egyfajta leképezését adni az iparág versengő együttműködő kapcsolatainak. A cél megérteni és bemutatni, mely irányokban képzelhető el a verseny és az együttműködés ugyanazon sörpari gyártók esetében. Az adatgyűjtés

technikájára vonatkozóan, mely kiemelt fontosságú kvalitatív kutatómódszertan alkalmazása esetén (Horváth és Mitev, 2015), az interjúkra esett a választás. Az alkalmazott félig strukturált interjú mint adatgyűjtési technika kellő lehetőséget ad, hogy egy előre készített vázlat mentén formálódjon a beszélgetés az interjúalanyhoz kellő rugalmassággal igazodva. Az adatgyűjtés idejét tekintve 2021. október vége és november vége között 6 interjú készült, minden interjúalany hazai kisüzemi sörfőzde tulajdonosa. Az interjúk hangrögzítést követően legépelésre, majd tárolásra kerültek. Az interjúalanyok neve, valamint az általuk megadott érzékeny természetű céges adatok kérésüknek megfelelően titkosításra kerültek, jelen dolgozatban is csak monogrammal szerepelnek, kilétük nem kerül felfedésre. Az interjúalanyok estében a kérdések mindegyike ezen versenytársak közötti együttműködésekre irányultak. Azaz, hogy milyen jelentősnek látják az iparági együttműködést, mit tartanak a fő motivációnak és milyen előnyeit tapasztalják rövidebb és hosszabb távon.

3. Eredmények

A dolgozat szakirodalmi fejezetében bemutatásra került horizontális kooperáció, ami a kutatás alapján is hazánkban a kisüzemi sörfőzésre inkább jellemző. Ez pedig a versenytársak közötti kollegiális szemléletű, együttműködő magatartást, kapcsolatrendszert jelent. Az alapvetően versenytársi szerepben megjelenő kisüzemi sörfőzdek számára az együttműködés fő területei: az egyesületi tevékenység, a közös rendezvények, az eszközök és a tudás megosztása, valamint a tudásmegosztás legintenzívebb példája, a kollaborációs főzések jelentik.

A Kisüzemi Sörfőzdek Egyesületének eredeti céljaként az interjúalanyok egybehangzóan a lobbierő növelését nevezték meg. Ahogy R.A. fogalmazott, *„ha összeállunk, akkor is kerekítési hiba vagyunk a nagy sörgyárak szemében”* (ami az eladott volument illeti), így a kezdetektől fontos szempont volt, hogy a kisüzemi sörfőzdek érdekérvényesítési ereje ne aprózódjon szét. Ez ma már annyiban sikeres, hogy egy törvényjavaslat beterjesztése előtt kikéri az Egyesület szakmai véleményét, és *„van egy aláírás, amivel ezt a véleményt szignózhadják”*. Egy másik interjúalany (B.L.) kiemelte továbbá a presztízsszempontokat is: az együttműködésnek később

célja lett az is, hogy a 2010-es évek elején megjelenő kézműves sörforradalom ideáit, így *„a megszokott nagyüzemi lager-hez képest magasabb minőséget, az őszintébb megjelenést, a változatosabb sörvilágot, a sörkultúra különböző megjelenési formáit”* népszerűsítse. Az együttműködés tehát a marketing világában is egyre inkább megjelent, egyik fő hajtóerejét pedig a sörfesztiválok és egyéb közös rendezvények adták.

Ezek kapcsán az előzetes várakozásoknak megfelelően több interjúalany is kiemelte a marketingértéküket. Két interjúalany is (T.Á. és R.A.) ezzel összefüggésben rámutattak a rendezvények edukációs céljaira is. Ahogy előbbi fogalmazott, *„az ember nem biztos, hogy bemenne az ember egy kraft sörözőbe magától, de egy ilyen esemény keretében jobban tudnak ismerkedni a sörökkel”*. Ezt a Főzdeparkban kiegészítették a főzdetúrák is, amelyekhez hasonló sok kisüzemi sörfőzde szervez. R.A. interjúalany véleménye szerint piacfeldagató hatással bírt, hogy sok fogyasztó ilyen rendezvényeken találkozhatott először szűretlen sörrel, IPÁ-val és hasonló termékekkel. Párhuzamot vont a borkóstolók boriparban betöltött szerepével, amelyek lényege szintén a személyes élmény – a fogyasztó ezt követően *„egy már szeretett terméket fog levenni a polcra”*, amikor bort szeretne venni. B.L. szerint pedig azért fontos a tény, hogy a különböző sörfőzdek *„vállalva”* szervezik meg a rendezvényeket, mert *„ha az együttműködést mutatod a fogyasztónak, az számára is egy bensőséges üzenetet közvetít”*. Amelynek, mint a fejezetben felsorolt példák tükrözik, van is valóságalapja. Összességében tehát fogalmazhatunk úgy is: míg az Egyesület és az együttműködés hivatalos formái a döntéshozók irányában hatnak, addig a rendezvények a fogyasztók számára adják át az együttműködés lényegét.

Összességében kijelenthető, hogy az edukáció hatása volt az is, ahogyan a kisüzemi sörfőzdek hatni tudtak a nagy sörgyárak termékpolitikájára. Korábban, 2012-13 előtt a nagy sörgyáraknak *„többnyire világos söre volt”*, illetve ettől eltérő termékként jellemzően a búzasör jelent meg a piacon. A kisüzem *„kijárta az új söröket”*, amikor pedig a sörgyárak észlelték, hogy erre van kereslet, egy *„populáris”* irányban dobták ezeket piacra. Ennek *„zászlóshajójaként”* említi az egyik nagy magyarországi sörgyár IPA sörét, amelynek szlogenje

utalt arra, hogy különleges sör, de nem tér el radikálisan a közizlésnek ekkoriban megfelelő söröktől. Úgy pozícionálták tehát, mint egy, a nagy sörgyáraktól megszokott termékekhez képest egy kicsit izgalmasabban komlózott, kicsit más sört, de vállaltan széles tömegek felé nyitott. Mindebből az interjúalany (R.A.) szerint a kisüzem is profitált, mert *„a piacon nagy tömegek megtudták, hogy mi az IPA, mi az, hogy szűretlen sör, mi az, hogy aromakomló”*. Ebből következik, hogy a két főzdei modell között nincs valódi érdekellentét, a kisüzemi sörfőzdek *„sokat köszönhetnek a nagy marketinggépezeteknek”*. Ezt úgy értelmezhetjük, hogy amiről a nagy gyártóktól hallottak a fogyasztók, azt a kisüzemi szereplők megpróbálják még jobb minőségben adni. Hogy a kisüzem és a nagyüzem viszonya nem jelent feltétlenül rivalizálást, azt más interjúalany (U.B.) is megerősítette, ugyanis filozófiájuk szerint *„együttműködésre érdemes törekedni, a nagy sörgyárakkal is”*.

Mindezek mellett meg kell említeni, hogy az együttműködést potenciálisan gyengítő tényezőként került megnevezésre, hogy a kisüzemi sörfőzésen belül létezik két markánsan eltérő irány, ez pedig a klasszikusabb vonalat követő és a kísérletező kedvű sörfőzdek. Mint ahogy az interjúalany kiemelte, teljesen logikus, hogy sörfőzdek stratégiájában különbségek vannak, akár technológiai okokból, akár a kiszolgálni kívánt célpiactól függően, azonban a két irányzat nem mindig fér meg egymás mellett.

További érdekes példaként sorolható fel, hogy a kisüzemi sörfőzdek körében fel-lelhető az eszközök megosztására való hajlandóság és gyakorlat. Egyik sörfőzde tulajdonosa elmesélte, hogy sörházukban ugyan nagyobb részt saját söreik on-trade forgalmazása zajlik, a csapok között fenn-tartanak helyet más (alapvetően konkurens) versenytárs kézműves sörfőzdek termékeire. Ugyanígy egy interjúalany kiemelte, hogy közeli versenytárs kézműves sörfőzdekkel *„tökéletes a kapcsolat, mindig segítenek egymáson”*, ideértve például alapanyagok pótlását, ha valamelyiküknél átmeneti hiány van.

A tudásmegosztást alátámasztják az együttműködés kiemelkedően erős esetei, a több sörfőzde által közösen elkészített kollaborációs főzetek, röviden csak *„kollabok”*. Ezekre rendszerint projektszerűen, egyedi szervezést követően kerül sor,

és mivel több sörfőzde elkötelezett fogyasztóit is „mozgósítják”, rendkívül nagy marketingértékük van. Emellett T.Á. interjúalany hangsúlyozta, a kollabok egyik célja valóban az, hogy a résztvevők tanuljanak egymástól, mint mondta, „sok sörfőző hobbiként is tekint a munkájára”. Kisüzemi sörfőzdek közötti kollaborációs főzésekből, mint azt ő is megerősítette, „rengeteget látni”, és elterjedtségüket az is mutatja, hogy szinte valamennyi interjúalany beszámolt ilyen jellegű projektekről. Iparágon belüli horizontális kooperációra további példákat lehet felsorolni, melyek között eltérő méretű sörfőzdek megjelennek. B.L. interjúalany megfogalmazása alapján következtethetünk arra, hogy a sörfőző versenyek remek lehetőséget adnak egymás mélyebb szakmai megismerésére. Ezek eredményeként közös márka (vagy ahogy fogalmaz „gerillamárka”) kidolgozására és beindítására is volt már példa. Ugyanígy akár nagy hazai sörgyár is együttműködést kezdeményezett már kézműves sörfőzdével, s ennek eredménye egy sikeres márka lett. Ugyan a Covid „bezárta a kapukat” (U.B. megfogalmazása alapján), hiszen a külföldi utazások korlátozottá váltak, lehetőségek rejlettek kis hazai sörfőzdek nemzetközi versenytárral történő együttműködésére, közös termékfejlesztése, tudásmegosztásra. Hasonlóan elterjedt a bérnyújtás jelensége. Ennek lényege, hogy egy sörfőzde a kapacitását tőle független sörfőzők rendelkezésére bocsátja. Ez tehát megoldást jelent arra a problémára, hogy míg a sörfőzés kreativitást igénylő iparág, ahol egy recept ötlete elvileg már megalapozhatja a piaci jelenlétet, egyidejűleg meg lehetőséget teremt a tökéletesítésre is. Ez azonban annak köszönhetően működhet, hogy a kisüzemi sörfőzdekből nem hiányzik az együttműködésre való hajlam. Az először bérnyújtást igénybe vevő sörfőzők ugyanis később konkurenciává nőhetnek ki magukat: sok, később ismertté és sikeressé váló kisüzemi sörfőzde kezd így a tevékenységét. Több interjúalany is megemlíttette a bérnyújtás jelenségét, ahol több, mára már neves kisüzemi sörfőzde korábban az ő sörfőzdéjükben főzött először bérben. Vélhetően ez a versenytársak részéről is támogató, inkubátorszerű piaci környezet is közrejátszik a kisüzemi sörpar gyors növekedésében, jó példát mutatva az iparági együttműködés előnyeire.

4. Összegzés

Jelen tanulmány célja a kooperáció, azaz a versengő együttműködés iparágon belüli vizsgálata. Ehhez a hazai sörpar került kiválasztásra, s alapvetően a kisüzemi kézműves sörfőzdek nézőpontjából vizsgálta a jelenséget, annak megjelenési formáit, területeit, előnyeit. A kutatáshoz kvalitatív kutatómódszertant alkalmazva, félig strukturált interjúkon keresztül történt az adatgyűjtés.

Az elemzés során nyilvánvalóvá vált, hogy a versengő együttműködés számos területen fedezhető fel a hazai kisüzemi sörfőzdek között. A porteri vállalati értéklánc (1985) struktúráját követve Egyrészt vállalati funkciók szintjén alapvetően a marketing, innováció és termelés területén találoztunk horizontális kooperatív kapcsolatokkal. Marketing funkcióhoz köthető a kézműves sörfesztiválok köre, amely egyrészt a versenytársak mélyebb, alaposabb megismerését teszi lehetővé, valamint a fogyasztói kör edukálását, s kiszélesítését teszi lehetővé. Ezek a fesztiválokon való együttes megjelenés számos alkalommal közös termékfejlesztés fázisába lép tovább, itt már akár nagy sörgyárral való együttműködésben. Termelési folyamatban megjelenő versengő együttműködésre példa a bérnyújtás, mely során versenytárrá fejlődik a korábbi bérnyújtást igénybe vevő kis sörfőzde.

Következtetésként megfogalmazhatjuk, hogy maga a versengő együttműködés jelensége a hazai sörparban is egyértelműen jelen van a korábbi külföldi kutatásokkal (Mathias et al., 2017; Flanagan et al., 2018; Kraus et al., 2019) egybehangzóan. Az eredmények alapján úgy tűnik, hogy éppen az iparág növekvő jellege miatt is történik ez, ami a kézműves sörforradalomnak is köszönhető. A kölcsönös bizalom, a közös tudás megosztása, valamint a kézműves sörfőzdek közös identitása lehetővé teszi, hogy bizonyos vállalati tevékenységi körökben (leginkább a marketing, innováció és egyéb technológiai területeken) közösen fellépve mindenki nyerjen, s az egyre növekvő „történet” mind nagyobb szeptéhez jusson vállalati szinten. Gyakorlati következményként megfogalmazható, hogy világos példákat szolgáltat arra, hogy a versenytársakkal való kapcsolatépítés hogyan működik, milyen alapokra kell helyezni a hangsúlyt.

Ez előnyös lehet a kis, újonnan alakuló vállalkozásoknak leküzdeni a piacra lépési korlátokat, valamint ledolgozni a méret okozta hátrányokat.

Természetesen elengedhetetlen tudatában lenni, hogy minden kutatásnak, így jelen kutatásnak, s így a tanulmánynak is megvannak a maga korlátai. Annak ellenére, hogy a kiválasztott kisüzemi sörfőzdek nagyon gondosággal kerültek kiválasztásra, s az interjúk adatgyűjtés során a telítődés kirajzolódni látszott, mégsem tekinthetjük a kutatást teljeskörűnek, valamint az eredményeket teljességgel általánosíthatónak. El kell fogadnunk, hogy létezhetnek olyan sörfőzdek, melyek más véleményvel, tapasztalattal rendelkezhetnek, melyre jelen kutatás nem talált rá. Ezen kívül a kutatás során vizsgált kérdéskör alapvetően a horizontális kooperációban résztvevőket a jelenség előnyös oldaláról érintette, az árnyoldalak, nehézségek, konfliktus források, valamint a kihívások kevésbé kerültek elő.

Fentiekben említett korlátokból következtethetők a további kutatási irányvonalak is. Így a kutatásba bevont kisüzemi sörfőzdek elemszámának növelésével, valamint a nagy sörgyárak kutatásba való beemelésével (a piac koncentrációjából kifolyólag is) a kapott eredmények is a árnyalhatóvá válnának. Ugyanígy a korábban már említett előnyök mellett a kutatás kiterjeszthető lehetne kifejezetten a paradox elemeket tartalmazó versengő együttműködés nehézségeire, kihívásaira, korlátjaira, konfliktusaira is. Fontos lenne tudni, hogy a jelenség vizsgálata során a szervezetek közti, vagy akár szervezeten belüli konfliktusokat, kihívásokat, árnyoldalkat, akár felmerülő etikai kérdéseket hogyan látják az egyes szereplők. Ezzel egy teljesebb képet kaphatnánk a hazai sörparban felfedezhető versengve együttműködő vállalatok kapcsolatrendszeréről. Mind a horizontális, mind a vertikális kooperáció jelenségére jövőbeni kutatási irányvonalként lehetséges módszertani megoldás lenne az egyes kapcsolatrendszerek diadikus vizsgálata. A diadikus vizsgálat során a versengő együttműködésben résztvevő mindkét szereplő álláspontja ismertté válik. Ugyanazon jelenség, egy korábbi tett, tevékenység eltérő és/vagy azonos érzékelése és ennek elemzése a kapcsolat mindkét résztvevőjének nézőpontjából csökkenti a szubjektivitás kockázatát, ezáltal mélyebb képet adhat a kooperáció jelenségének megvalósulásáról.

Felhasznált irodalom

- Brandenburger, A. M. – Nalebuff, B. J. (1996): *Coopetition*, New York: Doubleday
- Bengtsson, M. – Kock, S. (1999): Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-194.
- Bengtsson, M. – Kock, S. (2000): "Coopetition" in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Bengtsson, M. – Eriksson, J., Wincet, J. (2010): „Co-opetition dynamics – An outline for further inquiry”. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(2), 194–214.
- Bengtsson, M. – Kock, S. (2014): „Coopetition - Quo vadis? Past accomplishment and future challenges”. *Industrial Marketing Management*, 43, 180-188.
- Bouncken, R. B. – Clauff, T. – Fredrich, V. (2016): Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance?. *Industrial Marketing Management*, 53, 77-90.
- Chikán, A. (2022): *Vállalatgazdaságtan*, Budapest, Akadémiai Kiadó
- Dezse, B. (2016): *„A kézműves szó ma már lejárata” – elindult a KRAFT sörforradalom*. WeLovebudapest. Letöltve: <https://welovebudapest.com/cikk/2016/8/22/a-kezmuves-szo-ma-mar-lejaratas-elindult-a-kraft-sorforradalom-utan> (Utolsó le-
töltés: 2021.11.25.)
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fertő, I. – Major, A. – Podruzsik, Sz. – Fogarasi, J. (2016): Be- és kilépés egy érett iparágban: a magyar kisüzemi sörfőzdek esete. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, 12(1), 39–46.
- Flanagan, D. J. – Lepisto, D. A. – Ofstein, L. F. (2017): Coopetition among nascent craft breweries: a value chain analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 2-16.
- Ghauri, P. – Gronhaug, K. (2011): *Kutatómódszertan az üzleti tanulmányokban*. Angol nyelvről Németh Á. fordította. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt.
- Horváth, D. – Mitev, A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó
- Jámbor, Zs. (2018): Koopetíció, avagy a versengő együttműködés fogalmának szisztematikus irodalmi összefoglalója, *Köz-Gazdaság*, 2018(4), 164-181.
- Kraus, S. – Klimas, P. – Gast, J. – Stephan, T. (2019): Sleeping with competitors: Forms, antecedents and outcomes of coopetition of small and medium-sized craft beer breweries. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25(1), 50–66.
- Kézsművessörök.hu (2015): *Sörszcéna a sörforradalom után*. Letöltve: <http://www.kezmuvektorok.hu/magazin/sorsz-cena-a-sorforradalom-utan> (Utolsó le-
töltés: 2021.04.30.)
- Kraus, S. – Klimas, P. – Gast, J. – Stephan, T. (2018): Sleeping with competitors: Forms, antecedents and outcomes of coopetition of small and medium-sized craft beer breweries. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(1), 50-66.
- Lacoste, S. (2012): “Vertical coopetition”: The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649-658.
- Levy, M. – Loebbecke, C. – Powell, P. (2003): SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems, *European Journal of Information Systems*, 12(1), 3–17.
- Mathias, B. D. – Huyghe, A. – Frid, C. J. – Galloway, T. L. (2018): An identity perspective on coopetition in the craft beer industry. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3086-3115.
- Park, B. J. R., Srivastava, M. K., Gnyawali, D. R. (2014): Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210-221.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Yin, R. K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage

