

SZEGEDI Zoltán

ESETTANULMÁNYOK A VEZETŐKÉPZÉSBEN ÉS TOVÁBBKÉPZÉSBEN

- A Hungaromilk esete -

Folyóiratunk 1997. évi 6. száma a Vizuál Kft. esetét ismertette. Új szerzőnk a Hungaromilknál történeteket mutatja be abból a célból, hogy szaporítsa az oktatók rendelkezésére álló esettanulmányok számát.

Ma már egyre kevesebb szó esik az esettanulmányos oktatási módszer erősségeiről és gyengeségeiről.

A módszer lényege, hogy a résztvevők – életszagú környezet megismerése után – ugyanazon ismeretek birtokában együtt vitassák meg az adott vezetői döntési dilemmákat. A lényeg kevésbé a konszenzusra jutáson van, hiszen tudjuk, hogy nagyon ritkán van egyetlen „jó” döntés, sokkal inkább az egyes döntési variánsok előnyeinek és hátrányainak megvitatásán. A cél ezáltal gyakran kettős lehet: az új ismeretanyag más módon történő elsajátítása, ill. a döntési készség fejlesztése. A következőkben bemutatott esettanulmány ezt a célt próbálja meg szolgálni.

A Hungaromilk*

1994. szeptember 11-én, egy verőfényes kora őszi vasárnapon Túróssy vezérigazgató gondterhelten szürcsölgette délutáni kávéját. A holnap reggeli szakértői bizottsági ülésre gondolt, ahol cége, a HUNGAROMILK piaci helyzetéről kell majd számot adnia. Eszébe jutott, mennyivel egyszerűbb volt az élete, s nagyszerűbbek a vasárnapjai, amikor 1972-ben frissdiplomás vegyészként

laboránsi állást kapott mostani cége jogelődjénél. Sem akkor, de még tíz évvel később, műszaki fejlesztési osztályvezetőként sem gondolta volna, hogy egy újabb évtized múltán a legtöbb problémát olyan, számára idegen dolgok, mint a „vevőállomány finanszírozása”, „piacszegmentáció” és „termékpozicionálás” vagy „kárptótlási jegyes apport” jelentik majd.

A szakértői bizottsági ülés (amire a vállalati üdülőt egész napra lefoglalták) nehéznek ígérkezik. A bizottság tagjait a vezetőség javaslatára ő kérte fel. Ezek elismert gazdasági szakemberek, közöttük egy gazdaságpolitikus, két egyetemi oktató, egy bankár és egy élelmiszeripari tanácsadó cég vezetője. A tejipart részleteiben nem ismerik, ám talán éppen ez – a szakmai vakság hiánya – fog segíteni az ötletekben. Az ülésen jelen lesznek a vállalat felső vezetői is.

Jóllehet, az egyetlen napirendi pont a piaci helyzet elemzése, Túróssy biztos benne, hogy a vitában elengedhetetlenül beszélni fognak két, a vezetőket már régóta foglalkoztató kérdéstről.

Az egyik egy új, korszerű termékcsalád kifejlesztése, amit a konkurens külföldi termékek megjelenése, és az ezáltal piacvesztés indokol. A másik egy marketing stratégia kialakítása, valamiféle jövőkép felvázolása, ami a vállalati részterületek gyakran ellentétes irányultságú érdekeit próbálná meg egy közös cél irányába felsofokoztatni. A vezér ezt szűk körben néha a „Menekülés előre” stratégiájaként emlegeti.

* A tanulmány nagyrészt a Deltaco Üzletviteli Tanácsadó Társaság tanácsadóival (Gábor László és Keleti Zsolt) folytatott megbeszéléseken, az általuk rendelkezésre bocsátott adatokon, információkon alapul. A mellékleteket is a Deltacon tanácsadói állították össze.

A „Hungaromilk“ vállalat története

A „Hungaromilk“ vállalat 1949-ben alakult „Csát Megyei Tejipari Vállalat“ néven, egy – a megyeközpontban levő – tejjüzemmel. 1952 és 1954 között három újabb üzemmel bővült a vállalat. Ezek a megye kisebb városaiban ma is működnek, s mint ahogy kezdetben, ma is napi tejtermék, sajt, illetve porított termékek előállítására alkalmasak.

1968-ig a vállalat tevékenységi területét szigorúan korlátozták a megyehatárok, s feladata a tejbegyűjtés, a megadott terv szerinti feldolgozás és a kiskereskedelmi egység felé történő kiszállítás volt.

1968 után a vállalat nagyobb játékerteret kapott annak ellenére, hogy termékeinek jelentős része a rögzített ár-kategóriába tartozott. A cég az ezt követő évtizedben élte aranykorát. Sok jó szakember került a vállalathoz, akik egy-egy külföldi útjukról visszatérve új impulzusokat hoztak magukkal, pl. a termékfejlesztésre vonatkozóan. Ekkor fejlesztették ki pl. a Túró Rudit, ami hamarosan országos népszerűsége tette szert. (Sajnos, ennek gyártására más társvállalatok is ráálltak, mivel a terméket nem szabadalmaztatták.) Az üzemeket is ekkor, az 1970-es évek második felében újították fel. Ekkor jöttek létre az akkori időszak színvonalát tükröző modern üzemek, összesen napi 550.000 liter kapacitással. (Az azóta eltelt időben jelentős felújításra, átalakításra sajnos nem jutott pénz.)

Az átalakulási és privatizációs folyamat során a vállalatot – más megyei tejipari vállalatokkal ellentétben – sikerült egyben tartani. 1992 végén a cég részvényeinek 51 %-a külső pénzügyi befektetők, a menedzsment és a dolgozók alkotta konzorcium kezébe került.

A Felügyelőbizottság ekkor bízta meg Turóssy Győző akkori termelési igazgatót a vezérigazgatói feladatok ellátásával. Turóssy gőzerővel látott munkához: bankokkal tárgyalt, a jó szakemberek megtartásán fáradozott, s ha kellett, lobbizott. A HUNGAROMILK nevet is ő találta ki.

A cég létszáma az elmúlt öt évben kb. negyven %-kal csökkent, jelenleg 640 fő. A szervezeti felépítés csak keveset módosult (lásd 6. melléklet). A termékstruktúra sem sokat változott: van több olyan termék, amelyet párhuzamosan két üzem is gyárt. Sem beruházásra, sem termékfejlesztésre nincs pénz (kivéve a Tejipari Kutató Intézetől vásárolt néhány licenct), pedig a modern külföldi termékek előzönlötték a piacot, a kesztyűt előbbutóbb fel kell venni.

Nagy problémát okoz a magas – hűtőláncot igénylő – szállítási igényesség, és az is, hogy a kiszállítások nagyrészt közvetlenül a kiskereskedelmi vállalatokhoz (boltok) történnek, amelyek egyre igényesebb, pontosabb szolgáltatást követelnek. (Elosztó kereskedelem ebben az iparágban nincs Magyarországon. A jövőben azonban – főként Budapesten – tejipari nagykereskedelmi vállalatok kialakulása is várható).

A cég óriási saját közúti jármű kapacitással rendelkezik. Ezek a járművek azonban már nagyrészt nullára íródtak, ráadásul – a megváltozott feladatokhoz – túl nagyok is. Egy öt tonnás IFA-t ma már nem lehet a belvárosi boltok terítésére használni. Hiányzik az 1 tonnás (speciális terítő) és a 15 tonnás (a budapesti, ill. a nagy kereskedelmi hálózatok – Profi, Meinl, Mero – szállításaihoz ideális) jármű.

A nyerstej összegyűjtése is problémás: nincsenek termoszkocsik, s a nagy tankautók technikailag rossz felszereltségű, kis mennyiségű begyűjtőhelyeket kell, hogy körjáratra fűzzenek. A tej gyakran öt órát is lötykölődik a nagy nyári melegben.

A „Hungaromilk“ működési területe

A hazai piac még mindig „megyékre van bontva“, ahol legtöbbször a volt megyei tejipari vállalatok utódszervezetei dominálnak. A Hungaromilk az ország harmadik legnagyobb, összességében mintegy 800.000 lakost tömörítő „piacon“ működik. A népesség egyharmada a megye két nagy, 100.000-nél nagyobb lélekszámú településén él, másik harmada öt közepes méretű városban található, az ezen felüli rész nagyobb hányada viszonylag kicsi (egy-két ezer, esetleg csak pár száz főt számoló), elszórt településen lakik.

A régió kívüli piacok közül Budapest a legjelentősebb, jól megközelíthető, 150 km-re található a Hungaromilk központjától és legnagyobb üzemétől. Ezen kívül a szomszédos megyékben további kettő, 100.000-nél nagyobb lélekszámú település található. (A lakosság demográfiai jellemzői, jövedelme, fogyasztásának szerkezete a háztartásstatisztikai kiadványokban jól nyomon követhető. Néhány jellemző vállalati táblát a mellékletek mutatnak be.)

Az elmúlt néhány évben a piaci igények jelentősen átalakultak. A külföldi tőkeerős cégek agresszív marketing munkája (Parmalat, Danone), vagy masszív „elárasztásos“ technikája (Südmilch, ZOT) mellett eltörpül a nyolcvanas évek konkurrenciája „harca“, amikor csak a szomszédos megyék szemtelenkedtek be egyszer-egyszer a piacukra.

Sovánka Nándor, a kereskedelmi igazgató a minap ki is fakadt: *Nem tudom, mi ütött az emberekbe! Senki nem veszi a 10 Ft-os poharas joghurtot. Ezt megértem. De itt van a gyümölcsjoghurtunk 22 Ft-ért! Ezt sem veszik. Mindenkinek a Starfucht gyümölcsjoghurt kell 85 forintért! Még mondja valaki, hogy egyre szegényedik ez az ország!*

Az igazgató persze tudja, hogy a régió belül a fogyasztás szerkezete alapvetően függ a település fajtájától és nagyságától. A nagyobb városokban valamennyi tejtermék iránt (beleértve a drágább, estenként importból származó desszert-, illetve sajtfélét) jelentkezik kereslet, míg a kisebb, elszórt településeken az alapvető és olcsó tejtermékeket keresik (zacskós tej, tejföl, túró vaj, olcsó sajtok, pl. trappista, ömlesztett stb.).

A vásárlóerő mellett a fogyasztói szokások is sajátosan hazaiak: nagy az igény tejföldre, de pl. turmixokat senki nem vesz. (Ehhez Sovánka: „Még szerencse, hogy egyelőre csak a kakaót szeretik a magyarok. De meddig marad ez így?”)

A régióban eladott napi termékek (tej, tejföl, túró, vaj és vajkrémek, natúr joghurtok stb.) csaknem mindegyike hazai áru, ami nagyobb részt a Hungaromilk terméke, kisebb része (kb. harminc 5%-ban) a Hungaromilk által forgalmazott, más – magyar – tejipari vállalat produkuma. A cél ezzel a választékbővítés. A desszert jellegű (joghurt, illetve túró alapanyagú) termékek – pl. az Artúróka túrókrém, vagy a joghurthabok – nagyon leültek. Ezen termékek piaca ugyanakkor nagyon felfutott, így az import termékek tarolnak. Az egyetlen Túró Rudi a kivétel (amit pesze más vállalatok is gyártanak Turbó Rudi, Szuper Rudi néven), pedig a magyar piacnak ezt a szegmensét teljes egészében el tudná látni a cég. (Sovánka szerint a Danone is fontolgatja, hogy beszállna a Rudi-bizniszbe. „Akkor viszont nekünk lóttak!”)

A statisztika persze ritkán csal: Magyarországon az egy főre jutó tejtermék fogyasztás az elmúlt években jelentősen visszaesett: míg 1987-ben az egy főre jutó fogyasztás csaknem 200 kg/év volt, 1991-ben már csak 168 kg. Ez a szám azóta még kisebb.

Gazdasági környezet

A piaci környezethez tartozó vállalatok nagyon különfélék: A hagyományos piacok vállalatainál nagymértékben romlott a fizetési fegyelem. Nagy határidőket szabnak, néha egyáltalán nem fizetnek (lásd: vállalati mérleg). Megjelentek a spekulánsok is: két ötven ezres tételt rendben kifizetnek, majd a harmadik – ekkor már milliós – rendelés után fizetés nélkül eltűnnek.

Új színfolt a piacon a kereskedelmi hálózatok megjelenése (Profi, Plus, Julius Meinl, Metro vagy Billa). Ezek viszont keményen diktálnak: gyakran 12 hónapra garantált árat, késleltetett fizetést kérnek (és kapnak). *Megjegyzés:* A termelők nem tömörülnek kartellbe. A verseny a társcégek között is nagy: egyesek igen agresszív piacpolitikával, dömpingárat alkalmazva manipulálnak, iszonyú veszteségeket halmoznak fel, majd bejelentik magukat az adóskonszolidációba.

A gazdasági környezet másik meghatározó része a *bankok működése:*

– A hitelhez jutás általános feltételei ismertek: Jelenleg hosszú lejáratú, beruházási hitelhez jutni még a legjobb adósoknak is szinte lehetetlen. A rövid lejáratú hitelek kamata növekedőben van, az adós fizetőképessége alapján 28 – 31 % között mozog.

– A bankok öt-tíz napot is ülnek az átutalt pénzen, ami jelentős pótlólagos forgótőkét igényel.

Versenyársak

A megyén belül a Hungaromilk korábbi monopol helyzete a tejtermékek értékesítésében megszűnt. Tejtermékek előállításával azonban ma még a Hungaromilken kívül csak két kisebb, tehenészetre települt üzem foglalkozik, melyek elsősorban üzemükhöz közel, néhány közepes, ill. kis településre kiterjedő körzetben terítnek.

A nagyobb városokban az említett kis üzemeken kívül a szomszédos megyék hasonló kis üzemei, valamint az egyik ún. társvállalat szállít be (ez utóbbi elsősorban desszert jellegű termékeit értékesíti közvetlenül).

Újonnan megjelent versenytárs a Parmalat, amely tartós, dobozos tejet szállít az egész régióba, valamint a Danone, amely elsősorban tejfölt, joghurtot, kefir terít saját hálózatával. Ezen kívül import termékek (desszert termékek és sajtok) kereskedelmével foglalkozik az országos hálózattal rendelkező Alfa Rt.

A versenytársakra vonatkozó gazdálkodási adatok nem ismeretesek. A 1.–5. mellékletek viszont bemutatják a HUNGAROMILK teljesítményeit, költség- és eredményadatait.

A „HUNGAROMILK” pénzügyi helyzete

Az általánosan tapasztalható fizetési fegyelem romlása súlyosan érinti a Hungaromilket: vevőállománya egy havi forgalmának megfelelő összeg, átlagosan 450 millió forint, ezen belül a határidőn túli kintlevőség állománya átlagosan 220–250 millió forint.

A cég mint vevő jóval szigorúbb feltételeknek kénytelen megfelelni. A szállítvány csak százhatvan-száznyolcvan millió forint, ami egyrészt annak tudható be, hogy a fontos tejtermelőknek a cég előleget is fizet, de az alapanyagért folyó verseny miatt a többi tejszállító felé való tartozását is időben kiegyenlíti. Ezen kívül a szállítók egyre nagyobb része csak készpénzes fizetést fogad el.

A vevőállomány finanszírozása óriási terheket ró a Hungaromilkre, a jelenlegi harminc % körüli hitelkamatok mellett ez évi kb. 135 millió forint kamatterhet jelent. Ezenkívül a magas vevőállomány miatt a cégnek gyakran komoly gondjai vannak a szállítóállomány időbeli kiegyenlítésében

A szakértői bizottság ülése

A szakértői bizottsági ülés jó ötletnek bizonyult. Mindenki kiöntötte a szívét, ugyanakkor igyekezett együtt gondolkodni a megoldáson. Az alaphangot a vállalataik adták meg azzal, hogy elpanaszolták a konkrét problémáikat:

– „Hiányzik a horizontális koordináció” – mondta Vagyázó Benő gazdasági igazgató. Szerinte a munkaügy két-három napos munkával készít el egy kimutatást a statisztikai osztály részére. A statisztikusok ezt megkapván, újabb két-három napos munkával visszafordítják azt az eredeti állapotra. „Mellékesen legyen mondva, hogy a hölgyek a két osztályról igen jóban vannak. Ha megfázott valamelyikük kiscicája, azt azonnal tudják, hiszen minden nap együtt ebédelnek.”

– „Ha egy áru elhagyja a kaput szállítólevéllel, ez már teljesítés az üzemegység számára” – sóhajtozott Vasuta Viktor szállításvezető. Valaki mormogott, hogy a sofőrök is a kiszállítások mennyiségében, s nem a bevételek nagyságában vannak motiválva. Emiatt gyakran a hibás árut is megpróbálták elsütöni. (Úgy néz ki, legfeljebb a pénzügyi osztály érdekelt abban, hogy fizet-e a vevő vagy sem.)

– „Termékmenedzseri rendszert kellene kialakítaniuk” – sóhajtott Mezey Előd, az 1. üzemegység vezetője. Rögtön válaszoltak is neki, hogy az Y-tej sajtmenedzsere is igen szorgos ember: elindította több milliós PR-akcióját. „Küldd be három sajtunk címkéjét és nyerhetsz egy síófoki hétvégét.” A kampányra hatvan vevő reagált. Elhangzott az is, hogy a termelés nem áll hivatása magaslatán, és hogy Drótos Kázmér – a külföldi útján tartózkodó termelési igazgató – nem operatív ember. Csak a műszaki fejlesztés dolgaival foglalkozik.

Ezután egy újabb téma következett, a vállalati marketing stratégia, amelyhez igen sokan hozzászóltak. Hiányolták, hogy a vezér nagyon kevés gondot fordít erre a területre, ill. a stratégiai jellegű kérdésekben egyedül dönt, azokat nem viszi a vezetői értekezlet elé.

Romvári Zoltán, a BKE Külgazdasági Tanszékének oktatója szerint jó lenne írásba foglalni a cég marketing-stratégiáját. Egy alapos SWOT-elemzést tartana szükségesnek. Beszélt a marketingmix elemeinek tudatosabb alakításáról, s arról, hogy a cég „Miben legyen más”, mint a többiek. Fiatal marketinges és logisztikai szakemberek bevonását javasolta a vezetésbe.

Kollégája rátröfölt, hogy egységesíteni kellene a rendelésfelvételt és a vevőkiszolgálást. Nincsenek meghirdetett normák, így a vevő sem az időt, sem a mennyiséget/minőséget illetően nem tud biztos számolni az áru érkezésével.

Gábor Zsolt, a Bétaco Tanácsadó cég vezetője a szervezete fejlesztés fontosságára és a termékpolitikára összpontosított. Ez utóbbiról komoly vita alakult ki. Mezey pl. kijelentette, hogy „A tejfől a legjobb termék. Ehhez értünk a legjobban, gyártóeszközeink, szakismereteink is ehhez vannak, ezt kell továbbfejleszteniünk.” A korábban említett különleges sajt szerinte nagy csapdát rejt: hosszú az érési idő, és ez igen hosszú pénzlekötést jelent. Ráadásul nincsenek megfelelő tárolóink (és tapasztalataink) sem.

A legutolsó témakör a logisztika volt. Vagyázó Benő nyitott azzal, hogy jól megfigyelhető a trend: a hazai piacon megjelenő külföldi versenytársaknak – mielőtt bármi belekezdene – első dolguk ennek a területnek a rendbehozatala. Nálunk viszont az egyes „logisztikai” osztályok szinte elszigetelten működnek egymástól.

- ♦ A késztermékraktárakat a kereskedelmi igazgató felügyeli. Hozzá tartozik a rendelés feldolgozása és a számlázás is.
- ♦ A szállítás viszont Drótos Kázmérhoz tartozik ugyanúgy, mint az anyaggyártási osztály.
- ♦ A járművek karbantartását ugyanakkor az üzemek végzik, így ezek a költségek őket terhelik.

A szétaprózottság miatt a logisztikai költségek mind máshol bújnak meg, nehéz az összesítésük is, nem is beszélve a logisztikai optimum meghatározásáról. Úgy gondolja, ha már a stratégiáról beszéltünk, át kellene gondolni a logisztikai stratégiát és a ezzel kapcsolatos szervezete fejlesztést is.

Sovánka Nándor kissé epésen jegyezte meg, hogy az elmúlt húsz évben volt már néhány szervezete fejlesztési kampány a vállalatnál. Mindegyik igen nagy anyagi és

főként erkölcsi veszteséggel járt. Szerinte nem szervez-
 zetfejlesztés kell ide, sokkal inkább jobb együttműködés
 és jobb információáramlás. Nem lehetne megengedni pl.
 azt, hogy az ő rendelésvétel csoportja gyakran
 napokig vár, míg a pénzügyi osztály kegyeskedik meg-
 adni a kért információt egy-egy vevő fizetőképességéről.
 Így nem lehet vevőorientált kiszolgálást biztosítani.

A vita elhúzódott, és olyan sok területet érintett, hogy
 valaki megjegyezte, miszerint a HUNGAROMILK a
 magyar nemzetgazdaság „állatorvosi lova”, ami az összes
 létező betegséget magán viseli. Ezért a résztvevők
 elhatározták, hogy hamarosan folytatják a most
 megkezdett témákat. Ezt azonban négy célirányosan
 felállított team keretében képzelik el: az egyik a stratégia
 kialakítását, a másik a termékfejlesztést tűzi majd zászla-
 jára. A harmadik veti össze a konkurensek és a Hunga-

romilk árpolitikáját. A negyedik a vállalat logisztikai
 rendszerét fogja átvilágítani, mivel végül is kiderült, hogy
 sokan ez utóbbit tartják a legtöbb költséget megtakarító
 területnek. És a versenyképesség miatt ma drasztikus
 költségcsökkentésre van szükség.

Kérdések az Olvasónak:

1. Vajon mit tartalmazna a Hungaromilk vállalat SWOT (GYELV) elemzése?
2. Melyek lesznek a fő megvitatandó problémák a termékfejlesztési, az árpolitikai, a stratégiai, ill. a logisztikai teamben.
3. Ha Ön is a logisztikai team tagja lenne, s egy új logisztikai szervezeti egység kialakításáról vitatkoznának, milyen változtatásokat javasolna a Hungaromilk szervezeti felépítésében?

1. melléklet

2. melléklet

A „Hungaromilk“ felvásárlási adatai

A Hungaromilk által 1994-ben felvásárolt tej minősítése kétféle szempont szerint történt. Ezek alapján a tej minőségi meg-
 oszlása és átlagára a következő volt:

	Ezer liter	%	Átlagár
Komplex minősítés szerint			
Extra:	42.132	38,0	20,52
I. o.	13.748	12,4	19,06
II. o.	8.094	7,3	17,04
III. o.	2.772	2,5	13,01
Osztályon kívüli	1.885	1,7	10,05
Fizikai minősítés szerint:			
I. o.	35.368	31,9	17,43
II. o.	6.874	6,2	13,86
Összesen:	110.873	100,0	18.32

Megjegyzés: Az átlagárak minőségi támogatás és felárak nélkül értendőek.

A Hungaromilk Rt. felvásárlásának és belföldi értékesítésének főbb mutatói 1993–1994

	M.e.	1993	1994	Változás %
Felvásárlás	1000 liter	113,136	110,873	98.0
Belföldi értékesítés	Folyadék alapon 1000 liter	68,901	64,078	93.0
Belföldi értékesítés	Zsír alapon tonna	2,484	2,335	94.0
Fogyasztói tej	1000 liter/tonna	21,539	20,462	95.0
Ízesített készítmény	1000 liter/tonna	2,583	2,325	90.0
Tejföl	1000 liter/tonna	2,429	2,186	90.0
Joghurt	1000 liter/tonna	1,518	1,518	100.0
Tejszín	1000 liter/tonna	449	359	80.0
Vaj	1000 liter/tonna	408	408	100.0
Vajkrém	1000 liter/tonna	288	274	95.0
Túró	1000 liter/tonna	1,225	980	80.0
Sajt	1000 liter/tonna	488	390	80.0
Ömlesztett sajt	1000 liter/tonna	389	350	90.0
Tejpor	1000 liter/tonna	1,809	1,809	100.0
Sűrített tej	1000 liter/tonna	661	661	100.0
Egyéb porított termékek	1000 liter/tonna	45	53	120.0

A saját termelésű termékek értékesítésének szerkezete
termékcsoportonként a regionális, illetve az országos piacon
(becslés)

Termékcsoport	Értékesítés árbevétele eFt	Részesedés az árbevételeből %	Részesedés a helyi piacon %	Helyezés a helyi piacon	Részesedés az országos piacon %
Fogyasztói tej	914,237	27,1%	85,0%	1	10,6%
Ízesített termékek	127,737	3,8%	85,0%	1	10,6%
Tejfölök	261,084	7,7%	90,0%	1	15,0%
Joghurtok	234,780	7,0%	25,0%	3	1,9%
Tejszinek	85,832	2,5%	80,0%	1	13,3%
Vaj	131,597	3,9%	85,0%	1	10,6%
Vajkrém	91,886	2,7%	40,0%	2	3,6%
Túró	112,545	3,3%	70,0%	1	8,8%
Kommersz sajtok	92,768	2,8%	20,0%	4	10,0%
Különlleges sajtok	222,088	6,6%	60,0%	1	15,0%
Tejpor	518,910	15,4%	90,0%	1	12,9%
Sűrített tej	210,709	6,3%	95,0%	1	38,0%
Egyéb porított termékek	364,835	10,8%	60,0%	1	7,5%
Összesen	3.369,008	100,0%	63,0%	1	8,2%

Mérleg
Hungaromilk Rt.

A tétel megnevezése		1993. XII. 31.	1994. XII. 31.
		(ezer forintban)	(ezer forintban)
ESZKÖZÖK			
1	A. Befektetett eszközök		
2	I. IMMATERIÁLIS JAVAK	550.000	620.000
3	Vagyoni értékű jogok		
4	Üzleti vagy cégérték		
5	Szellemi termékek		
6	Kísérleti-fejlesztési aktivált értékek		
7	Alapítás-átszervezés aktivált értéke		
8	TÁRGYI ESZKÖZÖK	550.000	620.000
9	Ingatlanok	285.000	285.000
10	Műszaki berendezések, ingatlanok, járművek	210.000	260.000
11	Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	5.000	5.000
12	Beruházások	50.000	70.000
13	Beruházásokra adott előlegek		
14	III. BEFEKTETETT PENZÜGYI ESZKÖZÖK	0	0
15	Részeselek		
16	Értékpapírok		
17	Adott kölcsönök		
18	Hosszú lejáratú bankbetétek		
19	B. Forgóeszközök		
20	I. KESZLETEK	685.000	765.000
21	Anyagok	270.000	300.000
22	Áruk		
23	Készletekre adott előlegek		
24	Allatok		
25	Befejezetlen termelés és félkész termékek		
26	Késztermékek	50.000	55.556
27	II. KÖVETELÉSEK	20.000	22.222
28	Követelések áruszállításból és szolgáltatásból		
29	Váltókövetelések		
30	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	150.000	166.667
31	Alapítókkal szembeni követelések	50.000	55.556
32	Egyéb követelések	405.000	450.000
33	III. ÉRTÉKPAPÍROK		
34	Eladásra vásárolt kötvények		
35	Saját részvények, üzletrészek eladására v.r.		
36	Egyéb értékpapírok		
37	IV. PÉNZESZKÖZÖK		
38	Pénztár, csekkek	10.000	15.000
39	Bankbevételek	10.000	15.000
ESZKÖZÖK ÖSSZESEN			
		1.235.000	1.385.000
FORRÁSOK			
40	C. Aktív időbeli elhatárolások		
41	ESZKÖZÖK ÖSSZESEN	1.235.000	1.385.000
42	D. Saját tőke		
43	I. JEGYZETT TŐKE	822.000	946.361
44	II. TÖKERTÁRLÉK		
45	III. EREDMÉNYTÁRLÉK		
46	IV. ELŐZŐ ÉVEK ÁTHOZOTT VESZTESÉGE		
47	V. MERLEG SZERINTI EREDMÉNY	39.502	54.361
48	E. Céltartalékok		
49	Céltartalék a várható veszteségekre		
50	Céltartalék a várható kötelezettségekre		
51	Egyéb céltartalék	0	0
52	F. Kötelezettségek		
53	I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	413.000	438.639
54	Beruházási, fejlesztési hitelek		
55	Egyéb hosszú lejáratú hitelek		
56	Hosszú lejáratra kapott kölcsönök		
57	Tartozások kötvény kibocsátásból		
58	Alapítókkal szembeni kötelezettségek		
59	Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek		
60	II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	413.000	438.639
61	Vevőtől kapott előlegek		
62	Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból	153.000	170.000
63	Váltótartozások		
64	Rövid lejáratú hitelek	260.000	268.639
65	Rövid lejáratú kölcsönök		
66	Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek		
67	G. Passzív időbeli elhatárolások		
82	FORRÁSOK ÖSSZESEN	1.235.000	1.385.000

Eredménykimutatás
Hungaromilk Rt.

A tétel megnevezése	1993.	1994.
1 Belföldi értékesítés nettó árbevétele	3,610,493	4,147,826
2 Export értékesítés nettó árbevétele	1,051,006	1,171,277
I Értékesítés nettó árbevétele	4,661,499	5,319,103
II Egyéb bevételek	60,000	70,000
3 Saját előállítású eszközök aktivált értéke	0	0
4 Saját termelésű készletek állományváltozása	0	0
III Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0
5 Anyagköltség	3,004,447	3,439,506
6 Igénybevett anyagjellegű szolgáltatások	494,174	574,977
7 Eladott áruk beszerzési értéke	622,109	706,210
8 Alvállalkozói teljesítmények értéke		
IV Anyagjellegű ráfordítások	4,120,730	4,720,693
9 Bérköltség	136,694	159,265
10 Személyi jellegű egyéb kifizetések		
11 Társadalombiztosítási járulékok	107,403	125,137
V Személyi jellegű ráfordítások	244,097	284,402
VI Értécsökkenési leírás	65,000	70,000
VII Egyéb költségek	30,000	35,000
VIII Egyéb ráfordítások	30,000	35,000
A ÜZEMI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	231,672	244,009
12 Kapott kamatok és kamatjellegű bevételek		
13 Kapott osztalék és részesedés		
14 Pénzügyi műveletek egyéb bevételei		
IX Pénzügyi műveletek bevételei	0	0
15 Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések	80,000	74,131
16 Pénzügyi befektetések leírása		
17 Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	20,000	0
X Pénzügyi műveletek ráfordításai	100,000	74,131
B PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	-100,000	-74,131
C SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY	131,672	169,878
XI Rendkívüli bevételek		
XII Rendkívüli ráfordítások		
D RENDKÍVÜLI EREDMÉNY	0	0
E ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	131,672	169,878
XIII Adófizetési kötelezettség	52,669	61,156
F ADÓZOTT EREDMÉNY	79,003	108,722
18 Eredménytartalék figyelembevétele osztalékra		
19 Fizetett osztalék és részesedés	39,502	54,361
G MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	39,502	54,361

A HUNGAROMILK szervezeti felépítése

