

OTDK-dolgozat

Erdély Attila
BA

2013

Stratégiai döntési pontok a romániai hízómarha termékpályán

Strategic decision points in the Romanian beef industry

Erdély Attila

Kézirat lezárása: 2011. május 3.

Tartalomjegyzék

1. A stratégiai menedzsment alapfogalmai	5
1.1 A stratégia fogalom eredete és jelentése	5
1.2 A stratégia, mint döntés	5
1.3 A stratégiai menedzsment	2
1.4 Stratégiaalkotási modell	3
2. Meghatározó környezeti tényezők azonosítása - stratégia elemzés	4
2.1 Termelés és fogyasztás	4
2.2 Farmszerkezet	8
2.3 Kereskedelem	8
2.4 Feldolgozás	9
3. Lehetséges stratégiai irányvonalak – stratégia választás	11
4. Vállalati esettanulmány	12
4.1 Tevékenység	12
4.2 Ügyfelek	13
4.3 Versenyelőny	13
5. Következtetések – stratégia megvalósítás	14
Irodalomjegyzék	16

Ábrajegyzék

1. Ábra: Stratégiaalkotási modell	4
2. Ábra: Marhalétszám alakulása az EU-ban és ennek előrejelzése (millió fő)	5
3. Ábra: Marhalétszám alakulása Romániában (ezer fő)	5
4. Ábra: Marhahús termelés alakulása az EU-ban és ennek előrejelzése (ezer tonna)	6
5. Ábra: Marhahús termelés és fogyasztás alakulása Romániában (ezer tonna)	6
6. Ábra: Marhahúsfogyasztás alakulása és előrejelzése Romániában és az EU-ban	7
7. Ábra: Legnagyobb EU-s marhahús termelő országok és ezek fogyasztása (ezer tonna) .	7
8. Ábra: Húsmarha farmok szerkezete Romániában	8
9. Ábra: Import és export alakulása Romániában (ezer tonna)	9
10. Ábra: A legnagyobb feldolgozó vállalatok marhahús-felhasználása (ezer tonna/év)	9
11. Ábra: A vertikum felépítése a piacvezető vállalatok esetében	10
12. Ábra: Stratégia választás	11
13. Ábra: Legnagyobb marhafarmok Romániában (fő)	13
14. Ábra: Stratégia megvalósítás	14

1. A stratégiai menedzsment alapfogalmai

1.1 A stratégia fogalom eredete és jelentése

A stratégia kifejezés a görög *stratos* szóból ered, ami hadsereget jelent. A kifejezés azért tudott megjelenni az üzleti életben, mert a vállalatok között egyre élesedő verseny a piacokat egyfajta „csatatérre” változtatta. A vállalatok két kategóriába sorolhatóak, vannak versenyelőnyben lévő „győztesek” és vannak az iparágból távozni kényszerülő vagy más vállalatba beolvadó „vesztesek”. A piaci harc esetében a fegyvernemek és csapatok összehangolt akciói helyett a vállalati funkciók és cselekvések összehangolására van szükség a győzelemhez. A harc kimenetelét nagyban befolyásolta, hogy egyik vagy másik fél mennyire tudta kihasználni a csata helyszínéül szolgáló terep előnyeit. Ennek analógiájaként az üzleti életben a vállalatok arról döntenek, hogy milyen területen veszik fel a versenyt, ár- vagy termék megkülönböztetésre koncentrálnak, milyen fogyasztói szegmenst céloznak meg. [Barakonyi, 1999; BMVK, 2007]

“A stratégia egy szervezet hosszú távon követett tevékenységi iránya, viselkedési módja, amely a versenytársakkal szembeni előny létrehozására/megőrzésére szolgál, a szervezet rendelkezésére álló erőforrásoknak, a környezet változásaihoz illeszkedő megfelelő felosztását írja elő, és a fogyasztói igényeit kielégítő termékek piacra vitele útján segít beteljesíteni a szervezet tulajdonosainak elvárásait.” [Johnson&Scholes, 1998, pp 10.]

1.2 A stratégia, mint döntés

A stratégia olyan döntések eredménye, amelyek meghatározzák a szervezet fő cselekvési irányait, működési kereteit. Egy vállalat előtt különböző lehetőségek állnak a piacra lépéssel, piacszegmens választással, visszavonulással kapcsolatosan. Új termék vagy szolgáltatás esetén el kell dönteni ennek a legmegfelelőbb előállítási módját és az iparági vertikum optimális fokát. Az ilyen jellegű döntéseket az üzleti életben **stratégiai döntéseknek** nevezik. A döntések nyomán születik meg a működési kereteket és cselekvéseket megfogalmazó stratégia. A stratégiai döntések túlmutatnak az egyes üzleti ciklusokon, meghatározzák a szervezet erőforrás-allokációját és az operatív döntési lehetőségeket. [Johnson&Scholes, 1998; BMVK, 2007]

A stratégia, mint döntés, ideális esetben egy útmutató a vállalat tevékenységei számára, egy irányt és célt határoz meg ezeknek. A stratégiai döntések azért is jelentősek, mert lehetőséget biztosítanak egy vállalkozás természetének megváltoztatására: célját,

tevékenységét, értékeit, szervezeti kultúráját. A stratégiai döntések irányvonalat határoznak meg a vállalat összes operatív döntése számára. [Kourdi, 2009]

1.3 A stratégiai menedzsment

A stratégiai menedzsment a stratégia kialakításához készített elemzések, a stratégia kidolgozásának és megvalósításának együttese. Ezek alapján olyan döntések megfogalmazásával és végrehajtásával foglalkozik, amelyek célja a hosszú távon fenntartható versenyelőny megteremtése. Chikán megfogalmazásában "... a stratégiai menedzsment, a stratégiai tervezés a stratégiai megvalósítás és visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetés." [Chikán, 1997, pp 472.]

A stratégiai gondolkodás három alapvető kérdés megválaszolásából áll:

1. **Hol** állunk most, milyen a jelenlegi helyzetünk?
2. **Hová** akarunk eljutni? Milyen üzleti tevékenységeken keresztül milyen fogyasztói csoportok milyen szükségleteit akarjuk kielégíteni, és mindezt milyen eredményekkel, milyen megcélzott piaci részesedéssel?
3. **Hogyan** jutunk el odáig, milyen stratégiai akciókra és programokra van szükség?

A stratégiai menedzsment összetevői:

1. Stratégiai **misszió** kidolgozása
2. Stratégiai **célok** meghatározása
3. **Stratégiaalkotás**
4. Stratégia terv **alkalmazása** és végrehajtása
5. **Értékelés** és javítás

Alapvető képességek

A jövő megtervezésének számtalan nehézsége van a gyorsan változó környezet következtében. Emiatt minden stratégiának tartalmaznia kell valamilyen stabil irányt, ami a változáshoz alkalmazkodó döntéseket vezérli, ezeket egy irányba tereli, de nem szab szűk korlátokat. [Mészáros, 2005]

Az **alapvető képességek** kategóriát, együtt a fókuszálás követelményével, Hamel és Prahalad vezették be a stratégiai szakirodalomba. Az alapvető képességek **erőforrások, eszközök, rendszerek (működési módok)** együttese, amelyek jelentősen hozzájárulnak a fogyasztóknak nyújtott értékekhez és egyediségük következtében nehéz a versenytársaknak ezeket utánozni. [Prahalad & Hamel, 1990]

Grant tanulmányában 6 erőforrástípus megkülönböztetését javasolja: pénzügyi erőforrások, fizikai erőforrások, humán erőforrások, technológiai erőforrások, a cég ismertsége, elismertsége és a szervezeti erőforrások. [Grant, 1991]

Az 1990-es évek elején megszületett megközelítés után az alapvető képességek a stratégiaalkotás egyik legfontosabb kiindulópontjává váltak. [Mészáros, 2005]

Elmélet és gyakorlat kapcsolata

Több kutató (Dreier, Hafsi & Thomas) véleménye szerint a stratégiai menedzsment elméleti kutatás elvesztette a fókuszát. A legtöbb aktuális kutatás nem a legsürgetőbb problémákkal foglalkozik, és alkalmazhatósága a gyakorló menedzserek számára egyre kisebb és kisebb. Az elméleti kutatások eredményei és a gyakorlatban megjelenő kihívások közti kapcsolat egyre kisebb, ezért a kutatási vonal újragondolására van szükség a vállalatoknál jelentkező aktuális problémák fényében. [Dreier, 2004; Hafsi & Thomas, 2005]

1.4 Stratégiaalkotási modell

A stratégiai menedzsment tulajdonképpen egy keret, amely három elemből áll. Az egyik elem a vállalati jelenlegi helyzetének az elemzése. A jövőről való döntés elengedhetetlen feltétele a jelenlegi lehetőségek és lehetséges problémák, akadályok részletes ismerete. A keret másik kulcseleme a stratégia kialakítása, a követendő cselekvési irányok meghatározása. Végül pedig a választott stratégiától függetlenül a megvalósításhoz elengedhetetlenül szükséges a szervezés és állandó ellenőrzés. Az implementáció gyakran a szervezeti kultúra módosításával vagy újjáalakításával jár, ezért a megvalósítás is menedzsment-munkát igényel.

Johnson és Scholes kidolgozott egy olyan stratégiaalkotási modellt (1. Ábra), amelyben az előbb bemutatott három elem együttesen szerepel. A modell tartalmazza a stratégia elemzés, stratégia választás és stratégia megvalósítás fő befolyásoló és meghatározó tényezőit, ezért egy átfogó képet nyújt a stratégiaalkotás lépéseiről.

A stratégiaalkotás első lépéseként a dolgozat a **stratégiai elemzéssel** foglalkozik, az iparág környezetének, erőforrásainak és elvárásainak, céljainak meghatározásával az európai, majd ezen belül a romániai helyzet feltérképezésével.

1. Ábra: Stratégiaalkotási modell



Forrás: Johnson & Scholes & Whittington, 2005

Ezt követően a **stratégia választásra** kerül sor, kidolgozva egy olyan általános stratégiát, amely segítségével Romániában versenyképesen lehet a húsmarha termékpályán működni.

A **stratégiai megvalósítás** a kialakított stratégia testreszabását jelenti egy konkrét vállalati helyzetre, figyelembe véve annak egyéni jellemzőit.

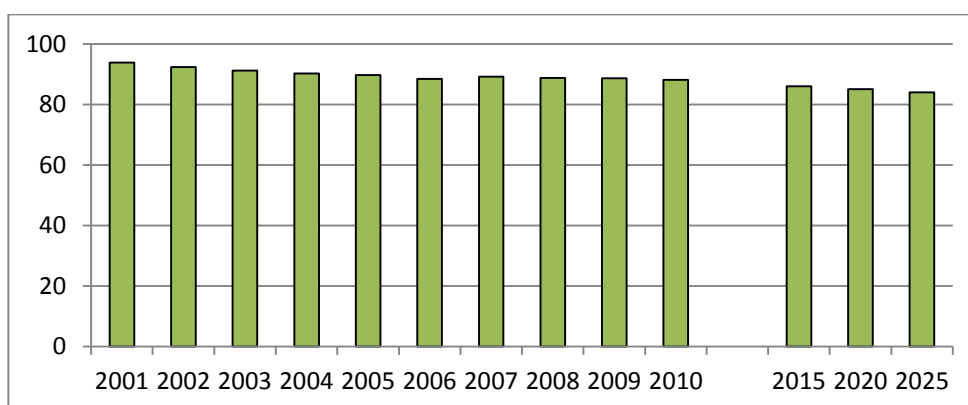
2. Meghatározó környezeti tényezők azonosítása - stratégia elemzés

2.1 Termelés és fogyasztás

Az Európai Unió marhalétszáma az elmúlt évek során csökkenési tendenciát mutatott. A FAPRI előrejelzései alapján ez a trend a következő 10-15 évben is megmarad. A csökkenő tendencia a termelésben bekövetkező hatékonyságnövekedésnek tudható be.

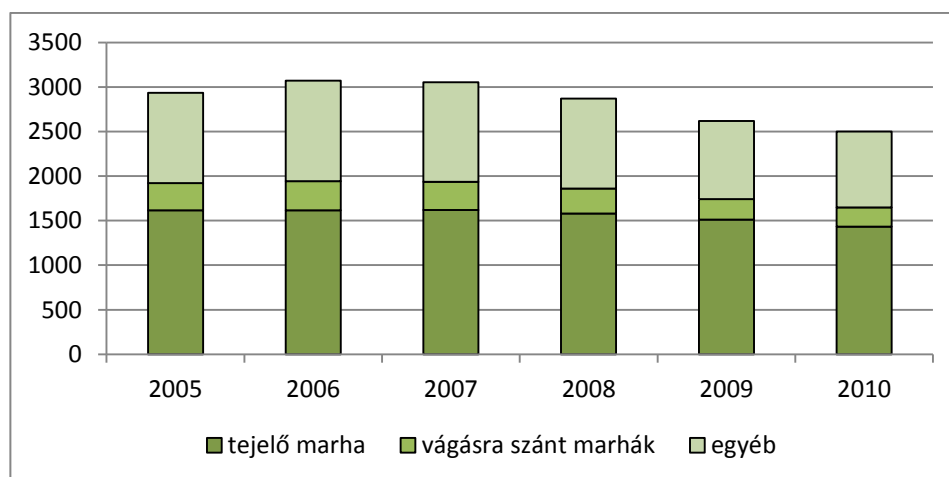
A romániai marhaállomány az európaival összehangban csökkent az elmúlt három évben. A statisztikai adatok nem tesznek egyértelmű különbséget a tejelő marha és a húsmarha között, ezért nehéz megállapítani a típusok közti megoszlást. Az egyértelműen elhatárolható 3 kategória megoszlását az 5. Ábra tartalmazza. Az elkülönítést tovább bonyolítja az a tény, hogy a román marhatartók nagy százaléka mindkét célra hasznosítja a marhákat.

2. Ábra: Marhalétszám alakulása az EU-ban és ennek előrejelzése (millió fő)



Forrás: saját szerkesztés az Eurostat, FAOStat¹ és FAPRI² adatai alapján

3. Ábra: Marhalétszám alakulása Romániában (ezer fő)



Forrás: saját szerkesztés az INS³ adatai alapján

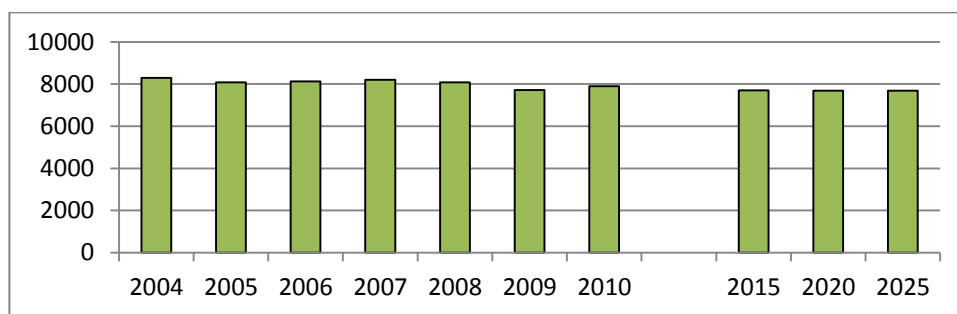
Az Európai Unió országainak marhahús termelése az elmúlt években kis mértékben csökkent, az országok átlagos egy személyre jutó húsfogyasztásának enyhe növekedése mellett. Az előrejelzések szerint a termelés tovább fog csökkenni, viszont a fogyasztás növekedni fog. Ez azt jelenti, hogy a kereslet kielégítésére más forrásokra is nagyobb mértékben lesz szükség. Ez a növekedési potenciállal rendelkező országok számára egy terjeszkedési lehetőséget jelenthet.

¹ Food and Agriculture Organization of the United Nations

² Food and Agricultural Policy Research Institute

³ Országos Statisztikai Intézet

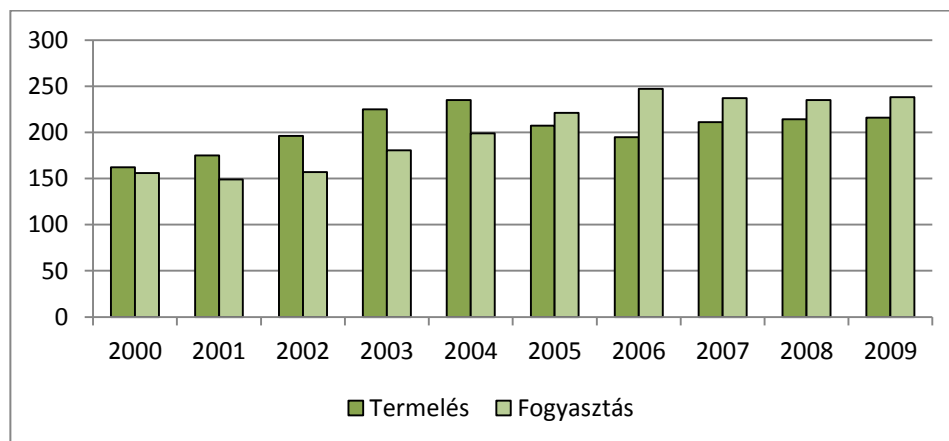
4. Ábra: Marhahús termelés alakulása az EU-ban és ennek előrejelzése (ezer tonna)



Forrás: saját szerkesztés az Eurostat, FAOStat és FAPRI adatai alapján

A romániai marhahús fogyasztás az elmúlt években meghaladta az előállított mennyiséget. A termelés és fogyasztás kapcsolatának megértéséhez elengedhetetlen a külkereskedelem vizsgálata.

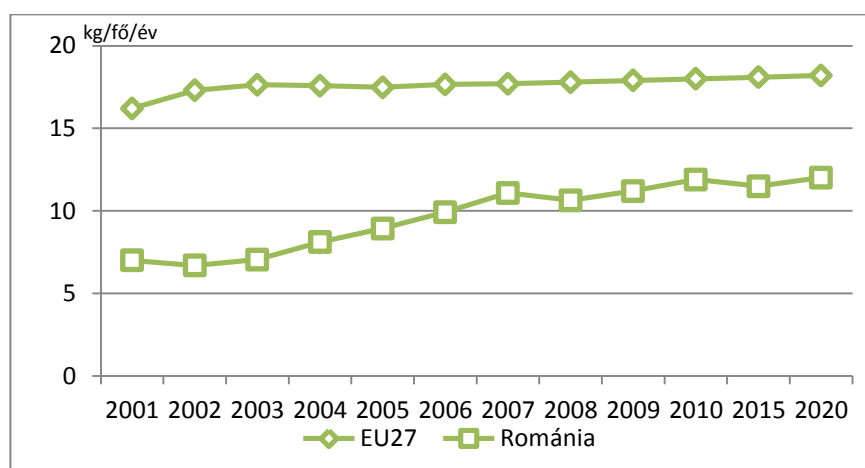
5. Ábra: Marhahús termelés és fogyasztás alakulása Romániában (ezer tonna)



Forrás: saját szerkesztés az INS és FAOStat adatai alapján

Az EU-ra jellemző éves átlagos egy személyre jutó marhahús fogyasztás alakulását és előrejelzését a romániai mutatóval együtt vizsgálva (6. Ábra) megfigyelhetjük, hogy a romániaiaknál lényegesen nagyobb európai érték kis mértékű növekedése várható. Ezzel szemben a hazai fogyasztás mértéke az elmúlt években is jelentősen növekedett, de a következő évtizedben egy még nagyobb mértékű felzárkózás valószínűsíthető. A jelenlegi különbség az életszínvonalbeli különbségnek és a román lakosság sertéshús-preferenciájának tudható be.

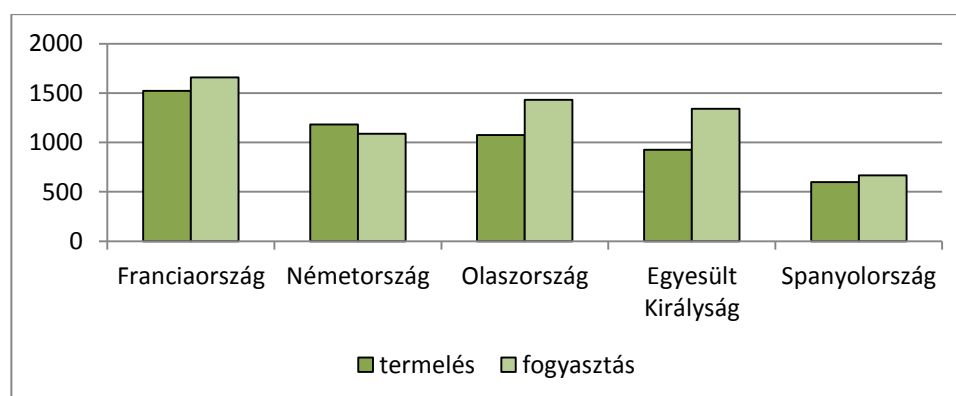
6. Ábra: Marhahúsfogyasztás alakulása és előrejelzése Romániában és az EU-ban



Forrás: saját szerkesztés az INS, FAOStat és FAPRI adatai alapján

Az előállított marhahús mennyisége alapján a legnagyobb Európai Unió országok toplistáját vezető 5 ország előállítási mennyiségét, illetve ezen országok fogyasztását elemezve megfigyelhető, hogy 4 ország esetében a fogyasztás volumene meghaladja az előállítását, ugyanakkor ezek közül 3 esetben ennek mennyisége jelentős mértékkel nagyobb az előállításnál. Megállapíthatjuk, hogy a legnagyobb marhahús fogyasztó országok nem képesek saját, belső keresletüket kielégíteni a termelésükből. Figyelembe véve a fogyasztás előrejelzéseit, elmondhatjuk, hogy ezekben az országokban az elkövetkező évtizedben még jelentősebb mértékű marhahús hiány lesz illetve kereslet a külső forrásból származó marhahúsra.

7. Ábra: Legnagyobb EU-s marhahús termelő országok és ezek fogyasztása (ezer tonna)



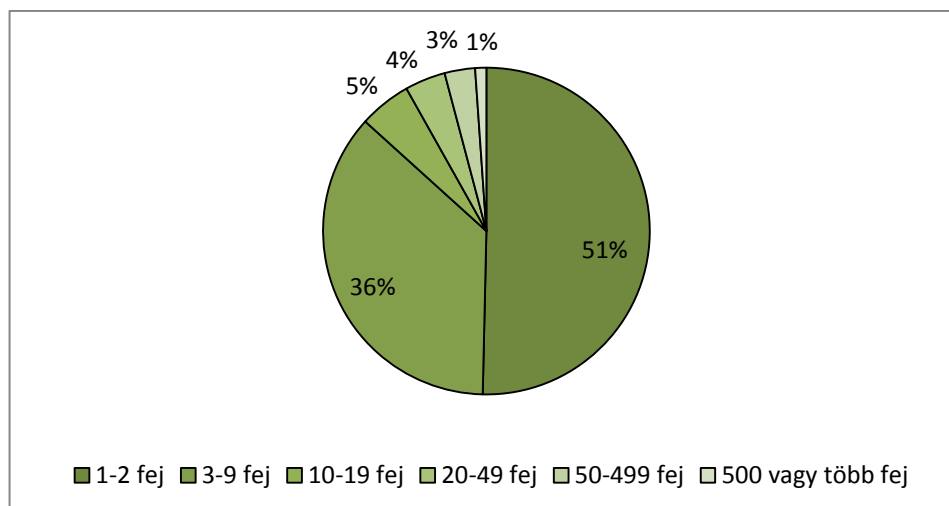
Forrás: saját szerkesztés az Eurostat és FAOStat adatai alapján

2.2 Farmszerkezet

Az Európai Unió marhafarmjainak átlagos mérete meghaladja a 30 fő/farm értéket. A legalább ilyen méretű gazdaságok lehetnek csak hatékonyak és versenyképesek a piacon.

A környező országok esetében is hasonló értékeket figyelhetünk meg (Lengyelország: 20 fő/farm, Ausztria: 25 fő/farm). Ezzel ellentétben a romániai farmok csupán 8%-a rendelkezik 20 főnél nagyobb marhalétszámmal. A román hízómarha farmok több mint felének esetében a marhák száma 1-2 fej, az összes farm 87%-ának mérete kisebb, mint 10 fő. A farmszerkezet egyértelműen egy olyan eleme a romániai marhatermelésnek, amely javítása nélkül nem érhető el hatékony és versenyképes előállítás.

8. Ábra: Húsmarha farmok szerkezete Romániában



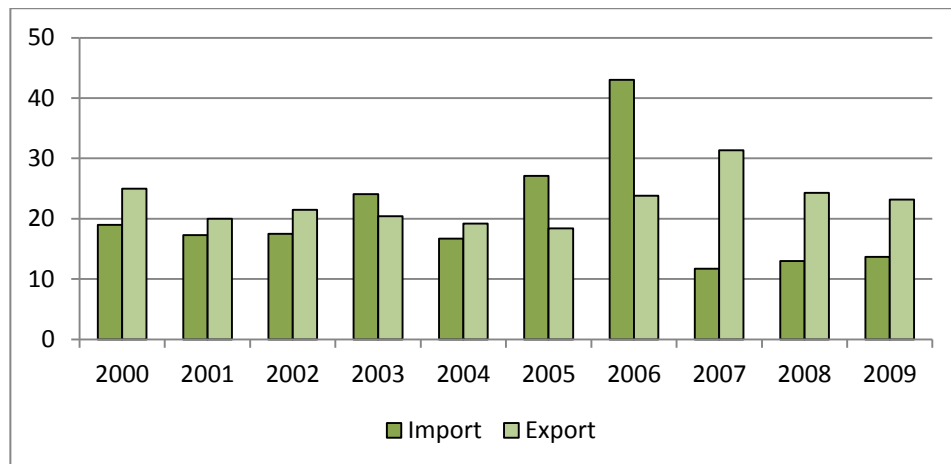
Forrás: saját szerkesztés az INS adatai alapján

2.3 Kereskedelem

A romániai kereskedelemre egy teljesen rendhagyó helyzet jellemző. Az export esetében főleg élőállat formájában történő kereskedelemről beszélhetünk. A hazai termelők nagyobb áron tudják a marhákat külföldön értékesíteni, mint a hazai piacon, és az ellenértékét is hamarabb illetve biztosabban megkapják. A külföldi felvásárló feldolgozza a román élőállatot és a magas hozzáadott értékkel rendelkező végtermék pedig visszakerül az országba. Tehát a román import nagyrészt az exportált marhahús feldolgozott formájának visszahozását jelenti az országba. Ilyen módon a feldolgozással járó hozzáadott érték árrése a külföldi partnert illeti meg.

A feldolgozottság szintjének növelése érdekében speciális marhavágásra alkalmas vágóhidakat és feldolgozó üzemeket kell létrehozni. Az így, az országon belül létrejött magas hozzáadott értékkel rendelkező végtermék exportja növelné a termékpálya hatékonyságát.

9. Ábra: Import és export alakulása Romániában (ezer tonna)



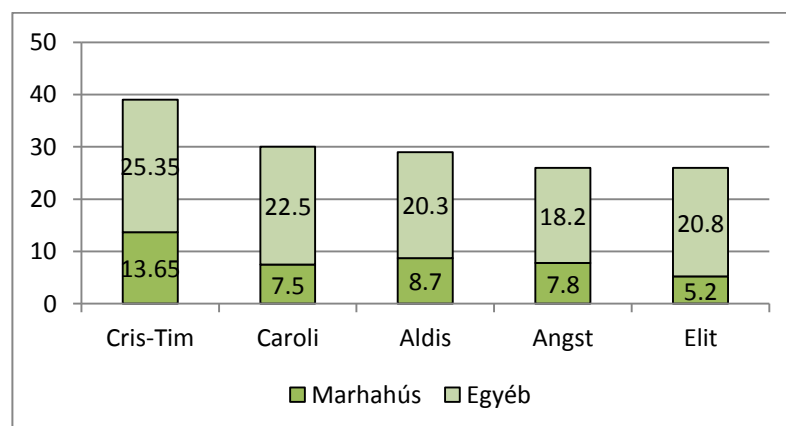
Forrás: saját szerkesztés az INS, Eurostat, FAOStat adatai alapján

2.4 Feldolgozás

A romániai marhahús-felhasználás több mint háromnegyed része vágott hús formájában történik. A feldolgozott hús aránya csupán 13%, és mintegy 10% pedig melléktermék. A román konzervpiac megközelítőleg 14%-át teszik ki a marhakonzervek.

A felvágottak és konzervek piacán való alacsony részesedés miatt a Románia legfőbb marhahús-feldolgozó vállalatai megegyeznek a sertéshús-feldolgozókkal. Ezek marhahús-felhasználása 30% körül mozog a teljes termelésből.

10. Ábra: A legnagyobb feldolgozó vállalatok marhahús-felhasználása (ezer tonna/év)

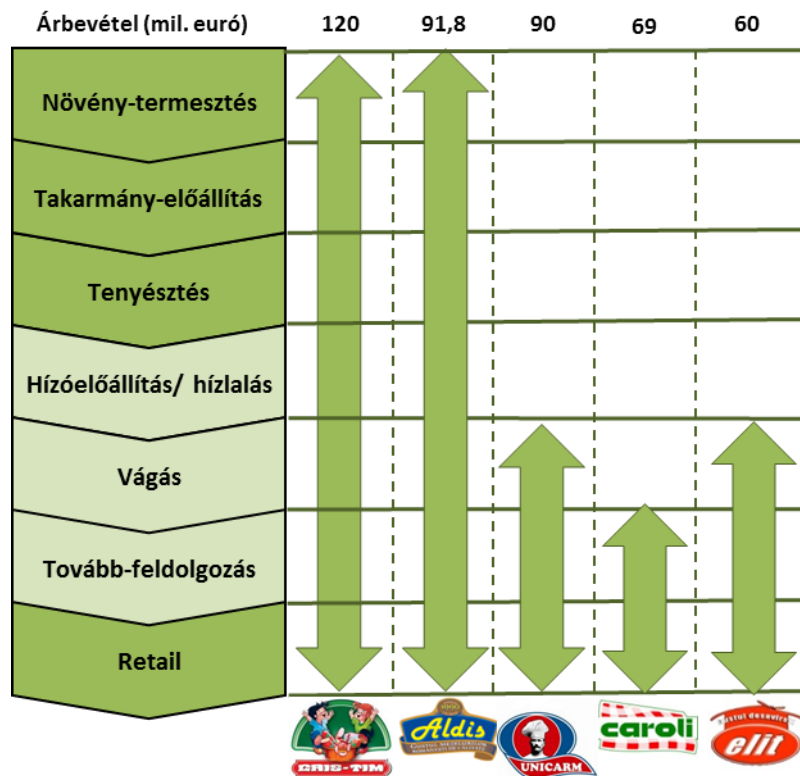


Forrás: saját szerkesztés a cégek weboldalainak adatai alapján

A piacvezető vállalatok közül csupán a Cris-Tim és az Aldis cég integrálta az összes tevékenységet a növénytermesztéstől kezdődően az értékesítésig, saját retail láncon keresztül. Az Unicarm és Elit vállalatok csak a vágás, tovább-feldolgozás és retail tevékenységeket végzik el saját maguk. A Caroli esetében csupán az utolsó két lépés képezi részét a vállalat tevékenységének, a cég a húsfeldolgozásra és értékesítésre összpontosít.

A Cris-Tim marhafarmja a feldolgozáshoz szükséges húsmennyiség csupán 5%-át biztosítja. Az Elit esetében a használt hús 90%-a importból származik. Ezzel szemben az Aldis a termékeihez felhasznált marhahús szükségletét saját maga látja el és a hazai kereskedelmet igyekszik serkenteni, ezért nem importál. Az Aldishoz hasonlóan az Unicarm marhahús-szükségletének nagy részét a hazai piacról szerzi be.

11. Ábra: A vertikum felépítése a piacvezető vállalatok esetében



Forrás: saját szerkesztés a cégek weboldalainak alapján

3. Lehetséges stratégiai irányvonalak – stratégia választás

Az előző fejezetben bemutatott stratégiai elemzés az iparág irányvonalainak és meghatározó sajátos jellemzőinek meghatározását, a piaci környezet behatárolását tartalmazza. Az ezekből levont következtetések alapján megalkotható az az általános stratégia, amellyel Romániában ezen a termékpályán versenyképesen lehet működni. Az első fejezetben bemutatott stratégiai modell segítségével a stratégia elemzés és választás a következőképpen foglalható össze:

12. Ábra: Stratégia választás

	Stratégia elemzés	Stratégiaválasztás
Farmméret	A nagy farmok tudnak hatékonyan termelni	Farmméret növelése javasolt
Vágás	A legtöbb marhafarm élőállat formájában értékesíti a marhákat	Marhahús-vágásra specializálódott vágóhidak létrehozása javasolt
Továbbfeldolgozás	A hízómarha termékpálya legnagyobb hozzáadott értékét a végtermék előállítása képezi	Feldolgozó üzemek létrehozása javasolt, akár vállalatcsoportosulások által
Növekedés	Termeléseszköken és fogasztásnövekedés várhatóan az EU-ban és Romániában is	Kapacitásbővítés javasolt
Kereskedelem	Az EU-ban a marha iránti kereslet növekedni fog	Export növelése, minél nagyobb feldolgozottsági szint mellett

Forrás: saját szerkesztés

Farmméret

Stratégia elemzés: Az EU fejlett országainak esetében az átlagos farmméret 30 fő/farm, amíg a romániai farmok csupán 8%-a rendelkezik 20 főnél nagyobb marhalétszámmal.

Stratégia választás: A farmméret növelése javasolt a hatékony és versenyképes termelés érdekében.

Vágás

Stratégia elemzés: A legtöbb marhafarm élőállat formájában értékesíti a marhákat, tevékenységi területe csak az értékesítésre vagy a termelésre és értékesítésre terjed ki.

Stratégia választás: Marhahús-vágásra specializálódott vágóhidak létrehozása javasolt a magasabb hozzáadott értékkel rendelkező termékek előállítása érdekében.

Tovább-feldolgozás

Stratégia elemzés: A hízómarha termékpálya legnagyobb hozzáadott értékét a végtermék előállítása képezi.

Stratégia választás: Feldolgozó üzemek létrehozása javasolt, akár több vállalat csoportosulása által, akik ezt közösen használnák.

Növekedés

Stratégia elemzés: Az Európai Unió és Románia piacán egyaránt termeléscsökkenés és fogyasztásnövekedés várható az elkövetkező évtizedben.

Stratégia választás: A megnövekedett kereslet kielégítése érdekében kapacitásbővítés javasolt.

Kereskedelem

Stratégia elemzés: Az Európai Unióban a marha iránti kereslet jelentősen meg fog növekedni a következő évtizedben, és a legnagyobb fogyasztó országok nem lesznek képesek kielégíteni saját keresletüket.

Stratégia választás: Az export növelése javasolt, minél nagyobb feldolgozottsági szint mellett.

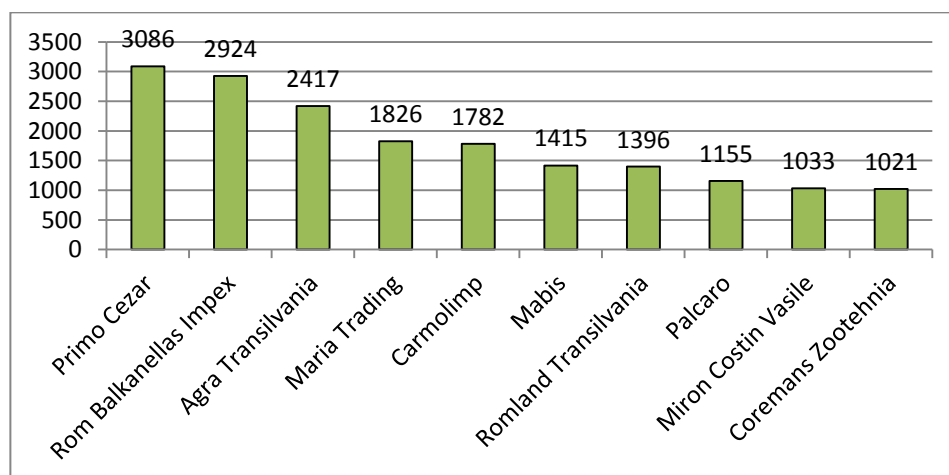
4. Vállalati esettanulmány

4.1 Tevékenység

A ROMESPA kft. 1998-ban alakult és tevékenységi területe a marhákkal való kereskedés. A vállalat magán- illetve jogi személyektől vásárol fel különböző méretű (70 és 250 kg közötti) fiatal marhákat. A marhák a cég farmjain az ügyfél igényeitől valamint az év periódusától függően pár nap és 360 nap közötti időt vannak.

A ROMESPA beszállítóinak többsége magán személy, és általában a felvásárolt marhák szállítását a cég farmjához a beszállító oldja meg. A cég több felvásárlási ponttal rendelkezik az országban és farmjainak összkapacitása megközelítőleg 2500 fő. A vállalat főbb konkurensei az ugyanazzal a tevékenységi területtel rendelkező más vállalatok, ezek közül is kiemelten a következők: Primo Cezar kft., Sabina Impex kft., Dumidor Serv kft., Roveka kft.

13. Ábra: Legnagyobb marhafarmok Romániában (fő)



Forrás: saját szerkesztés a ZF⁴ adatai alapján

4.2 Ügyfelek

A ROMESPA ügyfelei kizárólag külföldi vásárlók. Kezdetben, a tulajdonosi struktúrából adódóan spanyol cégek voltak, ám az évek során ez a portfólió folyamatosan bővült és ma már több mint 30 ügyféllel rendelkezik a vállalat. A vásárlók előre vagy 30-45 napon belül fizetnek és a következő országokban működnek: Spanyolország, Olaszország, Horvátország, Görögország, Németország, Szlovénia, Szlovákia, Magyarország, Bosznia-Hercegovina. Az ügyfelek nagyfarmok, vágóhidak és feldolgozó üzemek, és az esetek 95%-ában ők oldják meg a szállítást. Az ügyfelekkel való kapcsolat jó, nincsenek konfliktusok és elmaradt kifizetések.

4.3 Versenyelőny

A vállalat versenyelőnyét képezi a beszállítók piacán a nekik nyújtott feltételek. A csökkenő marhalétszámmal rendelkező román piacon a ROMESPA kompetitív áron vásárol fel, készpénzben fizet a szállításkor és az év teljes ideje alatt nyitott a felvásárlásra.

A ROMESPA relatív versenyelőnye magából a **hízlalásból** származik. A piac nem teszi lehetővé, hogy csak kereskedelemről lehessen valódi hozzáadott értéket előállítani. Ugyanakkor a csak kereskedelemre specializálódott vállalatok esetében egy kisebb, átmeneti kintlévőségek behajtásából adódó probléma is könnyen csődhöz vezet. A vállalat versenyelőnyének fontos meghatározó tényezője a **méretgazdaságosság**. Megfelelő volumenkapacitás illetve forgási sebesség mellett hatékonyabb, profitábilisabb a működés a fajlagos általános költségek csökkenése következtében. Az ehhez elengedhetetlen megfelelő finanszírozással a vállalat rendelkezik.

⁴ Ziarul Financiar

5. Következtetések – stratégia megvalósítás

Az általános stratégia és a ROMESPA helyzetének figyelembevételével a vállalatra testre szabott stratégia alkotható meg. Az első fejezetben bemutatott stratégiai modell alapján a stratégia elemzés és választás a stratégia megvalósítással egészül ki:

14. Ábra: Stratégia megvalósítás

	Stratégia elemzés	Stratégia választás	Stratégia megvalósítás
Farmméret	A nagy farmok tudnak hatékonyan termelni	Farmméret növelése javasolt	-
Vágás	A legtöbb marhafarm élőállat formájában értékesíti a marhákat	Marhahús-vágásra specializálódott vágóhidak létrehozása javasolt	Saját vágóhíd létrehozása
Továbbfeldolgozás	A hízómarha termékpálya legnagyobb hozzáadott értékét a végtermék előállítása képezi	Feldolgozó üzemek létrehozása javasolt, akár vállalat-csoportosulások által	-
Növekedés	Termeléseszköken és fogasztásnövekedés várhatóan az EU-ban és Romániában is	Kapacitásbővítés javasolt	Újabb farmok kialakítása, marhalétszám növelése
Kereskedelem	Az EU-ban a marha iránti kereslet növekedni fog	Export növelése, minél nagyobb feldolgozottsági szint mellett	Élőállat, majd vágott állat exportjának folyamatos növelése

Forrás: saját szerkesztés

Farmméret

Stratégia megvalósítás: A ROMESPA vállalat esetében nem indokolt a farmméretek növelése hatékonysági javulás érdekében, mert a vállalat a 2500 fős marhalétszámmal jelenleg is élvezzi a méretgazdaságosság által nyújtott előnyöket.

Vágás

Stratégia megvalósítás: Egy saját vágóhíd létrehozása javasolt a farm potenciáljának maximális kihasználása és a nagyobb hozzáadott érték előállításának érdekében.

Tovább-feldolgozás

Stratégia megvalósítás: A feldolgozó üzem létrehozása a vertikális integráció következő lépcsőfoka a saját vágóhíd után, de ennek létrehozása csak a vágóhíd üzembe helyezését követően indokolt. A ROMESPA jelenlegi helyzetében tehát a tovább-feldolgozásba való befektetés egyelőre nem javasolt.

Növekedés

Stratégia megvalósítás: A növekedés megvalósítása érdekében újabb farmok létrehozása és a marhalétszám növelése javasolt.

Kereskedelem

Stratégia megvalósítás: Élőállat, majd vágott állat exportjának folyamatos növelése javasolt.

Irodalomjegyzék

- Barakonyi, K. (1999), Stratégiai Tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó
- Chikán, A. (1997), Vállalatgazdaságtan, Aula, Budapest
- Dreier, A. (2004), Back to basics and beyond. Strategic management – an area where practice and theory are poorly related, Management Decision Vol. 42 No. 3/4, pp. 508-520
- Grant, R. M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review. Vol. 33. p. 114-135.
- Hafsi, T., Thomas, H. (2005), The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick, European Management Journal Vol. 23, No. 5, pp. 507–519,
- Johnson, G., Scholes, K. (1998), Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 7th edition, Prentice Hall
- Kourdi, J. (2009), Business Strategy: A Guide to Taking Your Business Forward (The Economist), Profile Books, London
- Mészáros, T. (2005), A stratégia jövője, a jövő stratégiája, Aula, Budapest
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990), The Core Competence of Corporation, Harvard Business Review. No. 4.
- *** Baranya Megyei Vállalkozói Központ Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzet Pécs, 2007.