

OTDK-dolgozat

2015

Egy élelmiszeripari vállalat piaci stratégiája - esettanulmány a Hochland vállalatról

Market strategie of a food industry company - case studie about the Hochland
company

Kézirat lezárása: 2014.04.29

Tartalomjegyzék

1. Bevezető.....	4
2. Szakirodalmi áttekintés.....	5
3. Módszertan és adatgyűjtés	8
4. Európa élelmiszeripara.....	9
5. Románia élelmiszeripara.....	13
5.1.Románia tejipara.....	18
5.2.Tejipari vállalatok Romániában:	21
5.3.Hochland Romániában	24
5.3.1 A vállalat anyagi erőforrásai.....	24
5.3.2 A vállalat nem anyagi erőforrásai.....	25
5.4.Iparági környezet elemzése a romániai tejiparban:	26
5.5.Vállalati stratégiák:	30
5.6.Összpontosító stratégia megvalósítása	31
6. Összefoglaló:.....	34
7. Irodalomjegyzék:	35
8. Melléklet	37

1. Bevezető

Dolgozatunk célja annak vizsgálata, hogy egy a romániai tejiparban tevékenykedő vállalatnak milyen alternatívák állnak rendelkezésére a fenntartható fejlődés elérése érdekében, majd ezen tényezők segítségével javaslatot fogalmazunk meg a vállalat által alkalmazható növekedési stratégiákra.

Tanulmányunk elején megvizsgáljuk az európai és a romániai élelmiszeripar helyzetét, alakulását az elmúlt években. A romániai élelmiszeripar sajátosságainak azonosítását követően elemezzük a második legnagyobb szegmensét, a tejipart. A tejipar kretén belül pedig külön hangsúlyt fektetve a sajtokra. Ezen ágazaton belül pedig a jelenlegi piacvezető vállalatot vizsgáljuk, a Hochlandot.

Az általunk vizsgált kérdések mind a reálgazdaság, mind pedig a vállalat szempontjából aktuálisak. Romániában az iparág az elmúlt években hanyatlani kezdett a kedvezőtlen törvények és az egyre szigorodó szabályozások következtében. A vizsgált vállalat ebben a kedvezőtlen piaci helyzetben jelenleg ötödik helyet foglalja el a teljes tej és tejtermékek piacát tekintve, ugyanakkor piacvezető a sajtok tekintetében. Az általunk vizsgált piaci tényezők elemzésének segítségével választ adunk a cég számára arra a kérdésre, hogy jövőbeni stratégiáját mely tényezőkre alapozza.

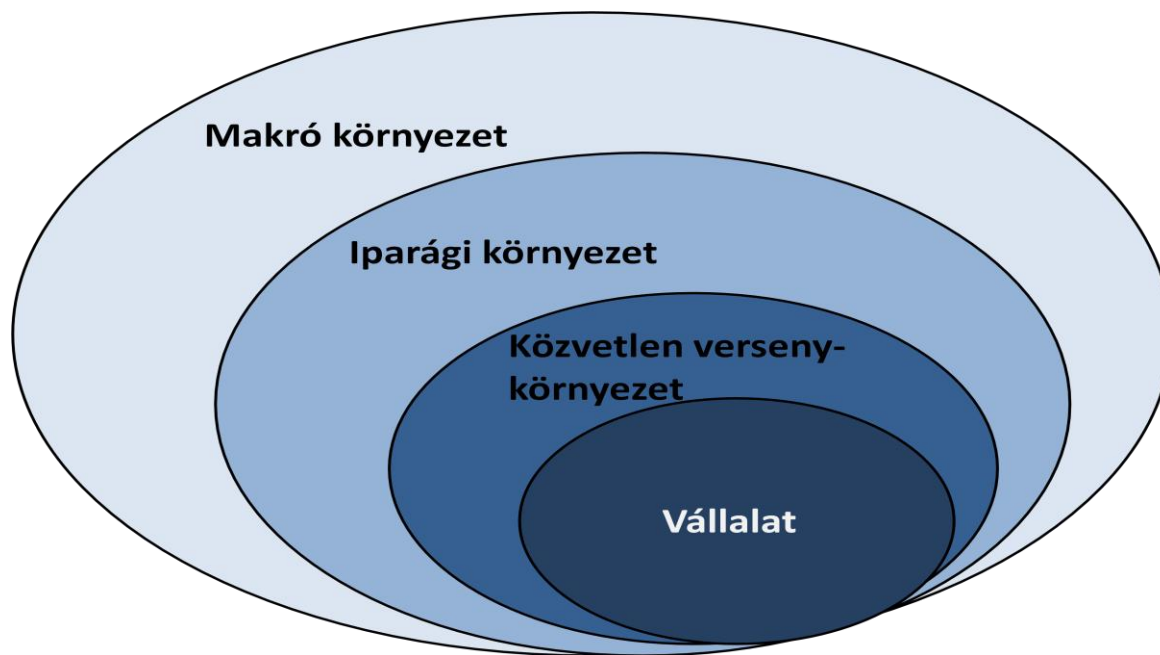
Dolgozatunk során megvizsgáljuk mindazon iparági tényezőket, melyek hatással lehetnek a vállalat működésére, illetve a vállalat helyzetét a fontosabb kritériumok esetében a versenytársakhoz képest. Ezután elemezzük a vállalat tevékenységét és belső környezetét. Ezt követően a piaci és vállalati helyzetet szem előtt tartva egy olyan növekedési stratégiát dolgozunk ki a Hochland számára, mely hozzásegít a további terjeszkedésekhez és a versenyképesség megőrzéséhez.

2. Szakirodalmi áttekintés

Egy jó stratégia csakis úgy alkotható meg, ha tisztában vagyunk minden, a stratégia tárgyát képező vállalat vagy termék tulajdonságával, befolyásoló tényezőjével, lehetőségeivel és céljaival. Elemzésünk során arra törekedtünk, hogy minden fontos és befolyásoló szempontot figyelembe vegyünk, ennek érdekében a stratégia menedzsment által jól ismert elemző modelleket használtuk fel.

A mai gazdasági környezet rendkívül gyorsan és dinamikusan változik, ezzel is nagyobb kihívás elé állítva a vállalatvezetőket. Azonban a külső környezet pontos ismerete nagyon fontos, hiszen biztosítja a jövőbeni lehetőségeket, azonban fenyegetéseket is tartalmaz, amik megakadályozhatják a lehetőségek kihasználását. Tehát a külső környezet nagymértékben meghatározza a vállalat eredményességét és nyereségességét. (Csath, 2005) A külső környezet feltérképezése, valamint a környezeti rétegek megállapítása érdekében, a külső környezet elemzési modelljét használtuk fel.

1.ábra: A külső környezet elemzési modellje



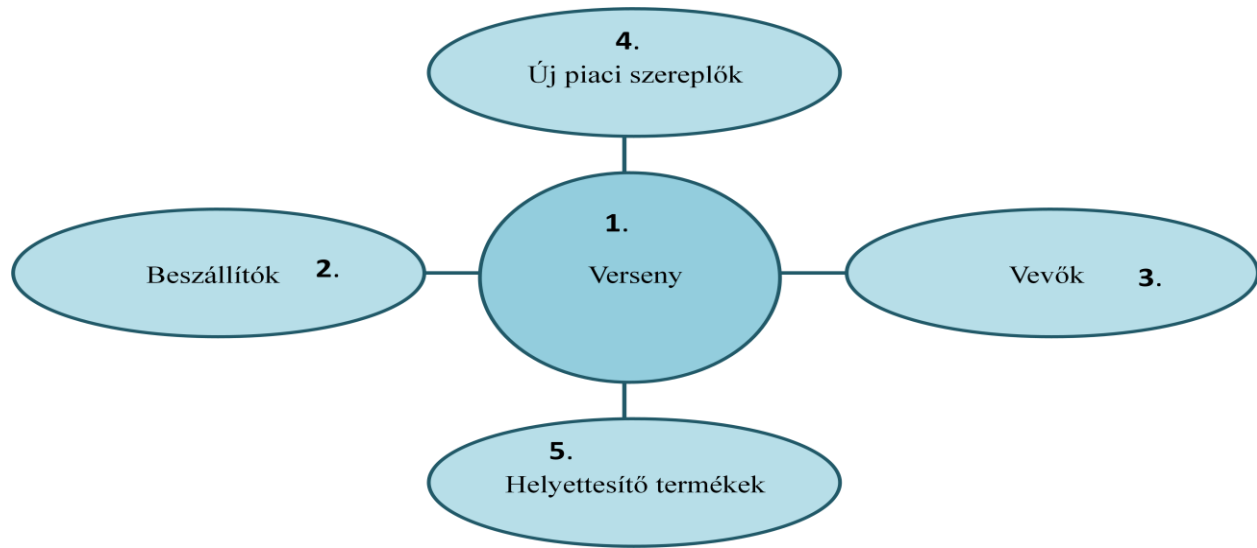
Forrás: Balaton&Tari, 2007

Elemzésünket, a modell alapján egy kívülről befelé irányuló stratégiára építjük fel, tehát a vállalat tág környezetével kezdjük, majd egyre szűkítjük a környezetet, egészen a vállalatiig. Egy romániai tejipari vállalat esetében, a makró környezet alatt az európai valamint a romániai élelmiszeripart értjük. Az iparági környezet alatt, a romániai tejipart, míg a közvetlen versenytársak környezetén, az általunk vizsgált vállalathoz hasonló profillal rendelkező vállalatokat értjük. Így jutunk el az elemzés szűkített körein keresztül az általunk vizsgált vállalathoz.

A makró környezet valamint az iparági környezet vizsgálata során egy általános piaci ismereteket begyűjtő módszerét alkalmazunk. Ezen módszer alapján elsőként az iparág alakulását kell megvizsgálni az elmúlt években, annak érdekében, hogy azonosítani tudjuk a jövőbeni tendenciákat és előrejelzést tudjunk készíteni. Második lépésként az iparág legfontosabb képviselőit megvizsgáljuk meg, ezáltal láthatjuk, hogy mik a jó és elterjedt stratégiai irányvonalak a piacon.

A közvetlen versenytársak környezetét, vagyis a romániai tejipart a Porter (1993) öttényezős modellje segítségével elemezzük. A modellben Porter (1993) öt erőt azonosít, melyek meghatározzák a verseny intenzitását az adott piacon és ezáltal annak vonzerejét is.

2.ábra: Porter öttényezős modellje



Forrás: Porter, 1993

A modell első eleme a verseny. Az alatt a szerző az iparági verseny intenzitásának vizsgálatát érti. Ez egy kiemelten fontos szempont, mivel a legtöbb iparágban a verseny intenzitása határozza meg az iparág versenyképességét. Elemzésünk során a versenyt az iparág legnagyobb képviselőinek elemzésével és azok összehasonlításával fogjuk végezni. A modell második eleme a beszállítók. A beszállítók esetében, azok alkupozícióját kell mérni. Amennyiben a beszállítók erős alkupozícióval rendelkeznek a piacon, magasan tarthatták áraikat és folyamatos fenyegetettséget jelenthetnek az iparág számára. A magas alkupozíciót a szűkös erőforrások birtoklásával valamint egyedi fejlesztésekkel érhetik el a beszállítók. Amennyiben a beszállítók alkupereje alacsony, akkor nem jelentenek kiemelt kockázatot a vállalat számára. A modell harmadik eleme a vevők. A vevők esetében, a beszállítókhoz hasonlóan az alkupozíciót kell vizsgálni. A logika az előzőhöz hasonló: amennyiben szűk a vevők köre magas alkupozícióval rendelkeznek, ezáltal kockázatot jelenthetnek az iparág számára. Negyedikként az új piaci szereplők megjelenését vizsgálja a modell. Az új piaci szereplők száma alacsony, a magas belépési korláttal rendelkező iparágakban. Azonban a folyamatosan megújuló és gyorsan változó iparág esetén az új belépők erős fenyegetettséget jelenthetnek a már kialakult piaci versenyre. A modell utolsó eleme pedig a helyettesítő termékek. Ez az elem azokat a termékeket és iparágakat vizsgálja, akik alternatívát biztosíthatnak a fogyasztó számára a vizsgált iparággal szemben. Amennyiben magas a helyettesítő termékek száma, kockázatot jelent az iparág számára, hiszen veszíthet vevői köréből.

A közvetlen versenykörnyezet, tehát a Porter (1979) öttényező modelljének vizsgálata után a vállalat elemzésére fektetjük a hangsúlyt. A vállalat elemzését a Antal és társai (2005) alapján végezzük el, a vállalat anyagi és nem anyagi erőforrásait tanulmányozva. A Antal és társai (2005) által javasolt vállalati elemzés alapja az, hogy be kell azonosítani a vállalat legfontosabb erőforrásait. „A vállalatok egyedi erőforrásokkal és képességekkel rendelkeznek, s ezek nehezen transzferálhatóak. Így a vállalatok belső erőforrásaikra, képességeikre építő lehetőségeiket keresik, és az alapvető képességeik alapján dolgozzák ki stratégiájukat.” (Csath, 2005). Az azonosítandó erőforrásokat az elmélet két csoportba sorolja: az anyagi erőforrások (tárgyi-, pénzügyi-, humán- és szervezeti erőforrások) és nem anyagi erőforrások (technológiai-, innovációs erőforrás és hírnév).

Tehát elemzésünket a fent említett stratégiai modellekre építjük, annak érdekében, hogy megfelelő információval rendelkezünk egy vállalati stratégia kidolgozásához.

3. Módszertan és adatgyűjtés

Dolgozatunk célja annak vizsgálata, hogy egy a romániai tejiparban tevékenykedő vállalatnak milyen alternatívák állnak rendelkezésére a fenntartható fejlődés elérése érdekében, majd ezen tényezők segítségével javaslatot fogalmazunk meg a vállalat által alkalmazható növekedési stratégiákra.

Elemzésünket az európai és a romániai élelmiszeripar feltérképezésével kezdjük. Majd ezen belül megvizsgáljuk a romániai tejipart és annak képviselőit. Végül vizsgálatunk tárgyát egy romániai tejipari vállalat, a Hochland Románia alkotja majd, akinek azonosítjuk fő erőforrásait, lehetőségeit és fenyegető erőit a piacon. A piacról valamint a vállalatról szerzett pontos ismeretek alapján stratégiai irányvonalat javasolunk a Hochland Románia számára annak érdekében, hogy a jövőben is a sikeres és fenntartható vállalat maradjon. A stratégiai irányvonal meghatározása után megvalósítási lépéseket fogalmazunk meg a vállalat számára, amivel el tudja érni a kitűzött célokat.

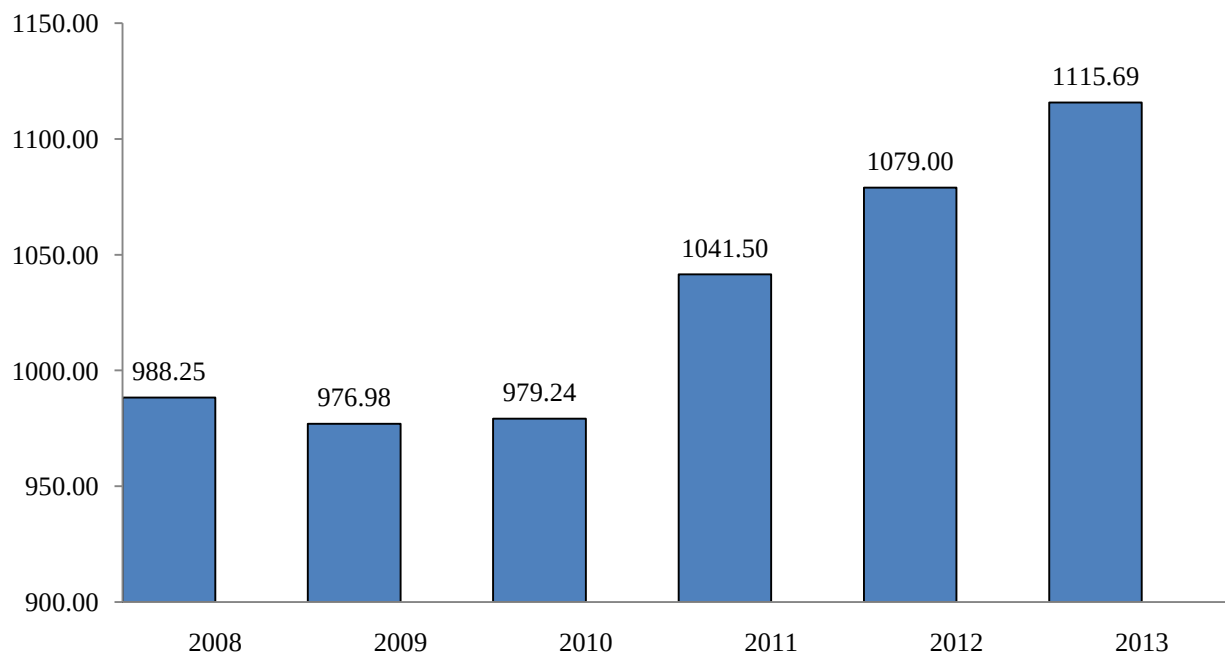
A dolgozat piacelemzés területén belül az adatokat, a Romániai Központi Statisztikai Hivatal adatbázisából valamint aktuális gazdasági folyóiratokból és szakcikkekből gyűjtöttük be. Az adatok begyűjtése után ezeket időrendi sorrendbe helyeztük és százalékos összehasonlításokat is

végeztünk az egyes évek közötti növekedést vagy csökkenést vizsgálva. Az említett adatbázisokból származó adatok és a belőlük készített ábrák teljes mértékben reprezentatívak.

4. Európa élelmiszeripara

Az iparágak méretét vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy Európában a legnagyobb iparág az élelmiszeripar, 14.9%-os részesedéssel árbevétel alapján (Fooddrinkeurope, 2013). Az élelmiszeripart vizsgálva megállapíthatjuk, hogy jelenleg Európában közel 310.000 élelmiszeripari vállalat található, melyek megközelítőleg 4.8 millió embert foglalkoztatnak (Eurostat, 2013).

3. ábra: Az európai élelmiszerpiac alakulása, 2008-2013, milliárd euró

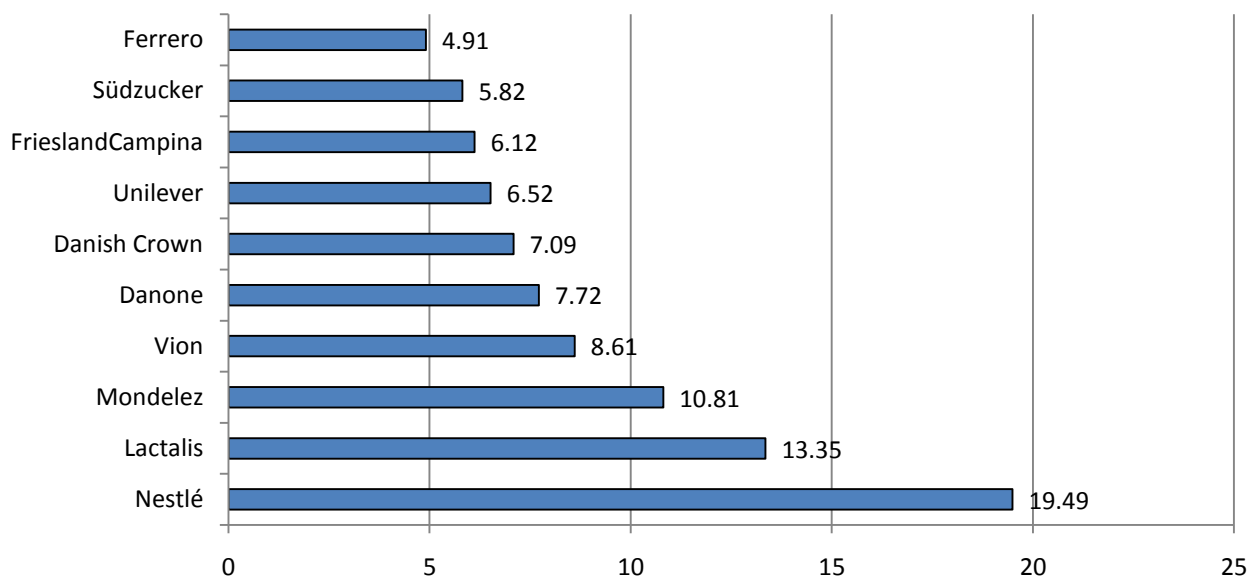


Forrás: Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2009-2012

A fenti ábra adatait figyelembe véve az tapasztaljuk, hogy a piac méretében 2008 után 1.1%-os visszaesés figyelhető meg, mely a válság okozta keresletcsökkenésnek tulajdonítható. Azonban 2009-től kezdődően folyamatosan, egy átlagosan 3,4%-os, növekedés figyelhető meg, mely főképp a Közép-európai megnövekedett keresletnek tudható be (Food and Drink Insight, 2013). Az elmúlt évek adataiból arra lehet következtetni, hogy 2015-re Európa élelmiszeriparának piacmérete elérheti az 1200 milliárd eurót, ez leginkább a zöldség és gyümölcs iránti kereslet évenkénti 5,4%-os növekedésének lesz köszönhető.

Az európai élelmiszeriparról elmondható, hogy alacsony koncentráció jellemzi. Az iparágban tevékenykedő vállalatok számát megfigyelve elmondható, hogy 99%-uk kis és középvállalkozás (European Commission, 2013), illetve a 10 legnagyobb élelmiszeripari vállalat, 90.49 milliárd eurós kumulált árbevételel, a piac 8,4%-át tudhatja magáénak.

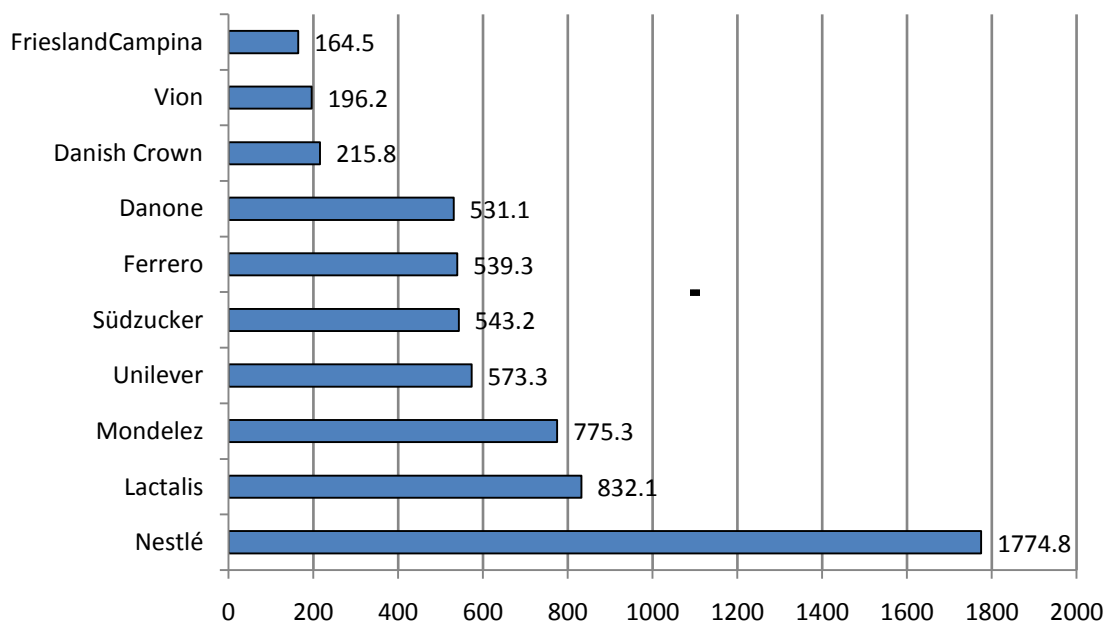
4. ábra: A TOP10 élelmiszeripari vállalat forgalma, 2012, milliárd euró



Forrás: foodprocessing.com

Az ábrán látható a 10 legnagyobb árbevételt generáló vállalat neve, melyek közül mindössze a Mondelez, mely amerikai, nem európai székhelyű, így levonhatjuk a következtetést, hogy az európai vállalatok uralják a piacot. Ha a többi vállalatot vizsgáljuk a Nestlének Svájcban, a Lactalisnak és a Danonenak Franciaországban, a Vionnak és a FrieslandCampinának Hollandiában, a Danish Crownnak Dániában, a Südzuckernek Németországban, a Ferreronak Olaszországban, az Unilevernek pedig Hollandiában és az Egyesült Királyságban is található székhelye. Ezekből az adatokból levonható látható, hogy az európai piacot uraló vállalatok mindegyike Nyugat-európai székhellyel rendelkezik. Az elmúlt évek adatait vizsgálva elmondható, hogy a ranglista stabil, köszönhetően annak, hogy a vállalatok elsődleges célja piaci részesedésük megtartása, az előrelépés pedig csak a többi piaci szereplő hátrányára történhetne meg.

5. ábra: A TOP10 élelmiszeripari vállalat profitja, 2012, millió euró



Forrás: Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2009-2012

A vállalatokat profit szerint vizsgálva láthatjuk, hogy ugyanazok a vállalatok alkotják, melyeket már az árbevétel szerinti rangsorban is, ugyanakkor történtek változások az elfoglalt helyeket illetően. Ennek oka, hogy az édesség és cukor beszállításával foglalkozó vállalatok magasabb profitot tudnak realizálni, az iparág kedvezőbb adózási feltételeinek köszönhetően. Az elmúlt évek adatait vizsgálva ugyanaz mondható el, mint az árbevétel szerinti rangsor tekintetében, jelentős változás nem figyelhető meg, az esetleges elmozdulások csak az egymáshoz közeli értékeknek köszönhetőek.

A TOP10 vállalat esetében ugyanakkor megfigyelhető, hogy termékportfóliójuk legtöbb esetben diverzifikált az élelmiszeriparon belül. Például a Nestlé jelen van az italok, a tejtermékek, az állateledelek, a cukrászsütemények és a készételek piacán; a Mondelez termékskáláján megtalálhatók csokoládék, kávék, kekszek, sajtok és cukorkák; a Lactalis forgalmaz sajtokat, tejet, gyümölcsöket és zöldségeket; a Danone pedig tejtermékek és babaételek forgalmazását is végzi (Nestle, 2014; Lactalis, 2014; Mondelezinternational, 2014; Danone, 2014).

Ezen vállalatok közül kiemelkedik a Nestlé, mely akárcsak a világpiacon, Európában is piacvezetőként van jelen. A svájci székhelyű vállalat az elmúlt években folyamatosan növekedett, ezt támasztja alá az a tény, hogy az elmúlt öt évben 4 új gyárat építettek fel Európában továbbá az

is, hogy a kontinensen generált árbevételük ezen időszakban átlagosan 2,9%-al növekedett (Nestle, 2008-2013).

A piacvezető vállalatokat megvizsgálva fontos megemlíteni a Mondelez befektetéseit is. Az amerikai vállalat 2013-ban 100 millió dollárt különített el egy új kekszeket gyártó üzem megépítésére (Mondenelezinternational, 2013), 2014 januárjában pedig bejelentették, hogy 75 millió dollárt fektetnek be egy angliai gyár fejlesztésébe (thegrocer, 2014).

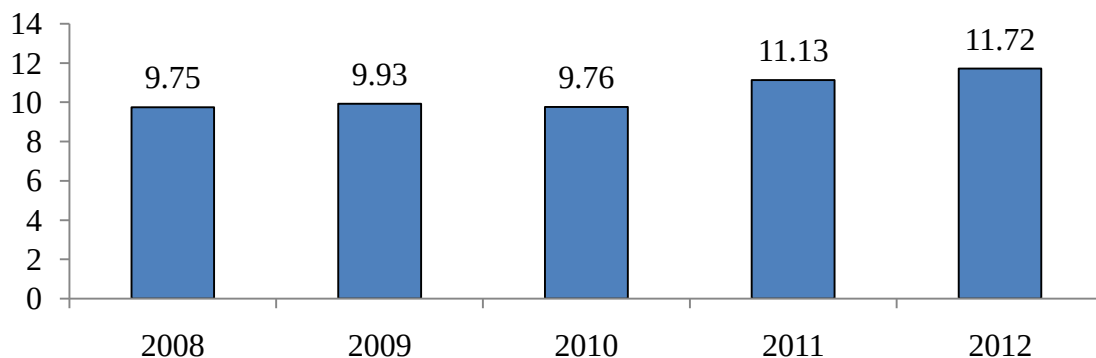
A befektetések tekintve, a Lactalis is nagy lépéseket tett az európai pozíciója megszilárdítása érdekében. A francia vállalat 2010-ben felvásárolta a spanyol székhelyű Pulevát, Spanyolország második legnagyobb tejtermékeket előállító vállalatát, 2011-ben pedig felvásárolta az olasz Parmalat vállalatot.

Ezen felvásárlások és befektetések is azt támasztják alá, hogy ebben az iparágban a jövőben is folyamatos növekedés várható.

5. Románia élelmiszeripara

Az élelmiszeripar a harmadik legnagyobb iparág, 8%-ot képviselve a román GDP-ből, emellett Románia legnagyobb feldolgozó ipari ágazata (Agerpres, 2013; Zf, 2013). Az élelmiszeripari vállalatok több mint 220.000 embert foglalkoztatnak országszerte (Agepres, 2013). A romániai gyorsan forgó fogyasztási cikkek iparán belül az élelmiszeripar 52,5%-ot képvisel (INSSE, 2013). Az elmúlt hat év adatait tekintve elmondható, hogy Románia élelmiszeripara növekvő tendenciát mutat. 2008-ban 9,75 milliárd eurót tett ki, mely 2009-re 9,93 milliárd euróra nőtt. A gazdasági válság éreztette hatását 2009 december és 2010 februárja között, a 2010-es évben enyhe visszaesés tapasztalható, így csak 9,76 milliárd eurót tesz ki az élelmiszeripar, ez 2011-re elérte a 11,13 milliárd eurót és 2012-ben a 11,72 milliárd eurós értéket (INSSE, 2013).

6.ábra: Románia élelmiszeriparának alakulása (2008-2012), milliárd eur



Forrás: INSSE, 2012

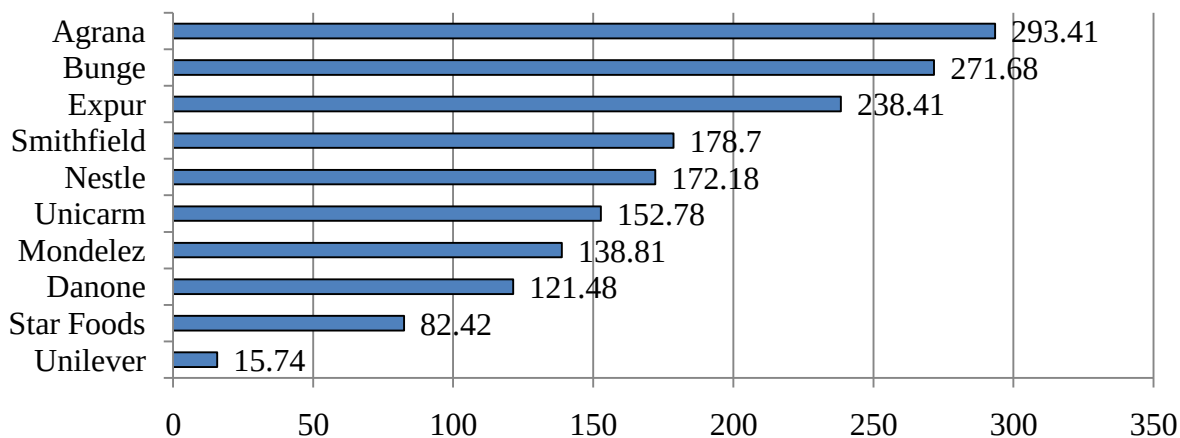
övetkeztetésként elmondható, hogy az alapélelmiszer az a termék, amelyről válság idején sem ondanak le a fogyasztók, ezt alátámasztja az a tény, hogy a válság bekövetkeztével az osszgazdaságra 10%-os visszaesést tapasztaltak, ezzel szemben az élelmiszeriparban csupán 1,71%-osat.

A piaci koncentrációt tekintve elmondható, hogy a piac nem koncentrált, a vezető három vállalat részesedése csupán 7,93%. (Zf, 2012) 2012-ben a három legnagyobb romániai élelmiszerforgalmazó vállalat kumulált forgalma 803,42 millió euró volt. (Mfinanțe, 2012).

Az előző évek adataiból arra lehet következtetni, hogy 2015-re 13,22 milliárd eurót fog kitenni Románia élelmiszeripara de vannak előrejelzések, melyek szerint ez elérheti a 15,83 milliárd eurót is, mivel tanulmányok szerint a zöldség és gyümölcs fogyasztás 10,53%-kal nőhet 2015-re, ez 2,61 milliárd eurós többletet okoz összességében. (Marketresearch, 2013; Zf, 2013)

A forgalom szerinti legnagyobb tíz vállalatot vizsgálva kijelenthető, hogy a listát a bukaresti székhellyel rendelkező Agrana vezeti, 293,41 millió eurós forgalmával. Öt követi a Bunge, melynek Buzăuban van székhelye 271,68 millió eurós forgalommal. A harmadik helyen az Expur áll, mely urziceni-i bejegyzésű vállalat és éves forgalma 238,41 millió euró. Ezt követően a Smithfield Prod áll a listán, akinek 178,7 millió eurós forgalma van és Temesváron rendelkezik székhellyel. Ötödik a listában bukaresti székhellyel rendelkező Nestle, 172,18 milliós forgalmával. Hatodik helyen az Unicarm áll, akinek Vetîşben található székhelye, 152,78 millió eurós forgalmat generált. A következő a listán a Mondelez, aki bukaresti bejegyzésű vállalat, 138,81 millió eurós forgalommal. Nyolcadik helyen a Danone áll, aki szintén bukaresti székhellyel rendelkezik, forgalma 121,48 millió euró. Kilencedik a listában a Star Foods, akinek forgalma 100 millió alatt van, 82,42 millió euró, székhelye Popeşti Leordeniben található. A listát az Unilever zárja, akinek forgalma 15,74 millió euró és székhelye Bukarestben van.

7. ábra: Forgalom szerinti top 10 vállalat, milliárd eur., (2012)

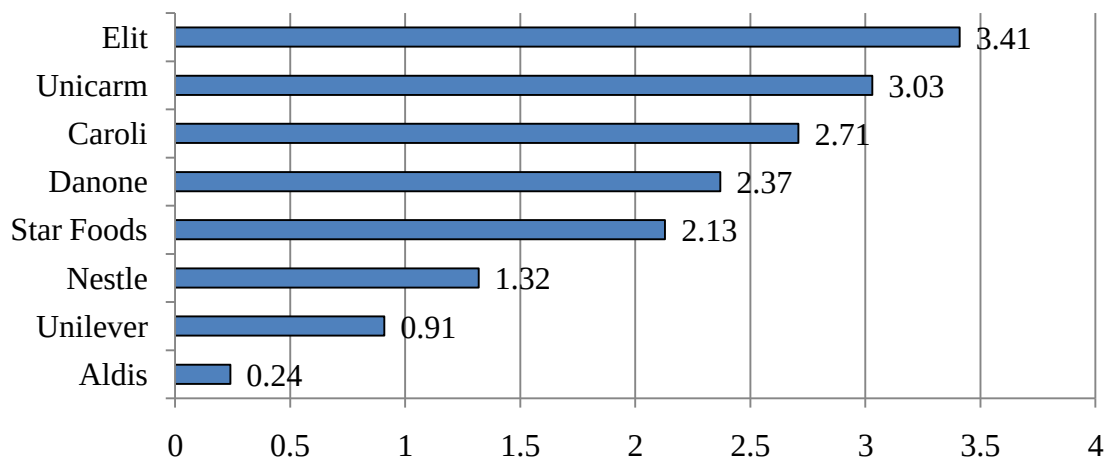


(Forrás: Revista Piaţa, 2013)

Megfigyelhető, hogy Romániában háttérbe szorulnak azok a vállalatok, akik a globális piacot uralják, így a Nestle, Mondelez, Danone a vezető pozíció helyett ötödik, hetedik, illetve nyolcadik helyen állnak.(Revista Piața, 2012; Mfinanțe, 2012)

Profit alapján vizsgálva a piacvezető az édességiparban érdekelt Mondelez, 6,38 millió eurós profitjával. A Mondelezt követő négy vállalat a húsiparban tevékenykedik. A második a nithfield Prod, akinek 3,65 millió eurós profitot sikerült realizálnia 2012-ben. Öt követi az Elit 41 millió eurós profitjával. Negyedik helyen az Unicarm áll, 3,03 millió eurós profittal. Ötödikként a Caroli jelenik meg, 2,71 millió eurós profittal, öt követi a tejiparban érdekelt anone, 2,37 millió eurós profitjával. Hetedik helyen az édességiparban tevékenykedő Star Foods áll, aki 2,13 millió eurós profitot tudhatott magáénak. A diverzifikált portfólióval rendelkező Nestle a nyolcadik helyen van, 1,32 millió eurós profittal. A hasonló érdekeltségű Unilever 0,91 millió eurós profitot realizált, kilencedik helyre került ezzel az összeggel. Tizedik helyen az húsiparral foglalkozó Aldis áll 0,24 millió eurós profittal.

8.ábra: Profit szerinti top 10 vállalat, milliárd eur.(2012)



(Forrás: Revista Piața, 2013)

Következtetésként elmondható, hogy Európával ellentétben, Romániában a hús- és tejfeldolgozó vállalatok nagyobb profitot realizálnak, mint a cukor és édesség beszállításában érdekeltek. Kivételt képez a listavezető Mondelez. (Mfinanțe, 2012)

Az elmúlt hat évben a romániai élelmiszeripari vállalatok forgalom, illetve profit szerinti rangsorát is a gyakori helycserék jellemezték. Levonható az a következtetés, hogy a gazdasági válság hatására nem tapasztalható az összpiac méretében jelentős csökkenés, így az egyes szereplők esetében a nagyobb forgalom illetve a profitban való növekedés csakis a többi piaci szereplő hátrányára történhetett meg.

A következőkben a vezető öt vállalat részletesebb bemutatására kerül sor. Az első helyen az Agrana áll, akinek fő tevékenységi körébe cukortermékek gyártása, forgalmazása és importálása tartozik. A cukortermékek 2 telephelyen készülnek (Buzău és Roman), értékesítésük a kiskereskedelmi ellátást szolgáló közvetlen disztribútorok által valósul meg. 2009 és 2010 között 12,5 millió eurós beruházás valósítottak meg, amely az árbevétel gyors növekedéséhez vezetett. A vállalat termékportfóliójába tartoznak a cukor termékek (normál, finom, por, barna), illetve édesítőszeresek. Kereskedelmi márkáik között megtalálható a Margaritar, Coronița, Clio, Wiener Zucker. Termékeik szállítása vasúton és közúton egyaránt történik. Közvetlen disztribútorokkal állnak kapcsolatban, megyénként kettő- három nagykereskedővel, így lefedik az egész országot. Termékeiket több helyen is értékesítik, így a kiskereskedelemben is jelen vannak, retail hálózatban, HoReCa-nak is értékesítenek illetve ipari felhasználásra is termelnek. (Bursa, 2013; Firme 2012)

Második helyen a Bunge áll, aki olajok értékesítésével foglalkozik. Az előállítás két településen valósul meg (Buzău, Lehliu Gara), a termékek értékesítése kiszervezett szállítmányozással történik. A vállalat 2007 óta nem tud nyereségessé válni az átszervezések vagy a növekvő bevételek ellenére sem. Fő termékcsoportjai: növényi olajok (napraforgó, repce) és biodízel. Kiskereskedelmi márkái közé sorolható a Floriol, Unisol, Ulvex, Raza Soarelui. 35 közvetlen disztribútorral rendelkeznek, ez országos lefedettséget biztosít. Termékeiket kiskereskedelemben, retail láncoknál és ipari felhasználásra is értékesítik. (Businessmagazin, 2012; Mfinanțe, 2012; Firme,info, 2012)

Harmadikként az Expurt vizsgáljuk, aki szintén olajokkal foglalkozik a biodízel és állateledel mellett. A különböző termékek előállítása két helyen történik (Urziceni, Slobozia), emellett hat begyűjtő ponttal (silóval) rendelkeznek. 2008 után a gazdasági válság hatása mutatkozik az eredményén, de a későbbi árbevétel növekedés profitot is képes eredményezni. Kiskereskedelmi márkái közé sorolható a Bunica, Ulcom, Olpo, Marisol, Lorena. Elsődlegesen retail hálózatokban

értékesít, kiskereskedelmi jelenléte a csatornák fejletlensége miatt gyengébb a konkurenséknél. Szállítmányozási partnerük a Transpur. A retail, illetve kiskereskedelem mellett ipari felhasználásra is termel. (Româniailiberă, 2012; Mfinanțe, 2012; Firme.info, 2012)

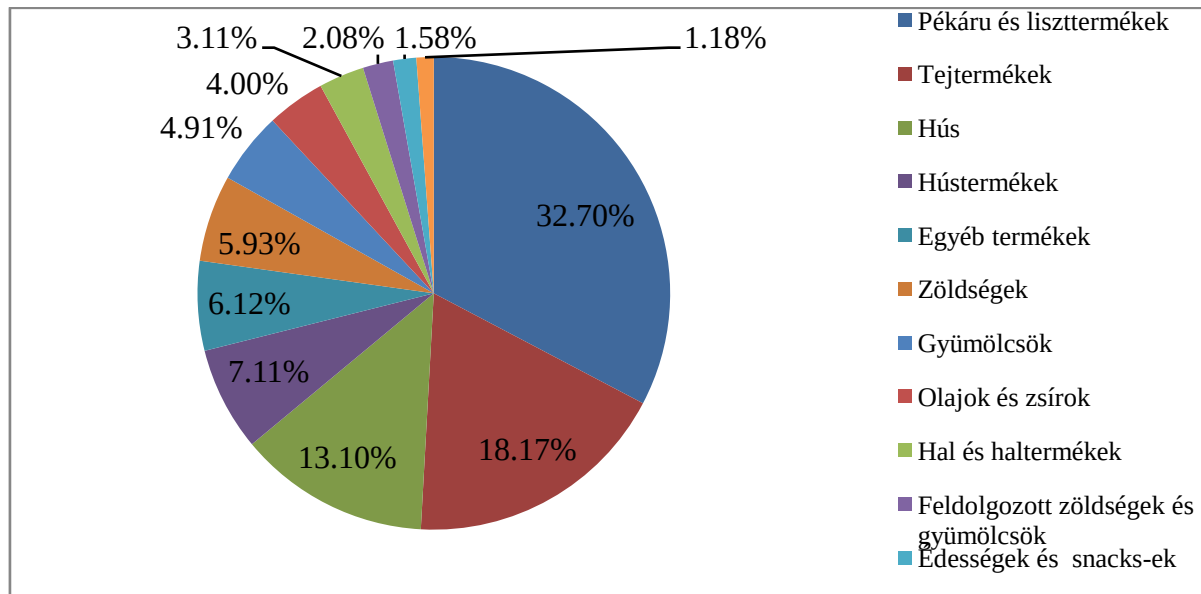
Negyedik a Smithfield Prod, akinek az előállító részlege és a képviselete egyaránt Temesváron található. Sertéshús termékeket állít elő, melyet akár további feldolgozásra vagy végső fogyasztásra értékesít. A vállalatra stabilan növekvő árbevétel jellemző, a beruházásokat követően nyereségessé vált. Comtim márkanév alatt értékesíti friss, illetve félkész termékeit. Kiskereskedelmi ellátása kiszervezett az Agroalim disztribútornak, aki 9 raktárral és 200 járművel országos lefedettséget biztosít számára. Termékek értékesítése két csatornán történik: kiskereskedelemben (saját üzletekben is), illetve ipari felhasználásra is értékesítenek. (Adevărul, 2012; Fimre.info, 2012; Mfinanțe, 2012)

Ötödik helyen a Nestle Romania áll, széles termékköre import révén saját raktárába kerül, mely Temesváron található. Az import országok listáján megtalálható Magyarország, Szlovákia, Bulgária, Lengyelország, Svájc és Németország is. A raktár mellett, szintén Temesváron, található gyár is. 2011-ben sikerült az árbevételt megnégyszerezni, ennek hatására már 2012-ben nyereségessé vált. Termékportfóliójuk nagyon változatos, megtalálható a gabonapelyhek, feloldható italok, édességek, állateledelek, fagylaltok széles választéka. A temesvári raktárból közvetlenül kiszolgálják a nagykereskedőket, míg disztribútorok segítségével juttatják el termékeiket a kiskereskedelembé. (Logisticmanager, 2013; Mfinanțe, 2012; Doingbusiness, 2013)

5.1. Románia tejipara

A romániai tejipar a teljes élelmiszeriparból 18,17%-ot tesz ki (INSSE, 2013), így második helyen áll a legnagyobb romániai élelmiszeripar kategóriáit tekintve. A tejipart csak a pékáru és liszttermékek ipara előzi meg a maga 32,7%-os részesedésével (INSSE, 2013), továbbá közvetlen mögötte van húsipar, mely 13,10%-ot tudhat magáénak. A romániai termékkategóriák aránya eltér a globálisétól, a legnagyobb termékcsoporthoz a pékáruk és liszttermékek, tejtermékek, hús, valamint a hústermékek, míg világviszonylatban a hústermékek, édességek és snackek, illetve tejtermékek állnak a lista élén (Global Organic Food Industry, 2013). Az öt termékkategória az összforgalom 77,43%-át teszik ki (INSSE, 2013).

9. ábra: Romániai élelmiszeripar termékcsoportokra bontva (2012)



(Forrás: INSSE, 2013)

A tejipar az elmúlt öt évben megőrizte második helyét, annak ellenére is, hogy egyre kevesebb és kevesebb tejet gyűjtenek be hazánkban. A hiányzó tejállományt inkább import tejből helyettesítik. Hazánkban a tejipar nagy problémája, hogy olcsóbb import tej felhasználásával az előállítás. Ezért háttérbe szorulnak a helyi gazdák, akik nem rendelkeznek a kellő technológiával, ahhoz, hogy fel tudják venni a versenyt a nyugati országok által kínált minőséggel. Míg 2008-ban országszerte 1.051.481 liter tehéntejet gyűjtöttek be, 2012-ben ez a szám 887.854 literre csökkent (INSSE, 2008, 2012).

Az elmúlt év májusában, 2013 áprilisához képest 20,1%-kal nőtt a begyűjtött tej mennyiség, emellett 21,4%-kal nőtt a sajt fogyasztás, ahogyan 8,1%-kal a jaurt fogyasztása, emellett 4,2%-kal nőtt a friss tej iránti igény.

2012 májusához képest elmondható, hogy 6,3%-os csökkenés figyelhető meg a begyűjtött tej mennyiségét vizsgálva, továbbá 10,2%-kal csökkent a vaj iránti kereslet is. Nőtt a jaurt fogyasztás 7%-kal, a tejföl 5,2%-kal, illetve a sajt 4,1%-kal.

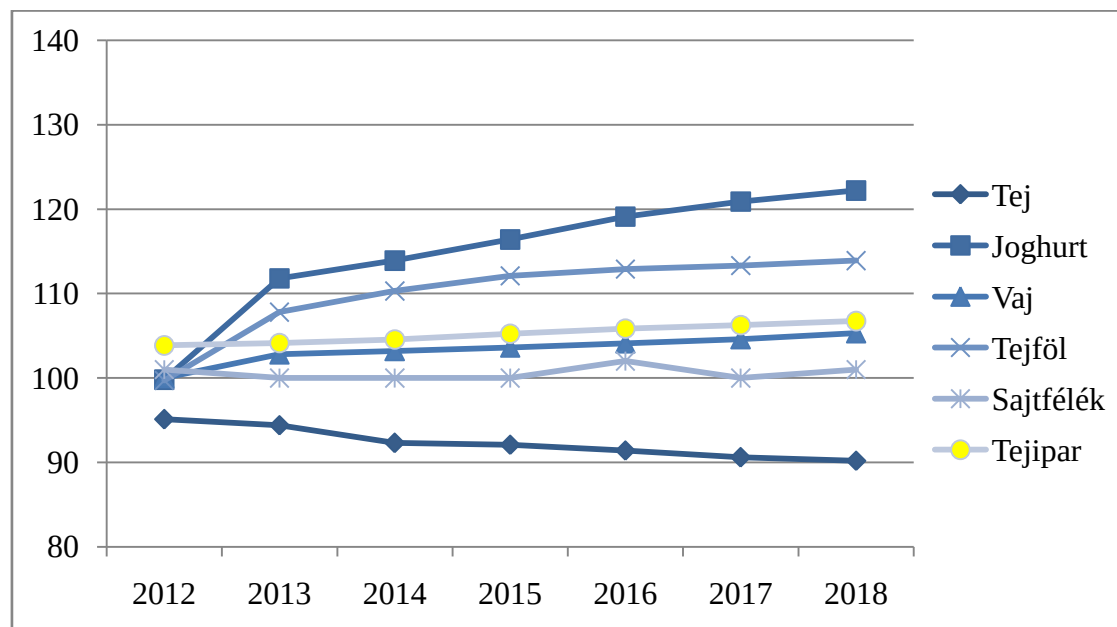
2013 első félévét viszonyítva 2012 első félévéhez látható, hogy 5,6%-kal csökkent a begyűjtött tej mennyisége, a friss tej iránti kereslet 0,6%-kal csökkent, míg a tejföl, jaurtfélék és vaj iránti

kereslet nőtt 11,7-,11,8-, illetve 2,8 százalékkal. A sajtfélék esetében nem figyelhető meg változás. (Dragoș Șerban, Agroromânia, 2013).

Következtetésként elmondható, hogy jövője van a tejföl- és jaurt gyártásnak, illetve a sajtiparnak, ami stabil lábakon áll, megőrizve helyét.

A jövőben az előrejelzések szerint tovább fog növekedni ez az ipar, annak köszönhetően, hogy az előregedő társadalom egyre nagyobb igényt fog fektetni az egészséges táplálkozásra, ezért előnyben részesítik a magas kalcium és probiotikum tartalmú tejtermékeket, melyek a koleszterin szintet nem emelik és csonttritkulástól is védnek. Ezen tényezők miatt a sűrített tej, kefir, cukrozott sűrített tej, jaurt fogyasztása növekvő tendenciát mutat, emellett az ízesített tejek piacában nagy jövő rejlik (Tetra Pak Index, 2012).

10. ábra: A romániai tejipar előrejelzése



Forrás: Zf, 2012

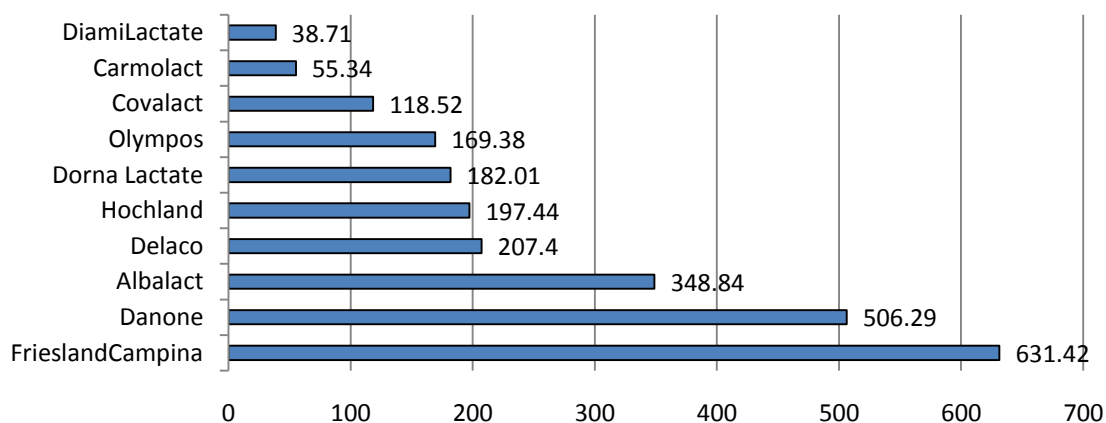
A sajtiparnak, mint minden élelmiszeripari ágazatnak, komoly kihívást jelent megfelelni az Európai Unió, illetve országos egészségügyi előírásoknak, különböző szabványoknak. Románia

2013 végéig kapott engedélyt az Európai Uniótól arra, hogy feldolgozhasson az európai szabványoknak nem megfelelő tejet is. Ez óriási segítség, ugyanis jelenleg a létező 82 tejfeldolgozó üzembe kerülő tejnek csak 70 százaléka felel meg az EU-s szabványoknak. EU-s szabvány alatt azt értjük, hogy az összcsíraszám milliliterenként nem haladhatja meg a 100.000 tonnát, valamint a szomatikus sejtek száma nem lépheti át a 400.000-es határt, emellett a tejben levő aflatoxin nem haladhatja meg a 0,05 nanogramm/kg-ot. A tejfeldolgozók nem vásárolhatják fel 2014 januárjától a nem megfelelő tejet a gazdáktól (Dr. András I., 2013). A 30%-os kiesést import tejből helyettesítik, így veszélyben vannak a helyi gazdák. Csak a nagyon nagy vállalatok tudják felvenni a versenyt, a kicsik eltűnnek, míg a nagyvállalatok még nagyobbak lesznek. (Dorin Cojocaru, Fabrica de lapte, 2014)

5.2. Tejipari vállalatok Romániában:

A Romániában tevékenykedő tejipari vállalatok tekintetében elmondható, hogy akárcsak más európai országokban, a hazai piacon is a multinacionális vállalatok mellett, a piacvezetők között, megtalálhatóak román vállalatok is, melyek főként családi vállalkozásokból fejlődtek tovább.

11.Ábra: A TOP10 tejipari vállalat árbevétele szerint, 2012, millió RON

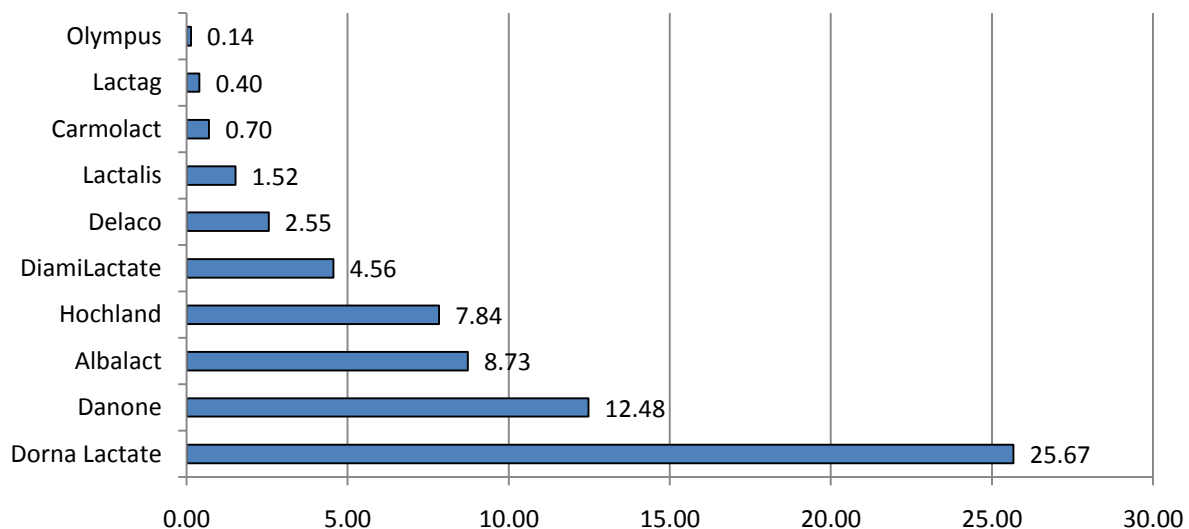


Forrás: Zf, 2013; mfinante, 2012

A fenti ábra adatait megfigyelve megállapítható, hogy az európai piacon is meghatározó szerepet betöltő FrieslandCampina áll az árbevétel szerinti rangsor első helyén. Látható továbbá, hogy az első öt piaci szereplő között három külföldi és csak két román vállalat, az Albalact és a Delaco helyezkedik el. Az első három vállalat után nagy ugrás figyelhető meg a rangsorban, melyből arra következtetünk, hogy a tejipari piacot egyértelműen a nagyvállalatok uralják. A romániai tejipart vizsgálva látható, hogy egy közepes koncentrációjú piacról beszélhetünk, hiszen az első 10 vállalat mindössze a piac 22.57%-át tudhatja magáénak, 2.14 milliárd lejes kumulált árbevétellel (INSSE, 2013).

Az évek során a ranglistában 2 alkalommal történt változás: 2010-ben az Albalact és a Danone megelőzte a FrieslandCampinát köszönhetően annak, hogy a piacvezető árbevétele visszaesett a menedzsmentben történő változások következtében (T.Ieșeanu, 2010). Továbbá szintén 2010-ben a Hochlandnak is sikerült megelőznie a Delacot, melynek oka a Delaconál lezajlott akvizíciós folyamat generálta időleges árbevétel visszaesés (Delaco, 2010).

12.ábra: A TOP10 tejipari vállalat profit szerint Romániában, 2012, millió RON



Forrás: wall-street, 2013; mfinante, 2012

A profit szerinti rangsort vizsgálva, mely a 2. ábrán látható, hogy a FrieslandCampina kivételével az árbevétel szerinti rangsorban is szereplő vállalatok figyelhetőek meg, az egyetlen új szereplő a DiamiLactate. Az elmúlt évek adatait vizsgálva levonható a következtetés, hogy ez a rangsor nem

nevezhető stabilnak, köszönhetően annak, hogy néhány vállalat, mint például a FrieslandCampina folyamatosan ingadozik, a 2010-es veszteséges év után, 2011-ben nyereségesé vált, majd 2012-ben újra veszteségesé. A ranglista első három helyén található vállalat helyzete azonban stabilnak mondható.

A legfontosabb piaci szereplők termékportfólióját vizsgálva elmondhatjuk, hogy vannak vállalatok, melyek teljes diverzifikált termékportfólióval rendelkeznek, néhány vállalat azonban értékesítési stratégiáját egyetlen termék köré építette fel.

A következőkben az árbevétel szerinti piacvezető vállalatok részletesebb bemutatására kerül sor. Az első helyen a FrieslandCampina található. A Szatmár megyei székhelyű vállalat fő tevékenységi körébe tejtermékek gyártása és forgalmazása tartozik. A termelést két helyszínen, a 2001-ben elkészült marosvásárhelyi gyárukban és Kolozsváron hajtják végre. Maros megyében többek között a Milli márkanév alatt tejet, tejszínt, tejfőlet, sajtot és telemeát is gyártanak (A. Toth, 2013). A Friesland csoport 2004-ben felvásárolta a Napolact vállalatot, ezen márkanév alatt futó termékek gyártása történik Kolozsváron. A beszállítói hálózatukat vizsgálva megállapítható, hogy 2013-ban a gyártásnál felhasznált tej 97%-át helyi tejtermelőktől vásárolják fel, egy jól felépített rendszer segítségével, mely a vállalat és a termelők kölcsönös együttműködésén alapszik. (A. Toth, 2013). 2014-ben azonban az új egészségügyi törvénykezeseknek köszönhetően megnő a külföldről behozott alapanyag mennyisége, a növekedés méretére azonban nem találtunk pontos adatot. A FrieslandCampina a Dots termékcsaládot is forgalmazza, mellyel az édességek piacán is jelen vannak.

Második helyen a Danone Romania található. A francia érdekeltségű vállalat székhelye és egyetlen romániai gyára is Bukarestben található. A vállalat legnagyobb termékcsoportját Romániában a különböző ízesítésű joghurtok képezik, olyan kereskedelmi márkákkal, mint például a Danonino, Activia, Actimel, OIKOS, Cremosso, Danette, Casa buna, Actimel. Termékeik gyártásának 95%-át a romániai gyárban végzik, a többi pedig Franciaországból, Németországból, Spanyolországból és Lengyelországból exportálják. Ugyanakkor a Romániában gyártott termékeik egy részét Bulgáriába, a Moldovai Köztársaságba és a balkáni országokba importálják. A termékeik előállításához szükséges tejet 45 termelőtől vásárolják meg az egész ország területéről (Danone, 2013).

Harmadikként az Albalactot vizsgáljuk, mely egyike a romániai piacvezető vállalatoknak. A cég életében a 2008-as év tekinthető fordulópontnak, mivel felvásárolták a Raraul SA Campulung Moldovenesc 99%-át (Zf, 2008), mellyel megerősítették pozíciójukat a tejtermékek piacán. Ebben az évben adták át vajasdi gyárukat is, mely Közép-Kelet-Európa egyik legmodernebb gyártókomplexuma. Itt történik olyan kereskedelmi márkák gyártása, mint például a Fulga, Zuzu, De Albalact, Fruzu és Poiana Florilor. A moldvahosszúmezőn található Raraul gyárban, mely a felvásárlás után 2 millió eurós összköltségű felújításon ment keresztül, tartós tej, sajt és orda gyártása történik (Albalact, 2013). A vállalat az ország területén 16 raktárteleppel rendelkezik, mellyel teljes országos lefedettséget ér el. Emellett 5 saját üzlettel is rendelkeznek, 2 Bukarest és 3 Kolozsvár területén.

Negyedik a Delaco vállalat, melynek székhelye Brassóban, Feketehalmon található. Egyetlen gyárral rendelkezik, mely szintén ezen a településen van. A cég 1996-ban alakult, akkor még 3 munkást foglalkoztatott, jelenleg több mint 300 alkalmazottal rendelkeznek (Delaco, 2013). A 2006-os raktár és gyárfelújításnak köszönhetően, a Delaco jelenleg saját termékei mellett olyan nemzetközi márkák gyártását és disztribúcióját is végzi Románia területén, mint például a Zott, Bergader, Joya, Arla, Castello és Lurpak. 2010-ben a Bongrainnel kötött szerződésük után tovább bővült a termékportfólió, minőségi francia sajtokkal. Ezen termékek mellett természetesen a Delaco márkanévű saját termékeik gyártását és forgalmazását is végzik.

5.3.Hochland Romániában

Hochland România S.R.L. 21 éve van jelen a román élelmiszerpiacon. Első gyárukat 1998-ban, Segesváron nyitották, ott kezdték a termelést. Ezt követően terjeszkedtek és Szovátán is nyitottak egy gyáregységet. A menedzsment és a logisztikai központ a fővárosban található.

Annak érdekében, hogy megfelelő stratégiát tudjunk kialakítani fontos, hogy ismerjük a vállalat képességeit és kompetenciát, hiszen ezek nélkül nincs amire a jövőbeli stratégiát alapozni, ezért a következőkben ezeket fogjuk megvizsgálni a Hochland esetében.

5.3.1 A vállalat anyagi erőforrásai

A *tárgyi erőforrásokat* tekintve elmondható, hogy a vállalat két gyárával a tejiparon belül a sajtiparban tevékenykedik, széles körben kínál sajtfélétet. A krémsajtokat a segesvári gyárban

készítik, míg a keménysajtok, illetve helyi specialitások a szovátai gyárban készülnek (Hochland, 2014). Az előállításához szükséges tejet tejszarnokoktól, helyi farmoktól gyűjtik be. A vállalat víziójában különösen fontos helyet kapott a helyi gazdák támogatása, viszont rákényszerült a válság ideje alatt import tejre is, mivel a helyi tej ára magas és minősége nem minden szempontból helytálló (Fabrica de lapte, 2013).

Humán erőforrás téren kijelenthető, hogy a vállalat segesvári üzemében megközelítőleg 200 embert foglalkoztat. A szovátai gyárban tevékenykedők száma meghaladja a 200 főt.

Pénzügyi erőforrásait vizsgálva elmondható, hogy 2012-ben a Hochland Románia összesen 45.060.577 lej értékű tőkével rendelkezett, melyből 12.386.500 a befizetett törzstőke, tehát a vállalat stabil lábon áll, még a Romániában uralkodó instabil gazdasági helyzet ellenére is (Mfinanțe, 2012).

Szervezeti struktúra tekintetében a vállalat hierarchikus, a központ Németországban van, a romániai leányvállalat hatáskörébe tartozik a két gyár és a fővárosban található logisztika és menedzsment.

5.3.2 A vállalat nem anyagi erőforrásai

A fejlett *technológiát* az anyavállalat biztosítja, így a know how a németországi Heimenkirchból jön.

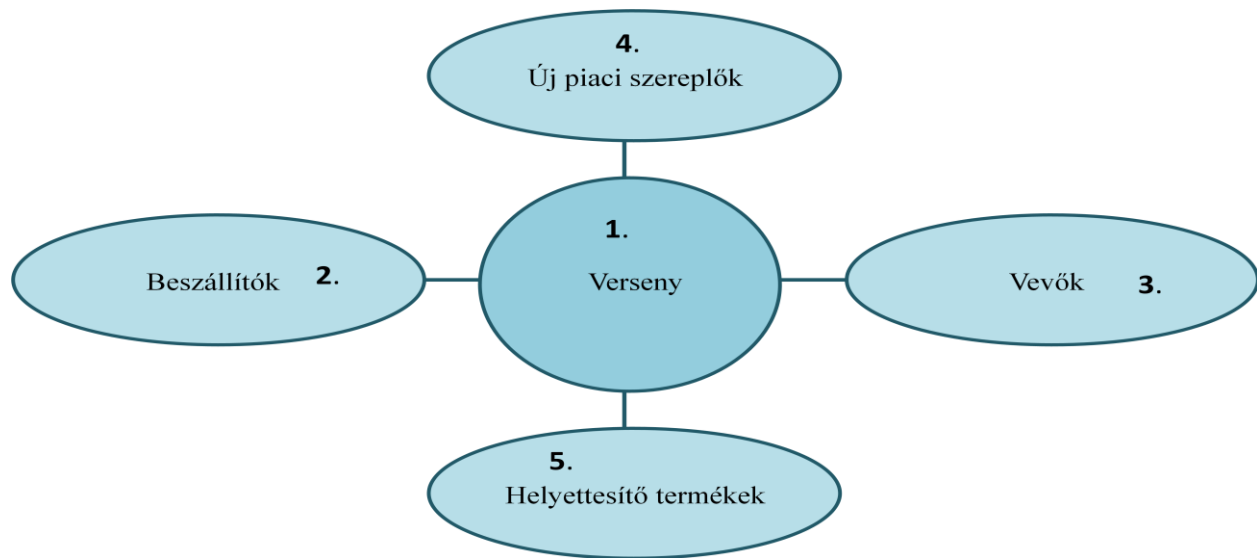
Innováció terén elmondható, hogy igazodnak a helyi igényekhez, termékportfóliójukat bővítették, tehát most már megtalálható a penészsajt, fűszerezett sajt, kemény sajt, telemea túró, csedár, fogarasi tehéntúró, krémsajtok széles választéka. Kezdetben a vállalat csupán kemény sajtot és krémsajtot gyártott és forgalmazott, de felismerte, hogy a helyi lakóság számára fontos a hagyományos konyha, így bővítette kínálatát, emellett nem csak romániai specialitásokkal újított, penészsajtjaival és az Almette termékeivel a prémium kategóriás klienseket szólítja meg. Emellett termékeiket folyamatosan megújítják, 2013-ban a lapsajt új design-át a Cocoon Group Bucharest készítette. Ez próba projekt volta Cocoon Groupvállalattal és sikerességének köszönhetően egy fontos partnerségi kapcsolat alakult ki (Magazinul Progresiv, 2013).

Tehát a Hochland olyan vállalat, mely külföldi tulajdonban van, két gyáregységgel rendelkezik az országban. Amellett, hogy Romániában országos lefedettséggel bír, 2011 óta 8 nyugat európai

országba exportálja termékeit (Zf, 2012). Pénzügyi tekintetben stabilan áll, nem veszteséges. Egy termék kategóriára fókuszál, amit széles körben nyújt. A keresleti viszonyok terén megfigyelhető, hogy a sajtpar stabil helyen áll. Míg a vaj, illetve friss tej kereslete ingadozó, a joghurt és tejföl iránti kereslet nő, a sajtok iránti kereslet stagnál. Ez a stabilitás a nehéz körülmények mellett arra utal, hogy a vállalatnak van amire alapozni, a fogyasztók folyamatosan vásárolják termékeit. Termékeiket több helyen is értékesítik, így a kiskereskedelemben, retail hálózatokban is jelen vannak, illetve HoReCa-nak is értékesítenek. Egyetlen disztribútor partnerük a Whiteland, mellyel már 13 éve együtt dolgoznak. A partner cég országszerte 15 raktárral biztosítja a Hochland számára a teljes lefedettséget. A Whiteland Logistics végzi a szállítás és raktározási feladatot, A Whiteland Sales and Marketing pedig a termék értékesítését, tehát kiszervezett marketing stratégiát használnak (Whiteland, 2014).

5.4. Iparági környezet elemzése a romániai tejiparban:

13.ábra: Porter 5 tényezős modellje



Forrás: Porter, 1993

Egy megfelelő stratégia felépítésének érdekében fontos minden szempontból megvizsgálni a vállalat környezetét. Az iparági környezet vizsgálatára Porter öttényezős modelljét alkalmaztuk, melynek felépítése a felső ábrán látható. Ezen modell segítségével releváns következtetések vonhatóak le az iparágat érintő legfontosabb tényezőkről, ezek változásáról és a vállalat helyzetéről a versenytársakhoz képest.

1. Verseny:

A verseny elemzése során az árbevétel szerinti rangsorban szereplő első hét vállalatot vizsgáltuk meg. A kiválasztás során fontosnak tartottuk, hogy a piac legmeghatározóbb szereplőit tanulmányozzuk. Az elemzést hét, a tejiparban kulcsfontosságú szerepet játszó kritérium alapján végeztük el. A vállalatok számának meghatározásánál figyelembe vettük, hogy a Hochlandnál jobban és rosszabbul teljesítő vállalatok is szerepeljenek. (Melléklet 1., Melléklet 2.)

Árbevétel: Ez tekinthető az iparág leginkább releváns jelzőjének, ugyanis megmutatja egy vállalat helyzetét és nagyságát a román tejiparon belül. Ugyanakkor ezen jelző alapján jól összehasonlítható a vállalatok teljesítménye is.

Profit: Fontos szempont egy vállalat vizsgálata során, megmutatja a gazdasági szereplők teljesítőképességét, viszont nem tekinthető elsődlegesnek, mivel a beruházások vagy esetleges új termékek bevezetési költségei is hatással vannak rá.

Piaci részesedés: Ezen kritérium vizsgálata lényeges, mivel megmutatja azt, hogy egy adott vállalat mekkora részt képvisel a teljes piacból és segít a vállalatok piaci erejének összehasonlításában.

Foglalkoztatottak száma: Ez a szempont segítségével mérhető a vállalat munkaerőpiachoz való viszonyulása.

Termékkategóriák: Fontos ezen kritérium vizsgálata is, mivel összehasonlítható a vállalatok termékdiverzifikációja, megmutatja, hogy mely vállalatok specializálódtak egy terméksoportra és melyek értékesítenek több terméksoportot is.

Lefedettség: Ezen tényező segítségével összehasonlíthatóak, hogy mely vállalatok koncentrálnak csak a hazai piacra és melyek azon vállalatok, akik romániai termelésük egy részét külföldön értékesítik.

Célcsoport: Ennek a szempontnak a segítségével összehasonlítható, hogy a különböző vállalatok melyik fogyasztói szegmensre koncentrálnak, melyeknek hasonló a fogyasztókörük és vizsgálható fogyasztóik fizetőképessége is.

Gyárak száma: Megmutatja, hogy a vállalatok kapacitását, illetve utal arra is, hogy mennyire elkötelezett a vállalat az ország irányába.

Beszállítók: Megmutatja a vállalatok környezetükkel való kapcsolatát, illetve összehasonlítható, hogy mely vállalat mennyire próbálja beszállító rendszerét Románián belül kialakítani.

2. Beszállítók:

A tejiparban tevékenykedő beszállítóknak komoly kihívást jelent megfelelni az Európai Unió, illetve országos egészségügyi előírásoknak, különböző szabványoknak. Románia 2013 végéig kapott engedélyt az Európai Uniótól arra, hogy feldolgozhasson az európai szabványoknak nem megfelelő tejet is. EU-s szabvány alatt azt értjük, hogy az összcsíraszám milliliterenként nem haladhatja meg a 100.000 tonnát, valamint a szomatikus sejtek száma nem lépheti át a 400.000-es határt, emellett a tejben levő aflatoxin nem haladhatja meg a 0,05 nanogrammm/kg-ot. A tejfeldolgozók nem vásárolhatják fel 2014 januárjától a nem megfelelő tejet a gazdától (Redactor Infolegal, 2014). Az iparágban tevékenykedő feldolgozó vállalatok az előző évek tendenciáit követve próbálnak helyi, illetve országos beszállítókkal dolgozni, azonban emellett nagy mennyiségű import tej is felhasználásra kerül. Ennek oka, hogy a már fent említett szabályozások következtében a tej árának folyamatos növekedése figyelhető meg, ugyanakkor ennek köszönhetően az ár-minőség arányban a román tej még inkább elmarad a külföldről beszállított alapanyagokhoz képest.

3. Vevők:

A vásárlói szokásokat megvizsgálva elmondható, hogy román fogyasztók többsége szerint a tej és tejtermékek napi táplálkozásuk alapvető részei (Szabó V, 2013). A román fogyasztók a tejtermékek vásárlásakor elsősorban az ár-minőség arányt tartják szem előtt, emellett pedig egy szubjektív elem is közrejátszik, azaz, hogy a termék minél ízletesebb, minél finomabb legyen (Antal V., 2013). A vevőket nemek szerinti vizsgálva látható, hogy míg a férfiaknál nincs kedveltnek mondható tejtermék kategóriájuk, addig a nők egyértelműen a joghurtokat részesítik előnyben (Életforma, 2013). Ugyanakkor a társadalomban egyre inkább tudatosul az egészséges táplálkozás fontossága, melynek következtében két nagy fogyasztói szegmenset figyelhetünk meg. Elsősorban a gyerekek, akik esetében az édesanyák nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy gyermekük napi tejtermék-fogyasztása megfelelő mennyiségű legyen, legyen szó akár kakaóról,

tejszeletről, gyümölcsjoghurtról, melyek a gyermekek számára is kedvelt friss tejtermékek. Ezen fogyasztói réteg egy folyamatosan növekvő keresletet generál a sűrített tej, kefir, cukrozott sűrített tej és joghurt piacán. Egy másik nagy fogyasztói szegmens az idősebb korosztály, az elöregedő társadalom egyre nagyobb igényt fektet az egészséges táplálkozásra, ezért előnyben részesítik a magas kalcium és probiotikum tartalmú tejtermékeket, melyek a koleszterin szintet nem emelik és csonttrikulástól is védenek (Tetra Pak Index, 2012).

4. Új belépők:

A román tejipart vizsgálva elmondható, hogy az új romániai termelők megjelenésének esélye alacsony. Ennek egyik oka, hogy az iparági szabályozások, mint például a felhasználható tejre vonatkozó paraméterek, illetve egyéb szigorú egészségügyi előírások, valamint rengeteg specifikus engedély, melyek egy új vállalat létrehozásához szükségesek az iparágban (infolapte, 2013) megnehezítik az újabb szereplők belépését. Egy másik tényező mely megnehezíti egy új szereplő megjelenését az, hogy egy nagyon tőkeigényes iparágról van szó, a szükséges berendezések és gyártósorok, illetve egyéb a működéshez szükséges eszközök nagy befektetést igényelnek. Ugyanakkor potenciális veszélyt jelenthet az, hogy külföldi vállalatok leányvállalatokat hoznak létre Romániában, viszont ennek az esélye is alacsonynak mondható, köszönhetően az ország infrastruktúrájának, valamint annak, hogy Romániában nehezen tudnának az új belépők megfelelni a jelenlegi szabályozásoknak. Egy másik probléma lehet, hogy amennyiben ezen vállalatok a termelést az országban szeretnék megvalósítani, új vállalatként nem rendelkeznenek a megfelelő beszállítói körrel az ország területén belül és habár mivel leányvállalatról van szó megoldható a termelés import tejjel, ennek költsége, még az alacsonyabb import tej ár mellett is jelentősen növekedne. Ugyanakkor az, hogy a termelést ne az ország területén belül oldják meg szintén költséges, ezt támasztja alá az a tény is, hogy a piac legnagyobb szereplői a gyártást mind Romániában végzik.

5. Helyettesítő termékek:

Amint azt a vevők vizsgálatánál is említésre került, a fogyasztók fokozottan próbálnak az egészséges táplálkozás jegyében vásárolni. Ezen igény még teljesebb kielégítésére rengeteg, a tej és tejtermékeket helyettesítő fogyasztási cikk található a piacon. A tej piacát vizsgálva elmondható, hogy olyan termékekkel kell versenyeznie, mint például a kókuszos rizs ital, a

mandulatej, illetve a kölesből vagy mogyoróból készült tej. A fogyasztók körében egyre népszerűbb joghurtoknak is vannak már helyettesítő termékei, a szójából készült joghurtok nagy választéka került piacra. Ahogy az előző két termékkategóriának, úgy a sajtoknak is megtalálható már a szójából készült helyettesítő terméke. Azonban ezen termékek a jelenlegi piac körülbelül 0,5-1%-át teszik ki (Modernbuyer, 2012), tehát a fogyasztók inkább a valódi tej és tejtermékeket preferálják. Ugyanakkor ezen termékek értékesítése is nehezebb, mivel a fogyasztók nagy többsége nem vásárolja meg a terméket, amíg nem rendelkezik megfelelő információval, így az ezen termékeket értékesítő cégek az eladásaik nagy részét nem a nagy áruházakban realizálják, hanem speciális boltokban, ahol a vevőnek lehetősége van a termék átfogóbb megismerésére.

Az iparági vizsgálat elvégzése után levonható a következtetés, hogy a piac közepesen koncentrálnak tekinthető, hisz a jelenleg tevékenykedő körülbelül 80 vállalat közül az árbevétel szerinti rangsor első 10 helyezettje a piac 22,57%-át tudhatja magáénak. A szereplők közötti verseny erősnek tekinthető, mivel a vállalatok növekedése csak új, innovatív termékek bevezetésével vagy egymás piaci részesedésének megszerzésével lehetséges. A beszállítókat figyelve megállapíthatjuk, hogy nem rendelkeznek számottevő alkupozícióval a vállalattal szemben, hiszen a szabályozások szigorodnak és az import tej alacsonyabb árával is versenyezniük kell. A vevőket tekintve elmondható, hogy a vállalatok fő célja a változó fogyasztói igények kielégítése és az ezeknek való megfelelés. Az új versenytársak megjelenésének esélyé kicsi köszönhetően a szigorú szabályozásoknak és az iparág nagy tőkeigényének. A helyettesítő termékek piacát vizsgálva pedig kijelenthető, hogy a fogyasztók a potenciális helyettesítő termékekről lévő hiányos információinak és a tej illetve tejtermékek fogyasztásának egészségre gyakorolt pozitív hatásainak köszönhetően nem jelentenek túlzott veszélyt az iparágra.

5.5. Vállalati stratégiák:

A vállalati stratégia meghatározásakor három lehetséges alternatíva közül lehet választani. Az első a költségdiktáló, melynek lényege, hogy a piacon a vállalat nyújtsa az adott termékből/szolgáltatásból a legolcsóbbat és a cél ebben az esetben, az árakat folyamatosan a versenytársaké alatt tartani, akár a minőség romlásával is. A második lehetőség a megkülönböztető stratégia alkalmazása, melynek lényege, hogy a vállalat egy jelzőt próbál tudatosítani a fogyasztókban, mely egyedivé teszi a termelőt/terméket. Illetve a harmadik opció

az összpontosító stratégia, mely során a vállalat csak egy adott termékre vagy fogyasztói körre koncentrálna.

Véleményünk szerint valamint a piac pontos felmérése alapján ezen három stratégiai irány közül a vállalatnak az összpontosító stratégiát kell alkalmaznia. Azért ezt az irányvonalat tartjuk relevánsnak, mert a Hochland romániai piacra lépése óta ezt alkalmazta, a tej és tejtermékek piacán egyetlen szegmensre, a sajtokra koncentrált. Ahhoz, hogy más tejtermékek árusításával is foglalkozzon a vállalat, nagy összegű befektetésre lenne szükség. Ugyanakkor a versenytársak portfólióit megvizsgálva látható, hogy egy eléggé jól lefedett piacról beszélhetünk, melyen a vállalat nehezen tudná felvenni a versenyt a már piacon lévő termékekkel. Szintén fontos figyelembe venni azt is, hogy a Hochland egy sajtokat gyártó és forgalmazó vállalat képét alakította ki a vásárlókban, így a fogyasztói trendeket és a vásárlási szokásokat figyelembe véve, elmondható, hogy egy új Hochland tejtermék valószínűleg nem eredményezne a sajtokhoz hasonló keresleti igényt.

A költségdiktáló stratégiát azért nem tartjuk megfelelőnek, mert mint az a fogyasztói szegmens vizsgálatából is kiderült, a vásárlók nem feltétlenül a legolcsóbb terméket, sokkal inkább a legjobb ár-minőség arányt keresik. A termékek árának csökkentése a jelenlegi minőségi színvonal mellett pedig csak veszteséggel valósítható meg.

A megkülönböztető stratégia alkalmazását pedig azért nem tartjuk célszerűnek mivel a vállalat nem rendelkezik olyan egyedi megkülönböztető jelzővel, mellyel kiemelkedik versenytársai közül, illetve egy ilyen jellegű stratégiával csak a fogyasztók egy kis szegmensét tudná megszólítani, így ez a módszer sokkal inkább veszteségesnek tekinthető, hiszen az ebből származó vélhető bevétel nem fedezné az agresszív marketingkampány költségeit, melyet egy ilyen jellegű stratégia igényel a vállalat jelenlegi kompetenciáival.

5.6.Összpontosító stratégia megvalósítása

Az általunk kiválasztott összpontosító stratégia három lehetséges stratégiai eszközzel valósítható meg. Az első a növekedés, mely az alkalmazottak számának, az árbevétel vagy a rendelkezésre álló eszközök növelését foglalja magába. Második lehetőség a piaci terjeszkedés, mely kétféleképpen valósulhat meg, a már jelenlévő piacokon történő részesedés növelésével vagy pedig új piacokra történő belépéssel. A harmadik lehetőség a termékbővítés, mely a meglévő

vevőknek új termékek vagy továbbfejlesztett, módosított termékváltozatok értékesítése jelenti vagy új termékek értékesítését új piacokon.

Véleményünk szerint ezen három stratégia közül a Hochlandnak a termékbővítés eszközét alkalmazva kell stratégiáját felépítenie. A növekedést azért nem tartjuk relevánsnak, mert a versenytársak vizsgálatából látható, hogy a nagyobb munkaerő vagy esetleges több eszköz nem segíti nagymértékben a vállalat növekedését, például az árbevétel szerinti első helyezett FrieslandCampina 350 alkalmazottal rendelkezik, míg a második helyen lévő Danone közel 650 munkatársal dolgozik. Az árbevétel szerinti növekedést sem tartjuk megfelelőnek, hiszen új termék bevezetése nélkül, ez csak nagyobb piaci részesedés megszerzésével lenne lehetséges, ami viszont jelenleg, a piacon kialakult helyzetben nehezen elérhető. A piaci terjeszkedés ötletét azért nem tekintjük lehetséges eszköznek, mert ahogy azt az árbevételnél is említettük a meglévő piacon a részesedés növelése nehezen érhető el, illetve amennyiben új piacokra szeretne belépni a vállalat, az jelenleg csak új termékek bevezetésével lehetséges.

Azonban a termékbővítés eszközét használva lehetőség van új termékek bevezetésére, mely segítségével új piaci szegmenseket is megcélozhat a vállalat. Véleményünk szerint a Hochland vállalatnak sikeres stratégiája a jövőben, egy új, nagyobb kalcium és probiotikum tartalmú sajttal érhető el, mellyel kielégítheti az egyre növekedő idősödő korosztály illetve a gyerekeiket egészségesen nevelő anyák igényeit is. Ezen termék segítségével a vállalat egy új piaci szegmenst hozhatna létre, hiszen jelenleg a versenytársak egyike sem rendelkezik hasonló termékkel, ezáltal tehát növelhetné árbevételét, fogyasztói körét és megszilárdítaná helyét a sajtok piacán. Ugyanakkor mivel egy folyamatosan bővülő fogyasztói szegmenst elégít ki a termék, segíthet a vállalat folyamatos fejlődésének fenntartásában. Javasoljuk emellett egy másik termékcsoport létrehozását is, az ünnepi sajtok kategóriáját. Ezen termékcsoport lényege, hogy a nagy ünnepeket az eseménynek megfelelő szimbólum alakú sajtok gyártását, mint például húsvétkor nyuszi alakú sajtok, karácsonykor karácsonyfa alakúak. Ezen termékcsoport természetesen csak időszakos, ugyanakkor szintén az egyre inkább növekedő egészséges táplálkozást hivatott kihangsúlyozni, mivel az ilyen alkalmak alatt az emberek általában rengeteg az ünnephez kapcsolódó emblematisztikus dolgot fogyasztanak. Egy megfelelő marketingkampány segítségével, hangsúlyozhatnánk, hogy lehet az ünnepek alatt egészségesen is táplálkozni. Ezen termék előreláthatóan nem generál majd akkora bevételt, mint az emelt kalcium tartalmú sajtok, de

szintén egy növekvő vásárlói igény kielégítésére szolgál, illetve segíthet új fogyasztókkal megismertetni a Hochland sajtokat.

6. Összefoglaló:

Dolgozatunk során megvizsgáltuk az európai és a romániai élelmiszeripar helyzetét. A romániai élelmiszeripar sajátosságainak azonosítását követően elemeztük a második legnagyobb szegmensét, a tejipart. A tejipar keretén belül pedig külön hangsúlyt fektettünk a sajtokra. Ebben az ágazatban azonosítottuk a piacvezető vállalatot, a Hochlandot.

Kutatásaink során megvizsgáltuk a román tej és tejtermékek iparának jelenlegi és jövőbeli alakulását. Ezt követően a vállalat külső és belső környezetét elemeztük, mely segítségével felmértük, a piaci trendek és a vállalat jelenlegi stratégiája közötti összhang mértékét. Ezen elemzés segítségével javaslatot fogalmaztunk meg a vállalat jövőbeli stratégiájára vonatkozóan.

Javaslatunk alapján a Hochlandnak továbbra is összpontosító stratégiát kell alkalmaznia a fenntartható növekedés érdekében. A termékbővítés eszközt alkalmazva olyan termékeket kell piacra bocsájtania, melyek egy új piaci szegmenst szólnak meg és képesek kielégíteni a változó fogyasztói igényeket is.

A piaci növekvő tendenciájának köszönhetően, valamint az általunk javasolt stratégia megvalósításával a Hochland megszilárdíthatja pozícióját, mellyel fent tudja tartani a folyamatos növekedést és növelheti termékportfóliója diverzifikálását.

7. Irodalomjegyzék:

1. Albalact, Istoria firmei, letöltés ideje: 2014.04.22
2. Alex Toth (2013), FrieslandCampina România și gustul tradițiilor ardelenesti, zi-de-zi, 2013. szeptember 11, Románia
3. Alina Stan (2014), Ciutin tine Albalact pe fierbere: cum arata cel mai indranet pariu de pe piata lactatelor, wall-street, 2014. február 25, Románia
4. Antal Viktor (2013) – Szomorú tény: nem fogy a tej, eletforma.hu, 2013 december 26, Magyarország
5. Antal-Mokos Z.-Balaton K.-Drótos Gy. (2005): Stratégia és szervezet, Scientia Kiadó
6. Autor Inforegal – Conditii de comercializare a laptelui crud in 2014, 2014, letöltés ideje: 2014.04.27
7. Balaton K.–Tari E. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés, Aula Kiadó Kft
8. CarmenIonescu (2008) – Lactate vegetale raman un segment de nisa, Modernbuyer.ro, 2008 március 16, Románia
9. Csath M. (2005): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
10. Danone, termékportfólió, letöltés ideje: 2014.04.22
11. Dave Fusaro (2013), Top 100 Food and Beverage Companies for 2013: Starting Over, Food Processing, 2013. augusztus 8, Egyesült Királyság
12. Delaco, Istoria firmei, letöltés ideje: 2014.04.22
13. Diana Tudor (2009), Consiliul Concurentei a aprobat preluarea Raraul de catre Albalact,
14. Dr. András Imre Ildikó Laura állatorvos ,2013, Tejminőség, tejhigiénia, október 16.
15. Dragoș Șerban, 2013,În 2013 am procesat mai mult lapte importat, Agroromânia, București
16. Európai Bizottság – elektronikus beszámolók, 2013, letöltés ideje: 2014.04.15
17. Európai Unió Statisztikai Hivatala – elektronikus beszámolók, 2013, letöltés ideje: 2014.04.14
18. Food and Drink Insight – Emerging Europe Food & Drink Insight, 2013, letöltés ideje: 2014.04.15
19. FoodDrinkEurope – Data & Trends of the European Food and Drink Industry, 2009 - 2013, letöltés ideje: 2014.04.14

20. Hochland honlapja, 2014, letöltés ideje: 2014.04.07
21. Infolapte- Utimele acte normative aparute cu privire la lapte, 2013, letöltés ideje: 2014.04.28
22. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium – elektronikus beszámolók, 2012, letöltés ideje: 2014
23. Lactalis, termékportfólió, letöltés ideje: 2014.04.22
24. Ministerul Finanțelor Publice- elektronikus beszámolók, 2013, letöltés ideje: 2014.04.18
25. Mondelezinternational, termékportfólió, letöltés ideje: 2014.04.22
26. Nestle- éves jelentések, 2008-2013, letöltés ideje: 2014.04.17
27. Nestle, termékportfólió, letöltés ideje: 2014.04.22
28. Porter M. E. (1993): Versenysztratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei, Akadémiai Kiadó
29. Román Nemzeti Statisztikai Hivatal- Laptele de vaca colectat si productia de produse lactate, 2013, letöltés ideje: 2014.04.18
30. Revista Fabrica de lapte – editia 11, februarie 2014
31. Szabó Vali (2013) - Mérgező italunk a tej, antalvali.com, 2013 április 22, Magyarország
32. T.Ieșeanu (2010), FrieslandCampina Romania are un nou director executiv, Revista Progresiv, 2010. május 11, Románia
33. Tetra Pak Index jelentése, 2012
34. Ziarul Financiar, Cu exporturi agro în creștere de la 1 la 5 mld. euro între 2008 și 2013, România trece în sfârșit pe excedent comercial la produse agroalimentare, letöltés ideje: 2014.03.29
35. Ziarul Financiar, Nemții de la Hochland au ieșit la export și estimează că revin pe creștere, letöltés ideje: 2014.03.25
36. Ziarul Financiar, Un ochi plânge, unul râde la exporturile de produse agroalimentare: sunt de cinci ori mai mari ca în 2007, dar două treimi sunt cereale vrac și animale vii, letöltés ideje: 2014.04.02
37. Vince Bamford (2014), Mondelez to invest £75m in Bournville Cadbury site, The Grocer, 2014. január 23, Egyesült Királyság
38. Whiteland honlapja, 2014, letöltés ideje: 2014.04.08

8. Melléklet

1.táblázat: Versenytárselemzés a romániai tejiparban

Vállalat	Árbevétel (RON)	Profit (RON)	Piaci részesedés (%)	Foglalkoztatottak száma (fő)
FrieslandCampina	631,400,000	-8,300,000	7.76%	350
Danone	506,300,000	12,500,000	6.22%	680
Albalact	343,800,000	8,700,000	4.23%	500
Delaco	207,400,000	2,600,000	2.55%	300
Hochland	197,500,000	7,800,000	2.43%	370
Dorna Lactate	182,000,000	25,700,000	2.24%	530
Olympus	169,400,000	147,000	2.08%	190

Forrás: Saját szerkesztés

2.táblázat: Versenytárselemzés a romániai tejiparban

Vállalat	Termékkategóriák	Lefedettség	Célcsoport	Gyárak száma (db)	Beszállítók
FrieslandCampina	tej, tejszín, tejföl, sajt, telemea, vaj, tej alapú édességek	országos	Átlag keresetű felnőttek, gyerekek tanintézményekben	2	külföld, 97% erdélyi farmok
Danone	Különböző ízesítésű joghurtok	országos, külföldi	Gyerek, egészségesen táplálkozó felnőttek	1	45 beszállító az egész ország területéről
Albalact	tej, sajt, tejföl, tejszín, joghurt, vaj	országos	Átlag keresetű felnőttek, ovodás korú gyerekek	2	országon belüli beszállítók
Delaco	tej, krémsajt, sajt, kávétej, joghurt, vaj tejszín, tejföl	országos, külföldi	Átlag és magas keresetű, minőséget elváró és egészségesen élő felnőttek	1	külföld, erdélyi farmok
Hochland	sajtok, krémsajtok	országos	Átlag és magas keresetű emberek	2	Maros és Hargita megyei termelők
Dorna Lactate	sajtok	országos	Átlag és alacsony keresetű felnőttek	1	külföld, Havasalföldi beszállítók
Olympus	joghurt, sajt tejföl, tejszín, gyümölcslevek	országos	Egészségesen élő családok és inyencek	1	külföld, Erdélyi és moldvai beszállítók

Forrás: Saját szerkesztés