

XII. Erdélyi Tudományos Diákköri Konferencia

Kolozsvár, 2009 május 15-17

Élelmiszeripari beszállítók válságkezelése

A Romchemicals Kft esete

Témavezető:

drd. GYÖRFY LEHEL

Babeş Bolyai Tudományegyetem

Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar

Szerzők:

DORNER BOGLÁRKA TAMARA

Babeş Bolyai Tudományegyetem

Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar

I. évfolyam

BAROK ISTVÁN

Babeş Bolyai Tudományegyetem

Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar

III. évfolyam, Menedzsment szak

Tartalomjegyzék

1. Bevezető	2
2. Stratégiai menedzsment	3
2.1 Elméleti megközelítés.....	3
2.1.1 <i>Balanced scorecard</i>	3
2.2 Más elemzési módszerek.....	5
2.2.1 <i>PEST elemzés</i>	5
2.2.2 <i>Porter-féle öttényezős modell</i>	6
2.2.3 <i>3C modell</i>	9
3. Külső környezet elemzése	10
3.1 A gazdasági válság	10
3.2 Élelmiszeripari előrejelzések.....	11
3.3 Az élelmiszeripari tisztítószeres piac Romániában	12
4. A Romchemicals Kft.	12
4.1 PEST elemzés.....	14
4.2 Porter-féle öttényezős modell.....	15
4.3 3C modell	17
4.4 A Romchemicals értékesítésének elemzése	18
4.5 A Romchemicals válság általi érintettsége.....	21
5. A Romchemicals értékesítésének előrejelzései	23
5.1 Általánosan	23
5.2 Válság vége: 2009 december – Optimista scenárió	23
5.3 Válság vége: 2010 december – Realista scenárió.....	24
5.4 Válság vége: 2011 december – Pessimista scenárió	25
5.5 Előrejelzések: Összegzés.....	26
6. Stratégiaalkotás	26
6.1 <i>Balanced scorecard</i>	27
7. Összefoglalás – Általánosítás	28

1. Bevezető

2008 őszétől kezdődően a globális pénzügyi válság hatásait lehet érezni szinte minden iparágban és ez alól nem kivétel az élelmiszeipar sem. Ezen a területen csak a 2009-es év elejétől lehet hatásokról beszélni és minden elemzés leginkább a vállalat és a fogyasztók szemszögéből közelítette meg a problémát.

Dolgozatunkban mi egy más típusú megközelítést, a beszállító általit elemeztük, hogy tulajdonképpen mekkora kitettséggel kell számolnia egy élelmiszeripari tisztításokkal foglalkozó vállalatnak, a Romchemicals Kft-nek a gazdasági válságra. Egy mély vállalatdiagnosztikának vetettük alá a céget, hogy minél több core kompetenciáját azonosítani tudjuk a vállalatnak amivel reagálhat a piaci változásokra. Emellett egy általános kritériumrendszert állítottunk fel amellyel mérni lehet egy vállalkozás válság általi érintettségét és ennek segítségével próbáltuk a Romchemicals rövid és középtávú stratégiáját vázolni.

Különböző válságszenáriókat vizsgáltunk meg, úgy, hogy a válság időtartamát tekintettük változó kritériumnak, ezáltal egy képet alkotva arról, hogy milyen lehetőségek is rejlenek a válság negatívumai között.

Eredményként pedig egy általános képet fogunk kapni az élelmiszeripari beszállítók válságkezelési lehetőségeiről és az ehhez szükséges stratégiai lépésekről.

2. Stratégiai menedzsment

2.1 Elméleti megközelítés

A stratégiai menedzsment olyan döntések megfogalmazásával és végrehajtásával foglalkozik melynek célja a fenntartható versenyelőny megteremtése. A különböző modellek önmagukban nem tudják jellemezni egy vállalkozás stratégiáját, ezek összességéből, egy képet tudunk kapni amellyel létre lehet hozni a stratégiát meghatározó célokat majd az ezeket teljesítő lehetőségeket.

Egy vállalat vizsgálata estén három fő stratégiai kérdés merül fel:

- Hogy állunk most? (Mi a jelenlegi helyzetünk?)
- Hová akarunk eljutni?
- Hogyan jutunk el odáig?

A stratégiai menedzsmentnek a szakirodalom szerint öt feladata van amelyek szükség szerint ciklikusan megismételhetők:

- Jövőkép és küldetés kidolgozása
- Célok kitűzése
- Stratégia kialakítása a célkitűzések teljesítéséhez
- Stratégia megvalósítása és végrehajtása
- Monitoring, értékelés és javító intézkedések

Jelen esetben nem beszélhetünk a teljes stratégiai menedzsment elméletének használatáról, mivel egy bizonyos vállalat elemzésével, rövid és középtávú stratégiájának kidolgozásával fogunk foglalkozni. Erre a legjobb módszer a BSC modell amely segítségével a válság uralta környezetet figyelembe véve komplex képet kaphatunk a vállalati célokról és ennek megvalósítási módszereiről.

2.1.1 *Balanced scorecard*

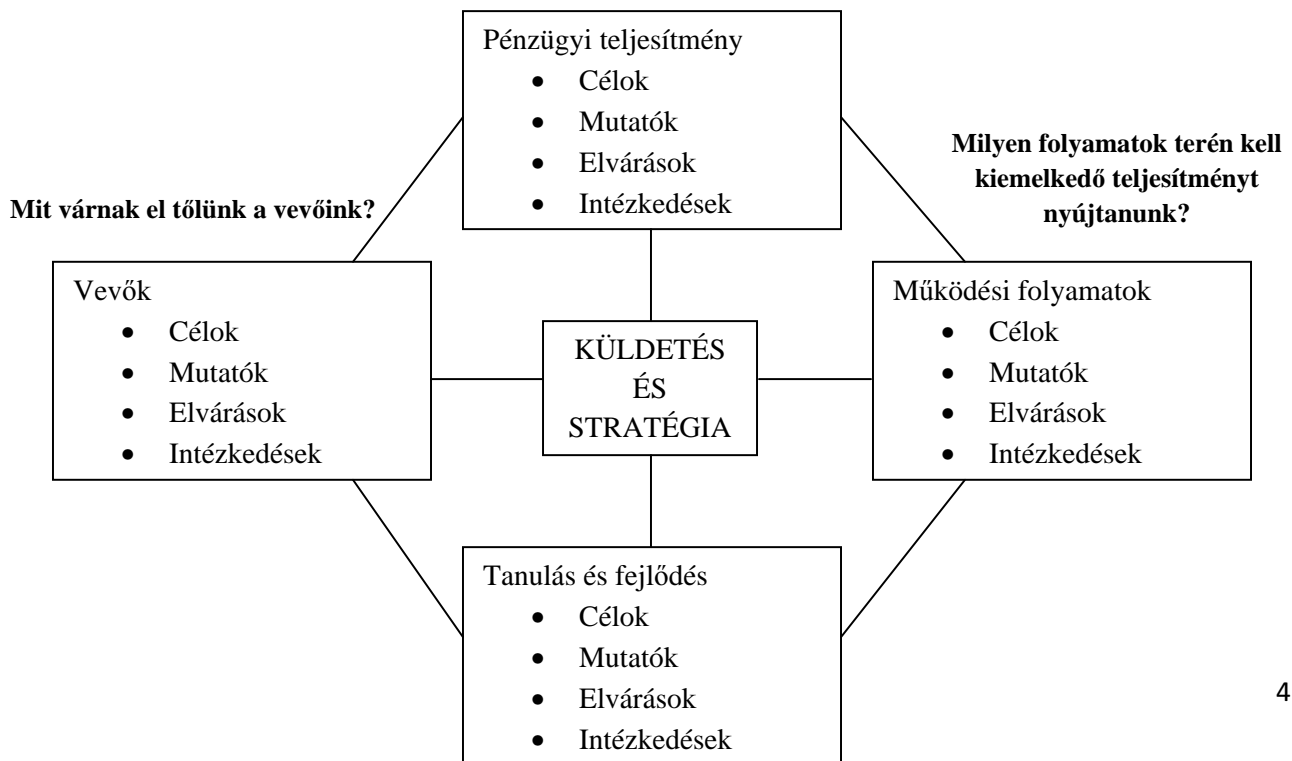
A Balanced Scorecard (kiegyensúlyozott mutatószámrendszer) egy olyan modell, amely megfelel az információs korszakban működő vállalat előtt álló kihívásoknak, mivel a múlt teljesítményét tükröző hagyományos pénzügyi mutatókat kiegészíti a jövőbeli teljesítményt leginkább meghatározó tényezőkkel (teljesítményokozók), tehát használ pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat egyaránt.

A modell elkészítésének eredményei:

- A jövőkép és a stratégia tisztázása és intézkedésekké alakítása
- A stratégiai célok és a mutatók összekapcsolása
- Tervezés, elvárások rögzítése és összehangolása az intézkedésekkel
- A stratégiai visszacsatolás és tanulás elősegítése

Ezen eredményeket úgy éri el, hogy négy nézőpontból szemléli egy vállalat stratégiáját: pénzügyi teljesítmény, vevők, tanulás és fejlődés, működési folyamatok. Ezt a négy nézőpontot a pénzügyi célok, tehát a vállalat hosszú távú stratégiai céljai kapcsolják össze. Mindegyik nézőpont esetén meg kell határozni a stratégiai célt, a mérésre szolgáló mutatókat, az elvárásokat, melyek számszerűsített célkitűzések, és az intézkedéseket a célkitűzések elérésének érdekében.

Mit várnak el tőlünk a



Hogyan őrizhetjük meg változási és fejlődési képességünket?

1. ábra: BSG modell

2.2 Más elemzési módszerek

2.2.1 PEST elemzés¹

A PEST-analízis egy vállalat külső környezetének feltérképezésére szolgál. E környezet négy részre osztható: politikai (**P**olitical), gazdasági (**E**conomic), társadalmi (**S**ocial) és technológiai (**T**echnical) környezetre. Az elemzés első lépéseként mindegyik környezet esetén meg kell határoznunk azokat a tényezőket, amelyek közép- és hosszútávon hatnak a vállalatra, és ezáltal befolyásolják annak stratégiáját, tevékenységét, sikerességét.

politikai, jogi tényezők	gazdasági tényezők
társadalmi, kulturális, szociális tényezők	technológiai tényezők

2. ábra: PEST elemzés dimenziói

Politikai, jogi tényezők:

- Törvényhozás működése
- Törvények
- Adópolitika
- Kormányzati szerkezet, stabilitás
- Nyomást gyakorló csoportok tevékenységének szabályozása

Gazdasági tényezők:

- Gazdasági ciklusok
- Infláció, kamatszint
- Foglalkoztatás, munkanélküliség
- Fogyasztás, megtakarítás aránya
- Külkereskedelem

- Infrastruktúra

Társadalmi, kulturális, szociális tényezők:

- Demográfiai helyzet

- Társadalmi mobilitás

¹Musinszki Zoltán *Stratégiai döntéstámogatás módszerei* című előadása, Miskolci Egyetem, Számviteli Intézeti Tanszék, 2008 szept. 17.

- Jövedelemeloszlás

- Társadalmi csoportok életmódja

- Munkához/szabadidőhöz való viszony

- Képzettség

Technológiai tényezők:

- K+F (kormányzati, magánszektor) kiadások

- Technológiatranszfer módja, szerepe

- Társadalmi innovativitás, szabadalmak, licenzek

- Számítástechnika, iskolázottság

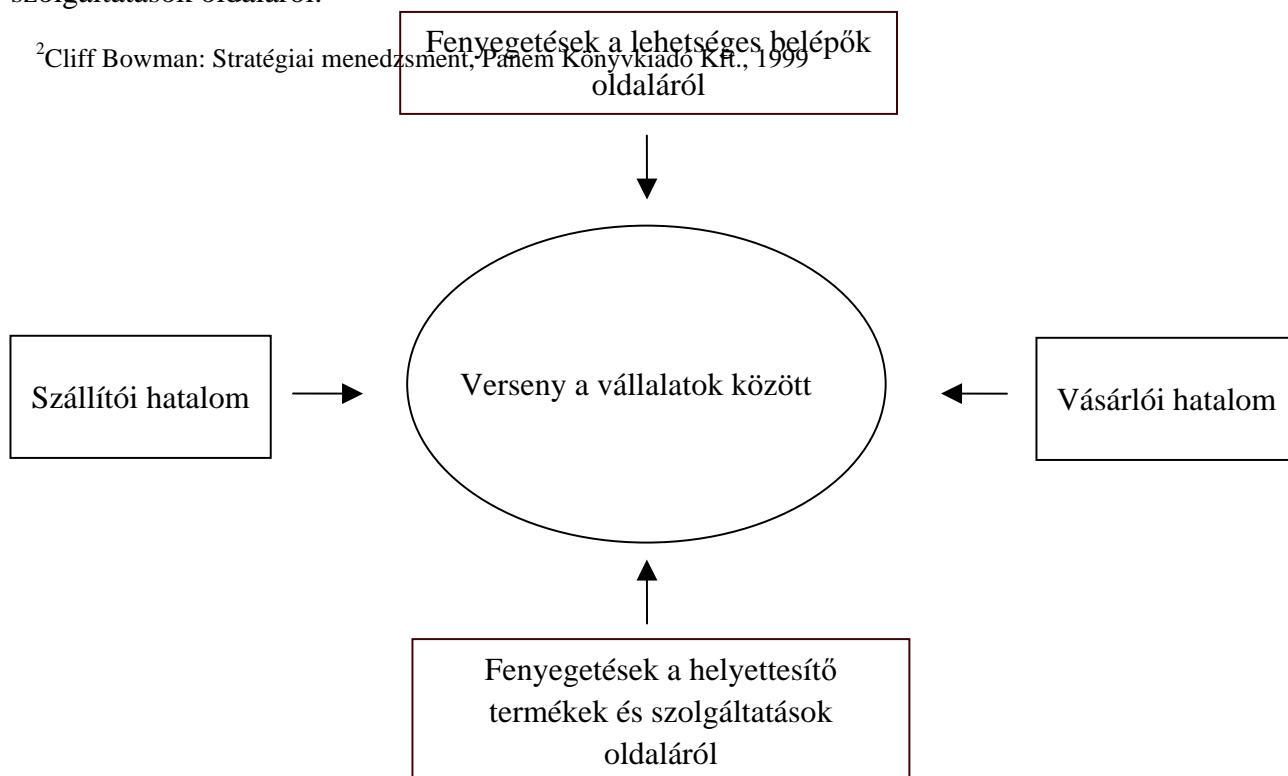
- Technológiai infrastruktúra

A tényezők feltárása után meg kell határozni, hogy a befolyásoló tényezők pozitív vagy negatív hatással vannak-e a vállalat működésére, és ez a hatás milyen mértékű. Az elemzés elvégzésével a vállalat vezetősége képet kap a tevékenységet befolyásoló tényezőkről, és ez alapján tudja irányítani a szervezetet, alakítani a stratégiát tud úgy, hogy a környezete által nyújtott lehető legtöbb lehetőséget kihasználja, figyelembe véve az ott rejlő veszélyeket.

2.2.2 Porter-féle öttényezős modell²

Ez a modell azt az iparágat térképezi fel, amelyben a vállalat jelen van, iparágnak tekintve azoknak a vállalatoknak az összességét, amelyek közvetlenül versenyeznek egymással, hasonló termékekkel és szolgáltatásokkal, egy meghatározott piacon. A modell segítségével az adott iparág versenyképességéről kapunk képet úgy, hogy figyelembe vesszük azt az öt versenytényezőt, amely meghatározza az iparági verseny erősségét. Ez azért fontos, mert egy iparág jövedelmezőségét nem a termék milyensége és a technológiai színvonal határozza meg, hanem az iparág struktúrája.

Az iparág versenyképességét és ezen keresztül a struktúráját meghatározó öt versenytényező a következő: a szereplők közötti verseny, a fenyegetések a lehetséges belépők oldaláról, a szállítói hatalom, a vásárlói hatalom és a fenyegetések a helyettesítő termékek és szolgáltatások oldaláról.



3. ábra: A Porter-féle öttényezős modell

Ahhoz, hogy egy iparág versenyképességét és struktúráját meghatározhassuk, meg kell állapítanunk, hogy az öt versenytényező jelenlétét és hatásának erősségét milyen körülmények léte befolyásolja.

A verseny intenzitását befolyásoló tényezők³:

- A piac növekedése
- Fix költségek aránya
- Többletkapacitások
- Termékek közötti különbségek
- Átállási költségek
- Koncentráció és egyensúly
- Versenytársak száma
- Belépési korlátok

³Az összes tényezőre vonatkozó forrás: Musinszki Zoltán *Stratégiai döntéstámogatás módszerei* című előadása, Miskolci Egyetem, Számviteli Intézeti Tanszék, 2008 szept. 17.

Új belépők veszélyét befolyásoló tényezők – belépési korlátok:

- Termék differenciáltsága
- Márkahűség
- Átállási költségek
- Tőkeigényesség
- Értékesítési csatornák
- Kormányzati politika
- Várható ellentámadás

A vevői hatalmat befolyásoló tényezők:

- Vevők koncentráltsága
- Átállási költségek
- Helyettesítő termékek

- Vevők informáltsága
- Termékek differenciáltsága
- Márkahűség

A szállítói hatalmat befolyásoló tényezők:

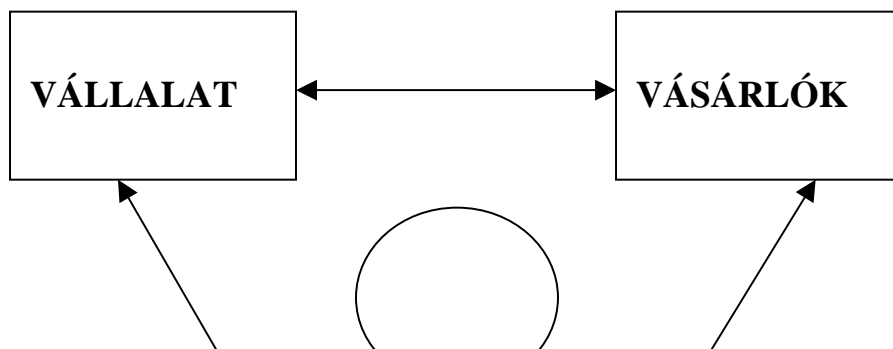
- Inputok differenciáltsága
- Átállási költségek
- Helyettesítő inputok
- Szállítók koncentrációja
- Inputok hatása a költségekre, a minőségre

A helyettesítés veszélyét befolyásoló tényezők:

- Helyettesítő termék ára
- Átállási költségek
- Vevő hozzáállása a helyettesítéshez

2.2.3 3C modell

A 3C (company, competitors, customers – vállalat, versenytársak, vevők) modell segítséget nyújt a vállalatnak a relatív versenyelőnyének azonosításában. Egy vállalat relatív versenyelőnye megmutatja, hogy az adott vállalat milyen megkülönböztető tulajdonságokkal bír, mely jellemzők előnyt jelenthetnek számára a piacon a versenytársakkal szemben. A vállalat versenyelőnyét meghatározza maga a vállalat, a versenytársak és a vásárlók.



Relatív verseny- előny

4. ábra: 3C modell

A vállalat szempontjából a relatív versenyelőnyt az egyedi tulajdonságok jelentik, melyek megkülönböztetik őt versenytársaitól. Ezen alapképességek (core kompetenciák) közé tartozik például a termékinnováció, termelési hatékonyság vagy a változó vásárlói igényekre való gyors reakció. Ezen kívül a vállalat versenyelőnyre tehet szert különböző speciális adottságok megszerzésével, mint például szabadalmak, csúcstechnológia használata, stratégiai szövetségek kialakítása, stb.

A versenytársak csökkenthetik egy vállalat relatív versenyelőnyét a saját egyedi tulajdonságaik által. Ide tartozik például a fejlettebb termelési technológia, jobban szervezett disztribúciós és beszállítói hálózat vagy a kedvezőbb piaci pozíció.

Mivel a vásárlók hozzák meg a végső döntést egy vállalat termékéről vagy szolgáltatásáról, azok a vállalatok, amelyek képesek feltérképezni vásárlóik igényeit, és azokat a lehető legjobban kielégíteni, versenyelőnyre tehetnek szert. Ezen kívül az igényfelmérés fontos szerepet tölt be új fogyasztók szerzésénél, illetve a termékek fejlesztése esetén.

A model három tényezőjének együttes vizsgálata lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy felmérjék, kialakítsák vagy megerősítsék relatív versenyelőnyüket.

3. Külső környezet elemzése

3.1 A gazdasági válság

2008 nyarától kezdődően a nem telik el olyan nap, hogy a nemzetközi és a nemzeti sajtó ne írna valamilyen fejleményt, változást az aktuális gazdasági válságról. Az amerikai ingatlanpiac összeomlása a bankrendszert és a biztosítások piacát is romba döntötte, ennek eredményeképpen a vállalati szektor következett, mert nem tudták banki hitelből finanszírozni befektetéseiket vagy tevékenységüket. Ugyanakkor a magánszemélyek esetén is bekövetkezett a válság megérzése, mivel nem juthattak ők sem hitelhez, emellett a vállalatok sem voltak képesek a megszokott módon kiadni a béreket. Ezt tetőzte az elbocsátások megsokszorozódása, ami tovább csökkentette a fogyasztók fizetési hajlandóságát. Dióhélyban így lehetne jellemezni az aktuális gazdasági válság lépéseit és mindezek tényezők kihatnak az általunk vizsgált élelmiszeriparra is.

Az élelmiszeripar válság általi érintettsége a következőképpen magyarázható: a vállalatok esetén a legfőbb problémát a finanszírozási lehetőségek csökkenése jelenti (banki hitelek szigorítása) erre épül rá a vásárlók fizetési hajlandóságának csökkenése, mivel kétszer is meggondolja egy fogyasztó, hogy milyen árú terméket válasszon és valószínűleg az olcsóbbikat fogja, ami a vállalatok árbevételének a csökkenéséhez vezet. Ez a hálózatos és összetett kitettség egy multiplikátohatást indít el aminek végzetes következményei lehetnek.

Ha időben figyeljük az élelmiszeripar érintettségét akkor arra a következtetésre juthatunk, hogy az előbb vázolt „hatás-lánc” 2009 második negyedévtől azaz mostantól válik igazán érezhetővé. Enyhítő körülmény, viszont hogy állami utasításra a banki tevékenységeket március 1-től újra kellett indítani, így remélhetőleg csökkenthető ez a tömeges csőd irányú spirál.

3.2 Élelmiszeripari előrejelzések

A romániai szaksajtó az élelmiszeripar sorsát a 2009-es év második felétől kezdődően elég pesszimistának látja mivel a romániai élelmiszeripar alapanyagainak 70%-a importból származik¹. Mivel a lej leértékelődésének a problémája áll fenn, ezért az importból származó alapanyagok magasabb árára a vállalatok is árnöveléssel tudnak csak válaszolni az adott profitráta vagy akár a nullszaldó elérése érdekében. Ellenkező esetben egyszerűen fizetéképtelenné válik az adott vállalat.

Érdekességként szeretnénk megemlíteni, hogy 2008 végén a nagyobb élelmiszeripari vállalatok vezetői optimistán vázolták az iparág jövőjét.² Meglátásunk szerint ez annak

köszönhető, hogy még nem zajlott le az előző alfejezetben vázolt folyamat, így még nem voltak közvetlenül, sőt többszörösen kiteve a válság által generált negatív hatásoknak.

A valóságot az élelmiszeripari vállalatok ugyanis csak a 2009 első negyedévi eredmények után tapasztalták igazán, mivel a Ziarul Financiar szerint ebben az időszakban több ágazatban egy 35-40%-os bevételcsökkenéssel kellett számolniuk. Ez a drasztikus visszaesés nem lesz ugyanilyen mértékű az egész évben, de számításaink szerint egy 15-20%-os csökkenés lesz észlelhető általánosan az élelmiszeriparban. Ez a visszaesés nagyrészt a fogyasztók vásárlóerejének csökkenésével magyarázható, és nagy mértékben befolyásolja a vállalatok fizetőképességét, mivel sok esetben 3-5%-os profitrátával dolgoztak mostanig is az erős verseny miatt.

Amint már a bevezetőben említettük az elemzések és előrejelzések sokasága csak a vállalatokkal és a fogyasztókkal foglalkozik, de nem igazán tesznek említést a beszállítókról. A cégek fizetéseképtelenségének köszönhetően tulajdonképpen az előző fejezetben leírt „hatásláncot” fogja folytatni ez a negatív tényező, vagyis az élelmiszeripari beszállítók szolgáltatásai követelésként fognak bent maradni a mérlegekben, nem kerül sor az effektív kifizetésekre. A következő fejezetben egy ilyen típusú piacról lesz szó, a tisztítószerek piacáról ahol az elemzés tárgyaként szolgáló Romchemicals Kft problémájával fogunk foglalkozni.

1. Dailybusiness.ro: Ioan Cezar Coraci, Iparosok Általános Szövetségének (UGI) elnöke nyomán

2. Standard.ro: A Nemzeti Előrejelzési Tanács (CNP) 2008 novemberében 5-10%-os növekedést jósol

3.3 Az élelmiszeripari tisztítószeres piac Romániában

A Romchemicals Kft által forgalmazott termékek szerves részét képezik számos élelmiszer termelési folyamatának, mivel bizonyos termelési ciklusok végén a termelő gépek higiéniai rendbentartása törvény által szabályozva van. Jelenleg még fejlődőben ez a szegmens Romániában, mivel a higiénia csak a nagyobb vállalatok költségkeretének teszi ki jelentős részét, a kisebbek sok esetben saját megoldásaikkal oldják meg a szabványok által előírt tisztítást. A válság hatására a piac növekedése lassulni kezdett, így próbálnak az érintett cégek költséget csökkenteni annak ellenére, hogy a termelésük nem csökken, és a tisztítási tevékenység egyenesen arányos kellene hogy legyen a termelés mértékével.

Ezen a piacon főleg most válsághelyzetben egy erős árveseny figyelhető meg, mivel a piaci szereplők partnerei a költségcsökkentések következtében alacsonyabb árú termékeket fognak választani, sok esetben a minőség rovására. Ezt az intézkedést szükségesnek tartják, mert egy esetleges minőségcsökkenéssel még túl tudják élni a válságot és most ezt a célt tekinti elsődlegesnek minden érintett vállalat.

Meglátásunk szerint az élelmiszeriparban észlelhető bevételecsökkenések ebben az ágazatban is ki fogják mutatni hatásukat, még hozzá nagy mértékben. Ezt azzal magyarázzuk, hogy egy tisztítószeres forgalmazásával foglalkozó cég partnerei között szerepelnek nagy- és kisvállalatok is. A nagyokat tekintve lehet számolni egyenesen arányos csökkenéssel a beszerzést illetően mert a minőségi tanúsítványoknak mindenképp meg kell felelniük, de a kis vállalatok esetén akik nem rendelkeznek ilyen típusú tanúsítványokkal költségcsökkentési intézkedések miatt teljesen megszüntethetik a tisztítószeres szakképektől való beszerzését és áttérhetnek a saját megoldások alkalmazására.

4. A Romchemicals Kft

A Romchemicals Kft Szatmárnémetiben van bejegyezve, a CAEN besorolás szerint pedig kémiai termékek kereskedelmével foglalkozik. 2006-ban jött létre, az anyavállalat a

Hungarochemicals romániai terjeszkedése folyamán és ezáltal lett a leányvállalat a Hungarochemicals termékeinek kizárólagos romániai forgalmazója.

Az anyavállalat 1995-ben alakult Magyarországon és mára egy teljes országos lefedésnek örvend, a disztribúciós hálózatot tekintve, és fejlett vevőszolgálattal rendelkezik. Nagy hangsúlyt fektettek a minőség elérésére, így 1997-ben az ISO 9002-es tanusítványt, majd 2002-ben az ISO 9001:2000 illetve az ISO 14001-es tanusítványt szerezték meg, ezzel egy integrált rendszert vezetve be. Kezdetben a négy alaptermékkel léptek a piacra és összesen öt partnerrel rendelkeztek, de ez mára megsokszorozódott, annak ellenére, hogy a piacon jelen vannak a nagy multinacionális vállalatok, akikkel rendkívül nehéz felvenni a versenyt elsősorban az erős tőkeháttér miatt. A tejipar volt az első piac ahol a termékeit és szolgáltatásait értékesítette a Hungarochemicals, viszont később több hús- és konzervágazati vállalat is a partnerek közé került. Máiig mindkét cég ezeket az iparágakat tartja főbb célpiacainak de jelen van más ágazatokban is (mezőgazdaság, borászat, söripar, intézmények és személyi higiénia). Partnereinek több szolgáltatást is végez a több mint 160 terméket felölelő portfólió mellett, amellyel arra törekszik, hogy partnereinek megoldást kínáljon bármely felmerülő ipari higiéniai problémára, illetve a tisztítás – takarítás – fertőtlenítés területen teljes körű szolgáltatásokat tudjon nyújtani.

A Romchemicals tevékenységi köre nagyon kevésben különbözik az anyavállalatétól vagyis egy know-how átadás is létrejött a leányvállalattal egyidőben. Tulajdonképpen a romániai import forgalmazását vette át a leányvállalat és folytatni kezdte a magyarországi tevékenységet Romániában is.

Mivel a Romchemicals partnereinek nagy részét élelmiszeripari vállalatok teszik ki, ezért a gazdasági válság ezen a területen is érezteti hatását a partnerek fizetéseképtelenége mértékétől függően. Szükséges megvizsgálni a vállalat jelenlegi helyzetét, hogy meg tudjuk állapítani a válság hatásának mértékét, és ki tudjunk alakítani egy stratégiát arra vonatkozóan, hogy milyen lépéseket kell tennie ennek a vállalatnak, a válság leküzdése érdekében. Az előző fejezetben a piac vizsgálatát láthattuk, amivel bebizonyosodott az élelmiszeripari válság közvetlen hatása a tisztítószerek piacára így a következőkben a vállalatot fogjuk megvizsgálni először piaci, majd belső szempontok szerint amik következtében kialakíthatjuk a Romchemicals kitettségi kritériumait.

4.1 PEST elemzés

A Romchemicals Kft környezetét legjobban egy PEST elemzéssel tudjuk jellemezni, mert ezáltal egy összetett képet kaphatunk arról, hogy milyen tényezők befolyásolják a tisztítószer piacát, ezen belül a vállalatot.

Politikai tényezők: Románia politikai környezete a 2000-es évek kezdetétől stabilizálódni látszik viszont figyelembe kell venni, hogy mindig az aktuális kormány, sőt egy-egy területen az aktuális miniszter (gyakori cserék) programja szerint alakulnak a törvények, határozatok. Az élelmiszeripari tisztítószer piacát nagy mértékben befolyásolják az egészségügyi törvények amiket az utóbbi öt évben szigorúan kezdtek ellenőrizni, és a fogyasztóvédelem egyre erősebbé válik e téren ezáltal egy piacnövekedés figyelhető meg mivel a vállalatok rá vannak kötelezve, hogy szakosodott beszállítóktól szerezzék be a tisztításhoz szükséges anyagokat. Ez a tendencia erősödni látszik legfőképpen a Fogyasztóvédelmi Hivatal magas büntetése miatt. Adózás szempontjából ez a szegmens nem tér el semmilyen módon az egységes adórendszertől így ezen a piacon sem lehet beszélni semmilyen adókedvezményről, bár meglátásunk szerint egy ösztönző rendszerként működő adókedvezmény-csomag kialakításával javítani lehetne az élelmiszeripari vállalatok hozzáállását a higiéniai területhez.

Gazdasági tényezők: A jelenlegi gazdasági környezet az amit tulajdonképpen vizsgálunk. Az élelmiszeripart sem kímélte a válság és a vállalatok fizetéseképtelenné válása nagy mértékben befolyásol minden piaci szereplőt a tisztítószer ágazatban. A banki tevékenységek lassulása is negatívan hatott a piacra, mert a partner vállalatok szigorúbb feltételek mellett jutnak csak hitelhez, ami megnehezíti az adott cég tevékenységét negatív cash-flow esetén és újra a fizetéseképtelenég helyzete áll fenn. Összességében kijelenthető, hogy egy instabil gazdasági környezetről kell beszélni minden válság által érintett területen, ami nagy mértékben függ a politikai tényezőktől is, mivel az aktuális kormány válságkezelő programja képes átformálni egy adott ágazat jellemzőit.

Szociális-kulturális tényezők: Ez a terület nem érinti nagy mértékben a tisztítószer piacát, mivel ebben az esetben egy B2B tevékenységről van szó, így az eladók is és a vevők is vállalatok. Meglátásunk szerint egyetlen tényező van e téren ami befolyásolni tudta ennek a piacnak a működését és az a vásárlási hajlandóság a vezetők részéről. Ezt azért soroltuk ebbe a

kategóriába, mert a törvényi kötelezettségeken felül, már a vezető szubjektív megítélése és az elérni kívánt higiéniai minőség alapján történik a tisztítószer vásárlása. Jelenleg ez a tényező Romániában még fejlődés alatt áll, mivel a vezetők még mindig felesleges kiadásoknak tartják még a szabványok által előírt kötelező tevékenységeket is, és sok esetben próbálkoznak kiskapuk kihasználásával a nagyobb profit elérése érdekében.

Technológiai tényezők: Romániában az élelmiszeripari tisztítószer piacát a multinacionális vállalatok uralják, ami nagy méretű kutatás-fejlesztés jelenlétét vonja maga után. Mivel a piaci szereplők a világ több országában foglalmazzák termékeiket, nagy hangsúlyt fektetnek a termékek innovatív fejlesztésére és a magas minőség elérésére. A Romchemicals esetében is áll a vállalat mögött egy Hungaro Chemicals által működtetett K+F rendszer ahol magasan képzett szakemberek próbálják felvenni a versenyt a világméretű cégekkel. Tehát a tisztítószer piacát is technológiailag egy gyors fejlődés jellemzi ami gyakori termékmegjelenéseket von maga után, így a piac folyamatos figyelemmel követése szükséges a versenyelőnyök megőrzése érdekében.

A PEST elemzés következtében kijelenthető, hogy egy erős törvényi szabályozás és ennek megerősödött ellenőrzése nagy mértékben befolyásolja és növeli a tisztítószer piacát. Ezáltal a kliensek elvárásai is megnövekednek, amit a versenybenmaradás érdekében magas szintű K+F tevékenységgel lehet csak fenntartani. A piac növekedése megtorpanni látszik a gazdasági válság által, de hosszú távon egy stabil növekedés lesz várható. Ezt a növekedést fogja javítani a vállalatvezetők hozzáállása is mivel egyre nagyobb hangsúlyt fognak fektetni a vállaltaik higiéniai elvárásainak betartására, sőt minél magasabb szint elérésére.

4.2 Porter-féle öttényezős modell

Az iparág feltérképezése érdekében Porter öttényezős modelljét fogjuk használni és meg fogjuk határozni a tisztítószer piacának versenyképességét is mivel láthattuk a PEST elemzésből, hogy hosszú távon magas potenciállal rendelkezik.

Porter szerint egy iparágon belül a vállalatok közti versenyt a második fejezetben már vázolt öt tényező , vagyis az adott iparág struktúrája határozza meg.

Új belépők veszélyét befolyásoló tényezők: A tisztítószeres piarágában a belépési korlátok elég magas szinten vannak, mivel nagy tőkeigényű beruházás szükséges ha a termelést is integrálni szeretné a potenciális belépő. Egyetlen veszély a Romchemicals-ra nézve a potenciális belépők esetén az más multinacionális vállalatok termékeit forgalmazó cég létrejötte ami esetleg egy alacsony árstratégiával erősíteni tudná a versenyt. Egy partner vállalat átállási költségei alacsonyak, mivel egyszerű beszerzésről van szó ezen a piacon. Romániában más multinacionális vállalatok is potenciált látnak ezért nagyjából minden lényeges konkurens cég jelen van a piacon ezért nem lehet számítani erős versenyző piacra lépésére

A vevői hatalmat befolyásoló tényezők: A már előbb elmondott alacsony átállási költségek következtében érvényesül a piacon a „fogyasztó a király” elv. Bármelyik fogyasztó egy-egy szerződés lejártá esetén beszállítót válthat, ezáltal fontos elérni és megtartani a vevők márkahűségét. Ez elsősorban a fogyasztói megelégedettség elérésével teljesülhet de nem szabad figyelmen kívül hagyni egy szoros kapcsolati háló kiépítését sem. A piac összetételét tekintve a vevők jobb akupozícióban vannak, mivel az árak meghatározásakor eldönthetik, hogy megmaradnak-e az adott vállalatnál, vagy más partnert keresnek a tisztítószeres beszállítására. Ezen a piacon a vállalatok direkt marketinget folytatnak ezért is tartják fontosnak a kapcsolati hálón belül a vevők informáltságát a már beszállított és az új termékekről egyaránt. Ugyanennek a ténynek köszönhető, hogy a piaci szereplők szolgáltatásai közé tartozik egy-egy partner igényeinek felmérése is, ezáltal minden higiéniai tevékenységre a legmegfelelőbb termékeket tudják ajánlani.

A szállítói hatalmát befolyásoló tényezők: Mivel a romániai piac nagymértékben a multinacionális cégek által van lefedve, ezért minden vállalat esetén a beszállító szerepét az anyavállalat látja el. Ebből az is következik, hogy nem beszélhetünk az átállás lehetőségéről, viszont egy egészséges anyavállalat esetén teljes biztonsággal tekinthetnek a vállalatok a beszállítói tevékenységre.

A helyettesítés veszélyét befolyásoló tényezők: A nagyobb vállalatok esetén amelyek szigorú követelmények által szabályozva vannak nem igazán beszélhetünk más iparágakból származó helyettesítő termékekről de ez a kisebb cégekről is nem mondható el. Ezen a téren észlelhető manapság is, hogy költségcsökkentési szempontokat figyelembe véve a kisebb vállalatok saját megoldásokat keresnek a tisztítószeres beszerzése érdekében. Teljes mértékben

nem tudják megvonni maguktól ezt a tevékenységet, mert higiénia nélkül nem tudnak termelni, viszont olyan tisztítóipari szereplőknek akiknek sok kisvállalat kliensük van komoly veszélyt jelentenek a helyettesítő termékek.

A fent vázolt négy tényező határozza meg a piac struktúráját és ezáltal jellemezhető az adott iparágban jelen levő **versenykörnyezet**: A élelmiszeri tisztítószeres iparágában a fenti elemzések alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy egy erős árverseny uralkodik. A kliensek átállási költségei nagyon alacsonyak, ezért szinte bármelyik pillanatban megváltoztathatják a beszállítójukat ezen a téren. Az árverseny mellett a másik fontos tényező a K+F. Ahol minden vállalat megpróbál minél jobb minőségű termékeket előállítani, mert bár most a partnerek elsősorban ár alapú döntéseket hoznak, hosszútávon ez a minőség javára fog változni. Jelenleg a piacon levő termékek között nincsenek számottevő különbségek de a kutatás-fejlesztés tevékenységek eredménye képpen bármelyik nemzetközi vállalat kifejleszhet új, áttörő termékeket ami nagyon könnyen versenelőnyhöz juttathatja.

4.3 3C modell

Amint az Elméleti modellek fejezetben kifejtettük a 3C model segítségével a Romchemicals Kft relatív versenyelőnyét próbáltuk meghatározni, mert feltétlenül szükségesnek tartottuk ahhoz, hogy meg tudjuk állapítani a válság általi érintettségét.

Vállalat (Company): A Romchemicals Kft-t vizsgálva arra a következtetésre jutottunk, hogy a vállalat core kompetenciáit a know how, a kapcsolati tőke és a mély helyi ismeretek és tapasztalat jelenti. A magyarországi gyakorlatot már ismerve döntött úgy a Hungaro Chemicals, hogy létrehozza romániai leányvállalatát a Romchemicals-t, így már megvolt az a helyi, Közép-Kelet Európai tapasztalat ami szükséges a helyi piacok meghódítására. Másik előnye a vállalatnak Romániában, hogy több kliense aki romániai terjeszkedést hajtott végre, márkahűen továbbra is ugyanazokat a termékeket vásárolta romániai leányvállalatainál is, így már egy kialakult kapcsolathálót lehetett továbbépíteni.

Versenyársak (Competition): A romániai piacot tulajdonképpen a nemzetközi vállalatok uralják, amelyek már nem csak Európában hanem a világpiacra is jelen vannak. A

Romchemicals közvetlen versenytársai a Henkel által működtetett Ecolab vállalat, a Johnsons tulajdonában levő Diversey, a Cid Lines és a Dr. Weigert. Nehéz feladata van az anyavállalatnak a versenyhelyzet megtartásával, mivel a fent említett cégek mind nagyságrendekkel erősebb pénzügyi háttérrel rendelkeznek, és jóval nagyobb kereteket tudnak elkülöníteni K+F tevékenységre. A világpiaci termékportfóliókat vizsgálva is jóval nagyobb versenyelőnyről beszélhetünk a konkurencia esetén, mivel például a Henkel és a Johnsons több más iparágban is tevékenykedik (festékipar, kozmetika stb), így a világszintű kapcsolati hálójuk sokkal elterjedtebb mint a Romchemicals-é.

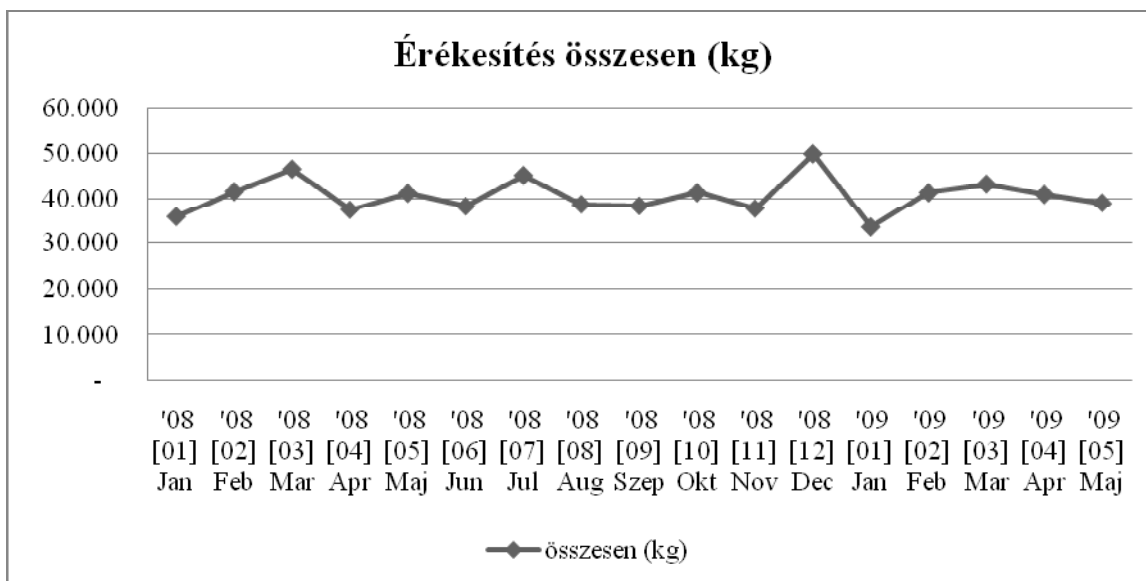
Vásárlók (Customers): A tisztítószeres piacára is jellemző, hogy végül is a vevő az a fél aki a végső döntést meghozza, ezért nagyjából mindegyik vállalat rendelkezik kiegészítő szolgáltatáscsomaggal ami kedvező lehet a vevő számára. Elsősorban ezen a területen vevők igényeinek feltérképezése a lényeg és a Romchemicals létrehozásakor is ez volt az anyavállalat elsődleges feladata.

4.4 A Romchemicals értékesítésének elemzése

Az előző fejezetekben különböző modellek segítségével megpróbáltuk beazonosítani a vizsgált vállalat környezetét és az ennek következtében jelentkező hatásokat. A következőkben viszont a vállalat tevékenységét fogjuk vizsgálni a tisztítószeres piacon az értékesített mennyiség, az átlagár, a bevétel, a kintlevőségek és a cég értékesítési trendjei függvényében. A múltbeli adatokat havi bontásban fogjuk elemezni, mivel nagy hangsúlyt kell fektetni az adott piacon jelenlevő szezonálisra is. A vállalat a 2008-as évet sikeresnek tekintheti, mivel a 2007-es negatív profitot sikerült pozitívvá alakítania, így mára lezárultnak tekinthető a piaca lépés fázisa a vállalat életciklusában. A 2008-as évben a vállalatnak átlagosan 94 vevője volt havonta, és nagyrésztükre rendszeres vevőként lehetett számtani, mivel alkalmi vevőknek ± 15 klienset tekintenek egy hónapban. A 2007-2008-as években a Romchemicals lejes árlistával dolgozott de a válság által leértékelődni kezett lej alapú árazást euró alapúra cserélték 2009 január elsejétől, így az árfolyamkülönbségek miatti veszteségeket ki lehetett küszöbölni.

A Romchemicals értékesített mennyiségét vizsgálva a 2008 január – 2009 április időszakban, ahogy az alábbi ábrán is látszik stabilan a 40.000 kg-os havi átlag körül ingadozik.

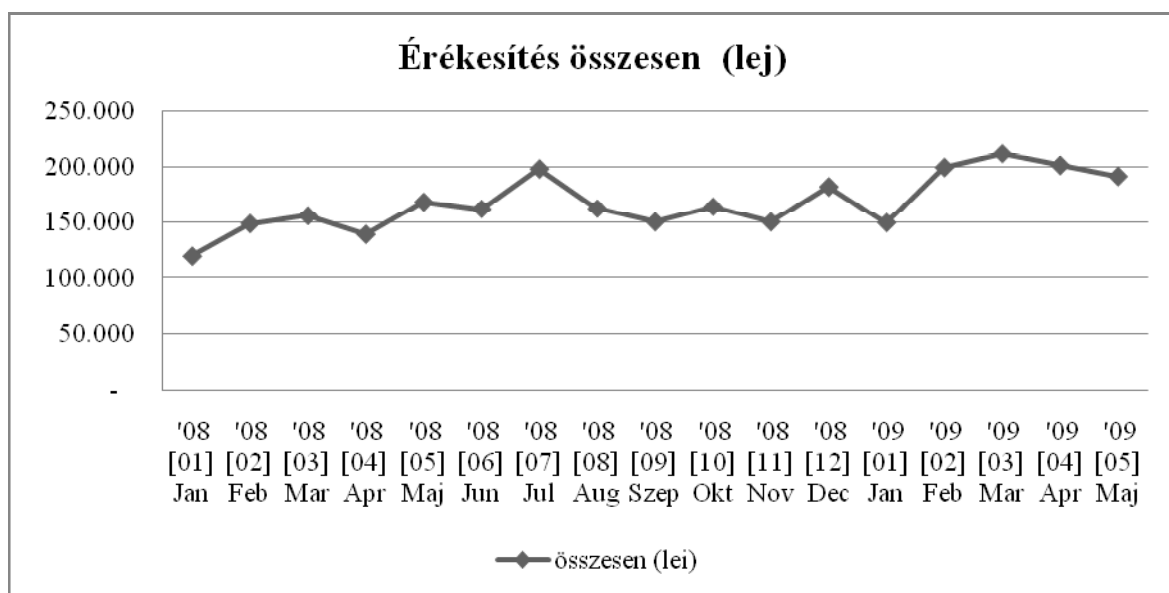
Ezek a kiugrások a szezonálisnak köszönhetőek, mivel a partner vállalatok jelentősebb mennyiségeket rendelnek az ünnepek környékén. Látható, hogy mindkét év márciusa (húsvét) és 2008 decembere (karácsony) jelentik az eladott mennyiségek szerinti csúcserőértékeket, mivel ilyenkor az élelmiszeriparban is jelentősen megnövekszik a termékek iránti kereslet, így többszörösen kell alkalmazni a higiéniai tevékenységeket a termelés során. A negatív szélsőértékek pedig a partnereknél levő készletek elhasználása következtében adódnak, látható, hogy egy több mint 50.000 kg-os decemberi értékesítés után a január hónap jelentette a legkisebb eladást a vizsgált időszakban. A májusi hónap már egy becsült adat, a vállalatvezetőhöz beérkezett rendelések alapján.



5. ábra: Romchemicals értékesítése 2008 január-2009 május

A vállalat árpolitikáját vizsgálva az euróra való áttérés a piacon jelenlevő erős árverseny ellenére jelentősen megnövelte a vállalat árait, mivel az lej-euró árfolyamkülönbség nagy mértékben megnőtt 2008 ősze és 2009 tavasza között. Például a decemberi euróárfolyam 3,98 lej volt, ez az érték januárra 4,28-ra ugrott fel. Ez a tényező is hatással volt a januári drasztikus visszaesésre, mivel nehéz volt elfogadtatni a kliensekkel azt a tényt, hogy a decemberi 3,64 lejes átlagár hirtelen 4,45 lejre növekedett. A február hónapban már sikeresnek bizonyultak a partnerekkel való tárgyalások, mivel az eladások szintje visszaemelkedett az átlagos szintre az ár további növekedése mellett, ezáltal jelentős bevételhez juttatva a vállalatot. A bevételek

alakulását ugyanebben az időben a következő ábra szemlélteti és látható, hogy bár dinamikájában hasonló tendenciát mutat, a maximumértékek áttevéődnek a 2009-es év elejére.



6. ábra: Romchemicals értékeítése 2008 január-2009 május

A fenti két grafikon utolsó három hónapját vizsgálva észlelhetjük a válság által előidézett problémák megjelenését. Ebben a bevétel-visszaesésben a kisebb kliensek csökkentett megrendeléseit láthatóak, mivel nagy mértékű bizonytalansággal és bevételcsökkenéssel néznek szembe a közeljövőben és ilyen módon próbálnak meg költséget csökkenteni.

A Romchemicals esetében aktuálisan a legnagyobb problémát a kintlevőségek nagysága okozza, azon belül is a szerződésben rögzített határidőket túllépteké.

ROMCHEMICALS Kft	2008 ápr.	2008 jul.	2008 okt.	2008 dec.	2009 feb.	2009 már.	2009 ápr.
Összes kintlevőség	405.452	377.967	407.370	541.508	482.615	513.425	537.920
határidőben	209.310	244.543	217.398	350.960	239.481	230.361	301.070
határidőn túl (összesen)	196.141	133.424	189.972	190.548	243.134	283.064	236.850
határidőben	51,62%	64,70%	53,37%	64,81%	49,62%	44,87%	55,97%
határidőn túl (összesen)	48,38%	35,30%	46,63%	35,19%	50,38%	55,13%	44,03%

1. táblázat: Romchemicals kintlevőségei, 2008 április-2009 április

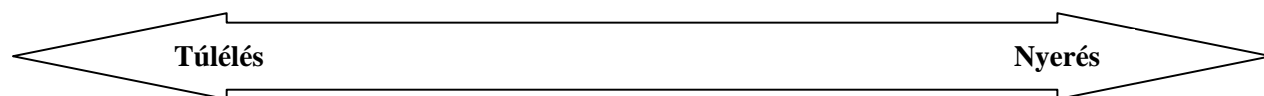
Bár a vállalat 2008 áprilisától komolyabb hangsúlyt fektet a kintlevőségek behajtására a 2009-es évtől kezdődően ismét növekedni kezdett a határidőn túli kintlevőségarány. Ez nagyrészt a válság által sújtott élelmiszeripari cégek fizetési képtelensége vagy akár csődközeli helyzetének köszönhető.

Jelenleg az anyavállalat, a Hungaro Chemicals tárgyalásokat folytat egy hitelbiztosító vállalattal, amely adott esetben (egy partneurelemzés után) a Romchemicals kintlevőségeit is biztosítaná. Ez annyiban különbözik egy faktoringcégtől, hogy ebben az esetben nem történik meg a követelés tényleges felvásárlása, hanem az aktuálisan fizetéseképtelen kliens helyett a biztosító fizet, majd ezt törleszti a partner a biztosító fele.

4.5 A Romchemicals válság általi érintettsége

Az előző fejezetekben a Romchemicals Kft-nek megvizsgáltuk a környezetét a piacát és a tevékenységét és egy összesített modellben fogjuk megpróbálni beazonosítani a tényezők válság általi befolyásoltságát. Ezt a modellt bár egy humánerőforrás-tanácsadásra szakosodott vállalat a Hewitt gondolta ki és mindenik kategóriára vázolta a főbb megoldási javaslatokat, mi ki szeretnénk egészíteni besorolási paraméterekkel, hogy általánosan is ezen kategóriák szerint csoportosíthatóak legyenek a vállaltok.

Túlélés-Nyerés kontinuum



A szakadék szélén	Erős hatás	Érintettség	Növekedési fókusz
<ul style="list-style-type: none"> Jelentős elbocsátások és költségcsökkentés A bajban levő üzletágak leépítése, eladása 	<ul style="list-style-type: none"> Részleges költségcsökkentés A portfólió újragondolása és kiegyensúlyozása 	<ul style="list-style-type: none"> A rövid távú pénzügyi mutatók erőteljes figyelése Szoros kapcsolat az ügyfelekkel, befektetési lehetőségek figyelése 	<ul style="list-style-type: none"> A beruházások felgyorsítása Felvásárlási célpontok keresése – Kedvező áron

7. ábra: Túlélés-Nyerés kontinuum, Hewitt HR tanácsadó Kft nyomán

Meglátásunk szerint a fenti modellbe, hogy behelyezhetőek legyenek a vállalatok bizonyos kritériumrendszer kialakítása szükséges amely tartalmaz úgy kvantitatív, mint kvalitatív tényezőket:

- Iparág amelyben jelen van az adott vállalat
- Külső környezeti hatások
- Vállalti tevékenységek integrációs szintje
- Vállalat tőkestruktúrája
- Eladósodottsági szint
- Tartalékok mértéke
- Termékek keresletrugalmassága
- Alkupozíció a stakeholderekkel szemben
- Fix-változó költségek aránya
- Menedzsment kompetenciája – know how
- Partnerek fizetőképessége
- Értékesítés mikéntje (B2B, B2C)

A fenti tényezőket megvizsgálva arra a következtetésre jutottunk, hogy a Romchemicals Kft az *Érintett* kategóriába sorolható. Döntésünk azzal indokolható elsősorban, hogy a vállalat termékei esetén rugalmatlan keresletről beszélhetünk, és a menedzsment kompetenciája segítségével, az euró alapú árazásra való áttérés segítette megóvni a vállalatot a negatív hatásoktól. B2B típusú értékesítéssel foglalkozik a Romchemicals így teljes mértékben az élelmiszeripartól függ, de a fogyasztóknak az alapélelmiszerekre mindig szükségük lesz, s ebben az ágazatban van nagyobb lefedettsége a cégnek. A vállalat, bár nem multinacionális szintű, de erős tőkeháttérrel és kapcsolatrendszerrel rendelkezik ami márkahűséget, így a megrendelések folytonosságát vonja maga után. Negatív tényezőként értelmezhető a fent felsoroltakból a

parterek fizetőképessége és a tartalékszint mértéke amit orvosolni fognak a hitelbiztosító bevonásával, illetve szükség esetén az anyavállalat támogatásával.

Tehát a vállalat válságstratégiáját a partnerekkel való kapcsolatépítés kell jellemezze, illetve a rövid távú mutatókra való erős fókusz, nem csak a vállalaton belül, hanem az élelmiszeripar teljes egészében.

5. A Romchemicals értékesítésének előrejelzései

5.1 Általánosan

A következő fejezetben a válság hatásait fogjuk elemezni a Romchemicals jövőjére nézve, vagyis megpróbálunk egy valós képet kialakítani arról, hogy a vállalat értékesítése terén milyen változások fognak bekövetkezni. Mindezt három forráskönyv szerint fogjuk mérlegelni, amelyben a változó tényezőt a válság végének időpontja fogja adni. A cég jövőbeli tevékenysége egyenesen arányos a partner élelmiszeripari vállalatok válság általi befolyásoltságával, így a szaksajtóban megjelent előrejelzések alapján fogjuk végezni a számításainkat. Az eddigi értékesítés vizsgálattánál kiderült hogy a 2009-es év márciusától kezdődően már érezni lehetett az értékesített mennyiség és ezáltal a bevétel alakulásán a válság hatásait, ezért azokat az eredményeket fogjuk továbbgenerálni, negyedéves bontásban.

5.2 Válság vége: 2009 december – Optimista scenárió

Ha 2009 végét tekintjük a válság végének is akkor használható lehetne az élelmiszeriparra előrejelzett 20%-os bevételecsökkenés a tisztítószeres piacára is. Ez azonban véleményünk szerint csak kisebb mértékben fog bekövetkezni ezen a piacon, főleg a rugalmatlan keresletű termékek miatt. A parterek törvények által rá vannak utalva az ilyen típusú beszállítókra, mivel kötelező a higiéniai normák betartása érdekében a termékek beszerzése és használata. Mindezen érvek ellenére is egy 15%-os értékesített mennyiség csökkenéssel fogunk számolni a következőkben,

mivel a kis vállalatok minőségbiztosítási normák híján ki tudják használni a helyettesíthető termékek által felmerült lehetőségeket a költségcsökkentésre.

Évek	2008	2009				2009	2010	2011
		Q1	Q2	Q3	Q4			
Értékesített mennyiség (kg)	492.444	118.224	110.000	80.353	110.000	418.577	500.000	580.000
Értékesítésből származó bevétel (lej)	1.897.084	559.819	539.000	393.730	539.000	2.031.549	2.450.000	2.842.000
Átlagár (lej)	3,86	4,72	4,90	4,90	4,90	4,85	4,90	4,90

2. táblázat: Optimista scenárió szerinti bevételalakulás

A fenti táblázatból látható, hogy ha a válság csak a 2009-es évben fog hatást gyakorolni az iparágra és 2010-től egy normális piaci környezettel lehet számolni, akkor a Romchemicals az euró alapú árazás segítségével védetté válik a válság hatásai ellen. A negyedébes bontások értékesített mennyisége esetén megpróbáltuk figyelembe venni a szezonális által előidézett ingadozásokat, hogy élethűbb képet kapjunk a bevételekről. Nominális értékben még növekedni is fog a vállalat árbevétele, s mivel a költségstruktúrája nem változik egyetlen hatásként a növekedés lelassulása lesz észlelhető. Ráadásul a kritikus cél, vagyis hogy legalább a 2008-as bevételszintet teljesíteni tudja, adott kereslet mellett alacsonyabb áron is el tudja érni, vagyis az éves átlagot akár 4,53 lejig is le lehet csökkenteni. Mivel erős árverseny jellemzi a piacot, ezért adott egységnyi árcsökkentéssel valószínű az értékesített mennyiség növelése érhető el de jelen esetben a hosszabb távú stratégiaként is felfogható márkahűség elérése érdekében is eszközölni lehet.

5.3 Válság vége: 2010 december – Realista scenárió

2010-et tekintve a válság végének akkor már egy jóval kedvezőtlenebb képet kapunk a vállalat által értékesített mennyiség alakulásáról.

Évek	2008	2009	2010				2010	2011
			Q1	Q2	Q3	Q4		
Értékesített mennyiség (kg)	492.444	418.577	100.000	90.000	86.719	100.000	376.719	420.000
Értékesítésből származó bevétel (lej)	1.897.084	2.030.099	490.000	441.000	424.925	490.000	1.845.925	2.058.000
Átlagár (lej)	3,86	4,85	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90

2. táblázat: Realista scenárió szerinti bevételalakulás

Ebben az esetben is aktuális a 2009-es 15%-os csökkenése az értékesített mennyiségnek, viszont a következő évre már csak 10%-os csökkenéssel számoltunk. Ez annak köszönhető, hogy véleményünk szerint a válság időtartamának növekedésével úgy az élelmiszeripari fogyasztók, mint a számunkra lényeges partnerek bizonyos mértékben hozzáigazodnak a válság környezetéhez, ezáltal kisebb mértékben fogják csökkenteni a vásárlásaikat. 2011-ben pedig egy nagy fellendülés lesz így várható, mivel a fizetőképesség megnövekedésével az élelmiszeripari cégek vissza a lehető leghamarabb vissza akarnak majd kerülni a normális környezetbe, ami keresletnövekedéssel fog járni.

5.4 Válság vége: 2011 december – Pesszimista scenárió

A pesszimista scenárió szerint az elkövetkezendő három évben végig keresletcsökkenéssel kell számolni, a már vázolt 15 illetve 10%-kal, majd 2011-re 7%-kal. Ebben az esetben is csökkenő tendenciájú keresletcsökkenésre kell számítani a már előbb elmített hozzászokás miatt. Ha ezt a végtelenségig fokoznánk akkor egy bizonyos idő után már a válság által uralt környezet számtana normálisnak, és egy adott ponton túl a piac újra növekedésnek indulna.

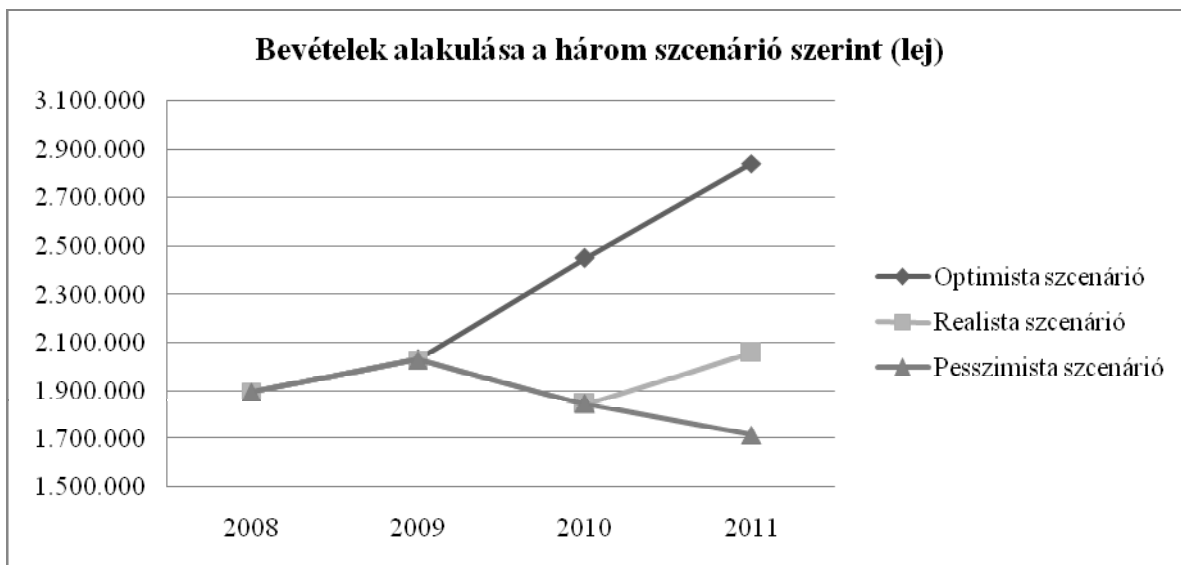
Évek	2008	2009	2010	2011				2011
				Q1	Q2	Q3	Q4	
Értékesített mennyiség (kg)	492.444	418.577	376.719	95.000	85.000	75.349	95.000	350.349
Értékesítésből származó bevétel (lej)	1.897.084	2.030.099	1.845.925	465.500	416.500	369.210	465.500	1.716.710
Átlagár (lej)	3,86	4,85	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90

2. táblázat: Pesszimista scenárió szerinti bevételalakulás

Látható, hogy a vállalat még egy három éves válságidőszak ellenére sem tud jelentős bevételecsökkenést mutatni 2008-hoz képest. Persze mindez annak köszönhető, hogy az előrejelzések mindhárom évében azonos, 2008-hoz képest jóval nagyobb árszinttel számoltunk, az igazi különbséget az értékesített mennyiség közel 30%-os csökkenése jelzi.

5.5 Előrejelzések: Összegzés

Az alábbi grafikonon a Romchemicals három scenárió szerinti bevételealakulása látható, melyből kiderül, hogy nagy különbséget jelent a vállalatnak egy évvel hosszabb válság.



8. ábra:Értékesítés három scenáriója 2008-2011

A három scenárió vizsgálata nem tekinthető teljes vállalati modellnek a válságban való viselkedésre, mivel csak egyetlen tényezőt tekintettünk változónak, a többi konstansnak hagytuk. Viszont a fent vázolt adatokból egy megfelelő képet kaptunk arról, hogy milyen irányba kellene elinduljon a Romchemicals, hogy a piaci jelenlétét erősítse akár válság idején is.

6. Stratégiaalkotás

Amint már az elméleti megközelítésben is említettük, nem a szó szoros értelemben vett stratégiai menedzsment által behatárolt tevékenységet fogjuk elvégezni a Romchemicals esetén, mivel rövid és középtávú lépések segítségével a válság által előidézett negatív hatásokra próbálunk javaslatokat tenni. A Balanced scorecard egy egyszerűsített formáját fogjuk használni, mint stratégiaépítő modellt, mivel összegezni lehet benne az előző fejezetekben eredményként kapott információkat, és ezáltal le tud tisztulni a vállalat stratégiája.

6.1 Balanced scorecard

6.1.1 Pénzügyi nézőpont

Egy BSC modell pénzügyi nézőpontja vizsgálatánál három fő irányvonalat követhetünk: az árbevétel növelése és összetétele, költségcsökkentés, termelékenység növelése, illetve a beruházási stratégia fejlesztése. Mindhárom irányvonal esetén nagy hangsúlyt kell fektetni a kockázati tényezőkre, mivel ezek elhanyagolásával irreális célokat tűzhetünk ki. A Romchemicals esetén a válság idejére az első irányvonal vagyis az árbevétellel kapcsolatos céloknak van relevanciája, mivel a költségstruktúrára nem volt hatással a válság, forgalmazó vállalként pedig a beruházási stratégiája az anyavállalattól függ. Az árbevétellel kapcsolatos kitűzött célja a vállalatnak véleményünk szerint az kell, hogy legyen, hogy a válság idején minimum a 2008-as szinten tartsa az árbevételét, annak ellenére, hogy csökkenő a kereslet az adott piacon.

6.1.2 Vevői szempont

A vevői szempontok figyelembevételkor a Romchemicalsnek elsősorban a piaci részesedése megtartására kell figyelnie, sőt növelnie kell a márkahű vásárlók számát. Mindezt egy megfelelő árpolitikával lehet elérni, vagyis az euró alapú árazásból következő árnövekedéseket bizonyos mértékben vissza kell fogni, és az így született alacsonyabb árakkal a vevők számát lehet megnövelni legalább annyival ahány a fizetéseketelensége miatt elpártolt a cég szolgáltatásaitól.

6.1.3 Működési folyamatok nézőpont

A vizsgált vállalat esetén a legfőbb működési folyamatok azok tárgyalástechnikák amelyekkel új ügyfeleket szereznek vagy meglévőket tartanak meg. A kereslet csökkenésének hatására most válság idején ezekre a tényezőkre van a legnagyobb szüksége a vállalatnak, hogy meg tudja győzni klienseit arról, hogy nem a higiéniai szolgáltatások kell képezzék a költségcsökkentések elsődleges célpontját.

6.1.4 Tanulási, fejlődési nézőpont

Válság szempontból a kapcsolati hálók fejlesztése kell legyen a vállalat elsődleges tevékenysége, ahhoz, hogy BSC többi nézőpontjának céljait el lehessen érni. Az anyavállalat a termékek fejlesztését prioritásának kell hogy tartsa de jelen esetben ez a tényező a Romchemicals szempontjából nem, vagy csak kevésbé befolyásolható.

6.1.5 BSC alapú válságstratégia

Ha logikailag végiggondoljuk az előbbi alfejezetekben megjelenített célokat akkor ki tud alakulni a Romchemicals Kft válságban használatos stratégiája. Ennek központjában áll a pénzügyi nézőpont, vagyis az árbevétel kell legalább aktuális szinten tartani, ami csökkenő kereslet mellett, ráadásul lehetőleg árcsökkentéssel csak a vevők számának növelésével érhető el. Ehhez járul hozzá a márkahűség kialakítása, ami az üzletkötést végző alkalmazottak tárgyalásaitól függ. Mindezt sokkal könnyebben véghez lehet vinni, hogy ha a Romchemicals folyamatosan figyeli és fejleszti kapcsolati hálóját, akár egy CRM rendszer kiépítése is célszerű lehet. A vállalat rendelkezik azokkal a kompetenciákkal amivel egy ilyen válsághelyzetet át lehet vészelni, sőt a helyi piaci ismeretei és tapasztalata alapján versenyelőnyre is szert tehet.

7. Összefoglalás - Általánosítás

A Romchemicals esetét megvizsgálva egy képet tudunk felépíteni, amely megmutatja, hogy miként tud reagálni egy élelmiszeripari beszállító a válság által érintett piac változásaira.

Általánosítani nem lehet ezt az esetet minden beszállítóra, mert nagyon eltérő területek jöhetnek szóba, viszont ehhez hasonló rugalmatlan keresletű termékeket forgalmazó cégek követhetik ezt az utat, így akár pozitív fejlődéssel is láthatnak neki a válság utáni időszaknak. Ezen a piacon ahol élelmiszeripari vállalatok a vásárlók igaz a marketingnek az a törvénye, hogy a fogyasztó a király ezért javasoljuk mindenképp a fogyasztókkal való szoros kapcsolattartást és igényiknek minél alaposabb felmérése után az optimális megoldások kínálatát.

Forrás:

Szakkönyvek:

- Cliff Bowman: Stratégiai menedzsment, Panem kiadó, Budapest, 1999
- The Boston Consulting Group: Analysys Book, London 2007
- Robert S. Kaplan – David P. Norton: Balanced ScoreCard, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest 1999

Online szaksajtó

- Ziarul Financiar – www.zf.ro
- Standard Business – www.standard.ro
- Capital – www.capital.ro
- Dailyibusiness.ro

Online előadások

- Balázs György, Veres Rita: HR kihívások és megoldások a gazdasági recesszió idején, 2009 január 20
- Musinszki Zoltán: Stratégiai döntéstámogatás módszerei, Miskolc, 2008 szeptember 17
- Simonne Vermeulen: Stratégiai menedzsment, Budapest, 2004