

XIII. Erdélyi Tudományos Diákköri Konferencia
Kolozsvár, 2010. május 14.–16.

Búzától a kenyérig

Stratégiai döntési pontok a hazai gabona termékpályákon

A Boromir Csoport esete

Vezetőtanár:

Dr. Györfy Lehel, adjunktus

Drd. Szász Levente, Ph.D. hallgató

*Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság-
és Gazdálkodástudományi Kar*

Kolozsvár

Készítették:

Laczkó Dénes

Vincze Tamás

*Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és
Gazdálkodástudományi Kar*

Kolozsvár

Tartalomjegyzék

| | |
|---|----|
| 1. A stratégiai menedzsment alapfogalmai..... | 4 |
| 1.1 A stratégia eredete és fogalma | 4 |
| 1.2 A stratégiaalkotás alapkövetelményei..... | 5 |
| 2. A gabona termékpálya stratégiai megközelítése | 7 |
| 3. A gabona helyzete a Világon és Európában | 8 |
| 3.1 A gabona és a népesség kapcsolata | 8 |
| 3.2 A Top világpiaci szereplők | 9 |
| 3.3 Gabonatermesztés Európában | 10 |
| 4. Gabona termesztés Romániában..... | 12 |
| 4.1 Bevezető a romániai gabona ágazatba | 12 |
| 4.2 A gabonatermesztés dinamikája..... | 13 |
| 4.3 A gabonamérleg vizsgálata | 14 |
| 5. Gabona felhasználás Romániában | 16 |
| 5.1 A takarmányipar Romániában..... | 16 |
| 5.2 A bioüzemanyag iparág Romániában | 17 |
| 5.3 A gabona külkereskedelem Romániában | 18 |
| 6. Malomipar | 20 |
| 6.1 Alapanyagpiac..... | 20 |
| 6.2 Lisztpiaci elemzés | 22 |
| 7. A lisztfeldolgozó ágazatok piacainak elemzése Romániában | 24 |
| 8.1 Tésztaipar | 24 |
| 8.2 Sütőipar | 26 |
| 8.3 Édestermékek piaca..... | 26 |
| 8.4 Sóstermékek piaca..... | 27 |

| | |
|--|----|
| 7. A Boromir csoport | 28 |
| 7.1 Piacralépőből piacvezető..... | 28 |
| 7.2 Portfólió analízis | 29 |
| 8. Következtetések - Stratégiai döntési pontok | 33 |
| 9. Irodalomjegyzék | 36 |
| 10. Mellékletek | 37 |

Ábrajegyzék

| | |
|---|----|
| <i>Ábra 1.</i> Stratégiaalkotási modell..... | 6 |
| <i>Ábra 2.</i> Gabona termékpálya felépítése | 8 |
| <i>Ábra 3.</i> A Világ népességének és gabona termelésének alakulása..... | 9 |
| <i>Ábra 4.</i> Főbb gabonafajták TOP termelő országai..... | 10 |
| <i>Ábra 5.</i> Európa legjelentősebb gabona termelői és szántóterületeik | 12 |
| <i>Ábra 6.</i> Főbb gabonafélék termesztése Romániában (1000 t) | 13 |
| <i>Ábra 7.</i> Románia gabonamérlegének alakulása | 14 |
| <i>Ábra 8.</i> Megtermelt takarmány szerinti piaci részesedés..... | 16 |
| <i>Ábra 9.</i> Románia és Európa takarmány előállítás (millió tonna) | 17 |
| <i>Ábra 10.</i> Potenciális gabonaexport célpontok | 19 |
| <i>Ábra 11.</i> Búza-termés, fogyasztás, import és export Románia esetében (ezer tonna) | 21 |
| <i>Ábra 12.</i> Búza-iránti kereslet szegmensenként Romániában - 2009 | 22 |
| <i>Ábra 13.</i> Románia búza-őrölési egységeinek megoszlása..... | 23 |
| <i>Ábra 14.</i> Malomipari szereplők piaci részesedése éves őrölt búzamenyiség alapján (2009) | 24 |
| <i>Ábra 15.</i> Tészta gyártás piaca Romániában (2009) | 25 |
| <i>Ábra 16.</i> Tészta fogyasztás alakulása Romániában (kg/fő/év) | 26 |
| <i>Ábra 17.</i> Édestermékek piacainak értéke Romániában (2009)..... | 27 |
| <i>Ábra 18.</i> Sóstermékek piacának felépítése Romániában (millió EUR)..... | 28 |
| <i>Ábra 19.</i> A Boromir termékportfóliójának analízise..... | 30 |

Rövidítések

INS – Institutul Național de Statistică

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

FAPRI - Food and Agricultural Policy Research Institute

1. A stratégiai menedzsment alapfogalmai

1.1 A stratégia eredete és fogalma

A 21. század elején akár a konferenciákon, akár a köznapi életben záporoznak ránk a stratégiával kapcsolatos kifejezések. Főként cégvezetők, de politikusok szótárában is kimelt helyet foglal el ez a szó, melyet mint egy magabiztosságot és hozzáértést sugalló vesszőparipát használnak, jobb esetben mögöttes tartalommal, de sok esetben csak úgy üresen. Kezdetként a “stratégia” fogalma és ennek alkalmazási területei lesznek röviden körbejárva.

Nézzük tehát mit jelent a stratégia? A szó eredeti értelmében a hadviselés művészete. A hadvezér döntéseit, vezetési elveit és útmutatásait foglalta magába. A hadtörténetben később újabb értelmezést kapott, hiszen megjelent a taktika fogalma is. A taktika jelentette a hadsereg alkalmazásának művészetét a csatában, a stratégia pedig a csaták alkalmazásának művészetét jelentette a háborúban.

A mai piaci viszonyok között az analógia kézenfekvő, a vállalat vagy ágazat taktikája és stratégiája ennek megfelelően értelmezhető. A stratégia a hosszú távú „győzelemmel” foglalkozik, a versenyelőnynek létrehozása és megtartása a feladata. Pontos irányt ad, felméri és elemzi a külső és belső környezetet, hatást gyakorol a rendelkezésére álló források elosztására.

A fogalom elterjedésével, nagyon sok területen alkalmazzák a stratégiát, mint **döntési pontok** sorozatán keresztüli irányvonalak meghatározását. Leggyakrabban a vállalati stratégiára találunk hivatkozásokat, de léteznek bizonyos ágazati és nemzetgazdasági stratégiák is. Jelen dolgozat esetében sor kerül mind **ágazati** (gabona ágazat), mind pedig **vállalati** (Boromir) stratégiai megközelítésre.

Meghatározás szerint a **stratégia** olyan menedzseri lépések folyamata, amelynek során összhangba hozhatók a vállalat célkitűzései, erőforrásai és piaci lehetőségei. A stratégiai tervezés célja az adott körülmények közötti lehető legnagyobb nyereségesség elérése. A stratégia feladata, hogy a tervbe vett feladatokhoz vezető módszereket, eszközöket kijelölje.

A **stratégiai menedzsment** egy állandó folyamat, amely értékeli és ellenőrzi a gazdaságot és az iparágakat ahol a vállalat tevékenykedik, értékeli a versenytársakat és felkészíti a szervezetet a célkitűzések teljesítéséhez minden meglévő és potenciális versenytárral szemben. Emellett újraértékeli rendszeresen az egyes stratégiákat (évente vagy negyedévente), ezáltal ellenőrizve, milyen sikerrel történt annak végrehajtása, illetve feltérképezi a cserére

szoruló stratégia részeket melyeket külső körülmények esetlegesen megváltozhattak: új technológia, új versenytársak, új gazdasági környezet, vagy egy új, szociális, pénzügyi, politikai környezetet (Lamb, 1984).

1.2 A stratégiaalkotás alapkövetelményei

G. Johnson és K. Scholes már 1984-ben a **sikeresség három fő kritériumát** fogalmazta meg, mely a gazdasági szervezetek stratégiájának alkalmazhatóságára utal (Johnson & Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 1984). Ezek a következők:

- Alkalmasság (Suitability)
- Megvalósíthatóság (Feasibility)
- Elfogadhatóság (Acceptability)

Az **alkalmasság** rávilágít a stratégia megfogalmazásának lényegére, felteszi a kérdést, hogy a megfogalmazott célok megfelelnek a vállalat stratégiai pozíciójának? Vagy egyáltalán alkalmazható az aktuális gazdasági környezetben a szervezet adottságait figyelembe véve? Ezek olyan kérdések, melyek a stratégia racionalitását vizsgálják, mely minden esetben alapkövetelménynek számít. Esetünkben a Boromir Csoport lehetőségeihez mérten végezzük stratégiaalkotási folyamatainkat, hiszen a vállalat jellemzőihez kompatibilis stratégia megtalálása a célunk.

A **megvalósíthatóság** már materiálisabb vonatkozásokban teszi fel a kérdéseket. Itt a tőke, a humán erőforrás és az idő faktorok szerinti megfelelésben vizsgálódik. Javasolt cash-flow kimutatások és más előrejelzések, megvalósíthatósági tanulmányok alkalmazása. A gyakorlatban minden gazdasági szervezet lehetősége korlátozott, emiatt a realitásoknál kell maradni főként pénzügyi szempontból, például minden olyan túlzottan tőkeigényes beruházást el kell vetni amely távol áll a vállalat fő tevékenységi körétől.

Elfogadhatóságról főként a részvényesek, alkalmazottak és kliensek szemszögéből beszélhetünk, mivel az implementálni kívánt tervek bizonyos elvárásoknak kell megfeleljenek, kockázatokat kell tárgyaljanak és természetesen jövedelmezőséget kell kimutassanak. Gyakorlati vonatkozásban ez legjobban a tanácsadói munkához hasonlítható, az összeállított stratégia a vállalat vezetőségének és a tulajdonosi körnek is egyaránt tetszetős kell legyen.

A fenti három kritérium szépen összefoglalja a már körvonalazódott stratégia használhatóságát, viszont csupán ezek vizsgálatával nem mennénk sokra egy komplex vállalati

irány megfogalmazásában. Lehetőség van különféle modellek használatára, azok közti kapcsolatok és szinergiák elemzésére is, melyek igyekeznek minden szempontot figyelembe venni. Egy ilyen átfogó modell szintén Johnson és Scholes nevéhez fűződő, vállalati stratégia környezetét és hátterét vizsgáló modell, mely egyszerűen rámutat a stratégia alkotás három fő fázisára, melyek a stratégiai analízis, stratégia-választás és a stratégia implementációja. Ezeknek külön a befolyásoló faktorait megállapítva az alábbiakban vázolt modell jó támpont lehet bármely vállalat vagy ágazat stratégiai döntési pontjainak vizsgálatához is.

Ábra 1. Stratégiaalkotási modell.



(Forrás: Johnson & Scholes, 1984)

A stratégia gyakorlati felépítésénél (Boromir Csoport esete) látható lesz az alábbiakban, amint az elemzés a stratégiaalkotási modell 3 fő lépésére és azok hátterére épül. Ez ugyancsak hangsúlyt kap a stratégiai döntési pontok (8. fejezet) összegzésénél.

Stratégiai analízisünk a környezeti vizsgálattal, célok és elvárások vázolásával és az erőforrások becslésével vizsgálódik az iparágak esetében Világ, Európa, majd Románia nemzetgazdasági szintjén, majd a gyakorlati vonatkozások miatt nagy relevanciájú piacelemzések is helyet kapnak. Különösen fontos a gyakorlatban működő vállalati modellek és a piacszerkezet, előrejelzések analízise a tervezhetőség miatt.

A **stratégia kiválasztása** az analízisben megfogalmazott tények alapján történik a vállalat (esetünkben Boromir) lehetőségeinek figyelembe vételével, az **implementáció** pedig a stratégia testre szabását fogja jelenteni.

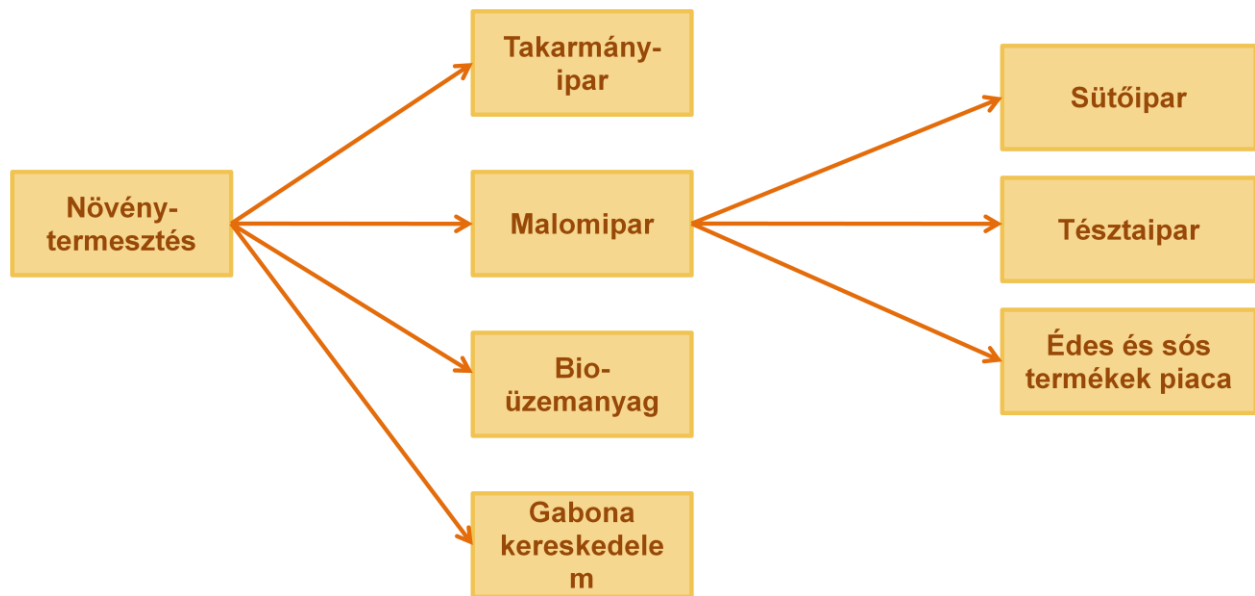
2. A gabona termékpálya stratégiai megközelítése

A stratégia és stratégiai menedzsment alkalmazásához a gabona szektorban szükséges ismernünk a gabona termékpályának a szerkezetét. Stratégiai döntések meghozatalának előfeltétele a termékpálya ismerete, annak minden lépcsőfokát beleértve, hiszen a termékpálya egyes elemei között jelentős kölcsönhatások létezhetnek.

A termékpálya három szintből épül fel: alapja a szántóföldi növénytermesztés. A betakarítás után négy lehetséges úton haladhat tovább a gabona. Az első lehetőség a takarmányipari felhasználás. Ez jelentős részét teszi ki az összgabona felhasználásnak, így nem nélkülözhető a gabonatermékpálya integrált tárgyalása esetében. Viszonylag újkeletű a bioüzemanyag jelenléte a termékpálya felépítésében, és ezzel együtt nagy növekedési lehetőség áll előtte. A feldolgozó ágazatok mellett a gabona a szántóföldről a kereskedelemben is kerülhet.

Románia szempontjából különösen fontos ezen aspektus, mivel az ország nettó kereskedelmi pozíciója nemrégiben változott meg: importőrből exportőrré váltunk. Az utolsó, de különösen nagy relevanciával bíró elem a malomipari felhasználás. Ez tulajdonképpen a gabona emberi felhasználását takarja, és ez az egyetlen elem a második lépcsőfokból amelynél tovább is követhető vertikálisan a termékpálya. A malomiparra épül ugyanis a sütő- és tésztaipar, illetve az édes meg sós termékek piaca.

Ábra 2. Gabona termékpálya felépítése



(Forrás: saját szekesztés)

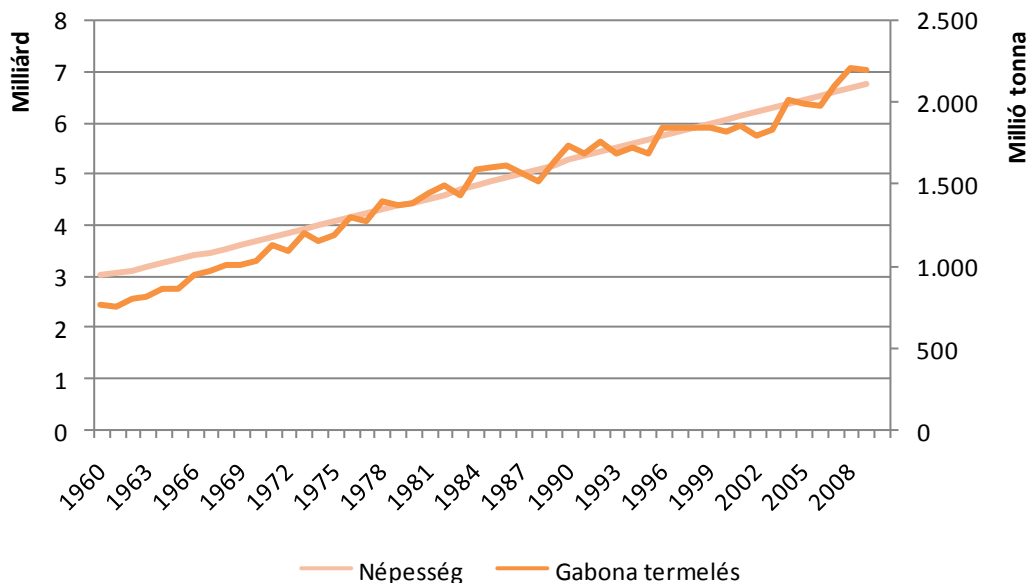
3. A gabona helyzete a Világon és Európában

3.1 A gabona és a népesség kapcsolata

Bátran kijelenthetjük, hogy a világon gabona nélkül nem lehetne élet. Minden kontinensen, minden országban alapélelmiszernek számítanak a különböző gabonafélék: Ázsiában főleg a rizs, míg a Világ többi részén túlnyomórészt a búza és az árpa. Jelenlétük nélkülözhetetlen mind az élelmiszeripari termékek előállításában, mind pedig a takarmányiparban. Egyes szakértők valószínűnek tartják azt is, hogy az üzemanyagok terén sem lesz megkerülhető a gabonának a szerepe.

Historikus adatokat vizsgálva megfigyelhető, hogy a Világ népességének a növekedése és a gabonatermelés növekedése erős korrelációt mutat. 1960-ban a népesség épphogy meghaladta a 3 milliárdot, a gabonatermelés 797 millió tonnán állt. 2009-re ezek a számok 6,8 milliárd és 2200 millió. A Világ népessége 2,25-ször lett nagyobb, míg a gabonatermelés 2,8-szor. A különbséget a két hányados között a felzárkózó, úgymond fejlődő országok életszínvonalbeli növekedése és a bioüzemanyagok előtörése adja, ez utóbbinak jelentős hatása csak az elmúlt tíz évben figyelhető meg. A következő ábra a népesség és a gabonatermelés növekedését szemlélteti 1960-tól 2009-ig.

Ábra 3. A Világ népességének és gabona termelésének alakulása



(Forrás: saját szerkesztés a FAOstat és US Census Bureau adatai alapján)

De hogyan is tevődnek össze ezek a mutatók, földrajzi szempontból hol termelődik a gabona és hol nő a népesség? A népességnövekedés kérdését illetően, a meghatározó térségek Afrika illetve Dél-Kelet Ázsia. India és Kína népességnövekedése a Világénak a 35%-át teszi ki, Afrikának 1960 óta megnégyszereződött a lakossága, így a globális népességnövekedés 20%-át teszi ki. Ezzel szemben az elmúlt 2 évtizedben Európa népessége csökkenő tendenciát mutat, a népesség elöregedése jellemző erre a térségre. Ez alól a trend alól nem kivétel Románia sem, melynek 1989 óta körülbelül 2 millió fővel csökkent a lakossága.

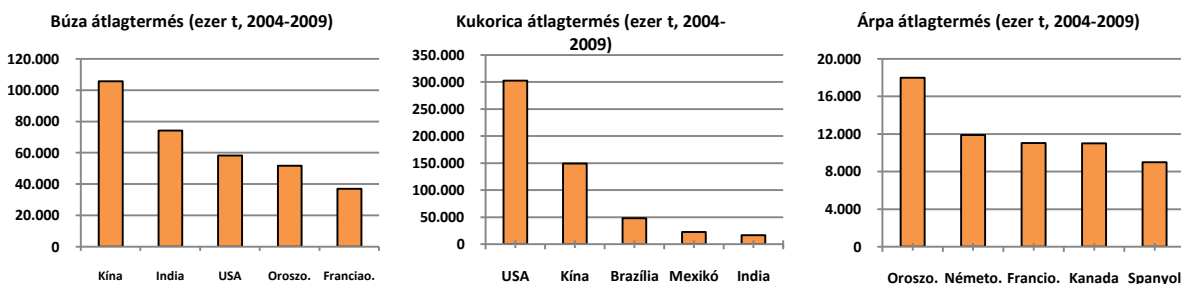
Ahol nagy a népesség, ott nagy az élelmiszer iránti kereslet is. Ezért nőtte ki magát világszinten Kína és India mezőgazdasága. Az elkövetkezendőkben a három legfontosabb gabonaféle lesz tárgyalva: búza, kukorica és árpa. A rizs is meghatározó gabonaféle világszerte, az ázsiai kulináris szokásoknak köszönhetően, de Románia szempontjából nem releváns.

3.2 A Top világpiaci szereplők

A világ legnagyobb búzatermelő országai: Kína, India, USA, Oroszország és Franciaország. A kukorica esetében elsősorban az USA (a világ kukoricatermésének 40%-a az USA-ban terem), Kína, Brazília, India, Mexikó jelentős, míg az árpa termelése főleg Európára koncentrálódik: Oroszország, Németország, Franciaország, Kanada és Spanyolország.

A világ búza és kukorica előállításának jelentős része elsősorban az amerikai és az ázsiai kontinensen történik, ugyanakkor az árpatermés kiemelt hányadát Európában állítják elő.

Ábra 4. Főbb gabonatípusok TOP termelő országai



(Forrás: saját szerkesztés a FAOstat és, Eurostat adatai alapján)

A keleti és afrikai dominanciát a gabonafélék termelésében az Egyesült Államok mutatószámai, illetve Európa egyes fejlett mezőgazdasággal rendelkező országai törik meg. Az USA-ban használják a legfejlettebb technológiákat a szántóföldi növénytermesztés terén, nem zárkoznak el a GMO (Genetically modified organism – génmódosított organizmus) technológiáktól sem és nagy az öntözött területeik aránya, ezért még ma is a legversenyképesebb mezőgazdaságnak vannak titulálva.

3.3 Gabonatermesztés Európában

Európáról, mint egységes mezőgazdasági nagyhatalomról nem lehet beszélni, ugyanis számottevő különbségek vannak az egyes országok között. Vegyük először az EU-s és EU-n kívüli területeket.

Az EU-n belül az Unió közös Agrárpolitikájának (KAP) a feladata a tagországok közötti különbségek csökkentése mely jelen pillanatban is érezheti hatásait. Ennek ellenére óriási eltérések vannak a nyugati illetve keleti blokk hatékonysága között. Míg Franciaországban és Németországban az összesített gabona termésátlag 7-8 tonna körül mozog, addig a másik végponton Romániában és Bulgáriában ez a szám 3 körüli értéket mutat.

Az Unión kívül található országok esetében sem lehet egy egységes képet alkotni a mezőgazdaság állapotáról: egyrészt Horvátország és Szerbia jó termőföldről köszönhetően kimagasló hatékonyságot mutatnak a KKE (Közép-Kelet Európa) régió számaihoz képest, másrészt pedig Ukrajna és Oroszország, két hatalmas agrárpotenciállal rendelkező ország

kimondottan gyenge termésátlagokat mutat fel. Az 1. melléklet szemlélteti egyes európai országok gabonatermesztésének a mutatóit.

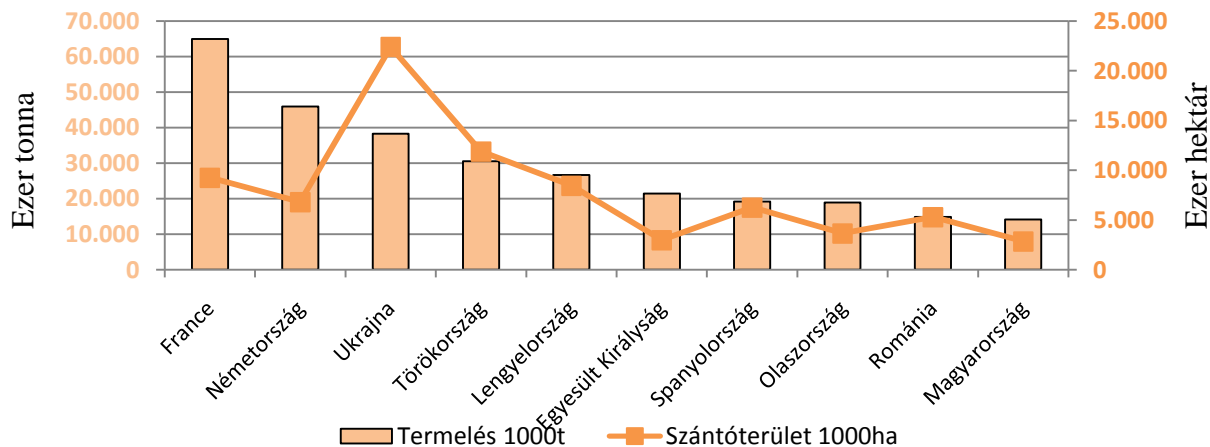
A gabona ágazat nem mindig alakul trendszerűen többek között az időjárási viszonyoknak köszönhetően, ugyanakkor ciklikusság is megfigyelhető az iparágban ezért az adatokat öt év átlagában vizsgáltuk, így kiküszöbölve az esetleges ingadozásokat az évek között. (Pl. A 2007-es szárazság egész Európa gabonatermesztését negatív módon befolyásolta).

A szántóterület nagyságát, az összes megtermelt búzamennyiséget, a kettő által meghatározott termésátlagot és a kereskedelmi adatokat vizsgálva átfogó képet kapunk az egyes országok gabona ágazatáról. Amint az már említve volt, nyugatról keletre haladva csökken a hatékonyság, egyes esetekben akár 3-szor kisebbek a termésátlagok annak ellenére, hogy a meteorológiai és a földrajzi adottságok nagymértékben hasonlítanak.

A kereskedelmi adatokat górcső alá vetve észrevehetjük, hogy az európai országok nagyrésze exportőri szerepet tölt be, ez alól kivétel Lengyelország és Horvátország. Románia az 5 év átlagában számolt adatokat figyelembe véve a 2009-es évnek köszönhetően változtatta meg nettó importőri pozícióját és vált nettó exportőrré.

A nagyon kis hatékonyság ellenére Románia benne van Európa top 10 gabonatermesztő országa között. Európa legfejlettebb mezőgazdaságával rendelkező Franciaország a legnagyobb gabonahatalom Európában, őt követi az ugyancsak hatékony Németország. A következő Ukrajna, mely 1,7 tonna/hektár-os termésátlagával is előkelő helyen van. A 9. és 10. helyen Románia és Magyarország található, közel egyforma termesztett mennyiséggel, annak ellenére hogy Magyarországon a gabonatermesztésre használt termőterület 52%-a romániaiinak.

Ábra 5. Európa legjelentősebb gabona termelői és szántóterületeik



(Forrás: saját szerkesztés a FAPRI, FAOstat és Eurostat adatai alapján)

Ebből az ábrából is látszik, hogy Románia milyen kis mértékben használja ki a természet által kínált lehetőségeket például a tőlünk nyugatra fekvő Magyarországhoz képest. De mi ennek a gyenge teljesítménynek az oka, mit lehet tenni ellene és egyáltalán mi történik az országban megtermelt gabonával? Ezekre a kérdésekre boncolgatja a lehetséges válaszokat a következő fejezet.

4. Gabona termesztés Romániában

4.1 Bevezető a romániai gabona ágazatba

Földtani szempontból megvizsgálva Románia a régiójában kiváló termőföldekkel rendelkezik, melyek minősége közel áll a híresen jó szerb termőföldekéhez. Időjárás szempontjából is ideális az ország fekvése, minden alapélelmiszer alapanyaga megterem szántóföldjeinken. Ezek ellenére mégsem működik hatékonyan a hazai mezőgazdaság, amit már azon tény is bizonyít hogy a GDP-nek csupán a 8,1%-át teszi ki amellet hogy az aktív lakosság 29%-át foglalkoztatja. Ez leegyszerűsítve annyit jelent, hogy a jövedelemmel rendelkezők egyharmad része termeli meg az ország bruttó hazai termékének az egytizenkettedét.

2008-ig az ország nettó gabona importőr volt, amit rengeteg szakmeber tarthatatlannak vélt a mezőgazdasági adottságok ismeretében. Ezt tükrözi a BCR fő-közgazdászának is a véleménye, aki 2009 szeptemberében a következőt nyilatkozta:

„Románia 102 millió embert tudna ellátni búzával, de több mint 1,8 millió hektár föld kihasználatlanul áll. A termőföldek megfelelő kihasználásával Románia erős nettó-exportőri pozíciót vehet fel”

-Lucian Anghel-

2009. szept. 21, Agerpres

Hasonlóan vélekedik Románia egyik legnagyobb mezőgazdasági vállalkozásának, a Cerealcom Dolj-nak a tulajdonosa is:

„Sokan elmondták már, de én is elmondom: akkora potenciál rejlik ebben az országban, hogy 80 millió embert tudnánk etetni, de mégis legalább felét a mindennapi betevőknek importáljuk.”

-Mihai Anghel-

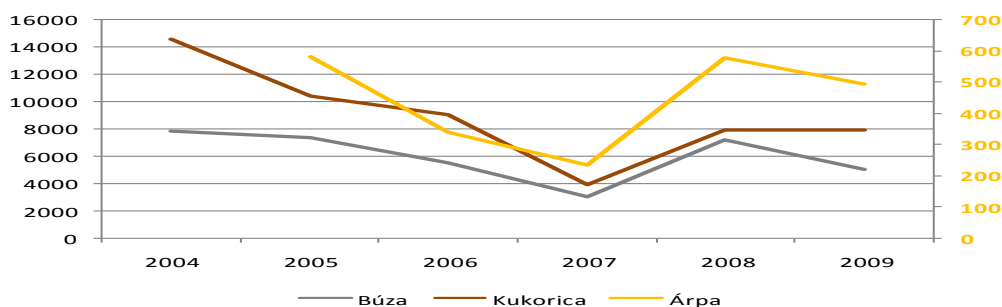
2009. okt. 5, Ziarul Financiar

A jelenlegi helyzet és a róla alkotott szakmai vélemények ismeretében megvizsgáltuk az elmúlt öt év gabonamérlegét, és ennek az összetételét, tehát a főbb gabonafélék termelésének az alakulását.

4.2 A gabonatermesztés dinamikája

Az európai szokásokhoz hasonlóan Romániában is a búza és a kukorica vetekszik a legnépszerűbb gabonaféle címért, őket jelentős lemaradással az árpa követi. A következő diagramm ezen gabonaféléknek a termesztését ábrázolja 2004-től 2009-ig:

Ábra 6. Főbb gabonafélék termesztése Romániában (1000 t)



(Forrás: saját szerkesztés az Eurostat és INS adatai alapján)

Az első dolog ami megfigyelhető a diagrammon, az nem más, mint hogy a gabonafélék termesztése erős ingadozást mutat. Ez nagyrészt az időjárási viszonyoknak köszönhető, de az ezek ellen némiképp védeni hivatott eszközök hiányát is jelzi. Nagyon kicsi az öntözött területek aránya a teljes mezőgazdasági területhez viszonyítva és szárazságtűrő GMO technológiás növények termesztése sem gyakorlatszerű országunkban. Ezeken felül még megemlítendő a feketegazdaság szerepe is, ami annak köszönhető, hogy sok gazda nem jelenti be a termését az illetékes szerveknek, és feketén értékesíti termékeit. A Versenyhivatal becslései alapján a malom- és sütőiparban (a búzának a 90%-át itt használják fel) felhasznált gabona 40%-át feketén értékesítik.

A legszembetűnőbb az ábrán a 2007-es év eredménye, mely óriási visszaesést mutat az előző évhez képest. Kukorica esetében a leghangsúlyosabb a különbség: 2006-ról 2007-re mintegy 58%-os visszaesés volt megfigyelhető. A búza esetében ez a szám 45%, árpánál meg 32%. Ez az év volt a kétezres évek leggyengébbike, Európa-szerte a termés 30%-át elvitte a szárazság. 2007 után egy stabilizálódási folyamat indult el, termelés szintjén a számok visszatértek a 2006-os szintre, de még így is jóval elmaradnak az ideálistól.

4.3 A gabonamérleg vizsgálata

Az országos gabonaágazat vizsgálatának egyik legfontosabb eszköze a gabonamérleg, mely beazonosítja az eszközöket és a felhasználási módokat, megmutatja hogy mi a gabona útja a termesztést és aratást követően.

Ábra 7. Románia gabonamérlegének alakulása

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Nyitó készlet | 3987.3 | 4074.0 | 8548.3 | 8792.6 | 6998.5 | 4550.2 |
| Betakarított termés | 12964.4 | 22398.2 | 19331.2 | 15740.8 | 7786.3 | 16777.5 |
| Import | 2211.0 | 538.6 | 355.9 | 828.0 | 1684.0 | 2163.5 |
| Forrás összesen | 19162.7 | 27010.8 | 28235.4 | 25361.4 | 16468.8 | 23491.2 |
| Takarmány felhasználás | 9849.0 | 11726.3 | 12206.0 | 11358.3 | 6110.8 | 6363.8 |
| Ipari felhasználás | 419.0 | 452.6 | 551.9 | 652.7 | 553.3 | 552.7 |
| Vetőmag felhasználás | 661.9 | 854.4 | 926.5 | 759.8 | 746.9 | 794.4 |
| Emberi felhasználás | 3849.1 | 4414.5 | 4415.3 | 4473.6 | 3418.1 | 4265.1 |
| Veszteség | 191.7 | 294.1 | 174.3 | 114.4 | 89.7 | 121.8 |
| Export | 117.8 | 740.0 | 1168.8 | 1004.4 | 999.8 | 5210.9 |
| Záró készlet | 4074.3 | 8548.3 | 8792.6 | 6998.5 | 4550.2 | 6182.5 |
| Felhasználás összesen | 19162.8 | 27030.2 | 28235.4 | 25361.7 | 16468.8 | 23491.2 |

(Forrás: saját szerkesztés az INS és Eurostat adatai alapján)

A forrás oldalon találhatóak „Nyitó készlet” a „Betakarított termés” és az „Import”. Ezek összege adja meg azt a teljes gabonamennyiséget, amely az adott évben rendelkezésre áll. A forrásoldalnak a legfőbb alakítója természetesen a betakarított termés, ennek függvényében alakul az import mennyisége és ettől függ hogy a készletek az adott évben nőnek vagy csökkennek. Ez azért van így, mert annak ellenére hogy a termés nagy ingadozást mutat, a belső fogyasztás viszonylag konstans. Az adott évben betakarított termés a mérlegkimutatásban csak a következő évben jelenik meg, ezért látható a mérlegben a 2007-es gyenge termés a 2008-as évszám alatt.

A másik oldalon találhatjuk a felhasználás összetételét. Ennek a fő alakítója a takarmány felhasználás mely évtől függően 40-60%-át adja az összes felhasználásnak. Fontos mérlegtétel még az emberi felhasználás, mely a malomipart és a sütőipart takarja. Látszik, hogy ez a legkonstatnsabb tétel, 4000-4400 ezer tonna körül alakul. Kivételnek mondhatóak a 2004-es és a 2008-as évek, ugyanis ezekben az években az időjárási viszonyok következtében nagymértékű általános árnövekedés jellemezte az iparágat.

Dinamika szempontjából a leglátványosabb változást az export alakulása mutatja. 2004-ről 2009-re meg negyvennégyeszerződött Románia exportált gabona mennyisége. Szakmeberek sem tudják pontosan megállapítani hogy a kialakult helyzet egy növekvő tendenciának az eleje, annak hogy Románia folyamatos gabonaexportőr lesz, vagy pedig csak egy szerencsés évnek az eredménye.

A gabonamérleg vizsgálata után láthatjuk a főbb tételeket amibe a gabona „pumpálódik”. A következőkben ezen tételek tüzetesebb vizsgálata következik, a gabona termékpályának egy következő fokozatára lépve. Ez a lépcső párhuzamosan tartalmazza az exportot és az elsődleges feldolgozó ágazatokat.

Miután betakarítják a gabonát silókba kerül és innen osztják tovább. A főbb feldolgozóágazatok a malomipar, a takarmánygyártás és újabban a bioüzemanyag ipar. Ez utóbbi a gabonafajták közül leginkább a kukoricát használja fel, és bioetanolt állít elő belőle. Ezen ágazatoknak a tárgyalását kezdjük a legnagyobb mennyiséget felhasználó iparággal, a takarmánnyal.

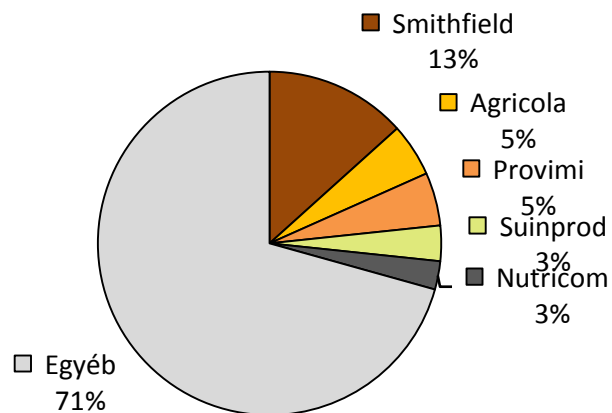
5. Gabona felhasználás Romániában

5.1 A takarmányipar Romániában

Ahogy a malom- és sütőipart a humán fogyasztásnak a mértéke határozza meg, melyet demográfiai tényezők is befolyásolnak, úgy függ a takarmányipar is az élőállat létszámtól. Gyakorlatilag ki lehet mondani hogy a takarmányelőállítás egyetlen meghatározó alakítója az állatok száma. Természetesen más okok is közrejátszanak, melyek közül megemlítendő a gabonaárak alakulása az adott országban, melynek hatása inkább a kereskedelmi mérlegben mutatkozik.

Románia jelentős gabonamennyiséget használ takarmány célokra, és nem lesz ez másképp az elkövetkezendő években sem. A főbb állatállományok közül az elmúlt években egyedül a marhafajták létszáma csökkent, a sertés illetve a baromfi stagnálást és bizonyos esetekben enyhe növekedést mutatott. A takarmányipar magába foglalja a késztakarmányokat és az ún. premixeket, melyek 1-2%-os koncentrátumok. A román piac konszolidálatlan a takarmány iparágai tekintve, az első 5 szereplő csupán a piac 29%-át uralja, de gyors konszolidációs folyamat vetíthető előre, mivel a tőkeerős multinacionális vállalatok már megvetették a lábukat a hazai piacon.

Ábra 8. Megtermelt takarmány szerinti piaci részesedés

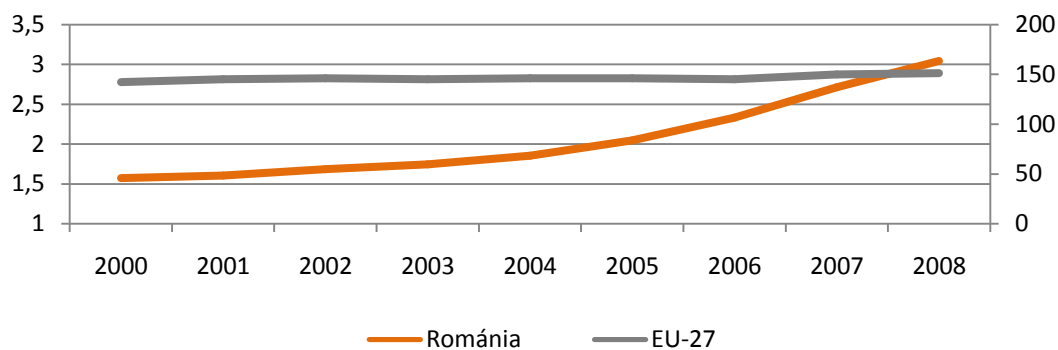


(Forrás: saját szerkesztés)

Ezek az amerikai Smithfield, mely piacvezető szerepét az ugyancsak általa működtetett Temes megyei sertéstelepeknek való direkt értékesítésnek köszönheti, és a holland érdekeltségű Provimi, mely főképp az ország déli részén fejti ki tevékenységét. A takarmányipar esetén megemlítendő két fajta vállalati modell. Az egyik a specialista, mely csak a takarmányelőállítással

foglalkozik és értékesíti más vállalatoknak. Ilyen a romániai piacon a Nutricom vagy a Provimi. A másik modell az integráló, mely a takarmánygyártást saját vertikumán belül valósítja meg és ennek túlnyomó részét ő is használja fel. A legjobb példa erre a Smithfield, mely a sertéseit így a saját maga által gyártott takarmánnyal látja el, és a román érdekeltségű Agricola, melynek a vertikuma még szélesebb mint a Smithfield-é, mivel továbbfeldolgozási tevékenységet is folytat. A romániai takarmányipar az EU trendjeivel szembe megy, mivel évek óta növekedik a kontinensen átlagban megfigyelhető stagnálás ellenében.

Ábra 9. Románia és Európa takarmány előállítás (millió tonna)



(Forrás: saját szerkesztés az Eurostat adatai alapján)

Ugyanakkor az előrejelzések is azt mutatják, hogy az uniós takarmány iparág lassan csökkenni fog, ezzel szemben 2020-ig a hazai takarmányipar éves átlagos 2% növekedést fog felmutatni.

Romániában tarthatatlan helyzet a takarmányköltségek magas aránya a teljes élelmiszer termelési költségekben. Ez a szám az Unión belül a legnagyobb (33%-al mint az EU-27 átlaga) és azt mutatja hogy kis hatékonyságú a hazai takarmányipar az európai környezethez képest.

5.2 A bioüzemanyag iparág Romániában

Világszerte a bioüzemanyagok előretörése figyelhető meg, fejlett gazdaságok már évek óta bevezettek bizonyos követeléseket, melyek a bioüzemanyagok arányát határozzák meg a töltőállomásoknál. Az USA-ban a benzinkutakban az üzemanyagoknak 10%-a kell legyen növényi származékból készült üzemanyag. Ilyen szabályozásokat Romániának is teljesítenie kell majd, konkrétan a teljes üzemanyag felhasználásnak a 4%-át bioetanol kell kitegye 2012-ig. Ez valószínűsíthetően nem fog megtörténni.

A bioüzemanyagoknak két fontosabb fajtája különböztethető meg: a biodízel és a bioetanol. A biodízel olajosmagvából készül, főképp repceből, míg a bioetanol gabonából, pontosabban kukoricából, búzából és árpából.

Arról az üzletágról van szó, mely világszerte hatalmas vitákat váltott ki, mivel kétségbe vonható annak a létjogosultsága, hogy míg a világon élő emberek kb. 10%-a, tehát több száz millió ember éhezik, a fejlettebb régiók azon a földterületen melyen élelmet lehetne termelni, üzemanyagok alapanyagát gyártja. Az ún. „food vs. fuel” vita még nem látszik eldőlni egyik fél javára sem, de az tény, hogy az így is hatalmas és évről évre 2%-al növekvő globális üzemanyagszükségletet nem képes a Világ bioüzemanyagokkal helyettesíteni.

Gabonáról lévén szó, csupán a bioetanol kerül tárgyalásra. Romániában az első bioetanol gyár 2008-ban kezdte meg a termelést, ez a „Biofuel Energy” zimmicei székhelyű vállalat. Dél-Kelet Európa legnagyobb bioetanol gyáraként, évi 100.000 tonna üzemanyagot termel. Ennek a mennyiségnek az előállításához 285.000 tonna kukoricát használ fel, mely az ország éves termésének kb. a 3,5%-át teszi ki. Ha a teljes termelés a hazai felhasználást szolgálná, akkor ezen gyár egyedül képes lenne az előírt teljes bioetanol mennyiséget legyártani az ország számára, de mivel a kereslet nagyon alacsony, a gyár a termelésének 90%-át exportálja.

Előrejelzések szerint 2020-ig az EU-27 bioetanol kereslete meg fog duplázódni, ez pedig lehetőséget jelent a romániai befektetők számára. 2009-ben 5 újabb projektet hoztak nyilvánosságra, melyek ha üzembe lépnek 450.000 tonnával növelik meg az ország kapacitását. A várható kapacitásnövekedés ellenére, a külkereskedelmi mérleg nem fog jelentősen változni, Románia továbbra is nagy exportőr marad.

„A bioetanol a jövő egyik üzemanyaga, ezért úgy gondolom hogy belevágunk ebbe a projektbe. Románia kereslete növekedni fog ugyan, de a termelésünk nagy részét nyugatra kívánjuk exportálni.”

*-Ioan Neculaie, InterAgro, tulajdonos-
2010. febr. 8., Business Magazin*

5.3 A gabona külkereskedelem Romániában

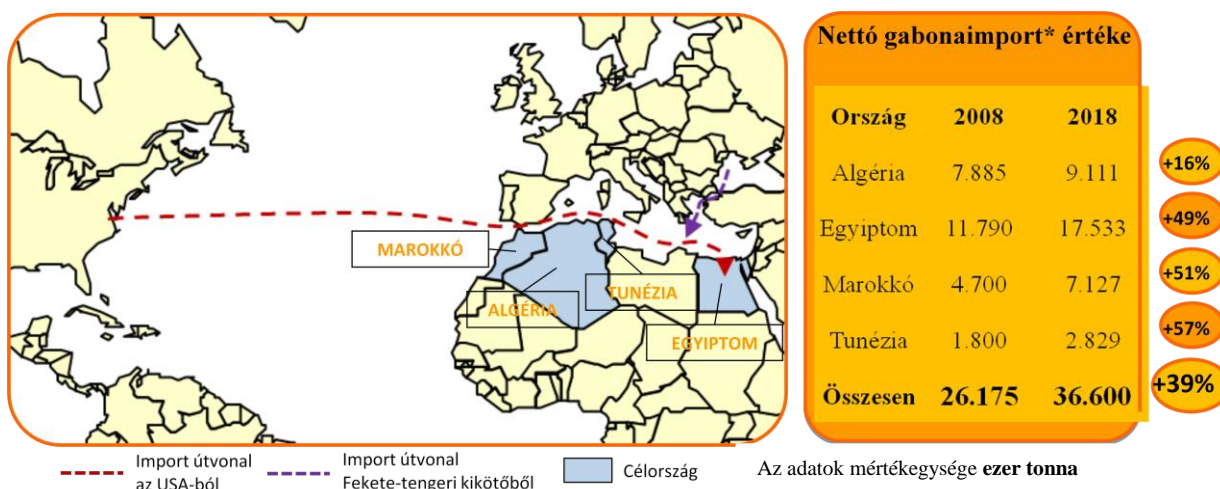
A gabonamérleg vizsgálata során is látható, hogy az elmúlt években Románia külkereskedelmi mérlege igencsak változó volt. Ha a gabonaágazatban meghatározó öt év

átlagos gabonatermését vesszük figyelembe, akkor a 2004-2008 időszakra az ország nettó importőr volt több mint 300.000 tonnával. Ugyanezen mutató egy évvel eltolt időperiódusra vizsgálva már teljesen eltérő eredményt mutat: 2005 és 2009 között az átlagos gabonaexport 700.000 tonnát meghaladó érték volt. Az alakítója ennek a változásnak a 2009-es külkereskedelmi mérleg, mely alapján Románia több mint 5 millió tonna gabonát exportált, importja pedig ettől jóval elmaradva, 2.1 millió tonna körül alakult.

A külkereskedelemben valószínűsíthetően egy normalizálódási folyamat vette kezdetét, mely egy konstansul nagy exportőr Romániát eredményezhet. A kérdés csupán az marad, hogy ha a környező országok is megtartják és fejlesztik jelenlegi nettó exportőri pozíciójukat, melyek azok a lehetséges célpontok, melyeket reálisan el lehet érni az országból?

A válaszhoz a kulcsot a Fekete-tengeri kikötő jelenti, mivel a Közép-Kelet európai régióban különleges lehetőségeket nyújt ennek a célszerű használatára. Megfigyelve azt, hogy a kikötő által milyen területek érhetőek el észrevehető, hogy nem kell messze szállítani a gabonát annak érdekében, hogy kecsesítő piacokat érjünk el. A Földközi-tenger déli partvidékén elhelyezkedő Észak-afrikai országok ugyanis jelenleg is nagy gabonaimportőrök. Termékeny földek hiányában és a keresletük növekedésének köszönhetően az importpozíciójuk a jövőben is erősödni fog. Előrejelzések szerint 2020-ra ezen országoknak közel 40%-al növekszik majd az importszükségletük, mely hatalmas piacot jelenthet többlettermelő európai országoknak, köztük pedig hangsúlyosan Romániának. A következő ábrán látható ezen országok lokalizációja, és a nettó importőri pozíciójuknak az előrejelzése az USDA (United States Department of Agriculture – Az Egyesült Államok Mezőgazdasági Minisztériuma) és az Eurostat adatai alapján.

Ábra 10. Potenciális gabonaexport célpontok



(Forrás: saját szerkesztés)

Megfigyelhető, hogy az életszínvonal emelkedésének és a népességnövekedésnek következtében Algéria, Egyiptom, Marokkó és Tunézia gabonafogyasztása, és ezzel egyenesen arányosan importja is jelentősen megnő. Ez a szám összesítve a négy országra 10 millió tonna többletet jelent. Az ábrán ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy az ebbe a régióba jellemzően exportáló USA mennyivel nagyobb logisztikai költséggel tudja ide szállítani a gabonáját, mint egy potenciális Fekete-tengeri kikötőt használó ország.

Következtetésképpen el lehet mondani, hogy ha Románia képes lesz fenntartani a termelésének a növekedését, a hatékonyság folytonos emelés mellett, óriási exportpotenciált tud generálni, melyet kihasználva az Észak-afrikai országok gabonakeresletének a robbanásszerű növekedését részben ki tudja elégíteni. A kereslet megvan, illetve még növekedni is fog, Románia dolga hogy a kínálati oldalon határozottan lépjen.

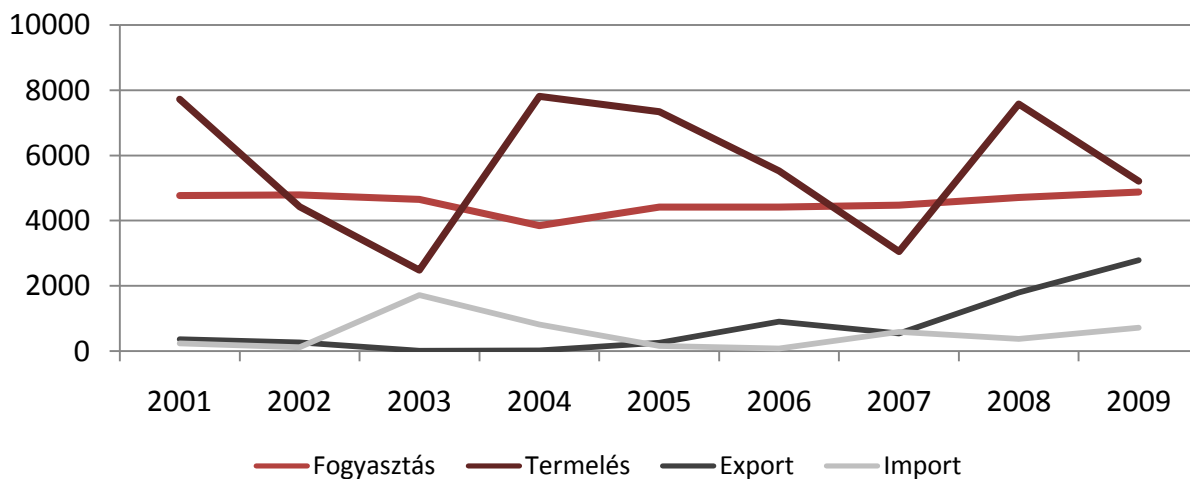
6. Malomipar

6.1 Alapanyagpiac

A sütőipari termékek családjába sokféle, látszólag igen különböző élelmiszeripari készítmény tartozik. Közös azonban valamennyiben, hogy valamilyen gabona lisztjéből, vízből (ritkábban tejből) járulékos- és adalékanyagok felhasználásával készítik, csakúgy mint a kenyeret. A liszt a sütőipari termékek önköltségének 45%-át teszi ki, emiatt igencsak nagy jelentősége van annak megfelelő beszerzésének, főként nagy mennyiségek esetén.

Az alapanyag piac jellemzőit az alábbi vonaldiagram szemlélteti kiválóan. A termelés ingadozása teljesen természetes jelenség, melynek fő befolyásoló tényezője az időjárás. Ezzel szemben a fogyasztás a látható módon viszonylag konstans szinten van, ezeknek függvényében módosul folyamatosan az import és export mutatója is. Romániának, illetve az itt működő malomipari és sütőipari termelőknek, ezen **ingadozó búzatermelés mellett kell biztosítaniuk az alapanyagellátást.**

Ábra 11. Búzatermés, fogyasztás, import és export Románia esetében (ezer tonna)

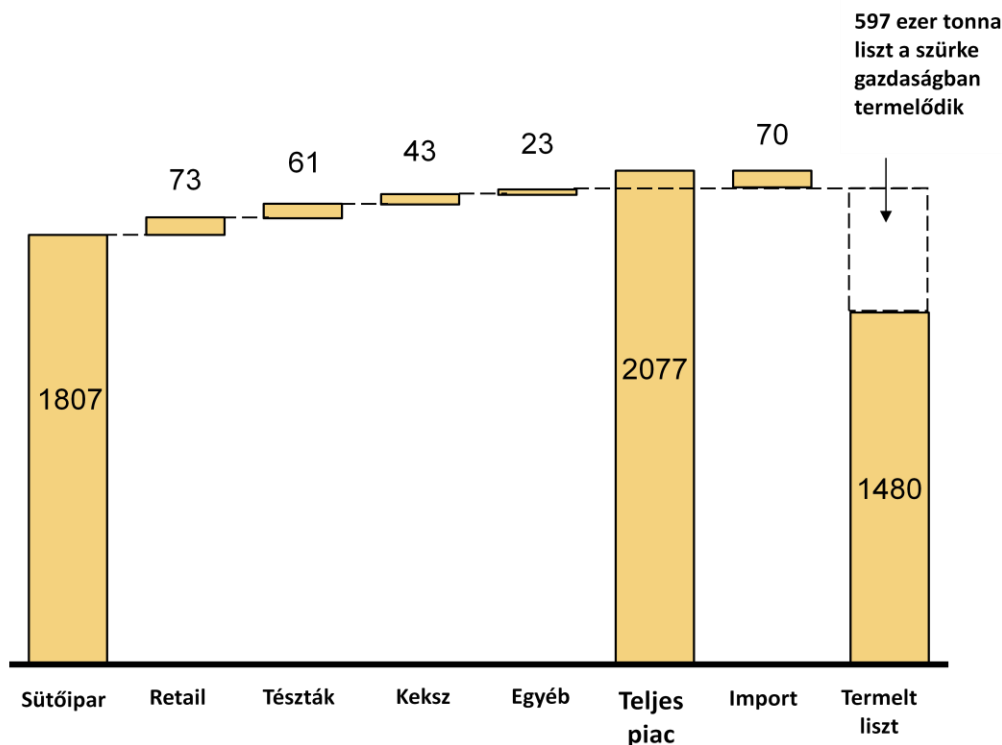


(Forrás: saját szerkesztés az Eurostat, FAOstat és INS adatai alapján)

A búzaliszt iránti keresletet vizsgálva különböző ágazatok esetében láthatjuk, hogy a sütőipar jelentős részt tesz ki az összes lisztmennyiségből. Retailben is viszonylag kevés liszt kerül a polcokra mennyiségileg, valamint tészták és kekszek gyártására sem használnak sokat fel. Ami viszont ennél is inkább szembetűnő az alábbi ábrából az a szürkegazdaság óriásinak mondható aránya, mely egy körülbelüli 600 ezer tonnás búzaliszt-piaci szeletet jelent.

Természetesen ez a közel 30%-os szürkegazdasági arány a következő években nagy mértékben visszaszorulhat és várhatóan idővel vissza is fog, mely a malomiparnak további számszerű növekedéssel fog szolgálni.

Ábra 12. Búzaliszt iránti kereslet szegmensenként Romániában - 2009



(Forrás: saját szerkesztés az INS, Eurostat, ZF adatai alapján)

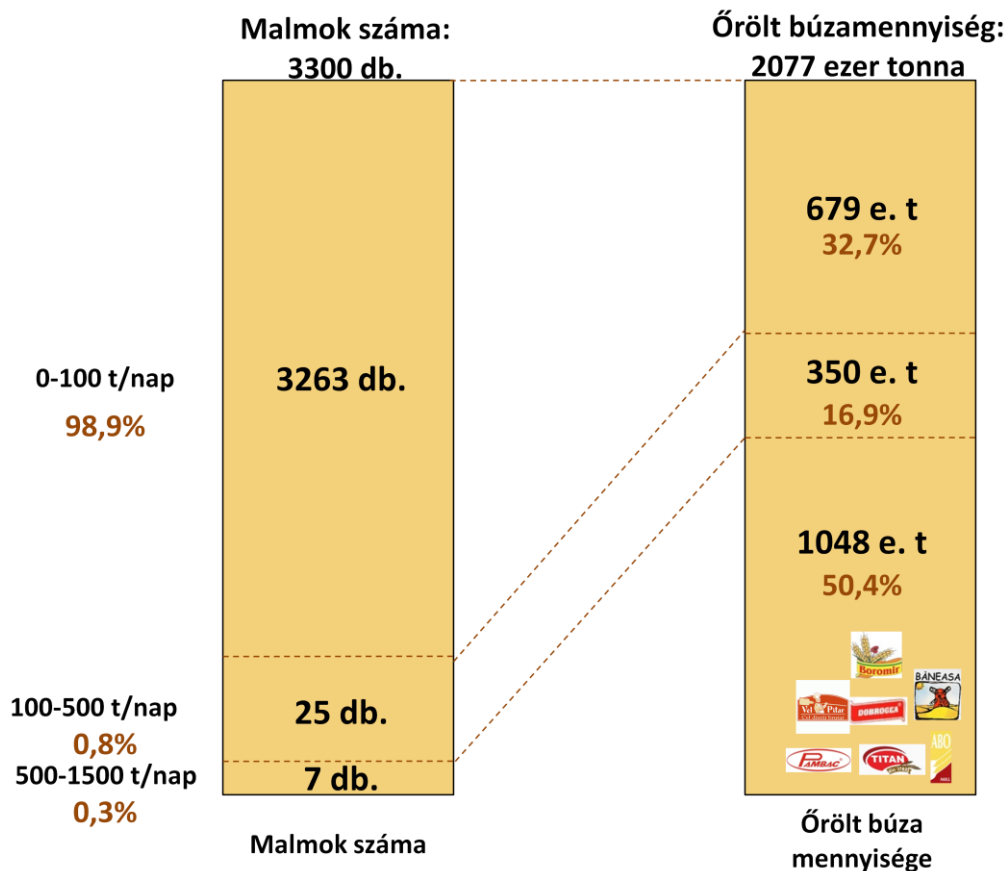
A lisztalapú termékek fogyasztása az európai trendet követve csökkenő tendenciát mutat, helyettesítő termékként azonban fellépnek a tészták, gabonapelyhek és snacks-ek. EU-s előrejelzések szerint a népesség 2020-ra 3,75%-al fog csökkeni Romániában, mely az alap élelmiszerek piacára természetesen hatást fog gyakorolni.

6.2 Lisztpiaci elemzés

A romániai malomiparnak összességében 3300 szereplője van. Itt nagyrészt kis méretű, általában falvakban és kisvárosokban működő malmokról beszélünk, melyek többségében hagyományos technológiát alkalmaznak, közülük sokan használaton kívül vannak, célpiacuk pedig helyi kisebb pékségek, sütődék. Az őrölt búza mennyisége alapján egy további jelentős, 16%-os részt tesz ki a 25 db. közepes méretű malom, melyek többsége megyei vagy regionális lefedettségben dolgozik, általában nem több mint 300 km-es sugarú körben van a célpiacuk. Mindemellett talán a legjelentősebb tény nem más mint, hogy **az ország top 7 malma őrli a az**

össz búzamennyiség 50,4%-át. A romániában éves szinten megőrölt búzamennyiségnek a Boromir csoport 9,6%-át őrli meg.

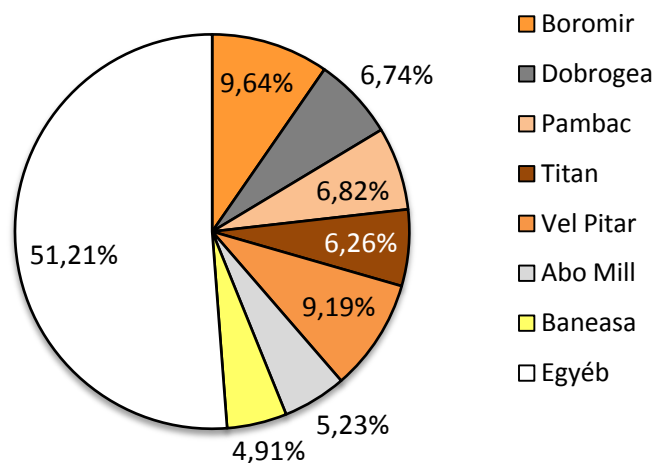
Ábra 13. Románia búzaőrítő egységeinek megoszlása



(Ábra: saját szerkesztés az INS, Eurostat, ZF)

Látható, hogy a piac nagymértékben konszolidált, a top 7 őrítő egység a piac több mint felét uralja. Az alábbi ábra a piaci részesedést mutatja az egy év alatt őrölt búzamennyiség alapján. Az élen járó Boromir csoport éves őrölt mennyisége 200 ezer tonna volt 2009-ben, ezt követi a Vel Pitar 189 ezer tonnával. Összesen a top 7 vállalat 1 millió tonna búzát őrölt meg az elmúlt évben, az ország összes búzaőrítési mutatója pedig 2 millió tonna (pontosabban 2.077 ezer tonna).

Ábra 14. Malomipari szereplők piaci részesedése éves őrlött búzamennyiség alapján (2009)



(Forrás: saját szerkesztés)

Az malomipari termelőegységek **lokalizációja** is különösen fontos szempont a piac vizsgálatánál. Általánosan a malomok aktivitása, vevőkiszolgálása 250 km-es hatósugarú körben működik, mely a liszt szállíthatóságából és tárolhatóságából adódik. Románia földrajzi adottságai miatt, egyéb logisztikai tényezőket is figyelembe véve ez a kör a gyakorlatban egy közepes és nagyobb malom esetén 150 km-es körben működik. Ilyen vonatkozásban az őrlőegységek lokalizációja nagy fontosságot nyer, a 2. mellékletben látható módon a vezető malomipari vállalatok egységei lefedik az ország teljes területét.

A Boromir csoport vállalataihoz tartozó őrlőegységek lokalizációja is tudatos, logisztikai és értékesítési vonatkozásban, a piac földrajzi lefedési szempontjából a szétszórtság nagy fontosságot rejt magában, de ezen észrevétel a konkurens vállalatok esetében is jól látható.

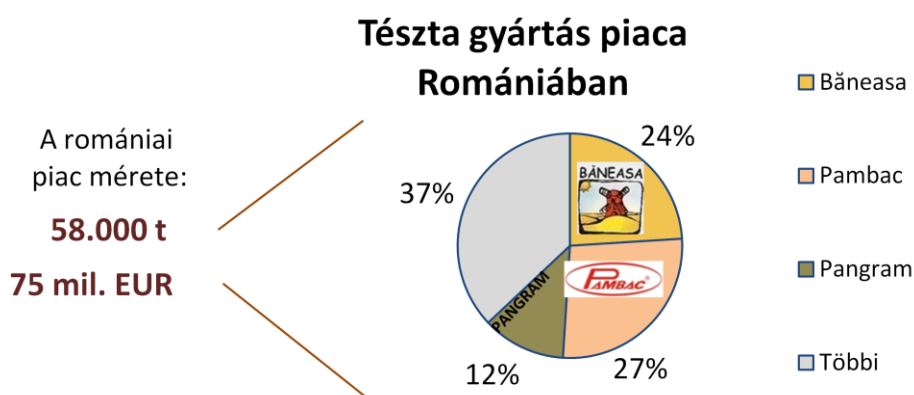
7. A lisztfeldolgozó ágazatok piacainak elemzése Romániában

8.1 Tésztaipar

A helyi tésztagyártásban vezető vállalatok malomipari tevékenységekben is mind élen járnak. Ezen tevékenységet tipikusan integrálják az őrlést végző piaci szereplők, hiszen a tészta gyártás önköltségének több mint felét a liszt teszi ki, ez pedig mind költség vonzatban, mind logisztikailag a legoptimálisabb párosítás.

Gyakorlatilag az őrlésnél feltüntetett top 7 vállalat a tésztaiparban is élen jár, ezek közül is a Băneasa, Pambac és Pangram a három piacvezető, összesítve 63%-os részesedéssel. A Boromir Giani nevű márkájával csupán hatodik helyen szerepel értékesített mennyiség alapján. Természetesen a külföldi vállalatokról sem szabad megfeledkeznünk, hiszen annak ellenére, hogy a fogyasztás 95%-át helyi termelők fedezik, a helyiek között is vannak külföldi vállalatok tulajdonrészei (főként olasz gyártók).

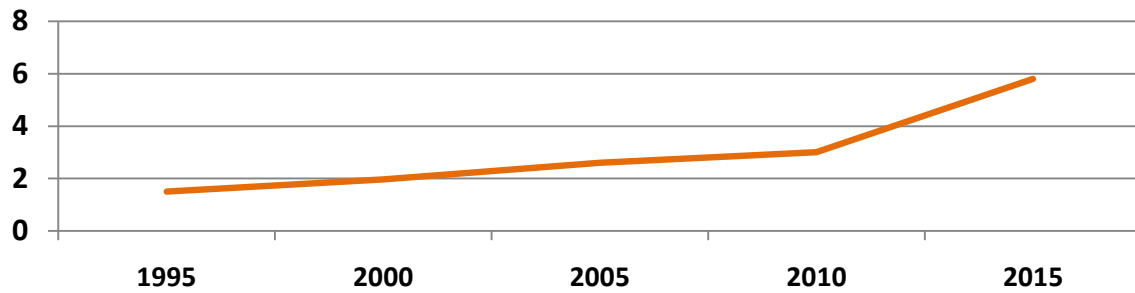
Ábra 15. Tészta gyártás piaca Romániában (2009)



(Forrás: saját szerkesztés)

Románia egy főre jutó tészta fogyasztása európai szinten közepesnek mondható. Látható, hogy az elmúlt évek során megkétszereződött a fogyasztási mutató, mely egy nagymértékű piacot rejt a háta mögött. 2015-re a 6 kg/fő-s fogyasztás legtöbb elemző szerint biztos előrejelzés, viszont sokan 10-et meghaladó számokról is írnak. A nagymértékű növekedés háttérében a fiatal generációk változó étkezési szokásai és a külföldön dolgozó román állampolgárok hazatérése a két elsődleges mozgatórugó.

Ábra 16. Tészta fogyasztás alakulása Romániában (kg/fő/év)



(Forrás: saját szerkesztés)

8.2 Sütőipar

Jelenleg Romániában az egy főre jutó kenyérfogyasztás 108-110 kg/fő/év, mely az Európai Unió átlaghoz viszonyítva (78-80 kg/fő/év) jelentősen, több mint 40%-al nagyobb.

Fontos befolyásoló faktorok ezen ágazat esetében az alternatívát képező más élelmiszerek fogyasztásában történő jelentős növekedések (pl. tészta) és a népesség számának alakulása is, mely csökkenő tendenciát mutat. Ezen tények mellett is várhatóan stagnálni fog a kereslet, de kisebb növekedést is prognosztizálnak a szakértők.

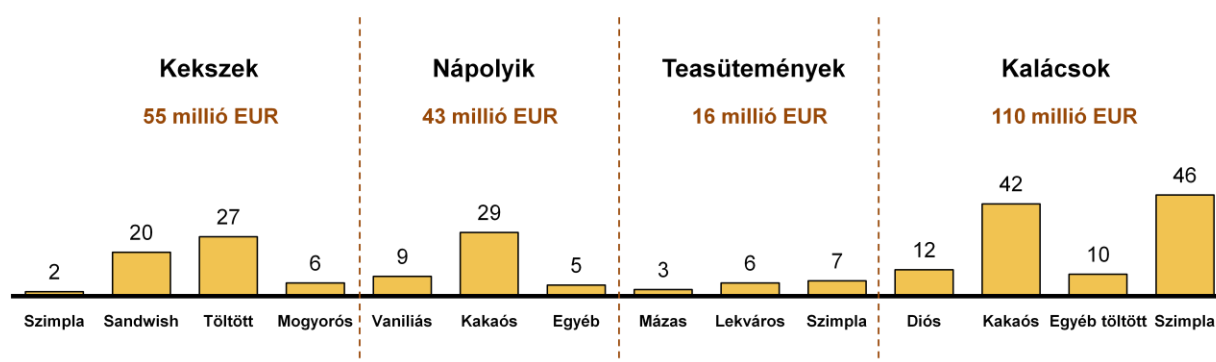
Természetesen nem csupán a kenyérral kell foglalkoznunk. A sütőipari termékek iránti kereslet várhatóan igényes is lesz, a lakosság a minőséget és a sokféleséget fogja szem előtt tartani. Javasolt a termékdiverzifikálásnak és termékportfólió bővítésnek a stratégiába való implementálása, de a tradicionális termékek iránt is várhatóan stabil érdeklődés várható.

A piacon erős **konzolidáció** várható, a jelenlegi 5500 –as termelői létszám hosszú távon nem tartható fenn. Ezzel a konzolidációs folyamattal lépést kell tartani, kapacitások növelésével a sütőipar stabil jövedelemforrást fog a jövőben is jelenteni.

8.3 Édestermékek piaca

Az édestermékek piacának legjelentősebb részét a kalácsok teszik ki 110 millió eurós piaci értékkel. Az étkezési hagyományokhoz is köthető jelentős ország szintű forgalom az édestermékek piacának közel felét jelenti, mely a stratégiai tervezés időszakára stabilan meg fogja tartani jelenlegi pozícióját, sőt 2020-ig 2%-os növekedést prognosztizálnak a kalácsok terén, annak ellenére hogy nagyrészt szezonális termékről beszélünk.

Ábra 17. Édestermékek piacainak értéke Romániában (2009)



(Forrás: saját szerkesztés)

A **kekszek piacán** 2020-ig a jelenlegi 2,3 kg/fő-s fogyasztásról 5 kg/fő-re történő növekedés várható, mely Románia szinten jelentősnek mondható piacnövekedésként könyvelhető el, viszont az európai átlaghoz (6 kg/fő) képest már csak egy lassú felzárkózást jelent.

A négy termékcsoport piacát összességében a Pan Group, Dobrogea Group, RoStar és Boromir Csoport vezeti.

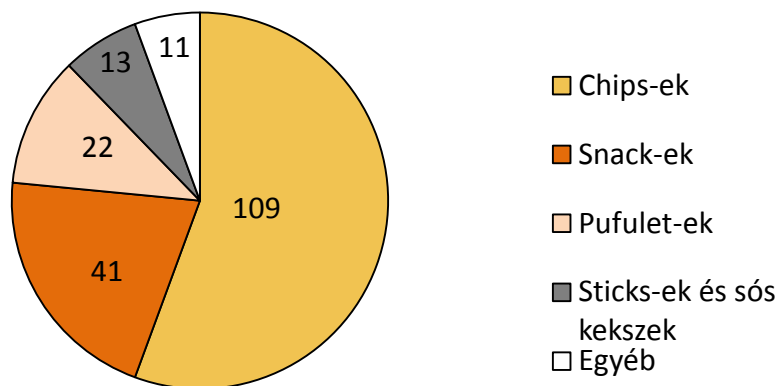
Összességében, ami az édestermékek piacát illeti, elmondhatjuk, hogy a hazai fogyasztók ezen termékek esetében túlnyomó részt nem márkahűek, fogékonyak az újra és az érdekességekre. Ezt a stratégiai időszakban mindenképp szem előtt kell tartani a gyártóknak.

8.4 Sóstermékek piaca

Jelenleg a sóstermékek romániai piacának összértéke 196 millió euró körül mozog. Ez a szám feltehetően 2 év alatt 30%-os növekedést fog felmutatni, ezáltal elérve akár 254 millió eurós forgalmat is.

Ebből a piacból legnagyobb részt a chips-ek tesznek ki, egészen pontosan 56%-ot, ezt követi a snack-ek értéke, mely 20%-ot ural.

Ábra 18. Sóstermékek piacának felépítése Romániában (millió EUR)



(Forrás: saját szerkesztés)

A romániai fogyasztás 56%-át két külföldi vállalat elégíti ki: az InterSnack és PepsiCo. A fennmaradó 44%-os piaci rész oszlik meg néhány más külföldi és a hazai gyártók között. Amint a számok is mutatják a hazai termelőknek ezen a piacon nincs nagy dominanciájuk.

A sóstermékek összetételében átlagban 60%-os részt tesz ki a kukoricaliszt és 15%-os részt a búzaliszt. Ebből is látható, hogy a főként búzaörlésre specializálódott malmok esetében kedvesbé érdemes egy ilyen feldolgozó ágazatot integrálni a tevékenységi körbe.

7. A Boromir csoport

7.1 Piacralépőből piacvezető

1994-ben került bejegyzésre a Boromir Ind kft., a mai Boromir Csoport gerincét képező vállalat, melyet alapító tulajdonosai malom- és sütőipari tevékenységi körrel indítottak, az akkori piaci igényeket feltérképezve.

A tradicionális szellemet szem előtt tartva, ugyanakkor modern perspektívával újtára indult vállalat az évek során egyre nagyobb mértékben diverzifikálta termékportfólióját, egyre több mellékágazatba lépett be és egyre csak nagyobb piaci részt tudhatott magáénak.

A romániai Râmnicu Vâlcea helységben üzembe helyezett első malomgép alig érte el a 24 tonna/nap-os kapacitást. Ehhez képest az 1998-2002-es időszakban végbemenő akvizícióknak

köszönhetően mára a csoport összkapacitása 1510 tonna/nap, ezáltal az ország legnagyobb malomipari szereplőjéről beszélünk.

A csoport láthatóan bonyolult tulajdonosi struktúrája (3. melléklet) a fennebb említett számos 1998-2002-es felvásárlás eredménye, viszont mindemellett természetesen kockázatmegosztó szerepről is beszélhetünk. Öt személy rendelkezik a Boromir Ind kft. tulajdonjogával különböző mértékű részesedésekkel. Az ebből leágazó tulajdonviszonyok, a csoport további vállalatai különböző tevékenységek, funkcionális és földrajzi jellegű tagolódást képviselnek.

A Boromir Ind kft. mellett a Boromir Prod Rt. és a Moara Cibin Rt. vállalatok foglalkoznak az őrlési tevékenységgel, melyekhez a következő malomegységek tartoznak:

- **Boromir Ind:** Déva (320 tonna/nap kapacitás), Valcea (180 tonna/nap kapacitás)
- **Boromir Prod:** Buzau (320 tonna/nap kapacitás), Slobozia (200 tonna/nap kapacitás)
- **Moara Cibin:** Nagyszeben: (490 tonna/nap kapacitás)

7.2 Portfólió analízis

A termékportfóliót BCG mátrix segítségével elemezzük (Griffin, 2007), mely segítségével átfogó képet kaphatunk az egyes terméktípusok piaci pozíciójáról.

A vállalat versenyhelyzetét alapvetően annak termékei és azoknak versenyhelyzete teremti. A vállalat stratégiai irányvonalának pontosításához, de csupán a jelenlegi helyzetének beazonosításához is fontos egy portfólió analízis elvégzése.

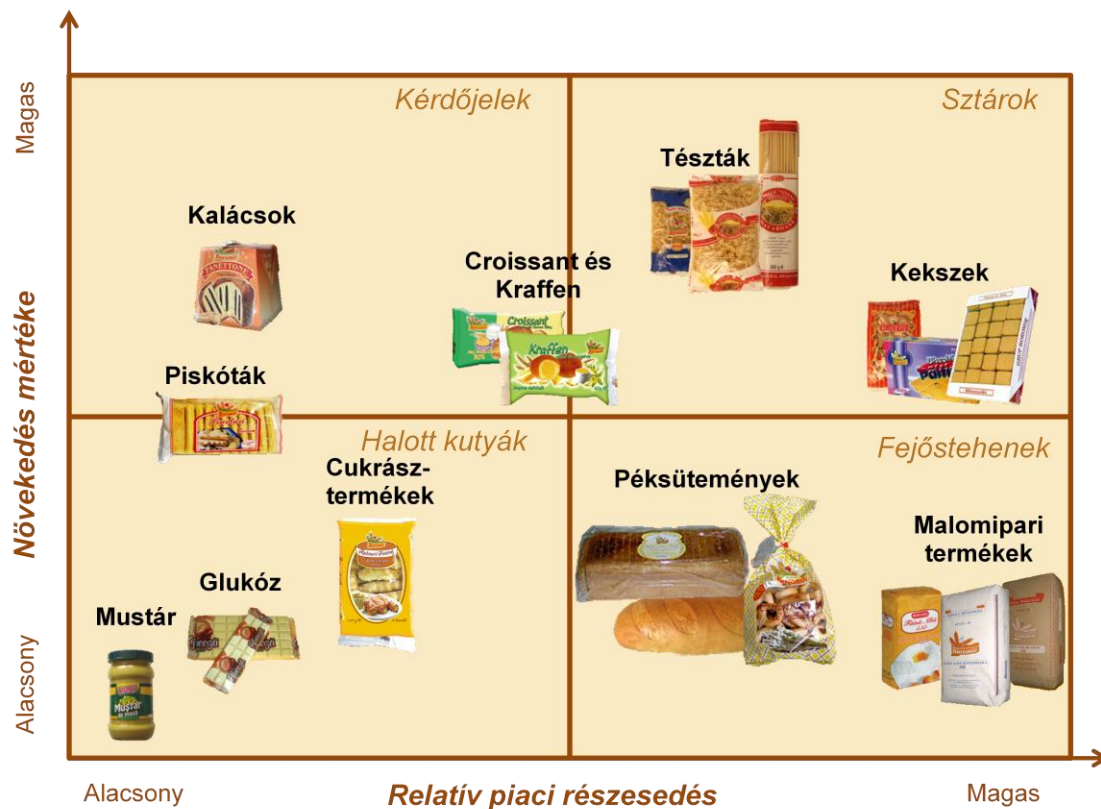
A termékek rangsorolása mellett, az egyes ágazatokban történő aktivitást is elemeznünk tudjuk, esetünkben a malomipari termékek mellett a sütőipart, édes- és sós termékek piacát és a tésztaipart is. A kialakult portfólióról készült összkép segítségével, valamint a piacelemzésekben megfogalmazott következtetések révén majd meg tudjuk fogalmazni, mely ágazatokban és milyen intenzitással érdemes a Boromir-nak jelen lenni.

Dönteni lehet ily módon az egyes termékek gyártási mennyiségének esetleges csökkentéséről, növeléséről, illetve stratégiai távlatban új termékek bevezetéséről vagy portfólió szűkítésről, alapvetően a vállalat irányvonaláról, beállítottságáról.

A termékportfólió elemzése olyan irányban kell elmozduljon, mely során választ kaphatunk a következő faktorok helyzetéről:

- Piaci növekedés
- Nyereségesség
- Fedezet állapota
- Piaci részesedés
- Értékesített volumen
- Vállalat piaci helyzete

Ábra 19. A Boromir termékportfóliójának analízálása



(Forrás: saját szerkesztés)

A sztárok kategóriába sorolt termékek a vállalati stratégia leghangsúlyosabb elemeit képezik. Ezeknek a már kialakított magas piaci részesedés mellett a növekedési üteme is nagymértékű, így nem csupán a piac szelet megtartásán és annak bővítésén kell dolgozni, hanem ami talán még fontosabb: a magas növekedési ütemű piaccal lépést tartani.

A tészták és kekszek piaca – amint az előbbieken a piacelemzésekből nyilvánvalóan kiderül – nagy növekedést jelez előre, a piac méretét illetően is bővülni fog, de termékdiverzifikálásra is igény lesz.

A **kekszek** piaca 2020-ig meg fog duplázódni, ezzel a növekedési ütemmel pedig lépést kell tartania a Boromir csoportnak, hiszen ellenkező esetben a piaci részesedés is ennek függvényében fog csökkenni. Legnagyobb részt a töltött kekszek teszik ki ezen termékkategóriából, a Boromir portfóliója pedig fel is van erre készülve, további diverzifikálás csak kis mértékben ajánlott.

A **tészták** piacán is jelentős növekedést prognosztizáltunk, a piac mérete akár meg is háromszorozódhat. Itt rövid- és középtávon fel kell készülni a piac bővülésére és a jelenlegi 8 termékből álló portfóliót legalább megduplázni vagy megháromszorozni kell, a főbb versenytársak gyakran 40-60 termékből álló kínálattal tevékenykednek a piacon. Ezt a tényt tovább erősíti a keresleti oldal növekedési jellemzője, miszerint fogékony lesz a lakosság az újra, az érdekes formákra, új és ötletes termékekre. Be kell vezetni a töltött tésztákat és instant ételeket, új formákat és kiszereleéseket, további termékcsaládokat kell piacra vinni a stratégiai időszakban (2015-ig).

A sztár kategóriába tartozó termékek esetében a jelentős jövedelemforrás kihasználása, a nyereség újbóli befektetése, **investíciós stratégia** ajánlott.

A kiskereskedelemben értékesített **malomipari termékek** biztos bevételforrást jelentenek a szolgáltatásból örölt búza bevétele és az egyéb feldolgozás bevétele mellett. Itt mondhatni elképzelhetetlen a a piaci részesedés növelése, hiszen az amúgyis konszolidálódott piacon minden nagyobb termelő (sőt a közepesek is) jelen vannak országszerte. Emellett az árvereny nagy, a nagy retail hálózatokban és saját boltokban történő értékesítés megkövetelt, termékekben és kiszereleésben történő diverzifikálási lehetőség nem igazán létezik. Itt a cél csupán a **piaci rész megtartása**.

A **péksütemények** terén a helyzet hasonló, itt is kisebbek a kitörési lehetőségek az előző esethez hasonlóan. A piac növekedési üteméről gyakorlatilag nem is beszélhetünk, az ágazati elemzésből láthattuk, hogy a piac beszűkülőben van a népességcsökkenés miatt, viszont az egyetlen szinten tartási lehetőséget diverzifikálás nyújtja. Itt az új, minőségi és tradicionális termékek iránti keresletben vannak lehetőségek, melyek kihasználásával akár esetenként még növekedést is elérhetünk.

Ezen kategória egységes és legfontosabb célja a piaci részesedés szinten tartása a lehető legkisebb befektetéssel, ezt **lecsapoló stratégiának** is szokták nevezni.

A kategória kijáratí küszöbén állnak a **croissant és kraffen** termékek, melyeket egyre nagyobb földrajzi terítéssel, növekvő piaci részesedéssel és nagymértékű növekedési ütemmel forgalmaz a Boromir. A két termék nem közismert, viszont jó úton halad egy biztos jövedelemforrási státusz felé, hamarosan átléphet a sztár kategóriába, de ottani pozíciójának megtartásához a piac előrejelzése nem ad biztató jelet.

Szintén ide tartoznak a kalácsok és piskóták. A **kalácsok** piacának előrejelzése szerint hamar átjuthat a termékcsoport a sztár kategóriába, a vállalatnak nagyobb hangsúlyt kell fektetnie ennek értékesítésére, főleg volumenben. A piskóták piaca még bizonytalan, kereslete csupán az elmúlt időben nőtt meg, piaci részesedése még alacsony.

A kérdőjeles termékek esetében **a piaci részesedés növelésére** kell figyelni, amely által átcsusztathatjuk őket a sztárok közé.

A glukóz és mustár jelenlegi esélytelen pozíciója talán a core business-től való távozásának tudható be. A Boromirnak nem javasolt ezen termékekre nagy hangsúlyt fektetni, a jelenlegi 1-1 terméktípusnál többet nem érdemes piacra vinni. A specializálódott konkurensok oly mértékben dominálják a piacot, hogy nem javasolt kezdőként felvenni a versenyt jelenlegi helyzetben.

A **cukrász termékeknél** biztatóbb a helyzet, ami nagyrészt életgörbéjének hanyatló pozíciójában van, így két lehetőség adódik: nagy hangsúlyt fektetni ennek értékesítésére és új termékek evezetésével keresletet teremteni ezeknek, vagy pedig jelenlegi pozíciót megtartva, stratégiai időtávtalban kivonulni ezen termékkategóriával és megszüntetni az egyéb befektetéseket (**dezinvesztíciós stratégia**).

Portfólió analízis konklúziói: A gyakorlat azt mutatja, hogy egy vállalat nyereségességének egyik feltétele portfólió összeállítás szempontjából, hogy termékeinek 40-60%-a fejőstehén kategóriába essen. Termékszámban ez amint látszik az ábrából is, közel sem állunk ehhez, viszont értékesítési árbevétel szerint 35-40% körüli érték van fejőstehén ranggal.

További fontos stratégiai szempont, hogy a sztár kategóriában a lehető legtöbb termékünk legyen, hiszen ez biztosítja az utánpótlást a sztár csoport részére. Ilyen szempontból szerencsésnek mondható a Boromir helyzete hiszen nemcsak, hogy két nagyon fontos és előreláthatólag kimagaslóan jövedelmező termékcsalád van ott, hanem a kérdőjeles termékek

részéről is vannak potenciális belépők, amik ismét csak jót ígérnek a vállalatnak. A körforgás láthatóan időről időre folyamatosan utánpótlást biztosít.

Fontos, hogy megfelelő hangsúlyt fektessünk a sztár kategória termékeire. A **tészták és a kekszek** piacainak elemzése során is láthattuk, hogy már az 5 éves idősíkon is óriási növekedések várhatóak. A jelenlegi termékinálat nem elégséges ezen lehetőségek kihasználásához, így erősen javasolt:

- új termékek bevezetése: különböző új formájú és tartalmú (tojásos) tészták, más ízesítésű kekszfélek
- új termékcsaládok bevezetése: töltött tészták, instant termékek

8. Következtetések - Stratégiai döntési pontok

| | Stratégia analízis  | Stratégia választás  | Stratégia implementációja  |
|-------------------------------|--|---|---|
| Növény- termesztés | Növekvő hatékonyság, várhatóan stabil árak, | <ul style="list-style-type: none"> • Vállalatok csak növénytermesztésre való specializálódása javasolt • Nem javasolt integrálni | - |
| Takarmányipar | Állatállomány függvényében növekvő piac (évi 2%, 2015-ig) | <ul style="list-style-type: none"> • Őrlési tevékenységre fókuszáló vállalat számára nem indokolt a piacralépés • Nem javasolt integrálni | - |
| Malomipar | Konzolidálódott és növekvő piac a feldolgozó ágazatoknak köszönhetően | Piaci pozíció megtartása | Őrlési kapacitások folyamatos bővítése |
| Bio- üzemanyag | Számos új piacralépő, tőkeigényes befektetés, jellemzően növénytermesztők integrálják | <ul style="list-style-type: none"> • Tőkeerős, természet is integráló vállalati modellek számára javasolt • Nem javasolt integrálni | - |
| Gabona kereskedelem | A 2009-es 3 millió tonnás nettó export éves 20%-os növekedése 2015-ig | Fekete-tengeri kikötő által elérhető piacok felé történő orientálódás | Középtávon (2015-ig) a tevékenység integrálása javasolt |
| Sütőipar | Románia növekvő, egy főre jutó kenyérfogyasztása már most 41%-al nagyobb az európai átlagnál | Stabil jövedelemforrás kihasználása | Kapacitások bővítése és termék minőségének fejlesztése |
| Tésztaipar | Tésztafogyasztás 93%-os növekedése 2015-ig | Elébe menni a várhatóan ugrásszerűen növekvő keresletnek | Termékportfólió és kapacitások bővítése |
| Édes és sós termékek piaca | 55%-os fogyasztás növekedés 2015-ig, nemzetközi szereplők dominanciája | Volumenben és márkaszámban történő növelés | Termékportfólió diverzifikálása, új brandek bevezetése |

Az első fejezetben bemutatott stratégiaalkotási modellt alapul véve összefoglaljuk az ágazat elemeinek piaci környezetét, kiválasztjuk a megfelelő stratégiáját és implementációs módját.

Növénytermesztés.

Stratégiai analízis: az elkövetkezendő években növekedni fog az ágazat hatékonysága, emellett pedig nem várhatóak nagy áringadozások. Növekedni fog a termőföldek kihasználtsága.

Stratégia választás: Egy olyan vállalati modellt működtető cég mint a Boromir, a piaci előrejelzések ismeretében nem tud hozzáadott értéket generálni a növénytermesztés integrálásával. Meglátásaink szerint a kizárólag növénytermesztésre specializálódott vállalatok érhetnek el kiemelkedő sikereket ebben az ágazatban.

Stratégia implementációja: Nem javasolt a vállalatnak növénytermesztési tevékenységbe belefogni, emiatt nem is beszélhetünk implementálandó stratégiai lépésről.

Takarmányipar

Stratégiai analízis: Az ágazat erősen függ az állatállomány létszámbeli alakulásától. Ez alapján elmondható, hogy éves 2%-os növekedés várható 2015-ig.

Stratégia választás: Mivel a Boromir nem foglalkozik állattenyésztéssel, a gabonavertikum más részeiben bonyolítja le ügyleteit, nem indokolt számára a piacralépés a takarmány ágazatban

Stratégia implementációja: Nem javasolt a vállalatnak takarmány előállítási tevékenységbe belefogni, emiatt itt sem beszélhetünk implementálandó stratégiáról.

Malomipar

Stratégiai analízis: Ebben az ágazatban piacvezető szerepet tölt be a Boromir, piaci környezetére jellemző a konszolidáció és az ezáltal kialakított erős verseny. További növekedés várható, a feldolgozó ágazatok inputkeresletének köszönhetően.

Stratégia választás: A piaci környezetet figyelembe véve a cél a piaci pozíció megtartása és folyamatos erősítése.

Stratégia implementációja: A kapacitások folyamatos bővítése, szem előtt tartva a piaci növekedési ütemet.

Bioüzemanyag

Stratégiai analízis: Lévén szó egy új iparágról, számos új belépőről beszélhetünk. A befektetés igencsak tőkeigényes, és tény az is, hogy jellemzően növénytermesztéssel foglalkozó vállalatok integrálják.

Stratégia választás: Mivel a Boromir nem növénytermesztő vállalat a core-business-től túl nagy eltérést jelentene számára a bioüzemanyag-iparba való belépés.

Stratégia implementációja: Nem javasolt a vállalatnak bioüzemanyagok gyártásába kezdeni, így szintén nincs relevanciája implementálandó stratégiáról beszélni.

Gabonakereskedelem

Stratégiai analízis: Románia az elkövetkezendő években erős nettó exportőr lesz. 2015-ig a nettó export mértéke éves átlagos 20%-os növekedést fog felmutatni.

Stratégia választás: Gabonakereskedelemmel foglalkozó vállalatnak mindenképpen javasolt a Fekete-tengeri kikötő által nyújtott lehetőségeknek a kihasználása. Az innen elérhető nettó gabona importőr országok kereslete folyamatosan növekedni fog az elkövetkezendő években.

Stratégia implementációja: Javasolt a Boromirnak a gabonakereskedelem integrálása a tevékenységei közé.

Sütőipar

Stratégiai analízis: Az európai átlagon felüli fogyasztás továbbra is növekedni fog a sütőipari termékeket illetően.

Stratégia választás: A piaccal lépést kell tartani a Boromirnak, hogy ezt a biztos jövedelemforrást ne veszítse el.

Stratégia implementációja: Konkrétumokban beszélve, a kapacitásait bővíteni kell a vállalatnak, a piaci növekedéssel összhangban. A folyamatos minőségi javulás is elengedhetetlen tényező.

Tésztaipar

Stratégiai analízis: A továbbfeldolgozó ágazatok közül ez a piac áll a legnagyobb növekedés előtt. Öt éven belül a tésztaipari termékek fogyasztása meg fog duplázódni.

Stratégia választás: Bármely malomipari vállalat számára az ideális stratégia a hirtelen fogyasztás növekedésre való felkészülés.

Stratégia implementációja: A Boromirnak növelni kell a térsztaipari kapacitásait, a termékportfólióját bővítenie kell ahhoz, hogy a növekedésből jelentős szeletet tudjon kihasítani.

Édes és sós termékek piaca

Stratégiai analízis: A piacon a nemzetközi szereplők dominálnak, mint például az InterSnack vagy a PepsiCo. A fogyasztás várhatóan 55%-al fog növekedni középtávon.

Stratégia választás: Elsődleges szempont a volumenben való növekedés és a branding megerősítése. Különböző márkák létrehozása javallott a szektorban.

*Stratégia implementációja:*A Boromir csoport a már meglévő termékportfólióját ki kell bővítse, külön márkákat indokolt létrehozni tradicionális illetve prémium termékek számára.

9. Irodalomjegyzék

Biswas, S. & Twitchell, D. (2006), *Menedzsment tanácsadás*, VHE Kft., Pécs.

Szintay I. (2008), *Stratégiai menedzsment*, Miskolci Egyetem Kiadó, Miskolc.

Lamb, R. B. (1984), *Competitive strategic management*, Prentice-Hall kiadó, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Johnson, G. & Scholes, K. (1984), *Exploring Corporate Strategy*,. Prentice-Hall kiadó, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.

Hamel, G. & Prahalad, C.K (1990). *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3 (1990 május-június), p. 79-91.

Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw Hill kiadó, New York.

Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill kiadó, New York.

Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row kiadó, New York.

10.Mellékletek

1. Melléklet (Relevánsabb európai országok gabona mutatói)

Rövidítések:

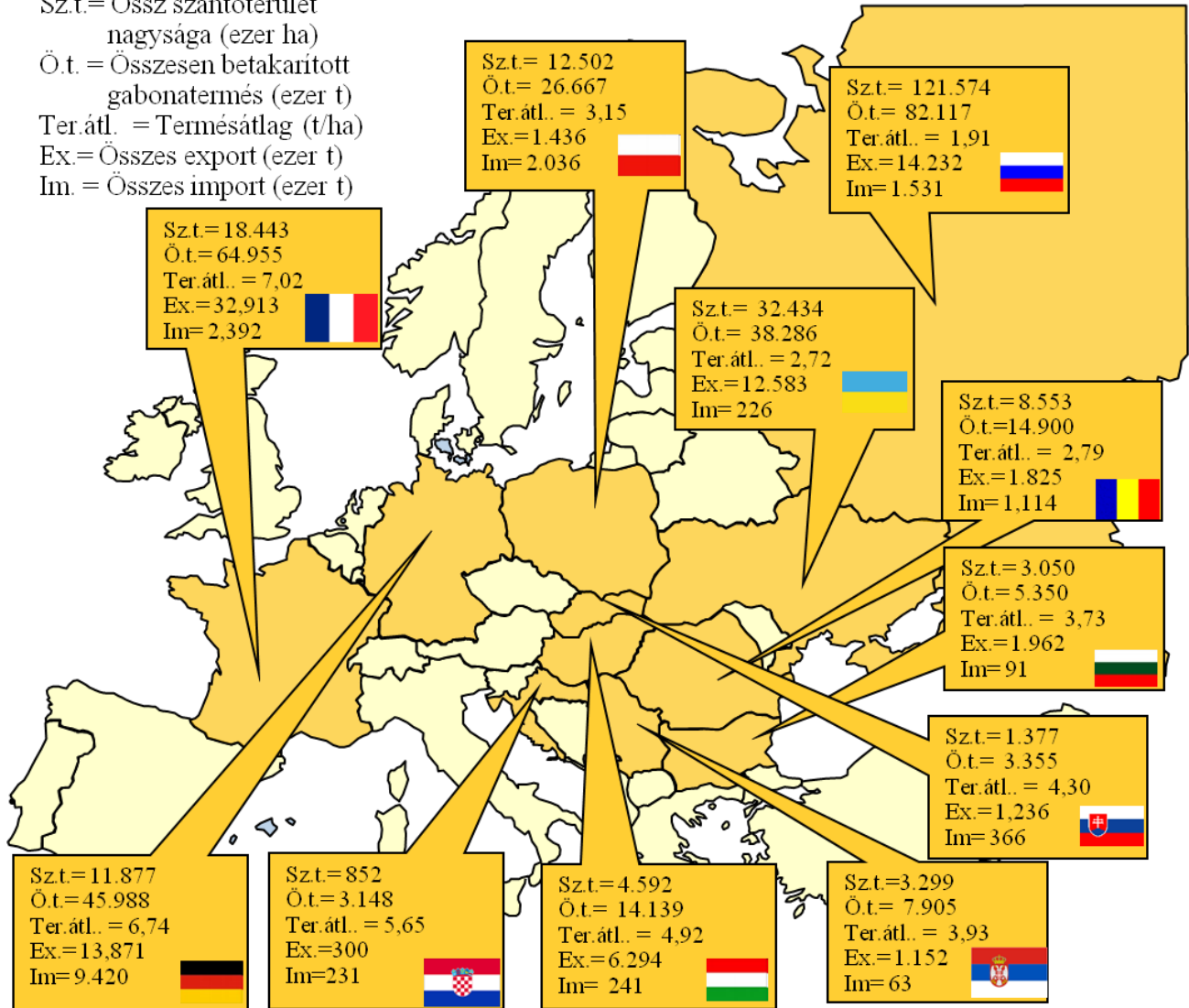
Szt.= Össz szántóterület
nagysága (ezer ha)

Ö.t. = Összesen betakarított
gabonatermés (ezer t)

Ter.átl. = Termésátlag (t/ha)

Ex.= Összes export (ezer t)

Im. = Összes import (ezer t)



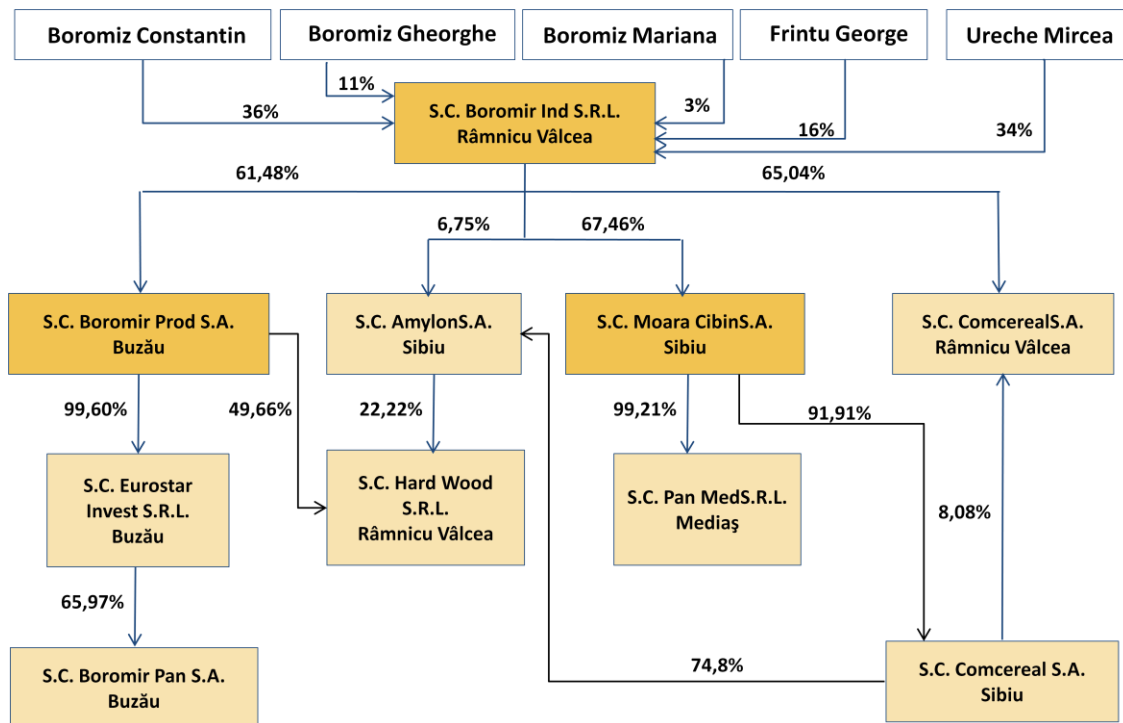
(Forrás: saját szerkesztés Eurostat, FAOstat és INS adatai alapján)

2. Melléklet (Vezető malomipari szereplők lokalizációja Romániában)



(Forrás: saját szerkesztés)

3. Melléklet (A Boromir Csoport tulajdonosi struktúrája)



(Forrás: saját szerkesztés, Broker S.A. elemzés, BVB, ZF adatai alapján)