



Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Tanszék

☎ 1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489
☎ (+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, www.uni-corvinus.hu/vallgazd



Vállalatgazdaságtan Tanszék

Sikertörténet az élelmiszeriparban – Esettanulmány a Nutricia Csoportról

Pecze Krisztina, Soczó Natália

16. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2002. június

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Vállalatgazdaságtan Tanszék
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

Sikertörténet az élelmiszeriparban Esettanulmány a Nutricia Csoportról

Pecze Krisztina – Soczó Natália
Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Veres Pálné u. 36.
H – 1053 Budapest
Hungary

Összefoglalás

A magyarországi élelmiszeripar, azon belül a tejipar, egyik legsikeresebb vállalatának a Nutricia Csoportnak közel egy évtizedes fejlődését mutatja be az esettanulmány. A rendszerváltást követő tejjari változások, a tejfogyasztási és termelési tendenciák, a piaci szereplők összetételének változása és egyéb környezeti tényezők is helyt kapnak a tanulmányban. A vállalat ahhoz, hogy Magyarországon, és a kelet-európai piacon is, megszilárdítsa pozícióját, a gyors növekedést állította stratégiája fókuszába, amit elsősorban vállalatfelvásárlások útján valósított meg. Az évtized végére a versenytényezők gyökeresen átalakultak, ami a tejpiaci szereplők stratégiáinak módosítását követeli meg.

Kulcsszavak: tejipar, privatizáció, külföldi működő tőke beruházások, vállalatfelvásárlások, fúziók, vállalati stratégia, marketing stratégia, szervezeti struktúra

Abstract

This case study presents almost one decade of the evolution of the Nutricia Group, which is one of the most successful firms of the Hungarian dairy industry within the food industry. The changes in the dairy industry after the change of regime, the trends of milk consumption and production, the change in the composition of market participants and other environmental factors are discussed in this paper. The Nutricia Group's strategy focused on growth, primarily via acquisitions, in order to consolidate its position in the markets of Hungary and Eastern Europe. By the end of the decade competition factors have changed radically requiring a modification of strategies in the dairy industry.

Keywords: dairy industry, privatisation, foreign direct investment, acquisitions, mergers, corporate strategy, marketing strategy, organisational structure

Pecze Krisztina – Soczó Natália:

Sikertörténet az élelmiszeriparban¹ Esettanulmány a Nutricia Csoportról

Tartalomjegyzék

Sikertörténet az élelmiszeriparban	1
1. Bevezetés: a sikertörténet	4
2. A magyar tejipar helyzete a rendszerváltás után	4
2.1. Tendenciák	4
2.2. A tejipar struktúrájának változása	5
2.3. A piaci versenytársak	6
2.4. A beszállítókról és a vevőkről röviden	8
3. Fúziók és felvásárlások	9
3.1. Gazdasági társaságok összefonódásának formái	9
3.2. A Gazdasági Versenyhivatal szerepe a fúziós folyamatoknál	9
4. A Nutricia Csoport, illetve a Hajdútej Rt. története	10
4.1. Az anyavállalat	10
4.2. A Hajdútej Rt. története	12
4.3. A Nutricia tevékenységi köre	14
4.4. A régi és új szervezeti forma	15
5. A Nutricia Csoport marketing stratégiája	19
6. Az anyavállalat távlati tervei a csoporttal	19
7. Összegzés	20
Felhasznált irodalom	22
Mellékletek	23

¹ Az esettanulmány megírásához szükséges információk újságcikkekből, vállalati kiadványokból és vállalati vezetőkkel folytatott interjúkból származnak. Az elkészült tanulmányt az esetleges tévedések kiszűrése végett, jóváhagyásra bemutattuk a Nutricia Csoport vezetésének.

1. Bevezetés: a sikertörténet

A rendszerváltás után a hazai élelmiszeriparban sok csődbe ment vállalatra van példa, de találhatunk néhány nagyon sikeres céget is. Jelen esettanulmány a tejipar egyik vezető vállalatáról szól: a rendszerváltást követő bő évtized vállalatot érintő eseményeit mutatja be.

Magyarországra a Bokros csomag bevezetése után, 1995-1996 környékén kezdett beáramolni a külföldi tőke. A hazai tejiparban 1996-ra szinte már száz százalékos holland tulajdonba került Hajdútej Tejipari Részvénytársaság. Ezt követően dinamikus terjeszkedési stratégiával hívta fel magára a közvélemény figyelmét. A beolvasztások sikerességét bizonyítja, hogy hazai vállalkozások rangsorában a nettó árbevétel alapján 1997-ben még a 147. helyezést birtokolta, 1998-ra 52 helyet ugrott előre, és 1999-ben már a 72. pozíció birtokosa volt. A nettó árbevétel 1997-ről 1998-ra 88 %-kal nőtt, 1999-re pedig 23620 millió forintról 38586 millió forintra növekedett a vállalat nettó árbevétele (lásd 1. sz. melléklet), ez 63%-os ugrást jelentett. Ezzel az eredménnyel az élelmiszeripari cégek toplistáján 1999-ben dobogós helyen van, ennél nagyobb nettó árbevételt csak a Pick Szeged Szalámigyár és Húsüzem Rt.-nek és a Hajdúsági Baromfitermelő és Értékesítő Rt.-nek sikerült elérni. 2000-ben nettó árbevételként 46 milliárd, 2001-ben 48 milliárd forintot könyvelhetett el immár a Nutricia Csoport név alatt futó cég. 2002-re 55-60 milliárd forintra számítanak.

2. A magyar tejipar helyzete a rendszerváltás után

2.1. Tendenciák

A tejipart a rendszerváltás után a tőkehiány mellett a csökkenő *fogyasztás* is sújtotta: míg az 1990-es évek elején a magyar átlagpolgár majdnem 200 liternyi tejet és tejterméket vásárolt évente, 1990-es évek második felére ez a szám 140 alá esett vissza (Szabó, 1996). Szerencsére ez a tendencia 1997-ben megfordult, jelenleg az évi átlagfogyasztás 160 liter körül mozog. A nyolcvanas évek végén 2,5-2,7 milliárd liter tejet állítottak elő évente, az elmúlt években pedig már csak 1,6 milliárd litert tett ki a hazai *tejtermelés* nagysága; a *tehenállomány* száma az utóbbi években 670 ezerről 410 ezerre csökkent. Pillanatnyilag - a trend megfordulásának köszönhetően - évente kb. 2,1 milliárdra taksálják az évi

tejtermelés mennyiségét. A *foglalkoztatottak* számát tekintve a kilencvenes évek eleje óta több mint 30 százalékos visszaesés volt megfigyelhető. További jelentős növekedés sem az átlagfogyasztást, sem az előállított tej mennyiségét illetően nem várható.

Összehasonlításképpen nézzük meg Európa néhány országában az egy főre jutó évi tejtermelés nagyságát: 1999-ben a 189 liter/fő magyar termeléssel szemben Írország évente, fejenként 1581 litert, Hollandia 721 litert, Ausztria 385 litert, Ukrajna pedig (ahol az utóbbi években felére esett vissza a tejtermelés) 307 liter tejet állított elő. Az éves fejenkénti tejtermékfogyasztást tekintve is óriási különbségek vannak: a magyar évi 159 kg-mal szemben az uniós átlag 300 kg körül mozog (Juhász, 2002).

2.2. A tejipar struktúrájának változása

A szocialista rendszerben a magyar tejipar felügyeletét a Tejipari tröszt látta el. A Tejipari Tröszt feladata a 15 megyei jellegű nagyvállalat felügyelete és a köztük levő esetleges súrlódások kiegyensúlyozása volt: a vállalatok eladási területét erősen lehatárolták, így a vállalatok közötti versenyt korlátok között tartották. Ezen okok következtében a vállalatok között nem volt éles verseny sem a termékek, sem az egyes földrajzi régiók tekintetében. Miután az állami szerv, a Tejipari Tröszt 1990-ben megszűnt, függetlenné vált a 15 állami tejipari vállalat, amelyek a termelés 87 százalékát adták (Szabó, 1996).

A decentralizálás hatására a 15 nagyvállalat rövidesen 36 cégre bomlott. A privatizáció 1992-ben kezdődött. Az élelmiszeripar más ágaihoz viszonyítva a tejiparban a privatizáció lassan haladt. A külföldi befektetők jó áron tudták megszerezni az egyes vállalatokat és a vállalatokkal együtt a piacot, de a tejfogyasztás folyamatos csökkenése lassította a folyamatokat. Az 1992-ben elsőként érkezett két külföldi vevő - az olasz Parmalat és az ír Avonmore - után a befektetők megfontoltabbá, óvatossá váltak: inkább 2-3 évet kivártak a csökkenő tejfogyasztás következtében. Főleg az Európai Unióban is erős, egyéb kelet-európai érdekeltséggel is rendelkező multinacionális társaságok képviseltették, illetve képviseltetik magukat a magyar piacon. A külföldi befektetők többségi tulajdonhányad megszerzésére törekedtek, és ezt a részvények felvásárlásával akkor is elérték, ha a privatizáció pillanatában még csak kisebbségi tulajdonrészt birtokoltak. Mindenesetre nem volt nehéz dolguk a nagyvállalatoknak, mivel a kárpótlási jegyek birtokosaiból lett kisztrészes tejtermelők nem rendelkeztek megfelelő tőkével, ebből kifolyólag sem a technológia korszerűsítését, sem a termékszerkezet megújítását nem tudták megvalósítani.

Ilyen háttérrel nem vehették fel a versenyt a multinacionális vállalatokkal szemben. A 2. sz. melléklet a tejiparba befektetett külföldi tőke nagyságát követi nyomon 1992-től 1998-ig.

A legnagyobb magyar tejipari vállalatot, a Hajdútejet a holland Nutricia vásárolta meg 1995-ben, a második legnagyobb tejipari vállalat, a Fehértej a már 1992-ben piacra lépett Parmalathoz került. Az Avonmore a Középmagyarországi Tejipari Vállalat (KTV) pásztoi üzemét vette meg. A Veszprémtej 1994-ben a francia sajtóriás Bongrainé lett. A Budapesti Tejipari Vállalaton (BTV) a holland ERU és a francia Danone osztozott meg. Az előbbi a budafoki sajtüzemet, az utóbbi a kelet-pesti nagy gyárat vásárolta meg.

Megállapítható tehát, hogy a '90-es évek közepére a vállalatok számára a beszűkült keresletű piacon a hosszú távú életbenmaradást legnagyobb mértékben a tőkeellátottság, ezen kívül a termékfejlesztés, a marketing és a menedzsment szakértelme határozta meg. A kilencvenes évek közepén elemzők azt jósolták, hogy a „kicsik” a tőkehiány következtében vagy összefognak a nagyokkal, vagy kiesnek a versenyből és „bezárhatják a boltot”.

2.3. A piaci versenytársak

A kilencvenes évek végén a magyar tejipar nagyfokú koncentrációja figyelhető meg. A Gala Italia, szegedi üzeme mellé, megszerezte a Szombathelytejet és az Avonmore pásztoi bázisát, ezzel piaci részesedése 1999-ben 13 százalékra ugrott. A székesfehérvári székhelyű Parmalat tulajdonába került a Fehértej mellett a Ceglédtej is. A francia Bongrain pedig betagozta soraiba a Veszprémtejen kívül a Répcelaki Sajtgyárat és a Zalatejet. A Parmalat piaci részesedése 7, míg a Bongrainé 9 százalékra tehető ekkor, a budapesti üzemmel rendelkező Danone kb. 10 százalékot tudhat magáénak (lásd 3. sz. melléklet). Jelentős piaci részedéssel, 12 százalék, bír még a MIZO-Baranyatej Csoport (Figyelő, 1999b).

A kisebb vállalatok lassanként eltűnnek a piacról a külföldi vállalatokba történő beolvadások, illetve fúziók következtében. A magyar többségi tulajdonú nagyobb vállalatok jelenléte elenyésző. Kivételt képez az ekkor körülbelül 6 százalékos piaci részesedéssel bíró szekszárdi Tolnatej Rt., a Drávatej, az Egertej és az Északtej, bár az utóbbi kettő az elemzők szerint jövő felvásárlások célpontja lehet. Az addig magyar

tulajdonban levő MiZo-Baranyatej Rt.-ben 2000-ben lett közel 33 százalékkal kisebbségi tulajdonos a holland Friesland cég.

1999-ben a tejiparban működő szervezetek száma elérte a 101-t, az 5 százalék feletti piaci részesedéssel rendelkező 7 nagyvállalat együttes piaci részesedése 75 százalékot tett ki. A nagy multinacionális vállalatok – az Avonmore kivételével, amelynek pásztói üzemét az olasz Gala vette meg – mind megmaradtak a magyar piacon. Ám a piac már korántsem olyan felosztott termékcsoporthoz tartozik, mint 1996 környékén volt. 1996 körül ugyanis az egyes vállalatok stratégiai termékcsoporthoz még alig ütköztek egymással, sőt regionális megosztottság is megfigyelhető volt (lásd 4. sz. melléklet). Az évtized végére ez megszűnt, helyét a márkák harca vette át, ami legélesebben a gyümölcsjoghurtok és a friss tej piacán mutatkozik meg. Éles árverseny jellemzi a nagyvállalatokat, ezenkívül agresszív és növekedésorientált marketingpolitika is általánosnak mondható. A budapesti piacért minden nagyobb cég beszállt a versenybe; az ezen a piacon való jelenlétet minden vállalat stratégiai fontosságúnak tekinti. Az eddigi „háttérbástya” területekért is nagy harc indult meg: az eddig hagyományosan Dunántúlra koncentráló vállalatok megjelentek a Tiszántúlon, és az erős keleti bázissal rendelkezők elkezdtek terjeszkedni a nyugati piacok felé.

A 2001-es évet követően a vállalatok közötti sorrend a feldolgozott tej mennyisége alapján a következőképpen alakul (Juhász, 2002): első a Nutricia Csoport (jelenleg a Friesland tulajdonában, ezt részletesen lásd később), második a Sole (a korábbi Gala Itália), harmadik a továbbra is a sajtelőállításra koncentráló Bongrain 10 százalék körüli részesedéssel. Szintén a harmadik helyen - holtversenyben a Bongrainnal - áll a felszámolás alatt álló, 2001-ben 200 millió liter tejet feldolgozó és 20,3 milliárd forint forgalmat elérő MiZo. Ötödik a továbbra is kizárólag magyar tulajdonban lévő, jelentős sajtgyártási kapacitásokkal bíró Tolnatej, amely évente 100 millió liter tejet dolgoz fel. Hatodik a Parmalat, hetedik a 72 millió liter tejet feldolgozó, főleg a nagyobb hozzáadott értékű termékek előállítására összpontosító Danone.

A 26-27 százalékos piaci részesedéssel bíró Nutricia pozícióit leginkább a piacból 16-18 százalékot birtokló Sole veszélyeztetheti. A szegedi székhelyű, olasz többségi tulajdonban levő vállalat célja a piacvezető hely megszerzése. A vállalat a 2001-es évben közel 40 milliárd forintos árbevételt mutatott fel.

Fontos megemlíteni, hogy a fent ismertetett sorrend a feldolgozott tej mennyiségére épül, azonban a tejpiac részpiacainak összehasonlításakor a vállalatok közötti sorrend másképp alakulhat.

2.4. A beszállítókról és a vevőkről röviden

A piac talán legfontosabb szereplői a tejtermelők. Magyarországon a tejtermelők köre nem koncentrált, a kisebb gazdálkodók jelenléte a jellemző. A felvásárlók és a tejtermelők viszonyát a kölcsönös függés jellemzi, mivel a tej a cégek tevékenységének az alapja, másfelől a termelők előtt földrajzi akadályok, s ebből kifolyólag technikai (hűtési) és gazdaságossági (szállítási költségek) korlátok állnak. A kistermelők esetében a szervezettség mértéke sem megfelelő. Ugyanakkor minden tejipari vállalat esetében nagyon fontos, hogy a háttérben biztos termelői bázis álljon, mert csak ez garantálhatja a folyamatos termelést. A másik kérdéses tényező a szállítók viszonylatában a felvásárlási ár, amelynek ingadozása nagy bizonytalanságot szül. Ezen a helyzeten az állami intervenciók rendszer valamelyest segített.

A tejipari cégekkel közvetlen kapcsolatban állnak a szállítók mellett a vevők. Mára a harc a kiskereskedelmi hálózatok és a tejipari cégek között a nagykereskedelmi szerepért folyik. A kiskereskedő cégek pozíciója is meglehetősen erős, az árakat ezek a cégek diktálják. A tét, a Magyar Külkereskedelmi bank egy éve készült tejipari elemzése szerint, egyértelműen az erőfölény megszerzése, ami árdiktáló pozíciót jelent, ráadásul a nagykereskedelmi árrés is komoly tétel a mind kisebb belföldi piacon. A szűkülő haszonhányadot hatékonyságnöveléssel igyekeznek kompenzálni: a kilencvenes évek eleje óta több mint 30 százalékkal csökkent a foglalkoztatottak száma a tejiparban, míg a feldolgozott tejmennyiség egynegyedével esett vissza, igaz ez utóbbi 1997-től ismét növekszik. (Juhász, 2002)

3. Fúziók és felvásárlások

3.1. Gazdasági társaságok összefonódásának formái

Mielőtt mélyebben megvizsgálánk a Hajdútej Rt. terjeszkedési politikáját, érdemes tisztázni az alapfogalmakat. Ezt az 1997. évi CXLIV. törvény a gazdasági társaságokról alapján tesszük meg.

Már meglévő vállalatok különböző módszerekkel tehetnek szert új vállalkozást. Az új vállalat alapítása mellett a két legjellemzőbb forma a beolvadás (vagy felvásárlás) és az összeolvadás (ez a fúciónak felel meg). A beolvadás során a beolvadó cég megszűnik önálló céggé létezni, vagyona az őt felvásárló vállalatra száll, amely változatlan társasági formában működik tovább.

A fúzió során az egyesülő vállalatok megszűnnek, vagyonukat az újonnan születő cég örökli jogutódként. Ha az összeolvadók társasági formája megegyezett, a jogutód az elődöktől eltérő formában is működhet. Ha az összeolvadók társasági formája eltérő volt, az összeolvadás után létrejövő új társaság csak valamelyik elődjének társasági formáját választhatja.

Fontos megemlíteni a befolyásszerzés fogalmát. Egy cég egy másikban jelentős befolyással rendelkezik, ha a szavazatok több mint 25 százalékát birtokolja; többségi irányítást biztosító befolyása van, ha övé a szavazatok több mint 50 százaléka; közvetlen irányítást biztosító befolyással bír, ha szavazatok több mint 75 százalékával rendelkezik.

3.2. A Gazdasági Versenyhivatal szerepe a fúziós folyamatoknál

Nagyobb vállalatok egyesülésénél, beolvasztásánál kulcsszerepe van a Gazdasági Versenyhivatalnak (GVH). A cégek legnagyobb része mindenféle engedély nélkül szabadon egyesülhet, beolvadhat illetve beolvaszthat; a kis (együttesen 10 milliárd forint nettó árbevétel el nem érő) vállalatokra ugyanis semmilyen szabályozás nincs érvényben (Nagy B. György, 2000). Ha viszont a két egyesülni kívánó cég együttes nettó árbevétele meghaladja a 10 milliárd forintot, csak a GVH versenytanácsának engedélyével köthetnek házasságot. Természetesen e főszabály alól is van kivétel: ha a beolvadó cég előző évi

nettó árbevétele nem éri el az 5000 millió forintot, az egyesülés a GVH engedélye nélkül is megvalósítható, mivel az akvizíció aligha jár a piaci viszonyok markáns átrendeződésével. Ám a kivétel alól is van kivétel: ha egy felvásárló társaság működése legutóbbi 2 évében begyűjtött szerzeményeinek együttes nettó éves árbevétele meghaladja a félmilliárd forintot, a határ átlépése után minden egyes új cég megszerzéséhez a GVH engedélye szükséges. Tudniillik sok kis cég bekebelezése egy adott szegmensben abszolút erőfölényhez vezethet.

Bár a törvény nem tér ki arra, hány százalékos piaci részesedés jelent megengedhetetlen egyeduralmat egy-egy ágazatban, a GVH bevett gyakorlata szerint azokat az egybefonódási kérelmeket vizsgálja szigorúbban, amelyek megvalósulásával az egyesülők az adott szegmens több mint 25-30 százalékát birtokolnák. A héttagú versenytanács 1990 óta a mintegy 300 kérvény közül csupán háromra mondott nemet, arra hivatkozva, hogy az egyesülés megengedhetetlen piaci dominanciához vezetne. Ám a GVH ítéleteinél nem kizárólag a piaci részesedés a mérvadó: a versenytörvény szerint egy-egy cégösszefonódáskor azt is figyelembe kell venni, nem válik-e utána további szereplők részére túlságosan is nehézé a piacra lépés.

Az új versenytörvény 1997. januári életbe lépése óta közel 200 cégegyesülésre adta áldását a GVH, kétszer annyira, mint az 1990-től 1996-ig terjedő időszakban. Ez egyrészt annak köszönhető, hogy csak az új törvény megjelenésével kerültek a jogkörébe a külföldi vállalatok magyarországi vásárlásai; másrészt annak a tendenciának, hogy a korábban privatizált állami nagyvállalatok idővel újra egybenőnek, erre szolgálnak például a tejipari viszonyok is.

4. A Nutricia Csoport, illetve a Hajdútej Rt. története

4.1. Az anyavállalat

A magyarországi vállalat eddigi fennállása során meglehetősen fontos szerepet játszott az első tulajdonos, ezért mindenképpen érdemes megismerkedni először ezzel a céggel. A Numico 1995-ben szerzett érdekeltségeket a debreceni székhelyű Hajdútej Rt.-ben. A hollandiai székhelyű Numico Internationel B.V. 1901-ben alakult. *Fő profilja a csecsemő- és gyógytápszerek gyártása*, ezenkívül foglalkozik tejipari termékek és táplálékkiegészítők

előállításával is. Tevékenységei révén jelen van Hollandiában, Németországban, Belgiumban, Írországon, Ausztráliában, Új-Zélandon, Indonéziában és a Karibi szigeteken. Bébiétel, illetve gyermektápszer üzemet birtokol Nagy-Britanniában, Csehországban és Lengyelországban is. A Numico 1999-ben igen sikeres évet zárt. Árbevétele 1998-hoz képest 45,1%-kal nőtt, és elérte a 2,299 milliárd eurót, mintegy 545 milliárd forintot. Az óriási növekedés egyik fő oka az Egyesült Államok-beli GNC vállalat megvásárlása, amely Amerikában piacvezető a táplálékkiegészítő anyagok gyártásában. Az egyesülés után az alkalmazottak száma 11000-ról 27000-re nőtt. Az akvizíció jelzi a Numico által képviselt stratégiát, amelynek lényege az, hogy a cég a világ első számú táplálékkiegészítő vállalatává váljon.

A Nutricia Dairy & Drinks Csoport a Numico International B.V. egyik divíziójaként működött, ami 1997-től jogilag és igazgatásilag elkülönítve tevékenykedett a Numico szervezetében. A Nutricia Tejtermék és Ital Csoport számtalan tejipari cégből áll össze. Ezek a tejipari vállalatok Európa majdnem minden országában megtalálhatók: a Benelux államokban, Németországban, Angliában, a Cseh Köztársaságban, Romániában, Szlovákiában és Magyarországon. A Csoport összesen 4400 embert foglalkoztat, éves bevétele 400 millió euró volt 1999-ben.

A magyar piacon 1993-ban jelent meg először a Nutricia, amikor is közös vállalkozást hozott létre az Egis gyógyszertárral Egis-Nutricia Kft. néven, ahol a magyar termékek gyártása mellett holland csecsemőtápszerek értékesítése is folyt. 1996-ban megvásárolta a Nutricia a nálunk is jól ismert Milupa bébiételgyártó céget, s ezt követően létrehozta a Nutricia Milupa Hungary Kft.-ét, amely a Milupa termékek forgalmazásával foglalkozik. Kiemelkedő jelentőségű a Nutricia magyarországi csecsemőtápszergyár divíziója, amely az egyetlen csecsemőtápszergyár az országban. A nagy összegű beruházásokkal felfejlesztett Gyulai Csecsemőtápszer-gyár célja nemcsak a hazai igények kielégítése, hanem a kelet-európai piac ellátása is. A vállalat jelmondata: „Nutricia a táplálkozás szakértője az egész világon”. A nemzetközi fő profilja mellé a Nutricia 1996-ban vált a Hajdútej Rt. többségi tulajdonosává. A magyarországi vállalat a Nutricia Csoport legnagyobb tejtermékekkel foglalkozó tagja, ezen kívül a 2000. decemberében magalakult Közép-európai Régió központja is. A Közép-európai Régió a Nutricia Tejtermék és Ital Csoporton belül kialakult szervezet, amely Magyarország mellett a Cseh Köztársaság, Románia és Szlovákiában folyó tevékenységek koordinálását végzi.

Tulajdonosváltásra 2001-ben került sor. Ugyanis az eddigi tulajdonos, a hollandiai székhelyű Numico International B. V. 2001. március 6-án adta el Nutricia tejtermékcsoportját az ugyancsak holland Friesland Coberco Dairy Foods Holding N V. vállalatnak. A Gazdasági Versenyhivatal 2001. decemberében hagyta jóvá a felvásárlást, azzal a feltétellel, hogy a Friesland nem növeli tovább eddig megszerzett 33 százalékos részesedését a MIZO Baranyatej Rt-ben. A Friesland nemcsak a magyarországi vállalatot vásárolta meg, hanem az egész európai divíziót: a Nutricia Tejtermék és Ital Csoportot. A vételi ár elérte a 664 millió eurót, ami az akkori árfolyamon kb. 180 milliárd forintnak felelt meg. A főleg Kelet-Európában pozícionáló tejtermékcsoport az új anyavállalaton belül önálló jogi céggként folytatja tovább tevékenységét. Mivel a csoport működése nyereséges, az új tulajdonos nem kíván változtatni a jelenlegi szervezeten. Így a Nutricia elkülönülten működik a Friesland már meglévő magyarországi érdekeltségeitől.

A meppeli székhelyű Friesland Coberco egy *tejtermékek és gyümölcsitalok gyártásával és forgalmazásával* foglalkozó multinacionális vállalat. A Friesland Coberco jelentős piaci erőt képvisel, évente 6 milliárd liter tejet vásárol és dolgoz fel; ezzel Európa egyik legnagyobb tejtermék-előállító és –feldolgozó cége. Érdekeltségei vannak Európán kívül Kolumbiában, Ázsiában, Nigériában és a Közel-Keleten. 12 ezer alkalmazottat foglalkoztat. 2000-ben árbevétele elérte a 4,1 milliárd eurót, nyereségként 78 millió eurót könyvelhetett el. Már a magyarországi piacon sem ismeretlen szereplő. Olyan márkanevek tulajdonosa, mint a DutchLady, a Completa és a Frico (Tejfolyóirat, 99-02).

4.2. A Hajdútej Rt. története

A Hajdútej tevékenységének kezdete 1993-ra datálódik, ekkor történt a cégbejegyzés. A vállalat 100 százalékban az Állami Vagyonügynökség tulajdonában volt. A holland tulajdonban levő Nutricia privatizációs pályázat nyerteseként 1995-ben alaptőke-emeléssel 22,5%-os részesedést szerzett a Hajdútejben. 1996 márciusában már meggyőző többséggel rendelkezett a Nutricia, az év végére 96,7 százalékot tudhatott magáénak. Ehhez az évhez kapcsolódott a részleges menedzsmentváltás is, több holland szakember került vezető pozícióba. A cél kezdetben a vállalat nyereségessé tétele volt. Ám a holland menedzsment csak addig maradt Magyarországon, amíg a Nutricia vezetési módszere, gondolkodásmódja – tulajdonképpen a piactudományi szemléletmód - gyökeret nem vert a magyarországi érdekeltségben. A holland tulajdonos stratégiai célként a nyereségességet

fogalmazta meg, a vállalat irányítását 1997 nyarától magyar vezetőkre bízta. Több kedvező változás történt ebben az évben, például a tejfeldolgozó és tápszergyártó egység szétválasztása. Az akkori holland anyavállalat, a Numico International fő profilja mellett foglalkozik tejipari termékek és táplálékkiegészítők előállításával is. Az anyavállalat a gyulai csecsemőtápszergyár divízióját 1997-ig együtt működtette a tejipari termék-előállítással, ezt követően döntött a két tevékenység elválasztásáról.

1997 októberétől már nem Hajdútej Rt.-ről, hanem Nutricia Csoportról beszélhetünk; hiszen folyamatos bővülés kezdődött meg. A felvásárlások és beolvasztások háttérében stabil termelői bázis kialakítása és új piacok szerzése állt; ezen kívül az egyes funkciók összevonásával jelentős összegek takaríthatók meg, hosszú távon a szinergikus hatások sem elhanyagolható szempontok. 1997-ben a cég érdekeltségeket szerzett a Sárrét Tej Rt.-ben és a Zalka Tej Rt.-ben; 1998-ban magába olvasztotta a Balmaztej Kft.-t és a Sárrét Tej Rt.-t (lásd 5. sz. melléklet). Az egyesülésekkel elérni kívánt célok a Nutricia számára a következők voltak (Cégekötöny, 1998/20):

A társaságok működésének hatékonyabbá tétele

- A gazdasági mutatók további javítása
- A kapacitások hatékonyabb kihasználása
- A párhuzamos kapacitások megszüntetése által a termékek önköltségének csökkentése
- A termelés hatékonyságának növelése
- A társaságok versenyképességének és nyereségének növelése
- A költségek csökkentése különösen az adminisztráció területén
- A kereskedelmi és marketing erőforrások összpontosítása

A vállalatcsoport tovább bővült 1998-ban a békéscsabai Zalka Tej Rt. 99,5 százalékos részvénytartásával, valamint 49 százalékos részesedésre tett szert a szolnoki Wés Rt.-ben. A Hajdútej régiókénti hódítási politikáját nagyon jól szolgálta a cég elhelyezkedése. 1998-1999-ben Sárréteji Rt. szeghalmi vállalkozásának és a Yogo Kft. köröstermetleni üzemének, valamint az orosházi gyár és a balmazújvárosi üzemegység bezárására is sor került racionalizálási okokból. Ugyanis a fokozódó piaci versenyre és a csökkenő keresletre a költségek csökkentésével kellett reagálni a cégnek. A bezárt termelő egységek termelési volumene kiváltható volt más termelő egységek kapacitásával. 1998-ban a

tejipari vállalat nem fizetett osztalékot a részvényeseknek: 276,4 millió forintot fordított olyan fejlesztésekre, beruházásokra, amelyek a minőség, a hatékonyság javítását szolgálták. Ilyen cél volt például a csomagolás korszerűsítése. Még az 1999-es évben beolvadt a Nutricia Csoportba a Szabolcstej Rt. A GVH a következő indoklással engedélyezte a Hajdútej Rt. és a Szabolcstej összefonódását. Az indoklás: „az összefonódásban résztvevő vállalkozások sem a tejfelvásárlás, sem a kész tejtermékek piacán nem kerülnek gazdasági erőfölényes helyzetbe. Az irányítás átvétele nem akadályozza a hatékony verseny fennmaradását, sem a gazdaságos működést”. 1999 decemberében a Zalkatej Feldolgozó és Értékesítő Rt. hivatalosan is beolvadt a Hajdútejbe. A Nutricia 1999-ben már piacvezető volt, 21 százalék piaci részesedéssel.

2000-ben a Nutricia Csoport már 100 százalékos tulajdonos a Wés Rt.-ben, ehhez a lépéshez is szükséges volt a GVH hozzájárulása. A teljes felvásárlással a szállítandó friss tej közelebb került a budapesti piachoz, így a cég logisztikai költségei csökkentek. A 2000. év elején állapotok meg a Mátratej Kft., illetve a Gyöngytej Kft. felvásárlásáról, a GVH ezt a felvásárlást is engedélyezte, mivel az irányításszerzés nem hoz létre gazdasági erőfölényes helyzetet a kész tejtermék értékesítése tekintetében. Ezzel a lépéssel a Nutricia részesedése az országos tejfeldolgozásból 26,1 százalékra nőtt. A megvétellel a Csoport elsősorban a budapesti piacon kívánja erősíteni a pozícióit, de perspektivikus beruházásnak bizonyulhat a dunántúli piacok meghódításakor is, mivel Gyöngyös közel fekszik az autópályához, így gyorsan, nagy távolságok megtételére van lehetőség. Ez a romlandó tejtermékek esetében nagyon fontos szempont, az eddigi szerényebb jelenlétet a dunántúli piacon a nagy távolságok és természetesen a magas szállítási költségek okozták. Elsősorban a magasabb hozzáadott értéket képviselő tejtermékekkel szeretnének a továbbiakban terjeszkedni, hiszen a tej logisztikai költségei egy bizonyos távolságon túl nem térülnek meg.

2001. márciusában gazdasági okokra hivatkozva bezárták a szolnoki üzemet, mivel hosszú távon fejlesztésekre, technológiai előrelépésekre nincs lehetőség; valamint hasonló sorsra jutott a jászberényi termelőüzem is.

4.3. A Nutricia tevékenységi köre

A beolvasztások előtt az egyes üzemek profilja meglehetősen hasonló volt. Majdnem minden cég foglalkozott friss tej, tejföl és vaj előállítással, ezen kívül a joghurt- és

sajtgyártás is párhuzamosan folyt jó néhány helyen. A beolvasztások után a Nutricia a termelés racionalizálására, a hatékonyság növelésére törekedett: a termelőegységek egy-egy termék gyártására szakosodtak; megszűnt a korábbi széles termékpalettája az egyes egységeknek, ezért mindenképpen központilag koordinált irányításra volt szükség. A specializáció a következőképpen néz ki: Gyulán maradt a tejporgyártás és a vajtermelés, Békéscsabán állítják elő a friss tejet, Nagybánhegyesen a túrót. A legnagyobb üzemben, Debrecenben folyik a joghurt, a tejföl, a savanyított tejfélések és UHT (tartós) termékek gyártása. Mátészalka továbbra is a Túró Rudi központja, Hajdúböszörményben sajtot gyúrnak. Nyíregyháza a vajkrém, az iskolatej, iskolakakaó és a zacskós friss tej előállításával foglalkozik. Gyöngyösön tovább folyik az eddig előállított termékek termelése: a különleges minőségű friss tej és kaukázusi kefir gyártása (lásd 6. sz. melléklet).

A Nutriciának kiemelten erős a pozíciója a keleti megyékben, elsődlegesen Hajdú-Bihar és Békés megye piacát uralják. Az évente mintegy 970 millió tejet feldolgozó cég közel 15 ezer család tejét vásárolja fel, és hozzávetőlegesen félszázezer ember életkörülményeire van hatással. Jelenleg a Nutricia Csoportban 2050 ember dolgozik. Naponta kb. 23 ezer üzletet látnak el tejjel és tejtermékkel. A Nutricia alapvetően termelés-központú vállalatból marketing-központúvá változott, ennek oka alapvetően a piaci igények, a környezet megváltozása, valamint a verseny erősödése. Olyan márkanevek fűződnek a nevéhez, mint a MILLI, az OKÉ!, és talán a legnépszerűbb: a Pöttyös Túró Rudi. A Nutricia Csoport termékskálája rendkívül széles, a Parenycica sajttól és a túrótól kezdve a reggeli italokon át a közelmúltban piacra dobott MILLI Fruita joghurtcsaládig szinte mindenféle tej és tejtermék megtalálható a palettáján. Exporttal is foglalkoznak, évente 200-300 millió forint értékben visznek ki tejet, joghurtot, tejszínt és egyéb tejterméket Montenegróba. Az export tulajdonképpen a regionális terjeszkedési politika határon túli kiterjesztésének első lépése.

4.4. A régi és új szervezeti forma

A felvásárlásokkal megszerzett vállalatokat hozzá kellett csatolni a magyar anyavállalathoz, a Hajdútej Rt.-hez, és tevékenységeiket be kellett illeszteni a vállalat egészébe. Mivel a legtöbb helyen ugyanazon termékek gyártása folyt, tisztítani kellett a portfóliót: a leggazdaságosabb termelőüzemben tartották meg az adott termék termelését. Ez nem egyik napról a másikra történt; lassan vezették ki az egyes termékeket a piacról.

Szervezetileg is meg kellett oldani a kis vállalatok beillesztését a központi irányításba. Ez meglehetősen nehéz folyamat volt, mivel 2000-ben a Nutricia Csoport 8 termelőüzeme és 16 depója előzőleg különböző jogi személyiségű társaságokhoz tartoztak, ezért jogilag nagyrészt elkülönültek egymástól. (Ekkor még nem beszélhettünk a szolnoki üzem bezárásáról, illetve a jászberényi és gyöngyösi üzemek megvásárlásáról.) A korábbi évek felvásárlásai és beolvadásai eredményeként az üzemek és depók Hajdútej Tejipari Rt., Szabolcstej Rt. és Wés Rt. néven léteztek és működtek 2000. október 1-ig (lásd 7. sz. melléklet). A Hajdútej Rt. irányítása alatt működtek a hajdúböszörményi, a debreceni, a gyulai, a békéscsabai és a nagybánhegyesi egységek. A Szabolcstej Rt.-hez a nyíregyházi és a mátészalkai üzem tartozott, míg a szolnoki Wés Rt. – különböző gazdasági érdekek miatt - telephelyét és berendezéseit bérbe adta a termelést irányító Nutriciának. Így gyakorlatilag két központból kellett az irányítást megoldani; két különálló (gyakorlatilag három) szervezeti struktúra működött egymással párhuzamosan. A felső vezetésnek három, ugyanazon a piacon tevékenykedő vállalat munkáját kellett összehangolnia, irányítania. Ez meglehetősen nagy körütekintést, figyelmet igényelt, és jelentős plusz terheket rótt a menedzsment nyakába. A kiterjedt cégcsoportnál a szétszabdalt irányítási rendszer megnehezítette az információáramlást, a három helyről érkező információk aggregálását. Az rt.-k közötti kommunikáció sem volt mindig tökéletes. A rendszer így csökkentette a hatékonyságot; többlet adminisztrációs és egyéb munkákat is eredményezett. Természetesen a párhuzamos funkciók (például két marketingosztály, három termelési osztály) révén jelentős költségtöbblet is kimutatható volt.

Ha azt a szervezeti formát, amelynek keretei között a vállalat 2000-ig - tulajdonképpen a beolvasztások befejezéséig - működött, be akarjuk sorolni valahová, azt mondhatjuk, hogy a szervezeti forma a munkamegosztás szerint regionális alapú, kvázi divizionális volt. Hiányzott egy lépcsőfok: a centralizált vállalati központ, és az e formában megvalósuló *egységes vezetés, rálátás* a működésre; ami később lehetőséget adott volna egy tényleges divizionális forma kialakítására.

A Nutricia Csoporthoz tartozó cégekből 2000. októberének elején 3 másik alakult, de teljesen eltérő elvek alapján. Megszűnt a sorjában felvásárolt vállalatok egymáshoz csapásából keletkezett kétféjű rendszer. A Wés Rt.-t beolvasztották. Funkcionális elvek mentén bontották meg a tevékenységeket. Az egyik termelési tevékenységet, a másik kereskedelmi tevékenységet folytat. Az 1,044 milliárd forintos alaptőkével rendelkező Nutricia Termelőház Rt. debreceni székhellyel látja el a termelőtevékenység ellátására

vonatkozó feladatokat. A kereskedelmi és logisztikai funkciókat felvállaló Nutricia Kereskedőház Rt. 510 millió forint alaptőkével Nyíregyházán kezdte meg munkáját. Ugyancsak a cégcsoporthoz tartozik a jelenleg is működő Nutricia Magyarország Kft., amely a Termelőház Rt. és a Kereskedőház Rt. részére biztosít információtechnológiai és humán erőforrás szolgáltatásokat.

A Nutricia Termelőház Rt. (lásd 8. sz. melléklet) alapvető funkcióját a következőkben határozhatjuk meg: termékek előállítása megfelelő mennyiségben, minőségben és határidőre. A cég a Hajdútej Rt. jogutódjaként működik. A vezetés feladatát a vezérigazgató mellett a termelési igazgató, a műszaki igazgató és a pénzügyi igazgató látják el, valamint egy szaktanácsadó segíti a vezetők munkáját. Közvetlenül a termelési igazgató alá tartoznak a termelési egységek, így a debreceni, nyíregyházi, hajdúböszörményi, békéscsabai, mátészalkai, gyulai, nagybánhegyesi és gyöngyösi üzem.

A Nutricia Kereskedőház Rt. (lásd 9. sz. melléklet) feladata a Termelőház Rt. tájékoztatása a fogyasztói igényekről mennyiségben és minőségben, illetőleg a Termelőház Rt. által előállított termékek forgalmazása, a fogyasztókhoz való eljuttatása. A cég 2000. október 1.-től a Szabolcstej Rt. utódjaként működik. A Kereskedőház Rt. négy plusz egy kiemelt tevékenységet folytat: kereskedelmi, marketing és logisztikai tevékenységet, valamint a Kereskedőház pénzügyi tevékenységét. Ezen kívül ide tartozik az export igazgató tevékenysége is, aki az export és ipari értékesítési menedzser munkáját irányítja. Összesen három régióvezető van, az egyes régiókat földrajzi területek szerint alakították ki. Feladatuk az értékesítés összefogása, a partner kapcsolatok kézbentartása. A régióvezetők beosztottjai a területi vezetők, akiknek feladata kisebb földrajzi egységek (megyék) értékesítési feladatainak ellátása, alattuk pedig a területi képviselők dolgoznak. A logisztikai igazgató mellett szintén egy személyi asszisztens, közvetlen beosztottjaként pedig egy disztribúciós, egy szállítási és egy tervező logisztikai szakember dolgozik. Neki tartoznak jelentéssel a depóvezetők is, akik a raktározással foglalkoznak. A disztribúciós vezető hatáskörébe tartozik a számlázás is. A kereskedelmi tevékenységgel kapcsolatos pénzügyi- adminisztrációs tevékenységet felügyelő pénzügyi igazgató egy asszisztenssel dolgozik, közvetlenül pedig egy pénzügyi, egy számviteli és egy kontrolling csoportot irányít.

A két új cégen kívül működik egy kft. is Budapesten, a Nutricia Magyarország Tejtermék Csoport Kft (lásd 10. sz. melléklet). Ez a szervezet jó részt a Nutricia Magyarország Kft. tevékenységi körét folytatja tovább, amely a tulajdonképpeni management feladatokat látta el. Viszont szemben a régebbi felépítéssel, melynek során a kereskedelem és a marketing

szolgáltatások jelentős része is a kft. hatáskörébe tartozott, 2000. októberétől szinte kizárólag információtechnológiai és humánerőforrás szolgáltatások biztosításával foglalkozik a csoport másik két tagja részére.

A Nutricia további egységességét mutatja, hogy mindhárom cég vezetése egy kézben fut össze, ugyanis a vezérigazgató illetve az ügyvezető igazgató személye mindhárom esetben ugyanaz. A vállalatok az egyes tevékenységi körök mentén különülnek el, irányításuk közös.

Az új szervezeti struktúra legnagyobb *előnyeként* a megkönnyített információátadást és az ezzel kapcsolatos hatékonyabb kommunikációt emelhetjük ki. Napjainkban az információ az egyik legfontosabb erőforrássá lépett elő, a menedzseri döntések meghozatalánál nélkülözhetetlen szerepet játszik. Az előző szervezeti formában sokkal nehezebb volt az egyes tevékenységek összehangolása, mivel tulajdonképpen a kereskedelmi és termelési osztály is duplán - a Hajdútej Rt.-nél és ezzel párhuzamosan a Szabolcstej Rt.-nél - működött, igaz jóval kisebb hatósugárral, mint most. A jelenlegi szervezeti megoldással sikerült ezeket az átfedéseket elkerülni.

A másik lényeges pont, hogy a szervezet felépítése leegyszerűsödött, a struktúra sokkal átláthatóbb lett. A szervezeti hierarchia egyértelmű, az alá- és fölrendelt viszonyok tisztázottak.

Hosszú távon sok adminisztrációs munka és költség megspórolható a párhuzamosság megszüntetése révén. Leépítésekből származó bérek megtakarításáról egyelőre nincs szó, ugyanis a cég nem tervez elbocsátást.

Hátrányként lehet megemlíteni magából az átszervezésből, az átállásból fakadó költségeket és többletmunkákat, bár ezek a beruházások hosszútávon nem jelentősek. Ilyen feladatok például a munkaszerződések új névre történő megkötése illetve átkötése, hiszen vannak olyan alkalmazottak, akik munkakörük végett az eddigi cégük jogutódja helyett a másik cégben dolgoznak tovább. Ezen kívül az új logókkal és emblémákkal kapcsolatos kiadások és marketing erőfeszítések; arra nézve, hogy elfogadtassák ezeket a piacon, hiszen a Hajdútej és Szabolcstej magyar cég illetve márkanevek teljesen eltűnnek.

5. A Nutricia Csoport marketing stratégiája

Miután a vállalat szakított még a szocializmusból maradt termelésközpontú stratégiával, a fogyasztók kerültek a középpontba. A fogyasztóorientáció a marketing szerepének növekedésével járt együtt.

A Nutricia Csoport marketingpolitikája kissé eltér a tejiparban megszokottól: a cég reklámozása helyett az egyes márkákra összpontosítanak. Mindez annak is köszönhető, hogy a Nutricia név alatt különböző bébitápszerek és klinikai tápszerek futnak (Simon, 2001). A helyi márkákkal az volt a gond, hogy regionálisan meglehetősen erősek voltak, de a szomszédos megyékben már gyengébbnek bizonyultak versenytársaiknál, ezért döntött a vállalat három országos márka (Pöttyös, Milli, Oké!) bevezetése mellett. Természetesen ezen márkanevek bevezetése nem hirtelen, egyik napról a másikra történik, hanem folyamatosan és körültekintően. A Nutricia célcsoportja meglehetősen tág: a módosabb rétegek mellett a kispénzüket is célba veszi; például joghurtot és tejszínt is találhatunk Oké! és Milli márkanevek alatt is. Ugyanis az Oké! márkanevvel ellátott termékek jóval olcsóbbak a Milli termékeknél. Ennek oka az, hogy az Oké! pozicionálása eltér a többi márkától. Nem arról van szó, hogy ezek rosszabb minőségű áruk lennének, de a Milli termékek előállításánál sokkal több a hozzáadott érték. Az Oké! márkához tartozó áruknak alacsonyabb az árszínvonaluk, ezért a reklámozásra is kevesebbet fordítanak. A Pöttyös és a Milli termékek között is van átfedés: mindkét márkanev alatt fut Túró Rudi. Ennek oka, hogy a Milli Rudit nevet hamarabb vezették be, mint a Pöttyöst, de a Pöttyös bevezetése után is volt kereslet a Milli Rudira is, ezért nem szüntették be annak gyártását sem.

6. Az anyavállalat távlati tervei a csoporttal

A Frieslandnak nagyra törő tervei vannak Közép-Európában, s ezekben a tervekben nagy szerepet szán a Nutriciának. A Friesland erős közép-európai márkákat akar kiépíteni, ennek első lépéseként a Milli márkanevet az egész régióra ki szeretné terjeszteni. Ehhez nagyon jó alap, hogy a Nutricia Tejtermék és Ital Csoportnak Magyarországon kívül Csehországban, Romániában és Szlovákiában is vannak termelőüzemei, és a négy országban található vállalatok marketingmunkáját eddig is Budapestről irányították. Az

Oké! és Milli márkanévek bevezetése már meg is történt; mind a romániai, mind a szlovákiai piaci bevezetés sikeresnek mondható.

7. Összegzés

Az utóbbi években a Hajdútej Rt.-ből lett Nutricia Csoport akár az éves nettó árbevétel, akár a tejpiaci részesedést tekintve óriásit lépett előre. Természetesen ezek az eredmények nem kizárólag a felvásárlásoknak és beolvasztásoknak köszönhetőek, itt sokkal több tényező játszik össze. Ilyenek például a rendkívül széles termékskála, a kiterjedt háttér a vállalat mögött, a jó alapanyag minőség, a magasan feldolgozott cikkek arányának növekedése és talán az, hogy Kelet-Magyarországon viszonylag kevés a konkurenciájuk, így ezen a területen meg tudták szilárdítani pozíciójukat a budapesti és dunántúli piacra lépés előtt.

A felduzzadt vállalat irányítása ugyanakkor a felvásárlások következtében nehézkessé vált, valamint elérkezett a cég a növekedés egy olyan pontjára, amikor a hatékony működés fenntartása és további biztosítása érdekében szükségessé vált a szervezeti struktúra megváltoztatása. Az új szervezeti megoldással az információáramlás jelentősen felgyorsult, és ezzel együtt a kommunikáció könnyebb lett. Ezek a leglényegesebb előnyei az új formának, hátrány kívülről csak rövidtávon, az átállást érintő figyelhető meg.

A vállalat stratégiai célja 1996-tól tulajdonképpen a gyors piaci növekedés volt, a piaci részesedés növelése. Ezt a célt felvásárlásokkal és összeolvadásokkal érte el. Úgy tűnik, hogy 2001. óta ez a stratégia ilyen méretekben és ütemben már nem folytatható. Ha a piaci növekedési üteme nem gyorsul az elkövetkezendő években, a cégek csak versenytársaik rovasára képesek további növekedésre. Ez azonban nagyban függ a Gazdasági Versenyhivatal döntéseitől. Ezt követően a termékfejlesztésekre, és az ehhez kapcsolódó tevékenységekre kell nagy hangsúlyt fektetnie, a költségvetető és/vagy megkülönböztető stratégiát folytatva.(Porter, 1993).

A stratégia egyik fókuszja a megkülönböztetés volt. Ezt a jó marketingtevékenységgel sikerült elérni. A marketingesek jó munkáját az is bizonyítja, hogy a vállalat a Csaba Expón közönségdíjat nyert, és a Pöttyös Túró Rudi reklámja megkapta az utóbbi két év legjobb reklámfilmjének járó Arany Penge díjat. Másfelől az eltérő pozicionálású márkák bevezetése a minél szélesebb rétegek megcélzását szolgálta.

A megfelelő stratégia következtében a cég az országos piacból 2002. elején 26-27 százalékos szeletet hasít ki. Budapesten, a tulajdonképpen a legnagyobb versenyt jelentő piacon, két év alatt tízszeresére növelte forgalmát.

A vállalat legnagyobb erőssége, hogy gyorsan tud reagálni a környezeti kihívásokra, így tulajdonképpen elébe megy a problémáknak. A tudatos előregondolkodás és gyors döntéshozatal meghozzák gyümölcsüket.

Felhasznált irodalom

- Porter M. E. (1993): *Versenystratégia*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Magyar Hírlap (1995): K.L.N.: Kevés kézben a Hajdútej. *Magyar Hírlap*, 1995. 06. 22.
- Szabó Márton (1996): A magyar tejipar versenyképességét befolyásoló tényezők, BKE, Vállalatgazdaságtan tanszék, „Versenyben a világgal”- kutatási program, műhelytanulmány 1996. 10. 21., Budapest
- Szirmai S. Péter (1997): Lefölözve. *Figyelő*, 1997. 02. 13.
- Mong Attila (1997) : Fejtőverseny. *Figyelő*, 1997. 07. 31.
- Magyar Hírlap (1998a): Újabb tejipar (Hírsorok). *Magyar Hírlap*, 1998. 03. 30.
- Népszabadság (1998a): O.GY.H.:A tejek hatoda, a tejfölök negyede hibás. *Népszabadság*, 1998. 04. 01.
- Népszabadság (1998b): Új pályán a Hajdútej Rt.(MTI). *Népszabadság*, 1998. 04. 24.
- Világgazdaság (1998): Nutricia-bázis Gyulán. *Világgazdaság*, 1998. 07. 23.
- Magyar Hírlap (1998b): Tápszergyárat avattak Gyulán(MTI). *Magyar Hírlap*, 1998. 07. 24.
- Cégekülöny (1998): Cégekülöny, 1998/20. szám
- Napi Gazdaság (1999): Többséget szerzett a Hajdútej a Szabolcstejben. *Napi Gazdaság*, 1999. 01. 15.
- Figyelő (1999a): Piaci lefölözés. *Figyelő*, 1999.01.21.
- Varga Sándor (1999): Kutyával őrzött terület. *Népszabadság*, 1999. 04. 02.
- Világgazdaság (1999a): Üzemeket zárt be a Nutricia. *Világgazdaság*, 1999. 04. 02.
- Világgazdaság (1999b): Veszteséges a Hajdútej. *Világgazdaság*, 1999. 04. 21.
- Figyelő (1999b): A tejpiacon krémje. *Figyelő*, 1999. 06. 24.
- Magyar Hírlap (1999): A gyártó nem reklámoz - Csecsemőtápszerek tiltólistán (MH/MTI), 1999.06.30.
- Hajdú-Bihari Napló (1999): Kevés, mégis sok a tej. *Hajdú-Bihari Napló*, 1999. 04. 07.
- Figyelő TOP 200 (1999): *Figyelő*, 1999. 09.
- Chikán Attila (1999): *Vállalatgazdaságtan* . Aula Kiadó, Budapest
- Világgazdaság (2000a): Román céget vett a Nutricia. *Világgazdaság*, 2000. 05. 10.
- Napi Gazdaság (2000): Nutricia felvásárolta a WÉS Rt.-t. *Napi Gazdaság*, 2000. 06. 27.
- Világgazdaság (2000b): Új szervezeti keretekben. *Világgazdaság*, 2000. 10. 04
- Magyar Nemzet (2000): Megszűnnek magyar cégnevek. *Magyar Nemzet*, 2000. 10. 05..
- Kreatív (2000): Tovább terjeszkedik a Nutricia. *Kreatív*, 2000. 10. 15.
- Figyelő TOP 200 (2000): *Figyelő*, 2000. 09.
- HVG (2000a): A Hajdútej a Mátratej és a Gyöngytej (Cégvilág). *HVG*, 2000. 09. 09.
- Nagy B. György (2000): Magyar cégnászsabályzat. *HVG*, 2000. 11. 04.
- Gazdasági társaságok összefonódásának formái. (1997. évi CXLIV. törvény), *HVG*, 2000. 11. 04.
- Simon András (2001): Az igazi Pöttyös és társai. *Figyelő*, 2001. 12. 12.
- Tejfolyóirat (99-02): A Nutricia Dairy & Drinks – Hungary színes magazinja:99/1-02/4 számai
- Kvassinger Klára (2002): Friesland-terjeszkedés Közép-Európában. *Világgazdaság*, 2002. 01. 11.
- Juhász Péter (2002): MiZo-sztori: a piacvezető pozíció a tét. *Világgazdaság*, 2002. 04. 24.
- AKII; FVM: A tulajdonviszonyok alakulása a tejiparban;
www.gm.hu/economy/indust/agazatok/tejfeld.htm, 2001. 10. 02.
- Tájékoztató a szervezeti változásokról. *Nutricia Magyarország Tejtermék Csoport kiadványa*, 2000. 08. 17.
- Interjú (2000): Magyar Dorottya HR menedzserrel. 2000. 11. 07.
- Interjú (2002): Kocsárdi Eszter pénzügyi igazgatóval. 2002. 05. 29.

Mellékletek

1. sz. melléklet

A Hajdútej Tejipari Rt. gazdálkodási adatai millió forintban						
	Értékesítés nettó árbevétele	Export nettó árbevétele	Átlagos statisztikai létszám	Saját tőke	Üzemi tevékenység eredménye	Adózás előtti eredmény
1994	-	-	1264	1328	290	245
1995	9282	1675	1233	1947	174	157
1996	11315	2282	1137	1932	50	4
1997	12523	1505	856	2073	301	190
1998	23623	2078	858	2212	341	-1
1999	38586	3060	1069	1656	-260	-588
2000*	46076	3974	1171	3142	1755	1321

* Nutricia Termelőház Rt. adata

Forrás: Figyelő TOP 200, 1996-2001

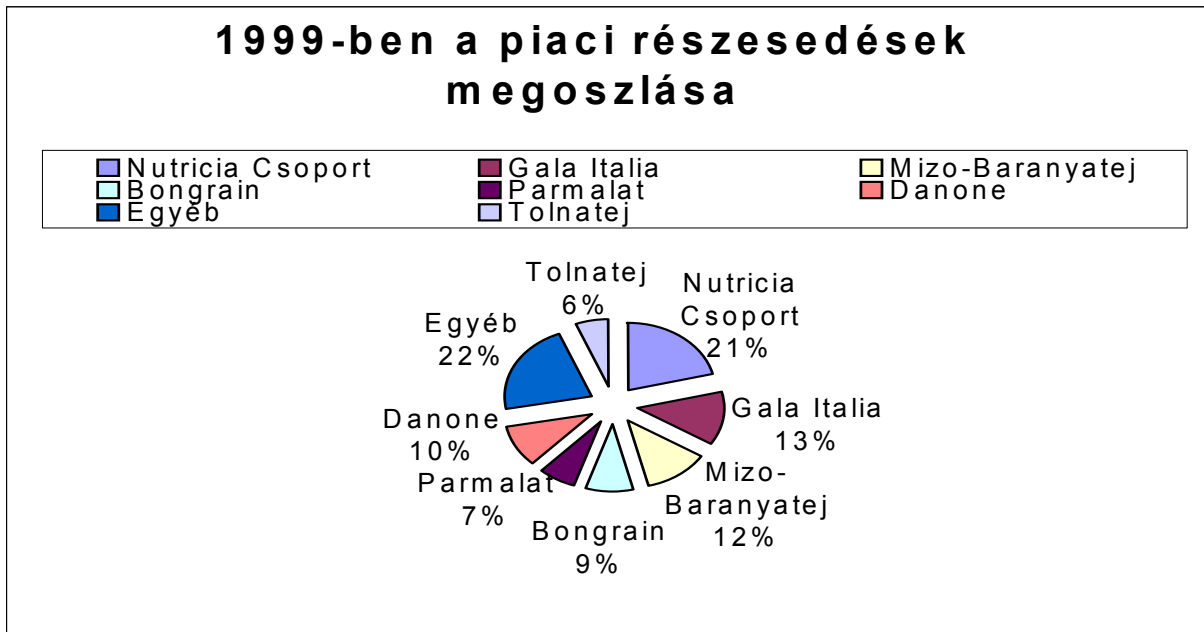
2. sz. melléklet

A tulajdonviszonyok alakulása a tejiparban (a jegyzett tőke alapján, millió Ft)

Év	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Jegyzett tőke	14 291	17 484	17 355	18 662	20 030	23 431	23 762
ebből:							
belföldi tulajdon	10 386	10 738	9 283	8 154	7 980	9 570	9 100
külföldi tulajdon	3 905	6 746	8 072	10 508	12 050	13 861	14 662
Megoszlás, %							
belföldi tulajdon	72,7	61,4	53,5	43,7	39,8	40,8	38,3
külföldi tulajdon	27,3	38,6	46,5	56,3	60,2	59,2	61,7
Külföldi tulajdonú jegyzett tőke összegének változása, %							
előző év százalékában	-	72,8	19,7	30,2	14,7	15	5,8
1992 százalékában	-	72,8	106,7	169,1	208,6	255	275,5

Forrás: www.gm.hu/economy/indust/agazatok/tejfeld.htm; AKII, FVM

3. sz. melléklet



Forrás: A tejiac krémje. Figyelő, 1999.06.24.

4. sz. melléklet

A tejiipari szereplők stratégiai termékcsoportjai 1996 környékén	
Parmalat	Tartós tej
Avonmore	Friss tej
Danone	Gyümölcsjoghurtok, desszertkészítmények
Bongrain	Sajt
Nutricia	Porított termékek, gyermektápszer

Forrás: Szabó Márton (1999)

5. sz. melléklet

A magyar Nutricia Csoport kialakulása

6. sz. melléklet

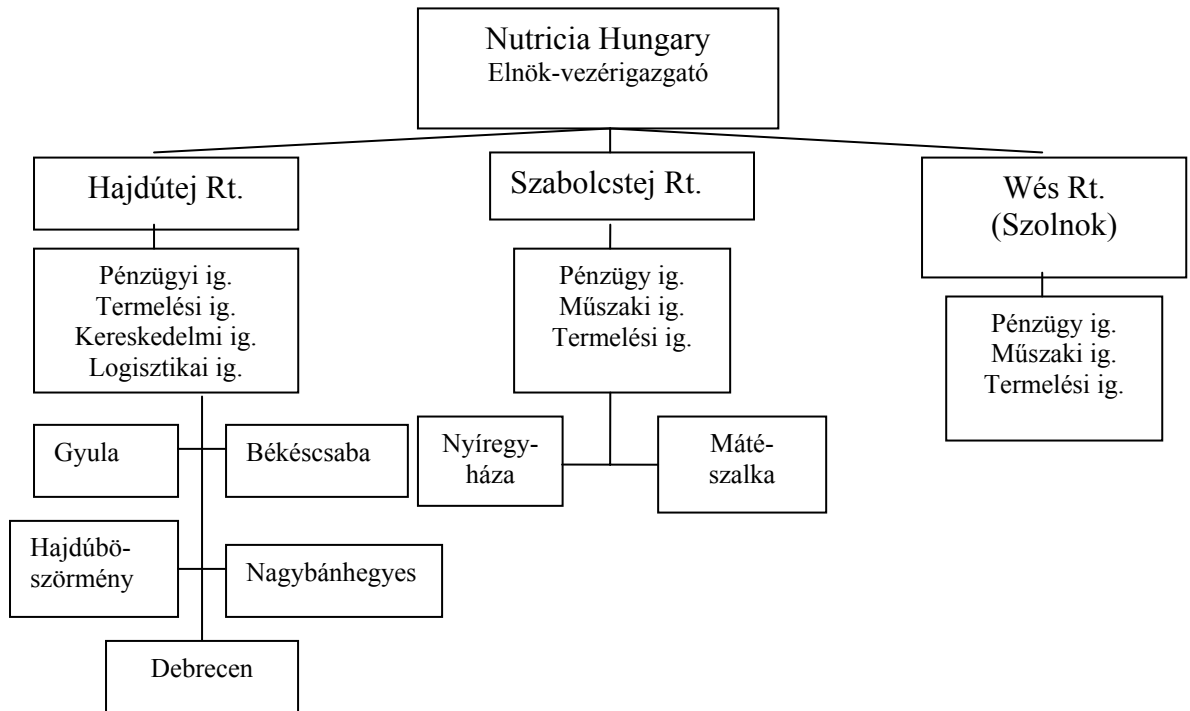
A Nutricia Csoport termelő üzei

A kettős aláhúzással jelölt városokban található a Nutricia termelő üzei.



7. sz. melléklet

A Nutricia Csoport 1999 végén



8. sz. melléklet

9. sz. melléklet

10. sz. melléklet